



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO DIGITAL PARA LAS TIENDAS POR
DEPARTAMENTO EN CHILE, EN UN CONTEXTO CRECIENTEMENTE DIGITAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

NICOLÁS IGNACIO URIBE SALINAS

PROFESOR GUÍA:

CLAUDIO PIZARRO TORRES

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

CARLOS CASTRO GONZÁLEZ

SANTIAGO DE CHILE

2024

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO DIGITAL PARA LAS TIENDAS POR DEPARTAMENTO EN CHILE, EN UN CONTEXTO CRECIENTEMENTE DIGITAL

El *retail*, que es el sector del comercio minorista donde se entrega el producto final al consumidor final, es un rubro importante no sólo dentro de la economía del país, sino también en la cultura y la historia de nuestra sociedad, especialmente las tiendas por departamento, cuyas empresas han sido el punto principal de compras y reuniones de chilenos durante décadas.

Sin embargo, este rubro ha ido cambiando a lo largo del tiempo: los distintos acontecimientos y contextos sociales, así como el surgimiento de las nuevas tecnologías y canales de venta han hecho que el rubro esté en un escenario muy distinto al de hace sólo 2 décadas, con una alta competitividad, nuevos actores entrando al juego, así como también un crecimiento en la inversión de recursos (tanto físicos como digitales) para adaptarse a esta nueva realidad, lo que ha hecho que las distintas empresas estén encontrando tanto oportunidades como dificultades en la forma en que se desenvuelven. Surge la duda de si es posible refinar sus modelos de negocio para mejorar su rendimiento, y hacia dónde se moverá el rubro del *retail* en los próximos años.

Mediante el estudio y comparación de Falabella, París y Ripley por un lado, con Mercado Libre (uno de los actores más relevantes en Sudamérica del comercio online) por el otro, se propone un modelo de negocio digital, basado en la definición y metodología del libro “*What’s your digital business model*” de Peter Weill y Stephanie Woerner, para que estas empresas tradicionales aumenten su competitividad en el contexto del aumento de la competencia digital, a través de una serie de acciones y estrategias.

Como resultado, se propone que, para aumentar su competitividad, se debe trabajar en fortalecer y apalancar sus ecosistemas, especialmente en 4 pilares estratégicos fundamentales: 1) La complementariedad del formato físico y el formato online, 2) El aprovechamiento de la infraestructura física y su adaptación para construir una experiencia de compra altamente satisfactoria, mediante el uso de herramientas digitales, 3) La eficiencia y eficacia en la logística y 4) Aumentar la capacidad de expansión.

Adicionalmente, se propone que la dirección que está tomando el rubro del *retail* en cuanto a tiendas por departamento es la de fortalecer la omnicanalidad, sin descuidar el canal de ventas físico en tiendas, pues tiene un potencial que el consumidor moderno aún valora, y del cual los grandes almacenes pueden obtener ventajas respecto de la competencia puramente digital.

Me hablaron y me preparé para un mundo que ya no existe. Sólo me queda explorar este otro nuevo junto a la gente que quiero.

Agradecimientos

Ha sido un camino muy largo llegar hasta donde estoy. En muchas ocasiones me cuestiono si lo que he hecho o decidido ha sido lo mejor, tanto para mí como para mis seres queridos. Pero lo bueno es que, si hay algo que nunca me ha faltado, son personas que quiero, y que siempre me recuerdan quien soy hoy, junto con lo lindo que me ha dado la vida, y que tantas veces uno omite al hacer una retrospectiva.

A mi familia, que jamás ha dejado de apoyarme, siempre me han amado, y que han hecho que nunca me falte nada verdaderamente importante.

A mis amigos, que, sea cual sea el lugar donde los conocí, alegran mis días, y soportan mi sentido del humor.

A las personas que ya no forman parte de mi vida, pero que aun así son los responsables de tener tan lindos recuerdos.

Tabla de contenido

Capítulo 1 : Introducción.....	1
1.1 Motivación y descripción	1
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Objetivo general	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
Capítulo 2 : Marco teórico	10
2.1 ¿Por qué usar estas propuestas?	18
Capítulo 3 : Metodología	21
Capítulo 4 : Alcances	25
Capítulo 5 : Resultados esperados.....	26
Capítulo 6 : Resultados y análisis de resultados.....	27
6.1 Etapa 1	27
6.1.1 Panorama general	27
6.1.2 Encuesta	32
6.1.3 Entrevistas	38
6.1.4 Descripción de las firmas	39
6.2 Etapa 2.....	55
6.2.1 Amenaza: ¿Qué tan fuerte es la amenaza digital para su modelo de negocio?	55
6.2.2 Modelo: ¿Cuál es el mejor modelo de negocio para el futuro de su empresa?	59
6.2.3 Ventaja: ¿Cuál es su ventaja competitiva?.....	65
6.2.4 Conexión: ¿Cómo utilizará las tecnologías móviles y el Internet de las cosas (IoT) para conectarse y aprender?	72
6.2.5 Capacidades: ¿Tiene las capacidades cruciales para reinventar la empresa?	73
6.3 Etapa 3.....	81
6.3.1 Amazon	82
6.3.2 Macy's	87
6.3.3 Walmart	92
6.4 Etapa 4.....	93
6.4.1 Implementación.....	98
Capítulo 7 : Conclusiones	100

Bibliografía	103
Anexos.....	113
Anexo A	113
Anexo B	120
Anexo C	131
Anexo D	139
Anexo E.....	153

Índice de figuras

Figura 1.1: Evolución histórica del dinero movido por ventas online en Chile.	2
Figura 1.2: evolución de los ingresos de Mercado Libre.	7
Figura 1.3: Market Cap de distintos retailers.	8
Figura 2.1: Los 4 modelos de negocios digitales en el marco DBM.	11
Figura 2.2: Desempeño de los 4 modelos digitales.	12
Figura 6.1: Variación real de las ventas del comercio total y el comercio online.	28
Figura 6.2 Porcentaje de usuarios que visitaron tiendas físicas y online en el último mes.	29
Figura 6.3: Porcentaje de usuarios por tipo de recepción de compra online.	30
Figura 6.4: Motivos para ir a un centro comercial.	31
Figura 6.5 Tamaño de muestra para que una investigación/encuesta tenga validez estadística.	33
Figura 6.6: Porcentaje de las opciones de por qué el grupo que no va a las tiendas por departamento decide no hacerlo.	34
Figura 6.7: Porcentaje de las opciones de por qué el grupo que sí va a las tiendas por departamento decide hacerlo.	35
Figura 6.8: Porcentaje de las opciones de qué empeora su experiencia de ir a las tiendas por departamento de manera presencial.	36
Figura 6.9: Porcentaje de las opciones de qué herramientas digitales/tecnológicas mejorarían la experiencia de ir presencialmente a las tiendas por departamento, consideradas por el grupo que sí consideró que podrían mejorar la experiencia de forma general.	37
Figura 6.10 Evolución de la participación de mercado en el comercio online de Falabella, Ripley, Paris, Mercado Libre, Shein y otros, desde el año 2010 hasta el 2022, así como los 3 primeros trimestres del año 2023.	54
Figura 6.11: Participación de mercado en el comercio online de Falabella, Cencosud, Mercado Libre, y otros, durante el año 2023, así como la proyección para el 2024.	55
Figura 6.12 Ingresos generales de las 4 firmas analizadas.	56
Figura 6.13: Ingresos generados en Chile por la división de TxD en el caso de Falabella, Cencosud y Ripley.	57
Figura 6.14 : Ingresos generados por la división de “Comercio” de Mercado Libre en la región comprendida por Ecuador, Perú, Colombia, Costa Rica y Chile, al no existir los ingresos percibidos únicamente en este último.	57
Figura 6.15: ubicación de las firmas estudiadas dentro del Marco DBM en función de los modelos de negocios y características que poseen.	64
Figura 6.16: NPS de las divisiones de Falabella, con 56 para las tiendas por departamento.	77
Figura 6.17: Evolución del Market Cap de Amazon y Macy’s.	90
Figura 6.18: Comparación de los ingresos percibidos por Macy’s y Amazon por sus ventas netas en Estados Unidos, convertido a pesos chilenos.	91

Índice de tablas

Tabla 6.1: Resumen de los servicios y operaciones de cada firma.....	60
Tabla 6.2: ingresos de Amazon, tanto en Estados Unidos (de manera general), como el producido por sus tiendas físicas, siendo este último dato global al no poder encontrar la información desagregada solo al país norteamericano.	87
Tabla 6.3: ingresos de Macy's, tanto de manera general como aquellos producidos por su canal online. Al operar principalmente en Estados Unidos y no ser una cadena internacional, casi todos los ingresos se refieren sólo a dicho país.....	90

Capítulo 1 : Introducción

1.1 Motivación y descripción

El sector del *retail* se puede resumir como aquel que provee bienes y servicios finales al consumidor final, y de manera minorista (Morales, 2024). En el caso de Chile, el rubro tiene una fuerte presencia a nivel comercial, lo que se ve plasmado en cosas como el porcentaje del PIB que ocupa dicho sector en la economía, el cual, en 2023, alcanzó un 9,2%, tomando como referencia la clasificación “comercio” (Banco Central de Chile, s. f.-b). Cabe resaltar que, desde que se registra este dato en 2013, el porcentaje del PIB que ocupa la categoría “comercio” en Chile nunca ha bajado de 9%.

Este sector del mercado ha pasado a tener una fuerte presencia dentro de la vida cotidiana del chileno promedio, estando ya en parte de su cultura. A finales de los años 90, con el surgimiento de la nueva clase media después del milagro económico de Chile, el aumento del poder adquisitivo y el acceso a créditos cada vez más masificado hicieron que el método de compras por excelencia dejara de ser los almacenes y pasara a tener un rol fundamental los centros comerciales, en donde una gran cantidad y variedad de productos son exhibidos para el cliente (Ortega, A y Soto, L, 2010).

El rubro del *retail*, a nivel global, ha transicionado fuertemente hacia un modelo de ecosistemas. Este se caracteriza por fomentar la comunicación y coordinación entre empresas, dispositivos y clientes, en donde se complementan para buscar satisfacer las necesidades completas de los consumidores y de quienes conforman el ecosistema, otorgando una mejor experiencia y creando más valor. Esta transición se debe a una fuerte modernización y digitalización del mercado, en donde se han aprovechado las capacidades que la cuarta revolución industrial ha generado en los últimos años para crear una cultura digital, que les permite a las empresas integrar e innovar con las tecnologías (Weill & Woerner, s. f.). En su libro, Weill y Woerner (s. f.) mencionan lo siguiente:

Hemos observado un cambio significativo en las necesidades y el comportamiento de los clientes debido a los avances tecnológicos. Los clientes de hoy en día están más interesados en resolver eventos de vida que en comprar un solo producto, como un producto bancario. Sin embargo, las tecnologías son solo el vehículo. Debido a que casi todas las empresas pueden utilizar estas tecnologías digitales, no necesariamente ofrecen una ventaja competitiva. La clave está en diferenciar su negocio ofreciendo a los clientes algo nuevo y atractivo, habilitado

por el vehículo que ofrece lo digital, y creando un destino al que los clientes deseen visitar. (p.

6)

Una evidencia de la digitalización del mercado en Chile es que las ventas online del *retail* dentro del país (específicamente en B2C o “*business to consumer*”, de empresa a consumidor) pasaron de un ingreso de 4 mil millones de US\$ en 2017 a casi 12 mil millones de US\$ en 2021 (valores nominales, al igual que todos los valores monetarios mostrados en la memoria de trabajo de título de aquí en adelante), siendo hasta ese año el *peak* con un alza sostenida desde que se tenía registro, sufriendo una leve reducción en 2022 con un monto de 10.45 mil millones de US\$, pero volviendo a crecer desde entonces (Cámara de Comercio de Santiago, 2024a), como se puede ver en la Figura 1.1:

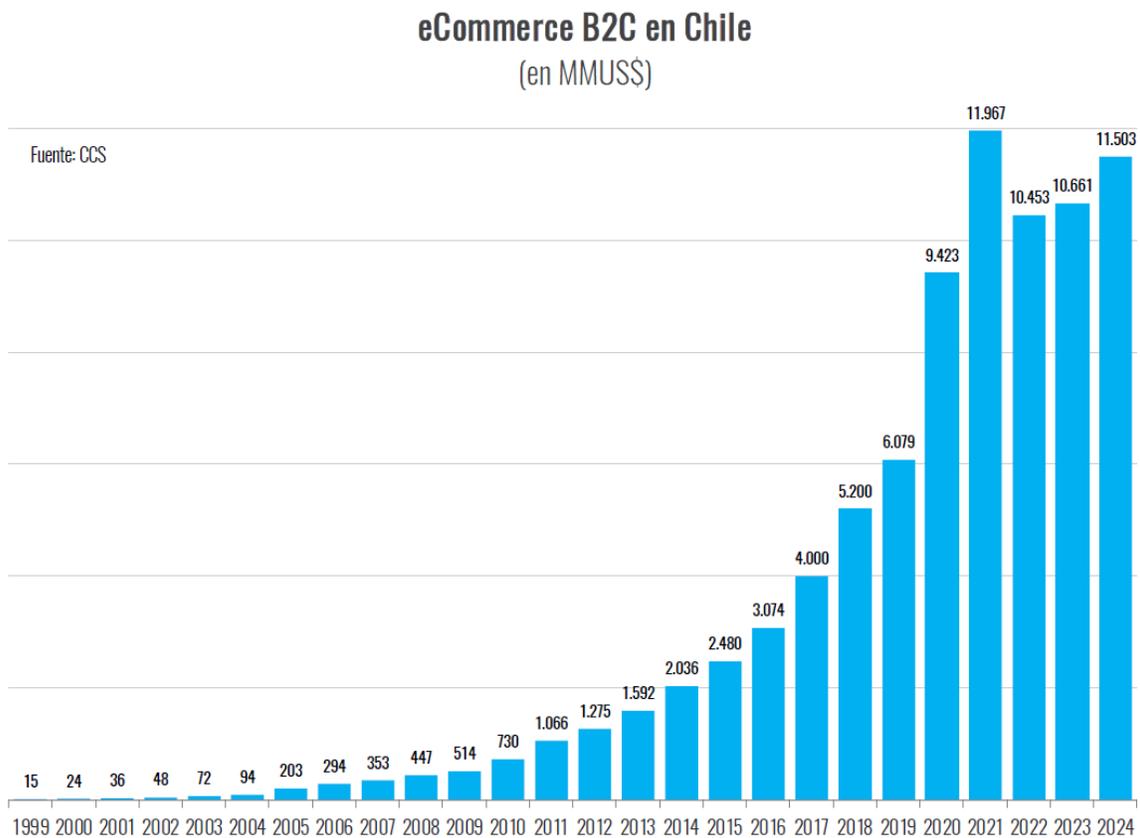


Figura 1.1: Evolución histórica del dinero movido por ventas online en Chile.

Fuente: extraído directamente del “Ecommerce Innovation Summit 2023: Tendencias del ecommerce”, de la CCS.

Sin embargo, al ser el *retail* un sector tan amplio dentro de la economía, para el presente trabajo de título se pretende abordar una de las subdivisiones más tradicionales: los grandes almacenes o tiendas por departamento. Estas, se definen como grandes establecimientos comerciales que ofrecen una gran variedad de productos y que se dividen en distintos departamentos o almacenes, los cuales pertenecen todas a la misma empresa, y que se sitúan

mayoritariamente en centros comerciales o malls (Euroinnova Business School, s. f.). Adicionalmente, para acotar aún más la investigación, se abordará principalmente 3 grandes empresas: Falabella, Ripley y París (En adelante también referidos como “retailers tradicionales”, “firmas involucradas” o “retailers nacionales”). La razón de esta elección es que, para el año 2022, entre estas 3 firmas concentraban casi el 85% del mercado del *retail* en Chile (tomando a Falabella, Ripley, Cencosud, La Polar, Hites y Tricot como el 100%) siendo Falabella el 39,9% del mercado, Cencosud el 24% y Ripley el 21,5%, siendo el cuarto más grande es La Polar, con un 6,4% del mercado (Emol & Munita C, 2023), siendo una diferencia considerable, por lo que con las 3 primeras firmas se puede realizar un análisis representativo del rubro que se puede extrapolar a casi la totalidad del mercado tradicional.

Es importante resaltar que, tomando en cuenta los 3 actores anteriormente mencionados, se pueden ver más evidencias de la digitalización del mercado y el aumento de la competencia del comercio electrónico. Algunos ejemplos son:

- Falabella: En 2022 declaró que “Invertirá US\$ 711 millones en 2022 en tecnología, logística y tiendas, para continuar potenciando su ecosistema físico-digital [con un alto enfoque en el apartado físico de las tiendas]” (Falabella, 2022, p. 56). De la misma manera, en Falabella. (2023) se señaló que “Somos un ecosistema físico y digital líder en América Latina, con una propuesta de valor omnicanal de soluciones simples e intuitivas” (p. 9), además de:

“Acompañamos a las personas en toda su trayectoria de compra, integrando e impulsando la experiencia física con la innovación tecnológica y digital, para que puedan simplificar y disfrutar más sus vidas. Potenciamos la experiencia omnicanal a través de nuestro *marketplace*, que nos permite llegar a más clientes con una oferta integrada de nuestras tiendas y marcas junto con la de los *sellers*; mediante los servicios financieros que ofrecemos a través de canales digitales y oficinas comerciales, y una red logística de entregas a domicilio y retiro en tiendas”. (p. 10)

Adicionalmente, en su plan de inversión para el año siguiente se dio a entender que invertirían USD 664 millones en simplificar y disfrutar la vida de más personas en sus mercados, siendo el 60% de dicha inversión (USD 386 millones), destinado a proyectos de tecnología y logística (Falabella, 2023).

- Cencosud: En 2021 declararon que dentro de sus focos estratégicos se encontraba “Acelerar la estrategia de *e-commerce* que permita a los clientes acceder a una propuesta omnicanal

cada vez más completa y eficiente” (Cencosud, s. f.-a, p. 31), además de que dentro de su plan de Capex, entre los años 2021 y 2023, se invertirían US\$1.800 en la remodelación del 100% de las tiendas (US\$740 millones) e inversión en tecnología, logística & *e-commerce* (US\$300 millones), y el resto de la inversión para otros fines ajenos al estudio (Cencosud, s. f.-a). A su vez, en 2022, Cencosud. (s. f.-b) señaló:

El Plan de Inversiones publicado a mediados de marzo para el 2022 está enfocado en profundizar nuestros objetivos de acelerar el *e-commerce* para tener la mejor estrategia omnicanal de la región y crecer en participación en todos los mercados. De esta manera, destinamos USD 553 millones a CAPEX para crecimiento orgánico, transformaciones y plan de expansión del ecosistema digital, y USD 87 millones para OPEX referente a la innovación e implementación de nuevas tendencias. (p. 7)

Para el año siguiente Cencosud continuó consolidando su ecosistema digital mediante tecnologías e innovaciones de última generación, respaldando, con dicho enfoque, tanto la evolución de la compañía como el crecimiento de sus múltiples unidades de negocio, respetando las particularidades locales. Desde el comercio electrónico hasta las tiendas físicas, Cencosud intenta dar experiencias excepcionales a sus clientes en todos los mercados. Además, para aprovechar las oportunidades del negocio digital, Cencosud va incorporando nuevos negocios para ofrecer las últimas tendencias del *retail* (Cencosud, s. f.-c).

- Ripley: En 2021, Ripley. (s. f.-d) indicó que “En paralelo, aceleramos la transformación digital y cultural que veníamos impulsando al interior de la compañía y tomamos este nuevo escenario como una oportunidad para potenciar nuestro ecosistema omnicanal” (p. 4), al igual que “Tenemos una hoja de ruta para seguir fortaleciendo nuestro ecosistema omnicanal y en esa línea, estamos trabajando intensamente para digitalizar aún más la experiencia de nuestros clientes. Esto siempre acompañado de una propuesta comercial innovadora y la mejor experiencia de compra” (p. 5), además de destacar que entre sus hitos más importante a nivel de negocio de *retail* “El canal digital creció de forma exponencial durante el 2020, logrando ventas GMV por US\$689 millones de forma consolidada, un crecimiento de 144,2% respecto al año pasado, y representando el 51,2% de la venta *retail*” (p. 54). Ripley. (s. f.-a) afirmó que:

Nuestros canales digitales continúan creciendo de manera fuerte y sostenida, lo que permitió que nuestra plataforma *e-commerce* del segmento *retail* alcanzara un GMV de \$687.162 millones durante el 2021, un aumento de 40,2% respecto al 2020. La penetración online se consolida en un 43,3% durante el 2021, un crecimiento de 22,1 p.p en comparación con los niveles registrados en 2019 (prepandemia). (p. 49)

Ripley. (s. f.-b) mencionó que “Continuamos trabajando para fortalecer y escalar nuestro ecosistema físico – digital, lo que nos permitió enfrentar con resiliencia este contexto económico, logrando importantes avances en nuestro ecosistema” (p. 23), destacando dentro de su hoja de ruta el posicionamiento de sus plataformas digitales, innovación y desarrollo tecnológico constante, su red de logística y su red de marcas propias como fuente de diferenciación (Ripley, s. f.-b).

Como se puede ver, todos los actores anteriormente mencionados han adoptado una suerte de omnicanalidad en donde la componente digital ha ido fortaleciéndose con grandes inversiones, así como por consiguiente del *e-commerce* y las ventas online. Sin embargo, ninguna se ha deshecho (o planea hacerlo) del canal físico más tradicional. De hecho, en algunos casos sigue siendo un punto muy importante a potenciar. La forma en cómo y qué ofrecen al cliente ha ido evolucionando mucho respecto de sus inicios.

Otro dato que demuestra el aumento del desarrollo tecnológico dentro del rubro de las tiendas por departamento es que, junto a los supermercados, son los que incorporan tecnologías con mayor rapidez, especialmente después de la pandemia, viéndose implementadas en la digitalización de procesos, innovación y en el uso de tecnología física en sus labores cotidianas, obteniendo un índice de adaptación tecnológica de 22,6 puntos, superior al promedio de 7,1 puntos, y que todas las demás categorías (como hoteles, restaurantes, venta de automóviles, entre otras) (Cámara Nacional de Comercio, 2023).

Sin embargo, y pese a los esfuerzos de estos 3 grandes actores en la industria por mantenerse relevantes en un contexto de creciente modernización y digitalización del comercio, no han tenido los resultados que se podrían esperar tras realizar tales planes de inversión y modernización. De hecho, no ha sido raro ver en los últimos 3 años noticias que demuestran que todos están teniendo, en mayor o menor medida, dificultades al momento de competir. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

En el caso de Falabella, diversos medios han señalado que “Utilidades de Falabella caen en un 86% en 2022, y anuncia el plan de inversión para este año... Obtuvo pérdidas por US\$ 26 millones entre Octubre y Diciembre, cerrando el año con ganancias por US\$ 105 millones, un

86,2% más bajas que las conseguidas en 2021” (Baeza, 2023^a). Al año siguiente, afirmaciones como “Falabella reformula su estrategia tras cuatro trimestres de caída de ingresos... Mostró un descenso de 12,5% en sus ingresos. Con esto, el holding anotó pérdidas por seis millones de dólares entre enero y junio de este año (2023)” (De la Fuente, 2023), destacando eventos como la salida del gerente general Gastón Bottazzini, la enajenación de tiendas y centros de distribución con el objetivo de cumplir sus obligaciones financieras, entre otros.

Ripley, por su parte, tampoco estuvo ajeno a las malas noticias durante el cierre de 2022. Distintos medios anunciaron que “Utilidades de Ripley cayeron más de 70% en 2022” (Baeza, 2023b), “El EBITDA de la compañía (Ripley) se ha situado en 84.945 millones de pesos chilenos, frente a los 196.646 millones de pesos chilenos anotados un año atrás, lo que supone una caída del 56,8%... Ha anotado una caída de la facturación en su área de *retail* del 7,6%” (Modaes, 2023a). En 2023 continuaron experimentando pérdidas, en donde algunos portales afirmaron que “... (Ripley) registró pérdidas por \$25.013 millones el tercer trimestre, cifra que más que duplicó el negativo resultado de \$12.451 millones anotado en el mismo periodo de 2022” (Juan, 2023).

Si bien París tuvo un mejor desempeño y evitó tener pérdidas o complicaciones más severas, es imposible no mencionar, en contraste, los buenos resultados de un competidor que, hasta ahora, no ha sido mencionado en la memoria: Mercado libre.

Varios medios informaron que la firma argentina casi sextuplicó sus utilidades en el 2022, con casi 75 millones de compradores únicos, destacando el crecimiento de sus ingresos, pasando de US\$7.069 millones en 2021 a US\$10.537 millones en el mismo período en 2022, un 40,9% más (SAP & Olivares, 2023). En 2023, se ha dicho que MercadoLibre marcó un crecimiento interanual del 113% al registrar una ganancia de US\$ 261,9 millones entre abril y junio de ese año, además de obtener unos ingresos de US\$ 3,4 mil millones, siendo un aumento del 57,3% con respecto al mismo periodo del 2022, teniendo al año siguiente 18,1 millones de usuarios nuevos, llegando a los 108,6 millones de usuarios activos, representando un aumento del 29% (Marconi, 2023).

En particular, Mercado Libre ha tenido un crecimiento sostenido por varios años. Como se ve en la Figura 1.2, los ingresos de Mercado Libre no han parado de crecer de manera exponencial desde el año 2015 (Statista, 2024):

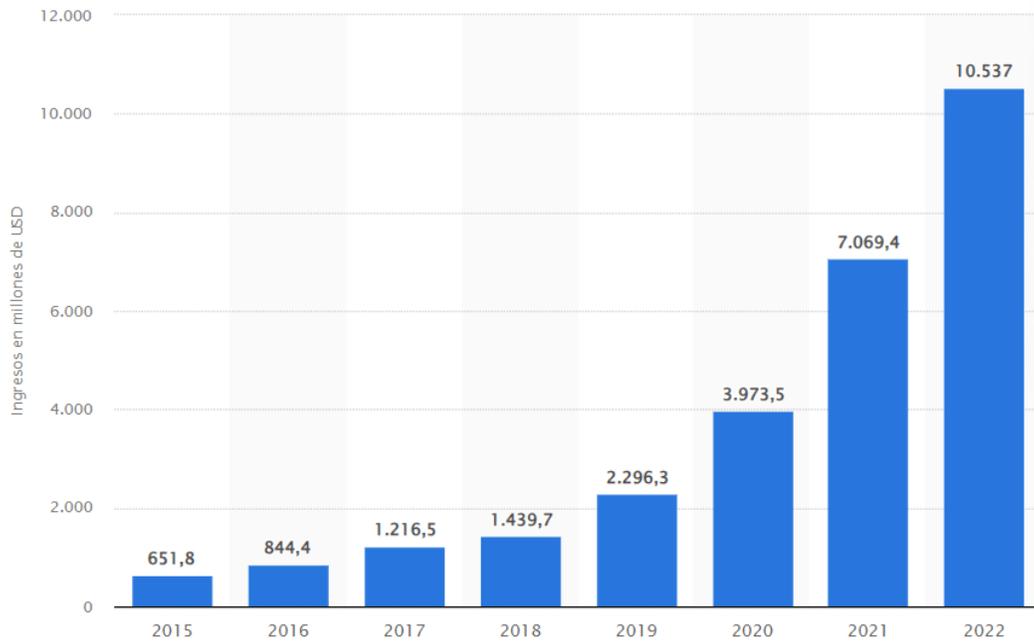


Figura 1.2: evolución de los ingresos de Mercado Libre.
Fuente: extraído directamente de la publicación de Statista.

Mercado Libre, a diferencia de los 3 retailers tradicionales de tiendas por departamento que se vieron anteriormente, no posee tiendas físicas a las que sus clientes van a “vitriñar”. Describiéndose como un ecosistema, esta empresa está compuesta principalmente por dos unidades de negocio: el *ecommerce* y las Fintech (Mercado Libre, s. f.-c). Se podría pensar que apunta a segmentos de clientes muy distintos, sin embargo, como ya se ha visto, los retailers tradicionales que iniciaron siendo tiendas por departamento están poniendo grandes esfuerzos y recursos en fortalecer su mercado digital, entrando a competir, finalmente, con Mercado Libre. No obstante, en cuanto a resultados, Mercado Libre está ganando mucho mercado, y ha estado creciendo a pasos agigantados. De hecho, pese a haber surgido muchas décadas después en comparación a los 3 retailers analizados, Mercado Libre posee un *Market Cap* mucho mayor a las firmas ya mencionadas, sin que el panorama pareciera estar cerca a invertirse en el corto plazo, siendo el año 2019 donde ocurrió el punto de inflexión, como se ve en la Figura 1.3:

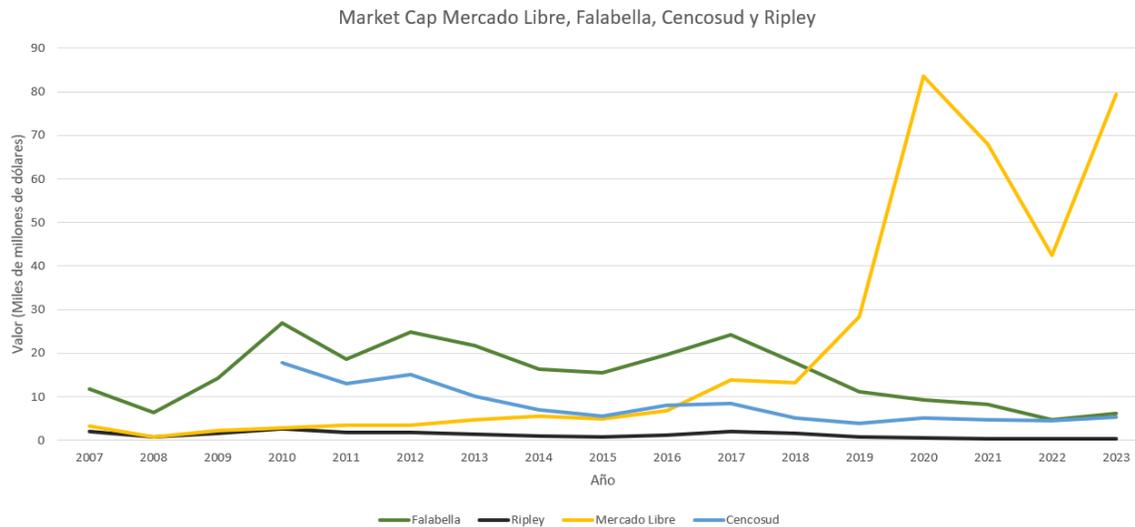


Figura 1.3: *Market Cap* de distintos retailers.

Fuente: Elaboración propia a partir de los precios del *market cap* publicados por <https://companiesmarketcap.com/> y <https://marketcapof.com/es/>

Con todo lo anterior, surge la pregunta de si, tomando como referencia a los 3 retailers de tiendas por departamento mencionados y los contenidos que contiene en el libro “*What’s Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next Generation Enterprise*” de los autores Peter Weill y Stephanie Woerner (y que serán descritos más adelante), es posible sugerir un marco de referencia básico para una transformación digital (a través de un modelo de negocio digital) que los lleve a pulir el modelo que ya poseen y que les permita obtener mejores resultados en el futuro.

Las acciones necesarias para llegar a dicha propuesta de modelo de negocio digital para las empresas anteriormente mencionadas ayudaría significativamente a estudiar y comprender el fenómeno de la introducción de las herramientas tecnológicas y la digitalización en la industria del *retail* (acotado a las tiendas por departamento), ya que estos agentes han iniciado desde un modelo tradicional, y han debido adaptarse ante un entorno que, de manera disruptiva, los ha obligado a transformar su modelo de negocio. Con este estudio se puede llegar a una aproximación de la dirección a la que se está moviendo el mercado del retail, lo que, con la complementación de más investigaciones, ayudará a entender mejor este mercado estratégicamente hablando.

1.2 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos de este trabajo. Estos serán clasificados en dos tipos: objetivo general y objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo general

Proponer un modelo de negocio digital para el sector de las tiendas por departamento dentro del *retail* en Chile, para sugerir acciones que les permitan aumentar su competitividad en un contexto de creciente digitalización y mayor competencia online.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar el sector del *retail* correspondiente a las tiendas por departamento a través de sus 3 principales operadores en Chile: Falabella, Ripley y Almacenes París (en adelante como las “firmas involucradas”, “retailers tradicionales” o “retailers nacionales”), como también a Mercado Libre, analizando sus recursos y los resultados observados en ellos.
2. Analizar el impacto de las nuevas tecnologías en la industria, así como las amenazas y oportunidades que las firmas involucradas enfrentan debido a la digitalización.
3. Identificar el modelo de negocio digital actual de las firmas involucradas y hacia dónde están moviéndose en el marco DBM, además de extraer sus principales ventajas competitivas a partir del hallazgo.
4. Definir cuáles son las estrategias digitales de las firmas involucradas, así como sus culturas y estructuras digitales.
5. Comparar la experiencia internacional de otros casos de competencia entre agentes de tiendas por departamentos tradicionales y de venta online.
6. Plantear las bases de acción básicas para aumentar la competitividad de las tiendas por departamento en Chile.

Capítulo 2 : Marco teórico

En la descripción del trabajo y los objetivos del presente informe se habló de conceptos como “modelo de negocio digital” y el “marco DBM” (*Digital Business Model* o Modelo de Negocio Digital). Estos serán la base del trabajo, y están estrictamente relacionados, pues ambos se desarrollan en el libro “*What’s Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next Generation Enterprise*” de los autores Peter Weill y Stephanie Woerner. En dicho material se plantea lo siguiente:

Si se hace un gráfico en donde el eje horizontal representa el nivel en que una empresa está involucrada dentro de la cadena de valor del comercio de bienes y servicios, en donde al avanzar hacia la derecha se da a entender que la firma puede operar en una red cada vez más coordinada de empresas, dispositivos y clientes para crear valor para todos los participantes, y, por otro lado, el eje vertical representa el conocimiento e interacción con los clientes, en donde al avanzar hacia arriba se da a entender que la firma es capaz de comprender mejor a sus clientes, y ofrecer lo que estos desean cubriendo las necesidades y eventos de vida de estos, entonces se podría ordenar a las empresas en 4 grandes cuadrantes, basados en los ejes anteriormente descritos. Estos 4 cuadrantes son:

- 1) *Proveedores*: empresa que vende a través de otras empresas. Tienen un conocimiento parcial de sus clientes finales y generalmente operan en la cadena de valor de otra empresa, a menudo más poderosa. Los proveedores incluyen empresas que venden seguros a través de agentes independientes, productos electrónicos como televisores a través de minoristas o fondos mutuos a través de corredores. A medida que las empresas continúan digitalizándose, es probable que los proveedores pierdan más poder y se vean presionados para reducir constantemente los precios.
- 2) *Omnicanal*: Empresas más integradas en la cadena de valor, que crea experiencias de cliente multiproducto y multicanal para abordar eventos de vida. Las empresas con un modelo omnicanal brindan a los clientes acceso a sus productos a través de múltiples canales, incluidos los canales físicos y digitales, ofreciendo una mayor variedad y una experiencia sin problemas.
- 3) *Productores Modulares*: proveedor de productos o servicios listos para usar. Las empresas que proporcionan productos o servicios *plug-and-play* que pueden adaptarse a cualquier cantidad de ecosistemas son los productores modulares. Para sobrevivir, deben ser uno de los mejores productores de su actividad principal (como los pagos). EJ: PayPal.
- 4) *Conductores de Ecosistemas*: Organizador de una red coordinada de empresas, dispositivos y clientes para crear valor para todos los participantes, que es el destino en un dominio particular (como las compras), asegurando un excelente servicio al cliente e incluyendo productos complementarios y a veces competidores. Las empresas con este modelo de negocio digital establecen un ecosistema digital al fomentar relaciones con otros proveedores que ofrecen servicios complementarios (y a veces competidores) a los suyos para satisfacer de manera más completa las necesidades de los clientes. Tiende a ser el

objetivo de muchas empresas, por sus buenos resultados. Algunos ejemplos son Aetna, Amazon, Apple y Microsoft.

Los conductores de ecosistemas utilizan la fuerza de su marca para atraer a los participantes, garantizar una gran experiencia del cliente y ofrecer compras de una sola parada. Al igual que las empresas omnicanal, también aspiran a "poseer" la relación con el cliente aumentando su conocimiento de sus clientes finales. Pero los conductores de ecosistemas quieren convertirse en el destino para un subconjunto de sus clientes. Ofrecen una gama completa de servicios a un subconjunto de sus clientes, tanto de sus propias capacidades como de las de sus socios. Los conductores de ecosistemas obtienen rentas de los participantes en su ecosistema, tanto clientes como proveedores de servicios, y dependen de la fuerza de la marca, los datos excelentes y las calificaciones de los clientes para construir su reputación y uso.

La Figura 2.1 resume las características de los 4 modelos mencionados, así como el marco DBM:

Conocimiento final del cliente Conocimiento de la identidad, el historial de compras con la empresa y otras firmas, y los objetivos del cliente	<u>Omnicanal</u>	<u>Conductor de ecosistemas</u>
	Completo <ul style="list-style-type: none"> • Se "apropia" de la relación con el cliente. • Crea una experiencia de cliente multiproducto para abordar eventos de su vida. • El cliente elige el canal. • Cadena de valor integrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrega productos complementarios e incluso competidores. • Garantiza una experiencia de cliente satisfactoria. • Obtiene datos del cliente de todas las interacciones. • Relaciona las necesidades del cliente con los proveedores. • Renta su espacio y/o servicios.
<u>Proveedor</u>	<u>Productor modular</u>	
Incompleto <ul style="list-style-type: none"> • Vende a través de otras empresas. • Posee un potencial de pérdida de potencia. • Habilidades básicas: productor de bajo costo, innovación incremental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto/servicio "plug-and-play". • Capaz de adaptarse a cualquier ecosistema. • Innovación constante de producto/servicio. 	
<u>Aislada</u>	<u>Altamente integrada</u>	
Control de decisiones como marca, contratos, precio, calidad, participantes, propiedad intelectual y regulación. Nivel de integración en la cadena de valor		

Figura 2.1: Los 4 modelos de negocios digitales en el marco DBM.
 Fuente: Traducido de lo extraído de Weill y Woerner (s. f.)

El mismo libro plantea que los conductores de ecosistemas son los que tienen mejor desempeño, seguidos por los omnicanal, los productores modulares, y en último lugar en todas estas métricas se encuentran los proveedores, debido a que mientras más hacia arriba y hacia la derecha se encuentre una firma en el gráfico, más valor es capaz de generar, y por ende, será mucho más competitiva y sobrevivirá de mejor manera al incremento de la competencia en el contexto de la creciente digitalización del mercado. Además, estos impulsores de ecosistemas digitales son, en su gran mayoría, superiores en otros ámbitos a aquellos que toman los otros 3 modelos como referencia. Cuatro de estos ámbitos se pueden ver en la Figura 2.2:

Modelo de negocio digital	Experiencia del cliente.	Tiempo de compra	Crecimiento de ingresos	Margen de beneficio neto
Proveedor	65%	50%	33%	34%
Productor modular	80%	75%	40%	40%
Omnicanal	70%	63%	43%	46%
Conductor de ecosistemas	80%	78%	51%	50%

• Porcentaje de crecimiento promedio del ámbito según las empresas tomadas para el estudio del libro Weill y Woerner (s. f.)

Figura 2.2: Desempeño de los 4 modelos digitales.
Fuente: Extraído directamente de Weill y Woerner (s. f.)

El proceso de moverse en esas direcciones es denominado como *Transformación Digital*, el gráfico en el cual se mueve se le llama el *Marco DBM*, el cual, a su vez, posee las ubicaciones ordenadas en los 4 cuadrantes que representan el *modelo de negocio digital* de la empresa ubicada en su respectiva coordenada, modelo que está *compuesto por diversas estrategias y acciones fundamentales* para crear a “la empresa de la próxima generación”. Por ende, cuando se dice que se propondrá un modelo de negocio digital para el sector del retail de tiendas por departamento, se refiere a que *se creará un marco de trabajo para que el sector sea capaz de moverse hacia la dirección más conveniente (arriba y hacia la derecha), y logre ser más competitivo, apoyándose del uso de herramientas y técnicas digitales.*

Ahora bien, ¿Cómo se logra esta Transformación digital en el Marco DBM? Como se plantea en el libro anteriormente mencionado, para lograr este proceso es necesario hacerse 6 preguntas críticas (5 en el caso de este trabajo, explicado más adelante el por qué), en donde cada una requiere una serie de acciones para ir construyendo el marco de trabajo para la transición a un modelo de negocio digital exitoso. Estas, se pueden ver a continuación:

I. Amenaza: ¿Qué tan fuerte es la amenaza digital para su modelo de negocio?

Con esta pregunta se intenta contextualizar la situación económica de la empresa en el ámbito de la competencia y la irrupción tecnológica de esta, de manera que se haga una llamada de atención de las consecuencias de no reaccionar ante tal escenario.

Por ende, es necesario hacer un diagnóstico de la situación financiera actual de la empresa con respecto al de la competencia que ha entrado al juego, así como de las capacidades tecnológicas con respecto a la competencia, de tal manera que se pueda idear planes y estrategias en función de la situación actual y de la magnitud del problema.

II. Modelo: ¿Cuál es el mejor modelo de negocio para el futuro de su empresa?

¿Qué hace que una empresa sea excelente? ¿Y de qué manera puede la digitalización convertir esa excelencia en un rendimiento óptimo? Estas son preguntas esenciales para las empresas que desean seguir siendo viables a corto y mediano plazo.

Los clientes preferirán cada vez más la eficiencia de un ecosistema digital para realizar transacciones en diversos ámbitos de la vida, desde la atención médica y las compras hasta el entretenimiento, las finanzas y la información empresarial. Por lo tanto, es crucial comprender tanto el negocio de la empresa como las necesidades de sus clientes, y a partir de ahí, saber cómo transformarse digitalmente para fortalecerse y aumentar su viabilidad.

La brecha entre lo que los consumidores desean y lo que está disponible representa una gran oportunidad para las empresas, especialmente las más pequeñas, que están adoptando la digitalización más rápidamente que sus contrapartes más grandes.

Para determinar en qué cuadrante se encuentra actualmente una empresa, debe considerarse cómo interactúa con los clientes. ¿Involucra a los clientes de la misma manera que la mayoría de los minoristas físicos, empresas que a menudo no saben quiénes son sus clientes ni lo que han comprado antes o en otros lugares? ¿O son las interacciones más ligadas a compromisos continuos y colaborativos con los clientes, mejoradas con el conocimiento de sus hábitos de compra y búsqueda? En un ecosistema tan eficiente, el cliente a menudo no se da cuenta, ni necesita saber, qué empresa está proporcionando realmente el producto o servicio. El cliente confía en el ecosistema, como el de Amazon, y en su promesa de marca para gestionar todo eso.

Es fundamental reflexionar sobre cuánto se conoce a los clientes y cómo recopilar y utilizar más de ese conocimiento. Estos elementos ayudarán a la empresa a avanzar hacia un modelo más viable.

Una vez que se ha determinado dónde se encuentra la empresa en el marco de DBM, el siguiente paso es decidir hacia qué cuadrante puede aspirar razonablemente para enfrentar la amenaza de la disrupción digital y crear nuevas oportunidades. Es recomendable moverse siempre hacia arriba y hacia la derecha.

Para comprender el potencial de la digitalización, las empresas de hoy deben moverse hacia arriba y hacia la derecha en el marco de DBM. Deben aprender más sobre sus clientes finales y cambiar su diseño empresarial para enfatizar más la colaboración y tener límites más porosos para convertirse en conductores de ecosistemas. La digitalización es el vehículo para que las empresas establezcan una conexión sólida con sus clientes finales (moverse hacia arriba) y con otras empresas y proveedores con los que se asocian (moverse hacia la derecha) para satisfacer más necesidades del cliente.

Una vez que el equipo directivo tiene una idea de dónde se encuentra en el marco de DBM, la siguiente pregunta es qué opciones considerar para el futuro con el fin de avanzar lo más posible hacia convertirse en un conductor de ecosistemas. Los ejecutivos a menudo tropiezan aquí porque son sus propias organizaciones, informes directos y equipos globales los que se verán más afectados, sin mencionar sus propias bases de poder, compensación y estatus.

Una solución eficaz que se ha observado en muchas empresas es realizar primero inversiones que las hagan avanzar en el eje vertical (mejorar el conocimiento del cliente final) del marco de DBM. Esto se logra mejorando la recopilación, consolidación y generación de ideas sobre sus clientes, lo que resulta en una mejor experiencia del cliente y ofertas más específicas y exitosas. Luego, se aventuran hacia la derecha, pasando de una serie de interacciones en las que brindan servicios directamente al cliente a una red de relaciones que proporcionan un conjunto más amplio de servicios utilizando socios.

III. Ventaja: ¿Cuál es su ventaja competitiva?

Para competir en el entorno actual, intrincadamente interconectado y dirigido por el consumidor, los líderes necesitan comprender dónde se encuentra la ventaja competitiva de su empresa. Estas ventajas pueden provenir de las siguientes opciones:

- **Contenido:** productos e información. Mantener la práctica de actualizar y enriquecer el contenido genera nuevas fuentes de ingresos.

¿Cómo competir en contenido?: Para lograr un nuevo crecimiento de ingresos en un DBM, las empresas necesitan contenido de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes y se actualice con frecuencia. Los clientes regresan y se involucran cuando hay contenido interesante y nuevo en un sitio, lo que aumenta los ingresos para la empresa. Aquellas empresas que descuidan su contenido o tienen contenido obsoleto que carece de interés tienen un crecimiento más bajo.

- **Experiencia del cliente:** la calidad de la interacción entre los clientes y su contenido, que se ve influenciada por la facilidad de uso de su contenido y la forma en que se presenta al cliente, a menudo agrupada de manera sinérgica (es decir, como una oferta de múltiples productos) y a través de múltiples canales. Crear una experiencia del cliente superior ayuda a impulsar la venta cruzada y un aumento en los ingresos por cliente.

¿Cómo competir en la experiencia del cliente?: Para involucrar profundamente a los clientes en un DBM, una empresa necesita crear una experiencia del cliente superior. Debe monitorear continuamente lo que hacen los clientes y lo que dicen que quieren. Debe invertir en interfaces de usuario de calidad y crear oportunidades de colaboración con sus clientes. Sin estos elementos, una empresa fracasará en sus esfuerzos por deleitar a sus clientes (y los clientes pueden expresar su irritación) y lograr una venta cruzada

significativa (una fuente importante de nuevos ingresos) y un crecimiento de los ingresos por cliente

- **Plataformas:** la forma en que su contenido se entrega a los clientes a través de un conjunto de procesos digitales internos, datos e infraestructura, así como servicios externos. Al desarrollar plataformas digitalizadas y reutilizarlas (compartiéndolas en toda la empresa en lugar de reinventarlas para cada área), una empresa logra economías de escala con mejores márgenes.

¿Cómo competir en plataformas?: Para lograr economías de escala con los DBM, las empresas necesitan desarrollar y reutilizar plataformas digitalizadas (compartiendo en toda la empresa en lugar de reinventar para cada área). Sin plataformas, las unidades de TI en las empresas podrían implementar una nueva solución en respuesta a cada necesidad empresarial, creando un arreglo similar a un espagueti de sistemas que satisfacen la necesidad actual, pero que son costosos y frágiles y no se escalan a nivel empresarial. Peor aún, la experiencia del cliente sufre, ya que el cliente obtiene una experiencia fragmentada basada en productos en lugar de una experiencia unificada y multiproducto.

Para tener más claridad, es altamente recomendable realizar un FODA de la empresa en cuestión, pues una vez visualizadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas será más sencillo identificar las ventajas competitivas que la empresa ya posee, y cómo explotarla y planificar en el futuro a partir de ellas considerando los factores externos.

Las empresas deben examinar cómo se moverán de un lugar físico a un espacio digital (o en su defecto, cómo complementarán sus espacios físicos con los canales digitales) y cómo interactuará digitalmente con los clientes. Complacer a un cliente en su espacio digital y mejorar la participación digital requiere reconsiderar tres áreas principales dentro de la empresa. Los procesos empresariales deben ser replanteados para permitir el autoservicio automatizado y el acceso sin problemas a través de canales. Y los datos del cliente deben estar disponibles en toda la empresa.

IV. Conexión: ¿Cómo utilizará las tecnologías móviles y el Internet de las cosas (IoT) para conectarse y aprender?

El Internet de las Cosas (*IoT*) se refiere a la interconexión de dispositivos y objetos a través de una red, ya sea privada o la propia Internet. Esto permite que los dispositivos sean visibles y puedan interactuar entre sí. Estos objetos pueden variar desde sensores y dispositivos mecánicos hasta elementos cotidianos como refrigeradores, calzado y ropa. Cualquier objeto imaginable puede conectarse a Internet e interactuar sin intervención humana, facilitando la comunicación de máquina a máquina (M2M) (Gracia & Deloitte, s. f.).

Cada vez más objetos en el mundo están siendo equipados con sensores digitales. Muchas empresas están integrando estos sensores en sus productos, aunque algunos ejecutivos aún no tienen claro cómo monetizarán estos dispositivos. Los dispositivos móviles, por otro lado, pueden

conectarse al *IoT* de múltiples maneras, transformando los teléfonos inteligentes en controles remotos para la vida cotidiana. Estos dispositivos no solo permiten gestionar objetos y sistemas, sino que también informan a los usuarios y permiten a las empresas mantener un registro centralizado de sus productos y servicios, creando mejores resultados sistémicos y generando una gran cantidad de datos accesibles para clientes y empresas.

La combinación de dispositivos móviles e *IoT* está revolucionando el intercambio de conocimientos, prometiendo un nivel de interconexión sin precedentes. La convergencia de estas tecnologías ofrece oportunidades significativas y ganancias potenciales para los servicios empresariales, además de proporcionar a los clientes una mayor independencia y control.

El potencial de la conectividad, tanto en riesgos como en beneficios, plantea la pregunta de cómo las empresas utilizarán los activos gestionados digitalmente y los dispositivos móviles para maximizar el valor. Es crucial definir una estrategia móvil clara. Los teléfonos inteligentes, siendo una tecnología extremadamente personal y omnipresente, se han convertido en una herramienta clave para las empresas que buscan interactuar eficazmente con sus clientes. No existe un modelo único para esta interacción, por lo que las empresas deben aprender y adaptarse para aprovechar al máximo la tecnología móvil. Las personas expertas en tecnología digital ahora pueden realizar en minutos tareas que antes requerían múltiples interacciones con varias empresas en diversos canales.

Las empresas que han logrado altos niveles de participación del cliente a través de dispositivos móviles han experimentado márgenes netos y crecimiento de ingresos significativamente superiores al promedio de su industria. Para lograr este tipo de éxito, las empresas deben desarrollar su capacidad de involucrar a los clientes mediante dispositivos móviles. Las aplicaciones móviles y los sitios web optimizados para móviles no solo mejoran la estrategia de interacción con el cliente, sino que también pueden apoyar la estrategia organizativa interna, reorganizándose en torno a la entrega de una excelente experiencia al cliente.

La combinación de tecnología móvil e *IoT* permite a las empresas ofrecer soluciones a las necesidades de los clientes a través de servicios coordinados por una red habilitada para *IoT*. Las empresas que sepan interpretar y actuar sobre los datos obtenidos sobre las acciones de sus clientes tendrán ventajas competitivas significativas. Muchas interacciones serán automatizadas, permitiendo a las empresas interactuar con los clientes a través del móvil y utilizar algoritmos para tomar acciones con su permiso.

Los clientes, por su parte, obtendrán mejores datos sobre cómo se satisfacen sus necesidades y qué opciones están disponibles. La superposición de intereses entre clientes y empresas se convertirá en un campo de batalla estratégico en el futuro, determinando qué empresas prosperarán y cuáles quedarán rezagadas. Las empresas que lideren una red *IoT* y atraigan a los clientes a utilizar sus dispositivos móviles para la mayoría de sus necesidades experimentarán un crecimiento significativo y una mayor dominación del mercado.

V. Capacidades: ¿Tiene las capacidades cruciales para reinventar la empresa?

El principal dominio de una empresa en el mercado y la manera en que se reinventa para convertirse en la opción preferida requieren una visión convincente. Esta visión debe permitir ofrecer la mejor experiencia al cliente, manteniendo agilidad, eficiencia, innovación y un excelente ambiente laboral y comercial.

La transición hacia una posición más competitiva en el marco DBM es compleja, ya que implica un cambio significativo en la cultura y la adquisición de nuevas capacidades técnicas. Se recomienda crear una cultura digital y aprender lo necesario para tener éxito en la economía digital, mejorando al mismo tiempo el rendimiento. Esta reinención depende de que la empresa adquiera ocho capacidades clave.

Para avanzar en el marco DBM, es crucial aumentar el conocimiento de los clientes finales y asegurar cuatro capacidades organizativas para actuar sobre esa información, aprendiendo en cada iteración de estas capacidades.

1. **Recopilar y utilizar información valiosa sobre los eventos de la vida de los clientes:** Utilizar herramientas digitales para obtener información sobre los objetivos y eventos de la vida de los clientes y actuar en consecuencia. Muchas empresas tienen datos de clientes dispersos en varios departamentos y sistemas, lo que impide proporcionar esos datos en momentos cruciales, como durante una llamada telefónica o en un punto de venta en el momento de la verdad, cuando el cliente decide participar.
2. **Amplificar la voz del cliente dentro de la empresa:** Esto implica más que utilizar medidas de experiencia y satisfacción del cliente. Significa realmente poner al cliente en el centro de la empresa y utilizar la digitalización para que la presencia de los clientes se sienta en cada reunión interna y decisión. Solo haciendo que la voz del cliente sea prominente en momentos de toma de decisiones se pueden lograr avances reales en la comprensión del cliente.
3. **Cultivar una cultura de toma de decisiones basada en evidencia:** En la era actual de datos masivos y análisis en tiempo real, las empresas deben pasar de la intuición y la experiencia de gestión a culturas donde se recopilen datos en eventos como transacciones para mejorar el desempeño y tomar acciones específicas para atender a los clientes. Esto requiere cambios organizativos y alinear las decisiones de las unidades de negocio con las estrategias de toda la empresa.
4. **Ofrecer una experiencia de cliente integrada, multiproducto y multicanal:** Para centrarse en las necesidades y objetivos reales del cliente, las empresas deben dejar de enfocarse en la promoción de productos y, en su lugar, satisfacer las necesidades del cliente en el contexto de sus eventos de vida. Este cambio requiere el desarrollo de productos integrados en múltiples canales de manera simultánea. La integración es un desafío para muchas empresas, como se observa en la falta de integración efectiva entre los canales en línea y físicos en muchos supermercados. Un ejemplo notable que se da en el libro, es que,

para competir con empresas en línea como Amazon, las empresas físicas deben aprovechar sus ubicaciones físicas y lograr una integración sin problemas, lo que implica rediseñar completamente la experiencia del cliente en lugar de agregar el canal digital como una reflexión posterior.

Moverse hacia la derecha en el marco DBM implica reconocer que un negocio es parte de un ecosistema más amplio que sirve a un conjunto más amplio de clientes. La conectividad se convierte en un problema crucial, y las siguientes capacidades son esenciales para este avance:

5. **Ser distintivo y el primer lugar al que acuden los mejores clientes cuando surge una necesidad.**
6. **Identificar y desarrollar excelentes asociaciones y adquisiciones.**
7. **Habilitar servicios basados en lo que te hace sobresalir.**
8. **Desarrollar eficiencia, seguridad y cumplimiento como competencias.**

Dado que no se trabajará directamente con las empresas involucradas, el análisis se centrará en las cuatro primeras capacidades para conectar con el cliente, permitiendo enfocar la estrategia al contacto con los clientes desde una perspectiva estratégica basada en apreciaciones externas del entorno general.

VI. Liderazgo: ¿Tiene el liderazgo en todos los niveles para que la transformación ocurra?

En esta parte del texto se destaca que la transformación empresarial, impulsada por líderes visionarios y persistentes, mejora el rendimiento, la conectividad, y la experiencia del cliente y del empleado. Sin embargo, enfrenta obstáculos organizativos como procesos de gobernanza complejos, prácticas de trabajo desactualizadas y culturas resistentes al cambio. Para superar estos desafíos, los líderes deben identificar y respaldar a personas clave dentro de la organización que puedan liderar el cambio, proporcionando los recursos y apoyo necesarios para alcanzar los objetivos.

Al igual que con las últimas capacidades de reinversión de la quinta pregunta del método, tampoco se profundizará en este apartado, nuevamente, debido a que al no trabajar directamente con las empresas involucradas no es posible obtener gran parte de la información solicitada, y por ende, sugerir acciones que involucren su gobernanza.

2.1 ¿Por qué usar estas propuestas?

Este método es conveniente, ya que, como se ha visto en la descripción del trabajo de título, el sector de las tiendas por departamento en Chile maneja un gran mercado, pero es un mercado que está haciéndose cada vez más digital, y, si bien las firmas involucradas están invirtiendo en sus canales digitales, están siendo severamente amenazadas por Mercado Libre, quien no solo ha crecido hasta tener una valorización mayor en el mercado a pesar de haber iniciado su historia a fines del siglo XX (más de 50 años después que los retailers de tiendas por departamento), sino que

también está amenazando su mercado físico actual, a su segmento de clientes. Una prueba de esta amenaza se puede ver cuando se le preguntó a Alan Meyer, director general de Mercado Libre, sobre sus resultados en comparación con Falabella, en la cual el empresario aseguró que ya vende más que el principal canal digital de esta última, pero reconociendo aún que hay un gran nicho con el canal físico (aproximadamente un 83% de las ventas totales) nicho el cuál pretenden ir ganando sin pasarse a abrir tiendas físicas (El Mercurio, 2024).

Por ende, una metodología que ayude a transformarse digitalmente mediante un modelo de negocios para convertirse (o fortalecerse, en el caso de que ya lo sean) en conductores de ecosistemas ayudaría a los retailers de tiendas por departamento a encontrar la manera de poder competir contra estos nuevos contendientes aprovechándose de las nuevas reglas que están imponiendo en el mercado este tipo de empresas, es decir, no encontrando ventajas únicamente por la diferenciación de productos o de aumentar el margen reduciendo costos, sino que creando una sólida red donde se busca valor para todos sus integrantes, encontrando motivos para que estos se queden y resistiendo mejor en el paso del tiempo. Todo lo anterior, por supuesto, con la ayuda de las herramientas tecnológicas adecuadas para concretar dicha transformación (Birkinshaw, 2019). Además, esto es especialmente útil cuando se están viendo amenazados por otro contendiente que, a diferencia de los primeros, nació del comercio 100% digital, y que está actuando de manera disruptiva en el rubro desde el cuál partieron las firmas involucradas, quienes pese a sus intentos por adentrarse en el comercio digital no están logrando crecer como un todo. El marco DBM y la metodología del libro mencionados anteriormente pueden, por otra parte, describir a los agentes antes mencionados, así como sus modelos de negocio.

Es importante mencionar que, a lo largo del presente informe se abordan ciertos conceptos comunes pero importantes al hablar de modelos de negocio. Estos son definidos a continuación, basándose en Hitt et al. (s. f.):

- *Cadena de valor*: herramienta que las empresas utilizan para analizar todas las actividades importantes que realizan, desde el diseño de un producto hasta su entrega al consumidor final, lo que les permite a las empresas comprender su posición en términos de costos, identificar oportunidades de ahorro, y destacar las áreas donde pueden implementar estrategias de negocio para crear una ventaja competitiva, diferenciándose de sus competidores.
- *Competitividad*: aquello que consigue una empresa al lograr formular e implementar con éxito una estrategia, reflejándose en que esta última les otorgue valor.
- *Estrategia*: conjunto de compromisos y acciones incorporados a las distintas áreas de una empresa para explotar las competencias centrales y lograr tener una ventaja competitiva
- *Competencias centrales*: capacidades y recursos distintivos de una empresa que, como resultados de ser implementados bajo una estrategia sólida, forman una ventaja competitiva frente a otras empresas.
- *Ventaja competitiva*: aquello que se consigue cuando una empresa logra implementar una estrategia (con ayuda de sus competencias centrales) que sus enemigos no son capaces de

implementar o que, de hacerlo, significaría una inversión de recursos significativamente mayor.

- *Recursos*: insumos (tangibles o intangibles) que forman parte de los procesos de producción de una empresa, pudiendo ser capital físico, capital humano y capital organizacional.

Capítulo 3 : Metodología

El trabajo fue desarrollado a partir de 4 etapas:

- Etapa 1: Documentación y contextualización

En esta etapa se obtuvo todos los antecedentes e información necesaria antes de pasar a la metodología propuesta del libro de Peter Weill y Stephanie Woerner anteriormente mencionando, y de la cual se basa parte de la metodología de esta investigación.

Se obtuvo información del contexto general del *retail* en lo que a tiendas por departamento se refiere (incluyendo, además, parte del comercio digital para posteriormente estudiar también a Mercado Libre) a nivel nacional, como volumen dentro de la economía, principales tendencias y evolución a través de los años, especialmente en lo que a sus canales de venta y servicios se refiere, mediante fuentes públicas, como estudios y publicaciones del Banco Central, Cámara Nacional de Comercio, Cámara de Comercio de Santiago, Comisión para el Mercado Financiero, noticias, así como también investigaciones y tesis previas que se hayan encargado de analizar el rubro dentro del país.

Por el lado de las firmas involucradas como tal, se recopiló de información de los actores planteados al comienzo: Falabella, París, Ripley y Mercado Libre, haciendo énfasis en Falabella y Mercado Libre, especialmente sus indicadores financieros, como ingresos, ventas online, valores en la bolsa, etc, así como también su información histórica en cuanto a estrategias, modelos de negocio, entre otras. Dicha información fue obtenida de fuentes públicas como memorias anuales, resultados financieros trimestrales y páginas web de las firmas involucradas, así como de noticias y reportajes.

Tanto la información del rubro como de las firmas estudiadas fue acotada principalmente entre los años 2019 y 2023, ya que fue a partir de 2019 en que, a nivel de *Market Cap*, los retailers tradicionales de tiendas por departamento fueron superados por Mercado Libre.

Se intentó tener entrevistas con expertos (académicos, analistas) y agentes involucrados en las decisiones de las empresas (figuras importantes dentro de las organizaciones de las empresas involucradas, o ex miembros de estas) para consultares sus puntos de vista sobre la dirección del rubro y de las tendencias actuales.

- Etapa 2: Marco DBM, 5 preguntas críticas

Esta etapa se basó en la metodología del marco DBM y las 6 preguntas críticas explicadas en el marco teórico, pero se abordó según el contexto de las empresas analizadas, así como de la información disponible, ya que toda la información proviene de información pública y no se pudo garantizar toda la información a nivel interno de cada empresa. De las 6

preguntas críticas, sólo se trabajaron 5, omitiendo el análisis de liderazgo, dado a que la mayoría de la información necesaria para involucrarse en este aspecto resultaba de carácter confidencial y fuera de la información pública, lo que impide sugerir acciones que involucren las gobernanzas de los actores involucrados.

En concreto, sus etapas fueron abordadas bajo la siguiente propuesta:

1. Amenaza: ¿Qué tan fuerte es la amenaza digital para su modelo de negocio?

- Realizar un resumen de los índices económicos disponibles de las firmas involucradas y Mercado Libre.
- Comparar el uso y desarrollo de herramientas tecnológicas de los retailers tradicionales con respecto a Mercado Libre.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del sector del *retail* tradicional con respecto a la amenaza que supone el crecimiento de Mercado Libre.

2. Modelo: ¿Cuál es el mejor modelo de negocio para el futuro de su empresa?

- Realizar un resumen de la información estratégica de cada una de las firmas involucradas: Sus negocios, sus modelos de negocio (tradicionales), su misión, visión y propósito, sus estrategias utilizadas hasta la fecha.
- Encontrar patrones que se agrupen dentro de las firmas correspondientes a las tiendas por departamento, en contraste con el de Mercado Libre.
- Ubicar a las firmas dentro del gráfico DBM.

3. Ventaja: ¿Cuál es su ventaja competitiva

- Realizar un resumen de la información sobre los consumidores del rubro: sus preferencias y comportamientos que permitan encontrar oportunidades para las tiendas por departamento, independientemente del canal desde el cual se atiendan y compren.
- A partir de los patrones en común de los retailers de tiendas por departamento, realizar un FODA con respecto a Mercado Libre y encontrar principales ventajas competitivas, especialmente desde el contenido que ofrecen, la experiencia que ofrecen y las plataformas que usan.

4. Conexión: ¿Cómo utilizará las tecnologías móviles y el Internet de las cosas (IoT) para conectarse y aprender?

- Realizar un resumen de la información de los canales y estrategias que estén asociadas al canal digital, apps, páginas web, y cómo utilizan la conectividad en sus procesos (llegar al cliente, interactuar con él, informarse sobre él, comunicarse entre sus distintos pasos de la cadena, etc) de las firmas involucradas

- Encontrar patrones que se repitan en el caso de los retailers de tiendas por departamento, en comparación a las estrategias móviles e IoT de Mercado Libre.

5. Capacidades: ¿Está comprando opciones para el futuro y preparándose para la cirugía organizativa necesaria?

- En función de la información recopilada, identificar las 4 capacidades de reinversión de cada una de las firmas.
- Realizar una evaluación de cada una de las firmas.
- Encontrar patrones que se repitan en los retailers de tiendas por departamento y, en función de esto, concluir sobre las capacidades de reinversión de los grandes almacenes en comparación a la de Mercado Libre

- Etapa 3: Experiencia Internacional

En esta etapa se recopiló información sobre la experiencia internacional de un retailer de tiendas por departamento, una firma con canal de venta digital como principal fuente de ingresos y, a menor escala, un retailer no tan relacionado a estas dos, pero que también se ha enfrentado a la competencia y disrupción digital. Dichas empresas fueron: Amazon, Macy's y Walmart, todas norteamericanas, y con un análisis dentro de sus operaciones en Estados Unidos.

Dicha recopilación se realizó a una menor escala que en la etapa 1, quedando sujeto a la disponibilidad de la información. Se terminó escogiendo Estados Unidos por ser un gran mercado, donde inician las tendencias del rubro, donde hay un mayor poder adquisitivo y por ser el lugar de origen de la mayoría de las empresas de *retail* (en particular de las seleccionadas), habiendo una familiaridad con su público, y que se asemejara al caso de las empresas escogidas representando a las tiendas por departamento nacionales.

Se realizó un análisis de la información recopilada, junto con una comparación entre lo nacional con lo internacional, y, en función de esto, se abordó nuevamente algunas de las preguntas de la etapa anterior, aunque sólo en aquellas que tuvieron más incidencia, especialmente en las actividades donde se proponen mejoras a los recursos, estrategias y capacidades.

- Etapa 4: Elaboración de propuesta de modelo de negocio digital a partir de los principales resultados de las etapas anteriores.

A partir de los resultados y características de los actores, recopilación de antecedentes y características contemporáneas del sector, se elaboró una propuesta de modelo de negocio digital para el *retail* de tiendas por departamento en Chile que respondiera a los desafíos encontrados en las preguntas de la metodología del marco DBM, es decir, proponiendo

mejoras para obtener más información del cliente final, gestionarla y usarla a su favor en función de sus necesidades por un lado, y, por el otro, saber cómo poder agilizar y conectar la cadena de valor en donde están inmersos y operando (involucrándose más en ella), de manera que se aproximen al ecosistema (escalar hacia arriba y hacia la derecha en el marco), tomando en cuenta sus modelos de negocios, sus ventajas (y cómo explotarlos), sus estrategias móviles, sus capacidades, sus planes de transformación digital y su cultura, teniendo en cuenta las limitantes de estos.

Capítulo 4 : Alcances

El presente trabajo pretende proponer un modelo de negocio digital para el mercado de las tiendas por departamento dentro del rubro del *retail*, siguiendo la metodología propuesta en el libro “*What’s your digital business model?: Six questions to help you build the next generation enterprise*”, en el contexto del crecimiento del comercio online y de Mercado Libre como una de las principales amenazas dentro de la competencia. Al referirse a “modelo de negocio digital”, se refiere al conjunto de acciones y estrategias que llevan a una empresa a localizarse dentro del marco DBM, y que, a través de una transformación digital, se pretende que la o las empresas se movilen más hacia arriba y hacia la derecha, lo que se traduce en proponer un marco de acción para que la o las empresas aumenten su competitividad mejorando e integrándose todavía más dentro de la cadena de valor, por un lado, y en cómo obtiene y gestiona la información y el conocimiento de sus clientes finales por el otro, mediante el uso de herramientas digitales.

Cuando se dice que se abordarán las tiendas por departamento, quiere decir que otros mercados que coinciden con la categoría de *retail* no serán considerados para la propuesta, permitiendo enfocar el material de estudio a un sector que es representativo dentro del *retail*. Por otra parte, para poder representar mejor a las tiendas por departamento, sólo se estudiará sus 3 actores más grandes dentro de Chile: Falabella, Ripley, y Cencosud a través de París, ya que son los que ocupan la mayor parte de ese mercado. Sólo se considerará a Mercado Libre dentro de la competencia del comercio online en el territorio nacional.

El trabajo está enmarcado dentro del territorio nacional de Chile, utilizando ejemplos provenientes del extranjero solo como referencia u ejemplos para nutrir la investigación.

Para la investigación se estudiará y caracterizará a las industrias y sus actores en un intervalo de tiempo correspondiente entre 2019 y 2023, ya que en 2019 fue cuando la capitalización bursátil de Mercado Libre superó al de todos los retailers tradicionales estudiados, además de ser un tiempo prudente para analizar el proceso de modernización y digitalización que ha sufrido el rubro y el mercado en general.

El modelo de negocio digital fue enfocado principalmente desde el cómo se ofrece el producto y servicios (del resto del ecosistema) al cliente por parte de los principales actores, siendo especialmente relevante la experiencia del cliente en el proceso de selección, cotización y compra del producto. Pese a esto, otros aspectos, como la logística, fueron incluidos como parte fundamental a pulir y sostener el ya conformado ecosistema.

Finalmente, la información consultada se consiguió principalmente de fuentes públicas, como libros, memorias anuales, noticias y entrevistas a agentes relevantes dentro del rubro, entre otras, ya que no se trabajó directamente con las empresas. No está considerado dentro de los resultados la evaluación empírica del modelo en cuestión, pues no existirá un registro prudente de información en forma de base de datos que permita realizarlo.

Capítulo 5 : Resultados esperados

Se espera poder obtener, tras la investigación y análisis correspondiente, un modelo de negocio digital que pueda servir como guía o apoyo para las empresas de tiendas por departamento en el rubro del *retail*. Este, debe actuar como un marco de referencia en que señale las acciones/enfoques/estrategias “básicas” para ayudar a las empresas del rubro a aumentar su competitividad dentro del contexto del aumento de la competencia, especialmente del comercio online y del desarrollo de plataformas digitales, todo dentro del contexto de Chile.

Adicionalmente, con dicha propuesta, se espera poder encontrar los primeros indicios que logren responder a la interrogante de cómo será el *retail* en Chile en los próximos años, y hacia dónde se está moviendo teniendo en cuenta el panorama actual del rubro, especialmente en cuanto a avance tecnológico.

Capítulo 6 : Resultados y análisis de resultados

A continuación, se presentan los datos reunidos para la etapa 1 declarada en el plan de trabajo, junto con el posterior trabajo y análisis de las etapas posteriores.

6.1 Etapa 1

6.1.1 Panorama general

Antes de ver a las grandes firmas declaradas como caso de estudio en el trabajo de título, se presenta un vistazo general al sector del *retail* en Chile, incluyendo las tendencias y los resultados más importantes tanto a nivel físico como online, obtenidos principalmente de estudios y publicaciones de entidades como la Cámara Nacional de Comercio y la Cámara de Comercio de Santiago, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, el comercio en Chile representó aproximadamente el 9,2% de su PIB (Banco Central de Chile, s. f.-b) el año 2023. Si se considera el PIB del año 2023, el cuál fue de aproximadamente 2,82 billones de pesos chilenos (Banco Central de Chile, 2024), y el porcentaje anteriormente mencionado, se tienen aproximadamente 25,9 billones de pesos que mueve el comercio dentro de Chile. Ahora bien, el año 2023 se movió aproximadamente 10,66 millones de dólares en comercio online dentro de Chile (aproximadamente 9,3 billones de pesos chilenos) (Cámara de Comercio de Santiago, 2024a). Es decir, en proporción, durante el año 2023 en Chile, el *e-commerce* representó el 36% del comercio nacional.

Sin embargo, es importante destacar que casi todo el sector del comercio, ya sea físico u online ha decrecido el último año. La Figura 6.1 muestra cómo desde inicios de 2022 el comercio ha sufrido un declive del cual todavía no ha podido recuperarse:

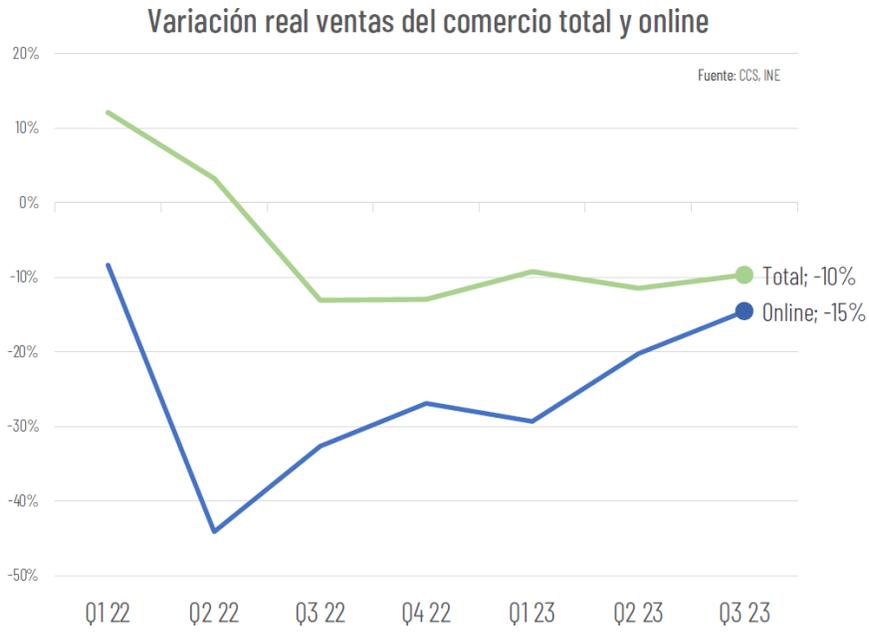


Figura 6.1: Variación real de las ventas del comercio total y el comercio online.
Fuente: extraído directamente de lo publicado por la Cámara de Comercio de Santiago, en la *Ecommerce Innovation Summit* de 2023

Pese a lo anterior, en cuanto a la comparación de las ventas físicas y online en Chile hay un hecho importante: el comercio físico ha ido ganando terreno en los últimos años. La Figura 6.2 ilustra cómo desde el fin de las restricciones sanitarias, el comercio presencial sigue ganando presencia:

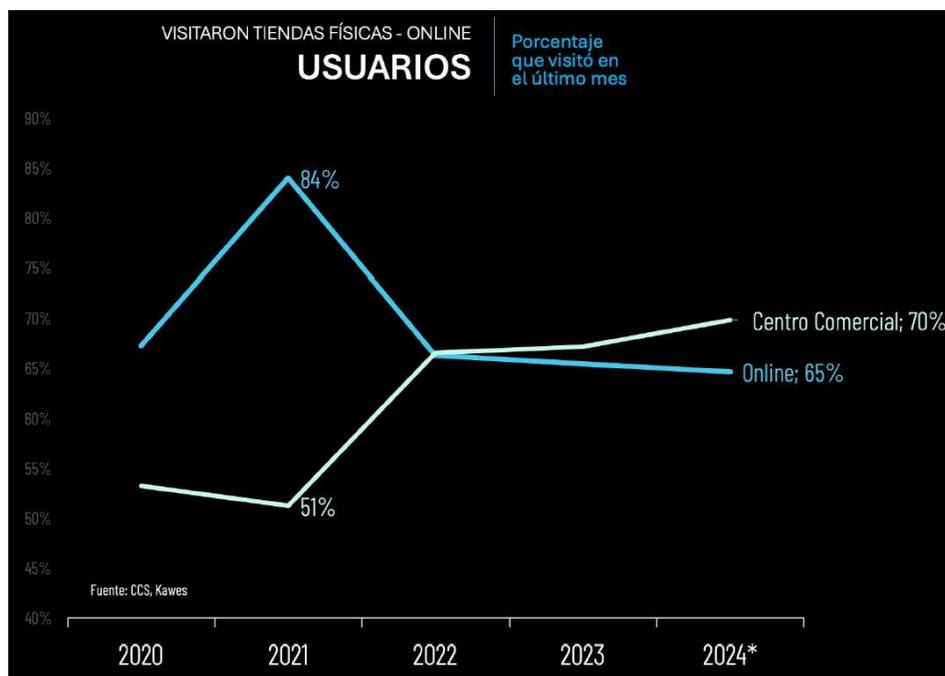


Figura 6.2 Porcentaje de usuarios que visitaron tiendas físicas y online en el último mes.
Fuente: extraído directamente de lo publicado por la Cámara de Comercio de Santiago en la *Ecommerceday Chile 2024*.

En cuanto al modo en que la gente recibe sus compras online, como se ilustra en la Figura 6.3, en 2023, casi el 60% de los pedidos online fueron entregados por *delivery* a los hogares de los compradores, mientras que aproximadamente el 40% lo iba a retirar a la tienda. Un detalle no menor es que desde 2021, el número de gente que va a retirar a las tiendas ha ido en aumento, mientras que el que recibe por entrega ha ido decreciendo, dando a entender que incluso en el comercio online, la tienda física aún tiene un nicho importante.

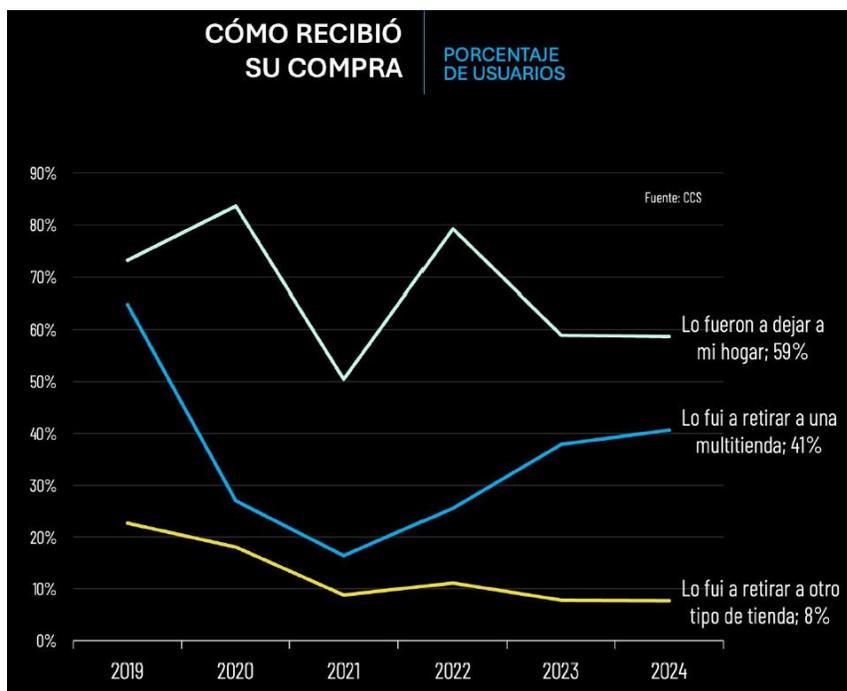


Figura 6.3: Porcentaje de usuarios por tipo de recepción de compra online.

Fuente: extraído directamente de lo publicado por la Cámara de Comercio de Santiago en la *Ecommerceday Chile 2024*.

En cuanto al comercio presencial, específicamente de los centros comerciales y tiendas por departamento, los elementos que más influyen para que sea preferido parecen ser, primeramente, la necesidad de probar/probarse el producto antes de querer comprarlo, sin embargo, la decisión de simplemente salir del encierro/recrearse ha ido ganando peso hasta prácticamente igual el punto anterior. Finalmente, el tercer punto más importante es el de retirar las compras que se han hecho online, que se relaciona, irónicamente, con la preferencia del comercio online. Se puede ver que los 2 elementos principales de la presencialidad no son, en el corto plazo, imitables por parte del comercio online, lo que le podría dar una ventaja explotable. Estos resultados y su evolución respecto del año 2022 se pueden ver en la Figura 6.4:

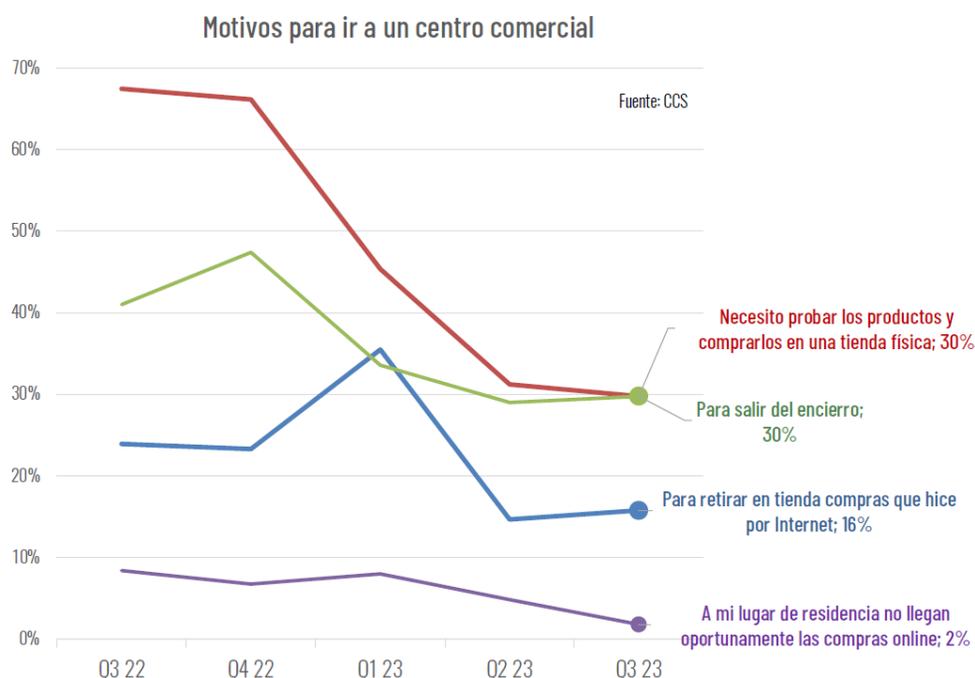


Figura 6.4: Motivos para ir a un centro comercial.
Fuente: extraído directamente de lo publicado por la Cámara de Comercio de Santiago, en la *Ecommerce Innovation Summit* de 2023

En cuanto a los consumidores, en el Centro de Experiencias y Servicios UAI LATAM et al., 2023 se señala que, del conjunto de industrias que incluyen a los servicios bancarios, telecomunicaciones, servicios básicos y *retail*, éste último es la industria con mayor lealtad de los clientes, con un NPS de 28 puntos, seguido del sector bancario, con 22. Sin embargo, de los subgrupos del *retail* (*e-commerce*, tiendas por departamento, supermercados y mejoramiento del hogar), el *e-commerce* es aquel que posee mayor lealtad, con un NPS de 40 puntos, siendo las tiendas por departamento el más bajo, con 23. En cuanto a la satisfacción, el *retail* nuevamente se posiciona como la industria con mejor satisfacción, con un índice de satisfacción neta de 75 puntos, seguido de la industria bancaria con 61. Igualmente, dentro del *retail*, el subgrupo con mejor satisfacción es el *e-commerce*, con un índice de satisfacción neta de 84 puntos, seguido de las tiendas por departamento, con 74.

El estudio también arrojó el impacto relativo en las etapas del viaje del cliente, las cuales son: 1) Recepción de publicidad o promociones de la empresa y sus productos, 2) Búsqueda, cotización, asistencia y selección de productos, 3) Pago de productos, 4) Despacho y entrega de productos, 5) Prueba y Uso de Productos y 6) Atención de problemas o devoluciones de productos. De estas, las etapas 2 y 6 fueron las que mayor impacto tuvieron en la experiencia completa del cliente, con un peso del 24% y el 32% respectivamente.

En cuanto al canal digital, el estudio indica que, en el rubro de las tiendas por departamento, el 76% de los consumidores se ha atendido por el canal digital la última vez que lo requirieron considerando los últimos 6 meses, en contraste con el 24% que lo ha hecho de manera física, siendo

la página web de la respectiva empresa y sus aplicaciones para celulares los 2 subcanales online más utilizados, con 42% y 26% de las preferencias respectivamente. En la experiencia puramente digital, el *retail* es la industria con mayor satisfacción en experiencia online, con un índice de satisfacción neta de 77 puntos. De los subgrupos del *retail*, el *e-commerce* vuelve a ser el que tiene mayor satisfacción en cuanto a la experiencia online, con un índice de satisfacción neta de 85 puntos, seguido de las tiendas por departamento y el mejoramiento del hogar, ambos con 74 puntos.

Finalmente, cerrando con dicho estudio, en cuanto a los problemas del sector, de los consumidores que tuvieron un problema y lo reportaron, el 74% de los casos del *e-commerce* recibió una solución, y de ese grupo, el índice de satisfacción neta de las soluciones entregadas marcó 78 puntos. En contraste, el 65% de los casos donde hubo y se reportó un problema por parte de las tiendas por departamento recibió una solución, y de ese grupo, el índice de satisfacción neta de las soluciones entregadas marcó 61 puntos.

Entre los principales hallazgos del estudio del panorama general del *retail* en cuanto a tiendas por departamento, comercio online y sus consumidores, se tiene que el comercio online, pese a su crecimiento en los últimos años, no representa una amenaza que vaya a reemplazar al comercio presencial, al menos al corto y mediano plazo, ya que la presencialidad sigue siendo valorado por los clientes en el comercio. Tanto es así, que incluso dentro del comercio online existe un nicho importante de gente que prefiere ir a retirar en tienda, demostrando que el acto de ir todavía tiene un gran potencial.

Por parte de los consumidores, el rubro tiene un alto potencial respecto a cómo es percibido por el público, destacando la fidelidad que genera entre ellos. Tanto en los clientes del comercio online como del comercio presencial es posible apreciar que, dentro de su viaje como clientes, aquellas etapas que más impacto tienen en su experiencia se relacionan con la búsqueda y selección de los productos, y de la atención post venta por problemas. Adicionalmente, con respecto a los consumidores correspondientes al comercio presencial dentro del rubro se destaca que el probar el producto y la recreación son las principales razones por las cuales se prefiere este canal, mientras que por el lado de los clientes del comercio online dentro del rubro se destaca que estos perciben dicho canal como más satisfactorio, lo que les genera una mayor lealtad hacia este.

6.1.2 Encuesta

Con el objetivo de identificar las necesidades y preferencias de los clientes de las tiendas físicas por departamento, así como conocer su opinión respecto a la hipotética modernización de las tiendas físicas con herramientas digitales, se desarrolló una encuesta de máximo 7 preguntas (podía variar en función de las respuestas). La población objetivo era para cualquier persona dentro del territorio nacional, y, dado el poco tiempo disponible, se intentó difundir la encuesta lo más posible para posteriormente obtener el margen de error (error intrínseco de estudios al no ser la muestra igual al universo), que se esperaba fuera el más pequeño posible.

La encuesta fue respondida por 258 personas, y para encontrar su margen de error se utilizó la Figura 6.5. El cálculo (junto con el valor de todas las variables), así como las preguntas y sus respuestas se pueden ver en el Anexo E.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Figura 6.5 Tamaño de muestra para que una investigación/encuesta tenga validez estadística.

Fuente: Manual de investigación comercial (Martinez, 2004)

Reemplazando todos los valores y despejando “e”, se obtiene que el margen de error es de aproximadamente 6,1%, en cual, si bien es superior al 5% que se suele querer, es lo bastante bajo como para proseguir.

El diseño de las preguntas consistió principalmente en averiguar los motivos para ir/no ir a las tiendas por departamento de los centros comerciales y el por qué, y a ambos tipos de personas qué era lo que más empeoraba su experiencia dentro de las tiendas por departamento. Por último, se preguntó si creían que utilizando herramientas digitales mejoraría su experiencia presencial, y, en caso de que sí, cuáles de ellas lo harían.

Análisis y resultados de la encuesta:

Entre los resultados más importantes, se destaca que solo el 15,1% de los encuestado prácticamente no va a las tiendas por departamento de los malls, aunque cabe destacar que solo el 21,3% de los encuestados lo hace con regularidad (considerado por lo menos una vez cada 2 semanas), el resto (63,6%) no lo hace con regularidad.

Del total que no va nunca a las tiendas por departamento de los malls, el 61,5% considera entre los motivos para no ir, el preferir comprar los productos que generalmente ofrecen las grandes tiendas por internet, como se ve en la Figura 6.6:

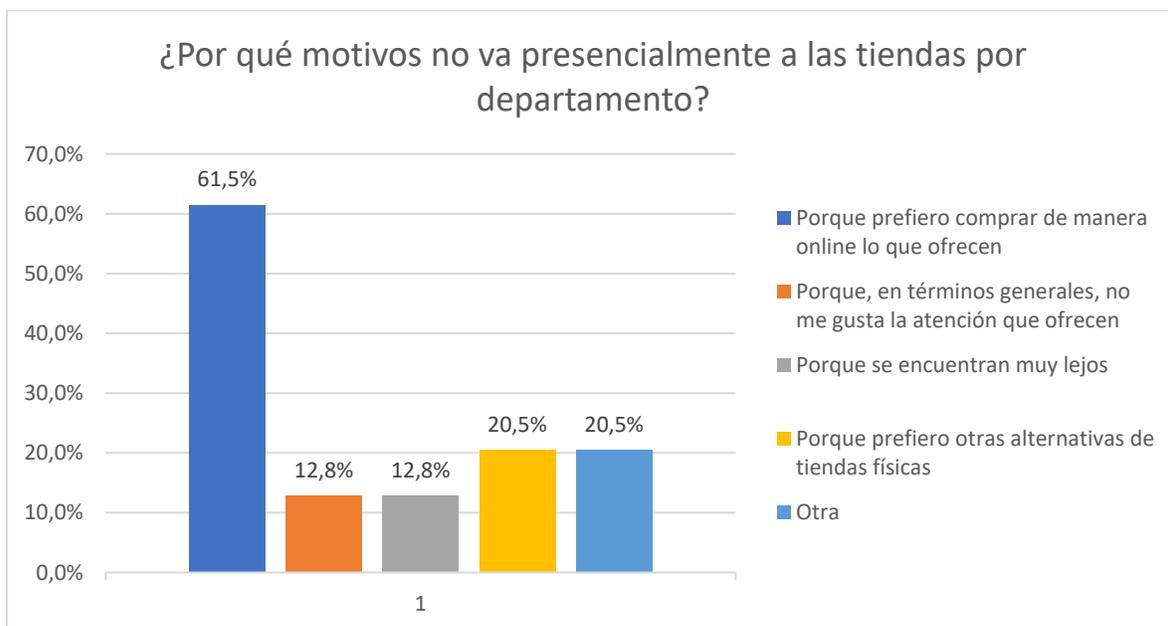


Figura 6.6: Porcentaje de las opciones de por qué el grupo que no va a las tiendas por departamento decide no hacerlo.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta. Al ser una opción de selección múltiple, los porcentajes no suman 100%.

En cuanto al grupo que sí va presencialmente, el 80,8% considera entre sus motivos para sí ir a las tiendas el poder probar o ver con sus propios ojos los productos que van a comprar, el 48,4% considera el gustarle vitrinear y el 45,7% considera el aprovechar la ida para hacer otras actividades en el mall, siendo las 3 respuestas más escogidas (al ser una alternativa de selección múltiple, los porcentajes no necesariamente deben sumar 100%), como se ve en la Figura 6.7:

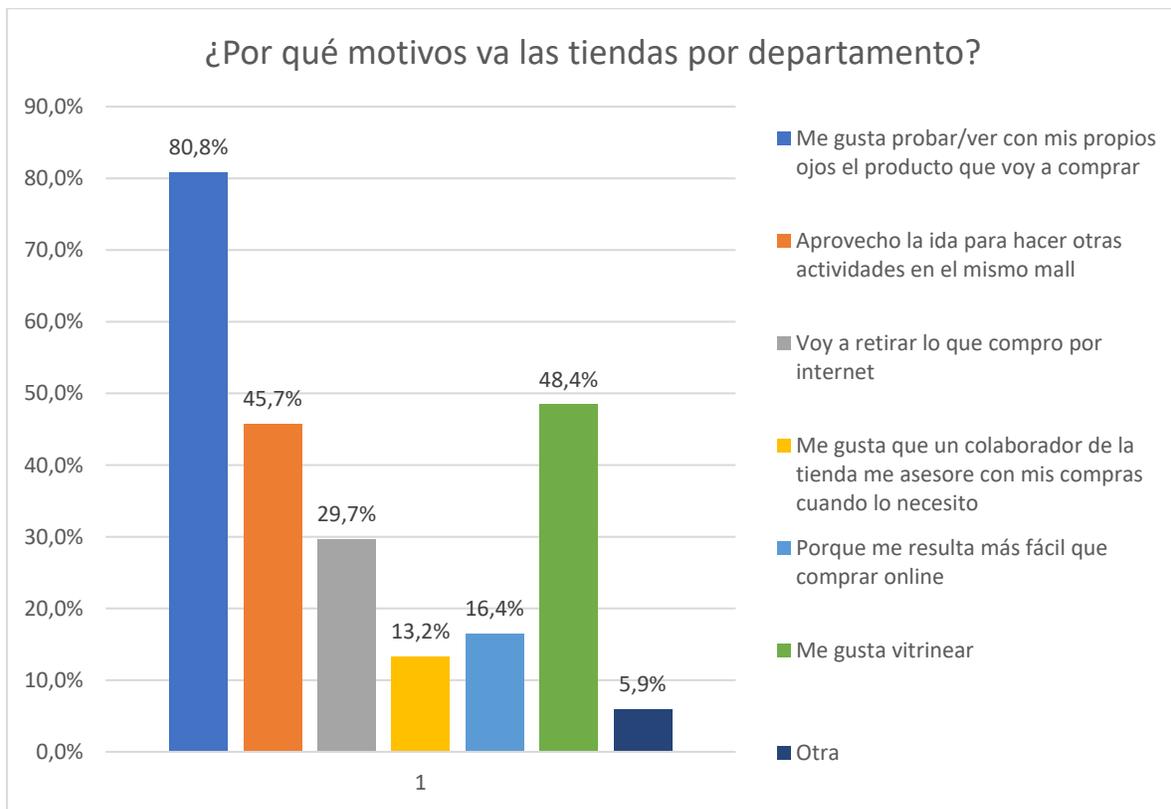


Figura 6.7: Porcentaje de las opciones de por qué el grupo que sí va a las tiendas por departamento decide hacerlo.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta. Al ser una opción de selección múltiple, los porcentajes no suman 100%.

Se consultó a todas las personas (tanto a los que van como a los que no van a las tiendas físicas) cuáles eran los aspectos que consideraban que arruinaban más su experiencia al ir a las tiendas, en donde las 4 opciones más escogidas fueron que no haya stock del producto que fueron a comprar (52,3%), que no vendan el producto que planeaban comprar (42,6%, no confundir con la alternativa anterior, en que la tienda sí vendía el producto, pero no quedaban más unidades disponibles), que no haya alguien en la tienda para consultar (40,7%) y que no haya alguien disponible para asistirlo en acciones necesarias, como retirar seguros, traer otras tallas de vestimenta, etc (38,8%). Nuevamente, la pregunta era de selección múltiple, y sus detalles se ven en la Figura 6.8:

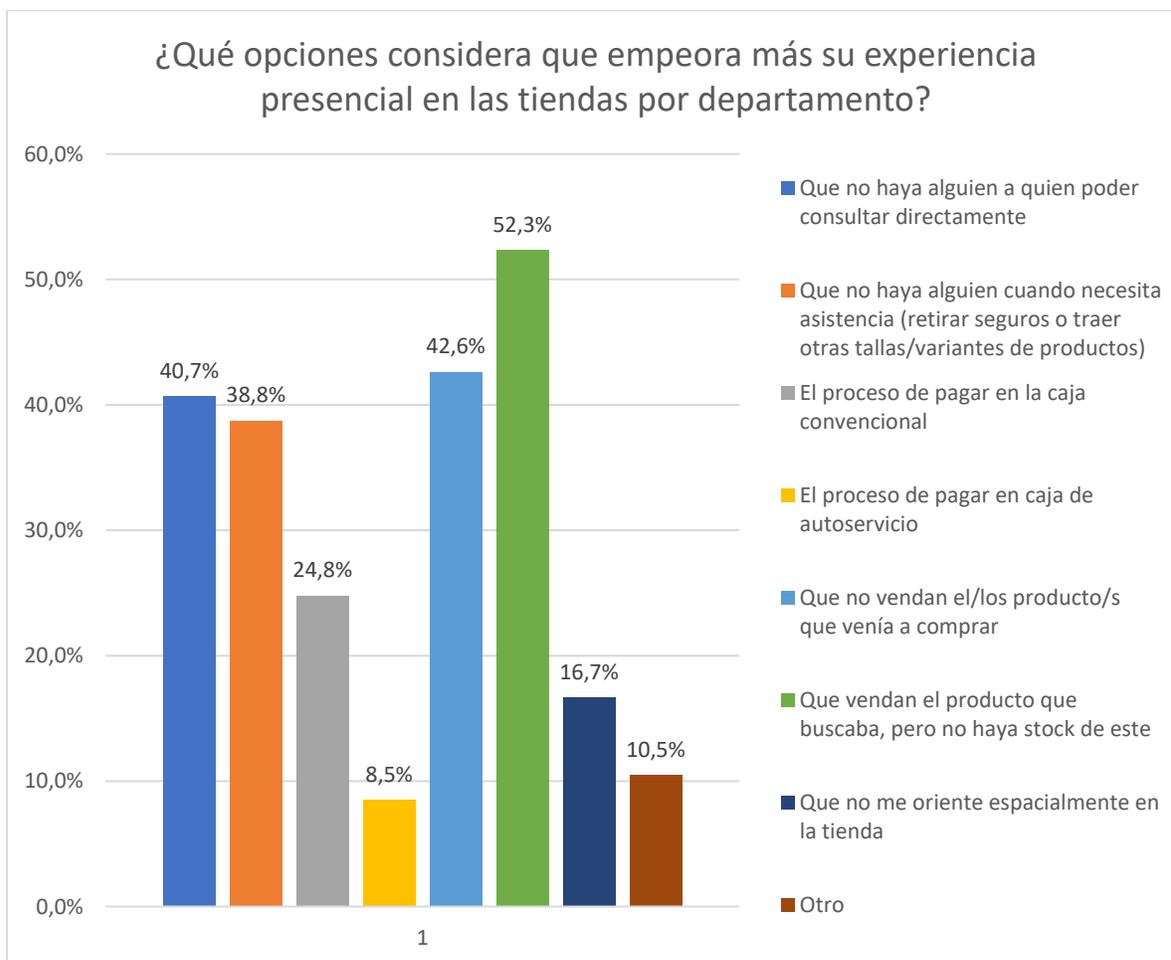


Figura 6.8: Porcentaje de las opciones de qué empeora su experiencia de ir a las tiendas por departamento de manera presencial.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta. Al ser una opción de selección múltiple, los porcentajes no suman 100%.

Un 91,9% de todos los encuestados consideró que sí mejoraría su experiencia presencial en las tiendas por departamento si se complementasen actividades o servicios dentro de estas con herramientas digitales. De ese grupo, el 70,9% consideró entre sus preferencias la opción de que se pueda obtener más información de un producto al poder escanearlo, como su precio, su stock, las tallas/variantes disponibles, detalles técnicos o disponibilidad en otras tiendas, el 65,8% consideró la opción de poder consultar la disponibilidad de los productos antes de ir a las tiendas (y por ende, de escanear cosas) y un 41,8% consideró la opción de poder solicitar la presencia de un colaborador de la tienda estando dentro de ella para que lo asista. Esta última pregunta fue de selección múltiple, por lo que los porcentajes no necesariamente suman 100%. Los detalles de las alternativas tecnológicas se pueden ver en la Figura 6.9:

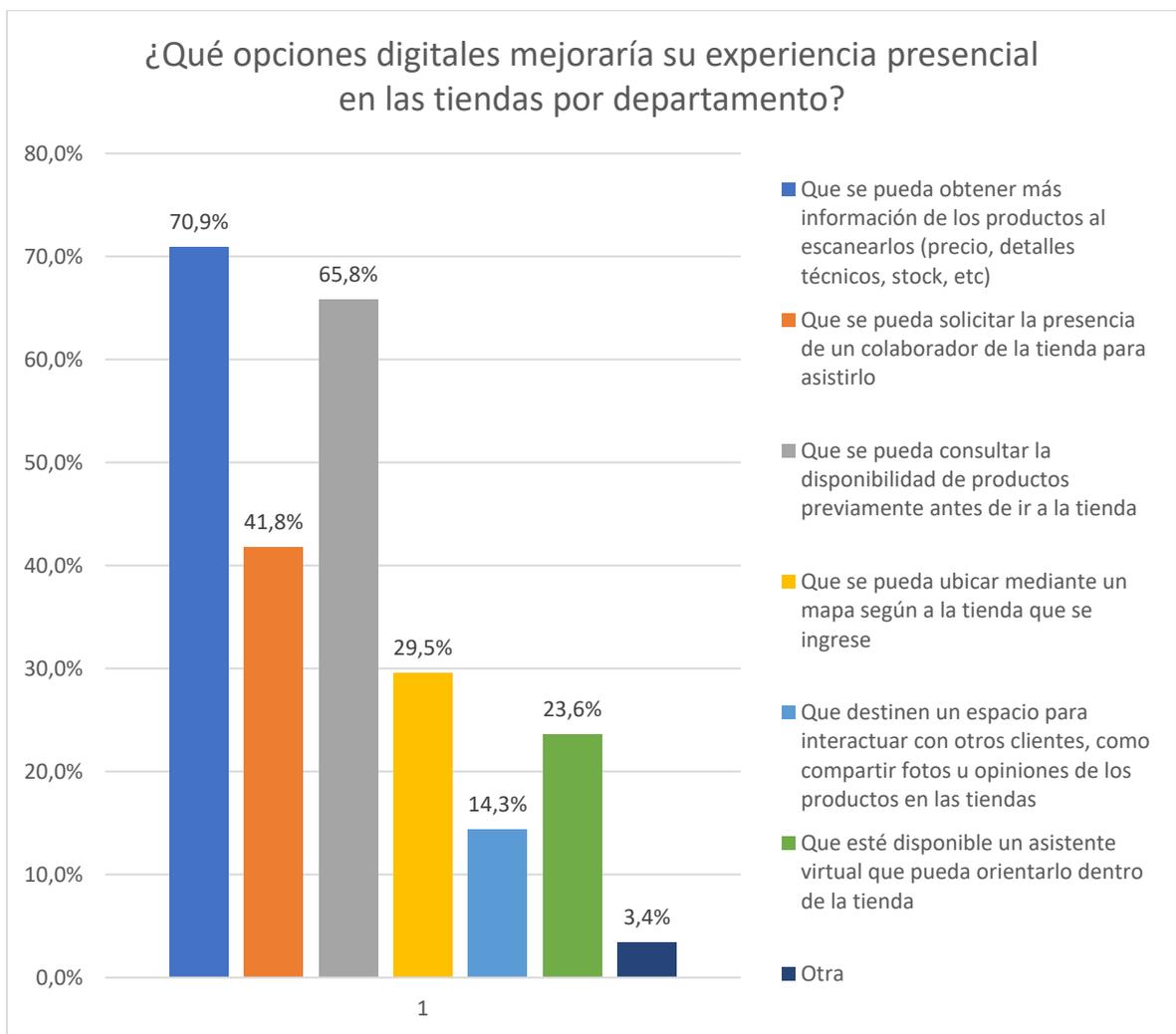


Figura 6.9: Porcentaje de las opciones de qué herramientas digitales/tecnológicas mejorarían la experiencia de ir presencialmente a las tiendas por departamento, consideradas por el grupo que sí consideró que podrían mejorar la experiencia de forma general.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta. Al ser una opción de selección múltiple, los porcentajes no suman 100%.

En cuanto a los principales hallazgos de la encuesta, se destaca el gran nicho que todavía representa la presencialidad en las tiendas físicas de las tiendas por departamento, así como confirmar que, en efecto, el comercio online sigue siendo el principal reemplazo de este canal. Además, los resultados coinciden con la CCS en cuanto dejar en claro que las principales razones por las cuales la gente sigue visitando las tiendas físicas en general se relacionan con poder probar el producto y con recrearse, cosas que el comercio online no puede ofrecer, al menos con categorías como ropa, moda, entre otras que son características del *retail* en los centros comerciales.

Finalmente, los clientes sienten un rechazo al verse “desatendidos” una vez que ya están en las tiendas físicas, lo que se puede ver en que de los motivos más escogidos que arruinan su experiencia, se relacionan principalmente con no encontrar lo que busca (y que no haya una solución para ello) y que no pueda ser asistido. Más aún, la gran mayoría considera que sería útil aplicar herramientas digitales que ataquen estos dos inconvenientes, por lo que representa una gran

oportunidad para el *retail* tradicional, que aún posee una red de tiendas físicas a las cuales los clientes todavía se sienten atraídos.

6.1.3 Entrevistas

Se realizaron entrevistas a agentes relevantes involucrados en el rubro. Lo anterior, para consultar sobre los puntos de vista sobre la dirección del mercado del *retail* y de cómo será su evolución en el futuro, aprovechando su experiencia y su conocimiento dentro de este mercado. Sin embargo, solo se logró obtener respuestas de 2 actores: Jaime Soler Bottinelli, ex CEO de Cencosud (Jaime Soler Bottinelli, 2024) y Alan Meyer, director de Mercado Libre (Alan Meyer Frankfurt, 2024).

Primeramente, se intentó consultar sobre la evolución del *retail* y de sus principales actores en términos generales. Para el caso específico de los modelos de negocios de las tiendas por departamento en Chile, Jaime Soler resume dicha evolución en 4 etapas:

- 1) Los años 90's, en donde comenzó el boom del acceso a créditos a los consumidores, lo que permitió a la nueva clase media el acceso a distintos bienes de consumo y durable, haciendo crecer el rubro de las tiendas por departamento
- 2) Los 2000, en donde el rubro comenzó a expandirse físicamente a nivel de metros cuadrados por todo el país, y consolidándose como su mayor crecimiento
- 3) El 2010, con el surgimiento de la venta online y los primeros pasos de las empresas para sumarse a dicho canal
- 4) El estallido y posterior pandemia, en donde las grandes empresas terminaron por desembocar en la omnicanalidad que se ve hoy en día.

En otras palabras, ha sido un camino de adaptación, afirmando que hoy por hoy, solo aquellas empresas que logren adaptarse a la magnitud de estos cambios (como lo son hoy las empresas omnicanales con características de ecosistemas) podrán seguir siendo relevantes.

En contraste, Alan Meyer opina que la diferencia que se ha producido en la trayectoria de Mercado Libre y los retailers tradicionales por parte de sus tiendas por departamento en los últimos años ha sido por 2 enfoques: en la tecnología e innovación, por un lado, y en crear valor en el usuario de su ecosistema, y no únicamente el que pueden otorgarle a su organización.

Cuando se les preguntó por el contexto actual, en donde el comercio online ha tomado una gran importancia y donde cada vez se consolida más dentro de los mercados, Jaime Soler opina que para las empresas dueñas de las grandes tiendas por departamento es fundamental transicionar completa y correctamente a la omnicanalidad, marcando una fuerte presencia digital, argumentando que hoy por hoy, uno de los mayores desafíos para los grandes almacenes es que ya no solo compiten a nivel local, si no que el comercio online los hace competir a nivel mundial.

En este crecimiento del comercio online, Alan Meyer vuelve a insistir que uno de los factores claves en su buen posicionamiento en este mercado es su enfoque en la tecnología, y que es gracias a la cantidad y calidad de sus desarrolladores de software que pueden tener una ventaja tecnológica, la cual se va construyendo gradualmente. De hecho, considera que, uno de los desafíos más grandes que enfrentará Mercado Libre será el aumento de la competencia de otros grandes actores en el resto del mundo, como Amazon, lo que apoya las declaraciones de Jaime Soler sobre la competencia a nivel mundial.

Se consultó sobre las medidas que han tomado los diferentes retailers de tiendas por departamento para aumentar su competitividad en los últimos años, a lo que Jaime Soler respondió que sin duda las mayores medidas han sido, por un lado, la implementación de los marketplace's, al ser un "store in store", y por el otro, la implementación de las plataformas digitales a disposición de los clientes, como páginas web y aplicaciones, ya que el cliente es el que tiene la última palabra y con estas plataformas sumado al formato físico se deja a su disposición todas las alternativas posibles.

Adicionalmente, respecto de este formato físico, se le consultó si consideraba que se habían hecho esfuerzos en mejorar la experiencia física de los clientes en las tiendas y que esta misma experiencia puede ser mejorada con herramientas digitales, respondió que, en efecto, se habían hecho esfuerzos en mejorarla, y que al convertirse en omnicanales también contribuía a la mejora de la experiencia en la tienda física. Aun así, destacó fuertemente que el cuidado del canal físico y de la experiencia en tienda era algo fundamental, pues la omnicanalidad también permite que el segmento que sigue prefiriendo la compra en formato presencial lo prefiera, y que es una ventaja que los actores puramente digitales no tienen hoy por hoy y que les costará mucho trabajo adquirirlo en caso de que finalmente lo hagan.

Entre los principales hallazgos de las entrevistas se tiene el nivel de importancia que le dan sus principales actores a la inversión en tecnología e innovación, especialmente en lo que a fortalecer múltiples canales se refiere en el caso del sector del retailer tradicional, en donde la omnicanalidad se considera un pilar fundamental no sólo para un buen rendimiento, si no para su subsistencia. Ambos se centran en satisfacer las necesidades de los clientes, con la diferencia de que mientras Mercado Libre intenta innovar y estar preparado para la competencia de otros actores del comercio online, por el lado del retailer tradicional se intenta cubrir las preferencias de los clientes desde múltiples canales, sin descuidar el formato presencial en las grandes tiendas.

6.1.4 Descripción de las firmas

Se realizó una documentación de la principal información disponible de las firmas, incluyendo sus modelos y líneas de negocio, sus estrategias, innovación y desarrollo tecnológico, equipo y cultura, riesgos y resultados. Todas están hechas a partir de sus memorias anuales/resultados anuales de los años 2021, 2022 y 2023, es decir, Cencosud. (s. f.-d), Cencosud. (s. f.-c), Cencosud. (s. f.-d), Ripley. (s. f.-b), Ripley. (s. f.-c), Falabella. 2022, Falabella. 2023,

Mercado Libre. (s. f.-a) y Mercado Libre. (s. f.-b), y, en el caso de los resultados financieros, todas tuvieron apoyo de sus respectivos reportes trimestrales, es decir, Falabella. (s. f.-c), Falabella. (s. f.-b), Cencosud. (s. f.-f), Cencosud. (s. f.-e), Ripley. (s. f.-g) y Ripley. (s. f.-f).

Si bien por el lado de los retailers tradicionales se revisó la información de las 3 firmas declaradas en los capítulos anteriores, sólo se explicitará en este capítulo la información de Falabella, decido a que, como se verá más adelante, los retailers tradicionales guardan muchas similitudes entre sí, por lo que carece de sentido colocar la información explícita de las 3 firmas, y, al ser Falabella la más grande y representativa, se optó por esta empresa en particular para mostrar la información, dejando la del resto en sus respectivas secciones de los Anexos C y D. Adicionalmente, tanto para Falabella como para Mercado Libre, se expondrán únicamente sus modelos de negocio, sus estrategias y sus desarrollos tecnológicos en este capítulo, dejando los resultados financieros para el capítulo siguiente y los demás apartados dejados en los Anexos A, B, C y D, ya que serán usados para algunas etapas del marco DBM.

Es importante aclarar que, dado a que ninguna firma tenía documentación exclusiva para su división de tiendas por departamento ni para el sector geográfico de Chile, se consultó la información de las memorias anuales y reportes de las empresas en su totalidad. Se mencionarán otras líneas de negocio además de las tiendas por departamento, pero solo a grandes rasgos, a excepción de los segmentos financieros que, en general, se relacionaban más con el segmento retail al proveer de herramientas para realizar compras en este y porque las estrategias para fortalecer sus posiciones en el mercado y sus ventas se ayudan directamente con sus propios servicios financieros.

Cabe destacar que, al ser documentos en donde las mismas firmas tienen la última palabra sobre qué se publica y cómo se publica, no fue posible obtener la información deseada o separada en todos los casos. Esto hizo que, por ejemplo, al consultar datos como ingresos por el canal físico, no tengan en consideración únicamente la división de tiendas por departamento, si no que de todos sus conjuntos que vendan productos como tal, o si se encontraba disponible fuera de su sector de tiendas por departamento en general y no únicamente en Chile, entre otros ejemplos, por lo que la información mostrada quedó sujeta a su disponibilidad en el material público.

En cuanto a la información estratégica de las empresas, es decir, las descripciones de sus negocios, sus estrategias de venta y posicionamiento, programas de lealtad de clientes, planes de inversión entre otros, se consideraron principalmente de los años 2022 y 2023, ya que en años anteriores las estrategias variaban mucho dependiendo del estado en que se encontraba la situación del Covid 19, por lo que con esos 2 años se espera tener las estrategias puras de las empresas teniendo el menor sesgo posible de la situación de la pandemia que obligó a modificar gran parte de lo que tenían planeado.

Es importante señalar que en casi toda la información obtenida no pudo ser posible obtener la información de Mercado Libre correspondiente exclusivamente al territorio nacional, por lo que se tuvo que recurrir a una agrupación de países entre los cuáles se encontraba Chile (concretamente,

Chile, Perú, Colombia, Costa Rica, Ecuador y Uruguay), la cual era la única que lo contenía, aunque, pese a todo, dentro de ese grupo Chile es de los países que más aporta monetariamente.

Mercado Libre:

1. Modelo de negocio:

Mercado Libre es un *ecosistema de comercio en línea*, que tiene 2 fuentes de ingresos distintivas:

- **Ingresos de comercio:** compuesto, a su vez, de dos corrientes de ingresos principales: Servicios y Ventas de productos. En el caso de los Servicios, se genera principalmente a partir de tarifas del Marketplace que incluyen tarifas de valor final y tarifas fijas para transacciones por debajo de cierto valor de mercancía, tarifas de envío relacionadas netas de costos de transportistas de terceros (al actuar como agentes), tarifas de clasificados, tarifas de ventas de anuncios por adelantado y tarifas de otros negocios auxiliares. En el caso de las Ventas de productos, implica la venta de mercancía en primera instancia del propio inventario de la empresa y tarifas de envío relacionadas.
- **Ingresos de *fintech*:** se compone, a su vez, de tres corrientes de ingresos principales: Primero, Servicios de *fintech*, que incluye ingresos de comisiones que la empresa cobra por transacciones fuera de la plataforma derivadas del uso de la solución de pago, ofrecimiento de cuotas, ya sea cuando la empresa financia transacciones directamente o cuando vende los activos financieros correspondientes, así como tarifas de tarjetas de crédito y débito de Mercado Pago, y tarifas de *insurtech*. Segundo, ingresos de créditos, que incluye ingresos de intereses ganados en préstamos y adelantos otorgados a comerciantes y consumidores, e intereses ganados en transacciones con tarjeta de crédito de Mercado Pago. Tercero, Ventas de productos de *fintech*, que incluye ingresos de ventas de dispositivos móviles de punto de venta.

Aunque también Mercado Libre procesa pagos en el Marketplace, no cobra a los vendedores una comisión adicional por este servicio, ya que ya está incluido en la tarifa de valor final del Marketplace.

Mercado Libre Ofrece a sus usuarios un ecosistema de seis servicios de comercio electrónico y financieros digitales integrados:

- **El Marketplace de Mercado Libre:** una plataforma de comercio en línea automatizada, organizada por temas y fácil de usar, a la que se puede acceder a través del sitio web y aplicación móvil de la empresa. Esta plataforma permite (cuando Mercado Libre actúa como vendedor en las ventas de primera parte), a comerciantes y particulares listar mercancías y realizar ventas y compras de manera digital. El Marketplace tiene una amplia variedad de productos, con categorías como electrónica de consumo, ropa y belleza,

artículos para el hogar, accesorios automotrices, juguetes, libros y entretenimiento y bienes de consumo envasados.

- **La plataforma fintech Mercado Pago:** una solución integrada de pagos digitales. En una primera instancia la empresa lo diseñó para facilitar transacciones en los Marketplaces de Mercado Libre al proporcionar un mecanismo que permitía a sus usuarios enviar y recibir pagos de manera segura, fácil y rápida. Hoy, Mercado Pago es un ecosistema completo de soluciones de tecnología financiera tanto en el mundo digital como físico. Esta solución de pagos digitales permite a cualquier usuario registrado de Mercado Libre enviar y recibir pagos digitales de manera segura y fácil, y pagar compras realizadas en cualquiera de los marketplace's de Mercado Libre. A su vez, se ha preocupado de pequeñas empresas ("MIPYME") en el mundo físico que han sido históricamente desatendidos por los proveedores de pago e instituciones financieras dentro de América Latina.

En sus principales mercados, actualmente ofrecen las siguientes soluciones:

- Pagos físicos en tiendas mediante la venta de dispositivos de punto de venta móviles ("MPOS") y a través de códigos de pago QR
 - Soluciones de pago digital para servicios públicos, recargas de teléfonos móviles, pagos entre pares y más a través de nuestra billetera móvil
 - Tarjetas prepagadas y de débito para que los usuarios gasten y retiren los saldos de sus cuentas de Mercado Pago
 - Créditos para comerciantes y consumidores, tanto dentro como fuera del Marketplace de Mercado Libre, y tarjetas de crédito
 - Productos de seguros como garantías extendidas, pólizas de robo y daños, entre otros
 - Productos de ahorro e inversión para invertir los saldos almacenados en cuentas de Mercado Pago
- **El servicio logístico Mercado Envíos:** permite a los vendedores utilizar transportistas de terceros y otros proveedores de servicios logísticos en la plataforma de la empresa, al tiempo que les proporciona servicios de cumplimiento y almacenamiento. Los servicios logísticos que ofrece son parte integral de su propuesta de valor, ya que reducen la fricción entre compradores y vendedores, y permite tener un mayor control sobre la experiencia completa del usuario. Los vendedores que optan por las soluciones logísticas de Mercado Libre no solo pueden ofrecer una experiencia de envío uniforme e integrada a sus compradores a precios competitivos, sino que también son elegibles para acceder a subsidios de envío para ofrecer envío gratuito o con descuento para muchas de sus ventas en los Marketplaces de Mercado Libre.
- **Mercado Crédito,** su solución de crédito, aprovecha la base de usuarios que posee Mercado Libre que ha sido mal atendida o pasada por alto por las instituciones financieras

externas y sufre de falta de acceso al crédito, para ofrecerles dicho servicio, fortaleciendo aún más la participación y la tasa de retención de sus usuarios, al tiempo que genera puntos de contacto adicionales e incentivos para usar Mercado Pago como una solución financiera integral. A través de Mercado Crédito, la empresa ofrece líneas de crédito tanto a sus comerciantes en línea como a los usuarios de dispositivos MPOS (mobile point of sale). Se lanzó la tarjeta de crédito mercado pago, que tiene como ventaja permitir a los usuarios pagar en cuotas adicionales por compras en el Marketplace de Mercado Libre y acumular puntos adicionales en su programa de fidelización.

- **La solución Mercado Ads:** permite a las empresas promocionar sus productos y servicios en Internet. A través de la plataforma de publicidad de Mercado Libre, las marcas y los vendedores pueden mostrar anuncios en las páginas web de la empresa, a través de búsquedas de productos, banners publicitarios o productos sugeridos. Esta plataforma de publicidad permite a los comerciantes y marcas acceder a los millones de consumidores que están en los Marketplaces de Mercado Libre en cualquier momento, lo que aumenta la probabilidad de conversión.
- **Mercado Shops:** solución de tiendas digitales que permite a los usuarios configurar, gestionar y promocionar sus propias tiendas digitales. Estas tiendas están alojadas por Mercado Libre y ofrecen integración con el resto de su ecosistema, principalmente sus Marketplaces, servicios de pago y servicios logísticos. Los usuarios pueden crear una tienda sin costo y acceder a funcionalidades adicionales y servicios de valor agregado con comisión.
- Por último, en 2023 lanzaron **Mercado Play**, un servicio de streaming disponible para sus usuarios en Argentina, Brasil, México, Colombia, Chile, Perú y Uruguay. La plataforma ofrece a los usuarios acceso a contenido de varios estudios nacionales e internacionales sin costo.

Adicionalmente, Mercado Libre ofrece servicios Full cuando se encarga de manejar de manera completa del proceso de venta del producto del *seller* en cuestión, incluyendo manejar el inventario y el stock del producto que está vendiendo a través de su Marketplace, servicios *flex* cuando donde el vendedor maneja su propio inventario, pero utiliza la red de entrega de Mercado Libre para gestionar los envíos (esto permite al vendedor mantener el control sobre el stock, mientras que Mercado Libre se encarga de la logística del envío), y el servicio donde Mercado Libre solo funciona como intermediario donde el vendedor es responsable de manejar su propio inventario y stock, donde Mercado Libre sólo proporciona la plataforma para que estos ofrezcan sus productos y así facilitar el proceso de venta, pero sin que Mercado Libre maneje físicamente los productos ni el inventario (Mercado Libre, s. f.-d).

2. **Estrategia:**

El enfoque principal de Mercado Libre es servir a la población de América Latina, facilitando un mayor acceso a servicios minoristas, pagos digitales y comercio electrónico, mediante la provisión de soluciones tecnológicas innovadoras. Estas soluciones democratizan el comercio y el dinero, contribuyendo al desarrollo de una economía digital en crecimiento en una región con más de 650 millones de habitantes y una de las tasas de crecimiento de comercio electrónico y penetración de Internet más rápidas del mundo.

La empresa busca beneficiar a los compradores ofreciéndoles una amplia y asequible variedad de productos y servicios, con una selección más amplia que la disponible a través de otras fuentes en línea y fuera de línea en los mercados latinoamericanos. Asimismo, Mercado Libre apoya a los vendedores proporcionándoles acceso a una base de usuarios más grande y diversa geográficamente, a un costo e inversión total más bajos que los puntos de venta fuera de línea. Además, ofrece servicios de liquidación de pagos, soluciones de envío para facilitar las transacciones y soluciones publicitarias para promocionar productos. Mercado Libre también hace que el capital sea más accesible a través de diferentes productos de crédito, fomentando el emprendimiento y la movilidad social, con el objetivo de crear un valor significativo para todos sus grupos de interés.

La compañía se esfuerza por hacer que los mercados ineficientes sean más eficientes mediante la tecnología, generando valor para todos sus grupos de interés. Para lograr estos objetivos, sigue las siguientes estrategias:

- Expandir ofertas de servicios transaccionales: Mercado Libre se enfoca en permitir transacciones en línea de diversos bienes y servicios en toda América Latina. Busca lanzar nuevas ofertas transaccionales en categorías de productos y servicios donde vea oportunidades comerciales. Estas incluyen la maximización del uso de Mercado Pago en y fuera de la plataforma, la expansión en categorías adicionales de productos en su Marketplace, la presencia en clasificados de vehículos, bienes raíces y servicios, la maximización del uso del dinero en cuentas a través de productos de ahorro e inversión, la expansión de Mercado Envíos, el crecimiento del servicio de Mercado Crédito, la oferta de soluciones de software empresarial y la expansión de sus ofertas publicitarias.
- Mejorar la experiencia de compra: La empresa se compromete a mejorar continuamente su ecosistema de comercio electrónico, invirtiendo en nuevas herramientas y tecnologías que faciliten el comercio web y móvil. Además, enfoca sus esfuerzos en mejorar la funcionalidad de sus sitios web y aplicaciones, desarrollando una experiencia verticalizada en categorías clave y promoviendo el uso de sus soluciones de pagos y envíos para ofrecer una experiencia de compra más eficiente y segura.
- Crecer y mantener el liderazgo en el mercado: Mercado Libre busca expandir su negocio y fortalecer su posición como la plataforma de comercio y fintech preferida en cada mercado en el que opera. Intenta alcanzar estos objetivos mediante el crecimiento orgánico, la

introducción de servicios en nuevos países y segmentos de categorías, el lanzamiento de nuevas líneas de negocios transaccionales y la posible adquisición estratégica de negocios y activos clave.

- Aumentar la monetización de transacciones: La empresa se enfoca en mejorar su capacidad de generar ingresos mediante iniciativas diseñadas para maximizar los ingresos de las transacciones en su plataforma. Estas incluyen el aumento de su estructura de tarifas, la venta de publicidad, la oferta de otros servicios de comercio electrónico y la expansión de características basadas en tarifas.
- Aprovechar sinergias entre servicios: Mercado Libre busca aprovechar sus diversos servicios y su programa de fidelización para promover un mayor uso cruzado y sinergias, creando un ecosistema completamente integrado de ofertas de comercio electrónico. Promueve la adopción de Mercado Envíos, su solución publicitaria y Mercado Pago en sus Marketplaces, recompensando a los usuarios por un mayor uso y compromiso.

Por otro lado, la estrategia de marketing de Mercado Libre está diseñada para hacer crecer su plataforma mediante la promoción de las marcas Mercado Libre y Mercado Pago, atrayendo nuevos usuarios, generando más operaciones frecuentes de los usuarios existentes y realizando ventas cruzadas de servicios dentro de su ecosistema de comercio y *fintech*. Utiliza diversos medios publicitarios, incluyendo colocaciones en los principales canales en línea de América Latina, posicionamiento en motores de búsqueda, marketing por correo electrónico y notificaciones *push*, marketing en el sitio, medios fuera de línea y eventos de transmisión en vivo, así como cupones de descuento promocionales.

Finalmente, Mercado Libre tiene un programa de fidelización que ofrece varios beneficios a los usuarios basados en un sistema de generación de puntos. El Nivel 6, el más alto, ofrece los mayores beneficios, como descuentos en envíos, acceso gratuito y subsidiado a contenido de video de terceros, y tasas de interés más altas en productos de cuentas de ahorro e inversión.

3. Innovación y desarrollo tecnológico:

Al 31 de diciembre de 2022, Mercado Libre contaba con 13,856 empleados en su equipo de tecnología de la información y desarrollo de productos, un aumento respecto a los 9,471 empleados del 31 de diciembre de 2021, resultado de nuevas contrataciones y mejoras en sus productos de ecosistema.

La empresa trabaja continuamente para mejorar tanto la aplicación móvil como los sitios web de Mercado Libre Marketplace y Mercado Pago, con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los usuarios y mejorar la eficiencia operativa. Una parte significativa de los recursos de tecnología de la información se dedica a estos objetivos, buscando equilibrar la oferta de nuevas funciones con la mejora de la funcionalidad y arquitectura existentes del software y hardware.

La gestión eficaz de la arquitectura de software y los requisitos de hardware de Mercado Libre Marketplace y Mercado Pago es crucial. Debido al rápido crecimiento del negocio, es esencial que los sistemas puedan manejar el incremento en el volumen. Por lo tanto, los ingenieros de la empresa trabajan para optimizar procesos y equipos, diseñando métodos más eficientes para operar la plataforma.

Mercado Libre diseña, desarrolla y opera la mayor parte de su software y tecnología internamente, con varios centros de desarrollo en toda América Latina. Tener un equipo tan diverso como su base de usuarios ofrece una ventaja distintiva al crear productos para mercados variados. Diferentes idiomas y culturas requieren características y productos específicos, y el equipo de desarrollo multidisciplinario utiliza tanto datos como su propia cultura para diseñar, implementar y lanzar productos.

En ocasiones, la empresa ha realizado adquisiciones para mejorar sus capacidades de desarrollo de software y ha subcontratado ciertos proyectos a desarrolladores externos. La subcontratación permite mayor capacidad operativa y fortalece el conocimiento interno al incorporar nueva experiencia. Los desarrolladores de Mercado Libre también interactúan frecuentemente con proveedores de tecnología y asisten a eventos relacionados para mantenerse actualizados con las últimas innovaciones. Además, la empresa confía en ciertas tecnologías licenciadas de terceros para bases de datos, sistemas operativos y componentes de hardware específicos.

Mercado Libre emprendió una renovación tecnológica significativa para pasar de un sistema cerrado y monolítico a uno abierto y desacoplado, dividiendo sus equipos en "células" autónomas. Estas células, que son unidades funcionales con su propio equipo, datos y código fuente, interactúan a través de APIs (interfaz de programación de aplicaciones). Esta renovación incrementó la productividad de desarrollo. Además, la apertura de la plataforma permitió a terceros integrar sus funciones en aplicaciones personalizadas, fomentando una adopción significativa y el desarrollo de empresas basadas en sus APIs y servicios.

Durante esta renovación, la empresa desarrolló un producto llamado Plataforma como Servicio (PAAS) que utilizan diariamente sus equipos de desarrollo. Esta herramienta avanzada reduce la carga cognitiva relacionada con la infraestructura y gestión de red, permitiendo a los desarrolladores enfocarse en agregar valor a través del código. El PAAS es un área de inversión constante, expandiéndose desde microservicios hasta la construcción de aplicaciones móviles, kits de desarrollo de software (SDKs) y el manejo de modelos predictivos de aprendizaje automático, con el objetivo de aumentar la tasa de desarrollo y, por ende, la capacidad de los equipos para agregar valor a los usuarios.

Al 31 de diciembre de 2023, Mercado Libre tenía 15,638 empleados en su equipo de tecnología de la información y desarrollo de productos, un aumento del 13% respecto a los 13,856

empleados del 31 de diciembre de 2022, debido a nuevas contrataciones y mejoras en los productos del ecosistema.

Falabella:

1. Modelo de negocio

Falabella es un ecosistema físico y digital que operando en seis países (Perú, Colombia, Brasil, México, Uruguay y Argentina) además de Chile. La empresa integra la experiencia física con la innovación tecnológica a través de sus negocios y marcas reconocidas, ofreciendo a los clientes una vida más simple y placentera. Esta combinación de activos y capacidades proporciona una ventaja competitiva, permitiendo a Falabella ofrecer una experiencia de compra unificada sin intermediarios.

Falabella posee las siguientes líneas de negocio:

- **Tiendas por departamento:** Falabella cuenta con una amplia red de tiendas en Chile, Perú y Colombia, ofreciendo productos de moda, tecnología y hogar que generan un alto tráfico y diferenciación. Más de 100 marcas globales y locales, junto con 19 marcas exclusivas y 30 propias, como Sybilla, Basement, Americanino y University Club, representan más del 30% de las ventas en Chile. Las tiendas también ofrecen servicios como *Personal Shopper* y Sastrería a Medida, y juegan un papel clave en la experiencia omnicanal al facilitar ventas online y postventa. Falabella promueve la sostenibilidad con iniciativas para reparar, reutilizar y reciclar ropa.
- **Banco Falabella:** Presente en Chile, Perú y Colombia, Banco Falabella ofrece servicios financieros digitales, incluyendo tarjetas de crédito, cuentas transaccionales, seguros y créditos de consumo. La propuesta es 100% digital, con una experiencia móvil e intuitiva, lo que permite un rápido crecimiento de la base de clientes. Compite con bancos tradicionales, operadores de tarjetas de crédito y billeteras digitales.
- **Negocio inmobiliario:** Falabella opera centros comerciales en Chile, Perú y Colombia a través de Mallplaza y Open Plaza. Estos centros comerciales complementan la oferta de las tiendas y fortalecen la presencia física de la empresa en la región.
- **E-commerce:** La plataforma de *e-commerce* de Falabella combina marcas propias y exclusivas con los mejores vendedores. Integra servicios financieros, programas de lealtad y logística propia, centralizando el transporte y entrega de productos para maximizar la eficiencia y reducir costos.
- **Logística y entrega:** La plataforma *Home Delivery* centraliza el transporte de las entregas de los retailers y *sellers*, ofreciendo despachos a domicilio desde instalaciones dedicadas a la consolidación y clasificación de pedidos, logrando sinergias de costos y mejorando la eficiencia logística. Ofrece tanto servicio de logística y entrega completa (haciéndose cargo del inventario y stock) con *fulfillment* Falabella como servicios de entrega simples con *fulfillment Seller* (Falabella, s. f.-d).

- **Supermercados y mejoramiento del hogar:** otras líneas de negocio de las que no se profundizará.

De estos negocios, las tiendas por departamento serán el foco de la investigación. La conexión entre tiendas físicas y el *e-commerce*, junto con las marcas, permite llegar a más clientes con una experiencia omnicanal sin fricciones, que incluye atención personalizada, servicios financieros, una red logística de entregas a domicilio y puntos de retiro en tienda.

El enfoque de Falabella está en los clientes, orientando sus operaciones para conocerlos mejor y facilitarles una vida más sencilla. Los clientes más fieles son recompensados a través de un programa de lealtad que fortalece las relaciones a lo largo del tiempo. La visión de simplificar y disfrutar más la vida guía todos los proyectos de transformación cultural y digital de la empresa.

Falabella posee en Chile, para 2023: 27 centros comerciales, 205 tiendas (106 de ellas de la categoría de tiendas por departamento), 879889 m2 de infraestructura logística, 7,4 millones de clientes activos en sus servicios financieros y 51 centros de distribución.

2. Estrategias

Falabella separa sus estrategias en distintos ámbitos:

Términos generales:

Falabella impulsa una cadena de suministro global y responsable para ampliar el acceso a sus soluciones, asegurando eficiencia en el aprovisionamiento de bienes guiados por estándares éticos y de calidad, y fomentando conexiones humanas apoyadas por la tecnología. Contribuye al crecimiento comunitario, apoyando emprendimientos locales con herramientas de venta y soporte digital. La cadena de valor de Falabella se compone de tres grandes núcleos:

- Cadena de suministro global: Aprovisionamiento de bienes para sus tiendas.
- Operación y logística: Basada en tecnología que permite entregas rápidas y mejora la propuesta de valor para los usuarios del ecosistema físico-digital.
- Clientes y *sellers*: Relaciones confiables y seguras con clientes y vendedores de las distintas unidades de negocio.

La estrategia omnicanal de Falabella permite a los clientes comprar en cualquier momento y lugar a través de múltiples canales, ofreciendo una experiencia de compra completa y conveniente. Esta estrategia ha favorecido un crecimiento sostenible, potenciando todas las unidades de negocio de la compañía.

Falabella ofrece flexibilidad, un amplio surtido y múltiples opciones de compra que se adaptan a las necesidades de los clientes. Los clientes pueden elegir entre comprar presencialmente y vivir

experiencias como el *showrooming* y asesorías de *personal shopper*, o comprar digitalmente y recibir el envío en cualquier ubicación a lo largo del país, o retirar la compra en una amplia red de puntos provenientes de todos los negocios del Grupo, que también son clave para devolver el producto si es necesario. En Falabella, los clientes son quienes eligen cómo comprar, potenciando el ecosistema físico-digital a través de sus negocios, que aportan recursos y capacidades para mantener la operación competitiva en las próximas décadas.

Falabella potencia el crecimiento de sus negocios de *retail* con una estrategia de categorías de productos y marcas, tanto en tiendas físicas como en el canal online. La compañía se enfoca en centralizar la gestión de categorías comunes, aumentar la participación de mercado de sus marcas propias, y optimizar el proceso de abastecimiento reduciendo los tiempos del ciclo de compra y diversificando las fuentes de suministro.

En el ámbito físico, se ha definido una estrategia de expansión con un especial foco en la redefinición de los malls como centros urbanos, que son espacios centrados en la experiencia y desarrollo de las personas. En el ámbito digital, el foco está en desarrollar una estrategia para destacar el *e-commerce* y lograr una integración físico-digital transversal en todas las tiendas. El negocio financiero enfocado en personas permite impulsar las interacciones con los clientes, tanto en compras dentro del ecosistema como fuera de él, ofreciendo atención y soporte a través de canales digitales y físicos.

Negocio Inmobiliario:

Falabella apalanca sus marcas y sigue convirtiendo sus malls en centros urbanos estratégicamente ubicados, con múltiples propósitos de visita, incorporando nuevos espacios como entretenimiento, gastronomía, salud, cultura, automotriz, *boulevard* financiero y de servicio, entre otros, bajo una estrategia de crecimiento sustentable. La oferta de estos centros no solo proviene de potentes tiendas de *retail*, sino de una propuesta que va más allá del comercio, ubicando a las personas y su bienestar en el centro de sus operaciones.

En Chile y Perú, la compañía opera también centros comerciales más pequeños anclados por tiendas como Falabella, Sodimac y Tottus, complementados con oferta minorista y de entretenimiento. Falabella busca potenciar estos centros urbanos con nuevas propuestas capaces de atraer y retener clientes, como centros de experiencia, *co-works*, canchas de padel y complejos deportivos, entre otros. En términos de innovación y omnicanalidad, en 2023 Mallplaza desarrolla y consolida una batería de soluciones omnicanales que se adaptan a los cambios de hábitos de los visitantes de sus centros urbanos. Esta nueva propuesta omnicanal, llamada *Full Omnichannel Solutions* (FOS), busca integrar los diferentes canales relevantes para los *sellers* en términos de canales online y offline, *e-commerce* y última milla.

Se implementaron soluciones de *Click & Collect* (puntos de retiro en tiendas, representando cerca del 40% de las entregas en la región con 1000 de estos puntos en Chile, Perú y Colombia),

Darkstore (tienda oscura que actúa como bodega logística), *Cross-Docking* y *Ship from Store* (despacho desde la tienda, lo que incrementó el flujo de paquetes, reduciendo el costo unitario en un 50%), entre otros. Estas soluciones omnicanales permiten a los socios comerciales de Mallplaza capitalizar lo mejor de ambos mundos, tanto físico como digital, ser más eficientes en toda la cadena logística, aumentar la velocidad de entrega y optimizar ventas.

Mallplaza ha terminado el año ofreciendo Parking Digital y sin fricciones en 13 malls de Chile. Durante 2023, gracias al servicio de pago digital con Fpay, se enrolaron más de 330,000 clientes, alcanzando un pico de uso en Mallplaza Los Dominicos de un 44% en marzo. Tras el cierre de Fpay, se migraron las funcionalidades de pago de estacionamientos en Mallplaza a la app del Banco Falabella, alcanzando más de 165,000 clientes, permitiendo visitas sin filas ni tickets.

Plataforma de E-commerce:

Falabella integra productos de sus marcas propias y exclusivas con los de los mejores vendedores en su plataforma de *e-commerce*, ofreciendo oportunidades de desarrollo y contacto con un gran número de clientes. Un proceso de *onboarding* rápido y sencillo, junto con herramientas de venta como publicidad, mensajería dirigida y servicios analíticos, respaldan a los vendedores.

A partir de 2024, la plataforma de *e-commerce* contará con una propuesta especialista, además de la propuesta generalista. En el sitio de Falabella se encontrará una propuesta unificada de sus negocios y *sellers* con todas las categorías actuales. Al mismo tiempo, Sodimac y Tottus tendrán una propuesta especializada en las categorías de mejoramiento del hogar y supermercado, integrando productos de *sellers* que complementen esas categorías.

Negocio Financiero:

Falabella utiliza la innovación tecnológica y el *machine learning* para gestionar el riesgo de crédito basándose en datos de uso de productos. Durante 2023, ajustó su estrategia para el negocio de pagos, integrando las funcionalidades de la billetera digital Fpay en la app del Banco Falabella para simplificar y mejorar la solución financiera. El negocio de pagos se centra ahora en la pasarela de pagos y servicios a vendedores dentro del *marketplace*, ofreciendo un proceso de pago seguro y eficiente.

Esta solución permite a Falabella gestionar los pagos de su canal online con mayor eficiencia y autonomía, sin depender de proveedores externos. Además, incorpora cuentas transaccionales para los *sellers* del *e-commerce* y ofrece opciones de financiamiento para su capital de trabajo. En Chile, el negocio financiero de Falabella cuenta con 7.4 millones de clientes activos.

Logística:

Para mejorar la velocidad de entrega en su plataforma de *Home Delivery* y simplificar la vida de los clientes, Falabella ha integrado sus redes logísticas aprovechando los activos de cada una de sus unidades de negocio. La unidad de negocio *Home Delivery* Corporativo centraliza el transporte de todas las entregas de la compañía, ofreciendo despachos a domicilio mediante instalaciones dedicadas a la consolidación y clasificación de pedidos, logrando sinergias de costos. Falabella ha diseñado un plan con tres grandes objetivos: Primero, cumplir con las expectativas de despacho de los clientes, segundo, desarrollar una red logística que permita despachar a la mayoría de los clientes en menos de 24 horas y, tercero, apoyar la escalabilidad de la red logística identificando sinergias en los volúmenes de entrega propios y de terceros.

La empresa ha implementado tres flujos logísticos flexibles:

- *Fulfilled by Falabella*: Almacenamiento y administración de mercadería de los *sellers* en centros de distribución de *Home Delivery*, con entrega a domicilio a través de la red de Falabella.
- *Fulfilled by seller*: Los *sellers* almacenan sus propios productos y utilizan la red de Falabella para los despachos a domicilio.
- Entrega a cargo del *seller*: Los *sellers* gestionan la logística y el despacho de sus productos.

En 2023, Falabella integró los activos logísticos de sus negocios, consolidó el despacho de última milla a través de centros de transferencias y *cross-docks*, y ofreció entregas combinadas de productos tanto de sus retailers como de *sellers*. Más del 60% de los despachos de los retailers en la región se realizaron en menos de 48 horas, y las entregas de los *sellers* del *marketplace* en menos de 48 horas aumentaron en 3 puntos porcentuales.

Fulfillment: Durante 2023, los servicios de almacenamiento para *sellers* del *marketplace* crecieron un 30% en los paquetes enviados desde los centros de distribución. Esto, junto con mejoras en los procesos de recepción y preparación de pedidos, permitió eficiencias de costos del 51% en Perú y del 10% en Chile.

Experiencia del Cliente:

El ecosistema de soluciones físico-digitales de Falabella ofrece un viaje del cliente integrado, permitiendo que cada persona transite del mundo virtual al material y resuelva todas sus necesidades en su plataforma de seis unidades de negocio. La empresa se apalanca en tecnología y datos para mejorar continuamente la experiencia del cliente, priorizando la toma de decisiones informadas.

Falabella mide la experiencia del cliente utilizando la metodología *Net Promoter Score* (NPS), que se basa en la respuesta a la pregunta clave: "¿Qué probabilidad hay de que recomiende nuestra marca a un amigo o compañero?" Los resultados permiten gestionar la experiencia del

cliente de manera informada, complementada por otras métricas e información recolectada en varios puntos del recorrido del cliente.

Finalmente, en su programa de fidelización, poseen Loyalty CMR puntos:

Gracias a la integración de información personal con datos de experiencia de usuarios en las plataformas del ecosistema, Falabella ha diseñado estrategias específicas para captar clientes y aumentar su frecuencia de compra mediante la personalización de productos, experiencias y beneficios. El programa de fidelización permite a los clientes acumular puntos al comprar productos dentro del ecosistema de Falabella o en otros comercios utilizando la tarjeta CMR. Estos puntos pueden ser canjeados por una variedad de productos y experiencias.

Este programa ha tenido un impacto positivo en las ventas cruzadas dentro del ecosistema. En 2023, se continuaron expandiendo las alianzas en categorías clave, logrando un aumento de cuatro veces en el *engagement* desde 2018. Además, se ha brindado flexibilidad a los miembros del programa, permitiéndoles canjear productos de Falabella y Sodimac en falabella.com, utilizando una combinación de puntos y dinero.

3. Innovación y desarrollo tecnológico

Falabella desarrolla e implementa nuevas tecnologías que se integran en su Ecosistema físico-digital. La evolución de su negocio se basa en la creación de plataformas interconectadas, permitiendo experiencias innovadoras para los clientes y la exploración de nuevos modelos y oportunidades comerciales.

- La estrategia de Ecosistema de Falabella se centra en construir capacidades con componentes reutilizables y una visión de producto. Las plataformas digitales, que incluyen sus páginas web y sus distintas aplicaciones, aceleran la creación de funcionalidades, aplicadas tanto para clientes y vendedores como para áreas de apoyo como finanzas, administración y recursos humanos. Las capacidades de *Data & Analytics* se integran en las plataformas, dotándolas de inteligencia y enfocándose en la creación de valor para mejorar la experiencia del cliente. Se intenta cultivar una cultura de utilización de datos para la toma e implementación de iniciativas estratégicas.

Falabella construye capacidades *en e-commerce*, pagos, banca digital, lealtad y entrega a domicilio sobre principios basados en microservicios y conexión a través de APIs. Esto permite flexibilidad, iteración en tiempo real y rápida adaptación a las necesidades de los clientes. A su vez, impulsa una metodología ágil de desarrollo de productos, enfocada en la automatización y con controles estrictos de seguridad y calidad. Los datos, considerados activos clave, se gestionan mediante la creación de *Data Lakes*, integrando datos de diversas fuentes para análisis y mejora continua de las plataformas.

Experiencias físico-digitales sin fricciones: Falabella busca transformar las experiencias de sus clientes, fusionando lo físico y lo digital mediante tecnología avanzada. La tecnología es el núcleo de su estrategia, ofreciendo experiencias personalizadas, simples, relevantes y rápidas. Para ello, ha renovado sus plataformas con pilares clave:

- Infraestructura en la nube: Una infraestructura nativa en la nube garantiza escalabilidad y adaptabilidad, impulsando la innovación con prácticas de integración y desarrollo continuo, y mantenimiento automatizado.
- Arquitectura ágil: El enfoque de microservicios permite un desarrollo rápido y escalable, asegurando una infraestructura resistente y alineada con las demandas dinámicas del panorama digital.
- Plataformas inteligentes: La inteligencia artificial transforma datos en conocimientos accionables, mejorando la experiencia del usuario con recomendaciones personalizadas y asistencia virtual 24/7.
- Orquestación de datos: Una plataforma de datos unificada consolida información de diversas fuentes, presentándola de forma intuitiva para la toma de decisiones informadas, optimizando operaciones y mejorando la experiencia del cliente.

Inteligencia de negocios basada en datos: Falabella mejora continuamente su conocimiento sobre clientes y vendedores mediante la incorporación y actualización de datos. Utilizando técnicas analíticas avanzadas y la inteligencia artificial generativa, lidera en la generación de información de valor. La estrategia de datos se basa en la eficiencia y robustez de las plataformas, aprovechando las capacidades de herramientas *Cloud*.

Programas de desarrollo digital: Falabella impulsa alianzas digitales e innovación a través de programas como:

- Falabella Link: Conecta con emprendimientos mediante pruebas piloto para explorar nuevas tecnologías, potenciando capacidades y promoviendo una cultura de innovación. Ha analizado más de mil *start-ups* y realizado más de 25 pruebas de concepto.
- Falabella Ventures: Programa de inversiones en emprendimientos para desarrollar capacidades complementarias, promover la innovación corporativa y explorar nuevas tecnologías y modelos de negocio en *fintech*, logística, *marketplace*, *e-commerce* y *storetechs*. Revisa perfiles de *start-ups* en diversos países de la región.

Por último, destacar que Falabella, a diferencia de las demás firmas de este estudio, posee un sistema de escaneo de productos en tiendas que permiten ver la disponibilidad de variantes del producto (como distintas tallas) tanto en la tienda donde se consulta como en resto de tiendas Falabella en Chile, precios, ticket de cambio y boleta.

Una vez vista la información de cada firma por separada, se revisará otro antecedente importante que involucra a las firmas en conjunto: La participación de mercado.

Respecto del canal online en Chile, la participación de mercado que tienen las firmas vistas anteriormente. En El Mercurio Inversiones (2023) se dio a conocer, mediante un estudio de Kawes Lab, la participación de mercado en el comercio online de Chile de las empresas anteriormente vistas. En la Figura 6.10 se muestra la evolución de la participación de mercado de las firmas desde el año 2019 al 2022, y, en la Figura 6.11 se muestra la participación de mercado de las firmas en el año 2023. En ellas se puede ver cómo Mercado Libre no supera a Falabella ni Cencosud, aunque sí a Ripley en 2023. Es importante aclarar que dichas publicaciones consideran el número de transacciones del estudio realizado, y no considera los ingresos netos de lo vendido de manera online en dichos años, lo que explica el por qué esta información no coincide con los ingresos online generados en Chile por partes de las empresas (y que se verán en la etapa siguiente). Sin embargo, el crecimiento de Mercado Libre es sostenido, a diferencia de las demás firmas analizadas, e incluso esta tendencia se mantiene en las proyecciones hechas para 2024.

Evolución de la participación de mercado en e-commerce.

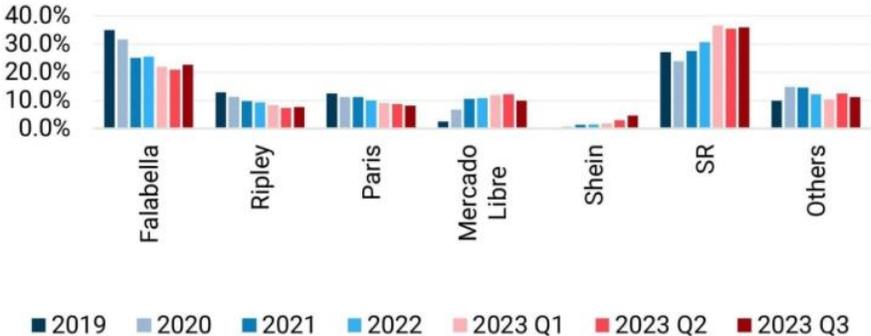


Figura 6.10 Evolución de la participación de mercado en el comercio online de Falabella, Ripley, Paris, Mercado Libre, Shein y otros, desde el año 2019 hasta el 2022, así como los 3 primeros trimestres del año 2023.

Fuente: Extraído directamente de lo publicado por El Mercurio Inversiones.

Participación de mercado en *ecommerce* en Chile entre enero y noviembre de 2023, comparado con la proyección para 2024.

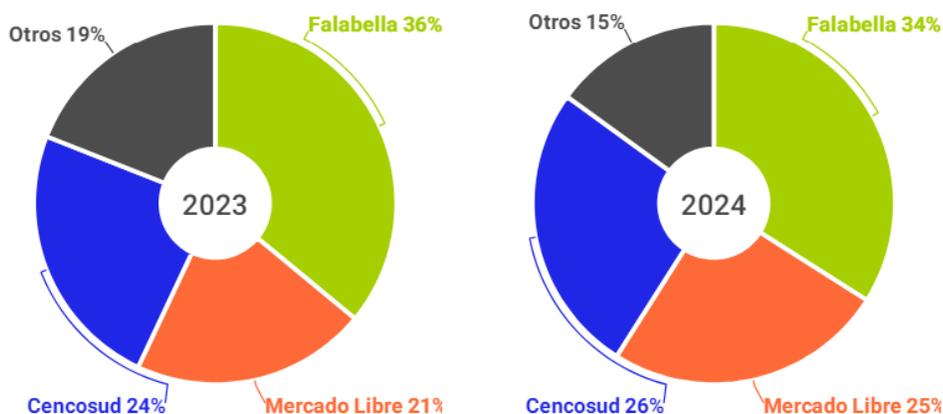


Figura 6.11: Participación de mercado en el comercio online de Falabella, Cencosud, Mercado Libre, y otros, durante el año 2023, así como la proyección para el 2024.

Fuente: Extraído directamente de lo publicado por El Mercurio Inversiones.

6.2 Etapa 2

6.2.1 Amenaza: ¿Qué tan fuerte es la amenaza digital para su modelo de negocio?

En la Figura 6.12 se aprecia los ingresos generales de las firmas involucradas y Mercado Libre. Al ser ingresos generales, no toma en cuenta una región geográfica o una sección de su negocio específica, sino el total. Si bien no corresponde a Chile ni al sector de tiendas por departamento específicamente, sirve para darse una idea de la magnitud de los grupos detrás de la división que se estudia de cada firma en la memoria, siendo Cencosud la que mueve más ingresos, seguidas de Falabella y Mercado Libre, que están casi a la par. Sin embargo, Falabella y Ripley se encuentran en una situación de estancamiento, mientras que Mercado Libre y Cencosud han tenido un crecimiento sostenido a lo largo de los años.

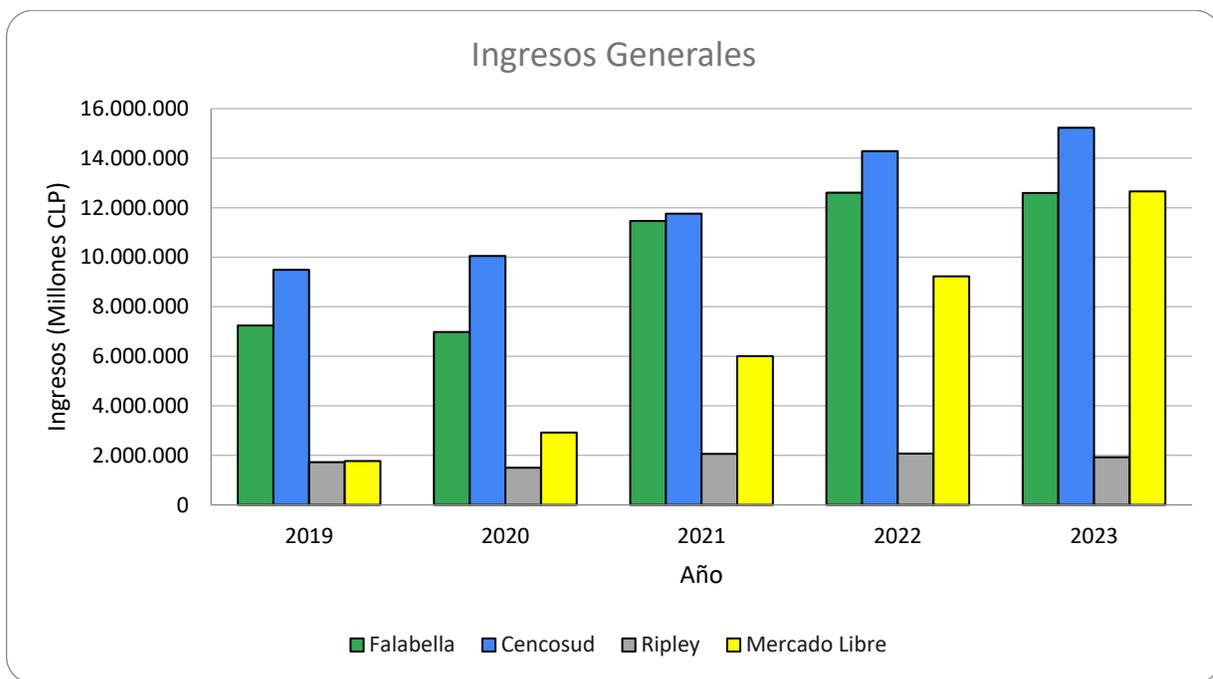


Figura 6.12 Ingresos generales de las 4 firmas analizadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de sus memorias anuales y resultados trimestrales. Llevado a pesos chilenos a partir del cambio a dólar con el que finalizaba cada año en el caso de Mercado Libre.

En la Figura 6.13 se aprecian los ingresos generados dentro de Chile por parte de los 3 retailers tradicionales, tomando en cuenta aquellos generados por sus divisiones de tiendas por departamento, sin importar si el canal es online o físico. En contraste, la Figura 6.14 muestra los ingresos generados por la división de “comercio” dentro de la sub región que contiene a Chile, dada la imposibilidad de conseguir la información exclusivamente del territorio nacional. Con estos gráficos se intenta apreciar una comparación entre el sector de interés de esta investigación (tiendas por departamento) con su homólogo más parecido por parte de mercado libre, es decir, “comercio” (que básicamente excluye los ingresos Fintech), y se intenta llevar al sector geográfico más parecido y acotado posible para la investigación (Chile en el caso de los retailers, y la sub región con Chile incluido por parte de Mercado Libre).

Al comparar ambos gráficos se puede ver que Mercado Libre está lejos de ser un actor relevante dentro del país, ya que ni juntando sus ventas de 7 países en conjunto llega a percibir la mitad de los ingresos exclusivos en Chile del retailer más débil de la investigación, es decir Ripley. Aunque, aún con esto, no deja de ser menor el rápido crecimiento que tuvo Mercado Libre post pandemia (2021 en adelante) en comparación a los retailers tradicionales, donde absolutamente todos han visto reducidos sus ingresos en el mismo período, dando a entender que, si bien el rápido crecimiento de Mercado Libre no parece una amenaza inmediata, en el medio plazo puede llegar a resultar una amenaza considerable para el mercado de los retailers tradicionales.

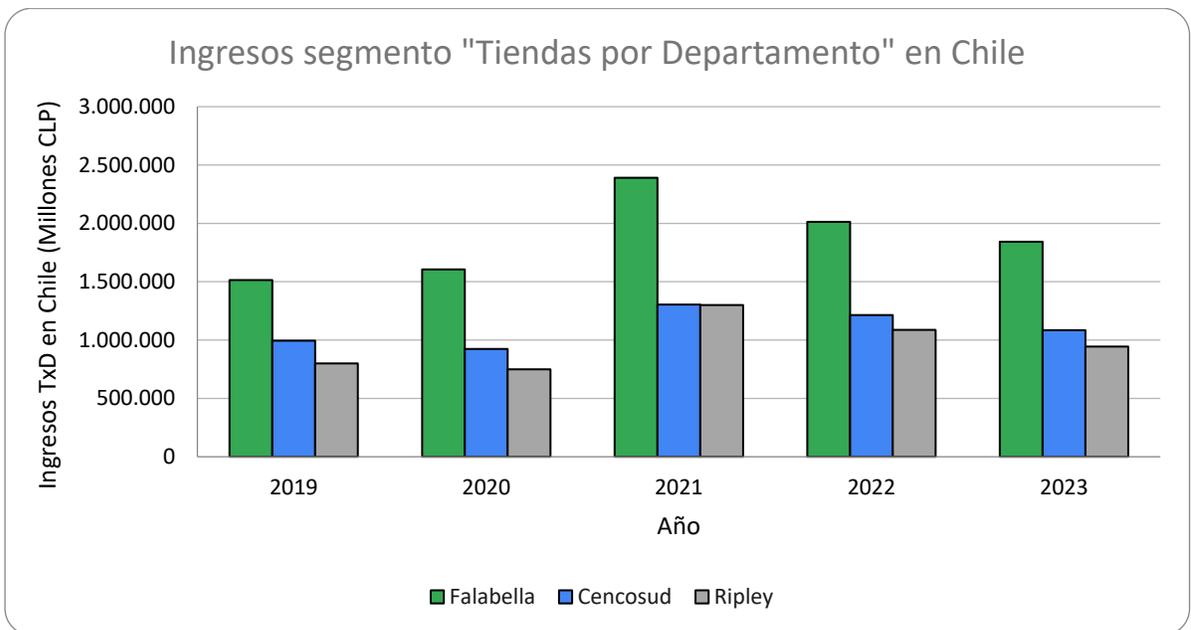


Figura 6.13: Ingresos generados en Chile por la división de TxD en el caso de Falabella, Cencosud y Ripley. Fuente: elaboración propia a partir de sus memorias anuales y resultados trimestrales.

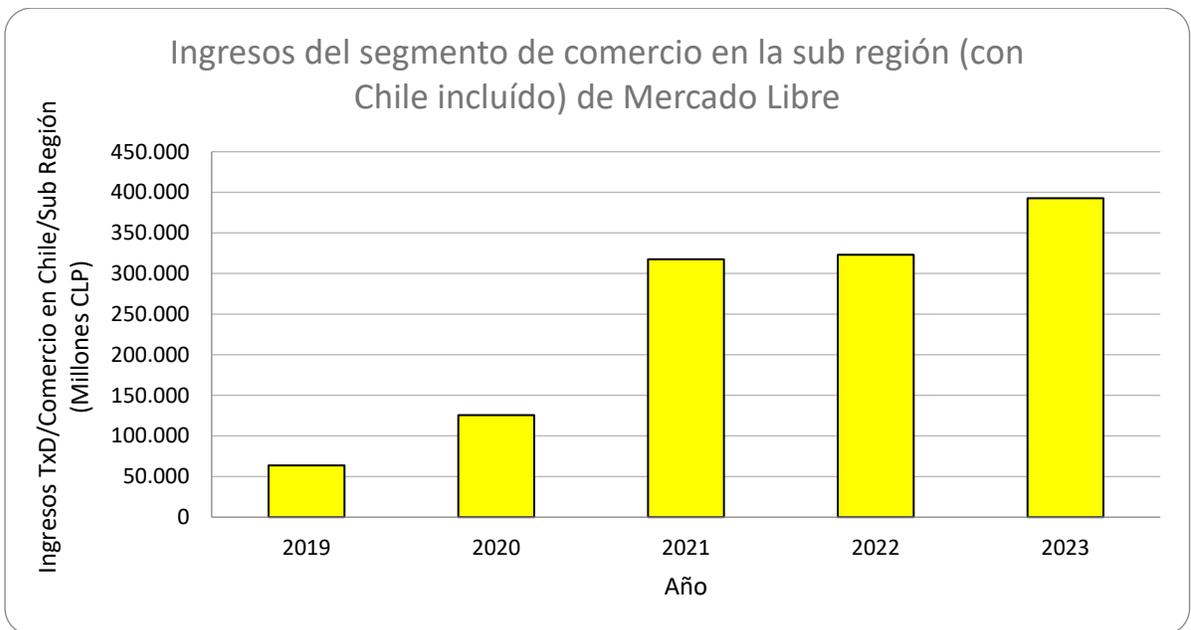


Figura 6.14 : Ingresos generados por la división de "Comercio" de Mercado Libre en la región comprendida por Ecuador, Perú, Colombia, Costa Rica y Chile, al no existir los ingresos percibidos únicamente en este último.

Fuente: Elaboración propia a partir de sus memorias anuales y resultados trimestrales. Llevado a pesos chilenos a partir del cambio a dólar con el que finalizaba cada año.

Se puede apreciar que Mercado Libre no lidera en Chile, ya que ni juntando los ingresos de Chile, Perú, Colombia, Ecuador y Costa Rica juntos logran superar los ingresos que generan los retailers chilenos dentro del territorio nacional, tanto generales, como los recaudados de manera online. Sin embargo, la potencial amenaza de Mercado Libre se puede ver en su crecimiento

continuo: mientras los otros retailers chilenos han tenido años en que han disminuido sus ingresos, Mercado libre continúa creciendo.

Más aún, se pronostica que Mercado Libre va a seguir creciendo, al menos en participación de mercado online, durante los años venideros, siendo el 2024 un crecimiento del 4%, pasando del 21% al 25% de la participación de mercado en el canal online (El Mercurio Inversiones, 2023).

En cuanto al desarrollo tecnológico, por parte de los retailers tradicionales se puede decir, en términos generales, que todos están realizando esfuerzos en agilizar y hacer más eficiente sus servicios. Algunos ejemplos son:

- Aumentar las funcionalidades y hacer más cómodas sus plataformas digitales (páginas web, marketplace's y aplicaciones) para todos sus usuarios: consumidores, *sellers* y colaboradores, como en el caso de Mi Local, de Cencosud, que fortalece funcionalidades relacionadas con el *found rate*, alertas de quiebre de stock, manejo de pre-mermas y ajustes de precios automatizados para sus tiendas retail, Ripley.com en el caso de Ripley, donde se facilita el acceso a los distintos catálogos de productos, además de añadir un proceso de pago en un solo paso, y el uso de sistemas de escaneo de productos para consultar disponibilidad de otras tallas/variantes en sus tiendas en el caso de Falabella.
- Su logística, con ejemplos como la centralización de las entregas de las compañías, tanto de los productos propios como de los Sellers de sus marketplace's, con centros de transferencias, *darkstores* y *cross-docks* (despacho desde la tienda) en el caso de Falabella y Ripley. Adicionalmente, en el caso de este último, también se tienen ejemplos como su sistema de Centros de distribución, en el que se facilita la carga y actualización masiva de productos mediante la introducción de R-link y el módulo MCM de Mirakl, así como la plataforma corporativa de transporte TMS y la App de control de entrega "Tracking Seller" para mejorar la trazabilidad de los despachos, además de utilizar herramientas como *Batch Picking*, que es una función de *picking* dirigido por lotes al sistema de gestión de almacenes (WMS), lo que optimiza los desplazamientos y mejora la productividad y trazabilidad de la operación en tiempo real.
- Obtención, gestión y uso de la información, con casos como Falabella, donde integra *Data & Analytics* en sus plataformas, el almacenamiento gestión de los datos obtenidos mediante la creación de *Data Leaks*, y el posterior análisis con técnicas analíticas avanzadas e inteligencia artificial para convertir los datos en información de valor desde el cuál tomar decisiones.
- Automatización de procesos, como las cajas de autoservicio en los 3 retailers, la automatización de los procesos de tienda y back office mediante el centro de servicios compartidos en el caso de Cencosud, la herramienta PriceR 360° en el caso de Ripley, para una gestión automática, más integral y efectiva del ciclo de vida de los productos, buscando alcanzar el agotamiento deseado y maximizar el margen.
- Agilización de sistema de pagos y herramientas bancarias, como con el lanzamiento de la aplicación Chek, por parte de Ripley, que funciona como una billetera digital, facilitando

pagos, cobros y transacciones con un solo clic, utilizando el celular y códigos QR, el lanzamiento de CencoPay por parte de Cencosud, billetera electrónica que permite a los usuarios integrar sus tarjetas de crédito, débito y prepago en un solo lugar, facilitando así transacciones seguras y cómodas, directamente desde su celular, y la aplicación de Banco Falabella en el caso de Falabella, que, tras el cierre de Fpay, adquirió nuevas funcionalidades, como aquellas pertenecientes a las de una billetera electrónica (ofreciendo productos de manera 100% digital y pudiendo pagar sin pasar por caja), así como permitir el pago de estacionamientos en Mallplaza de forma automática a los vehículos inscritos, además.

Por el lado de Mercado Libre, estos también trabajan continuamente en mejorar sus plataformas, ya sea su página web y las aplicaciones de todos sus servicios. Sin embargo, se hace un especial énfasis en adaptar el hardware, software e infraestructura física al constante crecimiento del volumen del negocio, lo que ha llevado a Mercado Libre a tener resultados tan sólidos en cuanto a la eficiencia de sus operaciones. Un aspecto donde se puede visualizar esto es en el tiempo de entrega de los productos comprados de manera online. Por el lado de los retailers nacionales tradicionales, señalan grandes esfuerzos para cumplir que cierto porcentaje de sus entregas online sean entregadas en menos de 48 horas, como con Falabella que, en su memoria más reciente, indicó que el 60% de sus entregas lo cumplen (Falabella, s. f.-a) y, en el caso de Cencosud, señaló que el 52% de sus entregas cumplen con esto (Cencosud, s. f.-d). Mercado Libre, por otra parte, señala que el 90% de sus entregas dentro de Chile se realiza en menos de 48 horas (Mercado Libre y Su Estrategia Logística Para Lograr Que Más del 90% de los Envíos Lleguen En 48 Horas A Todo Chile, 2024).

Para el caso de desarrollo de software, Mercado Libre subcontrata y delega esta tarea a otras empresas o grupos, ya que les permite mayor capacidad operativa y fortalece el conocimiento interno al incorporar nueva experiencia. Además, señalan que pasaron de un sistema cerrado y monolítico a uno abierto y desacoplado, dividiendo sus equipos en "células" autónomas que se interconectan mediante API's, lo que les dio más productividad. Adicionalmente, Mercado Libre creó la Plataforma como Servicio (PaaS), una herramienta avanzada que minimiza la carga cognitiva relacionada con la infraestructura y la gestión de la red, lo que permite a los desarrolladores centrarse en aportar valor mediante el código, y que es usado diariamente por sus equipos de desarrollo, donde se encargan de microservicios hasta la creación de aplicaciones móviles, kits de desarrollo de software (SDKs) y la gestión de modelos predictivos de aprendizaje automático.

6.2.2 Modelo: ¿Cuál es el mejor modelo de negocio para el futuro de su empresa?

En cuanto a la información de los negocios de las firmas, es posible apreciar que, en el caso de los retailers de tiendas por departamento, son muy similares entre sí:

- Todos poseen tiendas físicas catalogadas como tiendas por departamento, lo cual va de la mano con su negocio inmobiliario al estar presentes en centros comerciales. Por ende, manejan un inventario propio a nivel masivo.
- Venden categorías muy similares (hablando desde sus tiendas por departamento, ya que, al momento de hablar de supermercados o mejoramiento del hogar, comienzan a diferir, siendo Ripley el único que no las posee), siendo moda, belleza, tecnología (dispositivos móviles, TV y sonido además de electrodomésticos), deportes, infantil y muebles algunos de los más populares y compartidos.
- Poseen marketplace's, tanto para sus propios productos y marcas propias como para que sus potenciales Sellers puedan inscribirse y vender a partir de ellos y sus servicios,
- Poseen programa de fidelización basado en puntos canjeables a través de sus servicios financieros, generalmente de sus propias tarjetas (en este sentido, siendo Cencosud el único que no tiene un segmento específicamente diseñado para atender todas las funciones financieras, así como no incursionar como un banco), así como otros beneficios.
- Operaciones logísticas para atender el despacho a domicilio (tanto de sus propios productos como el de terceros a través de sus marketplace's), como el abastecimiento de sus inventarios.
- Tienen por objetivo hacer que la experiencia del cliente sea la más simple, cómoda y rápida posible.

Un resumen de las operaciones y servicios que maneja cada firma se puede ver en la Tabla 6.1:

Negocio	Falabella	Cencosud (París)	Ripley	Mercado Libre
Tiendas físicas	Aplica	Aplica	Aplica	No aplica
Inventario propio a nivel masivo	Aplica	Aplica	Aplica	No aplica
Marketplace	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica
Segmento financiero	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica
Programa de fidelización	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica
Servicios logísticos completos (gestión de inventario) a terceros.	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica
Servicios Logísticos simples (solo intermediario) a terceros.	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica
Servicio de anuncios a terceros	No aplica	No aplica	No aplica	Aplica
Servicio de gestión de tienda online a terceros (fuera del ecosistema)	No aplica	No aplica	No aplica	Aplica

Tabla 6.1: Resumen de los servicios y operaciones de cada firma.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información pública disponible en sus memorias anuales y páginas web.

Medios como El Mercurio Inversiones, 2023 incluso han manifestado:

En Chile, tenemos algo raro: tres cadenas de tiendas por departamento para un país relativamente pequeño ... Y si tú entras a esas tiendas por departamento, salvo la tarjeta que tienen, no hay grandes diferencias... No tiene mucho sentido tener en un centro comercial un París, un Falabella y un Ripley, que venden más o menos lo mismo. Y, como esto no es muy eficiente, creo que en algún momento se van a empezar a fusionar porque no van a dar los números. (p. 3)

Todos los retailers tradicionales, salvo Cencosud, se definen así mismo explícitamente como un ecosistema, los cuales a través de una propuesta donde combinan lo físico con los canales y servicios digitales ofrecen una experiencia omnicanal, que sí tienen en común las 3 firmas. Además, poseen un plan de marcas propias, en que plantean un objetivo a cumplir basado en cubrir cierto porcentaje de sus productos con marcas propias, es decir, marcas que sólo sean vendidas en tiendas de su respectiva empresa. Esto, en el largo plazo, puede servir para diferenciarse en el futuro, ya que así estarían diferenciándose por la marca del producto que venden, y no de la variedad o las categorías que vendan en sí.

Adicionalmente, todas mantienen en sus planes mantener e incluso fortalecer su canal físico, con planes de aperturas de nuevas tiendas y expandirse a través de más puntos estratégicos del país.

En el caso de Falabella, señalan que el 53% de su plan de inversión (US\$270 millones) corresponderá a apertura y remodelación de tiendas, con lo cual planean optimizar la exposición de categorías en tiendas, agilizar el proceso de compra, profundizar la monetización de los canales físicos y ampliar los espacios destinados a servicios y zonas de estilo de vida en sus centros comerciales (Falabella, s. f.-c).

Por otra parte, en Cencosud, s. f.-d se señala: "... Abrimos 44 nuevas tiendas de retail y remodelamos 184... Sólo en el 4º trimestre, abrimos 12 nuevas salas, agregando más de 15 mil metros cuadrados de superficie" (p. 7).

Finalmente, en Ripley, s. f.-c, se dijo que:

Las tiendas físicas representan en torno al 70% de la venta del segmento retail, siendo un activo clave en la propuesta de valor omnicanal desde el punto de vista de la experiencia de

los clientes que las visitan y, también, al operar como mini centros de distribución, lo que nos permite apalancar la infraestructura logística a nuestra red de tiendas físicas. (p. 22)

Por ende, se puede observar que todas mantienen el canal físico como parte fundamental de su negocio, lo que se refuerza con el hecho de que, en todos los casos, sus ingresos online son solo una pequeña parte de lo que generan en general, cosa que, por complemento, es lo generado por su canal físico. En contraste, la diferencia más notable con Mercado Libre es que este último es puramente digital.

La empresa argentina, al igual que los retailers, posee un Marketplace en que vende a partir de terceros por un lado y en donde maneja en inventario, stock y envío de los vendedores que utilizan su servicio completo por el otro. A su vez, también posee un sistema de fidelización con bonificaciones de sus propios sistemas financieros y de pago.

Sin embargo, los retailers tradicionales chilenos complementan sus tiendas físicas con plataformas y servicios para el comercio electrónico, pero las ventas en tiendas físicas siguen ocupando gran parte del negocio completo. En otras palabras, el centro (e inicio) de su ecosistema son las tiendas físicas, y, a partir de ahí, expanden el resto del ecosistema. Mercado Libre se desprende completamente de eso y es puramente digital. Además, Mercado Libre tiene otras formas de expandirse ganando influencia: presta sus servicios logísticos a través de Mercado Envíos, su servicio de anuncios de Mercado Ads y su solución de gestión de tiendas digitales a través de Mercado Shops a terceros sin que estos deban ser grandes almacenes o grandes empresas con una gran infraestructura para acceder al servicio, expandiendo su influencia y, posteriormente, siendo incluidos en el ecosistema completo. Los retailers, para expandirse, requieren formar un gran valor de marca primero, entrar en espacios físicos de gran importancia como espacios céntricos o destinados a centros comerciales, lo que implica una inversión y planificación considerablemente mayor, para luego, a partir de ese posicionamiento, complementarlo con el resto del ecosistema y su omnicanalidad. Esto, a su vez, se vuelve todavía más difícil al querer expandirse a otro país.

Lo anterior puede ser la explicación al crecimiento sostenido tan marcado por parte de los resultados financieros de Mercado Libre: Tiene la capacidad de expandirse (y, por ende, de crecer) mucho más rápido de que los retailers tradicionales. El vicepresidente de la región de Mercado Libre, Alan Meyer, señaló en Freymuth y Freymuth, 2024 lo siguiente:

Para la gente que se dice lo que le gustaría tener un local en el costal de Center, si es que tiene la capacidad de hacerlo va a entrar a una cola de espera, unos costos increíbles, años amarrados al contrato que es razonable, si estás haciendo ese tipo de inversión. Aquí puede tener ese flujo mensual en un día y sin pagar ningún costo por estar acá adentro. (p. 1)

Con todo lo anteriormente mostrado, se concluyó que, respecto del marco DBM, las posiciones actuales de las empresas en el gráfico son las siguientes:

Mercado Libre es el conductor de ecosistemas más consolidado de las empresas estudiadas. No solo por ofrecer productos complementarios y competidores a la vez, poseer una gran cantidad de asociaciones que le permiten funcionar de manera fluida y atender las necesidades de los consumidores finales de los productos que ofrece, sino que también, dentro de su ecosistema, los Sellers y tiendas también son consumidores de servicios que interconecta a los miembros del resto del ecosistema, pero que no dependen de una sola arista en particular. Mercado Libre ofrece servicios logísticos, tienda online y publicidad a los Sellers además de simplemente ofrecer sus productos en su Marketplace, pero ninguno de estos servicios requiere que se use todo el ecosistema en primer lugar, haciendo que se adapte a las necesidades individuales de cada uno de los miembros. Y todos estos servicios, a su vez, se apalancan entre sí, pues todos contribuyen al crecimiento del otro, siendo el caso más notable su línea financiera, que no solo complementa el Marketplace al ofrecer productos a los compradores como cuotas, sino que se aventura a ser un promotor de herramientas financieras para Sellers que han sido excluidos del rubro bancario.

Pasando a sus productos, Mercado Libre ha logrado construir un ecosistema tan ágil que responde de manera muy eficiente a las necesidades de los compradores, pues el estándar es que los productos lleguen rápidamente, en buen estado y respaldados por el reconocimiento y garantías de la empresa. Estos productos, como ya se mencionó, pertenecen a una gran gama de opciones que hacen que se adapte a los gustos de cualquier comprador, pues no solo ofrece productos que se completan, sino que hasta productos competidores.

Además, Mercado Libre es consciente de la importancia de la innovación y el desarrollo tecnológico en su negocio, por lo que no solo constantemente trabaja para implementar nuevas herramientas para agilizar su ya consolidado ecosistema, sino que también le toma el peso a la recolección y uso de la información, teniendo modelos predictivos y de aprendizaje automático, con información tanto de sus clientes como del entorno para seguir trabajando en fortalecer sus operaciones.

Para finalizar con Mercado Libre, sus resultados apuntan a que, si bien todavía no es el actor más relevante dentro de Chile, está creciendo y sorteando barreras en que las demás empresas han encontrado dificultades, que les han impedido crecer incluso en donde geográficamente iniciaron y poseen más ventaja.

En cuanto a los retailers tradicionales, si miramos sus tiendas por departamento y los demás segmentos solo como complementos de estos, todos cumplen con ser omnicanales con una alta integración en la cadena de valor, ya que todos ofrecen una gran variedad de productos (complementarios y competidores), múltiples canales con tiendas físicas y un Marketplace desde el cuál funcionan servicios logísticos y de entrega, un segmento financiero que complementa la venta de sus productos a los compradores finales, entre otras, pero que no ofrece tantos servicios

que se apalanquen entre sí ni conecten a todo el ecosistema con la magnitud y eficacia con la que sí lo hace Mercado Libre, además de no funcionar con la misma rapidez de éste último, viéndose reflejado en los resultados que obtuvieron los retailers en épocas de alta demanda como durante la pandemia del Covid 19, en que Falabella, Ripley y París concentraron más del 50% de los reclamos (SERNAC, 2020), además de poseer resultados deficientes en servicios que se complementan con la venta de productos, siendo el financiero el más afectado, pues los 3 retailers tradicionales también encabezan la lista de los bancos/tarjetas con más reclamos (SERNAC, 2023).

Adicionalmente, si bien poseen un gran desarrollo tecnológico y una apertura a la innovación, no están manejando este apartado (así como el del trabajo de la información que poseen) con el mismo rendimiento que Mercado Libre. Falabella es quizás el más desarrollado de este grupo y el que sí se puede considerar un ecosistema que compite con Mercado Libre, dada su magnitud y que innova en otros apartados como su presencia de marca y sus complementos como su sistema de escáner para informar disponibilidad de productos en su red de tiendas físicas, además de su inversión tecnológica en la recopilación, gestión y procesamiento de datos (es decir, se involucra e invierte más en la cadena de valor del negocio de comercio minorista), pero que está un poco más abajo y a la izquierda que éste en su mismo cuadrante, a diferencia de Ripley y Cencosud, que por tener una menor magnitud y servicios ligeramente menos desarrollados que Falabella, podrían ubicarse en la frontera entre la omnicanalidad y los ecosistemas (en el caso de Cencosud, por estar viendo principalmente sus tiendas por departamento París, sin considerar el resto de su ecosistema de supermercados y mejoramiento del hogar). El marco DBM con las firmas estudiadas se puede ver en la Figura 6.15:

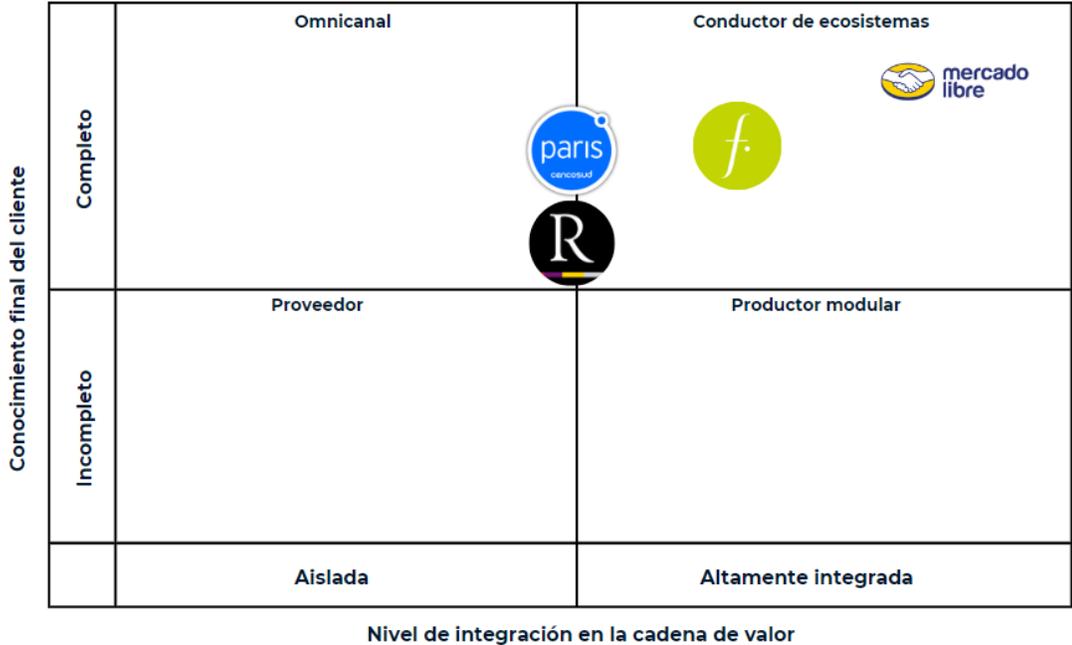


Figura 6.15: ubicación de las firmas estudiadas dentro del Marco DBM en función de los modelos de negocios y características que poseen.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos públicos de cada empresa.

6.2.3 Ventaja: ¿Cuál es su ventaja competitiva?

De la información recopilada se puede decir que la presencialidad en las tiendas por departamento sigue siendo un nicho considerable. La mayoría de la gente todavía considera esta opción dentro de sus vidas, y de los que van, gran parte lo hace por la confianza que le genera poder ver y probar el producto antes de comprarlo, además de aprovechar el viaje para vitrinear y hacer más actividades aprovechando que se encuentran dentro de un centro comercial.

De la propia encuesta realizada se aprecia que la venta online fue la opción más escogida entre los que no considera la alternativa de ir presencialmente a las tiendas por departamento, pero cabe destacar que dichas tiendas sí poseen un Marketplace desde el cuál ofrecer sus productos, por lo que aún pueden conservar a ese grupo de personas.

Por otra parte, dos de los motivos más grandes del por qué el cliente siente que empeora su experiencia al ir presencialmente a las tiendas por departamento se relacionan, por un lado, con no poder acceder al producto que tenía pensado comprar (ya sea porque la tienda derechamente no lo vendía o porque no le quedaba stock de él), y por el otro, que sea atendido de alguna forma dentro de la tienda (al no tener a quien consultar dudas o quien lo asista para acciones que son imposibles de evadir, como solicitar otra talla de un producto o retirar seguros). Por lo tanto, existe un potencial en lo que es la atención del cliente dentro de las tiendas por departamento, así como en la disponibilidad de la información antes de que el cliente ingrese, aspectos que se pueden atacar haciendo esfuerzos en garantizar la disponibilidad del producto mejorando su logística o, en otro caso, darle al cliente la posibilidad de tener conocimiento de la disponibilidad de manera previa a ir a la tienda. Por otra parte, una vez dentro de esta, el cliente no debe sentirse “botado” en ningún momento, lo que requiere estar atento a sus necesidades dentro de la tienda. Como puede haber muchos clientes en un mismo momento y es físicamente imposible tener a un colaborador por cliente, se deben poner esfuerzos en que el cliente pueda acceder a la información suficiente de lo que busca y poder realizar acciones inevitables de manera más autónoma, que no requiera de la acción directa de algún colaborador.

El análisis anterior se refuerza aún más al ver la gran cantidad de personas que considera que las herramientas digitales en procesos al interior de las tiendas pueden mejorar la experiencia, ya que, además, estas mismas consideraron las opciones que solucionan estas falencias, específicamente las de consultar por productos antes de ir a las tiendas, poder tener más información de este una vez dentro de ellas, y la posibilidad de solicitar asistencia de manera remota una vez que ya está en el proceso de adquirir productos dentro. Además, como ya se dijo anteriormente, una de las etapas del viaje del cliente que más peso tienen su experiencia es la de búsqueda, cotización, asistencia y selección de productos, por lo que, tanto desde un Marketplace como en una tienda física, el cliente valora mucho que le faciliten y simplifiquen las actividades que sean necesarias para dicho proceso.

Sin embargo, no todo depende del cliente o cómo la tienda se prepare. Como señalan en sus riesgos, las implicancias de tener tiendas físicas también conllevan otro tipo de problemas u oportunidades de las que no se tiene control, como lo serían las catástrofes naturales, conflictos bélicos o sociales, entre otras que impidan el funcionamiento de los espacios físicos destinados a la venta. A su vez, los espacios virtuales u online también poseen implicancias, como el cuidado de la ciberseguridad, la falta de control (pero a su vez, mayor agilización) de algunas operaciones por no manejar un inventario propio en una tienda, diferentes velocidades de respuesta ante cambios en las preferencias de los consumidores son solo algunos factores a considerar a la hora de comparar los retailers tradicionales con Mercado Libre.

A continuación, se presenta un análisis FODA a partir de las principales características de las firmas (incluidos Anexos A, B, C y D), características del rubro y la información de los consumidores recabada:

Retailers tradicionales:

Fortalezas:

- Son una experiencia omnicanal, al ofrecer sus servicios tanto de manera presencial al poseer una red de tiendas físicas compuestas por infraestructuras complejas, bien ubicadas y difíciles de imitar que les permiten llegar a una gran cantidad de clientes que todavía prefieren ir presencialmente de compras (a los cuales las tiendas les da una experiencia más directa y personalizada), como de manera online a través de sus aplicaciones y marketplace's de sus páginas web, ofreciéndoles múltiples opciones a los clientes en función de sus preferencias, pudiendo incluso combinar ambos canales al comprar online y retirar en tienda.
- Cultura, reputación y reconocimiento de marca: Los retailers tradicionales llevan muchos años de trayectoria en el país, por lo que son fácilmente reconocidos por los chilenos, quienes los perciben con familiaridad y tienen una idea de su valor de marca, teniendo una posición fuerte en el mercado y una base de clientes leales ya consolidados.
- Versatilidad al ofrecer y devolver productos: En el caso de la presencialidad, los clientes de los retailers tradicionales pueden probar directamente el producto antes de comprarlo, lo que evita la cantidad de devoluciones, que se traduce en mayores costos para las empresas. Adicionalmente, para en el caso de que el cliente quiera devolver su producto para cambiarlo, lo hace directamente en la tienda donde lo puede cambiar por otro fácilmente, a diferencia del canal online que requiere envíos y acciones más complejas por parte del cliente.
- Control de la cadena de suministro: Al manejar su inventario y vender desde tiendas físicas tienen más control sobre su cadena de suministros que si su negocio se levantara principalmente de vender exclusivamente online a partir de terceros.

Debilidades:

- Costos de mantenimiento e inventario: Mantener una amplia red de tiendas físicas implica costos significativos de operación y mantenimiento en comparación de firmas que solo vendan a través de terceros de manera online, lo que puede reducir los márgenes de beneficio. Además, a diferencia de otras empresas que se enfocan solo en su *marketplace*, las tiendas por departamento tienen que gestionar completamente el inventario de casi todos sus productos, lo que conlleva a un gasto de recursos mayor que solo vender a través de terceros.
- Velocidad de adaptación e innovación limitada: Las tiendas físicas son menos flexibles y ágiles que las plataformas de *e-commerce* puras en términos de adaptación a cambios rápidos en el mercado y las preferencias del consumidor, teniendo una menor velocidad de respuesta a las tendencias, a su vez que la velocidad de adopción de nuevas tecnologías y modelos de negocio también suele ser más lenta en comparación con empresas digitales nativas como Mercado Libre, limitando su capacidad para mantenerse al día con las tendencias del mercado
- Desventaja en la Logística: Mercado Libre y otros competidores especializados en *e-commerce* tienen redes logísticas avanzadas para la entrega rápida y eficiente, lo que puede superar las capacidades logísticas de los retailers tradicionales, en parte debido a que los nativos digitales llevan más años perfeccionando su logística y sistemas de entrega.
- Alcance y Variedad Limitada: Aunque han avanzado en sus plataformas digitales, las tiendas por departamento tradicionales a menudo no pueden igualar la diversidad y alcance del inventario disponible en plataformas de *e-commerce* dedicadas.

Oportunidades:

- Nuevas tecnologías: La implementación de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, *big data* y realidad aumentada puede mejorar la personalización del servicio al cliente, la gestión de inventarios y las estrategias de marketing, a su vez que pueden optimizar la cadena de suministro y la logística para reducir costos y solucionar ineficiencias.
- Crecimiento del comercio minorista: El comercio minorista se encuentra creciendo y dejando atrás la recesión que la estaba afectando, lo que ha provocado que tanto el comercio online como el presencial se encuentren en aumento. Con su omnicanalidad, pueden satisfacer las preferencias de todos estos potenciales clientes.
- Imagen corporativa ambiental: Los retailers tradicionales pueden mejorar su imagen a través de medidas y políticas ambientalistas que se vean reflejadas físicamente en sus tiendas además de sus compromisos con marcas y productos de dicha índole, que puede resultar más llamativo para los clientes.
- Foco en los puntos clave del viaje del cliente: al ser los 2 puntos que más impactan en el viaje del cliente los que incluyen la búsqueda, asistencia y selección de productos por un lado y la atención de problemas o devoluciones de productos por el otro, pueden enfocarse

estratégicamente en ellos para asegurar la satisfacción y posterior lealtad del cliente, ayudándose de las nuevas tecnologías para ello tanto en el canal físico como el online.

Amenazas:

- Intensificación de la Competencia de *E-commerce*: Las barreras de entrada para las empresas que incursionan en el *e-commerce* son relativamente bajas en comparación a las de los grandes almacenes, lo que provoca un aumento en la competencia en cuanto al canal online, en el cual los retailers tradicionales están incursionando.
- Cambios rápidos en el comportamiento del consumidor: Los consumidores pueden cambiar su comportamiento, adquirir nuevas necesidades o preferencias a los cuales los retailers no pueden adaptarse tan rápidamente. Esto incluye el impacto de las preferencias del *e-commerce* que crecen año a año.
- Impacto de Contingencias Sanitarias, conflictos sociales o inestabilidad económica: La pandemia de COVID-19, eventos como el estallido social y la volatilidad económica en el país demostraron la vulnerabilidad de los negocios físicos en entornos que les dificulten o imposibiliten operar sus tiendas, además de afectar el poder adquisitivo de los mismos consumidores, lo que puede afectar significativamente las ventas y la operatividad.
- Problemas en la Cadena de Suministro: Interrupciones en la cadena de suministro global, como las causadas por conflictos geopolíticos o pandemias, pueden causar escasez de productos y retrasos en la entrega.

Mercado Libre:

Fortalezas:

- Poder de integración hacia su ecosistema: En comparación a un socio que quiera ser parte de una empresa con una red de tiendas físicas o tiendas por departamento, en donde deben realizar una gran inversión y estrictos contratos para ubicarse físicamente en las infraestructuras especializadas, Mercado Libre, al ser digital y ya contar con una gran cantidad de usuarios y Sellers en Latinoamérica, puede integrar a potenciales Sellers de manera más rápida y simple que sus contrapartes físicas.
- Innovación Tecnológica: La empresa invierte significativamente en tecnología para mejorar la funcionalidad, seguridad y experiencia del usuario en su plataforma. Al ser una empresa nativa digital, lleva mucho más tiempo invirtiendo y desarrollándose en tecnología que ayudan a funcionar de manera óptima de manera online, además de personalizar la experiencia de compra, detectar fraudes y optimizar las operaciones logísticas.
- Sistema de logística y entregas desarrollado: Mercado Libre cuenta con sistema de logística que le ha permitido entregar un porcentaje de sus productos mayor que los retailers tradicionales en menos de 2 días, consolidado una reputación y confianza en sus clientes, aumentando su lealtad. Además, ofrece varios tipos de servicios de logística, adaptándose a la necesidad de sus socios.

- Negocio online menos propenso a desastres: Al ofrecer sus servicios de manera online, en casos extremos como la pandemia del COVID 19 Mercado Libre se ve menos afectados que otros negocios cuya principal fuente de ingresos depende de la presencialidad de clientes en lugares específicos de mucha aglomeración.

Debilidades:

- Dependencia del Comercio Electrónico: La dependencia significativa del crecimiento continuo del comercio electrónico en América Latina es una debilidad inherente. Cualquier desaceleración en este sector podría impactar negativamente sus ingresos y expansión. Además, a diferencia del retailer tradicional, la falta de canal físico hace que no pueda apuntar a ese segmento del mercado.
- Actividades Fraudulentas: La actividad fraudulenta y las estafas en la plataforma representan un riesgo considerable. Aunque Mercado Libre invierte en tecnologías de seguridad, el fraude sigue siendo un problema persistente que puede afectar la confianza de los usuarios y dañar la reputación de la empresa.
- Complejidad Logística: A pesar de tener una red logística expansiva, la complejidad y los costos asociados con mantener y expandir esta red pueden representar una debilidad. Problemas logísticos, retrasos o fallos en la entrega pueden impactar negativamente la experiencia del cliente y la satisfacción del usuario, así como dañar la sólida reputación que posee hasta el momento desde ese ámbito.
- Falta de Infraestructura Propia: Aunque Mercado Libre ha avanzado en la construcción de su infraestructura logística, todavía depende en gran medida de proveedores de servicios externos. Esto puede limitar su control sobre la cadena de suministro y la calidad del servicio, y aumentar los riesgos asociados con interrupciones externas.

Oportunidades:

- Crecimiento del Comercio Electrónico en América Latina: La región está experimentando un aumento significativo en la adopción del comercio electrónico, impulsado por la mayor penetración de Internet, el uso de dispositivos móviles y la alfabetización digital de la población. Esta tendencia ofrece a Mercado Libre una oportunidad de expandir su base de usuarios y aumentar sus ingresos.
- Desarrollo de Infraestructura Logística: La inversión en su propia red de logística y centros de distribución puede mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Una expansión logística no solo optimizaría los tiempos de entrega, sino que también reduciría la dependencia de terceros en el futuro.
- Incremento en el Uso de Métodos de Pago Digitales: La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de pagos digitales y sin contacto. Mercado Pago está bien posicionado para aprovechar este cambio en los hábitos de pago, ofreciendo soluciones seguras y convenientes tanto para consumidores como para negocios.

- Desarrollo de Inteligencia Artificial y Big Data: La integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el análisis de big data puede mejorar la personalización de la experiencia del usuario, optimizar las operaciones y generar nuevas oportunidades de ingresos a través de la publicidad segmentada y la optimización de la cadena de suministro.

Amenazas:

- Saturación del Mercado: A medida que el mercado de comercio electrónico en América Latina madura, las barreras de entrada van haciéndose más débiles, la competencia se intensifica y la diferenciación se vuelve más difícil. Mercado Libre enfrenta el desafío de innovar constantemente para mantener su ventaja competitiva en un entorno cada vez más saturado.
- Dependencia de Infraestructura Externa: La empresa depende de plataformas de terceros como Google Play y las tiendas de aplicaciones de Apple para la accesibilidad de sus aplicaciones. Cualquier cambio en las políticas o problemas técnicos en estas plataformas podría afectar negativamente la disponibilidad y funcionalidad de las aplicaciones de Mercado Libre y Mercado Pago.
- Actividad Fraudulenta y Ciberseguridad: La actividad fraudulenta y los ataques cibernéticos representan una amenaza constante. Las brechas de seguridad pueden dañar la reputación de la empresa, reducir la confianza del consumidor y generar costos significativos para mitigar estos incidentes.
- Problemas con Proveedores de Servicios: Cualquier problema que afecte a los proveedores de servicios esenciales, como los de logística y tecnología, puede tener un impacto negativo significativo en las operaciones de Mercado Libre.

Ventajas competitivas de los retailers:

- Presencia Física Extensa: Poseen una extensa red de tiendas físicas en Chile y otros países de América Latina, lo que les permite ofrecer una experiencia de compra omnicanal que combina lo mejor de los mundos online y offline. Los consumidores pueden ver, tocar y probar productos antes de comprarlos, lo cual es una ventaja significativa en categorías como moda, muebles y electrodomésticos, además de que la presencia física facilita la gestión de devoluciones, cambios y servicio postventa, lo que puede mejorar la satisfacción del cliente.
- Marca y Reputación: Las marcas Falabella, Ripley y París son reconocidas y confiables en el mercado chileno. Tienen una larga trayectoria y han construido una sólida reputación por la calidad de sus productos y servicios, lo que ha generado confianza y lealtad por parte de un número importante de consumidores (reflejados en los ingresos que aún manejan), y que se traduce en una base de clientes leal que prefiere comprar en estas tiendas. Esta lealtad, también los incentiva a utilizar sus herramientas y segmentos complementarios, como las tarjetas de crédito y programas de puntos.

- Estrategia Omnicanal: La integración de canales online y offline (estrategias omnicanal) ha sido un foco importante para estos retailers, permitiéndoles ofrecer una experiencia de compra fluida y conveniente. Los clientes pueden comprar en línea y recoger en tienda, lo que combina la comodidad del *e-commerce* con la rapidez del retiro en tienda, y que sigue siendo un nicho relevante, como se vio anteriormente en la etapa 7.1 tanto en los estudios como en la encuesta. Esto, sin considerar que también existe la opción completamente digital, a través de las plataformas de comercio electrónico robustas que complementan sus tiendas físicas.
- Servicio al Cliente: La capacidad de ofrecer un servicio al cliente personalizado y de alta calidad es una ventaja competitiva importante, ya que los consumidores pueden recibir asesoría directa de los vendedores en las tiendas, lo que puede ser crucial para productos de mayor complejidad técnica o alta inversión. Además, la infraestructura para atender consultas y resolver problemas de manera rápida y efectiva es una fortaleza derivada de su presencia física y experiencia en el mercado.

Por ende, en términos generales, se concluye que las tiendas por departamento tradicionales, en comparación a la competencia nativa digital, ha perdido agilidad y eficacia, tanto en su funcionamiento normal como en circunstancias adversas fuera de su control, así como en su velocidad de respuesta a factores externos. Sin embargo, a cambio de esto poseen un mejor control sobre cómo ofrecen sus productos, especialmente en cuanto a la personalización de la atención se refiere, además de la variedad de canales por los cuales atiende, destacando su omnicanalidad.

Resulta complicado para los retailers poder encontrar ventajas competitivas significativas en cuanto a lo que ofrecen (el producto en sí), ya que la variedad de productos que ofrece Mercado Libre es muy similar e incluso superior. En ese ámbito pueden diferenciarse con su plan de marcas propias, solo en el caso de que los productos de dichas marcas puedan diferenciarse con los de la competencia.

Por el lado de las plataformas online, también les resulta difícil diferenciarse. Todas plataformas online que poseen los retailers tradicionales también las posee Mercado Libre, que ha trabajado e invertido mucho más tiempo y recursos en perfeccionarlas para alcanzar el nivel de confianza y facilidad de uso que ha alcanzado hasta la fecha.

Sin embargo, en el ámbito de la experiencia, los retailers sí tienen una herramienta para diferenciarse y que se puede explotar: la presencialidad. Mercado Libre no cuenta con tiendas físicas desde las cuales ofrecer la experiencia que sí ofrecen los retailers tradicionales, como lo es la atención más directa y personalizada, además de que el cliente interactúe directamente con el producto antes de comprarlo. Más aún, los retailers pueden apelar a recursos como el arraigo, apelando al pasado, a la convivencia o a los lugares físicos representados a través de eventos, diseño de tiendas y el surtido de productos, cosas que la presencialidad puede otorgar, y se puede beneficiar de herramientas tecnológicas dentro de la tienda (Bruckberger et al., 2023).

Adicionalmente, como se ha visto, el canal físico no ha ido decreciendo en el tiempo, y todavía posee un nicho considerable entre los clientes del *retail* dentro del país.

6.2.4 Conexión: ¿Cómo utilizará las tecnologías móviles y el Internet de las cosas (IoT) para conectarse y aprender?

En el caso de *Mercado Libre*:

Para atender necesidades de los clientes que no se relacionen con la compra de algún producto en sí, como dudas, reclamos o seguimientos, Mercado Libre tiene destinados espacios específicos de su app y su página web para estos requerimientos, ofreciendo canales alternativos como mensajes a través de Whatsapp a través de algún representante, correo electrónico o llamadas telefónicas.

En cuanto a sus canales para ofrecer y vender sus productos, se realizan desde su Marketplace de su página principal y a través de su aplicación para dispositivos móviles. La información adquirida es usada para complementar sus servicios, siendo el caso de sistema de pagos, créditos, ofertas y fidelización el que más se relaciona con el negocio del *retail* en este caso. De manera similar ocurre con los servicios hacia sus Sellers, como gestión de tiendas, envíos y publicidad, que se gestiona todos desde las respectivas aplicaciones.

En el caso de los *Retailers tradicionales*:

En cuanto a los canales de atención, en el caso de los 3 retailers tradicionales de tiendas por departamento, todos tienen como principales maneras de atender a su público mediante los Marketplace's de sus páginas web, sus aplicaciones para dispositivos inteligentes, y sus tiendas físicas, las cuales tienen el servicio de atención para compras (con el apoyo de sus vendedores) y al momento de realizar el pago, a través de las cajas normales, cajas automáticas y sus billeteras electrónicas mediante aplicaciones, que, en algunos casos, ofrecen pagos ágiles así como otro tipo de productos financieros de manera 100% online (aunque teniendo disponible espacios físicos en las tiendas en caso de que un cliente quiera adquirirlos de manera presencial).

Para el caso de la atención por dudas, reclamos, seguimiento entre otros servicios no relacionado a la adquisición de productos en sí, las 3 poseen, en el ámbito físico, secciones especializadas en sus tiendas para atender estos casos, y, de manera online, poseen las secciones destinadas a dichos fines en sus páginas web y sus app's. A través de estas, también ponen a disposición más canales complementarios, como mensajería por WhatsApp a través de representantes o chat bots, por correo electrónico y a través de llamada directa por teléfono.

Un caso especial se puede ver en Falabella, en que tienen habilitada la opción de poder escanear el código de casi cualquier producto y, desde su página, poder conocer la disponibilidad de dicho producto tanto en la tienda donde fue escaneado como en cualquier otra tienda Falabella

en Chile, además de la disponibilidad de variantes de ese producto, como otras tallas. Sin embargo, no siempre funciona con absolutamente todos los productos, y sigue siendo un servicio relativamente nuevo.

Otras variantes de esto que sí es posible ver en los demás retailers tradicionales junto a Falabella es el de escanear productos para conocer su precio y, también, para poder pagar los productos sin tener que hacer la fila en caja (“agregando al carrito”), quedando de manera exclusiva para los miembros de su ecosistema, como su aplicación.

Se puede ver que ambos bandos tienen bien integrado en su negocio y en su cultura las tecnologías móviles, ya que todas se han encargado que el cliente pueda hacer la mayoría de funcionalidades desde dispositivos móviles, o, en otro caso, sus páginas web desde ordenadores. Sin embargo, en el caso de los retailers tradicionales esta se ha empezado a perfeccionar desde un tiempo más acotado, siendo la mayoría de grandes avances posteriores a la pandemia, por lo que se podría decir que les falta pulir un poco más este apartado. Salvo por las oportunidades vistas en la etapa 3 (y especialmente en la encuesta realizada) en donde se podría utilizar más el internet de las cosas, aprovechar la masividad de los celulares inteligentes y la facilidad de obtención de las apps de cada marca para su uso dentro de las mismas tiendas, no parece haber mayor diferencia ni una oportunidad muy grande en cuanto al plan y compromiso digital por parte de los retailers tradicionales, o al menos desde el apartado online de cara al cliente (sin considerar los procesos back office ni de logística).

6.2.5 Capacidades: ¿Tiene las capacidades cruciales para reinventar la empresa?

- **Recopilar y utilizar información valiosa sobre los eventos de la vida de los clientes:**

En términos generales, los 3 retailers tienen una gran capacidad para recopilar información de sus clientes a lo largo de su viaje:

- Tarjetas: Las tarjetas de crédito son una fuente significativa de datos sobre el comportamiento de compra de los clientes. A través de las transacciones realizadas con esta tarjeta, los retailers pueden recopilar información detallada sobre las preferencias y patrones de compra de sus usuarios.
- Programas de fidelización de puntos: Estos programas de fidelización recopilan datos sobre la frecuencia de compras, productos preferidos, y otros comportamientos de los clientes, permitiendo una segmentación precisa y personalizada de las ofertas.
- *E-commerce* y Aplicaciones Móviles: Las plataformas de comercio electrónico y las aplicaciones móviles de los retailers permiten la recopilación de datos en tiempo real sobre las búsquedas, compras y comportamiento de navegación de los usuarios. Esto incluye información sobre productos vistos, carritos abandonados y preferencias de pago.

- Big Data y Analítica Avanzada: Los retailers utilizan tecnologías de big data y analítica avanzada para procesar grandes volúmenes de datos. Estas tecnologías permiten identificar patrones y tendencias, segmentar a los clientes de manera efectiva y predecir comportamientos futuros.
- CRM (*Customer Relationship Management*): Los retailers poseen áreas dedicadas a la gestión de los clientes, con sistemas de CRM que integran y gestionan la información de los clientes de manera centralizada, facilitando la personalización de las comunicaciones y ofertas.

Esta información se puede utilizar de varias formas:

- Marketing Personalizado: Utilizando la información recopilada, los retailers pueden desarrollar campañas de marketing altamente personalizadas. Esto incluye el envío de ofertas y promociones específicas basadas en eventos de la vida de los consumidores, como cumpleaños, aniversarios, y cambios importantes como mudanzas o nacimientos.
- Experiencia Omnicanal: La integración de canales online y offline permite a los retailers ofrecer una experiencia de compra omnicanal, donde las preferencias y comportamientos de los clientes se reflejan en todas las interacciones, ya sea en la tienda física, el sitio web o la aplicación móvil.
- Gestión de Inventario y Surtido: La analítica avanzada permite optimizar la gestión de inventarios, asegurando que los productos más demandados por ciertos segmentos de clientes estén siempre disponibles. Esto es especialmente relevante en eventos estacionales o promociones especiales.
- Servicio al Cliente Mejorado: La capacidad de acceder a la historia completa del cliente permite a los empleados de Falabella ofrecer un servicio al cliente más informado y personalizado, mejorando la satisfacción y fidelidad del cliente.
- Desarrollo de Nuevos Productos: La información sobre las preferencias y necesidades de los clientes puede ser utilizada para el desarrollo de nuevos productos y servicios, asegurando que la oferta de Falabella se mantenga relevante y alineada con las expectativas del mercado.

Por el lado de Mercado Libre, también posee una gran capacidad para recopilar información de sus clientes a lo largo de su viaje:

- Plataforma de *E-commerce*: Mercado Libre recopila datos de transacciones, búsquedas, visitas, y comportamiento de navegación de millones de usuarios en su plataforma. Esto incluye información sobre productos vistos, añadidos al carrito, y comprados.
- Mercado Pago: Esta herramienta de pago no solo facilita transacciones, sino que también recopila datos financieros y comportamentales de los usuarios, incluyendo métodos de pago preferidos, frecuencia de uso, y hábitos de gasto.
- Mercado Crédito: La solución de crédito de Mercado Libre permite recopilar información crediticia y financiera detallada, que ayuda a evaluar el riesgo y las necesidades

financieras de los consumidores, lo que se traduce en préstamos personalizados basados en la capacidad crediticia y el comportamiento financiero del usuario, facilitando el acceso a financiamiento.

- Redes Sociales y Publicidad Digital: La empresa utiliza sus canales de redes sociales y campañas de publicidad digital para obtener *insights* sobre las preferencias y comportamientos de los usuarios.
- Mercado Envíos: Este servicio de logística proporciona datos sobre patrones de envío y recepción, preferencias de entrega, y eficiencias logísticas.
- Evaluación del producto, proceso de compra y proceso de envío por parte del cliente: Mercado Libre se encarga de consultar a los clientes el estado y la calidad de los productos que adquirió, así como su proceso de adquisición desde que fue comprado, ya que con él se encarga de evaluar a los Sellers y los servicios que componen sus ecosistemas.

Esta información se puede utilizar de varias formas:

- Marketing Personalizado: Mercado Libre utiliza los datos de comportamiento y transacciones para personalizar campañas de marketing, ofreciendo recomendaciones de productos y promociones específicas para cada usuario.
 - Análisis de datos para la retención de sus consumidores: La empresa emplea algoritmos avanzados para analizar grandes volúmenes de datos, lo que permite predecir comportamientos futuros y ajustar las estrategias en tiempo real. Un ejemplo es cuando Mercado Libre implementa campañas de retargeting para atraer a los usuarios que abandonaron sus carritos o que no completaron una compra, haciendo un análisis de estos.
 - Optimización de Inventario: La analítica avanzada permite a Mercado Libre optimizar su inventario, asegurando la disponibilidad de productos de alta demanda y reduciendo los tiempos de espera.
 - Experiencia del Cliente: Con un enfoque en la personalización, Mercado Libre ofrece una experiencia de usuario fluida y adaptada, lo que incrementa la satisfacción y la lealtad del cliente.
 - Estrategias de Precios Dinámicos: Utilizando datos de mercado y de competidores, Mercado Libre ajusta sus precios de manera dinámica para mantenerse competitivo y maximizar las ventas.
 - Control de su ecosistema: Tomar acción con los Sellers que no estén cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por la empresa.
- **Amplificar la voz del cliente dentro de la empresa:**

En el caso de *Mercado Libre*:

Mercado Libre no detalla en sus memorias anuales si utiliza algún sistema de evaluación como encuestas de satisfacción NPS (*net promoter score*, una medida para ver la satisfacción del cliente), o similares, pero sí, mediante sus canales como su página y app

solicita una evaluación por parte del cliente respecto de los productos que adquiere, principalmente sobre la calidad-precio, entre otras características, sumado al envío, en el cual se preocupa de comprobar el estado de la entrega del producto y el tiempo en que se realizó. Esto es importante ya que Mercado Libre evalúa a sus Sellers, quienes tienen que cumplir compromisos para no verse afectados por los servicios de Mercado Libre. Por ejemplo, que la calidad de sus productos esté por sobre cierto límite, o que las demoras en las entregas de los productos de sus Sellers no superen el 15% del total. En ese sentido, los clientes de Mercado Libre cumplen un rol fundamental dentro de su ecosistema ya que les permite evaluar activamente los productos ofrecidos por sus vendedores.

En el caso de los *Retailers tradicionales*:

Cencosud:

- Mecanismos de interacción: Encuestas de satisfacción, lealtad y percepción. Constantemente se envían encuestas de satisfacción y percepción a clientes online y offline. Mensualmente se envía el *Tracking Experience* a clientes presenciales. De estos, algunos temas clave identificados son la variedad y calidad de productos, y precios competitivos.
- Mecanismo de contacto: A través de espacios habilitados offline (atención al cliente) como online (encuestas), el cliente puede establecer un contacto directo.
- Encuestas de Satisfacción CSAT, NPS y los mismos reclamos de clientes.

La gestión de los clientes es su tercera prioridad dentro de sus temas materiales, sólo superado por el gobierno corporativo y la calidad, seguridad y nutrición de la oferta de productos.

Cencosud busca brindar experiencias memorables, y por eso, busca gestionar y satisfacción de sus clientes, preocupándose de entender sus inquietudes, opiniones, valoraciones y necesidades con el fin de definir estrategias de venta, selección de productos, atributos de marca y estándares de calidad en sus servicios. Es por esto que ha definido una lista de atributos y compromisos (evaluados periódicamente a través de estudios), de los cuales los más relevantes para su segmento *retail* son:

- Servicio: la amabilidad y entusiasmo en la atención, orientación y relación con los clientes durante toda su experiencia de compra.
- Ubicación: Estar cerca de los clientes es un desafío fundamental para generar experiencias memorables.
- Surtido y variedad: Asegurar que los clientes siempre encuentren una amplia oferta de productos disponibles, con variedad de categorías, marcas y características.

- Precio: La compañía busca que sus precios sean razonables, propiciando la libertad de elección para los clientes, cuidando sus intereses y estableciendo relaciones justas y equilibradas con ellos.

Además, durante 2023, Cencosud ha avanzado en varias áreas clave, siendo las relevantes para su segmento de tienda por departamentos:

- Creación del Comité de Clientes Regional y en todos los países donde opera.
- Consolidación del indicador de *Home Delivery Satisfaction* (HDS) y establecimiento de un Comité Bimensual Regional.
- Realización de Charlas *CX Talks* y certificación en *Customer Service* y Diseño de Servicio.
- Definición de metas de satisfacción asociadas al CSAT (*Customer Satisfaction Score*) para toda la región.

Falabella:

Mide la experiencia de sus clientes a través del *Net Promoter Score* (NPS), en la cual se consulta qué tan probable es para el consumidor recomendar la marca a alguien más, en una escala del 1 al 10. Luego, utiliza los resultados, junto con el de otras métricas e informaciones que recolectan en diferentes partes del viaje del cliente para gestionar su experiencia del cliente (Falabella, s. f.-a). Los resultados del NPS de sus sectores (y, particularmente, de las tiendas por departamento), se ven en la Figura 6.16:

NPS por empresa (%)

	2023	Metas 2023
CHILE		
Retail	56	48
Sodimac	48	44
Imperial	59	58
Inmobiliario	77	75
Mallplaza	66	60
Tottus	65	65
F.com	54	59

Figura 6.16: NPS de las divisiones de Falabella, con 56 para las tiendas por departamento.
Fuente: extraído directamente de la memoria anual de 2023 de Falabella.

Además, posee el Programa de Protección de los Derechos del Cliente, llamado “Mi Cliente”, que establece, comunica y guía las conductas esperadas de los colaboradores para resguardar los derechos de los clientes.

Ripley:

Ripley sitúa a las personas en el núcleo de su estrategia y trabaja constantemente para cumplir su propósito de mejorar la calidad de vida a través de productos y servicios. Su gestión del cliente se enfoca en mejorar la experiencia mediante la escucha activa del cliente, aplicando metodologías de *Lean* y *Design Thinking*. Esta gestión se organiza en 5 pilares principales:

- Escucha activa: Ripley utiliza diversas metodologías para escuchar la voz del cliente, como encuestas de NPS, análisis de *journey maps*, y estudios demográficos y de comportamiento de compra para identificar áreas de mejora prioritarias.
- Priorización de mejoras: Se implementan *dashboards* online y reportes offline para seguimiento de KPIs de experiencia, además de mesas de trabajo y comités mensuales para analizar indicadores y definir acciones prioritarias.
- Diseño de iniciativas: A partir de la retroalimentación del cliente, se generan listas de trabajo priorizadas para el equipo de desarrollo, enfocadas en abordar los puntos de dolor del cliente y mejorar su experiencia.
- Ejecución y monitoreo: Se realiza un seguimiento continuo de la implementación de las iniciativas y su impacto en los indicadores de experiencia y negocio.
- Cultura centrada en el cliente: Se promueve una cultura organizacional orientada al cliente a través de capacitaciones, reconocimientos a colaboradores y un enfoque en la mejora continua de la experiencia del cliente.

Durante el 2023, Ripley avanzó en su transformación digital para ofrecer un viaje omnicanal que garantice la preferencia de los clientes y mejore la seguridad y accesibilidad de los servicios. Esto ha resultado en mejoras significativas en el *Net Promoter Score* (NPS) en todas sus unidades de negocio.

Principales avances en satisfacción y atención al cliente durante el 2023:

- Negocio Retail: NPS de 47 puntos en Ripley.com
- Negocio Bancario: NPS de 50,9 puntos en Banco Ripley
- Promedio NPS de clientes: 48,9 puntos en total durante el 2023.

Durante el mismo período, Ripley se enfocó en simplificar las interacciones con los clientes, colaborando estrechamente con el centro de contacto para ofrecer soluciones rápidas y mejorar la satisfacción del cliente. Esto resultó en un incremento del NPS

operativo del *Call IN*, junto con una alta tasa de resolución de reclamos en la primera línea (85% de estos).

De la información pública de sus memorias y reportes, se puede decir que los retailers tradicionales ponen más hincapié en lo que respecta a la evaluación de la satisfacción y lealtad de sus clientes, usan indicadores estandarizados y se preocupan de realizar encuestas que le permitan hacer un seguimiento a estos indicadores a lo largo del tiempo.

- **Cultivar una cultura de toma de decisiones basada en evidencia:**

Falabella:

La estrategia de ecosistema de Falabella se centra en la construcción de capacidades reutilizables y una visión orientada al producto. Estas plataformas aceleran la creación de funcionalidades, beneficiando tanto a clientes y vendedores como a áreas de apoyo como finanzas, administración y recursos humanos. Además, las capacidades de análisis de datos (*Data & Analytics*) se integran en las plataformas, dotándolas de inteligencia y enfocándose en la creación de valor.

En cuanto a tecnologías de *e-commerce* y servicios financieros, Falabella desarrolla capacidades en comercio electrónico, pagos, banca digital, lealtad y entrega a domicilio, basándose en principios de microservicios y conexión a través de APIs. Este enfoque permite flexibilidad, iteración en tiempo real y rápida adaptación a las necesidades de los clientes.

Los datos, considerados activos clave, se gestionan mediante la creación de *Data Lakes*, integrando información de diversas fuentes para análisis y mejora continua de las plataformas. Falabella mejora continuamente su conocimiento sobre clientes y vendedores mediante la incorporación y actualización de estos datos. Utilizando técnicas analíticas avanzadas y la inteligencia artificial generativa, lidera en la generación de información de valor. La estrategia de datos se basa en la eficiencia y robustez de las plataformas, aprovechando las capacidades de herramientas *Cloud*, creando una cultura que basa sus decisiones en función de los datos y su análisis.

Ripley:

Ripley ha implementado *dashboards* online para el seguimiento de KPIs de experiencia y servicio, como el NPS, la tasa de abandono, la tasa de reclamos, el nivel de servicio, el cumplimiento y los días de gestión. Además, se lleva a cabo reportería offline para un análisis detallado de cada punto de contacto. Se realizan mesas de trabajo corporativas quincenales con *stakeholders* y responsables de cada área, incluyendo la tienda

física, tienda virtual, despacho y retiro, y postventa. También se llevan a cabo comités mensuales con la alta dirección (C-suite) para monitorear indicadores, metas y destacar oportunidades prioritarias y las acciones realizadas. Ripley también considera una variedad de indicadores al formar su personal, instruir a sus colaboradores y tomar decisiones relacionadas con planes de sustentabilidad.

Cencosud:

En Cencosud. (s. f.-c), señalaron:

En lo que respecta a la última línea, la utilidad neta de 2022 fue 141% mayor a la reportada en 2019, reflejando así no solo la mayor capacidad de Cencosud en generar ingresos, sino que también las mayores eficiencias y rentabilidad, que fueron logradas debido a: enfoque en los negocios core; cambios de formato adaptando así cada ubicación a las necesidades de cada país; automatización de procesos y enfoque en la eficiencia; desarrollos tecnológicos y digitales; uso de data desde el área Advanced Analytics para ser cada vez más eficiente en cada uno de los negocios, entre otros. (p. 207)

Mercado Libre:

Mercado Libre emprendió una renovación tecnológica significativa para pasar de un sistema cerrado y monolítico a uno abierto y desacoplado, dividiendo sus equipos en "células" autónomas. Estas células, que son unidades funcionales con su propio equipo, datos y código fuente, interactúan a través de APIs. Esta renovación incrementó la productividad de desarrollo. Además, la apertura de la plataforma permitió a terceros integrar sus funciones en aplicaciones personalizadas, fomentando una adopción significativa y el desarrollo de empresas basadas en sus APIs y servicios.

Durante esta renovación, la empresa desarrolló un producto propietario de Plataforma como Servicio (PAAS) que utilizan diariamente sus equipos de desarrollo. Esta herramienta avanzada reduce la carga cognitiva relacionada con la infraestructura y gestión de red, permitiendo a los desarrolladores enfocarse en agregar valor a través del código. El PAAS es un área de inversión constante, expandiéndose desde microservicios hasta la construcción de aplicaciones móviles, kits de desarrollo de software (SDKs) y el manejo de

modelos predictivos de aprendizaje automático, con el objetivo de aumentar la tasa de desarrollo y, por ende, la capacidad de los equipos para agregar valor a los usuarios.

Todas las firmas son conscientes de la importancia del uso de la obtención y análisis de datos para tomar sus decisiones y tienen un fuerte foco hacia el desarrollo y la innovación. Si solo se basa en información pública de memorias anuales, se podría decir que Falabella es la firma que mayor énfasis le da a este apartado.

- **Ofrecer una experiencia de cliente integrada, multiproducto y multicanal:**

¿Satisfacen las necesidades de sus clientes en el contexto de sus eventos de vida, desde múltiples canales? En este caso, todas las firmas cumplen bastante bien con este ámbito, ya que venden una gran cantidad de categoría de productos/servicios finales al cliente final. Por ende, casi todas las etapas de vida del cliente están cubiertas, desde el sector infantil, con juguetes, ropa de talla infantil, etc, hasta el resto de catálogos de ropa, formal, deportiva, trajes, incluso hogar para cuando el cliente se desarrolla son un buen ejemplo de cómo el cliente, a lo largo de toda su vida, consumirá en el sector del *retail*.

Ahora bien, ¿Desarrollan las empresas productos/servicios integrados en múltiples canales de manera simultánea? En este sentido, nuevamente todas las empresas cumplen este propósito. Los retailers tradicionales no solo ofrecen los productos finales al cliente, sino que también atienden otras de sus necesidades, como el sistema de pagos, servicios financieros, entre otros (además del espacio y diseño de la tienda que le sirve para vitrinear y distraerse) que se complementan entre sí para satisfacer al consumidor. Hoy por hoy, todos ofrecen estos servicios desde múltiples canales, ya que no es necesario ir presencialmente a las tiendas para adquirir productos, abrir cuentas, recibir tarjetas, entre otros.

Mercado Libre, por otra parte, no posee el canal físico para complementarse, pero destaca más desde el ámbito online, ya que tiene más experiencia en la venta de productos online y su posterior despacho, además de los servicios financieros antes mencionados. Sin embargo, llega más lejos en cuanto a servicios complementarios, ya que, además del cliente final, ofrece servicio a empresas terceras para que formen parte de su ecosistema, con servicios logísticos, envíos, créditos, pagos, publicidad y gestión de tienda online, siendo estos 2 últimos servicios algo distintivo de la empresa, ya que los retailers tradicionales no lo hacen.

6.3 Etapa 3

Con el fin de nutrir la investigación y considerar experiencias significativas que han ocurrido en otros países para añadirlas como antecedentes para la propuesta de modelo final, se

tomó 2 casos significativos: Amazon y Macy's, ambos acotados a la experiencia dentro de Estados Unidos.

Por un lado, Amazon es una de las empresas más representativas dentro de aquellas que nacieron bajo el concepto de tienda en línea, ser una de las más exitosas en este ámbito y por haber experimentado un continuo crecimiento y puestas en marcha de estrategias innovadoras en los últimos años. Por otra parte, se tiene a Macy's, una de las tiendas por departamento más antiguas y representativas del país norteamericano, siendo un caso similar al de los retailers de tiendas por departamento originarias de Chile, con muchos años (incluso siglos) de experiencia, viéndose envuelta, principalmente después del nuevo milenio, en un contexto donde la competencia digital la obligó a adoptar nuevos canales y a desarrollar un ecosistema para sobrevivir.

Se considerará exclusivamente Estados Unidos ya que es un país desarrollado, donde se posee un gran poder adquisitivo y que, por sí solo, es un gran mercado con muchos más habitantes que Chile, además de ser un lugar al que llegan las nuevas tecnologías y tendencias antes que al país sudamericano. Por ende, observar el comportamiento de estos agentes puede servir para ver hacia dónde se moverá el retail de manera general. Adicionalmente, aunque en menor medida, se verá el caso de Walmart, al ser un retailer físico que intenta crecer y expandirse por el canal digital.

6.3.1 Amazon

Amazon es una empresa multinacional estadounidense que originalmente comenzó como una librería en línea (y una de las primeras ideas de venta online), pero que con el tiempo se expandió tanto en magnitud como en productos y servicios, siendo hoy en día una de las empresas más representativas de la innovación y digitalización en el comercio.

En Amazon.com, Inc, 2024 afirman que aspiran a ser la empresa más centrada en el cliente del mundo. En todos sus segmentos, la compañía atiende a sus principales grupos de clientes, que incluyen consumidores, vendedores, desarrolladores, empresas, creadores de contenido, anunciantes y empleados. Los consumidores son servidos a través de sus tiendas en línea y físicas, con un enfoque en la variedad, el precio y la conveniencia. Amazon ofrece programas que permiten a los vendedores expandir sus negocios, vender productos en sus tiendas y cumplir pedidos utilizando sus servicios. Además, hay programas que permiten a autores, editoriales independientes, músicos, cineastas, creadores de contenido en Twitch, desarrolladores de habilidades y aplicaciones, y otros, publicar y vender contenido.

Desarrolladores y empresas de todos los tamaños son atendidos a través de Amazon Web Services (AWS), que ofrece una amplia gama de servicios tecnológicos bajo demanda, incluyendo computación, almacenamiento, bases de datos, análisis, aprendizaje automático y otros servicios. La compañía también fabrica y vende dispositivos electrónicos. Además, proporciona servicios de publicidad a vendedores, proveedores, editoriales, autores y otros a través de programas como anuncios patrocinados, *display* y publicidad en video.

De la misma fuente, Amazon describe 7 líneas de negocio como fuentes de ingresos:

- **Tiendas en línea:** Esta línea incluye ventas de productos y contenido de medios digitales con ingresos brutos. Amazon utiliza su infraestructura minorista para ofrecer una amplia gama de bienes de consumo y duraderos, incluyendo productos de medios en formatos físicos y digitales, como libros, videos, juegos, música y software. También se incluyen productos digitales vendidos de manera transaccional. Incluye tanto las ventas con despacho a domicilio como las de retiro en tienda física.
- **Tiendas físicas:** Comprende las ventas de productos donde los clientes seleccionan físicamente los artículos en una tienda.
- **Servicios de terceros vendedores:** Incluye comisiones y cualquier tarifa de cumplimiento y envío relacionada, además de otros servicios para terceros vendedores.
- **Servicios de publicidad:** Engloba las ventas de servicios de publicidad a vendedores, proveedores, editores, autores y otros a través de programas como anuncios patrocinados, publicidad de *display* y video.
- **Servicios de suscripción:** Incluye tarifas anuales y mensuales asociadas con las membresías de Amazon Prime, así como suscripciones de video digital, audiolibros, música digital, libros electrónicos y otros servicios de suscripción no relacionados con AWS.
- **Otros:** Abarca ventas relacionadas con varias otras ofertas, como ciertas licencias y distribución de contenido de video, servicios de salud y servicios de envío, además de los acuerdos de tarjetas de crédito co-marcadas.
- **AWS (Amazon Web Services):** Este segmento se compone de ingresos globales por la venta de servicios de computación, almacenamiento, bases de datos y otros servicios para startups, empresas, agencias gubernamentales e instituciones académicas.

Asimismo, consideran 5 grupos como parte de su ecosistema:

- **Consumidores:** Amazon atiende a los consumidores a través de sus tiendas en línea y físicas, enfocándose en la selección, el precio y la conveniencia. Las tiendas están diseñadas para permitir la venta de cientos de millones de productos únicos tanto por Amazon como por terceros en múltiples categorías. Los clientes acceden a las ofertas mediante sitios web, aplicaciones móviles, Alexa, dispositivos, transmisión y visitas físicas a las tiendas. Además, Amazon fabrica y vende dispositivos electrónicos como Kindle, tabletas Fire, Fire TV, Echo, Ring, Blink y eero, y desarrolla y produce contenido multimedia. La compañía se esfuerza por ofrecer precios bajos, entregas rápidas y gratuitas, una funcionalidad fácil de usar y un servicio al cliente oportuno. También proporciona servicios de suscripción como Amazon Prime, que incluye envío rápido y gratuito de millones de productos, acceso a películas y series premiadas, entre otros beneficios.
- **Vendedores:** Amazon ofrece programas diseñados para que los vendedores puedan expandir sus negocios, vender sus productos en las tiendas de Amazon y cumplir con los pedidos utilizando los servicios de la compañía. Amazon no es el vendedor registrado en

estas transacciones, sino que gana tarifas fijas, un porcentaje de las ventas, tarifas por unidad, intereses o una combinación de estos conceptos a través de sus programas para vendedores.

- **Desarrolladores y Empresas:** Amazon atiende a desarrolladores y empresas de todos los tamaños, incluyendo startups, agencias gubernamentales e instituciones académicas, mediante AWS (*Amazon Web Services*), que ofrece una amplia gama de servicios tecnológicos bajo demanda, tales como cómputo, almacenamiento, bases de datos, analítica y aprendizaje automático, entre otros.
- **Creadores de Contenido:** Amazon dispone de programas que permiten a autores, editoriales independientes, músicos, cineastas, *streamers* de Twitch, desarrolladores de habilidades y aplicaciones, y otros publicar y vender contenido.
- **Anunciantes:** Amazon proporciona servicios de publicidad a vendedores, proveedores, editores, autores y otros a través de programas como anuncios patrocinados, publicidad gráfica y de video.

En cuanto a su equipo, cultura e innovación:

Amazon considera a sus empleados como un componente esencial en su misión de convertirse en la empresa más centrada en el cliente del planeta. Al 31 de diciembre de 2023, la compañía empleaba aproximadamente a 1,525,000 personas tanto a tiempo completo como parcial. Además, recurren a contratistas independientes y personal temporal para complementar su fuerza laboral. La competencia por personal calificado es intensa, especialmente en el ámbito de los ingenieros de software, científicos de la computación y otro personal técnico, con mercados laborales limitados que han incrementado la competencia por personal en otras áreas del negocio.

En su esfuerzo por ser el mejor empleador del mundo, Amazon se centra en la inversión e innovación, inclusión y diversidad, seguridad y compromiso para contratar y desarrollar el mejor talento. Implementan numerosas iniciativas para alcanzar estos objetivos y crean mecanismos para el desarrollo del talento, ofreciendo salarios y beneficios competitivos, arreglos de trabajo flexibles y programas de formación y educación como *Amazon Career Choice*, que financia la educación de empleados elegibles, y *Amazon Technical Academy*, que forma a ingenieros de desarrollo de software. Más de 175,000 empleados de Amazon en todo el mundo han participado en *Career Choice*. La compañía continúa revisando y mejorando los mecanismos utilizados para contratar, desarrollar, evaluar y retener a sus empleados, promoviendo la equidad para todos los candidatos y empleados.

Al ser la seguridad es un aspecto integral en todas las operaciones de Amazon, siguen invirtiendo en mejorar este aspecto, lo que incluye mejoras de capital, nueva tecnología de seguridad, controles de seguridad vehicular y soluciones ergonómicas de ingeniería. El equipo de seguridad de Amazon se dedica a utilizar la ciencia de la seguridad para resolver problemas complejos y establecer nuevas prácticas óptimas en la industria. Además, proporcionan mentoría y

recursos de apoyo a sus empleados, y han implementado numerosos programas que fomentan el compromiso, la comunicación y la retroalimentación de los empleados.

Amazon mejora constantemente en los tiempos de entrega de sus productos, como en 2023, donde entregó a la velocidad más rápida jamás registrada a los miembros Prime, con más de 7 mil millones de artículos llegando el mismo día o al día siguiente, incluidos más de 4 mil millones en EE.UU. y más de 2 mil millones en Europa. En EE.UU., este resultado se debe a la regionalización, reestructurando la red para almacenar artículos más cerca de los clientes, y a la expansión de las instalaciones de entrega el mismo día, aumentando el número de artículos entregados el mismo día o durante la noche en casi un 70% YoY (*Year over year*). Este rápido servicio ha llevado a un crecimiento en el negocio de artículos esenciales diarios de más del 20% YoY en el cuarto trimestre de 2023.

El crecimiento sustancial de Amazon y la complejidad de su cadena de suministro han llevado al desarrollo de diversas capacidades para ofrecer a los clientes una alta selección, precios bajos y tiempos de entrega rápidos. Amazon se ha especializado en obtener productos de otros países hacia EE. UU., pasando por la aduana y enviándolos a instalaciones de almacenamiento. Debido a la falta de espacio en sus centros de cumplimiento (*fulfillment*), Amazon ha construido almacenes más económicos para el almacenamiento, a los cuales llama “aguas arriba” (*upstream*). Esta estructura dual de inventario ha requerido la creación de algoritmos que predican cuándo se quedarán sin inventario en los centros de cumplimiento, y que se reponen automáticamente desde los almacenes “aguas arriba”. Además, Amazon ha desarrollado su propia capacidad de entrega de última milla para atender de manera asequible a sus consumidores y vendedores.

Amazon opera en tiempos de cambio sin precedentes que traen oportunidades de crecimiento en sus áreas de operación. A pesar de tener un negocio de consumo de casi 500 mil millones de dólares, aproximadamente el 80% del segmento mundial de ventas al por menor aún se encuentra en tiendas físicas. Asimismo, con un negocio de computación en la nube cercano a alcanzar una tasa de ingresos de 100 mil millones de dólares, más del 85% del gasto mundial en TI todavía se realiza en las instalaciones. Ambos sectores seguirán migrando en línea y hacia la nube. En Medios y Publicidad, el contenido seguirá migrando de formatos lineales a *streaming*. Además, cientos de millones de personas en todo el mundo que aún no tienen acceso adecuado a banda ancha lo obtendrán en los próximos años. La IA Generativa puede ser la mayor transformación tecnológica desde la nube, construida desde el principio sobre la nube. Los beneficios sociales y empresariales de las soluciones de GenAI pueden ser una gran oportunidad para Amazon y cualquier gigante de la tecnología.

Un caso a considerar son las tiendas físicas de Amazon. A pesar de que inició como un negocio puramente online, Amazon incursionó en la presencialidad desde varios enfoques, en donde comenzó abriendo tiendas de libros físicas en Estados Unidos. Sin embargo, la verdadera incursión surge al adquirir la cadena de supermercados Whole Foods Market, a la par que ya

comenzaba a tener presencia con Amazon Fresh, la cual la empresa describe en Amazon.com, Inc., s. f.-a como:

Una nueva tienda de alimentos diseñada desde cero para ofrecer una experiencia de compra de alimentos óptima, ya sea que los clientes compren en la tienda o por Internet. Aprovechamos las décadas de experiencia que tenemos en operaciones para ofrecer precios siempre bajos para todos y entrega el mismo día para los miembros Prime. Los clientes encontrarán una amplia variedad de marcas nacionales y productos agrícolas, carnes y mariscos de alta calidad. Además, nuestro equipo culinario ofrece a los clientes una gama de deliciosas comidas preparadas, recién hechas en la tienda, todos los días. (p. 1)

Otro ejemplo notorio es Amazon Go, la cual es considerada como un “nuevo” tipo de tienda de barrio, en la cual invitan al cliente de la siguiente manera en Amazon.com, Inc., s. f.-b:

Pasa por aquí para tomar un café recién hecho, comprar el desayuno o el almuerzo, echar un vistazo a una variedad de bocadillos, bebidas alcohólicas y productos de panadería locales o para devolver un paquete de Amazon. Además, con las compras *Just Walk Out* puedes entrar y salir rápidamente sin tener que escanear algún producto o esperar en la fila para proceder al pago. (p. 1)

En este sistema, *Just Walk Out*, que también se encuentra disponible en Amazon Fresh, la compra se puede realizar de la siguiente manera:

1. Entra a la tienda usando la aplicación de Amazon, una tarjeta de crédito o Amazon One para abrir el acceso de la entrada, y recorrer la tienda misma.
2. Compra tomando (y devolviendo a su estante aquellos productos que no serán llevados pero que fueron recogidos con anterioridad) los productos que quieras de su estantería, guardándolos tanto en tu propia bolsa como en una proporcionada por la tienda.
3. Sal de la tienda por la puerta de salida una vez que hayas seleccionado y guardado todo lo que necesites. Solo se cobrará de manera automática aquello que se llevó.

Es decir, un sistema que automatiza todavía más el proceso de la compra presencial, y que piensa en la comodidad y en la experiencia del cliente por sobre todo.

Sin embargo, no todos los intentos de expansión a través de tiendas físicas fueron fructíferos. En 2022 la empresa cerró sus librerías físicas, así como también sus tiendas “4-Star”, que se especializaban en productos con altas calificaciones. Sumado a esto, en 2023 cierran una de sus apuestas más grandes en cuanto a las tiendas físicas: Amazon Style, que eran grandes tiendas de moda, lo más parecido a un “mall” o centro comercial que Amazon ha estado (Modaes, 2023b).

Los ingresos de Amazon se pueden ver en la Tabla 6.2 (en millones de CLP):

Amazon	Ingresos (USA)	Ingresos tiendas físicas (Global)
2023	308.608.067	17.519.640
2022	276.603.481	16.605.141
2021	237.611.797	14.498.724

Tabla 6.2: ingresos de Amazon, tanto en Estados Unidos (de manera general), como el producido por sus tiendas físicas, siendo este último dato global al no poder encontrar la información desagregada solo al país norteamericano.

Fuente: elaboración propia a partir de su reporte anual. Llevado a pesos chilenos según el último valor del dólar registrado en cada respectivo año.

6.3.2 Macy’s

Como lo indican en Macy’s, Inc., 2024, dicha empresa, junto con sus subsidiarias, es una empresa minorista omnicanal que gestiona tiendas, sitios web y aplicaciones móviles bajo las marcas Macy's, Bloomingdale's y Bluemercury. Ofrecen una amplia gama de productos, como ropa y accesorios para hombres, mujeres y niños, cosméticos, muebles para el hogar y otros bienes de consumo. Los productos disponibles varían según el tamaño de la tienda, la selección de mercancía y las preferencias de los clientes en cada área comercial. La mayoría de sus tiendas se encuentran en zonas urbanas o suburbanas densamente pobladas de los Estados Unidos. Macy's tiene presencia en 43 estados, el Distrito de Columbia, Puerto Rico y Guam. Al 3 de febrero de 2024, las operaciones de la empresa se realizan a través de Macy's, Macy's Backstage, Macy's formato pequeño, Bloomingdale's, Bloomingdale's The Outlet, Bloomie's y Bluemercury, todos integrados en un único segmento de reporte.

Las ventas minoristas de Macy's incluyen la venta de mercancías, ingresos por entregas, ingresos de departamentos con licencia, ingresos de Marketplace, ventas de productos de marca privada directamente a minoristas de terceros y ventas de inventario excedente a terceros. Las ventas de mercancías se contabilizan en el momento de la compra en tienda o en el momento del envío al cliente para compras digitales, y se reportan netas de devoluciones estimadas y ciertos incentivos para clientes.

Además, posee otras dos líneas de negocio, siendo los “Ingresos por Tarjetas de Crédito”, el cuál es su segmento financiero que complementa el negocio de las ventas minoristas, y “Tarjetas de Regalo y Programas de Lealtad de Clientes”, con el cuál intentan mantener fieles a sus clientes.

La compañía Macy's, Inc. y sus predecesores han operado tiendas departamentales desde 1830. Al 3 de febrero de 2024, Macy's gestiona 718 tiendas en 43 estados, el Distrito de Columbia, Puerto Rico y Guam, bajo las marcas Macy's, Macy's Backstage, Macy's formato pequeño, Bloomingdale's, Bloomingdale's The Outlet, Bloomie's y Bluemercury. Además de las ventas, Macy's cuenta con otras líneas de negocio a través de cuatro subsidiarias:

- **FDS Bank**, subsidiaria bancaria de propiedad absoluta de la compañía, que ofrece servicios de cobro, atención al cliente y marketing de crédito para todas las cuentas de tarjetas de crédito, formando parte de los programas de crédito de las operaciones minoristas de Macy's.
- **Macy's Systems and Technology, Inc.**, subsidiaria indirecta de propiedad absoluta, que proporciona servicios operativos de procesamiento electrónico de datos e información de gestión a todas las operaciones de Macy's, excepto Bluemercury.
- **Macy's Merchandising Group, Inc. (MMG)**, junto con sus subsidiarias Macy's Merchandising Group International, LLC y Macy's Merchandising Group Procurement, LLC, es responsable del diseño y desarrollo de las marcas privadas de Macy's y algunas marcas licenciadas. Bloomingdale's utiliza MMG para una pequeña parte de su mercancía de marca privada. MMG también ofrece sus servicios, directa o indirectamente, a terceros no relacionados.
- **Macy's Logistics and Operations**, división de una subsidiaria indirecta de propiedad absoluta, que proporciona servicios de almacenamiento y distribución de mercancía para las operaciones de Macy's y el cumplimiento de pedidos digitales de clientes.

Macy's se esfuerza por atraer a los clientes con productos atractivos y de alta calidad, precios competitivos y un servicio de confianza a través de todos sus canales, incluidas sus plataformas digitales. Otros minoristas también pueden competir en estas áreas y podrían ser percibidos por algunos clientes potenciales como más alineados con sus preferencias.

La empresa recopila comentarios de sus “colegas” (clientes, comunidades y empleados) en momentos clave a lo largo del ciclo de vida del empleado, desde la integración hasta la salida. Ofrecen espacios regulares para que los empleados hagan preguntas y compartan opiniones, como las sesiones de “Pregúntame Cualquier Cosa”, reuniones municipales y grupos de recursos para empleados. Formalmente, solicitan comentarios de todos los empleados dos veces al año a través de la Encuesta de Pulso Cultural a nivel empresarial. Los resultados se comparten en toda la organización para proporcionar visibilidad tanto a los gerentes como a los empleados, facilitando discusiones abiertas y constructivas entre equipos y planificando acciones para mejorar la experiencia de todos los llamados “colegas”.

Las estrategias de Macy's incluyen:

- **Racionalización de tiendas:** Macy's planea cerrar alrededor de 150 tiendas no productivas en los próximos tres años y enfocarse en mejorar la productividad en las 350 ubicaciones

restantes. En 2023, estas tiendas no productivas representaban aproximadamente el 25% del espacio total, pero menos del 10% de las ventas netas.

- **Expansión de formatos pequeños:** Al finalizar el año 2023, Macy's operaba 12 tiendas de formato pequeño y planea abrir hasta 30 nuevas ubicaciones en los próximos dos años.
- **Revitalización del surtido:** Macy's ha reorganizado a su equipo de comerciantes para enfocarse en categorías completas en lugar de separar negocios propios y licenciados. Esto les permite una mejor visibilidad y comprensión de cada categoría, fortalece las relaciones con los socios y diversifica los productos en distintos rangos de precio. Además, Macy's continuará innovando en sus marcas privadas, que suelen generar mayores márgenes de ganancia en comparación con las marcas del mercado.
- **Lanzamiento de First 50 Doors:** En 2023, Macy's probó nuevas ideas en un pequeño número de tiendas, logrando que estas ubicaciones superaran a otras tiendas en ventas. Basándose en estos resultados, la compañía ampliará el piloto a 50 ubicaciones, denominadas First 50, y aplicará estos aprendizajes a más tiendas a partir de 2025.
- **Crecimiento digital:** Macy's planea mejorar sus herramientas de búsqueda y navegación, ofrecer comunicaciones y recomendaciones personalizadas, y optimizar la experiencia de pago. También expandirá su Marketplace y Macy's Media Network para aumentar la rentabilidad y el compromiso del cliente.

Para acelerar el crecimiento en el sector de lujo:

- **Expansión de Bloomingdale's:** Macy's abrirá un total combinado de 15 nuevas ubicaciones de Bloomingdale's y Bloomingdale's The Outlet en los próximos tres años, tanto en mercados nuevos como existentes, con el objetivo de ampliar su presencia digital.
- **Crecimiento de Bluemercury:** Macy's lanzará "The New Blue", una evolución omnicanal de Bluemercury, que incluye la renovación de la marca y los modelos de tienda. La compañía planea abrir al menos 30 nuevas ubicaciones de Bluemercury y remodelar otras 30 en los próximos tres años, mejorando la estética, centralizando los servicios al cliente, integrando instalaciones de spa y utilizando tecnología para fortalecer las relaciones con los clientes.

Finalmente, Macy's busca simplificar y modernizar sus operaciones de extremo a extremo:

- **Optimización de la cadena de suministro:** Macy's planea racionalizar y monetizar su cartera de la cadena de suministro, mejorar el cumplimiento, la planificación y asignación de inventario, y proporcionar una plataforma tecnológica escalable. Los beneficios y ahorros de costos derivados de estas actividades financiarán las inversiones necesarias para apoyar su estrategia, compensar las presiones de costos inflacionarios y limitar el crecimiento de los gastos operativos.

Los ingresos de Macy's se pueden ver en la Tabla 6.3 (millones de CLP):

Macy's	Ingresos por ventas	Ingresos por venta online
2023	20.906.362	6.899.099
2022	21.402.881	7.062.951
2021	20.769.475	6.853.927

Tabla 6.3: ingresos de Macy's, tanto de manera general como aquellos producidos por su canal online. Al operar principalmente en Estados Unidos y no ser una cadena internacional, casi todos los ingresos se refieren sólo a dicho país.

Fuente: elaboración propia a partir de su reporte anual. Llevado a pesos chilenos según el último valor del dólar registrado en cada respectivo año.

Macy's destaca por ser un caso de un retailer de tiendas por departamento tradicional que empezó con sus tiendas físicas desde hace más de un siglo, en donde su negocio se parece al de las divisiones de tiendas por departamento de Falabella, Cencosud (a través de París) y Ripley. En magnitud, obtiene ingresos superiores a todas las firmas estudiadas salvo por Amazon, sin embargo, también se ha visto amenazada en los últimos años por la alta competencia del *retail*, especialmente del comercio online y de la modernización del rubro. Adoptó un sistema omnicanal al integrar las ventas online a través de un Marketplace, y planea seguir fortaleciéndolo para competir. De manera similar a los retailers tradicionales chilenos con Mercado Libre, Macy's enfrentó la llegada de competidores como Amazon, que rápidamente escaló en su negocio hasta superar ampliamente los ingresos de la tienda. El Market Cap tampoco se queda atrás, como se puede ver en la Figura 6.17, en donde se puede apreciar cómo en 2007, si bien Amazon era aproximadamente 3 veces más que Macy's en cuanto a Market Cap, en los últimos años la diferencia ha llegado a ser de más de 250 veces el valor de Amazon con respecto a Macy's:

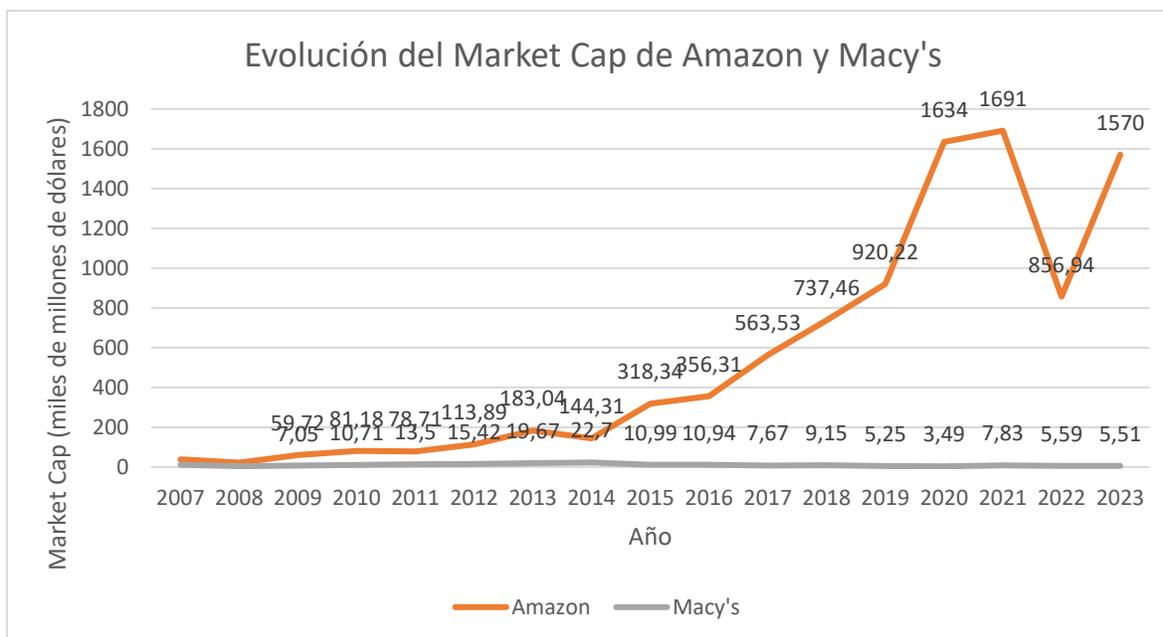


Figura 6.17: Evolución del Market Cap de Amazon y Macy's.

Fuente: elaboración propia a partir de su información financiera de sus reportes anuales

Por otro lado, se tienen los ingresos por sus operaciones (venta de productos). En la Figura 6.18 se pueden ver los valores de ambas empresas, tomando en cuenta las ventas exclusivas de

Estados Unidos (ya que ambas empresas no operan en los mismos países y EEUU es un mercado bastante grande por sí solo). Se puede apreciar que Amazon supera ampliamente los ingresos de Macy's, además de que este último se ha estancado, mientras que Amazon continúa teniendo un crecimiento en cuanto a sus ingresos.

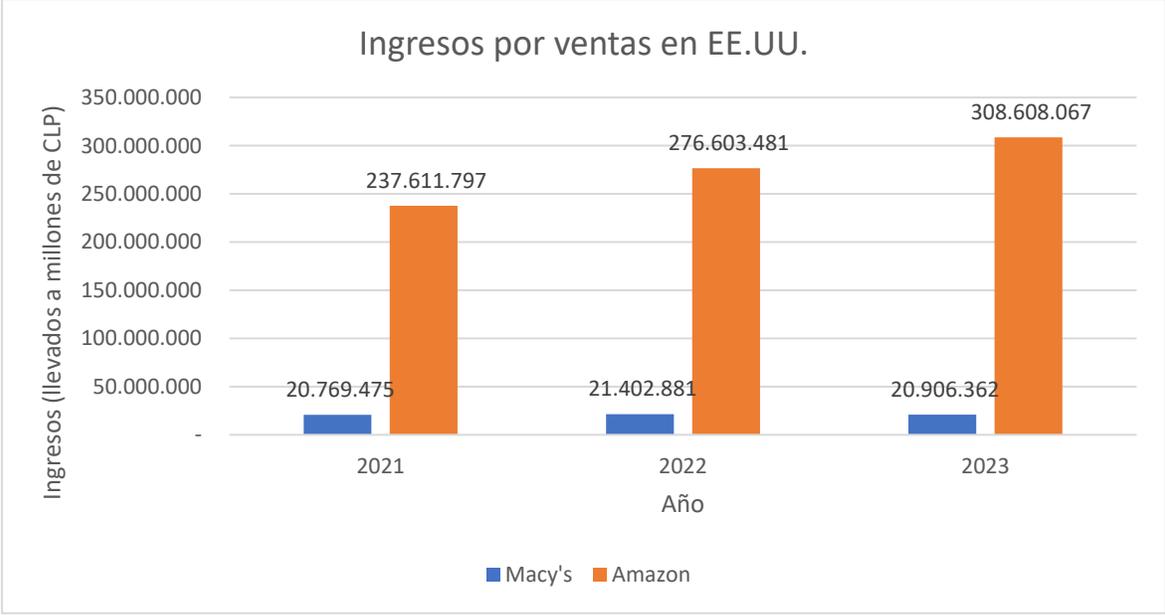


Figura 6.18: Comparación de los ingresos percibidos por Macy's y Amazon por sus ventas netas en Estados Unidos, convertido a pesos chilenos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponibles en sus memorias anuales.

Uno de los aspectos más relevantes en la comparación es la eficiencia y rapidez de Amazon. Estos mismos afirman que para poder atender la gran cantidad de demanda que tienen, deben regionalizar sus centros de almacenaje, es decir, estructurar la red para almacenar artículos más cerca de los clientes, a su vez que implementan y fomentan las llamadas “instalaciones de entrega el mismo día” (diseñadas para almacenar pedidos que se entregan en ese tiempo). Por otro lado, para las tiendas físicas señalan que también sufren de espacio insuficiente centros de cumplimiento (*fulfillment*) de envíos para almacenar todo el inventario necesario para mantenerse en los niveles de existencias deseados, por lo que han implementado un conjunto de almacenes más económicos, aguas arriba, optimizados únicamente para el almacenamiento (sin funciones sofisticadas de selección, empaquetado y envío para el usuario final). De ese modo, al tener dos grupos de inventario (centros *fulfillment* y los “simples” o “aguas arriba”) han podido crear algoritmos que predicen cuándo se quedarán sin inventario en nuestros centros de cumplimiento de envíos y que se reponen automáticamente desde estos almacenes simples o “aguas arriba”.

Por supuesto, otro aspecto importante es que Amazon, pese a ser un nativo digital como Mercado Libre, sí ha incursionado en el negocio de las tiendas físicas, y, aunque no todas han tenido éxito (aquellas que no han sido principalmente las de moda y lujo), aquellas en que sí ha habido resultados se han caracterizado, por un lado, acercarse más al modelo más supermercadista y, por el otro, automatizar y agilizar la experiencia del cliente a niveles que no se han visto en el

país, en donde el cliente solo debe preocuparse de tomar lo que necesita y retirarse sin siquiera depender de dispositivos o tarjetas, de manera que se le cobra automáticamente lo que ha sacado. Pensar en dichos niveles de automatización en Chile puede resultar ambicioso, pero da un ejemplo de cómo se ha abordado al cliente en su etapa de selección, cotización y pago y se ha empleado el uso de herramientas tecnológicas para encargarse de los pasos que conlleva el realizar una compra presencial.

Por parte de Macy's, si bien se ha visto estancado en parámetros como sus ingresos y si *market cap*, también se pueden ver aspectos que se diferencian de las firmas nacionales estudiadas. Por una parte, al igual que Mercado Libre, delega parte de sus operaciones o divisiones a subsidiarias (en el caso de Mercado Libre subcontractaba otras entidades), siendo las más relevantes las de operaciones bancarias, de tecnología y logística. Si bien no se encuentra explícitamente lo contrario en la información pública consultada de los retailers tradicionales nacionales, se puede ver que en comparaciones de empresas tanto digitales como físicas, hay una tendencia a delegar estas operaciones.

Otro punto relevante es la optimización y estructuración del espacio físico: Macy's no solo estudia y cierra locales menos productivos y fortalece a los más productivos (cosa que ya hacen los retailers nacionales), sino que, además, prueba expandirse con formatos pequeños, ubicaciones específicas diseñadas especialmente para experimentar y probar nuevas ideas basada directamente en los comentarios de los integrantes de su ecosistema (y de esa manera no comprometer dichos cambios a todas las tiendas o en las más grandes).

Finalmente, por parte de Macy's, también destacan en fortalecer y acelerar su segmento de lujo. Esto es especialmente relevante ya que el sector del lujo no se ha destacado por ser un actor relevante en el comercio online, encontrando varias dificultades en este formato (Klasa, 2024) (Guerra, 2023), con lo que aprovecharían sus activos e infraestructuras físicas estratégicas bien ubicadas para operar en un sector que el *e-commerce* no parece que podrá controlar al corto plazo.

6.3.3 Walmart

Para finalizar, se tiene un último caso de *retail* que, pese a no centrarse en la línea de tiendas por departamento (es supermercadista), vale la pena mencionar: *Walmart*. Esta empresa es uno de los *retail* más grandes y consolidados hasta la fecha que, al igual que los retailers nacionales tradicionales y Macy's, iniciaron con un modelo puramente físico, hasta que la irrupción digital comenzó a presionarla para incursionar en el comercio online.

Walmart es un minorista omnicanal que combina tecnología avanzada con un enfoque humano para ayudar a las personas a ahorrar dinero y mejorar su calidad de vida en cualquier momento y lugar. Ofrece la posibilidad de comprar tanto en tiendas físicas como en línea, además de otros servicios. Su objetivo es mejorar continuamente la experiencia del cliente a través de la innovación, integrando el comercio electrónico y las tiendas minoristas en una oferta omnicanal

que ahorre tiempo a los consumidores. Cada semana, Walmart atiende a aproximadamente 240 millones de clientes en más de 10,500 tiendas y numerosos sitios web en 20 países. La estrategia de la empresa se centra en facilitar la vida de las familias ocupadas, operar con disciplina, fortalecer su cultura digital y construir la confianza como una ventaja competitiva. Un aspecto clave de su compromiso es el liderazgo en precios y la mejora de la conveniencia para los clientes.

Hasta el año 2000, Walmart operaba dentro del negocio minorista, con tiendas de variedades, supercentros, así como a nivel de supermercados, con Walmart Neighborhood Market. Sin embargo, es a partir del año antes mencionados en que Walmart comienza a incursionar en el comercio electrónico. En dicho año la empresa lanzó sus primeras iniciativas de comercio electrónico con la creación de walmart.com y samsclub.com. Desde entonces, su presencia en el comercio electrónico ha crecido significativamente. En 2007, la compañía introdujo el servicio Site to Store, que permite a los clientes comprar en línea y recoger sus productos en las tiendas físicas. Actualmente, Walmart cuenta con más de 8,100 puntos de recogida y alrededor de 7,000 ubicaciones de entrega a nivel global. En los últimos años, ha realizado importantes inversiones en innovación omnicanal y de comercio electrónico, utilizando la tecnología y el talento para desarrollar marcas digitales y expandir su oferta de productos y servicios. Entre sus iniciativas recientes destacan la adquisición de una participación mayoritaria en Flipkart, que incluye las plataformas de comercio electrónico Flipkart y Myntra en India, así como en PhonePe, una plataforma de transacciones digitales (Walmart inc, 2024).

También cabe destacar el cómo Walmart adquiere tiendas online para incursionar en dicho canal, como con la adquisición de Bonobos, Jet.com, ModCloth y ShoeBuy.com, sumado a asociaciones con páginas como con la web de recetas Tasty (Vásquez, 2023).

Se puede ver que Walmart aplica la adquisición y asociaciones con terceros además de abrir sus propios canales online, como lo sería su página, para incursionar en este canal. Además, dicha empresa es otro ejemplo de retailer que comenzó siendo puramente físico, que adoptó un modelo omnicanal pero que, aun así, terminó siendo superado ampliamente por un nativo digital, en este caso Amazon. Por otro lado, Walmart también aplica la agilidad y automatización dentro de sus propias tiendas, pues en su memoria anual declaran que: “Nuestra oferta de membresía Walmart+ proporciona beneficios de compra omnicanal mejorados, incluyendo envío gratuito ilimitado en artículos elegibles sin un mínimo de pedido, entrega ilimitada desde la tienda, descuentos en combustible, acceso al servicio de transmisión Paramount+ y escaneo móvil & go para una experiencia de compra en la tienda simplificada”, exclusivo para aquellos miembros de su aplicación.

6.4 Etapa 4

Considerando todo lo analizado, se procede a formular un modelo de negocio digital para los retailers tradicionales chilenos. Como se ha visto, estos últimos, en principio, ya cuenta con las características que le permiten ser consideradas conductores de ecosistemas. Sin embargo, también

cabe destacar que, aunque estén dentro de ese cuadrante en el marco DBM, no están tan consolidados como para crecer aún más hacia la dirección deseable (hacia arriba y hacia la derecha), por lo que deben reforzarse todavía más, sosteniéndose de pilares que le permitan apalancar dichos ecosistemas ya estructurados en busca de que en el futuro tengan la capacidad de poder sostener a todos sus integrantes, generándoles valor a cada uno de ellos (y no solamente al cliente final).

La mayoría de estos pilares apuntan al eje horizontal del marco DBM, es decir, el eje del nivel de integración en la cadena de valor, debido a que es aquel con mayor número de oportunidades que pueden ser cubiertas por los retailers tradicionales. Esto no sólo por haber un conjunto de acciones y subprocesos inherentes dentro los procesos de compra del que como industria tradicional se hacen cargo (y que son muy valorados por los clientes), y que les permitiría aumentar la satisfacción del cliente en su experiencia traduciéndose en mayores ganancias, sino también porque involucra procesos del que su competencia está aprovechando para destacarse, por lo que al cubrirlos usando las herramientas que se adaptan a su condición de empresas inicialmente retailers tradicionales pueden aminorar esta brecha. Eso sí, habrá un pilar en particular que propone ideas para escalar aún más en cuanto al eje vertical correspondiente al conocimiento final del cliente, por lo que dicho eje no será dejado a un lado del todo.

El modelo de negocio digital propuesto tiene 4 pilares fundamentales:

- La complementariedad del formato físico y el formato online
- El aprovechamiento de la infraestructura física y su adaptación para construir una experiencia de compra altamente satisfactoria, mediante el uso de herramientas digitales
- La eficiencia y eficacia en la logística
- Aumentar la capacidad de expansión

I. La complementariedad del canal físico con el canal online

Este pilar hace referencia a que, para ser exitoso y poder acercarse a la mayor cantidad de segmentos de clientes posible en el rubro del *retail*, es fundamental contar tanto con espacios físicos para vender, como canales donde el cliente sólo llegue de manera online, dado que ambos son nichos importantes que no pueden ser ignorados. Si bien los conductores de ecosistemas no se suelen caracterizar por poseer todos los activos necesarios para el funcionamiento del ecosistema (por ejemplo, Uber no posee los automóviles que transportan los pasajeros), no significa que el poseer el activo de las tiendas físicas no pueda ser aprovechado como una parte más del ecosistema y del entorno donde los participantes de este interactúan. Las tiendas por departamento ya tienen una red de tiendas físicas ubicadas de manera estratégicas y que están diseñadas para la atención del cliente (a diferencia de los centros de almacenaje, por ejemplo), pero deben hacer hincapié en fortalecer la parte digital de su ecosistema (que sigue estando en una fase temprana), especialmente de manera que incentive (aunque no obligue) a que ambos segmentos utilicen o complementen sus

intereses y necesidades con el otro canal, descongestionando ambos canales y apalancándose entre ellos según la preferencia del cliente.

Unos buenos ejemplos serían el retiro en tienda, que, como se vio anteriormente tanto en los estudios como en la encuesta, pese a no ser el principal motivo para ir presencialmente a alguna tienda, ocupa un nicho importante dentro de la circulación del canal físico, con el cuál se descongestiona la logística que debe pasar obligatoriamente directo hacia el cliente por medio de despacho, y que puede servir de gancho para que el cliente adquiera o revise otros productos que necesite. En este sentido, se podría tener un plan base para ofrecer al cliente la alternativa de adquirir un producto comprado de manera online en alguna tienda física cercana (en caso de ser posible) buscada automáticamente, además de aplicar descuentos, promociones y/o acumulación de puntos (que, como se ha visto, todas las empresas lo tienen) en productos complementarios para incentivar al cliente no solo a retirar lo que ha comprado a la tienda, sino que se pasee por ella.

Otra medida que se podría tomar para, en este caso, complementar con el canal digital, es que las empresas dejen a disposición de los clientes la información del stock de sus productos, tanto en centros de retiro como aquellos que estén disponibles en las propias tiendas físicas (antes de que el cliente tenga que ir físicamente a las locaciones), haciendo que se utilice el canal online no sólo para adquirir el producto por ese medio, sino que se consulte sobre la disponibilidad de estos en las tiendas para que los usuarios vayan a ellas teniendo la certeza de que encontrar su producto, ya que, como se vio en la encuesta realizada, ir y encontrarse con el stock agotado o que la tienda no venda un producto en particular son algunos de los motivos que más empañan la experiencia de los clientes. En definitiva, el cliente quiere ir informado a comprar, con lo que se le debe facilitar el acceso a la información necesaria.

II. El aprovechamiento de la infraestructura física y su adaptación para construir una experiencia de compra altamente satisfactoria, mediante el uso de herramientas digitales

Como se ha visto, uno de los casos internacionales más influyentes, Amazon, que fue originalmente una empresa que funcionaba de manera 100% remota, también ha visto el potencial existente de las tiendas físicas y el nicho que posee. No es para menos, ya que la misma empresa ha dicho que “El 80% del segmento mundial de ventas al por menor aún se encuentra en tiendas físicas” (Amazon.com, Inc, 2024). Por lo tanto, el ya poseer la infraestructura física de las tiendas es una ventaja competitiva que los retailers tradicionales no pueden desaprovechar. Sin embargo, como también se ha visto, los clientes no solo desean ir a las tiendas físicas, sino que les gusta que los procesos y acciones intrínsecas de la venta física estén siempre cubiertas, y sean lo más ágiles posibles. Prueba de ello se puede ver en los resultados de la encuesta, en donde parte de los motivos más importantes que los clientes consideran que empeora más su experiencia son la falta de acceso a la información clave de los productos (información técnica, disponibilidad, etc), el no tener asistencia por parte de los colaboradores (para consultas, retiro de elementos de seguridad, solicitar variantes de un producto, etc), y la ya mencionada falta de disponibilidad del producto que desea.

En otras palabras, el cliente NO quiere que lo “dejen tirado” dentro de su viaje en la tienda. Si sumamos el hecho de que es muy complicado y poco rentable que exista un colaborador por cada cliente en la tienda, y que la gran mayoría considera que sí mejoraría su experiencia si se usasen herramientas digitales que acompañen su experiencia presencial (según la misma encuesta realizada), se llega a que los espacios físicos deben adaptarse para ajustarse a estas necesidades, de manera que considera dentro de la cadena de valor las actividades o acciones antes mencionadas.

Unos ejemplos que podrían servir son, por un lado, el acceso a la información del producto en tienda (a diferencia del pilar anterior, que era antes de ir a la tienda), en la cual el cliente puede escanear el objeto que desea para poder consultar detalles técnicos de este (especialmente útil en tecnología y hogar, donde los clientes suelen consultar detalles técnicos específicos que necesitan para su compra), así como la disponibilidad de este tanto en la misma tienda como en otras, así como sus variantes (tamaños, colores, tallas, material del que está hecho, etc). Falabella, de manera reciente, ya ha implementado parte de este concepto al mostrar la disponibilidad y precios, por lo que se podría fortalecer al incluir más funcionalidades, como las anteriormente mencionadas, además de sistemas para solicitar asistencia de algún colaborador en caso de ser necesario (como el retirar los productos de los sistemas de seguridad, consultas más complejas entre otras), o, desde una perspectiva más ambiciosa, algunos casos vistos en la experiencia internacional, como automatizar completamente el proceso de pago del cliente, en donde, si bien se han usado conceptos parecidos como el escaneo para evitar las filas en las cajas, podría utilizarse una estrategia exclusiva para clientes frecuentes o premium, en que, al igual que lo hace Amazon, se automatice completamente el proceso de pago y se cobre automáticamente lo que se retira.

Esto requiere un esfuerzo e inversión en sus sistemas logísticos de inventario, ya que se necesita levantar y coordinar una gran cantidad de información, tanto del almacenamiento/stock, como de los clientes en las interfaces necesarias para realizar este tipo de operaciones. Por lo tanto, los retailers tradicionales deben invertir en fortalecer su gestión de la información, su logística y estar constantemente retroalimentándose de las necesidades de los clientes a través de sus canales de atención, lo cual, a su vez, se relaciona directamente con el tercer pilar fundamental.

Adicionalmente, al adaptar los espacios físicos para mejorar la experiencia del cliente y atender sus necesidades más inmediatas e inherentes al proceso de compra, puede contribuir, a su vez, al proceso de recabar más información de estos, para así mejorar el servicio, así como personalizar su experiencia y potenciar la oferta a demandas más específicas que generen una mayor rentabilidad.

III. La eficiencia y eficacia en la logística

Si hay algo que caracteriza el éxito tanto de Mercado Libre como Amazon, es la rapidez con la que son despachados los productos comprados de manera online y entregados mediante envío a los domicilios de los clientes. Esto es algo que jugó en contra los retailers nacionales tradicionales en

un momento crítico como lo fue la pandemia. Si bien hoy en día no tienen retrasos o tiempos de espera tan grandes, y no es una etapa en el viaje del cliente que tenga tanto impacto como sí lo es “Búsqueda, cotización, asistencia y selección de productos”, los resultados están lejos de compararse a los 2 grandes contendientes digitales ya estudiados, que entregan gran parte de sus envíos en menos de un día, lo cual ha empañado la imagen que tienen estas empresas en el canal online, pero que también refleja problemas en otras áreas u operaciones, disminuyendo la confianza que puede otorgar el ecosistema a sus miembros.

Inspirándose en la estrategia de Amazon, se puede implementar una red de centros de distribución diferenciados. Además de implementar los ya usados centros de cumplimiento de envíos (que deben estar ubicados estratégicamente cerca de las áreas metropolitanas clave para facilitar la entrega rápida al cliente final), se podrían establecer almacenes más económicos y especializados en almacenamiento, como los de “aguas arriba” del ya mencionado Amazon. Estos últimos no requieren las funciones sofisticadas de los centros de cumplimiento de envíos, ya que su principal objetivo es mantener el inventario necesario para reponer los niveles de existencias en los centros de cumplimiento. Este modelo permite almacenar grandes cantidades de productos a menor costo, optimizando el uso del espacio y los recursos.

Para asegurar que los centros de cumplimiento de envíos no se queden sin stock, se deben desarrollar algoritmos avanzados que predigan cuándo se agotarán los productos y coordinen automáticamente el reabastecimiento desde los almacenes aguas arriba. Estos algoritmos deben analizar datos en tiempo real sobre ventas, patrones de demanda y niveles de inventario para realizar ajustes proactivos y evitar rupturas de stock. Por supuesto, también debe estar en sintonía con las actividades mencionadas en los pilares fundamentales anteriores (ya que parte de la información de la logística es clave para determinar la disponibilidad de los productos).

Adicionalmente, se puede integrar tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión de almacenes (WMS), sistemas de gestión de transporte (TMS) y plataformas de análisis de datos, que son cruciales para optimizar toda la cadena de suministro. Estos sistemas permiten la visibilidad en tiempo real del inventario, seguimiento de envíos y gestión eficiente de las operaciones logísticas.

Finalmente, al hablar de fortalecer la logística, también cubre parte de lo que es la devolución o cambio de productos, en el caso de elegir estas opciones de manera remota, que también ayudaría a mejorar la experiencia del cliente, pues, como se mencionó en el capítulo 3, la etapa del viaje del cliente correspondiente a “Atención de problemas o devoluciones de productos” es la que tiene mayor peso dentro de su experiencia.

IV. Aumentar su capacidad de expansión

Por último, otro gran factor del éxito de los nativos digitales es su capacidad de expansión, debido a las bajas barreras de entrada que poseen los Sellers en las plataformas digitales de

Mercado Libre y Amazon en comparación a las barreras que existen en los centros comerciales de manera física (que siguen siendo la principal fuente de ingresos de los retailers tradicionales). Si bien los retailers también tienen en entorno similar al Marketplace de los nativos digitales estudiados, en que las barreras de entrada no son tan altas ya que quien venda allí no necesariamente tiene que vender de manera física en las tiendas, es difícil que puedan competir contra un ecosistema tan consolidado como el de Mercado Libre o Amazon. Una forma de llevar su ventaja competitiva de poseer tiendas físicas al ámbito de facilitar el proceso de expansión, es aplicar la idea implementada por Macy's, que consiste en tener tiendas más pequeñas y de menor escala, que son más fáciles de abrir y gestionar, y que permiten vender ciertos productos específicos en función de la ubicación mediante el estudio geográfico de los clientes. Esto, por supuesto, requiere realizar grandes esfuerzos en el estudio de mercado de los sectores que potencialmente serían beneficiosos para este tipo de tiendas, pero ayudaría a no tener que realizar inversiones tan grandes para expandir la presencia del sector físico de las marcas. Esto ayudaría a los retailers tradicionales a cumplir uno de los objetivos principales de los conductores de ecosistemas: involucrar a la mayor cantidad posible de jugadores en su entorno, y lograr que interactúen según las reglas que se establezcan.

Adicionalmente, en el ámbito online, también se podría implementar la estrategia de Walmart, es decir, realizar adquisiciones de tiendas online o de páginas de ventas para ayudar a expandir su mercado, y que la empresa madre se encargue de los servicios logísticos y de distribución.

6.4.1 Implementación

Dado a que no se trabajó directamente con ninguna de las empresas estudiadas y, por ende, no es posible sugerir acciones específicas en que se asegure su implementación por parte de estas, a continuación, se expondrán algunas recomendaciones generales sobre cómo facilitar la hipotética implementación de las ideas expuestas en la etapa 4.

Para implementar todas las medidas de los 4 pilares fundamentales es crucial conectar más eficientemente al ecosistema y atribuirle más funcionalidades al cliente final. Una propuesta sería que, a través de sus respectivas aplicaciones para dispositivos móviles logren unificar estas funcionalidades, al ofrecer información adicional de las tiendas, los productos (tanto información adicional de estos, como sus respectivas disponibilidades en todas sus tiendas), puntos de retiro, entre otros, pero que también se conviertan en una parte más del subproceso de compra, como solicitar algún tipo de asistencia u orientación estando en la misma tienda, que agilice el proceso de pago y, en ciertos casos, que derechamente automatice completamente algunas acciones u otorgue más beneficios a clientes más comprometidos o "premium". La razón es aprovechar la masividad de los celulares inteligentes (y el "internet de las cosas") no solo para acceder a un Marketplace y comprar en línea, si no que este sea participe incluso de aquello que requiera presencialidad, lo que requiere hacer que la misma tienda haga disponible estas funcionalidades al funcionar en conjunto con la aplicación.

De esta manera, la aplicación se vuelve un nexo entre la presencialidad y disponibilidad del cliente con el canal digital y el resto del ecosistema, pudiendo servir, por ejemplo, para agilizar los procesos de retiro en tienda para compras online y que la misma aplicación te sugiera promociones o te informe de productos y servicios complementarios o alternativos, a la par que va dando una atención cada vez más personalizada al monitorear al cliente. No se debe cometer el error de volver todas estas funcionalidades exclusivas de usuarios premium o usuarios leales, pero sí que estén disponibles solo cierta parte de ellas o con ciertas restricciones, para luego, a medida que el cliente se vaya fidelizando, se le permita tener las funcionalidades más complejas y ambiciosas, como podría ser la del cobro automático de las tiendas o incluso habilitar una atención más compleja utilizando algún tipo de inteligencia artificial.

Para todo lo anterior, se hace necesario que las empresas trabajen en el desarrollo de plataformas de datos integradas que sean capaces de manejar grandes volúmenes de información y proporcionar análisis en tiempo real, así como trabajar en la automatización de procesos logísticos utilizando algoritmos para gestionar inventarios y prever la demanda, optimizando el reabastecimiento y la distribución de productos.

Por último, este modelo debe ir acompañada de una campaña de marketing que se encargue de informar sobre las funcionalidades y aspectos nuevos que el retail tiene para ofrecer, dándole un enfoque de renovación y evolución tecnológica del servicio al cliente dentro de su viaje como tal, y que este comience a usar todas las funcionalidades sin tener que esperar a que alguien se las indique personalmente en las tiendas, enfatizando cómo estas innovaciones facilitarán y mejorarán la experiencia de compra, tanto en línea como en tienda. Adicionalmente, en una primera instancia, se deberían incentivar el uso de todas estas nuevas funcionalidades a través de promociones y beneficios especiales, para promover la lealtad del consumidor.

Capítulo 7 : Conclusiones

Contrario a lo pensado en un inicio, Mercado Libre no es la amenaza inmediata y abrumadora que parecía. Gran parte de su imagen como marca se debe principalmente a sus resultados financieros en su conjunto global, en donde sus principales mercados son Argentina, Brasil y México. Sin embargo, al salir de esos 3 mercados mencionados cae de manera abrupta en cuanto a participación de Mercado local se refiere. Adicionalmente, su alta valoración se explica, en parte, gracias a su eficacia en las entregas de productos, pues tiene un rendimiento superior al del retailer tradicional promedio. Sin embargo, lo que sí es notable a destacar es que, mientras que la mayoría de retailers tradicionales se encuentran estancados o reduciendo sus ingresos en los años post pandemia, Mercado Libre mantiene un crecimiento ininterrumpido en el mismo período. De seguir este crecimiento, eventualmente Mercado Libre podría quedarse con parte del mercado de las empresas estudiadas, pero en la inmediatez sigue siendo un agente que no está a la altura en cuanto a ingresos se refiere.

Actualmente los retailers se desenvuelven en un mercado donde el consumidor es más exigente y apunta más a su propia comodidad e inmediatez, pero esto no significa que todo su interés se haya ido hacia el comercio digital con despacho a sus domicilios, sino que, contrario a lo que podría esperarse, sigue valorando el ir presencialmente a las tiendas físicas, principalmente con fines recreativos y para corroborar sus decisiones probando los productos. Este canal, sin embargo, no está exento de las exigencias de los clientes: estos mismos valoran la comodidad y la rapidez tanto de los procesos inherentes de compra tanto fuera como dentro de la tienda, en donde exigen no ser desatendidos en ningún momento. Esto resulta en una gran oportunidad para las empresas, quienes pueden, mediante herramientas digitales, mejorar la experiencia de compra dentro de ellas, algo que, si bien ya se ha comenzado a explorar, sigue estando en una etapa prematura con grandes oportunidades de mejora, siendo uno de los ejemplos más notables el caso de Amazon en Estados Unidos, quienes han llevado este concepto de la agilización y automatización de procesos en tienda a un nivel superior con resultados que les han permitido sostenerse, aunque en formatos no tan masivos.

Lo anterior, por otro lado, da la idea que sugiere hacia dónde se está moviendo el rubro del *retail* en un futuro: puede que no sea el espacio digital completamente remoto que se podría llegar a pensar, pero pareciera que los canales y herramientas digitales irán ganando importancia hasta un punto donde tanto presencialidad como formato digital convivirán y se complementarán en función de las necesidades que los clientes irán adquiriendo. En otras palabras, ningún canal imperará necesariamente sobre el otro, y es posible que las empresas nativas digitales de comercio minorista eventualmente vayan adoptando la idea de tener presencia física, apostando a la innovación más que a un formato grande como lo haría un gran almacén de tienda por departamento en un centro comercial en medio de la ciudad. Lógicamente, cualquiera de los escenarios posibles requiere de grandes esfuerzos en la logística de todas sus operaciones, para poder mantener el volumen del mercado atendido.

Con respecto a la logística, un punto clave en el rendimiento por debajo de lo esperado por parte de las tiendas por departamento pudo deberse a factores como el estallido social, la pandemia del COVID 19, entre otros factores físicos que, al limitar uno de los canales principales de los ingresos de dichas empresas, dejaron en evidencia la debilidad de su logística, que no pudo sostener su ecosistema y que provocó que el consumidor comience a desconfiar de la imagen que proyectaban las firmas, en contraste con las nativas digitales, que supieron adaptarse mejor al imprevisto. Sin embargo, una vez dichas barreras se fueron, dejaron en evidencia que el canal físico aún posee un gran peso en las preferencias del público, y el hecho de aún poseer una red de tiendas estratégicas representa una ventaja explotable de gran potencial, distanciándose de la visión de “solo online” que se pudo haber esperado con el aumento de la tecnología y la digitalización.

Una de las principales dificultades de esta investigación fue la disposición de la información, ya que, al ser de fuentes públicas, esta no se encontraba lo suficientemente segregada como para estudiar el sector geográfico y la línea de negocios de interés. Unos cuantos ejemplos serían que, al consultar las ganancias de un sector geográfico, era posible ver cómo le iba al segmento de tiendas por departamento en las mismas empresas, pero luego no era posible diferenciarla por canal, productos, etc. En este sentido, el caso más notorio fue el de Mercado Libre, que resultó ser mucho más hermético, ya que su información financiera u operacional fue imposible de separar en el territorio nacional, teniendo que recurrir a lo más cercano, que fue un subgrupo de países entre los cuales se encontraba Chile. Otra forma en que la disponibilidad y la desegregación de la información presentaron un obstáculo en la investigación fue al momento de querer encontrar datos específicos del segmento de tiendas por departamento en el *retail*, ya que tanto de los estudios de entidades externas, que muchas veces estudiaban el *retail* como un todo llegando incluso a juntarlo con restaurantes y hoteles, como de las mismas memorias anuales de los tiendas estudiadas donde se mostraba información de todas sus líneas de negocios como supermercados, mejoramiento del hogar entre otros.

Pese a las dificultades mencionadas, se logró seguir la metodología propuesta y cumplir con los resultados esperados, al dar un indicio de la dirección que está tomando el rubro dado el contexto en el cual se está estudiando, a la par que se pudo crear un marco de referencia con acciones básicas para los retailers tradicionales chilenos, plasmados en los pilares expuestos en el capítulo anterior junto con las recomendaciones para su implementación.

Por otra parte, fue posible aplicar correctamente los recursos y conocimientos ingenieriles adquiridos a lo largo de la carrera, al:

- Abordar una problemática estratégica compleja por parte de los agentes más representativos de un rubro en una zona geográfica.
- Tomar en cuenta el contexto geográfico, histórico y elementos como la digitalización y desarrollo tecnológico del sector estudiado (como también el impacto de dichos contextos en este).
- Adoptar una metodología pertinente en cuanto al alcance de la información y considerando que no se estaba trabajando directamente con las firmas involucradas.

- Formular estrategias y planes de acción para producir transformaciones en las empresas mediante un marco de referencia estratégico que pretende, en términos generales, ofrecer una solución que permita a los actores competir adecuadamente en el contexto en el que se desenvuelven.

Todo lo anterior, correspondiente al área de dirección estratégica de la ingeniería industrial, que fue fundamental para abordar el trabajo realizado.

Finalmente, en cuanto al trabajo realizado, si bien se logró encontrar hallazgos notables sobre las tiendas por departamentos, el cual sigue siendo un segmento de peso dentro del *retail*, podría resultar beneficioso complementarse con estudios de los demás segmentos del rubro, especialmente el de supermercados, que también ha tenido dificultades similares por parte de algunos de sus agentes más importantes (Walmart), y que, complementándose con estudios como el de tiendas por departamento, se podría obtener una visión mucho más completa de hacia dónde se moverá el comercio minorista como un todo en el futuro. En dicho caso hipotético, el estudio de Walmart como empresa y sus resultados en las distintas zonas geográficas del mundo resultará fundamental.

Bibliografía

- Alan Meyer Frankfurt. (2024, abril 15). *Tiendas por departamento: estudio y evolución*, Alan Meyer [Entrevista]
- Amazon.com, Inc. (s. f.-a). *Amazon Fresh Groceries - Learn More*. Amazon. Recuperado 23 de junio de 2024, de <https://www.amazon.com/fmc/m/30003175?almBrandId=QW1hem9uIEZyZXNo>
- Amazon.com, Inc. (s. f.-b). *Amazon.com: Amazon Go: Stores*. Amazon. Recuperado 23 de junio de 2024, de <https://www.amazon.com/-/es/b?ie=UTF8&node=16008589011>
- Amazon.com, Inc. (2024). Amazon Annual Report 2023. En *AMAZON ANNUAL REPORTS, PROXIES AND SHAREHOLDER LETTERS*. Recuperado 23 de junio de 2024, de https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2024/ar/Amazon-com-Inc-2023-Annual-Report.pdf
- Baeza, M. (2023a, febrero 28). *Utilidades de Falabella caen 86% en 2022 y anuncia el plan de inversión para este año*. Diario Financiero. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://www.df.cl/empresas/retail/utilidades-de-falabella-caen-86-en-2022-y-anuncia-el-plan-de-inversion>
- Baeza, M. (2023b, marzo 31). *Utilidades de Ripley cayeron más de 70% en 2022, en línea con el resto de la industria del retail*. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://www.df.cl/empresas/retail/utilidades-de-ripley-cayeron-sobre-el-70-en-2022-en-linea-con-el-resto>
- Banco Central de Chile. (s. f.-a). *Base de Datos Estadísticos (BDE) Tipo de cambio*. Recuperado 24 de mayo de 2024, de https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TIPO_CAMBIO/MN_TIPO_CAMBIO

[4/TC HIST/TC HIST?cbFechaInicio=2019&cbFechaTermino=2024&cbFrecuencia=ANUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_CCNN/MN_CCNN76/CCNN_EP18_05_ratio/637801088750197615)

Banco Central de Chile. (s. f.-b). *Participación por clase de actividad económica porcentaje sobre el PIB*. Base de Datos Estadísticos Banco Central. Recuperado 23 de mayo de 2024, de

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_CCNN/MN_CCNN76/CCNN_EP18_05_ratio/637801088750197615

Banco Central de Chile. (2024). Boletín Estadístico 23 de abril 2024. En *Información Económica Integrada Banco Central de Chile*. Recuperado 27 de mayo de 2024, de

<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/boletin-estadistico-23-de-abril-2024>

Banco Mundial. (s. f.-a). *PIB (US\$ a precios actuales) | Data*. World Bank Open Data. Recuperado 23 de mayo de 2024, de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

Banco Mundial. (s. f.-b). *Población total - Chile*. World Bank Open Data. Recuperado 23 de junio de 2024, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CL>

Birkinshaw, J. (2019, 8 agosto). *Ecosystem Businesses Are Changing the Rules of Strategy*. Harvard Business Review. Recuperado 15 de julio de 2024, de

<https://hbr.org/2019/08/ecosystem-businesses-are-changing-the-rules-of-strategy>

Bruckberger, G., Fuchs, C., Schreier, M., M.J., S., & Osselaer, V. (2023). *Retailing Groundedness: How to improve customer experience, brand perceptions, and customer loyalty through feelings of groundedness* [Paper]. University of Vienna.

Cámara de Comercio de Santiago. (2024a, enero 15). *Ecommerce Innovation Summit 2023:*

Tendencias del ecommerce [Diapositivas]. Estudios y publicaciones Cámara de Comercio

de Santiago.

https://www.ccs.cl/?jet_download=00962b867667c7684f6a86fa0eacefbd219168ee

Cámara de Comercio de Santiago. (2024b, abril 26). *Evolución y tendencias del comercio electrónico en 2024 e-Commerceday 2024* [Diapositivas]. Estudios y publicaciones Cámara de Comercio de Santiago.

https://www.ccs.cl/?jet_download=4a326654296b84b9ce1b364dfcca697209cb1e60

Cámara Nacional de Comercio. (2023). *ÍNDICE DE ADAPTACIÓN TECNOLÓGICA EN EL COMERCIO MINORISTA, HOTELES Y RESTAURANTES*. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://www.cnc.cl/estudios/>

Cencosud. (s. f.-a). *Memoria anual Cencosud 2020*. Recuperado 23 de mayo de 2024, de

https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20220112/20220112173800/memoria_cencosud_2020.pdf

Cencosud. (s. f.-b). *Memoria anual Cencosud 2021*. Recuperado 23 de mayo de 2024, de

https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20220523/20220523164744/memoria_cencosud_2021_pagina_web_v3.pdf

Cencosud. (s. f.-c). *Memoria anual Cencosud 2022*.

https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20230413/20230413122347/memoria_integrada_cencosud_vf_completo.pdf

Cencosud. (s. f.-d). *Memoria Anual Cencosud 2023*. Recuperado 26 de mayo de 2024, de

https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20240409/20240409224848/memoria_cencosud_consolidada_2023.pdf

Cencosud. (s. f.-e). *Press Release Cuarto trimestre 2021*. Recuperado 26 de mayo de 2024, de

https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20220316/20220316205154/earnings_release_cencosud_4t21_esp_.pdf

- Cencosud. (s. f.-f). *Press Release Cuarto trimestre 2023*. Recuperado 26 de mayo de 2024, de https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20240305/20240305161027/earnings_release_cencosud_4t23_esp_.pdf
- Centro de Experiencias y Servicios UAI LATAM, Activa, & Globant. (2023). ESTUDIO MULTISECTORIAL DE CX 2023 Evaluando la experiencia de clientes en industrias clave del país [RETAIL]. En *CES Estudios Sectoriales de Experiencia de Clientes*. Recuperado 9 de junio de 2024, de <https://www.cesuai.cl/estudiosectorial>
- De la Fuente, A. (2023, 15 septiembre). *Falabella reformula su estrategia tras cuatro trimestres de caída de ingresos*. El País Chile. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://elpais.com/chile/2023-09-15/falabella-reformula-su-estrategia-tras-cuatro-trimestres-de-caida-de-ingresos.html>
- El Mercurio. (2024, 17 marzo). *Director general de Mercado Libre: “Tenemos el desafío de seguir superando la experiencia aun sin locales físicos”*. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://digital.elmercurio.com/2024/03/17/B/8V4DEKST>
- El Mercurio Inversiones. (2023, 11 diciembre). *La crisis existencial de los retailers chilenos* [Comunicado de prensa]. Recuperado 27 de mayo de 2024, de <https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2023/12/11-EL-MERCURIO-La-crisis-existencial-de-los-retailers-chilenos.pdf>
- Emol, & Munita C, I. (2023, 20 abril). *Quién es quién en el retail chileno: un mapa actualizado tras efecto pandemia y sospechas por ropa falsificada*. Emol. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2023/04/20/1092728/radiografia-retail-chile-lapolar.html>

Euroinnova Business School. (s. f.). *LAS EMPRESAS CADA VEZ DEMANDAN MÁS LOS SERVICIOS DE ASESORES LABORALES*. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-una-tienda-por-departamento>

Falabella. (s. f.-a). *Memoria anual Falabella 2023*. Recuperado 26 de mayo de 2024, de https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=7b6fd742ce95ef5c1220dc786df82b7aVFdwQmVVNUVRVEJOUkVsM1RrUlpIVTVSUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1716764668

Falabella. (s. f.-b). Resultados Cuarto trimestre 2021. En *Información Financiera, Falabella S.A.*. Recuperado 26 de mayo de 2024, de https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/quarter_spanish/2021/Falabella-Earnings-Release-4Q-2021-ESP.pdf

Falabella. (s. f.-c). Resultados Cuarto trimestre 2023. En *Información Financiera, Falabella S.A.*. Recuperado 26 de mayo de 2024, de https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/quarter_spanish/2023/4Q23/Earnings-Release-4Q23-ESP.pdf

Falabella. (s. f.-d). *Servicios logísticos | falabella.com*. Falabella.com. Recuperado 20 de junio de 2024, de <https://www.falabella.com/falabella-cl/page/servicios-logisticos>

Falabella. (2022). *Memoria Anual Falabella 2021*. Recuperado 23 de mayo de 2024, de https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=c2ab0af1899aaceb4e8468c513963503VFdwQmVVMXFRVEJOUkVWNIRVUIZlazFuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1716515044

Falabella. (2023). *Memoria anual Falabella 2022*. Recuperado 23 de mayo de 2024, de https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=c2ab0af1899aaceb4e8468c

[513963503VFdwQmVVMXFRVEJOUkVWNIRVUIZlazFuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1716515044](https://www.latercera.com/pulso/noticia/alan-meyer-y-crecimiento-de-mercado-libre-en-chile-estamos-entre-4-y-5-millones-de-paquetes-entregados-al-mes/WYZGMFBLBJEIPFPDBB36O24QKE/)

- Freyimuth, D., & Freyimuth, D. (2024, 22 mayo). *Alan Meyer y crecimiento de Mercado Libre: “En Chile estamos entre 4 y 5 millones de paquetes entregados al mes”*. La Tercera. Recuperado 20 de junio de 2024, de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/alan-meyer-y-crecimiento-de-mercado-libre-en-chile-estamos-entre-4-y-5-millones-de-paquetes-entregados-al-mes/WYZGMFBLBJEIPFPDBB36O24QKE/>
- Gracia, M. & Deloitte. (s. f.). *IoT - Internet Of Things*. Deloitte Spain. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/IoT-internet-of-things.html>
- Guerra, M. (2023, 28 enero). *Los retos del sector del lujo para adaptarse al mundo online*. Cinco Días. Recuperado 30 de junio de 2024, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/01/27/fortunas/1674846097_843844.html
- Hitt, M., Hoskisson, R. y Ireland, R. (2015). *Administración estratégica : competitividad y globalización :conceptos y casos* . Disponible en <http://bibliografias.uchile.cl/4880>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2019). *ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN de CHILE 2002-2035 TOTALES REGIONALES,POBLACIÓN URBANA Y RURAL: Síntesis de resultados* Instituto Nacional de Estadísticas Junio 2019. En *Estadísticas: Proyecciones de Población*. Recuperado 9 de julio de 2024, de <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>
- Jaime Soler Bottinelli. (2024, junio 24). *Tiendas por departamento: estudio y evolución, Jaime Soler* [Entrevista]

- Juan, P. S. (2023, 26 noviembre). *Ripley duplica sus pérdidas ante negativo escenario para el consumo en Chile y Perú*. La Tercera. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/ripley-duplica-sus-perdidas-ante-negativo-escenario-para-el-consumo-en-chile-y-peru/LCIA5OQFHBBF7H7HAPWST3OFEY/>
- Klasa, A. (2024, 19 abril). *Los artículos de lujo ya no se venden por Internet*. EXPANSION. Recuperado 30 de junio de 2024, de [https://www.expansion.com/economia/financiales-times/2024/04/19/662296a4468aeb86318b456d.html](https://www.expansion.com/economia/financiales/times/2024/04/19/662296a4468aeb86318b456d.html)
- Macy's, Inc. (2024). *2023 annual report*. Recuperado 9 de julio de 2024, de https://s202.q4cdn.com/285121676/files/doc_financials/2023/ar/Macys-Inc-Annual-Report-2023.pdf
- Marconi, C. (2023, 2 agosto). *Mercado Libre anota resultados récords en segundo trimestre impulsados por ventas e incremento en la base de usuarios*. La Tercera. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/mercado-libre-anota-resultados-records-en-segundo-trimestre-impulsados-por-ventas-e-incremento-en-la-base-de-usuarios/Z264RVW4XRBD5DHIFXVAVNW464/>
- Martínez, E. O. (2004). *Manual de investigación comercial*.
- Mercado Libre. (s. f.-a). *Anual Report 2021 Mercado Libre*. Recuperado 24 de mayo de 2024, de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/098a2d95-0ea8-4ed5-a340-d9ef6a2b0053/3df75214-a7c4-cda4-882f-142a321aac9e?origin=1>
- Mercado Libre. (s. f.-b). *Anual Report 2023 Mercado Libre*. Recuperado 24 de mayo de 2024, de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/098a2d95-0ea8-4ed5-a340-d9ef6a2b0053/1c7c2baa-ba85-67de-052a-ea4603546b88?origin=1>

Mercado Libre. (s. f.-c). *Ecosistema Mercado Libre: el valor de pensar todas las soluciones.*

Recuperado 23 de mayo de 2024, de

<https://www.mercadolibre.cl/institucional/hacemos/ecosistema-mercado-libre>

Mercado Libre. (s. f.-d). *Qué es Mercado Envíos y por qué es clave para el desarrollo del comercio electrónico.* Recuperado 20 de junio de 2024, de

<https://www.mercadolibre.cl/institucional/hacemos/que-es-mercado-envios>

Mercado Libre y su estrategia logística para lograr que más del 90% de los envíos lleguen en 48 horas a todo Chile. (2024, 16 febrero). ANDA. Recuperado 4 de junio de 2024, de

<https://www.anda.cl/mercado-libre-y-su-estrategia-logistica-para-lograr-que-mas-del-90-de-los-envios-lleguen-en-48-horas-a-todo-chile/>

Modaes. (2023a, abril 3). *Ripley mantiene ingresos, pero desploma su beneficio un 73% en 2022.*

Modaes. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://www.modaes.com/empresa/ripley-mantiene-ingresos-pero-desploma-su-beneficio-un-73-en-2022>

Modaes. (2023b, noviembre 3). *Amazon desiste con retail y cierra sus tiendas de moda Amazon Style.* Modaes. Recuperado 23 de junio de 2024, de

<https://www.modaes.com/empresa/amazon-desiste-con-retail-y-cierra-sus-tiendas-de-moda-amazon-style>

Morales, F. C. (2024, febrero). *Sector retail - qué es, características y ejemplos.* Economipedia.

Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://economipedia.com/definiciones/sector-retail.html>

Ortega, A. y Soto, L. (2010). *Multitiendas en Chile: el negocio del siglo XXI.* Disponible en

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/135387>

Paris & Cencosud. (s. f.). *Marketplace | Paris.cl.* Recuperado 20 de junio de 2024, de

<https://www.paris.cl/ayuda/marketplace.html>

- Ripley. (s. f.-a). *Memoria anual 2021 Ripley*. Recuperado 23 de mayo de 2024, de https://s201.q4cdn.com/897468021/files/doc_financials/2021/ar/Memoria-Ripley-Chile-2021.pdf
- Ripley. (s. f.-b). *Memoria anual 2022 Ripley*. Recuperado 23 de mayo de 2024, de https://s201.q4cdn.com/897468021/files/doc_financials/2022/ar/Memoria-Integrada-Ripley-Chile.pdf
- Ripley. (s. f.-c). *Memoria anual 2023 Ripley*. En *Memorias*. Recuperado 26 de mayo de 2024, de https://s201.q4cdn.com/897468021/files/doc_financials/2023/ar/2023-Annual-Report.pdf
- Ripley. (s. f.-d). *Memoria anual Ripley 2020*. Recuperado 23 de mayo de 2024, de https://s201.q4cdn.com/897468021/files/doc_financials/2020/ar/Memoria-Ripley-Chile-2020-VF-15.04.21.pdf
- Ripley. (s. f.-e). *Marketplace Local: Venta de productos online | Ripley.com*. Recuperado 20 de junio de 2024, de <https://simple.ripley.cl/minisitios/estatico/marcas-mercado>
- Ripley. (s. f.-f). REPORTE DE RESULTADOS RIPLEY CORP CUARTO TRIMESTRE 2021. En *Información Financiera*. Recuperado 26 de mayo de 2024, de https://s201.q4cdn.com/897468021/files/doc_financials/2021/q4/AR-Corp-4T2021_VF.pdf
- Ripley. (s. f.-g). REPORTE DE RESULTADOS RIPLEY CORP CUARTO TRIMESTRE 2023. En *Información Financiera*. Recuperado 26 de mayo de 2024, de https://s201.q4cdn.com/897468021/files/doc_financials/2023/q4/Press-Release-VF.pdf
- SAP, E. M., & Olivares, B. (2023, 24 febrero). *Mercado Libre casi sextuplicó sus utilidades en 2022 y compradores únicos bordearon los 75 millones*. Emol. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2023/02/24/1087640/mercado-libre.html>

- SERNAC. (2020, 4 agosto). *SERNAC analiza reclamos por compras online y exige compensaciones - Portal SERNAC*. SERNAC: Noticias. Recuperado 16 de junio de 2024, de <https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-58698.html>
- SERNAC. (2023, 26 abril). *Un 36% aumentaron los reclamos en el mercado financiero - Portal SERNAC*. SERNAC: Noticias. Recuperado 16 de junio de 2024, de <https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-71814.html>
- Statista. (2024, 23 abril). *MercadoLibre: ingresos netos 2015-2023*. Recuperado 23 de mayo de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/1189885/mercadolibre-ingresos-netos/>
- Vásquez Koljanin, J. (2023). *El retail del futuro: Análisis estratégico de su desarrollo en un ambiente digital*. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/193062>
- Walmart inc. (2024). *Walmart Inc Annual Report 2023*. En *Walmart Financials*. Recuperado 24 de junio de 2024, de <https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/esgreport/reporting-data/tcf/walmart-inc-2023-annual-report.pdf>
- Weill, P. y Woerner, S. (2018). *What's your digital business model?: six questions to help you build the next-generation enterprise*. Disponible en <http://bibliografias.uchile.cl/5789>

Anexos

Anexo A

Mercado Libre

1. Competencia

El mercado de comercio en línea está evolucionando rápidamente y es altamente competitivo. Las barreras de entrada para las grandes empresas establecidas en Internet son relativamente bajas, permitiendo que competidores actuales y nuevos lancen nuevos sitios a un costo relativamente bajo utilizando software comercialmente disponible. Aunque Mercado Libre es líder en varios de los mercados en los que opera, podría enfrentarse a competencia de operadores de *marketplace*, empresas que ofrecen servicios de comercio electrónico en línea de negocio a consumidor, o aquellos enfocados en categorías verticales específicas. Además, un número creciente de minoristas físicos ha lanzado ofertas en línea. En los últimos años, la competencia se ha intensificado no solo por el crecimiento de los negocios de comercio electrónico locales, sino también por la expansión de actores internacionales, especialmente en Brasil y México. Sin embargo, en los últimos 12 meses se han observado señales de que algunos jugadores locales e internacionales están retrocediendo.

El mercado de servicios financieros también está experimentando un aumento en la competencia con el crecimiento de varias *fintech* establecidas en América Latina. En el ámbito de los pagos, Mercado Pago compite con métodos de pago digitales y fuera de línea existentes, incluidos bancos y otros proveedores de métodos de pago tradicionales que atienden tanto a comerciantes como a individuos. Además, Mercado Pago compite en el dinámico espacio *fintech* con actores locales y globales que ofrecen servicios financieros digitales como acceso al crédito, tarjetas virtuales y físicas, seguros, cuentas de ahorro y gestión de activos.

En el mercado de clasificados y publicidad, Mercado Libre se enfrenta a la competencia de jugadores regionales y locales con enfoques generales o especializados. Además, compite con varias grandes comunidades en línea y servicios que tienen experiencia en el desarrollo de comercio electrónico y la facilitación de la interacción en línea. Otras grandes empresas con un fuerte reconocimiento de marca y experiencia en comercio electrónico, como grandes periódicos o empresas de medios, también compiten en el mercado de listados en línea en América Latina.

2. Talento, Cultura y Desarrollo

Mercado Libre se destaca por su cultura emprendedora, un atributo esencial que hace de la empresa un lugar único para trabajar. Este ADN cultural se manifiesta en una actitud proactiva, un compromiso incansable de crear valor para los clientes, asumir riesgos e innovar, y ofrecer

excelencia en equipo. La integridad es fundamental en esta cultura, definiendo la identidad, creencias y conductas de la empresa. Durante 23 años, esta cultura ha sido crucial para el éxito y crecimiento de Mercado Libre, convirtiéndose en una ventaja competitiva y un factor diferenciador significativo.

Liderar en cada mercado donde opera requiere atraer, comprometer y desarrollar el mejor talento. En Mercado Libre, esto se logra ofreciendo una experiencia significativa y co-creando un entorno de trabajo óptimo, donde el ADN de la empresa se multiplica. En un entorno rápido, dinámico, alegre y colaborativo, se ofrecen oportunidades para desarrollarse a través de desafíos complejos, persiguiendo la excelencia y logrando resultados sobresalientes en equipo.

El propósito que impulsa a Mercado Libre es democratizar el comercio y los servicios financieros para transformar la vida de millones de personas en América Latina. Este propósito guía cada decisión e iniciativa de la empresa.

Reclutamiento y Contratación: La estrategia de reclutamiento y contratación de Mercado Libre refleja su compromiso con el crecimiento en América Latina. En 2022, la empresa creó más de 10,000 empleos a nivel regional, impactando tanto en el negocio como en el desarrollo de la región. Comenzando el año con 29,957 empleados y terminándolo con 40,548, este crecimiento permitió expandir la red de envíos y fortalecer el equipo tecnológico que desarrolla soluciones de comercio y *fintech* en la región. Mercado Libre se esfuerza diariamente por cumplir con la propuesta de valor ofrecida a sus empleados, reconociendo la importancia de la gestión del talento en una industria altamente competitiva.

Bienestar: Mercado Libre maximiza el potencial humano abordando el bienestar de sus empleados de manera integral, considerando la salud física y emocional, la conexión social y el bienestar financiero. La empresa despliega una variedad de actividades, charlas con especialistas, oportunidades de aprendizaje y reuniones que fomentan la conexión social y la diversión, elementos fundamentales de su cultura. Durante la pandemia, Mercado Libre implementó una herramienta de mapeo de salud mental en colaboración con la Fundación Ineco y *Humanize Consulting*, para evaluar y apoyar el bienestar emocional de su personal, brindando apoyo profesional y confidencial a quienes lo necesitaban.

Diversidad e Inclusión: Mercado Libre promueve la diversidad como una forma de innovar y ser más disruptivos. La empresa busca construir equipos diversos, desarrollando entornos inclusivos y promoviendo una sociedad inclusiva. En 2022, se enfocaron en mejorar la diversidad en cuatro pilares: etnia, género, orientación e identidad sexual, y discapacidad. Además, la equidad salarial es una prioridad, asegurando que hombres y mujeres con la misma antigüedad reciban el mismo nivel de ingresos. Mercado Libre también ha avanzado en la accesibilidad de sus plataformas para personas con discapacidades, duplicando el número de empleados con discapacidades en 2021 y mejorando significativamente la accesibilidad para discapacidades visuales y motoras en sus plataformas. Desarrollar políticas que acompañen a sus empleados en su

planificación familiar es clave en Mercado Libre. En 2018, la empresa fue pionera en la región al apoyar a mujeres interesadas en preservar óvulos para extender su ciclo de fertilidad, cubriendo el 70% del costo del proceso. Desde 2021, todas las empleadas identificadas como mujeres tienen derecho a 5 meses de licencia remunerada después del nacimiento de un hijo. Para parejas del mismo género o adoptantes, se ofrece la misma licencia de 150 días. Además, se proporciona licencia remunerada a mujeres que sufren un aborto espontáneo, apoyándolas en su recuperación durante este difícil momento.

Entorno de Trabajo Remoto: Fieles a su cultura ágil y emprendedora, Mercado Libre busca desarrollar un entorno de trabajo que ofrezca máxima flexibilidad, conectando a las personas e inspirándolas a dar lo mejor de sí mismas. Actualmente, de las más de 40,000 personas que forman parte del equipo, alrededor de 16,200 trabajan en operaciones de Envíos de manera presencial, mientras que el resto trabaja de forma remota con la opción de ir a las oficinas. Este modelo de hiperflexibilidad permite integrar el trabajo con la vida personal y atraer talento de diversas ciudades. La empresa ha redefinido la experiencia en sus oficinas para promover actividades presenciales de alto valor añadido, como reuniones de personal, asambleas, actividades de aprendizaje y eventos sociales.

En 2023, el programa "*Leading Ops*" capacitó a más de 3,400 líderes para mejorar la gestión en la operación logística, incrementando la productividad y apoyando la expansión de la red logística de Mercado Libre en toda América Latina.

3. Regulación gubernamental

Mercado Libre está sujeta a una variedad de leyes, decretos y regulaciones que afectan a las empresas que realizan negocios en Internet en varios países donde opera. Estas normativas abarcan aspectos como el comercio electrónico, las tecnologías financieras, la privacidad, la protección de datos, la fiscalidad (incluidos el IVA y los impuestos sobre las ventas), las obligaciones de proporcionar información a ciertas autoridades sobre las transacciones y los usuarios de la plataforma, las regulaciones contra el lavado de dinero, las normativas de transporte y otras legislaciones aplicables a negocios en general. No está del todo claro cómo las leyes existentes que abordan actividades comerciales generales, propiedad, derechos de autor y otras cuestiones de propiedad intelectual, fiscalidad, difamación, obscenidad, protección al consumidor, firmas digitales y privacidad personal se aplican a los negocios en línea. Muchas de estas leyes fueron adoptadas antes de la aparición de Internet y, por tanto, no contemplan o abordan los problemas únicos que plantea. Debido a esta incertidumbre legal y la adopción por parte de los usuarios de Internet y otros servicios en línea, es probable que se promulguen nuevas leyes y regulaciones sobre Internet y servicios en línea. Estas normativas podrían abarcar una amplia gama de temas, como el comercio en línea, la responsabilidad de los proveedores de servicios de Internet por el contenido de terceros alojado en sus servidores, la privacidad del usuario, las transacciones *fintech*, la libertad de expresión, la fijación de precios, la calidad y contenido de productos y servicios, la

fiscalidad (incluidas las obligaciones de recaudación del IVA o impuestos sobre las ventas y la obligación de proporcionar información sobre las transacciones realizadas en nuestra plataforma o sobre nuestros usuarios), la publicidad, los derechos de propiedad intelectual, la protección del consumidor y la seguridad de la información.

Regulación en Chile:

En 2017 y 2018, Chile promulgó regulaciones relacionadas con la emisión y operación de tarjetas de pago, afectando las operaciones de Mercado Pago. Estas normativas abarcan la autorización para operar, las obligaciones de prevención de lavado de dinero, los requisitos de capital y fondos de reserva, y salvaguardas operativas y de seguridad, entre otros. En noviembre de 2021, la Comisión para el Mercado Financiero de Chile (CMF) otorgó a Mercado Pago, a través de sus entidades Mercado Pago Emisora S.A. y MercadoPago S.A., una licencia de emisor de tarjetas prepagas y una licencia de operador de tarjetas de pago, respectivamente. Estas licencias convirtieron a estas entidades en reguladas y supervisadas por la CMF y la Unidad de Análisis Financiero de Chile (UAF), responsables de la supervisión de actividades contra el lavado de dinero en Chile. Además, están sujetas a otros requisitos regulatorios y financieros, como los requisitos de capital mínimo, reservas de liquidez y deberes de conocimiento del cliente y prevención de lavado de dinero.

El 12 de octubre de 2022, el Congreso chileno aprobó el Proyecto de Ley de Fintech y Open Banking, publicado el 4 de enero de 2023 y en vigor desde el 3 de febrero de 2023. Esta ley estableció un marco regulatorio para ciertos servicios financieros tecnológicos que carecían de un marco legal propio. Los servicios regulados incluyen: (i) Sistemas Alternativos de Transacción, (ii) Plataformas de Financiamiento Colectivo, (iii) Intermediación de Instrumentos Financieros, (iv) Enrutamiento de Órdenes, (v) Asesoramiento de Crédito y (vi) Asesoramiento de Inversiones. Además, se crea un Sistema de Finanzas Abiertas para permitir el intercambio de información financiera de los clientes entre proveedores de servicios financieros. La CMF tendrá 18 meses para emitir regulaciones secundarias tras la entrada en vigor de la Ley de Fintech. Mercado Pago Emisora S.A. participará activamente en las discusiones y talleres de la CMF junto con otros actores de la industria.

El 24 de octubre de 2022, Mercado Pago Corredores de Seguros SpA fue inscrita como Corredora de Seguros en el Registro de Auxiliares del Comercio de Seguros de la CMF. El objetivo principal de la compañía es la intermediación remunerada de contratos de seguros generales y de vida con cualquier aseguradora con sede en Chile.

4. Riesgos.

Mercado Libre entrega una lista que resume los principales factores de riesgo que consideran para sus accionistas:

- Dependencia del Crecimiento del Comercio en Línea: El éxito de Mercado Libre está vinculado al crecimiento continuo del comercio en línea, la actividad comercial y financiera generada por los usuarios en su plataforma y la disponibilidad y fiabilidad de Internet en América Latina.
- Entorno Competitivo y Evolutivo: La empresa opera en un entorno altamente competitivo y en constante cambio, en donde hay bajas barreras de entrada, existiendo cierta facilidad con la que nuevos competidores pueden entrar al mercado, incluso siendo pequeñas empresas.
- Dependencia de Plataformas de Terceros: Mercado Libre depende de plataformas como Google Play y las tiendas de aplicaciones de Apple para la accesibilidad de sus aplicaciones de Mercado Libre y Mercado Pago.
- Adaptación y Expansión de Operaciones: El éxito futuro de la empresa depende de su capacidad para expandirse y adaptarse a los estándares de la industria y a las tecnologías cambiantes de manera rentable y oportuna.
- Evolución de los Mercados: Los mercados donde opera la empresa están en rápida evolución, lo que podría dificultar el mantenimiento de su rentabilidad.
- Responsabilidad por Incumplimiento de Usuarios: La reputación de Mercado Libre podría verse afectada negativamente si los usuarios del *marketplace* no entregan mercancías o no realizan los pagos requeridos.
- Actividad Fraudulenta: La actividad fraudulenta de los usuarios puede impactar negativamente los resultados operativos, la marca y la reputación de la empresa, reduciendo el uso de sus servicios.
- Tendencias del Consumidor: La empresa está sujeta a las tendencias del consumidor y podría perder ingresos si ciertos artículos dejan de ser populares o si no se satisface la demanda de los clientes.
- Restricciones de Fabricantes: Los fabricantes pueden limitar la distribución de sus productos por parte de distribuidores, prohibir ventas a través de la plataforma o instar a los gobiernos a limitar el comercio electrónico.
- Gestión de Fondos de Usuarios: El fracaso en la gestión adecuada de los fondos de los usuarios de Mercado Pago podría perjudicar el negocio.
- Dependencia de Bancos y Procesadores de Pagos: La empresa depende de bancos y procesadores de pagos para financiar transacciones, y los cambios en tarifas, reglas o prácticas pueden afectar negativamente su negocio.
- Riesgo de Instituciones Financieras: El fracaso de instituciones financieras con las que la empresa realiza negocios podría tener un impacto adverso significativo.
- Impacto de Tasas de Interés: Un aumento en las tasas de interés podría afectar negativamente el volumen de pagos de Mercado Pago.
- Composición del Financiamiento: Los cambios en la composición del financiamiento y la mezcla de boletos de Mercado Pago podrían afectar adversamente los resultados.

- **Riesgo Crediticio:** La solución Mercado Crédito expone a la empresa al riesgo crediticio de comerciantes y consumidores, entre otros riesgos.
- **Fiabilidad de la Red Logística:** La fiabilidad continua de la red logística y el servicio de envío es un riesgo significativo.
- **Gestión de la Red de Cumplimiento:** La incapacidad para operar con éxito la red de cumplimiento podría afectar negativamente el negocio.
- **Problemas con Proveedores de Servicios:** Problemas que afecten a los proveedores de servicios podrían tener un impacto negativo en la empresa.
- **Competencia por Gasto en Publicidad:** La incapacidad para competir eficazmente por el gasto en publicidad, o la reducción del gasto en publicidad por parte de los comerciantes, podría perjudicar materialmente el negocio.
- **Inversiones Estratégicas:** La empresa podría no obtener beneficios de inversiones estratégicas recientes o futuras, adquisiciones de negocios, tecnologías, servicios o productos a pesar de sus costos en efectivo y dilución para los accionistas.
- **Dependencia del Personal Clave:** La pérdida de personal clave podría tener un efecto adverso significativo.
- **Cobertura de Seguros Insuficiente:** La empresa podría tener una cobertura de seguros insuficiente, lo que requeriría gastar recursos significativos en caso de interrupción de servicios u otras contingencias.
- **Impacto Continuo de la COVID-19:** Los efectos continuos de la pandemia de COVID-19 en el negocio siguen siendo inciertos.
- **Restricciones de Instrumentos de Deuda:** Los instrumentos de deuda de la empresa contienen restricciones que limitan la flexibilidad en la operación del negocio, y cambios en la calificación crediticia podrían afectarla negativamente.
- **Conversión de Bonos 2028:** La conversión condicional de los Bonos 2028, si se activa, podría afectar adversamente la situación financiera y los resultados operativos.
- **Riesgos con Activos Digitales:** La empresa posee y puede adquirir activos digitales que pueden estar sujetos a volatilidad de precios, deterioro y riesgos únicos de pérdida.
- **Expectativas de Prácticas ESG:** El escrutinio creciente y las expectativas cambiantes respecto a prácticas ambientales, sociales y de gobernanza pueden imponer costos adicionales o exponer a nuevos riesgos.
- **Riesgos del Programa de Tokens y Criptomonedas:** Existen riesgos potenciales relacionados con el programa de tokens de lealtad y la función de compra, retención y venta de criptomonedas.
- **Desastres Naturales y Eventos Geopolíticos:** Desastres naturales, cambio climático, eventos geopolíticos, epidemias o pandemias y eventos catastróficos podrían afectar materialmente el desempeño financiero.
- **Regulación y Supervisión Gubernamental:** La extensa regulación y supervisión gubernamental podrían afectar adversamente las operaciones si no se cumplen las reglas y regulaciones existentes y futuras.
- **Aplicación de Fallos Judiciales:** Podría ser difícil hacer cumplir los fallos dictados en contra de la empresa en los tribunales de EE. UU.

- Responsabilidad por Infracción de Derechos de Propiedad Intelectual: La empresa podría enfrentar responsabilidad legal y financiera por la venta de artículos que infringen derechos de propiedad intelectual y por información y material difundidos a través de sus plataformas.
- Protección de Derechos de Propiedad Intelectual: La empresa podría no poder proteger y hacer valer adecuadamente sus derechos de propiedad intelectual y podría enfrentar demandas por infracción de tecnologías.
- Problemas con Infraestructura de TI: Retrasos o problemas con la operación o actualización de la infraestructura de TI podrían causar interrupciones en el negocio y afectar negativamente los resultados financieros.
- Violaciones de Seguridad: La empresa está sujeta a violaciones de seguridad y robos de datos confidenciales, lo que podría afectar negativamente la reputación y el negocio.
- Obtención de Licencias Tecnológicas: La empresa podría no poder obtener licencias para tecnologías en las que confía.
- Riesgos en Mercados Emergentes: La empresa enfrenta riesgos de crisis políticas y económicas, inestabilidad, terrorismo, conflictos civiles, laborales, expropiación, corrupción y otros riesgos relacionados con operar en mercados emergentes.
- Influencia de Gobiernos Latinoamericanos: La intervención de los gobiernos latinoamericanos y las condiciones políticas y económicas pueden afectar adversamente el negocio.
- Volatilidad de Monedas Locales: Las monedas locales utilizadas en el negocio están sujetas a depreciación, volatilidad y controles de cambio.
- Métodos de Pago Seguros: La falta de métodos de pago seguros en América Latina puede obstaculizar las transacciones de comercio electrónico.
- Disposiciones de Incorporación y Ley de Delaware: Estas disposiciones podrían inhibir adquisiciones, prevenir un cambio de control y evitar esfuerzos de los accionistas para cambiar la gestión.
- Necesidad de Capital Adicional: La empresa podría necesitar capital adicional en el futuro, que podría no estar disponible en términos aceptables o en absoluto.
- Acciones Elegibles para Venta: Las acciones elegibles para venta futura podrían hacer que el precio de mercado de las acciones comunes caiga significativamente, incluso si el negocio está yendo bien.
- Recompra de Acciones: No se puede garantizar que cualquier programa de recompra de acciones se consuma completamente o mejore el valor para el accionista, y estas recompras podrían aumentar la volatilidad de los precios de las acciones y disminuir las reservas de efectivo.

5. **Propiedades** (activos)

Dado a que es una de las principales diferencias que tiene Mercado Libre con los Retailers tradicionales físicos, se tratará a sus activos como sección aparte.

Mercado Libre alquila instalaciones en diversos países de América Latina, utilizadas para fines administrativos, de marketing, desarrollo de productos y actividades de envío. Todas sus oficinas se encuentran bajo contratos de arrendamiento, con excepción de tres ubicaciones en Argentina. Estos arrendamientos incluyen opciones de renovación y, al vencer, pueden ser renegociados con los arrendadores actuales o se puede optar por trasladarse a otro lugar. Mercado Libre evalúa periódicamente distintas alternativas en función de sus necesidades a largo plazo. Aunque las instalaciones actuales son adecuadas para las necesidades inmediatas, podría ser necesario arrendar o adquirir espacio adicional para acomodar el crecimiento futuro.

Para el servicio de Mercado Envíos, la empresa opera centros de cumplimiento, *cross docking* y otros servicios en múltiples ubicaciones en Argentina, Brasil, México, Chile y Colombia.

La sede central de Mercado Libre está en Montevideo, Uruguay. Los centros de datos se encuentran en Virginia, Estados Unidos, y ocupan aproximadamente 45 metros cuadrados.

Anexo B

Falabella

1. Plan de Inversión

Impulsada por su propósito, Falabella planea invertir US\$508 millones en 2024 para simplificar y mejorar la vida de las personas en sus mercados. Este plan se centra en el desarrollo de plataformas tecnológicas, capacidad logística, y la apertura y remodelación de tiendas. La inversión se enfoca en dos áreas principales: mejorar la experiencia del cliente en el ecosistema físico-digital y mantener un enfoque en eficiencia y rentabilidad.

Del total de la inversión, el 53%, equivalente a US\$270 millones, se destinará a la apertura y remodelación de tiendas. Este monto incluye US\$113 millones para nuevas tiendas en Chile, Perú, México y Colombia, incluyendo dos nuevas ubicaciones de IKEA en Colombia. Los restantes US\$157 millones se dedicarán a fortalecer la propuesta físico-digital mediante la renovación de tiendas y centros comerciales. Con estas inversiones, Falabella busca:

- Mejorar la experiencia del cliente optimizando la exposición de categorías en tiendas y agilizando el proceso de compra.
- Profundizar la monetización de los canales físicos.
- Fortalecer la propuesta de los malls como centros urbanos, ampliando los espacios destinados a servicios y zonas de estilo de vida, como en Mallplaza Vespucio (Chile).
- Cumplir su compromiso de ser Net Zero en alcances 1 y 2 para el año 2035.

El 47% restante de las inversiones, equivalente a US\$238 millones, se destinará a proyectos de tecnología y logística. Esto incluye US\$200 millones para tecnología, con el objetivo de fortalecer el *e-commerce* en la región Andina y potenciar la banca digital. También busca instalar capacidades transversales en el ecosistema de negocios, como:

- Reforzar la logística mediante sinergias tecnológicas entre distintos formatos e integrar nuevas funcionalidades para *sellers* y proveedores.
- Fortalecer el programa de lealtad mediante mejoras en la experiencia digital.

En cuanto a la logística, se invertirán US\$38 millones para optimizar la capacidad y el área disponible para la gestión de inventario, con un énfasis particular en Colombia. Además, se están incorporando componentes operacionales (opex) en la guía de inversión para 2023. Las fuentes de financiamiento para este plan de inversiones provendrán de capital propio y otros pasivos presentes en el balance de la compañía.

2. Riesgos

Riesgos emergentes: Falabella ha identificado los riesgos emergentes como fuentes de incertidumbre que han surgido recientemente o que han experimentado cambios significativos, y que tienen el potencial de afectar sustancialmente los objetivos y el desempeño de la organización. Estos riesgos pueden originarse por diversos factores, incluyendo cambios en el entorno, nuevas tendencias de mercado, avances tecnológicos y variables socioeconómicas. Con base en esto, se han identificado los siguientes riesgos emergentes:

- **Incongruencia en materia ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza):**
Este riesgo, identificado en 2022, se refiere a la posibilidad de que la empresa no cumpla con los compromisos ambientales, sociales y de gobernanza que ha declarado, lo cual podría perjudicar su reputación y credibilidad. Para mitigar este riesgo, Falabella ha implementado un modelo sistematizado que evalúa la alineación entre las metas declaradas y su implementación. Un responsable a nivel corporativo proporciona directrices, define el órgano de gobierno que valida y aprueba los compromisos ASG, y supervisa su cumplimiento. Este trabajo se coordina con las áreas de Comunicaciones, Sostenibilidad, Cumplimiento y Riesgos.
- **Tendencias emergentes en seguridad:**
La evolución de las amenazas en seguridad plantea desafíos para la integridad de clientes, colaboradores y proveedores en las instalaciones de Falabella. Para abordar esto, se ha implementado una "Mesa de Seguridad Corporativa" que reúne a los equipos de prevención de pérdidas y seguridad de todos los negocios. Esta mesa, coordinada por la Gerencia de Seguridad Corporativa, tiene como objetivo coordinar las áreas de la organización, recopilar información para la toma de decisiones, compartir buenas prácticas y desarrollar

proyectos transversales que mejoren la seguridad. Además, se enfoca en el cumplimiento normativo, el análisis de riesgos, la implementación de planes preventivos y el seguimiento de indicadores internos y externos.

- **Ciberdelincuencia impulsada por desarrollos tecnológicos acelerados:**
El ciberdelincuencia, potenciado por el rápido avance tecnológico, especialmente la inteligencia artificial, representa una amenaza creciente y sofisticada. Para enfrentar este riesgo, Falabella está fortaleciendo sus medidas de seguridad mediante la detección temprana de amenazas, respuestas rápidas a incidentes, un programa continuo de educación y sensibilización para los colaboradores y evaluaciones periódicas para ajustar las medidas de control al entorno cambiante de amenazas.

Riesgos Normales:

- **Escenario político y económico incierto:**
Los cambios en políticas gubernamentales, inflación, tasas de cambio y otros factores geopolíticos pueden afectar tanto las operaciones internas de Falabella como el comportamiento financiero de sus clientes y proveedores. La incertidumbre puede alterar patrones de consumo y la capacidad de pago de los clientes, generando riesgos de endeudamiento. Para mitigar estos riesgos, Falabella implementa un monitoreo continuo del entorno económico, político y social en los países donde opera, permitiendo tomar decisiones de forma oportuna y adaptarse a cambios imprevistos para mantener la estabilidad operativa y financiera.
- **Nuevas normativas o cambios normativos más exigentes:**
Cambios en contextos legales y regulatorios pueden limitar los modelos de negocio y aumentar los costos operativos, afectando la rentabilidad y viabilidad de la operación. Falabella cuenta con un equipo especializado que monitorea y evalúa periódicamente las actualizaciones normativas relevantes para sus negocios en la región, permitiendo una preparación oportuna. Al identificar nuevas regulaciones, la empresa realiza evaluaciones de impacto en operaciones y procesos, informando a las áreas afectadas para que adopten las medidas necesarias y se mantenga el cumplimiento normativo.
- **Incumplimiento de normativas y/o regulaciones:**
El incumplimiento en áreas como prevención de delitos, competencia, medio ambiente y derechos de los consumidores puede acarrear sanciones legales y dañar la reputación de Falabella. Para gestionar estas contingencias, la compañía cuenta con programas de cumplimiento que definen conductas esperadas y las consecuencias en caso de incumplimiento. Estos programas incluyen actividades de comunicación para difundir las expectativas de conducta y contienen iniciativas que permiten la aplicación práctica de dichos programas. Además, se gestionan y reportan indicadores de cumplimiento para

evaluar la efectividad de estos programas y asegurar el cumplimiento normativo en toda la organización.

- **Incapacidad para atraer y retener talentos:**
La competencia en el mercado laboral y posibles cambios legislativos que impacten salarios o jornadas laborales pueden afectar la capacidad de Falabella para mantener personal calificado, impactando la operación, calidad de servicios y rentabilidad. Como parte de las medidas de mitigación, Falabella implementa planes de formación que permiten reconvertir perfiles según las necesidades emergentes, mantiene un plan de compensaciones acorde a la situación del mercado laboral actual y diversifica las fuentes de reclutamiento para atraer los talentos necesarios, asegurando la disponibilidad de personal calificado y comprometido en todas las áreas de la organización.
- **Riesgo de seguridad de la información:**
Amenazas como ciberataques, software malicioso, phishing, accesos no autorizados y violaciones de privacidad de datos pueden comprometer la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los sistemas e información de Falabella. La empresa utiliza un esquema de control basado en los marcos de referencia NIST y CSF, incluyendo la identificación de activos y riesgos, la implementación de medidas de seguridad, la gestión de accesos y la protección de datos. Además, se realiza un monitoreo constante para la detección temprana de incidentes y se aplican planes efectivos para la respuesta y recuperación, fortaleciendo la posición frente a amenazas externas e internas y asegurando una gestión proactiva de los riesgos.
- **Fallas o caídas de sistemas claves:**
Las interrupciones en sistemas críticos, ya sea en instalaciones propias o a través de proveedores, pueden afectar las operaciones y la experiencia del cliente. Para garantizar la continuidad operativa, Falabella ha desarrollado estrategias específicas, incluyendo el monitoreo continuo de operaciones, la aplicación de medidas de seguridad robustas y la implementación de protocolos de recuperación por equipos especializados. Estas medidas están diseñadas para asegurar una respuesta rápida y efectiva ante cualquier incidente, salvaguardando la estabilidad operativa, la eficiencia de las operaciones y la experiencia de los clientes.
- **Obsolescencia tecnológica:**
La rápida evolución tecnológica puede impactar los sistemas y la infraestructura que respaldan las operaciones de Falabella. La empresa se adapta mediante la incorporación oportuna de nuevas herramientas, asegurando la estabilidad de los sistemas que soportan los procesos críticos. La gestión de riesgos tecnológicos es un proceso clave en la toma de decisiones de inversión, permitiendo mitigar cualquier impacto negativo en la experiencia del cliente y mantener la competitividad en el mercado.

- Riesgos financieros:
 - Riesgo de tipo de cambio: La exposición al riesgo cambiario se mitiga mediante una política de cobertura que permite enfrentar las fluctuaciones significativas en el valor de las divisas, especialmente del dólar americano, que afecta la importación de productos. Se traspasa toda la deuda emitida en dólares a la moneda funcional a través de derivados y se contrata la mayor parte de la deuda financiera en las monedas de los países donde opera Falabella.
 - Riesgo de inflación: La inflación global y local puede impactar negativamente la rentabilidad de los negocios. Para mitigar este riesgo, la deuda financiera indexada a inflación se contrata principalmente en unidades de reajuste utilizadas en los negocios inmobiliarios, que generan ingresos en esa unidad. Se traspasa el efecto inflación a los clientes, aunque esto puede contraer el consumo y afectar la rentabilidad.
 - Riesgo de tasa de interés: La exposición a pérdidas por cambios en las tasas de interés se mitiga manteniendo la mayor parte de la deuda financiera a tasa fija, evitando fluctuaciones adversas que puedan ocurrir en las tasas variables debido a eventos políticos y económicos.
 - Riesgo de crédito: La posibilidad de incumplimiento de obligaciones contractuales por parte de los clientes se gestiona aplicando acciones restrictivas sobre perfiles de mayor riesgo y promoviendo procesos de renegociación para aliviar la carga financiera de los clientes, especialmente en créditos de consumo, hipotecas y préstamos para vehículos.
 - Riesgo de liquidez: Falabella mantiene suficiente efectivo y equivalentes para afrontar obligaciones operativas, además de contar con alternativas de financiamiento bancario y acceso a instrumentos de deuda en el mercado de capitales. La diversificación y control de la cartera de crédito aseguran flujos de efectivo esperados, permitiendo enfrentar escasez repentina de fondos sin incrementar significativamente los costos operativos.

- Cambio climático:

Desastres naturales y la transición a una economía baja en carbono pueden afectar la continuidad operacional y aumentar los costos en la cadena de valor. Falabella integra la gestión de riesgos climáticos en su Modelo de Gestión Integral de Riesgos, alineándose con las recomendaciones del *Task-Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). En 2023, se avanzó en la identificación de riesgos físicos específicos en las unidades de negocio y geografías de operación, evaluando el potencial tamaño, alcance y severidad de estos riesgos. Además, se monitorean los requerimientos regulatorios existentes y emergentes relacionados con el cambio climático.

- Daños en infraestructura:

Eventos como incendios, inundaciones, manifestaciones violentas y desastres naturales pueden dañar las instalaciones físicas de Falabella, afectando su operatividad y generando pérdidas económicas. Para mitigar estos riesgos, se realizan mantenimientos preventivos y reactivos, y se cuenta con procedimientos de emergencia. Una Mesa de Seguridad Corporativa coordina medidas de seguridad en todas las unidades de negocio. Además, Falabella cuenta con seguros adecuados que cubren deterioro, paralización y otros riesgos respecto a sus activos y patrimonio.

- **Conflictos con la comunidad:**
La atención a las necesidades de las comunidades donde Falabella opera es fundamental para evitar externalidades negativas que afecten el desempeño de los negocios y la reputación de la empresa. En 2023, se avanzó en iniciativas para gestionar este riesgo, incluyendo un proceso de debida diligencia en derechos humanos y planes de relacionamiento con comunidades vecinas. Se implementan programas de impacto social que mejoran la vida de las personas y comunidades, promoviendo educación de calidad, emprendimiento, inclusión y equidad de género, y desarrollo local.
- **Fallas en la cadena de abastecimiento e inventarios:**
Mantener niveles óptimos de inventario es crucial para evitar faltas o excesos de stock. Factores como el clima, estacionalidad y eventos geopolíticos pueden afectar la demanda y el suministro de productos. Falabella implementa un sistema de gestión de inventarios efectivo, realizando inventarios generales y cíclicos para monitorear y gestionar adecuadamente. Durante 2023, se trabajó en identificar y estandarizar controles asociados a este riesgo, mejorando niveles de inventarios mediante controles de compras, liquidaciones y puntos promocionales.
- **Accidentes y enfermedades que impacten la disponibilidad de personal:**
Eventos políticos, demográficos, socioeconómicos y condiciones inseguras pueden afectar la cantidad de trabajadores disponibles, impactando la operación y calidad del servicio. Para mitigar estos riesgos, Falabella designa un responsable corporativo que consolida y entrega lineamientos para la gestión y monitoreo del riesgo. En algunos negocios, se incorpora la ISO 45001 como sistema de gestión de salud y seguridad laboral, aplicando protocolos ministeriales y ofreciendo inducciones, charlas de buenas prácticas y procedimientos de trabajo seguro.
- **Relación con proveedores que no cumplan estándares mínimos:**
La conducta inapropiada de proveedores, como violaciones de leyes, regulaciones, normas internas o prácticas poco éticas, puede dañar la reputación de Falabella. La empresa realiza un proceso de validación y creación de proveedores, revisando antecedentes en inclusión en listas de restringidos, incumplimientos regulatorios, delitos y violaciones de normas de competencia o laborales, asegurando el cumplimiento de estándares mínimos y prácticas seguras y éticas.

- Venta de productos que puedan afectar la salud o integridad de los clientes:
La seguridad y el bienestar de los clientes son prioritarios para la empresa. La venta de productos defectuosos o que no cumplan con los estándares de seguridad establecidos puede dañar la reputación de la compañía y exponerla a acciones legales y regulatorias. Por tanto, se implementan estrictos controles de calidad en todas las etapas de la cadena de suministro para garantizar que los productos cumplan con las normativas de seguridad y salud correspondientes.
- Identificación inadecuada y respuesta insuficiente a las preferencias de los clientes:
Entender y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes es crucial para el éxito empresarial. La falta de identificación oportuna y respuesta efectiva a las preferencias de los clientes puede impactar negativamente en la demanda de productos, los niveles de inventario y la participación en el mercado. En respuesta, se emplean herramientas avanzadas de análisis de datos para comprender los comportamientos y preferencias de los clientes. Además, se establecen canales de comunicación abiertos para recibir retroalimentación directa, se monitorean las tendencias del mercado y se implementan programas de fidelización para recompensar y retener a los clientes.

Capacitación en gestión de riesgos:

La cultura de riesgos es un pilar fundamental dentro del Modelo de Gestión Integral de Riesgos de Falabella, donde las capacitaciones desempeñan un papel esencial para sensibilizar a toda la organización sobre los riesgos identificados y cómo se están abordando. Durante el año 2023, se llevaron a cabo diversas sesiones de capacitación y reuniones para promover la Política de Gestión Integral de Riesgos y su aplicación en todas las áreas de negocio, centrándose en riesgos específicos como el cumplimiento y la seguridad de la información.

Además de las capacitaciones generales, se diseñaron cursos específicos, comunicaciones y material audiovisual dirigido a todos los negocios para fortalecer la cultura de gestión de riesgos. Asimismo, se implementaron canales de capacitación dirigidos a directores y altos ejecutivos, que incluyeron desde sesiones de inducción hasta programas especializados y reuniones de reflexión sobre temas clave relacionados con los riesgos empresariales, con el objetivo de mantener una cultura de riesgos sólida y permanente.

En cumplimiento con las regulaciones vigentes y con el fin de proteger los datos personales, Falabella ha establecido un Programa de Cumplimiento de Protección de Datos Personales basado en un enfoque de gestión de riesgos, sujeto a auditorías anuales. Este programa define las directrices para guiar el comportamiento esperado de los colaboradores en relación con la protección de datos personales, asegurando un estándar consistente en toda la organización.

La Política de Protección de Datos Personales de Falabella establece los principios generales que rigen el tratamiento de los datos personales, incluyendo la licitud y lealtad en su procesamiento, la limitación del tratamiento a fines específicos informados a los titulares de los datos, y la

divulgación de estos fines y destinatarios conforme a la Política de Privacidad publicada en los sitios web de todas las unidades de negocio del Grupo Falabella.

3. Talento, Cultura y Desarrollo

En Falabella, un equipo de más de 90 mil personas opera un ecosistema físico-digital impulsado por un propósito común: simplificar y mejorar la vida, especialmente para clientes y colaboradores. Para alcanzar este objetivo, la empresa enfrenta los desafíos actuales del negocio y el contexto mediante una estrategia corporativa de personas que genera valor e impacto, fundamentada en tres pilares: cultura, talento y organización.

- El primer pilar se centra en construir una cultura compartida basada en los valores de la empresa: "Somos un Solo Equipo", "Nos Movemos Ágilmente", "Nos Apasionamos por el Cliente" y "Cuidamos el Futuro". Estos valores, junto con ocho competencias asociadas, fomentan relaciones de confianza, permitiendo a las personas expresar sus opiniones y sentirse escuchadas, seguras y respetadas. Además, promueven la experimentación, el aprendizaje y el respeto mutuo, tanto dentro de la empresa como hacia la sociedad y el medio ambiente.
- En cuanto al pilar de talento, la meta es generar una ventaja competitiva. Falabella anticipa las necesidades organizacionales para atraer y desarrollar el mejor talento, fomentando la movilidad interna entre diversas áreas y negocios. Esto facilita alcanzar los objetivos de la empresa y convierte a Falabella en un excelente lugar para trabajar.
- El tercer pilar se enfoca en transformar la organización en una entidad más efectiva, productiva, flexible y de alto rendimiento. Simplificar procesos y estructuras mejora la experiencia tanto del colaborador como del cliente. En 2023, hubo un fuerte enfoque en diseñar y simplificar estructuras de equipos, lo que aumentó la eficiencia y alineó el trabajo con los objetivos de la compañía. Este esfuerzo incluyó un cuidado especial por las personas y aceleró la evolución organizacional.

Durante el mismo año, la empresa logró aumentar la representación femenina en cargos de liderazgo a un 39.4%, con una movilidad interna del 18.9% y un eNPS (*Employee Net Promoter Score*) de 49. Además, por cada peso invertido en capital humano, se recuperaron 6.37 pesos chilenos en ingresos. La Gerencia de Personas apoyó el crecimiento y expansión de operaciones en varios países, reconociendo que los logros son posibles gracias al equipo distribuido en Chile, Perú, Colombia, México, Brasil, Argentina, Uruguay, India y China.

Falabella y el talento diverso:

Para cumplir con la estrategia del ecosistema de Falabella, cada integrante es clave, y la construcción de un gran equipo comienza con la atracción y selección del mejor talento. La empresa valora la diversidad en todas sus formas, incluyendo nacionalidad, género, edad, estudios y cultura, entendiendo que esta diversidad enriquece y responde mejor a las necesidades de los clientes.

Actualmente, Falabella cuenta con colaboradores de 38 nacionalidades, 1,086 mujeres en posiciones de alta gerencia y gerencia (39.4%), 7,870 personas con más de 15 años de servicio, 2,439 personas mayores de 60 años y 32,587 personas menores de 30 años.

Falabella se esfuerza por sumar nuevos talentos, diseñando iniciativas para reducir las barreras organizacionales, sociales y culturales que puedan inhibir la diversidad de capacidades y experiencias. Con una propuesta de valor sólida y procesos transversales, la empresa atrae y selecciona personas que se integran a los equipos.

Además, Falabella promueve el desarrollo de talentos dentro de su ecosistema, permitiendo que los colaboradores alcancen su máximo potencial. La movilidad laboral entre las distintas empresas del grupo, pertenecientes a diversas industrias, facilita el crecimiento, el aprendizaje y la colaboración entre negocios, mejorando la empleabilidad. En 2023, se realizaron 6,407 contrataciones internas, representando el 18.9% del total.

Para facilitar el ingreso y la movilidad dentro de Falabella, se cuenta con un portal único de empleo en español e inglés, que publica diariamente oportunidades laborales en todos los negocios y países donde opera la empresa. En 2023, se publicaron alrededor de 13,000 cargos exclusivamente en el portal [Muevete.falabella.com](https://muevete.falabella.com), con la mayoría de las vacantes concentradas en Chile (70%), seguido por Perú (14%), Colombia (9%) y el resto entre México, Argentina e India. Esta plataforma, integrada con el sistema de *Applicant Tracking System* (ATS), asegura una experiencia de atracción de talento eficiente y unificada para todos los negocios de Falabella.

Atracción de jóvenes profesionales: Falabella busca atraer a jóvenes profesionales que inicien sus carreras en la compañía, participando en ferias laborales y charlas en universidades para presentar su propuesta de valor y los desafíos de la industria. La iniciativa "Día del Practicante" fomenta la creación de redes de trabajo y la inspiración a través de la experiencia de talentos que comenzaron como practicantes y ahora ocupan roles de liderazgo.

En el evento "Nerdearla", Falabella participó activamente con charlas, talleres y asesorías gratuitas en áreas de ciencias y tecnología, posicionando a la empresa como innovadora y tecnológica.

Equipo de atracción de talento: Durante el año, los equipos de Atracción de Talento se capacitaron para alinear, estandarizar y reforzar las políticas y procedimientos de selección, mejorando entrevistas y reclutando a personas con discapacidad. Los procesos de selección se basan en competencias corporativas inspiradas en los valores de la empresa, estandarizadas a través de la "Pauta de Entrevista Falabella". Además, se fortaleció el uso de LinkedIn Recruiter, incluyendo inteligencia artificial para búsquedas más eficientes, y se dispuso de entrenamiento en esta herramienta a través de talleres y la Academia Corporativa.

Desarrollo de Colaboradores:

Falabella se dedica al crecimiento profesional y personal de sus colaboradores, proporcionando herramientas para potenciar habilidades y fomentar espacios de desarrollo integral que valoren y reconozcan logros, méritos, desempeño y competencias. Se promueve una cultura con metodologías ágiles que transforman las estructuras y modos de trabajo, favoreciendo la innovación, la colaboración inter-área y la agilidad.

La experiencia de los colaboradores se simplifica mediante el análisis de su comportamiento y necesidades, implementando recursos digitales para diseñar una experiencia más personalizada a lo largo del ciclo de vida laboral, con procesos ágiles y eficientes. Este enfoque permite una mejor gestión de la información y fortalece la cultura de gestión de personas basada en datos.

Onboarding: Reconociendo la importancia de los primeros días en la empresa, Falabella ha establecido actividades para una adecuada integración de los nuevos colaboradores. Durante 2023, se diseñó un proceso de *onboarding* que cubre aspectos corporativos y específicos del negocio y del cargo. El primer nivel se centra en el aspecto corporativo, destacando la interconexión y colaboración entre los diversos negocios del grupo. Para fomentar el sentido de pertenencia, se diseñó un piloto de *onboarding* en el Metaverso, con la "Ciudad Falabella" virtual, facilitando el conocimiento de cada negocio.

A nivel local, los nuevos ingresos participan en procesos de inducción, que incluyen cursos online y pasantías en tiendas o centros de distribución, familiarizándose con el ADN de la compañía y los aspectos vinculados a su rol.

Programas de Desarrollo:

- Academia Falabella: Plataforma de aprendizaje digital disponible para todos los colaboradores, con una oferta de 300 a 12,000 cursos según el rol. Se han establecido alianzas con proveedores de contenido para ofrecer cursos especializados en áreas digitales, tecnológicas y de datos. La plataforma facilita la navegación con clasificaciones y un potente buscador.
- Rutas de Aprendizaje: Desarrolladas para roles de mayor jerarquía, estas rutas consisten en cursos, contenidos y evaluaciones en 17 temáticas, incluyendo especialización técnica, salud y seguridad ocupacional, y liderazgo y servicio.
- Escuela Digital: Programa de reconversión laboral que ofrece formación en roles digitales en Chile, Perú y Colombia. Incluye inmersión digital, formación técnica en desarrollo Front/BackEnd, diseño UX/UI y análisis de datos. Los participantes realizan prácticas profesionales y pueden reubicarse en nuevos cargos especializados.
- *Tech Academy* Becas y Prácticas: Programas para formar desarrolladores *FullStack* y ofrecer prácticas profesionales a estudiantes de tecnología, mejorando la empleabilidad y adaptación a las áreas digitales de Falabella.

- Cultura de Aprendizaje Continuo: Durante 2023, se promovió el aprendizaje continuo a través de campañas de autogestión del conocimiento, programas de Embajadores de Aprendizaje y reconocimiento público de colaboradores comprometidos con su formación.
- Programas de *Sponsorship*: Desde 2009, Falabella financia programas de MBA y Masters en el extranjero para el desarrollo de colaboradores con buen desempeño y alto potencial. También ofrece becas para programas locales, financiando hasta el 75% del arancel.
- Programa Líderes de Ecosistema: Espacio de aprendizaje digital para líderes, con contenidos en estrategia, tecnología y dirección. En 2023, se enfocó en desarrollar habilidades para la gestión de equipos y alineación con los valores corporativos, dirigido a Alta y Media Gerencia.

Medición y escucha de los equipos

Falabella evalúa el desempeño de todos sus colaboradores para fomentar su desarrollo profesional, trazar rutas de crecimiento mediante el diálogo, fortalecer el liderazgo y alinearse con la cultura corporativa, con el objetivo de mejorar continuamente el rendimiento de sus empleados. Se utiliza una herramienta común de evaluación de desempeño que mide competencias, potencial, cumplimiento y avance de metas, así como los objetivos cuantitativos y cualitativos de cada colaborador. Estas competencias se basan en los valores corporativos aplicables a todos los negocios a nivel regional.

La evaluación se realiza en dos procesos: una evaluación ejecutiva para la Alta y Media Gerencia, y un proceso masivo para los demás niveles. Según su rol, cada colaborador puede ser evaluado de manera multidimensional en 360°, 270°, 180° o 90°, permitiendo una evaluación desde diferentes perspectivas dentro de la organización. El objetivo es evaluar al 100% de los colaboradores con al menos tres meses en la compañía. En 2023, se realizaron 2,924 evaluaciones ejecutivas y 79,455 evaluaciones masivas en todos los países donde Falabella opera, incluyendo Chile, Perú, Colombia, Brasil, México, Argentina, Uruguay, China e India.

Ese mismo año, el proceso de evaluación se simplificó, reduciendo el número de competencias de 13 a 8, y diferenciando los formularios de evaluación según el tipo de cargo (líderes, personas de oficina central sin personal a cargo y personal de operación). La retroalimentación continua es una prioridad en la cultura organizacional, promoviendo instancias de diálogo a lo largo del año entre diferentes niveles y áreas, lo que permite a los colaboradores mejorar y desarrollarse continuamente. La última etapa de la Evaluación de Desempeño es la retroalimentación, donde cada líder se reúne con su equipo para revisar el desempeño del año anterior y definir planes de desarrollo para el año en curso.

Impulso a la agilidad en las formas de trabajo:

Falabella está inmersa en una transformación que responde a un entorno cambiante, con clientes más exigentes y nuevos competidores. En este contexto, su Ecosistema se vuelve más relevante, acentuando el desafío de trabajar de manera más colaborativa, ágil y con el cliente en el centro. En 2023, se definieron plataformas de negocio que proporcionan una experiencia físico-

digital unificada para los clientes, co-lideradas por un Líder de Producto y un Líder de Tecnología, con equipos formados por colaboradores de diferentes países y unidades de negocio, trabajando como un solo equipo con un objetivo común.

Esta nueva forma de trabajar, llamada Business Agility, incorpora metodologías ágiles que permiten conectar y alinear la estrategia con la ejecución, priorizar iniciativas según su valor, acelerar la ejecución y proporcionar flexibilidad y autonomía a los equipos. El proceso de transformación también implica hacer más eficiente la operación, continuar creciendo y mejorar los resultados del negocio. Esto ha llevado a simplificar la estructura organizacional, mejorar la coordinación entre los equipos y generar sinergias, logrando así mayor flexibilidad y agilidad.

Comunicación transparente y oportuna:

Falabella reconoce la importancia de mantener a sus colaboradores informados oportunamente sobre la estrategia, el contexto, los objetivos comerciales, el futuro de los negocios y los equipos. Una comunicación efectiva promueve el compromiso, la cohesión interna y fortalece la participación activa de los colaboradores en el crecimiento continuo de la compañía. Durante 2023, se desarrollaron y reforzaron diversos medios y canales corporativos de comunicación:

- Viva Engage: Plataforma de comunicación bidireccional que permite a los colaboradores conectarse, compartir ideas y proyectos, generando un sentimiento de pertenencia. Reúne a colaboradores en comunidades según intereses, tipos de trabajo, negocios y países. Desde 2023, 60,000 colaboradores tienen acceso a este espacio para informarse e interactuar en tiempo real.
- Mesa Redonda: Reuniones trimestrales dirigidas a la Alta y Media Gerencia tras la publicación de resultados de la compañía. Se analizan los resultados financieros, se refuerzan mensajes estratégicos y se reconocen hitos importantes y contribuciones de los equipos. Estas reuniones cuentan con más de 3,000 participantes por evento.
- Townhall: Reuniones locales trimestrales que se enfocan en proyectos, estrategia y grandes hitos de negocio o áreas funcionales. Se realizan idealmente después de la Mesa Redonda y varían en impacto según el tamaño del negocio o área. En 2023, se reforzó su cadencia y obligatoriedad, apoyando a cada negocio y área con contenidos transversales desde el corporativo.
- NewsFalabella: Boletín mensual lanzado en 2023, que se envía a todos los colaboradores y reúne las principales noticias y directrices estratégicas de los negocios. Incluye iniciativas, proyectos conjuntos, reconocimientos y aperturas de locales o centros de distribución.
- Conversemos del Negocio: Espacio de conversación bimensual creado en 2023 para comprender mejor los negocios del Ecosistema y estrechar lazos con los líderes. Es una pieza audiovisual tipo entrevista donde los Gerentes Generales comunican los hitos, desafíos y proyecciones de sus unidades.

Anexo C

Cencosud

1. Modelo de negocio

- Tiendas por departamento: Las tiendas por departamento de Cencosud ofrecen una vasta variedad de productos, incluyendo vestuario femenino y masculino, tecnología, línea blanca, muebles, moda, zapatos, belleza, deportes, juguetes y mucho más. Esta unidad es la tercera más importante en términos de ventas, aportando aproximadamente un 8,5% de las ventas totales y un 3,6% del EBITDA consolidado de la compañía a diciembre de 2022.
- Centros comerciales (inmobiliario): La división de centros comerciales de Cencosud maneja propiedades y terrenos tanto propios como arrendados, destinados al desarrollo de proyectos inmobiliarios. Además, esta división incluye otras unidades de negocio, como estacionamientos, oficinas y el Mirador Sky Costanera.
- Supermercados y mejoramiento del hogar: otras líneas de negocio de las que no se profundizará en el informe. Cabe destacar, sin embargo, que el segmento de supermercados es el que más ingresos le genera a Cencosud como grupo.

En julio de 2023, Cencosud avanzó hacia la consolidación de su ecosistema digital con el lanzamiento de su billetera digital, CencoPay. Esta aplicación permite a los usuarios integrar sus tarjetas de crédito, débito y prepago en un solo lugar, facilitando transacciones seguras y cómodas directamente desde sus celulares.

Además, en el caso de sus ventas online, ofrece sus servicios logísticos y envío completos en caso de que sus Sellers lo necesiten(49).

En Chile, para 2023, Cencosud posee: 35 centros comerciales y 49 tiendas por departamento.

2. Estrategia

Cencosud ha identificado el crecimiento como uno de sus pilares estratégicos fundamentales, reconociendo que la expansión es crucial para alcanzar mayores economías de escala y fortalecer sus marcas y formatos en toda la región. Este enfoque permite a la compañía posicionarse como un minorista líder en los mercados donde opera.

En 2023, Cencosud abrió 44 nuevas tiendas, concentrándose principalmente en el formato de supermercados. Además, se remodelaron 184 tiendas y se transformaron otras 10, con el objetivo de mejorar la experiencia de compra de los clientes.

El desarrollo de las marcas propias ha sido un aspecto crucial para Cencosud, no solo ampliando la oferta de productos, sino también mejorando la rentabilidad. En 2023, la compañía logró una penetración total de productos de marca propia del 15,5%.

El Centro de Servicios Compartidos (CSC) ha sido otro factor clave en la mantención y expansión de márgenes dentro de la organización. Este centro se encarga de implementar mejoras en los procesos de tienda y back-office, automatizándolos para mejorar la rapidez y eficacia, lo que a su vez incrementa la eficiencia del trabajo de los colaboradores. Desde 2017, el CSC ha implementado 612 iniciativas, logrando un ahorro promedio anual de alrededor de US\$ 9 millones.

Plan de Desarrollo de Marcas Propias:

El área Comercial Regional de Cencosud tiene la misión de explorar y desarrollar sinergias y oportunidades comerciales regionales entre las distintas unidades de negocio y países en los que opera. Esta estrategia incluye el diseño, desarrollo y construcción de un portafolio robusto de marcas propias, estableciendo relaciones a largo plazo con proveedores y fábricas internacionales de primer nivel, y colaborando con proveedores nacionales en las distintas regiones donde opera Cencosud. Este enfoque ha permitido el desarrollo de marcas propias que ofrecen innovación, calidad y una propuesta comercial sostenible.

Cencosud ha implementado una sólida estrategia de desarrollo de marcas propias, que ha resultado en un notable crecimiento de ventas, participación en el mercado y fidelidad del cliente. En 2023, los productos de marcas propias alcanzaron una penetración del 15,8% del total de ventas. Durante el último trimestre de 2023, la penetración de marcas propias fue del 15,5%.

Experiencia del cliente:

Generar experiencias memorables es el motor de acción de Cencosud, y la compañía le da gran importancia a la gestión y satisfacción de las relaciones con sus clientes. Buscar entender sus opiniones, inquietudes, valoraciones y necesidades es clave para definir estrategias de venta, selección de productos, atributos de marca y estándares de calidad en el servicio. La compañía ha establecido una serie de principios y compromisos que son periódicamente evaluados a través de estudios, siendo los más relevantes para el segmento *retail*:

- Servicio: la amabilidad y entusiasmo en la atención, orientación y relación con los clientes durante toda su experiencia de compra.
- Ubicación: Estar cerca de los clientes es un desafío fundamental para generar experiencias memorables.
- Surtido y variedad: Asegurar que los clientes siempre encuentren una amplia oferta de productos disponibles, con variedad de categorías, marcas y características.
- Precio: La compañía busca que sus precios sean razonables, propiciando la libertad de elección para los clientes, cuidando sus intereses y estableciendo relaciones justas y equilibradas con ellos.

Durante 2023, Cencosud ha avanzado en varias áreas clave:

- Creación del Comité de Clientes Regional y en todos los países donde opera.
- Consolidación del indicador de *Home Delivery Satisfaction* (HDS) y establecimiento de un Comité Bimensual Regional.
- Medición de Satisfacción de Colaboradores (ESAT) y Experiencia del Colaborador.
- Implementación de Cápsulas de Capacitación sobre la Promesa de Servicio.
- Realización de Charlas CX Talks y certificación en *Customer Service* y Diseño de Servicio.
- Definición de metas de satisfacción asociadas al CSAT (*Customer Satisfaction Score*) para toda la región.
- Incorporación del tema “Servicio Cencosud” en el proceso de *Onboarding* mensual para todos los nuevos colaboradores de Administración Central en Chile.
- Propuesta de valor de Cencosud Shopping.

Programa de fidelización de clientes:

El Grupo posee programas de fidelización por el uso de sus tarjetas propias, a través del cual se entregan “puntos” canjeables por productos en un período de tiempo determinado. Los créditos entregados en transacciones de ventas son registrados como un componente separado de la venta, en forma equivalente al registro de la venta de productos pendientes de despacho.

3. Innovación, tendencias, tecnología

Cencosud es una Compañía principalmente supermercadista (un 79% de los ingresos de 2023 provinieron de Supermercados). Sin embargo, las capacidades digitales, tecnológicas y de innovación son un foco estratégico para el desarrollo de nuevos negocios, diversificar las fuentes de ingresos y mejorar la experiencia de compra de los clientes, al estar siempre actualizado sobre las nuevas tendencias de consumo. Dentro de los principales avances en Innovación y Nuevas Tendencias durante el 2023 se encuentran las siguientes:

- Cencosud Media y el programa de membresía “Prime” llegan a los cinco países de Latam: el segmento de *retail* media de Cencosud consolidó su presencia en la región durante 2023 al establecerse en los cinco países de Latino América donde opera Cencosud. Este negocio permite a oferentes tener espacio para promocionar sus marcas en espacios de alto tráfico, apalancándose de la data e inteligencia de negocios. A su vez el programa de fidelidad incluye ofertas personalizadas, *delivery* sin cargo, canal exclusivo de atención y acumulación de puntos tanto en tiendas físicas como en compras online.
- Despliegue de la App Mi Local: esta herramienta, que simplifica, centraliza y agiliza la gestión operativa de las tiendas con múltiples funcionalidades asociadas a *found rate*, alertas de quiebre de stock, manejo de pre-mermas y ajustes de precios automatizados, entre otras, potencia las ventas y la rentabilidad de tiendas *retail*. Al cierre de 2023 ya ha sido implementada en cerca de 900 tiendas del grupo.
- Desarrollo de talentos: Las personas, a través del desarrollo y retención de talento son un factor clave para mantener altos niveles de servicio al cliente, potenciar la innovación y fortalecer la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. En esta línea, la Compañía continuó impulsando el desarrollo de Talento a través de diversas iniciativas y avances. En 2023, Cencosud invirtió más de CLP 6.000 millones para capacitar a trabajadores en diversas áreas de competencia relevantes para el desarrollo de sus funciones. Dentro de las iniciativas destacadas se encuentra el programa regional CencoMujeres, a través del cual se busca promover la igualdad de oportunidades en el mundo laboral, en la segunda edición más de 240 participantes fueron parte del programa.

Adicionalmente, con el objetivo de atraer y retener talento, la Compañía remodeló 2 edificios de sus oficinas centrales, promoviendo así el trabajo colaborativo, flexible, la inteligencia colectiva, un mayor bienestar de los colaboradores y un entorno sostenible para que los equipos puedan desempeñar su labor de mejor manera.

4. Riesgos

Cencosud cuenta con una Gerencia de Gestión de Riesgos que depende de la Gerencia Corporativa de Auditoría Interna. Esta gerencia provee herramientas y metodologías, además de asesorar al Directorio y a las Gerencias en la identificación y evaluación de los riesgos estratégicos de la compañía. También mantiene actualizado un inventario de riesgos táctico-operativos, que abarca áreas como *retail*, medios de pago, fidelidad, *marketplace* e inmobiliaria. Este inventario

está disponible para todas las áreas y es utilizado por los equipos de Auditoría y Control Interno para sus planificaciones.

Política de Riesgos:

En un entorno incierto y con constantes cambios en la industria, la gestión del riesgo es esencial para la viabilidad a largo plazo de la compañía. Cencosud mantiene una “Política Corporativa de Gestión de Riesgos” y una serie de procedimientos relacionados, basados en estándares internacionales como COSO-ERM, ISO 31000 e ISO 37002, complementados con prácticas de control interno según la Ley Sarbanes-Oxley (SOX).

El Directorio es responsable de la creación de valor de los negocios y de la estrategia y políticas para alcanzar este objetivo. Sus responsabilidades en gestión de riesgos incluyen mantener una estructura adecuada para la administración de riesgos, fomentar una cultura de gestión de riesgos en todos los niveles de la organización, salvaguardar la independencia del departamento de Gestión de Riesgos y recibir actualizaciones sobre el desempeño del proceso de gestión de riesgos. La Gerencia Corporativa de Auditoría Interna, Control Interno y Riesgos reporta directamente al Directorio y acompaña a la Gerencia General Corporativa en la implementación del modelo de Gestión de Riesgos, asegurando prácticas de control robustas y alineadas con los estándares globales.

Esta gerencia cuenta con cuatro equipos que apoyan el Modelo de Gestión Integral del Riesgo:

- Equipo de Gestión de Riesgos: Provee metodologías y herramientas para la gestión de riesgos, reportando periódicamente al Directorio. La matriz actualizada de riesgos se pone a disposición de las Gerencias y otros equipos del ecosistema de gestión integral del riesgo.
- Equipo de Control Interno: Asegura que los procesos y riesgos tácticos del negocio sean mitigados adecuadamente, utilizando una metodología estándar basada en SOX e ISO 31000. Sus objetivos incluyen asegurar la mitigación de riesgos con impacto financiero y operacional, proporcionar opiniones sobre el ambiente de control interno y promover una mejora continua en los controles y riesgos de los diferentes países donde opera la compañía.
- Equipo de Auditoría Interna: Analiza y aconseja sobre el ambiente de control de la compañía, proporcionando aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno. Su objetivo es mantener informado al Directorio sobre la gestión de riesgos por parte de la Alta Gerencia y apoyar en la identificación de oportunidades de mejora en controles y procesos.
- Equipo de Forense y Ética: Asegura que todas las denuncias recibidas sean debidamente investigadas, gestionadas y resueltas.

Proceso de Gestión de Riesgos

El proceso de gestión de riesgos comprende varias etapas:

- Identificación: Mantener un inventario de riesgos de alto nivel actualizado mediante entrevistas y diversas fuentes como *benchmarks* y publicaciones internacionales. Este inventario incluye riesgos de gobierno, operación, estrategia, financiamiento y otros temas emergentes.

- Evaluación Inherente y Análisis: El Directorio evalúa los riesgos identificados para determinar los más críticos, organizando mesas de trabajo multidisciplinarias para analizar causas, consecuencias y controles existentes, generando los análisis necesarios para una evaluación residual adecuada.
- Evaluación Residual y Tratamiento: Las mesas de evaluación multidisciplinarias determinan la exposición real a los riesgos dados los controles existentes. Identifican focos de riesgo que requieren acciones adicionales y coordinan planes de acción con la administración.
- Comunicación y Monitoreo: El equipo de Gestión de Riesgos informa al Directorio sobre los avances en la gestión de riesgos y monitorea el cumplimiento de los planes de mitigación implementados y los cambios en la severidad del riesgo.

Esta gestión integral asegura que Cencosud mantenga altos estándares en su ambiente de control y responda adecuadamente a los desafíos y riesgos del entorno empresarial.

Riesgos:

- Riesgos Estratégicos: Los cambios en los hábitos de consumo, la inestabilidad económica y política en los países donde opera Cencosud, y las modificaciones regulatorias y tributarias requieren una reevaluación periódica de las estrategias corporativas. Para mitigar estos riesgos, Cencosud implementa un proceso de planeación estratégica con métricas y metas definidas por negocio y país, además de contar con gerencias encargadas de desarrollar planes de acción ante potenciales cambios.
- Riesgos Operacionales: Los negocios de Cencosud enfrentan riesgos inherentes específicos a cada operación y país. Para gestionarlos, disponen de un equipo de Gestión de Riesgos y Gerencias de Operaciones que actualizan y determinan planes de acción para riesgos tácticos, incluyendo la operación de tiendas físicas, venta no presencial, calidad de productos, cadena de suministro, mantenimiento de infraestructuras, gestión de licencias, *pricing*, operaciones con terceras partes, programas de fidelidad, aspectos financiero-contables, capital humano, regulaciones, y riesgos tecnológicos.
- Riesgos Financieros y Factores Sociopolíticos y Económicos: La inestabilidad política y económica en los países donde opera Cencosud afecta los mercados financieros, generando volatilidad en tipos de cambio y tasas de interés, lo que puede incrementar el costo del endeudamiento. Cencosud gestiona estos riesgos reevaluando constantemente su estrategia de endeudamiento y cobertura cambiaria.
- Riesgos de Seguridad de la Información: La vasta red de puntos de venta físicos y digitales y la complejidad de las plataformas logísticas hacen esencial la seguridad de la información. La empresa se enfrenta a riesgos de ataques informáticos que pueden comprometer la información de clientes y proveedores. Para mitigarlo, Cencosud cuenta con una Gerencia de Seguridad y *Compliance IT* que protege los sistemas y asegura el cumplimiento de las normativas locales relacionadas con la ciberseguridad.
- Riesgos Relacionados con los Competidores: La competencia en precio, calidad, experiencia de compra, promociones y tendencias de consumo puede afectar la participación de mercado de Cencosud. Para mantener su posición, la empresa cuenta con equipos de compra regionales y locales, proyectos de innovación e inversión, y un análisis constante de la satisfacción del cliente.
- Riesgo de Innovación: La evolución tecnológica y los cambios en los hábitos del consumidor desafían a la empresa a mejorar continuamente el servicio y el mix de

productos. Cencosud mide permanentemente la satisfacción del cliente y busca nuevas tecnologías y productos para mejorar la experiencia de compra y la eficiencia operativa, además de desarrollar iniciativas internas y externas a través de Cencosud Ventures.

- **Riesgos de Huelgas y Paralizaciones:** La operación intensiva en recursos humanos hace crucial la relación con colaboradores y sindicatos. Cencosud mantiene estructuras para acordar mejoras con los empleados y se enfoca en construir un ambiente de trabajo positivo.
- **Riesgos de Cumplimiento:** Los cambios regulatorios constantes pueden exponer a la empresa a riesgos de incumplimiento. Cencosud cuenta con una Gerencia Legal en cada país para atender y capacitar a los colaboradores sobre modificaciones normativas, asegurando el cumplimiento a través de áreas como aseguramiento de calidad, auditoría y *compliance IT*.
- **Riesgos Tributarios, Gobernanza y Control:** La gestión del cumplimiento tributario está descentralizada por país para atender las complejidades de cada sistema tributario. Cencosud cuenta con procedimientos internos que garantizan el cumplimiento fiscal y un Comité Tributario que analiza prácticas que puedan significar riesgos reputacionales.
- **Riesgos Ambientales:** La operación de Cencosud genera emisiones de gases de efecto invernadero y otras externalidades. La empresa ha implementado tecnologías menos contaminantes, optimizado rutas de distribución, reducido el consumo de agua y energía, y utilizado gases refrigerantes ecológicos para reducir su impacto ambiental.
- **Gestión de Crisis y Riesgos Reputacionales:** Las operaciones de Cencosud están expuestas a contingencias e incidentes. La empresa cuenta con estructuras organizacionales claras y equipos de apoyo para gestionar crisis de manera preventiva y reactiva, asegurando respuestas eficientes y efectivas.

Plan de Continuidad Operacional y Procesos para Evitar Interrupciones:

Cencosud ha establecido procesos rigurosos para garantizar la continuidad operativa de sus sistemas de Tecnologías de la Información y mitigar posibles ataques cibernéticos. Actualmente, se está desarrollando un *framework* basado en la norma ISO 22.301:2019, que incluye un Plan de Continuidad Operativa (COOP) integrado con los planes de Continuidad del Negocio (BCP) y de Recuperación de Desastres (DRP). En 2023, se validó este plan mediante pruebas en un entorno controlado para un aplicativo de negocio.

La implementación del plan se divide en varias etapas, abarcando la creación del *framework*, pruebas de validación e implementación para servicios *core*, integraciones y servicios internos, concluyendo con los servicios de las diferentes unidades de negocio. Para garantizar la continuidad operativa, Cencosud ha establecido diversos controles, como el respaldo en cintas y equipos externos, respaldo de aplicaciones críticas, réplicas para sistemas SAP críticos, y habilitación de paquetes de protección para los servicios en la nube.

Aunque la infraestructura de TI y el sistema de gestión de seguridad de la información de Cencosud no cuentan con certificaciones ISO 27001, NIST o similares, la empresa ha implementado un Programa de Ciberseguridad actualizado continuamente. Este programa incluye capacidades estratégicas, de protección, vigilancia y resiliencia, respaldado por iniciativas como el *Security Operation Center*, servicio de "*Cyberintelligence*", ejercicios de *Threat Hunting*, gestión de vulnerabilidades y actividades de *Ethical Hacking*, entre otros. Con estas medidas, Cencosud asegura la seguridad y continuidad operativa de su sistema de TI y enfrenta posibles amenazas cibernéticas de manera efectiva.

5. Equipo, talento y cultura

El Grupo Cencosud mantiene una cultura sólida y centrada en las personas, promoviendo el respeto a las diferencias, la valoración de la autenticidad individual y asegurando espacios laborales seguros y libres de discriminación a lo largo de toda la experiencia de sus colaboradores. La empresa está convencida de que reflejar la diversidad de las sociedades y comunidades en las que opera mejora su capacidad para entender y conectar con sus clientes.

Dotación y diversidad: Cencosud implementa una Política de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) que se estructura en cuatro pilares: Equidad de Género, Diversidad Sexual y de Género, Interculturalidad y Personas en situación de discapacidad. Esta política busca fomentar la comprensión, aceptación y valorización de las diferencias entre las personas, considerándolas un aporte esencial cuando van acompañadas de estrategias de inclusión efectivas.

Atracción y retención de talentos: Cencosud selecciona a los mejores talentos mediante un proceso de reclutamiento y selección que es una vía de doble sentido, en la que tanto el candidato como la empresa toman decisiones. El área de Atracción de Talento se asegura de que la selección se realice sin sesgos, basándose únicamente en los méritos, talentos, formación, habilidades y competencias necesarias para cada posición. Además, identifica diversas fuentes de reclutamiento y desarrolla contactos y alianzas con diferentes organismos públicos y privados, incluyendo aquellos que apoyan a personas en situación de discapacidad.

Desarrollo y Capacitación: Cencosud genera experiencias de aprendizaje alineadas con las necesidades de sus diversas áreas y negocios. Se han implementado planes específicos para los distintos talentos, utilizando metodologías segmentadas por tipo de audiencia y combinando formaciones sincrónicas y asincrónicas. Estas actividades incluyen aprendizaje presencial, online y *on-demand*. La empresa ofrece múltiples planes de formación para los distintos niveles de liderazgo, fortaleciendo las habilidades y planes de desarrollo de los equipos.

Plataformas de aprendizaje: Para impulsar el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, en 2023 Cencosud introdujo tres plataformas para las áreas de back-office:

- **Voxy:** Lanzada en 2023, esta plataforma para aprender inglés ofrece clases On-Demand, grupales e individuales, que se desbloquean según el progreso del usuario. En 2023, se activaron cuentas Voxy para los colaboradores en Chile, alcanzando a 2.000 personas con más de 6.000 horas de estudio acumuladas.
- **LinkedIn Learning:** Ofrece cursos certificados que los colaboradores pueden agregar a su perfil profesional. En 2023, fue desplegada para toda la administración central, abarcando temas como aprendizaje continuo, análisis de datos, Power BI y retroalimentación, alcanzando 2.400 horas de visualización en promedio.
- **Udemy:** Con más de 50.000 cursos disponibles, esta plataforma inicialmente fue desplegada para CencoTech, impartiendo cursos sobre Scrum, Power BI, Python y liderazgo, alcanzando una adopción del 89% de los colaboradores y acumulando 21.800 horas de aprendizaje. En 2024, se extendió a todas las áreas corporativas con 2.600 licencias activadas.

- Academia Digital: Lanzada a inicios de 2024, esta célula motiva a los colaboradores a potenciar su talento mediante campañas formativas con contenidos competitivos, como la campaña *Pool Learning* enfocada en habilidades blandas y comunicacionales.

Plan de Talentos: Este proceso identifica a los colaboradores con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para asumir nuevos desafíos y responsabilidades dentro de Cencosud, cubriendo vacantes críticas y garantizando decisiones objetivas sobre la movilidad interna y la gestión de personas. En 2023, se identificaron 5.577 cargos en dos fases:

- *Talent Review*: Mapeo de equipos según desempeño y potencial para identificar talentos internos y generar acciones específicas para su desarrollo.
- Sucesiones: Identificación de personas preparadas para asumir mayores responsabilidades, privilegiando el crecimiento interno y la sostenibilidad de la compañía.

Anexo D

Ripley

1. Modelo de negocio

Ripley se presenta como un ecosistema omnicanal en el que convergen centros comerciales, tiendas físicas, comercio electrónico, *marketplace*, un negocio bancario, billetera digital y seguros. Todo esto se enmarca en una propuesta logística y un programa de fidelidad diseñado para establecer relaciones duraderas con los clientes. Este ecosistema integral busca satisfacer todas las necesidades de los clientes, desde el consumo hasta las soluciones financieras, ofreciendo una experiencia excepcional y asegurándose de que encuentren todo lo que necesitan en un solo lugar. La estrecha integración entre las tiendas por departamentos y el sector bancario, junto con otras áreas complementarias, se ha fortalecido recientemente gracias a la omnicanalidad y la digitalización de procesos comerciales, caracterizada por la innovación, agilidad, flexibilidad y escalabilidad, todos ellos elementos esenciales del ADN de Ripley. La compañía es líder en Chile en el sector *retail* financiero, con tres grandes áreas de negocios:

- *Retail*: Enfocado en la experiencia y satisfacción del cliente, Ripley se dedica a la venta al detalle de vestuario, zapatos, accesorios, electrodomésticos y artículos para el hogar a través de tiendas por departamento físicas y sus canales online: Ripley.com y Marketplace. En Ripley Chile, el enfoque está en la venta detallada de diversos productos, contando con contratos de licencia, compraventa y franquicias de reconocidos productores, además de un amplio catálogo de marcas propias en todas las categorías, fortalecidas desde 2022. Las marcas propias son un pilar fundamental debido a su alta rentabilidad. La categoría de Mujer sigue siendo clave, con esfuerzos destacados en marcas como Index y Marquis, que cuentan con *corners* diferenciadores en tiendas selectas para ofrecer una experiencia orientada a la moda con atención personalizada. El deporte también es una categoría foco, con un crecimiento significativo gracias a la licencia Head y la incorporación de 16 *corners* en 2023, lo que permitió un aumento notable en las ventas. Además, la presencia de marcas reconocidas y valoradas por el cliente es crucial para ofrecer una amplia variedad y gama de productos.

En el caso de la venta online, Ripley ofrece sus servicios logísticos, ya sean completos, encargándose del inventario y la entrega a través de sus infraestructuras, o sólo como intermediario en caso de que sus Sellers solo utilicen el Marketplace (50).

- Inmobiliario: Ripley participa en la propiedad de centros comerciales en Chile a través de Inmobiliaria Viña del Mar S.A. y Nuevos Desarrollos S.A. En 2023, el enfoque en marketing y comunicaciones estuvo en hacer las tiendas más entretenidas, aumentando el número de lanzamientos, activaciones y colaboraciones con personas reconocidas, con un uso esencial de influencers. La compañía comercializa más de 37,132 productos de marcas propias, representando el 19.9% del total de productos.
- Banco: Centrado en las personas y caracterizado por su enfoque sencillo, digital e integral, el banco de Ripley busca contribuir a la realización de las aspiraciones de sus clientes a través de Créditos de Consumo, Tarjetas de Crédito, Cuentas Vista, Cuentas Corrientes, Tarjetas de Pago con Provisión de Fondos (Chek), Depósitos a Plazo y Seguros. La cuenta corriente se puede abrir de forma 100% digital y cuenta con una tarjeta de débito Mastercard compatible con Google Pay, Garmin y Fitbit. Las tarjetas Ripley permiten realizar pagos y acceder a avances en efectivo tanto nacionales como internacionales. Ripley ofrece cuatro tipos de tarjetas: MasterCard Black, MasterCard, Tarjeta de Débito Mastercard y Tarjetas Digitales. En cuanto a créditos, el banco ofrece préstamos de libre disposición que se pueden pagar en cuotas mensuales según la necesidad del cliente. Los avances en efectivo y los súper avances ofrecen opciones de financiamiento adicionales, y los créditos de consumo permiten solicitar montos más altos con pagos en hasta 60 cuotas.

En 2023, Ripley cuenta en Chile con 45 tiendas por departamento, 49 sucursales del Banco Ripley, 3 centros comerciales y 2 centros de distribución.

2. Estrategia

Propósito: Ripley trabaja para mejorar la calidad de vida de las personas a través de sus productos y servicios.

Visión: La visión de Ripley es convertirse en un ecosistema relevante en los países donde opera, mediante un modelo de negocio sostenible que genere la preferencia de sus clientes, impulse a sus socios estratégicos, facilite el desarrollo de sus colaboradores y maximice el retorno del capital invertido, manteniendo así su compromiso de responsabilidad con la sociedad.

Estrategias en el *retail*: ventas físicas, *e-commerce* y tiendas

Durante más de una década, Ripley ha sido pionera y referente en el desarrollo del comercio electrónico. Ha fortalecido su propuesta de valor incorporando nuevas categorías en su *marketplace*, acompañando así a los clientes en sus nuevos hábitos de consumo. Hoy, Ripley ha evolucionado de una empresa tradicional del *retail* a una plataforma que ofrece acceso a grandes comunidades de consumidores, *retailers* y *partners*, todo en un mismo lugar.

En 2023, Ripley continuó enfocándose en el crecimiento de su *marketplace*, realizando cambios en la estructura con nuevos equipos dedicados a la búsqueda de vendedores. Esto permitió aumentar significativamente el número de *sellers*. Actualmente, el 6% de los productos vendidos en Ripley.com son almacenados y administrados por el *fulfillment* de Ripley, lo que mejora la

velocidad de entrega, logrando que un 52% de las unidades vendidas y gestionadas por los servicios logísticos de Ripley sean entregadas en menos de 48 horas.

Las operaciones de Ripley en Chile incluyen 45 tiendas ubicadas en lugares céntricos de las ciudades más importantes del país, totalizando una superficie de venta de 325,580 m². Las tiendas físicas representan alrededor del 70% de las ventas del segmento *retail*, siendo un activo clave en la propuesta de valor omnicanal desde el punto de vista de la experiencia de los clientes y al operar como mini centros de distribución. Esto permite apalancar la infraestructura logística a la red de tiendas físicas

En 2023, cerca del 66% de las unidades vendidas en Chile a través de los canales online pasaron por la red de tiendas físicas, ya sea a través de la modalidad de envíos al hogar (*ship from store*), acortando los tiempos en la última milla del despacho al domicilio, o permitiendo a los clientes retirar en tienda sus compras online. Esta estrategia reduce costos y tiempos de despacho, siendo un pilar fundamental para soportar el sostenido crecimiento del canal e-commerce.

Otro enfoque del ámbito físico ha sido rentabilizar los metros cuadrados disponibles, enfocándose en categorías con gran potencial de crecimiento y rentabilidades atractivas, como las marcas propias de Moda Mujer (*Index* y *Marquis*).

Meta 2026: Ripley se ha comprometido a que el 100% de sus marcas propias cuenten con atributos sostenibles. En 2022, se anunció el compromiso de alcanzar, para 2026, que todas las marcas propias de vestuario de mujer, hombre, infantil y deporte incluyan al menos un material o proceso sostenible avalado por una certificación o formando parte de alguna iniciativa global.

Estrategias en el segmento de negocio bancario:

Durante el año 2023, Ripley se enfocó en garantizar los lineamientos de su promesa de marca y, basándose en estos, diseñó o rediseñó las principales interacciones con sus clientes en cada punto de contacto relevante identificado a través del análisis del *customer journey* de sus productos más importantes y la evaluación de las principales quejas de sus clientes detractores. Para este fin, la empresa se centró en tres pilares estratégicos que guiaron su acción:

- Simplificar: Ripley se esforzó por ofrecer a sus clientes soluciones rápidas a consultas y problemas en el primer contacto.
- Agilizar: Se intensificó la estrategia de fomentar canales de atención no tradicionales como WhatsApp, logrando una mayor satisfacción que los canales tradicionales.
- Digitalizar: Se implementaron mejoras sustanciales en la aplicación de Banco Ripley para hacer la vida de los clientes más sencilla, las 24 horas del día, y se realizaron mejoras en las herramientas digitales utilizadas por los colaboradores para la venta de productos.

Durante 2023, Ripley enfrentó el desafío de mantener niveles óptimos de cobranza y un historial crediticio sólido. En colaboración con las áreas de Cobranzas y Riesgos, se revisaron comunicaciones, se rediseñaron herramientas y se alinearon canales para gestionar clientes, canalizando consultas de manera eficiente y enfocando los esfuerzos en canales específicos como el Call Center y WhatsApp, minimizando el impacto en el NPS operacional.

La empresa logró una notable reducción de Reclamos y Solicitudes en el back office del área de Soluciones al Cliente mediante la transformación de procesos y funciones. Esta iniciativa no solo optimizó la gestión presupuestal del gasto anual, sino que también incluyó un análisis de la causa raíz de los principales reclamos. Este análisis profundo permitió definir acciones de mejora en colaboración con las áreas de producto y operativas, asegurando una respuesta efectiva y sostenible a las preocupaciones de los clientes. Algunos resultados destacados fueron:

- Una disminución del 70% en las solicitudes al área de back office de Soluciones al Cliente.
- Una reducción del 6% en los reclamos en el back office de Soluciones al Cliente.
- Un 20% menos del presupuesto operativo utilizado.

En Ripley Chile, una parte fundamental del plan estratégico apunta a desarrollar servicios bancarios orientados a las personas, fáciles de usar, digitales e integrales, que permitan establecer relaciones duraderas con los clientes. La estrategia para el año 2023 se enfocó en la rentabilización de productos previamente lanzados en 2022, como la apertura de nuevas cuentas corrientes, la rentabilización de la cartera de usuarios Chek a través de la colocación de créditos digitales y el aumento de captaciones de Tarjeta de Crédito Mastercard y Mastercard Black.

Además, se realizaron diversas optimizaciones en las campañas de *Always On* de todos los productos, reforzando los productos existentes y maximizando el alcance en campañas de uso de la tarjeta fuera del ecosistema Ripley, tanto en Banco como en Chek. En el último trimestre del año, se potenciaron esfuerzos de Branding para comunicar la trayectoria del Banco (+20 años) y reforzar el pilar de confianza de cara al cliente.

Durante 2023, Ripley continuó buscando potenciar las sinergias entre el Banco y el negocio *retail* para crecer en clientes y lograr tener un pool de productos canjeables en las tiendas o por el canal digital. El gran desafío fue seguir avanzando en el programa con un catálogo apalancado en Ripley.com, junto con una tangibilización del programa y las categorías en todos los *asset* digitales de Ripley Chile.

Respecto a las estrategias del **Negocio Inmobiliario: “Creando experiencias únicas”**

La estrategia de Ripley en el segmento inmobiliario se centra en contar con centros comerciales ubicados estratégicamente y con alta conectividad. Busca ofrecer una amplia oferta de locatarios, así como una variada oferta de entretenimiento y servicios para consolidarse como un referente en el ámbito del *retailtainment*. En Chile, la operación de centros comerciales se realiza a través de inversiones en empresas asociadas, donde la empresa posee el 50% de la sociedad Inmobiliaria Mall Viña del Mar S.A., que opera 3 centros comerciales.

Experiencia del cliente:

Ripley sitúa a las personas en el núcleo de su estrategia y trabaja constantemente para cumplir su propósito de mejorar la calidad de vida a través de productos y servicios. Su gestión del cliente se enfoca en mejorar la experiencia mediante la escucha activa del cliente, aplicando metodologías de *Lean* y *Design Thinking*. Esta gestión se organiza en 5 pilares principales:

- Escucha activa: Ripley utiliza diversas metodologías para escuchar la voz del cliente, como encuestas de NPS, análisis de *journey maps*, y estudios demográficos y de comportamiento de compra para identificar áreas de mejora prioritarias.
- Priorización de mejoras: Se implementan *dashboards* online y reportes offline para seguimiento de KPIs de experiencia, además de mesas de trabajo y comités mensuales para analizar indicadores y definir acciones prioritarias.
- Diseño de iniciativas: A partir de la retroalimentación del cliente, se generan listas de trabajo priorizadas para el equipo de desarrollo, enfocadas en abordar los puntos de dolor del cliente y mejorar su experiencia.
- Ejecución y monitoreo: Se realiza un seguimiento continuo de la implementación de las iniciativas y su impacto en los indicadores de experiencia y negocio.
- Cultura centrada en el cliente: Se promueve una cultura organizacional orientada al cliente a través de capacitaciones, reconocimientos a colaboradores y un enfoque en la mejora continua de la experiencia del cliente.

Durante el 2023, Ripley avanzó en su transformación digital para ofrecer un viaje omnicanal que garantice la preferencia de los clientes y mejore la seguridad y accesibilidad de los servicios. Esto ha resultado en mejoras significativas en el *Net Promoter Score* (NPS) en las tres unidades de negocio del Grupo.

Principales avances en satisfacción y atención al cliente durante el 2023:

- Negocio *Retail*: NPS de 47 puntos en Ripley.com
- Negocio Bancario: NPS de 50,9 puntos en Banco Ripley
- Promedio NPS de clientes: 48,9 puntos en total durante el 2023.

Durante el mismo período, Ripley se enfocó en simplificar las interacciones con los clientes, colaborando estrechamente con el centro de contacto para ofrecer soluciones rápidas y mejorar la satisfacción del cliente. Esto resultó en un incremento del NPS operativo del *Call IN*, junto con una alta tasa de resolución de reclamos en la primera línea (85% de estos).

Fidelización: Ripley Puntos Go, Mejores beneficios, mayor fidelización.

La Estrategia de Fidelización de Ripley se centra en gestionar a sus millones de clientes que interactúan diariamente con su ecosistema. El programa principal de interacción es Ripley Puntos Go, que cuenta con más de 6 millones de clientes inscritos. Este programa ofrece una oferta de valor diferenciada y una variedad de beneficios concretos, gestionados a través de categorías segmentadas por la acumulación y canje de puntos.

El programa Ripley Puntos Go permite a los clientes acumular puntos al realizar compras en tiendas físicas o a través de Ripley.com, así como al contratar productos del Banco Ripley y utilizar sus tarjetas de crédito o débito. Los clientes reciben una oferta diferenciada mediante categorías, obteniendo beneficios de la acumulación de puntos que pueden canjearse por una variedad de productos, como tarjetas de regalo, alianzas con terceros, experiencias, viajes, gastronomía y productos Ripley.

Además, Ripley revisa continuamente la oferta de valor del programa y los beneficios de las diferentes categorías (Gold-Silver-Plus) en comparación con la competencia. Este análisis busca eficiencias en los presupuestos sin afectar los beneficios percibidos por los clientes, garantizando

una oferta atractiva y competitiva.

3. Innovación y desarrollo tecnológico

Ripley Chile busca anticiparse a las demandas de sus clientes mediante Ripleytech, un laboratorio digital establecido en 2016 para promover el cambio a través de innovaciones tecnológicas. Este laboratorio se enfoca en desarrollar soluciones escalables que se integren al ecosistema Ripley.

Recientemente, se han implementado varias iniciativas para potenciar y escalar las capacidades de la empresa, acercándose más a los clientes y ofreciendo entregas más rápidas y eficientes:

- Nueva App Ripley.com: Este año se lanzó una nueva aplicación que destaca por la personalización de la experiencia del cliente y ofrece descuentos exclusivos para los usuarios de este canal. La app facilita el acceso a miles de productos en categorías como vestuario, belleza, automotriz, supermercados y mascotas, entre otras. Además, se introdujo un proceso de pago en un solo paso para la app y la web, alcanzando 2 millones de descargas en la *appstore*.
- Mejora en la experiencia de los Sellers: Reconociendo que los Sellers son también clientes, Ripley ha avanzado en la integración del inventario de los Sellers con el sistema de gestión del Centro de Distribución. Se ha facilitado la carga y actualización masiva de productos mediante la introducción de R-link y el módulo MCM de Mirakl, lo que ha reducido considerablemente los tiempos de carga de productos y mejorado la respuesta a posibles errores. Además, se implementó un módulo para la modificación unitaria de productos, permitiendo una gestión más rápida y eficiente. Gracias a la colaboración con el área de Logística, se lograron fechas programadas para los Sellers, igualando los plazos de entrega de los productos Ripley. La plataforma corporativa de transporte TMS y la App de control de entrega “*Tracking Seller*” también se lanzaron para mejorar la trazabilidad de los despachos.

En cuanto a la infraestructura, Ripley ha experimentado una transformación hacia la omnicanalidad, adaptando los centros de distribución para fortalecer las capacidades logísticas y soportar el crecimiento de los canales online. Durante el año, se han escalado y robustecido estas capacidades para mejorar la experiencia de compra en el *marketplace* y fortalecer la relación con los Sellers. Los centros de *fulfillment* de Ripley están disponibles para los Sellers, permitiéndoles usar la infraestructura y procesos logísticos de la compañía para mejorar su servicio y cumplir con los tiempos de entrega. Además, los Sellers pueden utilizar la red de tiendas Ripley como puntos de retiro de productos. Ejemplos de estas mejoras incluyen:

- Consolidación del despacho de última milla a través de Cross Dock: Este sistema permite entregas combinadas de productos de Ripley y de los Sellers, consolidando los productos en los centros de distribución y despachándolos al cliente. Esto mejora la eficiencia operativa, reduce los tiempos de entrega y eleva los niveles de servicio.
- Implementación de puntos de retiro en Chile: Se han establecido 107 puntos de retiro para pedidos online, proporcionando comodidad y flexibilidad a los clientes al ofrecer ubicaciones cercanas a sus hogares o lugares de trabajo, especialmente en áreas sin tiendas Ripley.

- Servicio de *Fulfillment* para Sellers: En 2023, se continuó escalando este servicio, mejorando y adaptando los sistemas para potenciar el crecimiento de este canal. Esto ha permitido impulsar las ventas de terceros, optimizar la logística de los pedidos y mejorar la utilización de las capacidades logísticas del centro de distribución REDEX.
- *Batch Picking – Ecommerce*: En 2023, se incorporó la función de *picking* dirigido por lotes al sistema de gestión de almacenes (WMS), lo que optimiza los desplazamientos y mejora la productividad y trazabilidad de la operación en tiempo real. Este método permite la recopilación consolidada de pedidos, que luego se empaquetan individualmente y se les generan etiquetas de salida, gestionando 95 unidades por operario.

En 2023, aproximadamente el 66% de las unidades vendidas en Chile a través de los canales online fueron gestionadas mediante la red de tiendas físicas. Esta gestión se realizó a través de modalidades como envíos al hogar (*ship from store*), lo que acorta los tiempos de entrega en la última milla, y la opción de retiro en tienda para compras online. Esta estrategia ha sido fundamental para reducir costos y tiempos de despacho, apoyando el constante crecimiento del canal *e-commerce*.

En términos de innovación en las tiendas físicas, en los últimos años se ha rediseñado la infraestructura para ofrecer una propuesta de valor acorde a las necesidades de los clientes. Además de contar con cajas de pago atendidas por colaboradores, se han agregado cajas de autoatención y herramientas de pago vía celular, como Ripley Pago, para hacer más eficiente el tiempo de permanencia en las tiendas. Actualmente, el 98% de las tiendas en Chile cuentan con cajas de autoatención en todos los pisos, y cerca del 25% de los clientes utilizan estos canales de autoatención.

- Nuevo sistema de Reposición de Inventario: Este sistema ofrece una mejora significativa en el pronóstico de la demanda, optimizando los niveles de inventario y aumentando la disponibilidad de productos. Basado en indicadores clave de desempeño, este sistema permite reducir los quiebres de stock y mejorar tanto la reposición como los niveles de servicio de manera efectiva.
- Nueva herramienta de gestión de precios: Se ha potenciado la herramienta PriceR 360° para una gestión más integral y efectiva del ciclo de vida de los productos, buscando alcanzar el agotamiento deseado y maximizar el margen. Se ha introducido una funcionalidad que recomienda precios para la mercadería nacional basada en el desempeño individual de cada producto, en funcionamiento desde diciembre de 2023. Además, se han implementado sugerencias de precios a nivel de clúster de tiendas para una mayor precisión y adaptabilidad a las necesidades locales.

Innovación en el negocio bancario:

Durante 2023, Ripley Chile continuó fortaleciendo el desarrollo de productos y servicios en digitalización y plataformas móviles, con el propósito de "simplificar la vida financiera de las personas". Se implementaron nuevos sistemas tecnológicos que permiten ofrecer una mayor variedad de productos, medios de pago y servicios bancarios. La digitalización de aplicaciones y procesos ha permitido a los clientes acceder a los servicios en cualquier momento y lugar, utilizando su dispositivo preferido, ya sea un móvil, un computador con navegador web, o de forma presencial en la red de sucursales y tótems de autoatención en las tiendas Ripley. Actualmente, es posible realizar todas las transacciones bancarias, desde abrir una cuenta vista hasta generar tarjetas

de crédito y débito completamente digitales. Banco Ripley ha implementado múltiples soluciones en el *homebanking* y la app móvil, impulsando la transaccionalidad digital, incluyendo colocaciones y pagos a través de estos medios.

Para enfrentar los retos de la digitalización y la conexión de las nuevas generaciones a diversos canales de interacción, Ripley Chile lanzó en 2019 Chek, una incursión en el mundo Fintech. Chek es una aplicación móvil que funciona como una billetera digital, facilitando pagos, cobros y transacciones con un solo clic, utilizando el celular y códigos QR. Permite realizar transacciones entre personas y efectuar compras en distintos comercios afiliados, incluyendo tiendas Ripley, Ripley.com y cualquier establecimiento que acepte MasterCard. Diseñada para ser accesible tanto para nativos digitales como para personas mayores, la plataforma ofrece una experiencia agradable durante la interacción. Cualquier persona mayor de 18 años puede abrir fácilmente una cuenta digital con su cédula de identidad directamente desde su teléfono, beneficiándose de la estabilidad que la plataforma proporciona.

Chek ha permitido atraer nuevos clientes que antes no interactuaban con el ecosistema Ripley, con más de 1,600,000 usuarios activos. Ofrece funciones como pagos peer-to-peer, transacciones en comercios afiliados, recarga de celulares, pago de servicios, recarga de tarjeta Bip! y contratación online de productos financieros. Cerca del 50% de los usuarios que descargaron la app no tenían relación previa con Ripley. La gran escala de Chek representa un desafío para continuar ejecutando un ambicioso plan de crecimiento y seguir enfocándose en los usuarios para desarrollar nuevos productos y funcionalidades.

4. Riesgos

Los negocios de Ripley Chile enfrentan diversos tipos de riesgo, incluyendo riesgos de liquidez, de mercado y operacionales (reputacionales, ciberseguridad y fraude), y riesgos de crédito en el ámbito bancario, especialmente relacionados con la oferta de préstamos de consumo a través de tarjetas de crédito y préstamos personales. Los ciclos de la economía mundial, particularmente el desempeño económico de Chile y sus cambios regulatorios, son elementos cruciales en esta gestión.

La gestión integral del riesgo en Ripley se sustenta en políticas y metodologías claras, acompañadas de manuales y procedimientos que requieren monitoreo constante. La organización cuenta con comités especializados (de Riesgo de Crédito, Operacional, Financiero) compuestos por miembros de la administración y directores, quienes informan al Directorio y están regulados por la Comisión del Mercado Financiero (CMF). Estos comités tienen subcomités asociados, como los de Riesgo Financiero, Modelos, Ciberseguridad y Tecnología, cuyos seguimientos son revisados en los comités de directores.

El banco opera con comités integrales de riesgo que reportan al Directorio, mientras que para las operaciones de *retail*, existe una Gerencia de Riesgo Operacional Corporativa que también responde al Directorio de Ripley Corp. Esta gerencia comenzó a funcionar en 2022, con el objetivo de dar un enfoque y visibilidad claros a la gestión del riesgo, previamente dispersa entre distintas áreas. Su funcionamiento incluye un comité bimestral que supervisa la ejecución del programa de identificación y evaluación de riesgos de manera integral, la gestión de la ciberseguridad, y el seguimiento de incidentes y planes de acción.

Una nueva área de riesgo operacional *retail* se ha creado en Chile, enfocada en la seguridad de la información, continuidad de negocios y prevención de fraudes.

Tres líneas de defensa: El Marco de Gestión de Riesgos de Ripley Chile se estructura en tres líneas de defensa, diseñadas para delegar y coordinar eficazmente las actividades esenciales de gestión de riesgo y su control:

- Unidades de negocios y áreas de apoyo: Son responsables de identificar los riesgos inherentes a sus procesos, definir planes de acción para mitigar estos riesgos, y controlar los riesgos de sus actividades dentro de los límites asignados. Esta línea incluye la participación del Directorio.
- Gestión de la gerencia de riesgo: Esta línea se encarga de definir políticas y procedimientos, supervisar riesgos, controles y cumplimientos, y asistir a la primera línea en la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos. Monitorea el cumplimiento normativo y reporta a la alta dirección y a los organismos de gobierno correspondientes. El Directorio y el comité de auditoría participan en esta línea.
- Contraloría: Función de auditoría que evalúa de forma independiente la eficacia de los procesos de la primera y segunda línea de defensa. Revisa los riesgos y medidas de protección en actividades operativas, políticas y controles. En esta línea, participan el Directorio, el comité de auditoría y la gestión de la gerencia de riesgo operacional.

Riesgos detectados

Segmento Banco

Desde la perspectiva del impacto de los riesgos en el capital del banco, se llevan a cabo periódicamente pruebas de estrés de Riesgo de Crédito, Operacional y Riesgo Financiero para evaluar la adecuación del capital y se elaboran planes de contingencia con estrategias a adoptar ante posibles impactos en cada uno de los riesgos en caso de cambios macroeconómicos.

- Riesgo de crédito: El banco proyecta las necesidades de capital para cumplir con el objetivo interno de patrimonio efectivo bajo escenarios normales y de tensión. Se generan dinámicas de cartera según las características de cada escenario, permitiendo anticipar situaciones que puedan comprometer la solvencia y ajustar las prioridades en la gestión. Esto fomenta buenas prácticas con un enfoque prospectivo. Principales herramientas de control:
 - Gestión en línea con índices de adecuación de capital, acorde al apetito de riesgo del banco.
 - Expansión de flujos de atención dentro del ecosistema Ripley (incluyendo billetera electrónica y *fintechs*).
 - Implementación de motores de decisión de crédito automatizados en línea y por lotes en canales de contacto con clientes.
 - Modernización de sistemas de cobranzas (gestiones online, uso de bots, canales alternativos y autoatención digital).
 - Ampliación de canales de recaudación físicos y digitales.
 - Lanzamiento de productos de alivio y reprogramación de deuda con autoatención digital.

- Desarrollo y enriquecimiento de modelos de *scoring* para la originación y gestión de la cartera utilizando variables comportamentales y digitales.
- Rediseño de pruebas de tensión para alinearse con las volatilidades macroeconómicas y eventos inesperados, como el aumento de la inflación.
- Riesgo financiero: Los bancos enfrentan riesgos asociados a las fluctuaciones en las tasas de interés, tipos de cambio, presiones inflacionarias y plazos de la cartera de activos y pasivos. Es esencial monitorear y determinar el consumo de capital en diversos escenarios macroeconómicos, además de considerar posibles mermas en los ratios de liquidez por causas internas y/o externas. Por ello, se realizan pruebas de tensión periódicas que contemplan escenarios relevantes. Principales herramientas de control:
 - Revisión y adecuación de los marcos de apetito al riesgo de mercado y de liquidez.
 - Desarrollo de nuevos modelos para la gestión de riesgos.
 - Inclusión de nuevos escenarios en pruebas de tensión.
 - Automatización de mediciones de liquidez y mercado.
- Riesgo de medio de pago: Estos riesgos están principalmente vinculados a la probabilidad de incumplimiento de obligaciones de los deudores, problemas de liquidez, mercado, operacional y de fraude, así como impactos macroeconómicos. Con el aumento de la digitalización y la gestión remota de transacciones, es fundamental evitar fraudes mediante herramientas de monitoreo, seguridad de la información y ciberseguridad. También es crucial fomentar una cultura de riesgos y educación financiera entre los clientes para proteger los riesgos de cumplimiento y reputacionales. Principales herramientas de control:
 - Implementación de herramientas de autenticación biométrica para validar la identidad desde el *onboarding* de clientes e incorporando transacciones según el riesgo.
 - Adopción de métodos de autenticación más robustos.
 - Inclusión de nuevas transacciones en el monitoreo en línea.
 - Implementación de servicios de monitoreo y protección de marca (eliminación de sitios fraudulentos y phishing).
 - Uso de herramientas de mitigación de fraude en línea y por biometría de comportamiento.

Segmento Retail:

En el área retail, Ripley aplica una metodología de levantamiento de riesgos operacionales basada en los indicadores COSO e ISO 31.000. Esta metodología se fundamenta en un mapeo que identifica los procesos estratégicos más riesgosos mediante una evaluación cualitativa y un análisis de riesgo económico y financiero. A partir de esta información, se determinan las prioridades de levantamiento anual.

Cada evaluación permite identificar los riesgos inherentes según su impacto y probabilidad, evaluar la eficacia de los controles existentes y determinar el riesgo residual, seguido de recomendaciones de mitigación y planes de acción. Todo esto se registra en una matriz de riesgo.

Para las transacciones con todos los medios de pago, tanto en tiendas como en Ripley.com, se utilizan herramientas de monitoreo y prevención para detectar transacciones sospechosas. Estas son derivadas a un área especializada que analiza los datos rápidamente para identificar posibles fraudes, contactando a los clientes si es necesario para asegurar una buena experiencia de compra y evitar fricciones en el proceso.

- **Riesgo Operacional:** Los riesgos operacionales críticos pueden afectar la continuidad del negocio y la experiencia del cliente. Las medidas de control y monitoreo preventivo se diseñan para asegurar la preparación ante contingencias, minimizando el impacto de interrupciones en términos de tiempo de indisponibilidad.
- **Seguridad de la Información y Privacidad del Cliente:** Ripley enfrenta los riesgos de seguridad de la información mediante políticas y procedimientos que protegen la privacidad de los datos de los clientes y previenen ataques cibernéticos. Anualmente, se desarrolla un *roadmap* específico de iniciativas que incluyen protección de accesos, redes y dispositivos, monitoreo constante y un programa de concientización que incluye charlas y pruebas de ingeniería social para colaboradores y clientes. Además, se protegen las transacciones digitales mediante biometría y evaluaciones de comportamiento con scores de riesgo.
- **Riesgos por Emergencias Sanitarias:** La pandemia de COVID-19 resaltó la importancia de las medidas de protección de la salud para clientes y colaboradores. Como resultado, Ripley prioriza estas medidas para minimizar el impacto de futuras emergencias sanitarias.
- **Riesgo Político:** El contexto político chileno, incluyendo debates sobre la nueva Constitución y reformas importantes, puede influir en el entorno económico y operativo de Ripley. Cambios en la política económica pueden afectar la confianza de los consumidores y empresarios, impactando el consumo y la inversión.
- **Riesgos Macroeconómicos:** El comportamiento de los consumidores está influenciado por el desempeño de la economía, incluyendo el crecimiento, la inflación, el empleo y las tasas de interés. Cambios negativos en estos indicadores pueden afectar tanto las ventas como la capacidad de los clientes para pagar créditos, impactando los resultados de la empresa.
- **Riesgos de Tasa de Interés:** El financiamiento a corto plazo puede estar sujeto a fluctuaciones en las tasas de interés de mercado, aumentando los costos financieros. Ripley mitiga este riesgo utilizando instrumentos de corto y largo plazo a tasas fijas y, en caso de financiamiento a interés variable, mediante instrumentos derivados.
- **Riesgos de la Cadena de Suministros y Estructura de Mercado:** Ripley cuenta con una amplia cadena de suministros en Chile y el mundo, lo que reduce el riesgo de abastecimiento. Además, no hay riesgo de concentración de clientes, ya que atiende a una amplia variedad de consumidores en Chile y Perú.
- **Riesgos Normativos:** La situación financiera de Ripley puede verse afectada por cambios en las normativas vigentes, ya sean administrativas, laborales o tributarias. Las modificaciones legales pueden impactar directamente el negocio dependiendo de su naturaleza y alcance.
- **Riesgo de Tipo de Cambio:** Dado que parte de los productos se adquieren en el extranjero, Ripley está expuesto a fluctuaciones cambiarias. La empresa mitiga este riesgo mediante instrumentos derivados de cobertura.
- **Riesgo de Competencia:** Ripley opera en mercados altamente competitivos, con la llegada de nuevos retailers y el crecimiento de las *fintech*. Esta competencia puede afectar los márgenes y el crecimiento de los préstamos.

- Riesgos de Daño o Deterioro de Activos: Para proteger el patrimonio y los resultados, los activos fijos de edificación, infraestructura, equipamiento y mercadería están cubiertos con pólizas de seguro.
- Riesgos Relativos a la Libre Competencia: Ripley promueve una gestión de negocios libre y justa, alineada con la normativa vigente, mediante una Política de Cumplimiento de Libre Competencia y Protección de Datos. Esta política incluye la identificación de obligaciones, levantamiento de riesgos y revisión de controles en todas las operaciones.

Ciberseguridad y protección de la información:

Las redes e infraestructura informática de Ripley están expuestas a riesgos cibernéticos que podrían afectar sus equipos e información o interrumpir las operaciones. Para prevenir estos escenarios, Ripley aplica una estrategia de seguridad basada en estándares internacionales como ISO/IEC 27001, NIST y PCI DSS. Esta estrategia se sustenta en un marco normativo cuyo componente principal es la política general de seguridad de la información aprobada por el Directorio. Además, existe un canal de comunicación para notificar cualquier incidente de seguridad de la información y ciberseguridad, como phishing, entre otros.

Para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de la empresa, se han implementado diversos planes de fortalecimiento de las plataformas tecnológicas. Estos planes tienen como objetivo cumplir con el mandato del gobierno corporativo de garantizar la seguridad de la información para los clientes y la continuidad operacional.

Todos los negocios de Ripley cuentan con indicadores y seguimiento constante de la gestión del área de Seguridad de la Información. Los resultados se miden mediante indicadores (KRI y KPI), análisis de brechas (GAP) y seguimiento de toda el área, presentándose ante las instancias de gobierno. Si se necesitan planes de acción, se gestionan para su control y seguimiento. Se han implementado planes que abordan aspectos críticos como ciberataques, explotación de vulnerabilidades y gestión adecuada de privilegios.

Herramientas de Control de Riesgo Operacional y Seguridad de la Información

- Realización de levantamientos anuales de procesos críticos, con un enfoque transversal en riesgos de ciberseguridad.
- Reforzamiento de la gestión de proveedores críticos.
- Redefinición de la gestión de incidentes y problemas: gobernanza, indicadores y seguimiento.
- Plan anual corporativo de concientización sobre riesgos de ciberseguridad para colaboradores y clientes.
- Automatización del seguimiento de planes de acción de procesos críticos.
- Ampliación del uso de casos en la gestión del Centro de Operaciones y monitoreo de seguridad, con énfasis en herramientas *cloud*.
- Fortalecimiento del modelo corporativo de gestión de usuarios e identidades en sistemas y aplicaciones.
- Incremento de la cobertura y efectividad en herramientas de prevención de fuga de información, protección de dispositivos (estaciones de trabajo, celulares, servidores), seguridad en red y desarrollo de aplicaciones.
- Aumento de la complejidad de los escenarios de *disaster recovery plan* y *business continuity plan*.

Estrategia de Continuidad: Las estrategias de continuidad de Ripley se han consolidado y complementado con evaluaciones específicas para diversos escenarios de riesgo (RIA), aumentando la cobertura del plan para mantener la continuidad de los servicios en procesos críticos durante contingencias. En el caso del banco, se trabaja constantemente en robustecer las actividades orientadas a mantener y mejorar el sistema general de continuidad de sus actividades, escenarios de ciberseguridad, actualización y capacitación de los colaboradores y fortalecimiento de las medidas de continuidad en los servicios externalizados críticos.

5. Equipo y cultura

Valores y Cultura de Ripley: Ripley Chile ha construido una cultura de excelencia fundamentada en el respeto y la confianza. La empresa se caracteriza por asociar sus acciones a la difusión y práctica de sus valores, los cuales han sido esenciales para enfrentar circunstancias adversas y fortalecer la experiencia de quienes forman parte de la compañía.

- **Integridad:** Se actúa con honestidad y ética, respetando a las personas, al entorno, a la compañía y al grupo, velando siempre por el cumplimiento de normas internas y externas.
- **Servicio:** Se desempeña la función con fidelidad, orientándola al cumplimiento de obligaciones y responsabilidades hacia los clientes, ofreciendo atención oportuna, amable y de calidad.
- **Confianza:** La empresa se debe a sus clientes, actuando con transparencia y resolviendo problemas de manera eficiente para crear lazos duraderos.
- **Compromiso:** Se cumplen las promesas y deberes hacia clientes, colaboradores y proveedores.
- **Entrega:** Se trabaja con entusiasmo y dedicación, siempre orientados a hacer un buen trabajo que contribuya a los objetivos y misión de la compañía y del grupo.

Desarrollo de los Equipos de Trabajo:

Ripley busca asegurar la sostenibilidad del negocio mediante una gestión óptima del talento y promoviendo un modelo de liderazgo alineado con su cultura organizacional. En 2023, se implementaron programas para identificar y formar a los principales talentos de la organización, impulsando su crecimiento en puestos clave. La gestión se basa en pilares que promueven una cultura de meritocracia y autonomía responsable:

- Aprendizaje y Formación
- Desarrollo de Líderes
- Atracción de Talento
- Desempeño
- Clima Organizacional
- Aprendizaje y Formación

Por otro lado, el área de Aprendizaje y Formación se enfoca en promover una cultura de aprendizaje continuo y autónomo, aplicando un modelo que permite a las personas desarrollarse tanto laboral como personalmente. Esta estrategia se alinea con los objetivos del negocio y el esfuerzo constante por preparar a los equipos para enfrentar nuevos desafíos, utilizando estrategias de capacitación presenciales, virtuales e híbridas. En 2023, se avanzó en cuatro programas clave:

- Programas de Acompañamiento al Negocio: Utilizando una metodología lúdica, estos programas facilitan que los nuevos colaboradores comprendan la cultura de Ripley mientras aprenden sobre el negocio y sus productos y servicios. Se implementó un nuevo modelo de inducción con un 80% de práctica y un 20% de teoría, con el objetivo de fomentar el sentido de pertenencia desde el primer día.
- Autoformación: Academia R: Esta plataforma de aprendizaje en línea, disponible 24/7, permite a los colaboradores acceder a cursos, videos, instructivos y capacitaciones para desempeñarse con éxito en sus funciones y desarrollar nuevas habilidades. Desde su lanzamiento, Academia R ha recibido más de 22,250 visitas y 13,023 ingresos de colaboradores de banco y tienda.
- Normativos y Buen Gobierno: Se impulsa una cultura de cumplimiento y gestión adecuada de riesgos mediante cursos normativos que responden a las exigencias de la CMF. Estos cursos, realizados dos veces al año, abordan temas como derechos del consumidor, riesgo operacional, ética y prevención de lavado de activos.
- Conciencia en Ciberseguridad: Este programa busca generar conciencia sobre las amenazas cibernéticas. Se realizaron ejercicios de *Ethical Hacking* y *Phishing* para identificar malas prácticas, resultando en capacitaciones para el 68% de los colaboradores. Todos los nuevos empleados participaron en un programa de inducción en Seguridad de la Información y Ciberseguridad.

Indicadores de Aprendizaje y Formación: En 2023, 11,728 personas fueron capacitadas, representando el 95.6% de la dotación total de la empresa.

En cuanto al talento:

Para garantizar la continuidad del negocio y fomentar la retención del talento mediante la movilidad interna hacia cargos de liderazgo, Ripley implementó en 2023 el programa Cantera. Este programa tiene como objetivo preparar a los colaboradores para ocupar puestos clave dentro de Ripley Retail Chile.

Identificación de Talento: La primera fase del programa incluye evaluaciones que miden el potencial y la adecuación de los postulantes al perfil ideal para las posiciones de Líder o Gerente de Agencia en Cantera y Gerentes de Tienda en LideraR. Esto asegura que los colaboradores seleccionados sean los más aptos para iniciar la etapa formativa.

Formación Basada en el Modelo Operativo: La etapa formativa es diseñada en colaboración con la Gerencia de Operaciones, considerando todos los procesos y servicios involucrados en la operación de Banco Ripley o Ripley Retail.

Retención de Talento: Los colaboradores que se certifiquen en el programa serán los primeros en cubrir las vacantes disponibles en las posiciones para las que fueron formados, permitiéndoles continuar su crecimiento dentro de la compañía.

Clima y Cultura

Ripley promueve un clima laboral abierto y sin barreras, fomentando relaciones basadas en el respeto, la confianza y la retroalimentación. La empresa busca ofrecer una experiencia laboral donde prime la calidad de vida, el desarrollo de talentos y la excelencia. En 2023, se enfocaron en

alinean proyectos y programas que mejoren la calidad de vida de los empleados, centrándose en un óptimo clima laboral, beneficios diferenciados y la promoción de una vida sana y saludable.

Se realizan mediciones periódicas a través de encuestas de clima laboral, cuyo objetivo principal es conocer la percepción de los colaboradores en varios aspectos:

- Liderazgo: Evalúa la gestión del liderazgo de su jefe inmediato.
- Desarrollo: Evalúa las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
- Calidad de Vida: Evalúa los beneficios y el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Compromiso: Evalúa el interés de los empleados en seguir perteneciendo a la organización.
- Relaciones con el Equipo: Evalúa la calidad de la interacción dentro de los equipos de trabajo.

Diversidad, Inclusión y Equidad

Ripley promueve una cultura de excelencia basada en el respeto, la autenticidad y la confianza. La empresa valora y respeta las diferencias individuales de todos los que forman parte de la organización y se esfuerza por asegurar la igualdad de trato y oportunidades, sin ningún tipo de discriminación. La diversidad es vista como una oportunidad para enriquecer la prestación de servicios a los clientes mediante equipos de distintos orígenes, culturas, habilidades, orientaciones y puntos de vista.

Ripley fomenta un ambiente laboral respetuoso y libre de discriminación, respaldado por una cultura organizacional que refleje sus valores y brinde sentido, apoyo y sostenibilidad. Mediante diversas acciones, la empresa trabaja para crear entornos laborales que reflejen la diversidad, en un clima de confianza, respeto e integridad, promoviendo la participación y la colaboración como instancias de crecimiento compartido.

Además, Ripley reconoce su rol en la sociedad como empleador que promueve la inclusión laboral, entendiendo que esto forma parte de un proceso más amplio de inclusión social basado en la igualdad, la equiparación de oportunidades y la plena participación en la sociedad.

Anexo E

Encuesta

Para el cálculo del margen de error, se consideró los siguientes valores:

- n: 258 (Cantidad que alcanzó a responder la encuesta)
- N: 15.800.609, que corresponde a la población total de Chile (19.603.733 de personas) (Banco Mundial, s. f.-b), luego de aplicarle el porcentaje estimado de personas mayores de 14 años en el país (Instituto Nacional de Estadísticas, 2019), debido a que las personas menores a esa edad no suelen tener el poder adquisitivo como para tomar una elección basada en sus propios criterios.
- Z: 1,96 (para obtener un 95% de confianza)

- p: Proporción de los agentes que son válidos para el estudio. Por convención, cuando es desconocido se considera 0.5 (los agentes tienen la misma probabilidad de ser válidos como inválidos)
- q: 0,5 (1-q)
- e: margen de error, que, en este caso, es el valor a calcular.

Cuyo resultó terminó siendo 6,1% de margen de error.

La encuesta se presentaba con el siguiente mensaje:

“Esta encuesta tiene como objetivo evaluar la experiencia presencial de los consumidores de las tiendas por departamento (también llamados grandes almacenes, siendo algunos de los ejemplos más grandes en el país Falabella, Ripley, París, Hites, La Polar, etc) ubicados en los centros comerciales o malls dentro de Chile. Esta encuesta no toma más de 5 minutos, y NO guardará su correo electrónico (solo es solicitado por Google para que se responda una única vez)”

Preguntas:

1- Indique su rango etario:

Menor a 20 años	16
De 20 a 29 años	110
De 30 a 39 años	53
De 40 a 49 años	22
De 50 a 59 años	24
De 60 a 69 años	32
De 70 a 79 años	1

2- ¿Va presencialmente a las tiendas por departamento de los malls (Por ejemplo, Falabella, Ripley, Paris, La Polar, Hites, etc)?

1) Sigo yendo regularmente (cada 2 semanas o menos)	55
2) Sigo yendo, pero no voy tan seguido (Cada 2 meses o menos, pero no tan seguido como la anterior)	164
3) Nunca o casi nunca voy	39

3- [Solo disponible al contestar la opción 3 de la pregunta 2] ¿Por qué razón no va a las tiendas por departamento de los malls? (Puede seleccionar más de una opción)

Porque prefiero comprar de manera online lo que ofrecen	24
---	----

Porque, en términos generales, no me gusta la atención que ofrecen	5
Porque se encuentran muy lejos	5
Porque prefiero otras alternativas de tiendas físicas	8
Otra	8

- 4- [Solo disponible para los que NO contestaron la opción 3 de la pregunta 2] ¿Cuál es el motivo principal por el cual va presencialmente a las tiendas por departamento de los malls? (Puede seleccionar más de una opción)

Me gusta probar/ver con mis propios ojos el producto que voy a comprar	177
Aprovecho la ida para hacer otras actividades en el mismo mall	100
Voy a retirar lo que compro por internet	65
Me gusta que un colaborador de la tienda me asesore con mis compras cuando lo necesito	29
Porque me resulta más fácil que comprar online	36
Me gusta vitrinear	106
Otra	13

- 5- ¿Cuál de las siguientes alternativas considera que empeora más su experiencia presencial en las tiendas por departamento de los malls? (Puede seleccionar más de una opción)

Que no haya alguien a quien poder consultar directamente	105
Que no haya alguien cuando necesita asistencia (retirar seguros o traer otras tallas/variantes de productos)	100
El proceso de pagar en la caja convencional	64
El proceso de pagar en caja de autoservicio	22
Que no vendan el/los producto/s que venía a comprar	110
Que vendan el producto que buscaba, pero no haya stock de este	135
Que no me oriente espacialmente en la tienda	43
Otro	27

- 6- ¿Considera que la experiencia presencial de ir a una tienda por departamento podría mejorar significativamente si se complementase con herramientas digitales?
Algunos ejemplos:

- Que se pueda obtener más información de los productos al escanearlos (precio, detalles técnicos, stock, etc)
- Que se pueda solicitar desde algún medio móvil la presencia de un colaborador de la tienda para asistirlo
- Que se pueda consultar la disponibilidad de productos previamente antes de ir a la tienda
- Que se pueda ubicar mediante un mapa según a la tienda que se ingrese
- Que destinen un espacio para interactuar con otros clientes, como compartir fotos u opiniones de los productos en las tiendas
- Que esté disponible un asistente virtual que pueda orientarlo dentro de la tienda

Sí	237
No	21

- 7- [Solo disponible al contestar "Sí" en la pregunta 6] Si su respuesta anterior fue "Sí", ¿Cuál de dichas herramientas considera que serían las más relevantes para mejorar su experiencia presencial dentro de las tiendas por departamento? (Puede seleccionar más de una opción, o agregar más herramientas)

Que se pueda obtener más información de los productos al escanearlos (precio, detalles técnicos, stock, etc)	168
Que se pueda solicitar la presencia de un colaborador de la tienda para asistirlo	99
Que se pueda consultar la disponibilidad de productos previamente antes de ir a la tienda	156
Que se pueda ubicar mediante un mapa según a la tienda que se ingrese	70
Que destinen un espacio para interactuar con otros clientes, como compartir fotos u opiniones de los productos en las tiendas	34
Que esté disponible un asistente virtual que pueda orientarlo dentro de la tienda	56
Otra	8