



**“MODELO DE GESTIÓN COMPARATIVO PARA
TIENDAS POR DEPARTAMENTO EN CHILE
CENTRADO EN OMNISCANALIDAD:
Modelo TOP”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

Alumno: Maureen Hernández

Profesor Guía: Harold López

Santiago, enero 2020

Carta de aprobación

RESUMEN EJECUTIVO

En la siguiente tesis nos encargamos de analizar el *Retail*, más específicamente en las tiendas por departamento, con el fin de aportar ideas acerca de cómo enfrentar el dinamismo de la industria para sobrevivir o entrar en ésta con buenos resultados. Una de las principales consideraciones es el cambio en las preferencias en los consumidores ya que buscan satisfacer otras y nuevas necesidades, a medida que valoran diferentes atributos. Responder a las señales que ellos entregan, es clave tanto en esta como en todas las industrias.

Existen dos tipos de comercio: el tradicional que corresponde a las tiendas físicas y el moderno, que incluye las otras formas, canales y formatos de venta como, por ejemplo, las ventas *online*. La orquestación de los procesos de los dos corresponde a la Omnicanalidad, clave en la estrategia de *Retail*. En esta tesis se aporta también una definición de este concepto que, si se interioriza en las compañías, genera un valor agregado en los resultados de la compañía y de las personas en general (clientes y colaboradores).

La Omnicanalidad, a diferencia de la multicanalidad que será explicada en el capítulo 2, ocupa estos canales para integrarlos adecuadamente en todos los procesos de la compañía, de manera que el cliente pueda relacionarse a través y entre ellos de forma homogénea, es decir, puede comenzar el contacto mediante un canal y finalizar una operación mediante otro, sin interferencias en este proceso. Por lo tanto, más que contar con diversos canales, tiene relación con la integración y mejora de procesos para satisfacer al cliente y otorgar una buena experiencia.

RESUMEN EJECUTIVO (continuación)

Con esto, se busca realizar un aporte mediante la propuesta de un modelo de gestión para las tiendas por departamento, llamado *TOP*, con base en la Omnicanalidad. Este presenta las características mínimas que debe tener una compañía de este tipo para entrar a competir en la industria, el que será validado con la información de tres compañías chilenas: Falabella, Paris y Ripley. Estas tres tienen la mayor participación de mercado y son las únicas en la categoría de tiendas por departamento, como se verá, por lo que si se quiere entrar a la industria es bueno tener sus consideraciones. La información proviene de sus estados financieros, memorias y reportes de sostenibilidad, principalmente, pero también de la literatura y otras compañías como consultoras que proveen información por la importancia de la industria en la economía. Luego se normaliza y estructura la información para validar con datos cuantitativos y cualitativos la adecuación de las compañías al modelo. Con esto se verifica que la que tiene mejor margen bruto, es la que está más adaptada al modelo propuesto y por lo tanto tiene mejor desempeño en los demás objetivos planteados. Por lo tanto, en un contexto donde el comercio moderno no desplaza al tradicional, sino más bien, lo complementa como es el caso de Chile, el Modelo TOP es coherente para aplicar en un mediano plazo.

La coyuntura nacional puede generar suspicacias acerca de los cambios de la propuesta, pero al contrario crea oportunidades para comprender las nuevas tendencias de la sociedad. Con ello se puede notar el valor de la tesis para esta industria a través del tiempo, demostrando que la propuesta no es estática.

TABLA DE CONTENIDOS

<u>CAPÍTULO</u>	<u>PÁGINA</u>
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. CONTEXTUALIZACIÓN	9
2.1 Entorno económico del <i>Retail</i> en Chile en el siglo XXI.....	11
2.2 Camino hacia la Omnicanalidad tanto en Chile como en el mundo	14
3. MARCO TEÓRICO	22
3.1 Definición de <i>Retail</i>	22
3.2 Desarrollo del <i>Retail</i> en Chile y el Mundo	25
3.2.1 Historia del <i>Retail</i>	26
3.2.2 Evolución y fases del <i>Retail</i> desde el siglo XX	28
3.2.3 Factores de cambio en comportamientos de compra del consumidor ...	32
3.2.4 Efectos por cambios en preferencias de los consumidores	37
3.3 Tipos de <i>Retail</i>	40
3.3.1 Clasificación como alimentación y no alimentación	41
3.3.2 Clasificación de acuerdo a la forma en que se realiza la venta	45
3.3.3 Clasificación de acuerdo a su estrategia	45
3.3.4 Clasificación de acuerdo a la especialización del comercio.....	46
3.3.5 Clasificación de acuerdo a la historia.....	46
3.4 Conceptos técnicos asociados al <i>Retail</i>	47
3.4.1. Respuesta eficiente del consumidor (ECR)	47
3.4.2 <i>Shopper Marketing</i>	49
3.4.3. Gestión por Categorías.....	50
3.4.4 Branding	52
3.4.5 Enterprise Performance Management – EPM	53
3.4.6 Merchandising	58
3.4.7 Multicanalidad.....	59
3.4.8 Omnicanalidad	60
3.5 Definición de Omnicanalidad.....	61
3.5.1 Omnicanalidad versus multicanalidad.....	63
3.5.2 Señales para el surgimiento de la estrategia Omnicanal	65
3.5.3 Reflejos en la aplicación de la Omnicanalidad en la actualidad.....	67

TABLA DE CONTENIDOS (continuación)

3.5.4 Estrategia Omnicanal.....	68
4. METODOLOGÍA.....	71
4.1 Descripción de la muestra.....	71
4.1.1 Falabella.....	73
4.1.2 Cencosud.....	79
4.1.3 Ripley.....	82
4.1.4 Estrategias de las empresas seleccionadas.....	85
4.1.4.1 Estrategia Falabella.....	85
4.1.4.2 Estrategia Cencosud.....	87
4.1.4.3 Estrategia Ripley.....	88
4.2 Recolección y validación de datos.....	89
4.3 Supuestos y limitaciones.....	92
5. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN MODERNO PARA TIENDAS POR DEPARTAMENTO.....	95
5.1 Propuesta de modelo de gestión de <i>Retail</i> con la Omnicanalidad en el centro de la estrategia.....	95
5.2 Principales temas del Modelo TOP.....	100
5.2.1 Omnicanalidad.....	100
5.2.2 Posicionamiento de marca.....	104
5.2.3 Tendencias.....	105
5.3 Objetivos que podrían perseguir las tiendas por departamento para competir en la industria y/o utilizar el Modelo TOP.....	108
5.3.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	108
5.3.2 Perspectiva de procesos internos.....	126
5.3.3 Perspectiva clientes.....	143
5.3.4 Perspectiva Financiera.....	152
6. VALIDACIÓN DEL MODELO CON RESPECTO A INFORMACIÓN REAL DE LAS TRES COMPAÑÍAS.....	156
6.1 Validación del modelo en base a la información presentada por las empresas en estudio.....	156
6.1.1 Resultados objetivos perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	157

TABLA DE CONTENIDOS (continuación)

O1.1(R) Contar con personal adecuado y mantenerlo capacitado	157
O1.2 (R) Aumentar y fomentar el uso de nuevas tecnologías y de las ya existentes.....	162
O1.3 (R) Fortalecer los sistemas de información.....	165
O1.4 (R) Mantener el personal motivado	166
O1.5 (R) Generar cultura de innovación para toda la compañía.....	170
O.1.6 (R) Generar cultura sostenible:.....	172
6.1.2 Resultados objetivos perspectiva procesos internos	185
O2.1. (R) Desarrollar y distribuir nuevos productos que sean efectivos en el mercado, nuevas categorías y mercados	185
O2.2. (R) Gestionar y fortalecer alianzas estratégicas y acuerdos con proveedores.....	188
O2.3 (R) Mejorar gestión de áreas de apoyo al cliente.....	194
O2.4. (R) Gestionar y fomentar proyectos sostenibles	199
O2.5. (R) Mejorar proceso de logística	207
O2.5.1 (R) Mejorar gestión de inventarios	207
O2.5.2 (R) Mejorar gestión de órdenes de compra.....	209
O2.5.3 (R) Mejorar la gestión de entrega de productos a los clientes	210
6.1.3 Resultados perspectiva clientes	211
O3.1(R) Fortalecer fidelización de clientes	211
O3.2 (R) Mejorar experiencia del cliente.....	213
O3.3 (R) Mejorar la satisfacción al cliente	216
O3.4 (R) Atraer nuevos clientes.....	219
6.1.4 Resultados perspectiva financiera	220
O.4.1 (R) Incrementar ingresos	220
O.4.2 (R) Disminuir costos.....	223
O4.3 (R) Mejorar la rentabilidad de la compañía:	224
O4.4 (R) Aumentar participación de mercado.....	226
6.2 Aplicación Gráfica del Modelo TOP por compañía.....	226
6.2.1 Falabella	229
6.2.2 Paris.....	234
6.2.3 Ripley	239
6.3 Conclusión del modelo propuesto y su validación.....	247

TABLA DE CONTENIDOS (continuación)

7. CONCLUSIÓN.....	249
BIBLIOGRAFÍA	257
DICCIONARIO ACRÓNIMOS	267
ANEXOS	271
ANEXO A – Crecimiento del PIB (2013-2018)	271
ANEXO B – Ingresos y PIB Chile (2003-2009)	272
ANEXO C - Índice de actividad Retail (2011- 2019).....	272
ANEXO D – Índice de venta por línea de producto	273
ANEXO E – Volumen de venta Reino Unido (2008-2018)	274
ANEXO F – Ventas <i>Retail</i> Reino Unido (2008-2018)	274
ANEXO G – Ventas <i>Retail</i> alimentación y no alimentación.....	275
ANEXO H – Ventas e-commerce 2017	275
ANEXO I – Ventas e-commerce Latinoamérica 2017	276
ANEXO J – Ventas e-commerce por habitante 2017	276
ANEXO K – Ventas siglo XXI e-commerce Chile	277
ANEXO L – Ventas por móviles Chile	277
ANEXO M – Retail internet móvil Chile	278
ANEXO N – Porcentaje de intención de comprar online Chile 2015.....	279
ANEXO Ñ – Hitos de innovación Retail Histórico.....	279
ANEXO O – Períodos de <i>Retail</i> siglo XIX	280
ANEXO P – Cuota de mercado por sector.....	282
ANEXO Q – Temas y consideraciones adicionales de <i>Retail</i>	282
ANEXO R - Distribución de <i>Retail</i> US 1929	283
ANEXO S – NACE Codes (G. Comercio al por mayor y al por menor).....	284
ANEXO T – <i>Retail</i> de alimentación	286
ANEXO U – Otros formatos de <i>Retail no alimentación</i>	290
ANEXO V - Clasificación de acuerdo a forma en que se realiza la venta	293
ANEXO W - Clasificación de acuerdo a su estrategia.....	295
ANEXO X - Clasificación de acuerdo a la especialización del comercio.....	296
ANEXO Y – Clasificación de acuerdo a la generación.....	297

TABLA DE CONTENIDOS (continuación)

ANEXO Z - Transformación de la relación fabricante – distribuidor	300
ANEXO AA – Etapas gestión de categorías.	301
ANEXO AB – Concepto Rendimiento	301
ANEXO AC – Historia Falabella	302
ANEXO AD – Filiales Falabella	302
ANEXO AE – Mejoramiento del Hogar Falabella	302
ANEXO AF – Supermercados Falabella.	306
ANEXO AG – Inmobiliarios Falabella	307
ANEXO AH – Otros Servicios Falabella	309
ANEXO AI - Historia Cencosud.....	313
ANEXO AJ – Supermercados Cencosud	315
ANEXO AK - Mejoramiento del Hogar Cencosud	317
ANEXO AL - Centros comerciales Cencosud	318
ANEXO AM – Servicios Financieros Cencosud	319
ANEXO AN- Historia crecimiento Ripley	319
ANEXO AÑ - Participación de Mercado Ripley Chile y Perú - 2016.....	320
ANEXO AO - Superficie de ventas Negocio Retail Ripley Chile 2011-2016	321
ANEXO AP – Negocio Ripley Perú	321
ANEXO AQ - Crecimiento de Ventas Online Ripley.....	322
ANEXO AR – Negocio Financiero Ripley.....	323
ANEXO AS –Negocio inmobiliario Ripley.....	326
ANEXO AT – Misión Falabella	328
ANEXO AU – Pilares Falabella	329
ANEXO AV - Pilares estratégicos Cencosud	332
ANEXO AW - Misión Cencosud	339
ANEXO AX – Valores Cencosud	339
ANEXO AY - Estrategia Ripley	340
ANEXO AZ - Misión Ripley	341
ANEXO BA – Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	342
ANEXO BB – Indicador capacitaciones	343
ANEXO BC – Indicador inversión en capacitación A	343
ANEXO BD - Indicador inversión en capacitación B	344

TABLA DE CONTENIDOS (continuación)

ANEXO BE – Indicador capacitaciones por nivel jerárquico	344
ANEXO BF – Horas voluntariado Falabella	345
ANEXO BG – Detalle marcas	346
ANEXO BH - Otros indicadores asociados a proyectos de sostenibilidad	347
ANEXO BI - Praxis Xperience Index	348
ANEXO BJ – Indicadores rotación del personal.....	348
ANEXO BK – Variedad de marcas.....	350
ANEXO BL – Cantidad de métodos de pago	351
ANEXO BM – Alianzas de pago.....	352
ANEXO BN – Indicadores gestión de apoyo a clientes.....	352
ANEXO BÑ - Huella de carbono Paris	353
ANEXO BO – Huella Chile	353
ANEXO BP – Consumo y control de energía eléctrica.....	353
ANEXO BQ – Comparación de residuos.....	354
ANEXO BR – Bolsas Paris.....	354
ANEXO BS – Puntos verdes tiendas	355
ANEXO BT – Lugares de retiro.....	355
ANEXO BU – Métodos de entrega.....	356
ANEXO BV – Reclamos SERNAC	356
ANEXO BW – Programas de fidelización.....	357
ANEXO BX – Reconocimiento fidelización clientes Falabella.....	357
ANEXO BY – NPS Falabella.....	358
ANEXO BZ – Satisfacción Falabella.com	358
ANEXO CA – Índice de Satisfacción Paris.....	358
ANEXO CB – Índice PROCALIDAD.....	359
ANEXO CC – Praxis Xperience Index.....	359
ANEXO CD – Incrementar ingresos.....	359
ANEXO CE – Disminuir costos	360
ANEXO CF – Mejorar rentabilidad	360
ANEXO CG – Ley 20.920 (Ley REP)	360

LISTA DE TABLAS

<u>TABLA</u>	<u>PÁGINA</u>
Tabla I: Tiendas y tarjetas Falabella. Elaboración Propia	74
Tabla II: Segmento Tiendas por Departamentos – Falabella 2016. Elaboración propia en base a Memoria Anual Falabella 2016.	76
Tabla III: Segmento Tiendas por Departamentos – Cencosud 2016. Elaboración propia en base a Memoria Anual Cencosud 2016.....	81
Tabla IV: Pilares Cencosud. Elaboración propia en base a Memoria Cencosud 2016 y Reporte Conciencia Celeste.....	87
Tabla V: Dimensiones del Plan Estratégico Ripley 2015. Elaboración propia en base a Memoria Ripley Corp.2015.....	89
Tabla VI: Resultado - Horas, inversión y niveles de capacitación. Elaboración propia.	158
Tabla VII: Resultado-Contar con procesos de selección eficientes. Elaboración propia.	162
Tabla VIII: Resultado- Aumentar y fomentar el uso de nuevas y existentes tecnologías. Elaboración propia.	163
Tabla IX: Resultado- Fortalecer los sistemas de información. Elaboración propia	165
Tabla X: Resultado - Mantener el personal motivado. Elaboración propia.....	166
Tabla XI: Resultado- Tasas de Rotación. Elaboración propia	167
Tabla XII: Resultado- índice de confianza Paris. Elaboración propia	168
Tabla XIII: Resultado - Great Place to Work. Elaboración propia.....	168
Tabla XIV: Resultado - Sindicalización. Elaboración propia.....	169
Tabla XV: Resultado- Generar cultura de innovación para toda la compañía. Elaboración propia	171
Tabla XVI: Resultado - Declaración sostenibilidad. Elaboración propia	172
Tabla XVII: Resultado - Ranking ProHumana. Elaboración propia	174
Tabla XVIII: Resultado – Participación proyectos sociales. Elaboración propia ..	176
Tabla XIX: Resultado - Diversidad. Elaboración propia.....	180

LISTA DE TABLAS (continuación)

Tabla XX: Resultado – Diversidad etaria. Elaboración propia.....	184
Tabla XXI: Resultado - Desarrollar y distribuir nuevos productos que sean efectivos en el mercado, nuevas categorías y mercados”. Elaboración propia	185
Tabla XXII: Resultado - Presencia en países. Elaboración propia	186
Tabla XXIII: Resultado - Gestionar y fortalecer alianzas estratégicas y acuerdos con proveedores. Elaboración propia.....	189
Tabla XXIV: Resultado - Gestionar y fortalecer alianzas estratégicas y acuerdos con proveedores. Elaboración propia.....	189
Tabla XXV: Resultado - Proveedores auditados Falabella. Elaboración propia. .	191
Tabla XXVI: Resultado - Planes experiencia de compra. Elaboración propia.	196
Tabla XXVII: Resultado - Perfiles de tiendas Paris. Elaboración propia.....	198
Tabla XXVIII: Resultado – Tiendas LEED y ecoamigables Falabella. Elaboración propia	199
Tabla XXIX: Resultado – Programas de reciclaje. Elaboración propia.....	205
Tabla XXX: Resultado - Mejorar experiencia del cliente. Elaboración propia.....	215
Tabla XXXI: Resultado - Ingresos totales y crecimiento. Elaboración propia	221
Tabla XXXII: Resultado – Ingresos por metros cuadrados. Elaboración propia. .	221
Tabla XXXIII: Resultados- Mejorar proceso de logística. Elaboración propia	223
Tabla XXXIV: Ingresos del comercio minorista y el PIB de Chile 2003-2009. Referencia de Humphreys.....	272
Tabla XXXV: Volumen de ventas de Retail en los últimos tres años según categoría de Retail de alimentación y no alimentación. Referencia Parliament UK.	275
Tabla XXXVI: Distribución de Retail en Estados Unidos 1929. Elaboración y traducción propia.....	283
Tabla XXXVII: NACE Codes – G. Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos de motor y motocicletas. Traducción propia.....	284
Tabla XXXVIII: Distribución Ventas del Sector de Retail según tipo de producto y tipo de canal. Referencia a Fundación Sol (2006).....	296
Tabla XXXIX: Filiales Inscritas en Chile – Falabella. Referencia a Memoria Falabella 2016	302

LISTA DE TABLAS (continuación)

Tabla XL: Participación de mercado Falabella 2016. Elaboración propia en base a Memoria Anual Falabella 2016.....	305
Tabla XLI: Resumen mejoramiento del hogar Falabella. Elaboración propia.....	306
Tabla XLII: Resumen supermercados Falabella. Elaboración propia.....	307
Tabla XLIII: Negocio Inmobiliario Falabella-2016. Elaboración Propia.....	308
Tabla XLIV: Otros negocios y eliminaciones, anulaciones intersegmentos Falabella 2016. Elaboración propia.	310
Tabla XLV: Negocio Bancario Falabella 2016. Elaboración propia	311
Tabla XLVI: Participación de Mercado en colocaciones de consumo – Falabella 2016. Elaboración Propia.	312
Tabla XLVII: Supermercados Cencosud. Elaboración propia.	316
Tabla XLVIII: Mejoramiento del Hogar Cencosud. Elaboración propia.....	318
Tabla XLIX: Centros comerciales Cencosud. Elaboración propia	318
Tabla L: Centros comerciales Cencosud. Elaboración propia	319
Tabla LI: Negocio Inmobiliario Ripley Chile. Referencia exacta Memoria Anual Ripley 2016	327
Tabla LII: Negocio Inmobiliario Ripley Perú. Referencia exacta Memoria Anual Ripley 2016.	328
Tabla LIII: Horas voluntariado Falabella. Elaboración propia.	346
Tabla LIV: Parámetros PXI. Elaboración propia.....	348
Tabla LV: Desarrollar y distribuir nuevos productos que sean efectivos en el mercado, nuevas categorías y mercados. Elaboración propia.....	350
Tabla LVI: Resultado - Cantidad de método de pago. Elaboración propia.....	351
Tabla LVII: Resultado - Cantidad de alianzas de pago. Elaboración propia.....	352
Tabla LVIII: Resultado - Mejorar gestión de áreas de apoyo al cliente. Elaboración propia.	352
Tabla LIX: Resultado - Huella de carbono Paris. Elaboración propia.....	353
Tabla LX: Resultado - Huella de carbono. Elaboración propia.....	353

LISTA DE TABLAS (continuación)

Tabla LXI: Resultado - Índice de consumo y control de energía eléctrica. Elaboración propia	353
Tabla LXII: Resultado - Índice de consumo y control de energía eléctrica. Elaboración propia	354
Tabla LXIII: Resultado – Bolsas utilizadas Paris. Elaboración propia	354
Tabla LXIV: Resultado – Puntos Verdes. Elaboración propia	355
Tabla LXXV: Mejorar la gestión de entrega de productos a los clientes. Elaboración propia.	355
Tabla LXXVI: Mejorar la gestión de entrega de productos a los clientes. Elaboración propia.	356
Tabla LXXVII: Resultado - Mejorar la satisfacción al cliente. Elaboración propia. .	356
Tabla LXXVIII: Resultado - Fortalecer fidelización de clientes. Elaboración propia.	357
Tabla LXXIX: Resultado – Evolución NPS Falabella. Elaboración propia.	358
Tabla LXX: Resultado – Satisfacción Falabella.com. Elaboración propia.	358
Tabla LXXI: Resultado – Índices de satisfacción Paris. Elaboración propia.....	358
Tabla LXXII: Resultado - Índice nacional de Satisfacción PROCALIDAD. Elaboración propia.	359
Tabla LXXIII: Resultado - Posición en Praxis Xperience Index. Elaboración propia.	359
Tabla LXXIV: Resultado - Incrementar ingresos. Elaboración propia.....	359
Tabla LXXV: Resultado - Disminuir costos. Elaboración propia.	360
Tabla LXXVI: Resultado - Mejorar la rentabilidad de la compañía. Elaboración propia	360

LISTA DE FIGURAS

<u>FIGURA</u>	<u>PÁGINA</u>
Figura 1: Crecimiento del PIB y Ventas de Retail (2013-2016). Elaboración propia con referencia a datos de CERET, 2016.....	9
Figura 2: Canales de consumo masivo en países latinoamericanos 2008-2013. Referencia a Conferencia de Tendencias de Retail 2014 organizada por el ICSC.	16
Figura 3: Concentración de ventas año 2002 en países latinoamericanos. Referencia a Díaz 2011.....	32
Figura 4: Cantidad de tiendas por formato 2002 en países latinoamericanos. Referencia Díaz (2011)	32
Figura 5: Preferencia de compradores 2017-2018. Referencia a Euromonitor International, “Tendencia de los consumidores de Retail 2018”	39
Figura 6: Panorama de Retail según Estrategia. En base a Grewal, D. et al. (2010)	46
Figura 7: Modelo TOP. Elaboración propia	98
Figura 8: “Adecuación actual de Falabella al Modelo TOP”. Elaboración propia.	229
Figura 9: Adecuación actual de Paris al Modelo TOP. Elaboración propia.	234
Figura 10: Adecuación actual de Ripley al Modelo TOP. Elaboración propia.	239
Figura 11: Crecimiento del PIB (2013-2018). Elaboración propia con referencia a datos del Banco Central 2019.	271
Figura 12: Índice de actividad del comercio al por menor 2011- 2019. Referencia datos Instituto Nacional de Estadísticas 2019.....	272
Figura 13: Índice de ventas al por menor, según línea de productos. Referencia datos Instituto Nacional de Estadísticas 2019.....	273
Figura 14: Volumen de ventas trimestral de Retail en Reino Unido 2008 – 2018. Referencia exacta de Parliament UK 2019.	274
Figura 15: Ventas de Retail Internet 2008-2018 en Reino Unido. Referencia exacta de Parliament UK 2019.	274
Figura 16: Ventas del comercio online para los principales países fortalecidos en este mercado en el 2017. Referencia Lever 2018.....	275

LISTA DE FIGURAS (continuación)

Figura 17: Ventas del comercio online para los principales países latinoamericanos en el 2017. Referencia Lever 2018	276
Figura 18: Ventas del comercio online por habitante 2017. Referencia Lever 2018	276
Figura 19: Ventas del comercio online en Chile siglo XXI. Referencia Lever 2018	277
Figura 20: Participación de uso de dispositivos móviles en las ventas online en Chile, año 0 base 2012. Referencia Lever 2018	277
Figura 21: Ventas del comercio online a través de móviles en Chile 2012-2017 reales y proyecciones hasta el 2022. Elaboración propia con datos de Euromonitor 2018.	278
Figura 22: Porcentaje de intención de comprar online los principales bienes vendidos por internet en Chile año 2015. Referencia Nielsen 2016.....	279
Figura 23: Cuota de Mercado por Sector en España, 2009-2010. Con referencia a Díaz 2011.....	282
Figura 24: Promoviendo la explosión de formatos emergentes en Latinoamérica. Referencia exacta Reporte New Convenience Latin América, Nielsen 2016	298
Figura 25: Ventas de Retail Latinoamérica. Referencia exacta Reporte New Convenience Latin América, Nielsen 2016.....	299
Figura 26: Transformación de la relación fabricante – distribuidor ante el cliente. Referencia a Morant 2002.....	300
Figura 27: Etapas Gestión de Categorías. Elaboración propia	301
Figura 28	301
Figura 29: Participación de Mercado Ripley Chile y Perú - 2016. Referencia exacta Memoria Anual Ripley 2016	321
Figura 30: Superficie de ventas Negocio Retail Ripley Chile 2011-2016. Referencia exacta Memoria Anual 2016 - Ripley.....	321
Figura 31: Superficie de ventas Negocio Retail Ripley Perú 2011-2016. Referencia exacta Memoria Anual 2016 - Ripley.....	322
Figura 32: Crecimiento de Ventas Online Ripley. Referencia exacta Memoria Anual Ripley 2016	322

LISTA DE FIGURAS (continuación)

Figura 33: Colocaciones Negocio Financiero Chile – Ripley 2011-2016. Referencia exacta Memoria Ripley 2016.....	324
Figura 34: Colocaciones Tarjeta Ripley Chile – 2011-2016. Referencia exacta Memoria Ripley 2016.	325
Figura 35: Colocaciones y número de tarjetas con saldo Negocio Financiero Perú – 2011-2016. Referencia exacta Memoria Ripley 2016.....	326

1. INTRODUCCIÓN

El *Retail* es un término en inglés que significa venta al detalle o al por menor y que es utilizado para referirse al sector económico que se dedica a esto. Es una de las industrias más importantes en el ámbito económico mundial. A lo largo de su historia, que más adelante se aborda, ha resaltado por su evolución y desarrollo en el mercado, así como también por el dinamismo del entorno que ha debido enfrentar.

Esta tesis se enmarca en un contexto actual en que la preocupación de las compañías va más allá del constante crecimiento físico, en el sentido de que ahora hay más preocupación por otros asuntos que no necesariamente tienen relación con abrir más tiendas, abarcar más lugares, etc., sino más bien con otro tipo de aspectos que apoyan los procesos, satisfacen a los clientes y colaboradores como por ejemplo, los sistemas de mejora continua, la preocupación por el medio ambiente y la comunidad, la integración de todos sus canales, entre otras cosas que contribuyen a tener un desarrollo más integral. Así también se enmarca en un ambiente cada vez más competitivo, en el que es difícil para una compañía entrar a al mercado porque en los últimos años has estado dominado por determinadas compañías de *Retail*. Es por esto que se buscan ciertos estándares que deben cumplirse si se busca participar y competir en la Industria. Más específicamente se hace para las tiendas por departamentos y mediante la elaboración de un mapa estratégico se propone un modelo de gestión de *Retail*.

Se evidencia que una de las características es saber cómo sobresalir frente a los competidores para ser escogidos, esto se puede lograr mejorando las experiencias que tienen los clientes con las tiendas, pero no tan sólo físicas, sino que también con la marca en general, desde sus tiendas, ventas telefónicas, ventas por aplicaciones o cualquier otra forma posible. La orquestación de dichos canales se reconoce como Omnicanalidad, uno de los principales conceptos que se abordan en esta tesis. Se busca realizar un aporte a la Industria, ahondando en el concepto de Omnicanalidad con el fin de proponer una definición concreta a este término que está siendo cada vez más utilizado en el mercado, pero principalmente a nivel de expertos. Darlo a conocer otorga valor añadido a una gran cantidad de personas que si interiorizan el concepto, se beneficiarían con un mejor desempeño propio y el de sus compañías en general, así también, ubicar este concepto como la base del modelo, otorga otra visión de la manera en cómo debe operar la industria.

Es importante mencionar que la Omnicanalidad, a diferencia de la multicanalidad, que será explicada en el siguiente capítulo, consiste en la integración de todos los canales que posee un negocio, de manera que el cliente pueda relacionarse a través y entre ellos de forma homogénea, es decir, puede comenzar el contacto mediante un canal y finalizar una operación mediante otro, sin que el cliente perciba interferencias en este proceso, debido a la integración que hay en la ejecución de dichos procesos. Por lo tanto, más que contar con diversos canales como comúnmente se confunde, tiene relación con la integración y mejora de éstos y de procesos. Con lo anterior en mente, el aporte que buscamos mediante una propuesta de modelo de gestión de *Retail* moderno para las tiendas por

departamento es que por medio la elaboración de un mapa estratégico como herramienta para sustentar el modelo, se presentan las características mínimas que debe tener una compañía de este tipo para entrar a competir en la industria. Éste será validado con la información de tres compañías chilenas de la industria, es decir, Falabella, Paris y Ripley. Además, se puede dar una mirada de cómo resulta ubicar la Omnicanalidad como el centro de la estrategia de las compañías y la importancia de realizarlo.

En el desarrollo se consideraron las tres tiendas por departamento de la industria en Chile, es decir, Paris, Ripley y Falabella, ya que son las únicas tres tiendas por departamento del país, como se podrá verificar en el capítulo del Marco Teórico, por lo que cumplen con características similares para poder ser comparables entre sí como, por ejemplo, el tamaño, mercados en los que participa y presencia en otros países. Además, es necesario precisar que se trabajó con este segmento ya que los bienes que distribuyen, por lo general requieren pruebas para que el cliente esté totalmente satisfecho. Por ejemplo, en el caso del vestuario y calzado, aunque las tallas y números son estandarizados, puede haber diferencias en cómo le queda a una persona dependiendo de atributos como la marca, modelo, estilo, tela, etc. Lo mismo ocurre con los muebles porque los consumidores muchas veces requieren probar la comodidad de éstos, además de dimensionar su tamaño en la realidad. Esto no ocurre, por ejemplo, con los supermercados, ya que un producto de cierta marca y formato, debería ser igual todas las veces que se compre. Además, los alimentos, por lo general, no pueden ser probados.

Con esto se espera analizar el funcionamiento de las principales compañías del comercio minorista, desde cómo se aborda la Omnicanalidad en sus estrategias y cuál es su posición en la industria o frente a sus competidores en caso de considerarla. La idea es que el modelo planteado lo implementen las empresas de Retail, específicamente las tiendas por departamento, sin embargo, se espera que aporte a los demás tipos de *Retail* y segmentos.

Antes de profundizar el concepto de Omnicanalidad, se puede realizar un análisis sobre qué están haciendo actualmente los negocios de esta industria. Con ello, podemos notar que independiente de la existencia de las tiendas físicas, a diario se vende cada vez más por internet. Incluso, se puede pensar ¿el canal *online* está dejando de lado el canal *offline*?, o tal vez ¿el canal *online* está potenciando el canal presencial?, ¿son los únicos canales en los que se piensa? Para resolver estas preguntas, se invita a pensar en lo que se hace hoy en día cuando se va a una tienda. No siempre se va a una tienda física a realizar una compra, a veces se acude sólo a revisar el producto para luego comprar de acuerdo el precio de tienda versus el de internet, disponibilidad de stock, comparación con otras casas comerciales o con otros productos de similares características. Todas estas consideraciones, hacen que el comercio funcione en conjunto ya que puede que incentive la visita y se cautiven en tienda gracias al comercio moderno.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede notar que el entorno en que se desenvuelve la tesis es aquel en que el comercio *online*, más que desplazar el comercio físico, lo fortalece y/o apoya, debido a que se elaboró inicial y

principalmente con la información entre el 2013 y 2016 de los estados financieros (además de otras fuentes como reportes de sostenibilidad, memorias, estudios y otros que serán abordado más adelante). En caso de necesitar más datos como por ejemplo, para explicar un indicador necesitamos información más actual para poder comparar, o en la investigación se ha notado que ciertos asuntos son claros y verificables con datos de los años 2017 y/o 2018, entonces se recurre ellos. Con esto se evidencia y se cree que esta investigación no cambiará aceleradamente en un mediano plazo. Incluso, puede ser un aporte para aquellas compañías que sólo utilizan el canal *online*, ya que con la Omnicanalidad será fácil integrarlo con más canales como, por ejemplo, el canal de venta telefónica que puede ser igual de económico de operar que el *online*, o también se podría evaluar una mejora en los procesos asociados a la venta física al integrar dichos canales.

El documento se estructura de la siguiente manera: primero en el capítulo 2 se encuentra una contextualización del *Retail*, abordando su importancia en la economía, así como también el paso de cómo se llega a hablar de Omnicanalidad.

En el capítulo 3 se presentan los conceptos básicos de Retail desde su definición, los diferentes tipos y clasificaciones, el Retail en Chile y el mundo, hasta los conceptos nacientes en la gestión de esta industria para contextualizar los cambios que han surgido en las perspectivas del negocio en los últimos años. Además, se tomarán datos macroeconómicos principalmente de Chile, pero también puede haber algunos de los otros países en que están presentes las tres

empresas chilenas. Esto para contextualizar la industria y facilitar la comprensión de los efectos y resultados.

Posteriormente, en el capítulo 4 de Metodología se encuentra en detalle información acerca de la recolección, validación y manejo de datos, así como también supuestos relevantes para realizar el estudio. Con esto, se continúa describiendo a las empresas, Falabella, Paris y Ripley, y sus estrategias

En la siguiente parte, el capítulo 5, se presenta la propuesta del modelo de gestión para este tipo de compañías, el que muestra las características mínimas con que debe contar una tienda por departamento que quiere entrar a competir en esta industria en el escenario actual. También se introducen los que podrían ser el equivalente a los temas estratégicos de una compañía, pero que en nuestro modelo son los puntos claves que deben considerar las compañías de esta industria para poder sobrevivir y tener éxito. Además, se puede observar que se utilizó un mapa estratégico para poder hacer un análisis comparativo en la construcción de nuestra propuesta, por lo que también se crearon objetivos de acuerdo a las perspectivas, así como también indicadores que permiten validar la información real de las compañías. Los indicadores creados, ya que no en particular para una compañía, se crearon como los ideales y se espera sean alcanzables para las tiendas por departamento.

Con la información aplicada y extraída de las tres compañías, se realiza una validación del modelo de gestión de Retail propuesto. En primer lugar, ordenado por perspectiva, se presentan los resultados para las tres compañías, en los años

escogidos para el estudio y por cada objetivo estratégico explicado previamente. Luego se presentan de manera gráfica el estado y concordancia de las entidades con respecto al modelo que llamamos Modelo TOP, debido a que sus ejes estratégicos son: Tendencias, Omnicanalidad y Posicionamiento de Marca. A raíz de esto se pueden identificar los objetivos que más sobresalen en cada una de las compañías, definiendo cuál efectivamente tiene mejores resultados, lo que es equivalente con aquella que está más adaptada con el modelo.

No debemos olvidar que la Omnicanalidad la consideramos como estrategia base, por lo que se podrá ver con cuál de los objetivos planteados cumple cada una de las compañías, lo que llevará a ver si alguna de ellas persigue más la Omnicanalidad y, por lo tanto, una estrategia moderna. Se encuentra que la compañía que más concuerda en sus operaciones y objetivos con el modelo planteado es Falabella y, al contrario, Ripley es la más alejada. El nivel de concordancia de esta última se debe principalmente a la carencia de información aplicada en el modelo. Esto es importante aclararlo ya que tanto Ripley, como las otras compañías, pueden no presentar aspectos que las demás sí por diferentes razones como por motivación interna, políticas de la empresa, porque pueden ser conceptos nuevos que recientemente están aplicando y prefieren no mostrar errores en las mediciones al público, entre otros motivos, que no necesariamente se refieren a que la compañía no le interesa ocuparse de ciertos aspectos u objetivos.

Posterior y cerrando la tesis, se sigue con el capítulo de conclusiones, donde además se plantean estudios futuros que podrían dar continuidad a este trabajo o

que podrían abordarlo desde otro punto de vista, industria o segmento y así validarlo en un contexto distinto, de manera que sea un aporte para la literatura y la industria.

2. CONTEXTUALIZACIÓN

En esta sección, se introduce el contexto de la industria de *Retail*, tanto en Chile como en el mundo, para empezar a entender su importancia, además de presentar y relacionar la industria con las variables económicas.

Primero, para comprender mejor la estrecha relación de la industria de *Retail* con la economía, se presenta la Figura 1 que muestra tanto el crecimiento del PIB como las ventas de *Retail* durante los años 2013 al 2016¹ en Chile. En la Figura 11 del ANEXO A se ve la evolución únicamente del PIB entre el 2013 y 2017.

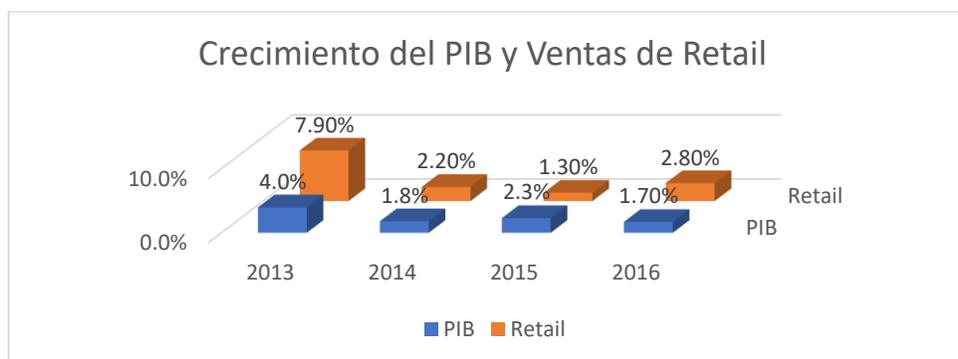


Figura 1: Crecimiento del PIB y Ventas de Retail (2013-2016). Elaboración propia con referencia a datos de CERET, 2016.

El PIB está compuesto por diversas clases de actividades económicas, como por ejemplo la pesca, la minería, agropecuario-silvícola, y otras que también forman parte del *Retail*, como el comercio, restaurantes y hoteles, entre otros, por lo que

¹ Se realizó hasta el 2016, ya que se elaboró con los datos de las ventas de *Retail* provenientes del CERET (Centro de Estudios de Retail de la Universidad de Chile), quien sólo registraba el dato para estos años. No se quiso incorporar más datos porque no se conoce el método utilizado para recopilar esta información en la que se confía dada la expertiz de este organismo.

extraer las ventas de la industria no es una operación directa. Por lo mismo, existen organizaciones que se encargan de estudiar las ventas al detalle, por ejemplo, en dichos años las ventas de *Retail* han aumentado por sobre el crecimiento del PIB, excepto para el año 2015 (CERET,2016). Es por esto que, si bien la correlación no significa causalidad, es ampliamente consensuado que el desempeño del *Retail* está fuertemente ligado al desempeño de la economía en su conjunto y, por lo general, van en la misma dirección.

Para continuar comprendiendo la relación *Retail*-economía, se puede considerar la existencia de entidades en todo el mundo que calculan indicadores de la industria para proyectar la economía. Una de estas, es la Oficina de Estadísticas Laborales U.S. Bureau, en Estados Unidos, que calcula mensualmente un reporte de ventas de *Retail*, el cual es utilizado por otras entidades del mundo como base para realizar proyecciones del sector económico. (Deloitte España, 2017)

Debido al dinamismo de la industria en estos últimos años, no podemos dejar de mencionar los cambios que se han generado a nivel mundial en la industria donde, por ejemplo, Hayashi (2019) aseguró que en el 2018 los comercios perdieron en ventas alrededor de 2.200 millones de euros, lo que podría haberse evitado si se hubiera considerado la opinión y necesidades de los clientes, como mencionamos anteriormente. Con esto se puede notar la sensibilidad e importancia de la industria, una de las razones por la cual en esta tesis se estudió el *Retail* con foco en la Omnicanalidad. De esta forma, y como se verá más adelante, se abarcan aspectos tantos de la experiencia del cliente, como la mejora de procesos.

Para facilitar el lenguaje, es necesario mencionar que se usó el término *Retail* de igual forma que al referirse al comercio al por menor, comercio minorista, venta al detalle, detallista, *Retailing* o *Retailer* debido a las definiciones que se encontraron y que serán presentadas en el siguiente capítulo, en el Marco Teórico. Por lo tanto, todos estos sinónimos se pueden utilizar en este trabajo.

A continuación, se introducirá el entorno económico de la industria en Chile y finalmente se introducirá el camino, tanto en Chile como en el mundo, hacia el concepto de Omnicanalidad.

2.1 Entorno económico del *Retail* en Chile en el siglo XXI

Como se mencionó anteriormente, la industria de *Retail* ha sido muy dinámica en los últimos años, considerando los datos estudiados. Esto, porque ha tenido un desarrollo bastante acelerado a través del tiempo y espacio en que ha tomado parte, transformándose en lo que es hoy en un corto periodo de tiempo. De hecho, Euromonitor, señala que entre los periodos 2011 y 2016 la tasa anual de crecimiento de la industria de *Retail* fue de 6,6% (Pradel, 2017).

Sin embargo, no podemos dejar de lado que nuevos estudios están presupuestando una desaceleración de la tasa de crecimiento de la industria en nuestro país para los próximos años. La razón es porque el mercado chileno ya está bastante maduro, por lo que los avances en la industria podrían ser principalmente por el canal *online*, que es uno de los temas que se fortalecen en la tesis. Incluso, en este estudio del año 2018, se esperaba que al 2021 el crecimiento del *Retail online* fuera de un 85,8%, cifra que debemos ser conscientes de que puede cambiar

dado que este 2019 ha sido marcado por una revolución en las demandas políticas, sociales y culturales, lo que cual ha afectado a muchas compañías, principalmente en la industria minorista. Esto porque en los últimos meses del 2019 muchas tiendas del sector se enfrentaron a escenarios de saqueos, incendios, robos, cierre de tiendas, etc. lo que hizo disminuir considerablemente las ventas de la industria. Incluso, antes de esto, el 2018 para Chile se situaba como uno de los peores años en veinte años según el Diario Financiero (2019). Ante esto, el artículo indica que Bice Inversiones, estimó que se estaba viviendo una transición de las tiendas físicas a las virtuales, escenario en el cual los minoristas más grandes podrían verse beneficiados por estar cubiertos con los atractivos inmobiliarios con que cuentan, caso de las compañías seleccionadas.

Si nos centramos en el histórico desarrollo que ha tenido en Chile, según lo indica el Centro de Estudios de *Retail* de la Universidad de Chile (CERET, 2009), durante los años 2003 y 2007 este sector de la industria contaba con una tasa de crecimiento promedio del 11% interanual, mientras en el año 2008 contó con un volumen de ventas correspondiente al 22% del producto interno bruto (PIB), el cual fue de 3,2% en ese año, habiendo crecido un 3,5% con respecto al 2007, llegando a 179,6. Esto se explica principalmente por los cambios en los hábitos de consumo de las personas, que llevan a un mayor crecimiento mientras se busca la forma de adaptarse a los nuevos escenarios.

Humphreys (2010), señaló que el promedio trimestral de crecimiento entre los años 2003 y 2010, fue de 3,3% en activos y 7,5% en sus utilidades anuales. Las

empresas estudiadas fueron: Ripley Chile, Cencosud, Falabella, Fasa, Hites, Sodimac, La Polar y D&S. Además, en el análisis se refleja que, para alcanzar ese crecimiento, las empresas aumentan sus deudas producto de la inversión, tanto local como extranjera, para amortizar cualquier riesgo. Además, explica que la deuda aproximada de los *Retailers* más importantes de Chile era cercana a los MM USD\$ 7,5, lo que correspondía aproximadamente a un 5% del PIB.

Otro factor importante para analizar históricamente son los ingresos históricos del comercio con respecto al PIB, ya que las variaciones afectan fuertemente la generación de utilidades y caja para las compañías. Humphreys (2010) también analizó estos datos entre los años 2003 y 2009 y encontró un coeficiente de correlación bastante alto, 0,985, lo cual debemos tener en cuenta ya que da cuenta que incluso para años anteriores al de esta tesis, existía una estrecha relación en estas dos variables mencionadas. Estos valores y la construcción de esta correlación se pueden ver en el ANEXO B.

Por otro lado, si bien en los últimos años los índices de la economía se han visto afectados, incluso contraído en algunos sectores económicos, el impacto no ha sido el mismo para el comercio minorista. Según el INE (2016), el índice de producción minera disminuyó 12,6% respecto al año anterior. A su vez, el índice de producción manufacturera decreció 4,6%. Caso contrario ocurre con el sector del comercio al por menor, que tuvo un aumento del 3,4% del índice de venta. La mayor incidencia de esta magnitud fue por parte de las actividades relacionadas a “Otros productos en almacenes no especializados”, lo que en la práctica se asocia con las

grandes tiendas (las que nos interesan en nuestra tesis) y las relacionadas a “Vehículos automotores”. Otro dato para destacar es el índice de ventas de supermercados que también corresponde a la industria minorista, que tuvo un crecimiento real de 2,2% interanual.

Las estadísticas antes descritas se observan la Figura del ANEXO C. En ella se aprecian los efectos históricos desde el año 2011 hasta el 2019 del índice de actividad del comercio minorista, el cual ha ido en aumento. El estudio afirma que el índice se ve afectado por distintos factores económicos como, por ejemplo, el aumento de ventas del año 2016 se debe, en gran parte, al aumento del salario real mensual e interanual del año 2015, según lo que se obtiene de la encuesta de remuneraciones y costo de mano de obra que realiza la misma institución (INE).

El índice de ventas del comercio minorista se puede desagregar en distintas líneas de productos para una mayor comprensión y comodidad, donde vestuario, calzado y accesorios es lo que más contribuye a un incremento en el índice de ventas del comercio, como se puede ver en el ANEXO D con los datos del 2016.

2.2 Camino hacia la Omnicanalidad tanto en Chile como en el mundo

Son diversos los factores que nos lleva a proponer esta tesis. En esta sección se verá el escenario y las señales globales que dieron alerta para interesarnos en este tema de vanguardia.

Deloitte (2018), bien introduce el tema exponiendo que existe una disrupción de los modelos comerciales tradicionales en el *Retail*, lo que lleva a redefinir la experiencia del cliente, es aquí donde tanto la Omnicanalidad como junto con las Tendencias y el Posicionamiento de marca, juegan un papel fundamental. Esto porque la innovación y la transformación ocurre cada vez más aceleradamente, de hecho, los principales *Retailers* norteamericanos Amazon y JD.com, han dejado de lado la preocupación por la rentabilidad en el corto plazo para ganar el interés de los clientes y adquirirlos. Por lo tanto, para que las tiendas de la industria sobrevivan y sean competitivas, deben explotar su agilidad organizacional, estratégica y operativa. Esto lleva a seguir las características mínimas del modelo propuesto. Es más, en Estados Unidos, el 2017 hubo un récord de cierre de tiendas con 6885.

Por lo anterior, se debe tener cuidado ya que como Deloitte (2018) también lo indica, el 90% de las ventas del comercio minorista mundialmente se realiza en tiendas físicas. Esta afirmación reafirma el contexto de nuestra tesis, ya que si bien, por algunos ejemplos en la actualidad se tiende a pensar, que las compras *online* podrían desplazar las tiendas ya que ofrecen comparativamente una mayor cantidad de surtido y mayor comodidad, en el mediano plazo no será así, sobre todo si las tiendas físicas deben centrar sus esfuerzos en experiencias de los clientes y el compromiso con la marca.

Tal como Deloitte (2018), la tendencia de comprar desde cualquier lugar, o *everywhere commerce*, ha sido ampliamente adquirida, lo que da lugar para aprovechar y facilitar a los clientes las compras en tiendas, *online*, móviles, por

activación de voz, dando un clic y luego puede sólo recoger en tienda. Esta transformación se relaciona con la Omnicanalidad y se refiere a la integración de los procesos asociados a los distintos canales de consumo que utilizan las personas para adquirir productos o servicios, lo que ayuda a contextualizar por qué esta tesis abarca tanto. Los canales se clasifican genéricamente en dos tipos: el canal tradicional es aquel en el cual el consumidor va a la tienda y que, por lo tanto, abarca los procesos de que involucran esa forma de operación; y el canal moderno es aquel que tiene contacto con el cliente mediante el uso de sistemas de información y tecnologías disponibles tanto en la organización como en la industria, de manera de adquirir aquella que ayude a mejorar los procesos de las tiendas por departamento.

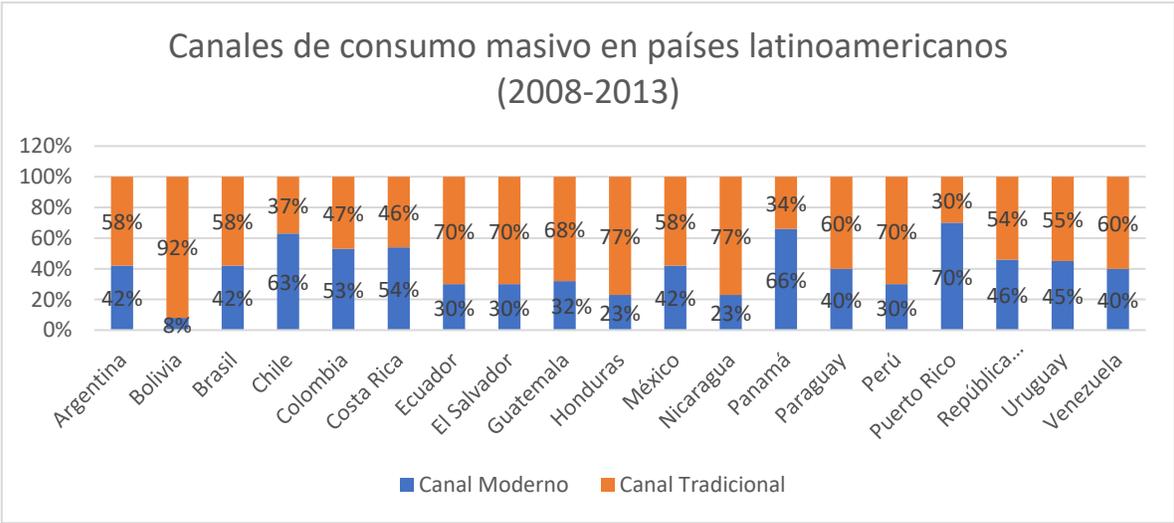


Figura 2: Canales de consumo masivo en países latinoamericanos 2008-2013. Referencia a Conferencia de Tendencias de Retail 2014 organizada por el ICSC.

En la Figura 2, se puede apreciar el promedio de uso de los canales tradicionales y modernos de *Retail* en países latinoamericanos durante los años 2003 y 2008, de acuerdo con ICSC (2014). Como se puede notar, Chile, Panamá y Puerto Rico son los países con mayor porcentaje del canal moderno, mientras el

caso opuesto se da en Bolivia, Nicaragua y Honduras. Datos como estos permiten relacionar un mayor uso de canales modernos en aquellos países más desarrollados, por lo que se plantea no dejar de lado el canal tradicional, sino más bien integrarlo con el canal moderno, de esta forma se puede llegar a tener múltiples beneficios a nivel compañía y es apto transversalmente a nivel de otros países en que potencialmente las tiendas por departamento estudiadas pueden expandirse si así lo quisiera o en las que ya están.

Las ventas por internet son el reflejo más claro de los cambios en el consumo. Así se evidenció en el Reino Unido durante los años 2008 y 2018, donde hubo una alta volatilidad del volumen de ventas del *Retail*. De hecho, a principios del 2009, ocurrió un fuerte decrecimiento, el cual con el transcurso de los años se fue recuperando hasta el último trimestre del 2018, donde se volvió a registrar un decrecimiento del 0,2% con respecto al trimestre anterior (Ver ANEXO E). Al contrario, las ventas del *Retail* por internet no se han comportado de la misma manera que el sector en general, teniendo una tendencia sistemática de crecimiento constante (Ver ANEXO F).

Existen distintas clasificaciones de *Retail* y las principales se explican en el siguiente capítulo. A su vez, hay distintas mediciones y factores que pueden modificar el índice de ventas de distintos formatos del *Retail*. De acuerdo a los datos proporcionados por el gobierno del Reino Unido, entre los años 2016 y 2017, así como también en los últimos 3 meses del 2018, el volumen de ventas de la industria no presenta un comportamiento claramente distintivo de acuerdo a si es *Retail* del

tipo de alimentación o de no alimentación, una de las principales clasificaciones. Ambos tipos reflejan crecimiento desde el 2016 hasta el 2018, tanto anual como mensualmente (Ver ANEXO G). De todas maneras, se puede apreciar que el índice es mayor en el tipo de no alimentación y que se refleja una caída de 0,8 puntos entre octubre y noviembre del 2018.

Otro factor importante a considerar de los cambios en los consumidores mencionados anteriormente, es que los cambios también se dan a escalas del desarrollo y la economía de cada país, lo que no sólo ocurre en grandes potencias mundiales, como se explica en el ANEXO H, que muestra las ventas de *e-commerce* donde se puede ver que en China y Estados Unidos alcanzan índices de ventas entre los 400 y 500 millones de dólares, siendo mayores de los 110 que alcanza el Reino Unido. Los niveles son considerablemente menores en los principales países latinoamericanos en que el que lleva la delantera por más del doble de los demás países es Brasil con 17 millones de dólares, como se puede ver en el ANEXO I.

Los montos de ventas anteriormente mencionados sólo reflejan el neto de éstas, por lo que en el ANEXO J, se puede encontrar el comportamiento de todos los países con respecto a la cantidad de habitantes, para poder hacerlos más comparables. Ahí se puede observar que, si bien parecía que China y Brasil eran los países con mayor cantidad de ventas en el comercio *online* en el mundo y Latinoamérica respectivamente, no lo son si se compara con respecto a la cantidad de habitantes. Es más, las ventas por habitante en Brasil son cercanas a un tercio de las ventas per-capitas del *e-commerce* en Chile. China por su parte, sólo alcanza

un 30% superior a las ventas por habitante de Chile, a pesar de la gran diferencia en los montos del índice ventas *online*. Por otra parte, el Reino Unido es aquel que registra mayor cantidad de ventas *online* per cápita, país que tenía la menos cifra de los tres comparados a nivel mundial (Estados Unidos, Reino Unido y China).

La evolución de las ventas del comercio en línea en Chile a través de los años ha ido en aumento en la última década pasando de un volumen de MM USD \$730 en el 2009 a MM USD \$5200 en el 2018. El detalle a través de los años se puede ver en el ANEXO K.

De igual forma, es importante considerar el sostenido avance en el uso de dispositivos móviles, ya que es un factor clave para el comercio al por menor, de hecho, las ventas *online* por medio de dispositivos móviles en Chile se han incrementado en 17 puntos porcentuales entre los años 2013 y 2017 (Ver ANEXO L), lo cual afirma lo que introdujimos al principio de este capítulo, acerca del *everywhere commerce*. De acuerdo a Euromonitor (2018), con los datos desde el 2012 de las ventas del *Retail online* a través de dispositivos móviles, se proyecta que las cifras continuarán creciendo en torno a 300 billones de pesos al 2022 en el país, cifra completamente mayor a los cerca de 50 billones en el 2013. En el ANEXO M, se observa el detalle desde el 2012 al 2022. Sin embargo, es necesario hacer hincapié que las cifras del 2019 al 2022 pueden verse alteradas ya que las proyecciones se realizaron previo al estallido social del 2019 en Chile.

Siendo más específicos, hay otros parámetros que se pueden considerar para estudiar las ventas del *Retail* en los distintos canales como, por ejemplo, en el

Nielsen (2015) elaboró un estudio en donde se reflejan los principales bienes que se compran *online* en comparación con los demás formatos del comercio. Entre los resultados destacan los *tickets* de avión y reservas son los que tienen una mayor cantidad de compras *online*, mientras los equipos electrónicos tienen la delantera en ser los que se tiene mayor intención de comprar *online*, no realizando la compra efectivamente. Por otra parte, los bienes que más se compran físicamente son los libros y los automóviles, lo que tiene concordancia con nuestro entorno en que el comercio en tiendas no desaparecerá en un mediano plazo ya que, por ejemplo, muchos pueden haber pensado que como ahora la mayoría de los libros pueden estar o comprarse por internet, estos bienes ya casi no se venderían físicamente. Para mayor detalle, ver el ANEXO N.

Con lo anterior, se refleja un cambio en las preferencias y, por lo tanto, en las estrategias de las compañías para poder mejorar o mantener sus resultados. Esto respalda el origen del nuevo concepto de “Omnicanalidad”, factor clave para evitar efectos negativos y el cese de operaciones en las entidades modernas.

Considerando lo presentado en este capítulo, para el desarrollo de este estudio se debe tener en cuenta, que si bien en tiempos anteriores las estrategias apuntaban a un crecimiento en cuanto a metros cuadrados para poder generar más retornos, hoy en día ese concepto no es primordial en todas las compañías, sobre todo en aquellas de mayor tamaño, donde aun cuando es fundamental seguir expandiéndose en mercados o países, tienen otra preocupación aún más importante que es satisfacer y retener a los clientes, como se mencionó antes

(Deloitte, 2018). Esto se puede hacer mejorando su experiencia y así sobresalir frente a los competidores, lo que es posible a través de una mejora de procesos y por supuesto, cumpliendo con las características mínimas y los objetivos en que se basa el modelo propuesto, es decir, a través de las Tendencias, Omnicanalidad y Posicionamiento de Marca. Esto demuestra estar más relacionado con mejorar las tiendas existentes que abrir más tiendas, lo que llevará a tener mejores resultados.

De igual forma, podemos concluir que otro punto fuerte a considerar es lo relacionado a la tecnología, innovación, entre otros temas que son englobados en las Tendencias como, por ejemplo, la sostenibilidad, la cultura, entre otros. Todo estos términos e ideas planteadas en este capítulo se aclararán y se ordenarán para un mejor entendimiento del modelo planteado en esta tesis para las tiendas por departamento.

3. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan y explican distintos conceptos que forman parte de la industria de *Retail* y que ayudan a comprender tanto el concepto de Omnicanalidad como los demás estándares del modelo propuesto. Se consideró información proveniente de diferentes autores, tanto de especialistas en el tema, como de algunos que desarrollan propuestas, tesis o investigaciones relacionadas al sector y a la Omnicanalidad.

Para facilitar el entendimiento, primero se presentarán las definiciones de Retail más relevantes en la historia, ya que existen aspectos importantes que ignoramos y que son clave para relacionar los conceptos con el estudio. Luego se exponen los tipos de esta industria minorista, seguido de términos técnicos que tal vez pueden no ser conocidos, pero que están directamente relacionados con el Retail y, por lo tanto, con la Omnicanalidad.

3.1 Definición de Retail

Al hablar de *Retail*, es común que se crea saber a qué se refiere, pero en realidad es un concepto muy antiguo y que dependiendo del autor y la época ha tenido distintas definiciones a lo largo de la historia. A continuación, se presentan las más relevantes para nuestra tesis:

- Lewison (1982), define *Retail* como la actividad consistente en vender productos y servicios al consumidor final, es decir, a la última persona que hará uso de ese bien y/o servicio.

- Levy y Weitz (1997), lo definen como un conjunto de actividades de negocios que juntas agregan valor a los diferentes productos o servicios que se ofrecen y se venden al consumidor último, ya sea para su uso personal o familiar.
- Durán y Kremerman (2008) de la Fundación Sol, definen el término como “comercialización al por menor” o “venta al detalle”.
- Burruezo (1999), considera que es una actividad esencial para la distribución de bienes y servicios en cualquier país y, por lo tanto, para la economía. Además, lo describe como el principal medio que existe para atender las necesidades en una sociedad donde la finalidad es crear un lazo entre la producción y el consumo. En este contexto, el *Retail* se ubica entre el fabricante y el consumidor tal como las demás actividades que se encargan de la distribución como transporte, almacenamiento, entregas, etc.
- Quintero (2015), lo plantea como la dirección en la cual se orienta el negocio y se basa en dos tareas: determinar las necesidades del mercado objetivo y dirigir la entidad a satisfacerlas de manera más eficiente que sus competidores. Además, el 2017 se refiere al *Retail* como “sector minorista” y lo define como aquel que vende al menudeo.
- La definición del diccionario de la Universidad de Cambridge es similar a la de la Fundación Sol, pero agrega que es “usualmente a través de tiendas”. Por otra parte, el diccionario Collins entrega como significado que corresponda a la actividad de vender bienes directo al público, usualmente en pequeñas cantidades.

Con lo anterior, se entiende que el *Retail*, si bien, se asocia directamente con las tiendas por departamento, también abarca otro tipo de tiendas. De forma unificada, se puede definir como la actividad en la cual se vende directamente al consumidor lo que abarca negocios como farmacias, supermercados, ferreterías, tiendas de línea blanca, entre otros. En general, incluye cualquiera de las tiendas a las que el consumidor final recurre para satisfacer una necesidad o adquirir un producto. De acuerdo con esto, el *Retail* también incluye tiendas de servicios como lo son los bancos y los restaurantes.

El concepto se sigue desarrollando a medida que va evolucionando en la historia, de esta forma, por ejemplo, Leyton (2008), propone la definición de “*Retailing*”, actividad que involucra el *Retail*, como:

“[...] conjunto de recursos, procesos y actividades que satisfacen necesidades de consumidores finales mediante la facilitación de la transferencia de propiedad en el flujo de productos y servicios.”

De Juan (2010) al igual que Leyton, también considera los servicios a la definición de *Retailing*, de la siguiente manera:

“Actividad final y pasos necesarios para hacer llegar un producto o facilitar servicios a los consumidores”.

De Juan (2010) además, con el término “*e-tailing*”² agrega a la definición el comercio *online*. Así considera una nueva dimensión competitiva de los minoristas donde se incorporan las ventas telefónicas y cualquier negocio de este tipo.

Se puede concluir entonces, que *Retail* forma parte de un comercio moderno que considera distintas variables tales como formatos, tipos y canales y que, por lo tanto, debe considerar cada una de ellas en su estrategia, forma de gestión, administración, además de en la adaptación a la actualidad.

Para efectos de esta tesis, la definición de *Retail* que se utilizó es la más pura de Lewison, añadiendo las consideraciones de autores mencionados de que consiste en un conjunto de actividades para un consumidor final, además de que involucra los servicios y el comercio moderno (digital y electrónico) como Levy y De Juan. Lo más específico, por ejemplo, las definiciones de los diccionarios que mencionaban que usualmente es a través de tiendas o en pequeñas cantidades, se dejaron aparte.

En la siguiente sección, se abarca el desarrollo ha tenido el *Retail* tanto en Chile como en el mundo, para comprender lo que es hoy.

3.2 Desarrollo del *Retail* en Chile y el Mundo

En este apartado, se presentan evidencias de la evolución de esta industria en Chile y el mundo, proveniente de distintos autores en libros, propuestas de

² Según diccionario Collins, corresponde al negocio de vender productos en internet.

investigación, encuestas, entre otros. Así también, se abordan factores claves para el éxito de las compañías que tienen relación con la elección y el comportamiento de los consumidores.

3.2.1 Historia del Retail

La industria surgió hace mucho tiempo atrás y ha ido sufriendo modificaciones, por lo que es difícil especificar con plena claridad sus orígenes, por sobre todo si consideramos las distintas definiciones de *Retail* que se proponen y las que se han seleccionado en párrafos anteriores.

Se considera que sus inicios se pueden remontar a la Edad Media, cuando los mercaderes y comerciantes trabajaban localmente con mercancías que, por lo general, correspondían a una sola categoría de productos (IBM, 2012). Más específicamente, se dice que en épocas de fenicios, griegos y romanos se organizaban mercados en donde algunos participantes mostraban sus productos y otros buscaban y adquirían lo que necesitaban, pagando distintos precios. Luego en el siglo XIX, surge un *Retail* más establecido cuando comenzaron a surgir grandes tiendas. Eran similares a las tiendas por departamento actuales, pero con un formato considerado más de lujo, ya que eran grandes y elegantes espacios donde se exhibían los productos que se vendían. Este prototipo fue modificado con la introducción de las primeras tiendas en Estados Unidos que eran más asequibles a todo público, a lo que se les llamó almacenes populares.

En aquellos tiempos, la forma de llegar al consumidor final era distinta a la actual ya que las personas tenían otras ideas y necesidades. Tenían un

comportamiento de consumo planeado, en que básicamente acudían a comprar cuando realmente necesitaban algo. Los *Retailers* también eran diferentes, por ejemplo, no existían paquetes estándares de los productos como los conocemos hoy con colores, diseños y otros atributos particulares, prácticamente todo se pesaba y se entregaba a la medida al consumidor, es decir, a granel. Si bien suena algo anticuado, este punto puede ser clave en la actualidad, para disminuir la cantidad de residuos que amenaza la sobrevivencia del planeta debido a las grandes toneladas de basura y el uso innecesario de recursos como el plástico, agua, etc. Por lo mismo en los últimos años, están resurgiendo estos formatos que resultan más eficientes porque reducen la contaminación y la pérdida de elementos que no se utilizan, ya que cada uno lleva lo que necesita.

Si se analiza la competencia, también era bastante menor. Antiguamente los clientes se formaban en base a la ubicación y cercanía. Los precios muchas veces podían ser no conocidos por los clientes, ya que ellos compraban principalmente por necesidad. El que atendía (tendedero), acumulaba las compras de sus clientes en una libreta para ser pagadas en una fecha futura (lo más similar al crédito). Otro factor que podría haber influido en algunos casos era la conformidad con respecto a quien los atendiera ya que variedad no existía mucha.

Avanzando en la historia, a comienzos del siglo XX en Francia se presentan indicios de la orientación al cliente, con la existencia de grandes almacenes donde los vendedores se orientaban a su satisfacción. Así también surgió el otorgamiento de crédito. Este modelo fue el que se expandió por Europa.

En Chile también aparecen las grandes tiendas a comienzos del siglo XX. Las primeras más famosas fueron Los Gobelinos y Gath & Chaves. Al mismo tiempo, en Estados Unidos, en los supermercados se introducían los ahora usuales “carros de compra”, otorgando más comodidad a los clientes. En los años sesenta, comienzan a surgir más formatos como hipermercados y malls, los que concentraban en un mismo lugar grandes tiendas, otras más pequeñas como boutiques y espacio para entretenimiento. Mientras en Chile continuaron apareciendo tiendas de *Retail* como Los Gobelinos, A la Ville de Nice, Falabella, Almacenes París, Casa García y Soriana, además de otras grandes tiendas que destacaron en la calle San Diego en Santiago, como Guinguis, Enrique Guendelman, La Polar, y Carlos Pabst Brillaud, (Gazmuri, 2012).

Relacionado con lo presentado, existen algunos hitos que han marcado un antes y un después en la historia de industria a través de la innovación y nuevas propuestas a los clientes, algunos de éstos se pueden encontrar en el ANEXO Ñ. La idea que se mantiene en nuestra tesis es que el sector se siga desarrollando y que el aporte que realizamos permita conocer de mejor manera el negocio y generar enfoques acerca cómo deben operar de manera más eficiente. Esto es importante de considerar para introducirse al siguiente tema.

3.2.2 Evolución y fases del *Retail* desde el siglo XX

Para que las tiendas continúen operando deben reconocer y responder ante diversas variables internas y externas mediante diferentes formas como, por ejemplo, crear nuevos formatos, incorporar nuevos productos, añadir servicios,

aumentar métodos de pago, mejorar la experiencia de compra, proporcionar nuevos canales y formas de llegar al cliente, bajar precios, lo que puede ser posible gracias al uso y la introducción de sistemas de información o a través de operaciones y logística más especializada, diversificación del negocio, entre otros. Es decir, reaccionar ante las señales del mercado y adaptarse adecuadamente apoya la continuidad del negocio y evita convertirse en una compañía “en problemas”, una de las clasificaciones que se abarcan en 3.3.

Como mencionamos en la sección anterior, el comercio funcionaba con distintos intereses según el periodo y la historia. De acuerdo con ello, IBM (2012), reconoce tres periodos característicos en el siglo XIX con respecto al *Retail*, los cuales se encuentran más detallados en el ANEXO O:

- **Eclosión del comercio minorista moderno (1900-1945):** destaca por la venta por catálogos y nuevos productos que surgieron apoyados por la tecnología como congeladores y autos.
- **Crecimiento estimulado por el *baby boom* (1945-1975):** destaca por tratar de satisfacer la demanda del acelerado crecimiento de la población (*baby boom*), además de surgir las tarjetas de crédito, uso de publicidad y el concepto de mercado de masas
- **Fragmentaciones del mercado de masas (1975-2000):** destaca por nuevas necesidades y mayor poder adquisitivo. Así surgieron tiendas aún más especializadas, tiendas de descuento más grandes y una nueva categoría de tiendas que se estudia en el siguiente capítulo, “*category killer*”.

- Desde el 2000, existe una nueva fase que es cuando los consumidores toman el mando, por lo que vendría siendo la actual.

Dawson (2006), por su parte reconoció tres fases que serían la reestructuración de la industria en el contexto global:

- Primera fase: fue después de 1945 cuando la prioridad del negocio era reconstruir la estructura física y organizacional. En esta etapa surgió el formato de autoservicio en Estados Unidos teniendo como característica organizacional poseer una fuerte estructura gerencial. En Europa, este sector fue utilizado como un catalizador en la reconstrucción de ciudades como Berlín dada la realidad de ese entonces. Esta fase, se refiere a la de los *baby booms* señalada por IBM.
- Segunda fase: se relaciona con la fase de fragmentación del mercado de masas señalado anteriormente, ya que para Dawson (2006) se produce cuando el marketing toma una importancia clave en la industria. Las personas requerían más productos, tenían más necesidades, buscaban diferentes tipos y formatos, mayor calidad. Eso originó la segmentación del mercado de acuerdo con distintas prioridades de los clientes. Desde los años 70 se comienzan a distinguir supertiendas e hipermercados, estructuras más afuerinas de gran extensión, así también los supermercados para comidas.
- Tercera fase: es la actual y reestructura el *Retail* de acuerdo a roles y funciones. Esto ocurre por la introducción de nuevas tecnologías como las

de información, comunicación e infraestructura que ayudan a mejorar la cadena de valor, aprovechar economías de escala y enriquecer el sector.

De acuerdo a las fases, el desarrollo de esta tesis se contextualiza en la última fase de IBM y en la tercera fase de Dawson, lo que se debe tener en cuenta para comprender mejor el análisis realizado del sector en conjunto con la Omnicanalidad. Esta fase, que se enfrenta a un ambiente cambiante también es abordada por Díaz (2011), quien explica cómo ha ido evolucionando la distribución en el comercio en negocios de *Retail* de alimentación, como supermercado.

Díaz (2011) también destaca la complejidad del contexto a través de ejemplos de compañías que fueron grandes potencias industriales en su país, pero que cuando expandieron el negocio hacia nuevos horizontes se dificultó bastante la continuidad de sus operaciones, por lo que incluso fracasaron en el consolidado mercado europeo. Complementando la evolución del *Retail*, el autor presenta el surgimiento de distintos formatos como los hipermercados o las tiendas de descuentos, que son segmentados según el mercado objetivo, lo que ayudaría a disminuir riesgos ante los cambios. De igual forma se refleja la evolución de la distribución de *Retail* en América Latina, como se puede ver en la Figura 3 y Figura 4, que permite comprender más el caso de nuestro país. De ello, se deriva que en el Cono Sur es donde el crecimiento de la industria ha tenido un funcionamiento similar al del antiguo continente.

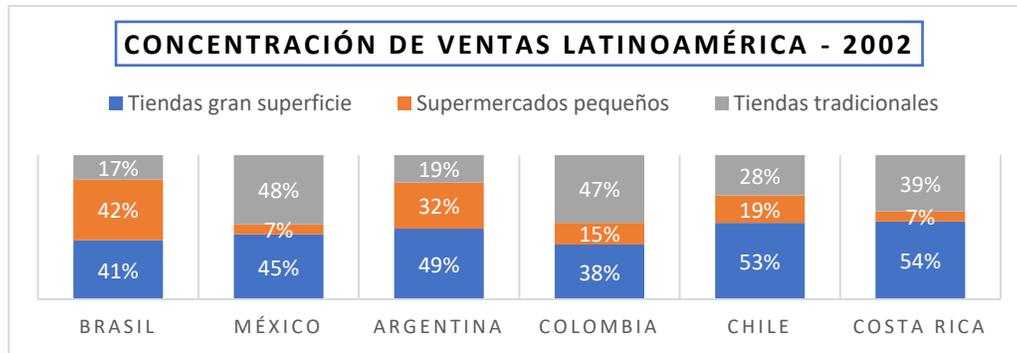


Figura 3: Concentración de ventas año 2002 en países latinoamericanos. Referencia a Díaz 2011.

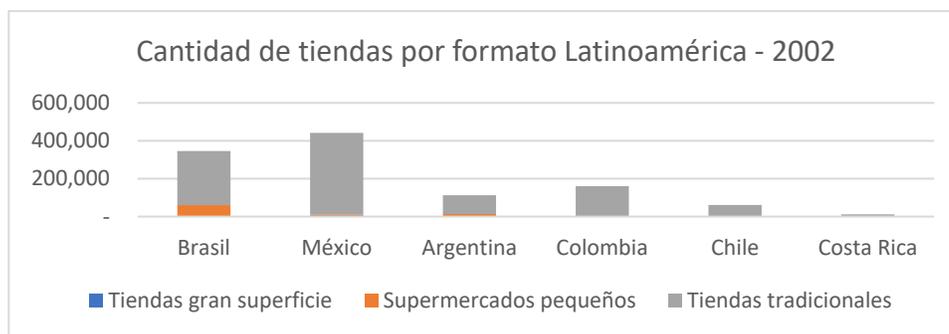


Figura 4: Cantidad de tiendas por formato 2002 en países latinoamericanos. Referencia Díaz (2011)

3.2.3 Factores de cambio en comportamientos de compra del consumidor

Como hemos visto hasta ahora, las preferencias de los clientes se reflejan en su comportamiento el que difiere en cada persona y al compararlo entre periodos puede ser aún más diferente. Si las operaciones de las compañías se alinean a dichas preferencias, el desempeño y el resultado de la compañía será óptimo. De lo contrario, se requieren acciones para funcionar en esa dirección.

Taylor y Bogdan (1992) confirman que todo lo que las personas perciben como importante, es realmente así. Por eso se debe buscar qué es lo que quieren constantemente. Además, añaden que todo forma parte de un contexto en que:

“Los actores sociales asignan significados a situaciones, a otras personas, a las cosas y a sí mismos a través de un proceso de interpretación”.

Un ejemplo de la manera en que los consumidores perciben las cosas y generan comportamientos de compra distinto según el contexto, es lo que ocurre con las marcas blancas³. Puelles (1995), las describe como marcas que pertenecen a empresas de distribución pero que están a cargo de un detallista, es decir, la compañía es quien la crea, desarrolla, gestiona y comercializa. Un estudio realizado por In Store Media, compañía experta en comunicación en el punto de venta, señala que para las dueñas de casa los productos de estas marcas reflejan mala calidad. Nielsen (2016), presenta una señal distinta: son una buena opción para el ahorro. Esto porque existe un incremento considerable de su demanda cuando los chilenos quieren ahorrar. Lo anterior respalda su origen en Alemania, después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se necesitaban productos baratos que cumplieran su función principal de alimentación (Florensa et al., 2008). Además, Nielsen (2011) en España encontró un aumento en la cuota de mercado de estas marcas al comparar el año 2009 y el 2010 en todas las secciones analizadas de alimentación envasada y droguería perfumería, como se observa en la Figura 10 del ANEXO P.

Por otro lado, al interior de las familias los factores del comportamiento también se ven afectados por distintas variables como, por ejemplo, la cantidad de miembros. Esto se puede explicar con el tiempo que tarda el consumidor en recorrer

³ También conocida como marcas propias o marcas del distribuidor.

una tienda, que es mayor mientras mayor es el número de miembros. Otro factor del comportamiento es el presupuesto con que cuenta una persona antes de realizar el proceso de compra, el que muy pocas veces se cumple como lo expone In Store Media (2017), con datos obtenidos del estudio *Shopper Behaviour* de IPSOS 2015, enfatizando que sólo el 10% de las personas cumplen con su plan de compras. Por lo tanto, es crucial poner atención y esforzarse en mejorar la forma en que se llega al cliente, ya que el 90% de las personas, toma las decisiones en el momento.

Entre otros factores a destacar, el principal por el que el cliente modifica su presupuesto es por las ofertas que encuentra, con un 79%, el 59% cambia el presupuesto por alguna tentación del momento, el 46% por la novedad y el 31% porque no encontró lo que quería, por lo tanto, puede cambiar el producto, el formato, la marca, etc. (In Store Media, 2017). Esto otorga explicación a lo que está sucediendo últimamente en las tiendas con respecto a las grandes ofertas que tienen, las que muchas veces se acercan o incluso pueden superar a las de internet. Lo anterior con el fin de cautivar al cliente e incentivarlo a comprar en el momento. Por lo tanto, en este punto la Omnicanalidad juega un rol fundamental.

Por todo lo anterior se debe crear una experiencia de compra integral para que los clientes adquieran productos en el momento y queden satisfechos. Así las compañías pueden generar mayores ingresos y oportunidades de crecimiento. Esto también puede ocurrir con el comercio online como se demuestra, por ejemplo, para el *Cyber Day* 2018. En él sólo en el primero de los tres días de duración, las ventas aumentaron en un 50% con respecto al 2017 (CNN, 2018), aun cuando según

Knasta.cl (2018), muchos precios no eran realmente descuentos, demostrando la importancia del estímulo, en este caso “oferta”, ante la decisión de comprar.

En este tema, es necesario citar al psicólogo Maslow (1943) quien introduce su teoría sobre las necesidades humanas con la siguiente cita:

“Los seres humanos son animales perpetuamente deseantes, cuyas necesidades son psicológicas y sociales.”

Para Maslow las necesidades de las personas se ordenan jerárquicamente desde lo más a lo menos urgente. Esto ayuda a entender por qué los consumidores se motivan más con ciertas necesidades ante otras que podrían parecer más cruciales para ellos cuando deben realizar la decisión de compra. En orden de prioridad clasifica las necesidades en: fisiológica, de seguridad, social, de autoestima (ego) y de autorrealización.

De igual forma, se puede relacionar la teoría de los dos factores (motivación e higiene) propuesta por Herzberg (1959). Si bien es sobre las personas en situaciones de trabajo, los factores satisfactorios e insatisfactorios, pueden explicar señales y cambios en el comportamiento de compra.

Pessemier (1959) a través de un estudio acerca de la captación y formación de clientela o clientes frecuentes, realiza un análisis de patrones para encontrar las conductas que determinan las nuevas formas de tomar decisiones de compra (traducida al español como “conducta patronezga”). En otras palabras, trata de explicar por qué los individuos prefieren comprar en un lugar en vez de otro. Para

ello se basa en criterios de los compradores y la imagen que éstos tienen sobre los establecimientos. También simula condiciones de mercado para ver su comportamiento y lealtad hacia la marca.

Existe más evidencia sobre la elección que realiza un consumidor, como Lindquist (1975) quien, a través de su interés en el significado de la marca, llegó a descubrir siete atributos que más se repetían en la elección de compra: selección, calidad y precio de mercancía, conveniencia de localización del establecimiento, servicio general y servicio del vendedor. In-Store Media (2017) presenta una clasificación de clientes según cómo reaccionan acorde a su perfil a los cuales denomina como “buscador” e “impulsivo”. Los primeros son aquellos que tienen una idea determinada de comprar lo que quieren, están informados y van directamente lo que necesitan. En cambio, los impulsivos pueden definir y cambiar su decisión en el momento, son más modificables y flexibles al realizar una compra, por lo que es vital ser estimulados con elementos de *branding* que se verán en la sección 2.4.4.

Por otra parte, Dichter (1985), plantea que la imagen del establecimiento es primordial en la elección, porque es la imagen global la que queda presente en la mente del consumidor. Si le atrae, entonces lo más seguro es que volverá. Lo mismo ocurre con la experiencia, si el cliente percibe un buen ambiente, beneficios o cualquier tipo de valor agregado, entonces querrá volver y fidelizarse con esa tienda.

Todos estos factores han llevado a que se modifiquen las preferencias. En la siguiente sección se abordan sus efectos.

3.2.4 Efectos por cambios en preferencias de los consumidores

Como consecuencia del cambio en el comportamiento, surgen distintos efectos y nuevas propuestas que se verán en esta parte del capítulo. Estas son muy importantes de considerar si se quiere introducir en el mundo del *Retail*.

La Cámara de Comercio de Santiago (CCS) publicó el 2016 las tendencias de *Retail* que consideraba el escenario de ese entonces y las proyecciones al futuro (CCS, 2016). Como el *Retail* es una industria activa y dinámica, en tan sólo tres años pueden reflejarse muchos de estos cambios que también hemos verificado durante el tiempo de desarrollo de esta tesis. Por eso dichas tendencias ya son hechos en las compañías a nivel mundial y algunas son parte esencial de las características que deben poseer la tiendas por departamento que quisieran entrar a competir en nuestro país y, por lo tanto, se abordan en nuestro modelo.

Algunas de las principales declaraciones de la CCS (2016) fueron la búsqueda de sistemas para mejorar la eficiencia, los márgenes y la productividad de las compañías de *Retail*, por sobre la preocupación de extender la superficie de ventas. Como se podrá notar más adelante, algunas tendencias económicas como la desaceleración de apertura de nuevas tiendas o centros comerciales conviven con un crecimiento de la demanda electrónica. Esto a su vez provoca menor dependencia de trabajadores por metro cuadrado porque se busca adoptar tecnología que optimice los recursos disponibles en la organización para satisfacer adecuadamente a los clientes.

Otro cambio en esta era es que las tiendas especializadas⁴ de marcas extranjeras se están fortaleciendo, motivo por el cual la CCS señala que las tiendas por departamento reaccionan reforzando su estrategia de marcas propias, de manera de volverse más competitivas y adquirir las ventajas que proporcionan las tiendas de especialidad. De hecho, este punto puede ser uno de los causantes del por qué este 2019, la tienda estadounidense *Forever 21* ha decidido cerrar algunas tiendas, tanto en Chile como en otros países.

El cliente como principal catalizador de la tienda es recurrentemente referido en varias de las 20 tendencias expuestas por la Cámara de Comercio, ya que se reconoce que están cada vez más informados, empoderados y exigentes. Esto provoca distintos efectos como ampliar la variedad de productos, mejorar la experiencia del cliente, buscar formas de llegar a él, entre otros. Esto conlleva a buscar diferentes iniciativas como estrategias de marketing, nuevos métodos de pagos, tecnología móvil e internet, así como también nuevas tecnologías que apoyen los distintos procesos de las compañías y que, por lo tanto, fortalecen la Omnicanalidad.

Por su parte, Euromonitor International (2018), también logró identificar ciertos patrones en las conductas de los consumidores como, por ejemplo, los cambios en las prioridades y en los productos que consumen, el empoderamiento que tienen para hacer notar la disconformidad, el uso de tecnología e internet para

⁴ La Cámara de Comercio de Santiago menciona las tiendas especializadas refiriéndose a tiendas que comercializan gran variedad del tipo de producto en que se especializan para distribuir.

mejores experiencias, la personalización que buscan en los bienes y servicios y la adaptación a cambios frente a distintos estímulos que generan acceso a nuevos formatos de tiendas como las de descuento, *outlets* y otras.

Euromonitor complementa su estudio con varios datos que tienen relación con las preferencias de las personas (a través de encuestas), así como también acerca de la cantidad de dispositivos móviles o ventas de categorías específicas como en belleza. Para mayor detalle, ver ANEXO Q. Una de las preferencias a destacar es acerca de cómo o dónde comprar, en la cual Euromonitor en la encuesta de tendencias globales de consumo 2017, verificó que la mayoría de las personas prefiere ver o probar las cosas antes de comprar, como se observa en la Figura 5. Esto no necesariamente lleva a que el consumidor compre en tienda, como se verá en los siguientes capítulos, pero sí respalda el contexto en que la Omnicanalidad es esencial y que las tiendas físicas no serán desplazadas en su totalidad, en el mediano plazo, por la venta *online*.

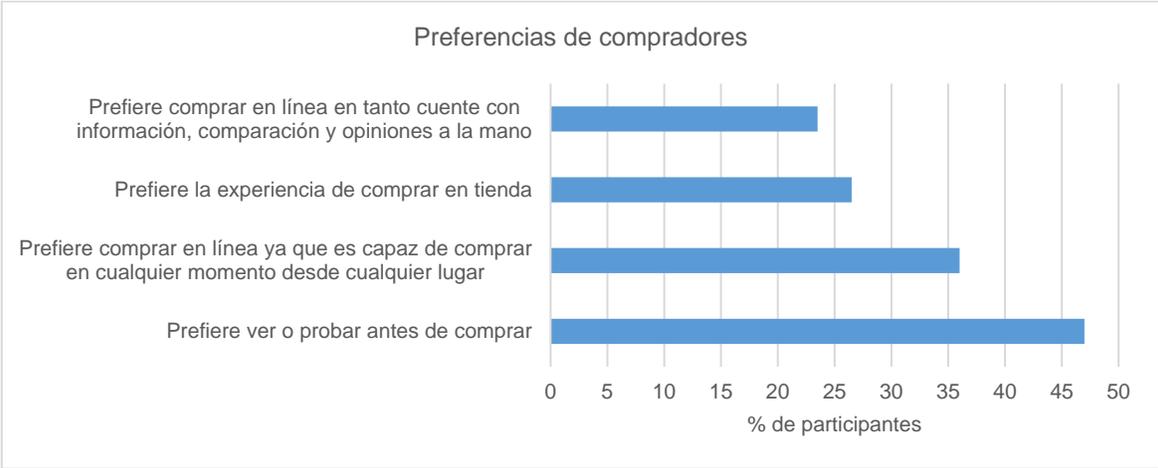


Figura 5: Preferencia de compradores 2017-2018. Referencia a Euromonitor International, "Tendencia de los consumidores de Retail 2018".

Así como hay múltiples definiciones y caracterizaciones del *Retail* de acuerdo con la época en que fue estudiado, también hay múltiples formatos y tipos, lo que deriva en distintas clasificaciones que se presentarán a continuación.

3.3 Tipos de Retail

Como hemos visto hasta ahora, dada las diversas necesidades y comportamiento de los clientes, cada *Retailer* debe encontrar la forma de organizarse para ofrecer distintos productos, formatos, ubicación, entre otras características, dependiendo de su estrategia y mercado objetivo.

Existen diversas clasificaciones y caracterizaciones de la industria. Cada compañía puede adoptar más de un tipo o formato de negocio en el cual competir. Por esto existen compañías que operan en más de uno. Por ejemplo, las compañías analizadas en nuestra tesis compiten en más de tres negocios o segmentos⁵. Otro ejemplo es Walmart que cuenta con distintos tipos de supermercados: Hiper Lider, Exprés de Lider, Super Bodega Acuenta, Ekono y Central Mayorista.

Reconocer los distintos tipos de comercio al por menor es clave para definir las operaciones del negocio, identificar su competencia directa y para influir en el consumidor. Como lo plantea Zentes et al. (2007), esto incluso se identifica en organizaciones de gobierno. Por ejemplo, uno de los primeros sistemas de clasificación fue realizado en 1929 por *U.S Census Bureau* (Oficina de Censo de

⁵ Falabella, Ripley y Cencosud compiten en los 3 siguientes negocios: tiendas por departamento, financiero, inmobiliario). Sin embargo, Falabella y Cencosud, operan en más segmentos como mejoramiento del hogar y supermercados.

Estados Unidos), la cual forma parte del Departamento de Comercio de Estados Unidos, quienes en conjunto con los gobiernos de U.S.A., Canadá y México desarrollaron el Código SIC (*Standard Industrial Classification*). Este código clasificaba a las organizaciones de acuerdo a la actividad a la que se dedicaban y constaba de 8 grupos los cuales algunos también tenían subclasificaciones (Ogden, 2005). Para más detalle, ver ANEXO R.

Más tarde, en el año 1997, dicho sistema fue desplazado por el NAICS (*North American Industry Classification System*) o Sistema de Clasificación de la Industria de América del Norte, en español. En la misma línea, la Unión Europea propone un esquema similar llamado NACE (*Nomenclature Statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne*), e identificó nueve grupos de tiendas de *Retail*, los que a su vez tienen subclasificaciones que se pueden encontrar en el ANEXO S.

Por todo lo anterior, a continuación, se elabora la clasificación del *Retail* tomando como referencia algunas categorizaciones de la literatura, pero modificándolas y reclasificándolas para que sea de una forma más contingente, ordenada, extensiva y entendible.

3.3.1 Clasificación como alimentación y no alimentación

Es una de las formas más genéricas y simples de clasificar la industria. Zentes, Morschett y Schramm-Klein (2007) realizaron la distinción entre *Retail* de alimentación y de no alimentación. Ambos tienen subclasificaciones que se explican a continuación:

1. De alimentación: esta categoría se divide a su vez según los siguientes niveles y que se explican en el ANEXO T con mayor detalle:

a. Modalidad de autoservicio:

- a. Superettes o Minimarkets
- b. Supermercado convencional
- c. Supertiendas (*superstore*)
- d. Hipermercados
- e. Tiendas de conveniencia (*convenience store*)

b. *Warehouse clubs*

c. Restaurantes:

- a. Restaurant tradicional
- b. Bares
- c. Fuentes de soda
- d. Restaurantes de comida rápida
- e. Restaurantes de autoservicio
- f. Restaurantes de tenedor libre
- g. Restaurante en base al peso

2. No alimentación: se refiere a las compañías minoristas en donde se distribuyen fundamentalmente productos que no son alimentos. Entre éstos también existen diversos formatos: tiendas por departamentos, multitiendas, categoría específica, farmacias o perfumerías y mejoramiento del hogar.

A continuación, se indican los tipos que corresponden a esta clasificación y se detallan las que ayudan a comprender nuestro estudio, es

decir, las tiendas por departamento y las multitiendas para ver sus diferencias. Los demás formatos se describen en el ANEXO U.

a. Tiendas por departamento: se refiere a aquellas que comercializan diversos productos en una misma tienda, los cuales están seccionados, por ejemplo, acorde a su tipo, especie o utilidad. Se puede encontrar desde ropa, cosméticos, productos electrónicos, mueblería, hasta, por ejemplo, artículos de decoración. Por lo general, las cajas se encuentran distribuidas en distintos puntos de las tiendas, aunque hoy en día la tendencia ha cambiado y se están instalando centros de cajas de forma similar a los que poseen las tiendas de *Retail* con específico como, por ejemplo, sólo vestuario. Ejemplos de estos centros de cajas son los que posee H&M y Casa Ideas. Otra característica es que los clientes de las tiendas por departamento no consumen altos volúmenes de un producto.

Este formato también puede ser dividido según la variedad y categorías que poseen:

- i. Con líneas casi ilimitadas: corresponde a negocios con amplio espacio físico, variedad de categorías y surtidos.
- ii. Con líneas limitadas: corresponde a tiendas con una variedad limitada ya que poseen categorías más especializadas, pero siguen siendo tiendas por departamentos.

Las principales compañías que forman parte de las tiendas por departamento en Chile son Ripley, Falabella y Paris.

- b. **Multitiendas:** la diferencia con la anterior es que operan con un menor número de productos, menor volumen de ventas y se enfocan hacia un segmento económico diferente. Algunos ejemplos de este formato en Chile son La Polar, Corona, Hites y Fashion´s Park.
- c. **Farmacias o perfumerías**⁶
- d. **Cadenas o tiendas de especialidad**
 - a. Superespecializada de un solo segmento o nicho
 - b. Especializada en varios segmentos
 - c. Negocios que comercializan únicamente una gran categoría
- e. ***Tiendas de descuento o hard discounter***
- f. **Categoría específica**
- g. **Mejoramiento del hogar**
- h. **Supercentros** (formato no existente en Chile).
- i. **Negocios de segunda selección**
- j. **Negocios de ventas a un solo precio.**

⁶ Desde este formato, se encuentra la definición en el Anexo U.

3.3.2 Clasificación de acuerdo a la forma en que se realiza la venta

De acuerdo con esta clasificación se reconocen los siguientes 5 tipos, los cuales se pueden ver en detalle en el ANEXO V:

1. Tiendas con presencia física
 - a. Venta tradicional
 - b. Venta directa
2. Tiendas sin presencia física
3. Venta electrónica
4. Venta telefónica
5. Ventas por catálogo

3.3.3 Clasificación de acuerdo a su estrategia

Otra clasificación de la industria es de acuerdo a la estrategia que persiguen. En este contexto, Grewal D. et al. (2006, 2010) realizan una división de categorías que se observa a continuación en la Figura 6 y se explican en el ANEXO W:



Figura 6: Panorama de Retail según Estrategia. En base a Grewal, D. et al. (2010)

3.3.4 Clasificación de acuerdo a la especialización del comercio

En esta clasificación se reconocen los siguientes dos tipos, que son detallados en el ANEXO X:

1. Comercio especializado
2. Comercio no especializado

3.3.5 Clasificación de acuerdo a la historia

Otra clasificación de la industria, según Rico y Doria (2005) es de acuerdo a la época o generación de la historia. Las etapas no son todas totalmente continuas, pueden algunas existir en paralelo, como se podrá notar en las más recientes. A partir de esta clasificación surgen nuevos tipos de *Retail* de acuerdo a lo que basa la generación: localización, variedad y surtido, calidad, servicio, conveniencia, organización y eficiencia logística, persuasión y experiencias. Cada una se describe en el ANEXO Y.

Este apartado proporcionó una noción sobre los múltiples formatos que existen en la industria y que pueden ser categorizados de distintas maneras. No existe una única forma de clasificar el *Retail*, por lo mismo, una compañía puede pertenecer a más de una categoría.

En la siguiente parte se muestra la complejidad del término a través de una serie términos técnicos que han surgido en la historia y estudio de la industria.

3.4 Conceptos técnicos asociados al Retail

En esta sección se exponen variados conceptos asociados con la manera en que operan y se gestionan las empresas de esta industria. Además, permite comprender las estrategias que persiguen y el impacto en el *Retail* producto de su *evolución*. Algunos cambios se reflejan en el funcionamiento y logística, en la manera de gestionar la compañía, en la estrategia que persiguen, entre otros.

Los conceptos que se verán son: respuesta eficiente del consumidor (ECR), *shopper marketing*, gestión por categorías, *branding*, gestión del rendimiento (EPM), *merchandising*, multicanalidad y Omnicanalidad.

3.4.1. Respuesta eficiente del consumidor (ECR)

El ECR, por sus siglas en inglés *Efficient Consumer Response*, o repuesta eficiente del consumidor, surge en 1992 en una conferencia anual del *Food Marketing Institute* en Estados Unidos, con el fin de suavizar los conflictos entre el fabricante y el distribuidor en los mercados masivos. En ella se identificó la

necesidad de mejorar globalmente la productividad de la cadena de suministro, como lo señala Morant (2002).

Este término se basa en la relación de cooperación que debe existir entre el fabricante y el detallista para que el cliente obtenga satisfacción. Morant (2002), además grafica la interrelación entre estos tres actores (fabricante, detallista y consumidor), en donde debe existir una gestión conjunta de la demanda desde la perspectiva ECR, como se observa en el ANEXO Z. Con este nuevo escenario, se identifican dos ventajas para los clientes:

1. Menores precios: ya que la coordinación entre el fabricante y el distribuidor genera eficiencia en las operaciones y permite reducir costos. Como es un mercado competitivo, los precios disminuyen y el consumidor se beneficia.
2. Menor esfuerzo para adquirir lo que se quiere: existe mayor adecuación de los canales para satisfacer la necesidad del consumidor. Esta ventaja que se expuso hace casi dos décadas, se refleja claramente y se aborda en esta tesis de forma óptima a través de la Omnicanalidad.

En otras palabras, los productos que el cliente necesita para satisfacer sus necesidades están disponibles en los puntos de venta con mayor transparencia en la información. Por ejemplo, el precio es conocido lo que hace lo hace ser más competitivo, así también, el lugar o canal donde adquirirlo o retirarlo a menudo tiene seguimiento detallado que puede ser consultado.

3.4.2 Shopper Marketing

Shopper Marketing corresponde al conjunto de estrategias y acciones basadas en los comportamientos que tiene el *shopper*, es decir, el cliente. Lo mismo afirmó Sebastián Oviedo, gerente general de In-Store Media Chile⁷.

Dicha entidad asegura que a diario nos enfrentamos con un rango de entre tres mil y tres mil quinientos pactos de publicidad. Esto tiene efectos tanto positivos porque puede ser llamativo y quedar en la retina de algunos clientes, pero para otros la sobreexposición y repetitividad puede ser contraproducente, ambos efectos influyen directamente en la elección del cliente. La publicidad que vemos en la televisión puede generar mayor confianza en cuanto a efectividad para influir en el consumo. Sin embargo, en los últimos años el consumo relacionado con este medio ha decrecido, de hecho, entre los años 2015 y 2017, hubo una disminución del 14%.

En una encuesta desarrollada por Ipsos⁸ el 2017, se reveló que las tendencias de los clientes provienen en un 80% de la prensa *online* y un 23% de la prensa impresa. Con esto, se pueden considerar las directrices sobre hacia dónde centrar los esfuerzos en las compañías de Chile para poder incrementar los resultados finales de la empresa. En otras palabras, se puede saber por qué medio se puede ser más efectivos para atraer e impactar al consumidor final, lo que notará

⁷ Seminario descifrando al *Shopper* Chile, realizado en Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, noviembre 2017.

⁸ Compañía de investigación de mercados a nivel global.

una estrecha relación con las características señaladas en nuestro modelo TOP: Tendencias, Omnicanalidad y Posicionamiento de Marca.

Considerando todo lo que involucra el *Shopper Marketing*, se puede observar que el gran reto en la industria publicitaria tiene relación con buscar la manera más efectiva de llegar al cliente. Como se ha mencionado anteriormente, es muy importante el concepto de la “experiencia” que tiene el cliente en el punto de venta, ya sea físico o cibernético, telefónico u otro, porque define la decisión de una persona sobre consumir o no, lo que impacta los resultados de las compañías de la industria y en su éxito o fracaso. De hecho, según In Media Store (2017), afirma que el principal medio por dónde una persona conoce por primera vez un producto es en la tienda con un 76%, a diferencia del 56% que lo hace a través de la televisión. Por lo tanto, se debe tener presente que se puede cambiar el comportamiento o “incitar” la adquisición de ciertos bienes o servicios, generando una experiencia grata para el cliente, lo cual es posible si se enfocan hacia los clientes.

En conclusión, el *Shopper Marketing* se relaciona con el ECR y además está en línea con el contexto actual y el que se plantea en esta tesis. Es decir, aquel en que la Omnicanalidad juega un papel fundamental en la estrategia de las compañías en el sentido de integrar los procesos entre canales para una mejor experiencia del cliente, sin desplazar en el mediano plazo a las tiendas físicas

3.4.3. Gestión por Categorías

La Gestión por Categorías o *Category Management* (por sus siglas en inglés), tiene que ver con el espacio lineal que ocupa un producto en una tienda y su

elección. Esta gestión resuelve el problema de las compañías que, está claro, no pueden comercializar todos los productos o servicios de su línea por restricciones de espacio. Para comprenderlo, primero se presenta la definición de categoría, que según el Comité Europeo de ECR es:

“Conjunto de productos o servicios que los consumidores perciben como complementarios o sustitutivos respecto a la satisfacción de una determinada necesidad”. (pág. 218)

Tanto el Comité de ECR como Huguet (1997), *Manager Logistics Data Systems* de Nielsen, presentan la Gestión por Categorías como un proceso conjunto entre fabricantes y distribuidores en el que se gestionan las categorías de productos como unidades estratégicas de negocios para generar mayor valor al cliente y mejores resultados comerciales. Velasco (2015), por su parte señala que este tipo de gestión es una herramienta metodológica del *Shopper Marketing* y que sirve para mejorar los procesos comerciales que existen entre los fabricantes y los distribuidores de los productos.

Del Castillo (2004), se refiere a esta gestión como aquella que consiste en crear y desarrollar estrategias a la medida de cada categoría de producto en cada negocio específico. Para esto se basa en: la imagen de la cadena, la estrategia de la categoría y el perfil demográfico de los lugares en que influyen estas cadenas. Así se logra crear un objeto adecuado para el consumidor específico, identificar el espacio correcto en dónde ubicarlo, ajustar los precios sin perder rentabilidad y seleccionar promociones de acuerdo con el canal, para generar beneficios al cliente

y aumentar las ventas. El autor, también señala que en Nielsen presentan el proceso como una herramienta de marketing que sirve para incrementar los resultados de los fabricantes y los distribuidores, a través de la planificación de estrategias comerciales que optimizan la satisfacción del cliente objetivo. De la mano de esta definición, Krentzel (2018) propone un esquema de las etapas del proceso de Gestión por Categorías que se observa en el ANEXO AA.

Con estas definiciones, se da cuenta que la gestión por categorías está estrechamente relacionada con la decisión de compra del consumidor y con el ECR. El cliente es quien entrega la información sobre lo que quiere y el mercado responde a través de precios, ubicaciones, promociones, entre otros.

3.4.4 Branding

Corresponde a la gestión de la marca. Surgió porque los *Retailers* notaron que podían competir con los mismos productos en distintos formatos y para esto necesitaban un sello que los identificara. Se enmarca en la segunda fase de la evolución del *Retail* de Dawson (ANEXO O).

Branding, como lo señala Velilla (2010), trae consigo aspectos de suma importancia para el consumidor en el momento de decidir dónde comprar. Por ejemplo, el nombre de la tienda identifica al *Retailer* y fideliza al cliente. Así también existen otras características o elementos que se implementan para crear una experiencia de compra distinta que sea “única”, como la iluminación, la limpieza, el aire acondicionado, si tiene estacionamiento, la música ambiental al interior de la

tienda⁹, la infraestructura como el tipo de carros con que cuenta, el tipo de canastos, o si realmente cuenta con ellos, los métodos de pago disponibles, entre otros elementos claves para clientes en tiendas física. De igual forma, el concepto se aplica en todos los canales, por ejemplo, algunas personas compran por internet de acuerdo a si obtienen algún beneficio con algún método de pago o no.

3.4.5 Enterprise Performance Management – EPM

Existen necesidades evidentes en toda organización que, a pesar de ser bien identificadas, son difíciles de tratar. Esto se relaciona con la gestión del desempeño organizacional, también llamado gestión del rendimiento o EPM, por sus siglas en inglés *Enterprise Performance Management*.

No es difícil encontrar información sobre estrategia o sobre rendimiento al hacer una revisión bibliográfica, pero sí lo es encontrar sobre el EPM. La mayoría de la literatura en español, tales como Steiner (1997), ubican la planificación estratégica como el paso posterior al pensamiento estratégico y se proponen formas de planificar. Sin embargo, este enfoque carece de importantes factores como la adaptación al entorno y la competencia. De acuerdo con esto, se puede decir que para ganar ventaja competitiva debe existir equilibrio entre el componente interno de las organizaciones, que corresponde a las personas, procesos de negocios y

⁹ Para ello hay estudios que identifican las canciones o tipos de músicas que impulsan a las personas a comprar más

tecnología, junto con los componentes externos y un porcentaje de acierto en la estrategia de negocio, a lo que se le llama visión de la estrategia (Arjona, 1999).

Evidencias de EPM en la práctica es fácil de identificar en empresas que cuentan con grandes cantidades de información con diferentes datos que no son útiles o no apoyan la toma de decisiones por diferentes factores como el tiempo que tarda, confiabilidad, desactualización o retraso de la información recibida, por ejemplo. Si esto se evita, las medidas de desempeño de una organización serán más certeras de manera de destinar esfuerzos sólo a aquello que permita ser mejores y tomar acciones, correctivas o preventivas de forma más oportuna.

El EPM intenta resolver algunos asuntos como cuando las decisiones o acciones ejercidas comprometen a más de un área, por lo que es difícil que el resultado sea igual de beneficioso para todas ellas. Igual de complejo, y donde puede contribuir el EPM, es cuando no se tiene información estandarizada ni actualizada y se utiliza distinto lenguaje para referirse a lo mismo. Esto genera duplicidad, confusiones y una serie de errores que pueden poner en riesgo la continuidad de un negocio.

Según Armstrong (2006), la gestión del desempeño corresponde a un proceso estratégico e integrado que proporciona un grado de éxito a las empresas mejorando el desempeño de las personas que trabajan en ella y desarrollando las capacidades individuales y de los equipos existentes. Es decir, es un concepto estratégico para las organizaciones porque que trata de enfrentar los problemas que interrumpen el funcionamiento del normal negocio en la dirección correcta.

Si buscamos en la literatura con qué conceptos técnicos se puede relacionar *performance management*, Bones (1996) indica que las iniciativas de la gestión del rendimiento son dirigidas tanto por la visión, como por las declaraciones estratégicas del negocio. Años más tarde, Armstrong (2006) propone dos sentidos que funcionan en conjunto en la gestión del desempeño. Uno es la integración vertical, refiriéndose a la gestión de los recursos humanos con especial énfasis en el desarrollo organizacional y la relación con las recompensas. Y el otro es la integración horizontal que permite alinear los objetivos organizacionales de los equipos y de las personas con las *core competences*.

Por otro lado, Arjona (1999) elabora un esquema para comprender el escenario del rendimiento (ver ANEXO AB) y menciona que:

“Entender el concepto de rendimiento empresarial como producto de la eficacia en las decisiones estratégicas y la eficiencia en los procesos de negocio es un aspecto fundamental de la actual gestión estratégica de la empresa. Implantar este enfoque se basa en el conocimiento práctico de los procesos de negocio, entender su utilidad y ser capaz de alinear los recursos de la empresa con el objetivo de satisfacer al cliente final” (pág. 3)

Lo anteriormente expuesto se puede llevar a una ecuación compuesta por:

$$R_E = E_E * E_P$$

Donde: R_E es el rendimiento de la empresa, E_E es la eficacia estratégica y E_P es la eficiencia en procesos. Si se maneja esta fórmula, se puede obtener una

ventaja competitiva porque permite a la compañía identificarse a través de la optimización de todos sus procesos y así ser más eficientes.

Con lo anterior, se puede asociar el *performance management* directamente con herramientas de gestión, técnicas y tecnología, tales como el Cuadro de Mando Integral (CMI), soluciones de *Business Intelligence* (BI) o Presupuestos, así como también con herramientas de Gestión de Procesos de Negocios (Aranibar, 2007).

Cokins (2016), presenta la evolución de este concepto, la Gestión de Desempeño Basada en Analíticas (ABPM). Lo define como la integración de múltiples metodologías en donde cada una cuenta con analíticas de negocio unificadas y conectadas entre sí. Esto mediante análisis de segmentación y predictivos, cuyo objetivo es seguir la estrategia definida y mejorar la toma de decisiones. Cokins también presenta la existencia de un ciclo que relaciona *Business Intelligence*, que consume la información en forma de documentos e informes de los negocios, *Business Analytics*, que tras aplicar un tratamiento a datos existentes produce nueva información y el *Enterprise Performance Management*, que integra los dos anteriores mediante la implementación de analíticas.

Para dimensionar este término, se destaca a Ramírez (2004), quien se refiere al tema aplicado en organizaciones públicas. Éste hace notar el cambio en las entidades desde los tiempos en que la preocupación se centraba en la evaluación del desempeño, hasta hoy cuando la gestión del desempeño debe ser considerada como un todo ya que integra conceptos y procesos como la planeación, la información y la evaluación en sí. El resultado de su investigación da cuenta de que

el EPM sirve para reaccionar o enfrentarse al dinamismo que tiene el entorno, independiente del rubro, de la industria o de otros aspectos tales como, los objetivos que también son cambiantes, los procesos de planeación que dejan de ser fijos a lo largo del tiempo, entre otros. A raíz de esto, la importancia en la información y la evaluación periódica se han transformado en preocupaciones por innovación y los equipos de trabajos óptimos para una mayor productividad que se orienten a otorgar respuestas instantáneas para responder a todas las necesidades.

La aplicación del modelo en organizaciones públicas, se refleja también en Perú, donde todos los organismos públicos se rigen por el Manual de Gestión del Rendimiento y en el artículo 25 del Reglamento de Ley General se establece que:

“...la Gestión del Rendimiento identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por aquellos para mejorar el desempeño en sus puestos; y se soporta en instrumentos técnicos, así como en metodologías verificables de valoración de cumplimiento de las funciones, compromisos y metas de los servidores.” (pág. 1)

En conjunto con EPM, los sistemas de información juegan un papel fundamental como lo sostiene Ramírez (2004), ya que apoyan la toma de decisiones cuando se dirigen a áreas en las que hay un gran potencial de desarrollo, proporcionan y marcan una dependencia de información, permiten el diálogo entre los diferentes involucrados de una organización, independiente de su cargo, dan lugar a la autoevaluación, estimulan la realización de cualquier tipo de acciones con especial énfasis en aquellas correctivas.

3.4.6 Merchandising

Otro concepto asociado al *Retail* es el *merchandising*, ya que si bien hay diversos autores que tienen diferentes planteamientos respecto a su definición se puede destacar a los franceses Wellhoff y Masson (2005) quienes señalan que es:

“Vender mejor, vender más, con más beneficio” (pág. 35)

El término es relacionado directamente con otros términos mencionados como la venta moderna, el autoservicio y el enfoque al cliente. También incorpora la relación entre el productor o proveedor y el distribuidor.

Por otro lado, González (2015) presenta el *merchandising* como una serie de elementos convenientes, es decir, un producto, en el lugar, momento y cantidades adecuadas. Por su parte la Academia Francesa de Ciencias Comerciales lo menciona como una parte del marketing que relaciona lo que se quiere vender con mejores condiciones materiales y psicológicas (Bort, 2004). El Instituto Francés de *Merchandising* (1973) planteó una definición muy cercana a la de los autores Wellhoff y Masson (1971), refiriéndose a métodos y técnicas que llevan a aumentar la rentabilidad, pero además mencionan que es importante el surtido y presentación del producto o servicio. El *merchandising* consta de cuatro ejes: surtido/oferta, presentación, animación y gestión y se divide en tres: del proveedor, de distribuidor y del cliente. El del distribuidor tiene directa relación con *Retail*, ya que éstos compran mercadería para venderla con un beneficio adicional, por lo tanto, el papel del *merchandising* en este punto es preocuparse del beneficio y rentabilización del espacio de venta.

Otras consideraciones respecto al término y que son igualmente importantes son, por ejemplo, el ciclo de vida de un producto, el umbral de rentabilidad, los segmentos de mercado, el surtido (amplitud y profundidad que se refiere a la mayor cantidad de marcas), mobiliario como góndolas y refrigeradores, segmentación, *facing*¹⁰ niveles de presentación, entre otros.

El *merchandising* también está presente en las decisiones del consumidor porque se relaciona con los factores que posee un producto para ser escogido, lo que permite optimizar las ventas (Wellhoff y Masson, 2005). Los principales factores son: notoriedad, identificación, información, motivación por precio, oferta, novedad y que esté en un lugar lógico e idóneo para el cliente. A su vez, algunas herramientas que son utilizadas para el *merchandising* son: CMI, *dossier* (portafolio) de *marketing*, *check list*, planificación y seguimiento de promociones, entre otros.

3.4.7 Multicanalidad

Primero, entendamos que proviene de dos palabras: multi y canal. La RAE define “multi” como “muchos”, por lo tanto, multicanal significa “muchos canales”. En la industria de *Retail* se refiere a la estrategia de adoptar más de un canal.

Palma (2015), agrega a la definición que, en relación a los canales, son mediante los cuales el cliente realiza una compra o su experiencia de compra. De

¹⁰ Facing: unidad de visualización de un producto. Es la primera cara que se ve de producto por lo que se preocupa de cuánto va a ocupar de la estantería.

igual forma, Daucik (2016), define la estrategia multicanal como la utilización de diversos canales para la obtención de un mismo fin.

Neslin et al. (2006), describen la gestión de clientes multicanal o MCM (*Multichannel Customer Management*) de igual forma que Palma (2015), es decir, como el diseño, desarrollo, coordinación y evaluación de canales a través de los cuales las firmas y los consumidores interactúan entre sí, con el objetivo de aumentar el valor del cliente mediante la adquisición, retención y desarrollo efectivo de los clientes. Además, dan a conocer la importancia de analizar y entender la forma de interacción entre canales en diferentes etapas del proceso de compra, según la preferencia del cliente.

Deloitte (2016), acerca de la Multicanalidad sostuvo:

“... implica que las empresas ofrezcan un conjunto de distintos canales a sus clientes, pero la información gestionada en cada canal es independiente, de forma que los clientes deben mantenerse en un canal para el consumo de un determinado servicio”.

3.4.8 Omnicanalidad

La Omnicanalidad es un concepto más bien nuevo en la industria, por lo tanto, es difícil encontrar una definición indiscutiblemente aceptada y reconocida. Debido a esto, pocas personas conocen el concepto y, por lo tanto, también la importancia que tiene.

Este concepto puede llegar a ser un tema clave en la estrategia de cualquier empresa cuyo objetivo es seguir operando y satisfaciendo a sus clientes, como se plantea en esta tesis. Debido a esto, debe estar dentro de las consideraciones mínimas de las compañías que quisieran entrar a competir en el *Retail*, en este caso, en tiendas por departamento de Chile.

En la siguiente sección se abordará en profundidad la Omnicanalidad, comenzando por su significado.

3.5 Definición de Omnicanalidad

No existe definición comúnmente aceptada en la literatura acerca de la Omnicanalidad. De hecho, es un término técnico que suele usarse y ser conocido principalmente entre las personas ligadas al *Retail*, no así por el resto de las personas. Aun así, a continuación, se presentan algunas definiciones encontradas:

- Gutiérrez (2015) la define como la integración de los canales que existen en el mercado y que son adoptados por las compañías. Permite el desarrollo de estrategias para mejorar la experiencia y la imagen de la marca porque un cliente que inicia el contacto de una forma puede continuarlo por otro medio.
- Deloitte, la consultora mundial, describe la Omnicanalidad como:

“...estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y la alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos.”

- Del Río y Hurtado (2016), la definen como una estrategia para mejorar la experiencia del cliente con la marca en cualquier interacción con la compañía, mediante el canal que él prefiera.
- Amdia, organización argentina que trabaja con empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro que hacen uso y promueven las herramientas y técnicas multicanales del marketing, en su conferencia anual *Marketing Shake* del 2016, definió el concepto de forma similar a Gutiérrez, señalando que corresponde a:

“[...] la integración de distintos medios y vías de contacto de manera tal que se generen caminos interrelacionados para que, si un cliente inicia una comunicación por un canal, pueda continuarla por otro”.

- Tanto In Store Media como el principal foro de *Retail* de España, Forum, describen la Omnicanalidad como la interconexión que deber existir entre la tienda física, que debe ser atractiva para el cliente, y los demás canales que usa el *Retail* como, por ejemplo, la tienda *online*, venta telefónica y otras redes. De esta forma se puede llegar a los resultados deseados al mismo tiempo que se cumple con las expectativas del cliente.
- Para ICAR (2016), compañía española cuyo objetivo es resaltar la identidad del cliente:

“La Omnicanalidad se basa en integrar en una sola visión y enfoque todos los canales de la empresa, bajo una misma estrategia, y sobre todo tendiendo puentes entre estos para trazar todas las interacciones del usuario y dar una respuesta satisfactoria en cualquier punto de la comunicación.”

En conclusión, el *Retail* es la principal industria donde se refleja la Omnicanalidad y, por lo tanto, debe tener una propuesta de valor que sea que fortalezca el contacto entre el cliente con todos los puntos y formas de interacción con la entidad. Pero hay un problema conceptual que se resolverá en la siguiente subsección, ¿Cuál es su diferencia con la multicanalidad? Para facilitararlo, reforzamos lo que en la tesis definimos y considerarnos como Omnicanalidad:

“Estrategia que consiste en integrar todos los canales existentes de las compañías, de manera que la comunicación y conexión con el cliente sea homogénea entre estos. De esta forma, el consumidor no debe notar diferencia entre usar un canal y continuar por otro que él prefiera. Por lo tanto, la tienda física y los demás medios que poseen las organizaciones deben ser atractivos y funcionar integradamente para cumplir con las expectativas del cliente y los resultados deseados de la compañía.”

3.5.1 Omnicanalidad versus multicanalidad

Es común que las personas suelen confundir la Omnicanalidad con la multicanalidad o incluso utilizarlas como sinónimos. Esto porque existen definiciones que consideran a la multicanalidad como una estrategia, al igual que la Omnicanalidad. Así lo plantean, por ejemplo, la escuela de negocios de la Universidad Panamericana, IPADE Business School y Everis (Grupo NTT Data) que, en conjunto el 2016, proponen este término como una prioridad estratégica en las entidades ya que es un elemento crítico de la innovación.

Se puede decir, que la Omnicanalidad surge como la evolución al concepto de multicanalidad que buscaba llegar al cliente de distintas maneras debido al uso de dispositivos móviles, aumento de aplicaciones, sitios web, etc. Pero ahora, desde la base de que estos medios están establecidos, se busca que el cliente tenga una buena experiencia para que se fidelice con la entidad. Para esto debe existir comunicación óptima para hacer los procesos y mejorar los productos y servicios. Debido a la creciente exigencia de los clientes, resulta ser cada vez más difícil satisfacerlos, por lo que adoptar la Omnicanalidad, resulta beneficioso.

Se necesita que los medios por los que se llega al cliente como los son los puntos de venta, aplicaciones, ventas telefónicas, puntos de retiro, servicios de entrega directa, entre otros, funcionen coordinadamente. Si se integran de manera adecuada, el cliente lo valorará porque disfrutará su experiencia con la compañía, así como aumentará su confianza y preferencia hacia ésta.

Fortaleciendo esta teoría de la Omnicanalidad como evolución de la multicanalidad, Daucik (2016) al definir una estrategia multicanal, señala que los canales pueden ser innovadores o tradicionales porque lo realmente importante es que estén interconectados, que se puedan medir y ser coherentes entre ellos. Se enfatiza en que implantar una estrategia de este tipo no es sólo usar distintos canales, cada uno en su dirección. Además, agrega:

“Crear e implementar una estrategia multicanal implica poner a los clientes en el centro. Esto significa que es el propio cliente quien elige cuándo, cómo y por qué

canal prefiere establecer el contacto y las relaciones con la empresa, ya sea consumir información, comprar o enviar un email.” (pág. 1 web)

Deloitte (2016), da cuenta de que la Omnicanalidad es un paso posterior a la Multicanalidad ya que esta última no es suficiente porque el cliente puede percibir diferencias entre los distintos canales y comparar las desventajas e incomodidades en el uso de uno versus otros. De hecho, vuelve a definir la Multicanalidad como:

“[...] Experiencia que ha evolucionado hacia la Omnicanalidad para lograr que el cliente experimente una interacción homogénea e independiente de canal” (pág. 4)

Para continuar, se recopilaron algunos casos reales o estudios aplicados en con respecto a la Omnicanalidad.

3.5.2 Señales para el surgimiento de la estrategia Omnicanal

Existen datos importantes considerados en el surgimiento de la Omnicanalidad, tanto en Chile como en el mundo. A continuación, se presentan algunos que debido a que el concepto continúa desarrollándose, son muy actuales.

Bajo este escenario es importante el aporte de In Store Media (2017), quien señala que un 79% de chilenos utiliza un teléfono móvil mientras compra en el supermercado. También que el 87% de las personas en Chile usan un *smartphone* para ayudar a tomar decisiones de compra en grandes tiendas, tiendas especializadas o en supermercados. Este comportamiento es más común en las mujeres que alcanzan hasta 96%, mientras los hombres un 80%.

Euromonitor (2016), presenta que en Chile cerca del 80% de las conexiones a Internet de la compañía Entel fueron a través de un dispositivo móvil. A su vez, destacan los datos de la Cámara de Comercio de Santiago que dicen que el mismo año el *“traffic share”* entre los computadores y los dispositivos móviles fue de 56% y 42% respectivamente, aumentando en móviles y disminuyendo en computadores respecto al año anterior. Con respecto a las ventas *e-commerce*, el mismo estudio tiene datos que comparan el 1% correspondiente al año 2013 versus el 16% que alcanza el 2016.

Datos similares a los de Chile sustentan la Omnicanalidad en España, donde el 2014 un 90% de los usuarios de *smartphones* consideraban imprescindible que una empresa tuviera presencia en internet. Cifra interesante si se sabe que, en el 2014, sólo el 63,8% las compañías españolas contaban con página web, a pesar de ser uno de los países con más dispositivos móviles en Europa (ICAR, 2016) ¹¹.

Euromonitor (2018) presentó en su estudio una alta penetración de móviles en el mercado en Chile, lo que explica el crecimiento acelerado de este tipo de industria de *Retail* móvil por sobre el de internet clásico. Incluso afirmó:

“El Retail de internet móvil, continúa registrando un rápido crecimiento del valor actual del 27% en 2017, llegando a 135 mil millones de pesos”

¹¹ ICAR: Única compañía multiplataforma a nivel mundial que ofrece soluciones para la validación de la identidad del cliente.

El mismo estudio mostró que el comercio de internet móvil, registró un CAGR¹² de 15% a precios constantes en el periodo presupuestado 2017 y proyectó 276 mil millones de pesos al 2022. Esto puede explicar la gran cantidad de eventos que se asocian al comercio moderno como lo son los premios de comercio electrónico.

3.5.3 Reflejos en la aplicación de la Omnicanalidad en la actualidad

Existen entidades que han estado investigando y aplicando esta estrategia en sus organizaciones o en estudios, lo que se ha recopilado en esta parte. Entre los casos relevantes, aparecen estudios realizados luego de la llegada de Amazon al mercado chileno que se consideró como una amenaza en la industria.

A raíz de lo anterior, hay evidencia que refuerza la implantación de la Omnicanalidad en algunas compañías para competir y estar a la vanguardia de lo que se espera en el mercado. Por ejemplo, en Falabella expuso estar invirtiendo más de US\$1.000 millones en logística y tecnología, por su parte en Cencosud han estado fortaleciendo las entregas para generar una reducción de minutos en esta operación y también trabajan en aumentar las ofertas por internet. Otras empresas como Walmart crean alianzas con aplicaciones o con medios para llegar a más público igual de manera masiva como, por ejemplo, con *Cornershop*.

¹² CAGR (*Compound Annual Growth Rate*): Tasa de crecimiento anual compuesto. Compara las tasas de crecimientos de dos inversiones para ver la ganancia sobre un periodo.

Gallino (2017) presenta algunas cifras del impacto que genera la opción de comprar *online* con alternativa de retiro en tienda, donde el principal efecto es que aumenta el tráfico en las tiendas. Finalmente, para resumir la Omnicanalidad como concepto aplicado, es preciso citar Mario Miranda (2017), quien planteó:

*“No importa por dónde quieras hablar conmigo - tienda física, sitio web, aplicación móvil, tienda telefónica -, yo estaré disponible y tu experiencia será la misma sin importar el origen de la compra”.*¹³

3.5.4 Estrategia Omnicanal

Para adoptar esta estrategia, primero se debe tener claro que es diferente a multicanalidad como vimos en la sección anterior. De esta manera, a continuación, se revisan aspectos importantes de esta estrategia.

Díaz (2011), describe cuatro fases que existe en la gestión por categorías y que se deben tener presente para aplicar mejor el concepto de Omnicanalidad:

1. Planes estratégicos por categoría de producto: se debe definir antes de realizar un plan de acción para poder responder de manera eficiente a cada categoría en términos de gama de productos, espacio, posición lineal, promociones, entre otros.
2. Organización interna del distribuidor: es primordial tener una estructura organizacional en el que existan jefes por categorías. Así se evalúan las

¹³ <https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/la-omnicanalidad-sigue-siendo-el-gran-desafio-del-retail-en-chile/>

ventas y beneficios a través del uso de stock, espacio ocupado y el flujo de clientes que genera cada categoría.

3. Necesidades tecnológicas y de información: esta fase se basa en la información que proviene del mercado y refleja las tendencias del consumidor, el comportamiento del fabricante, el perfil de las categorías, entre otros. Esto sirve para aplicar la tecnología necesaria para que cada categoría sea más eficiente. Tiene directa relación con la Omnicanalidad que trata de integrar el negocio para entregar lo mejor al consumidor a través de todos sus medios y tecnologías.

4. Relación distribuidor- fabricante: ambos deben trabajar coordinadamente.

Si las compañías consideran la Omnicanalidad en su estrategia., se facilitan las operaciones porque entre algunos beneficios que genera, ayuda a identificar más fácilmente el mercado objetivo, otorga libertad al cliente para definir su forma de interacción por lo que le da mayor confianza, mejora los productos y servicios (invirtiendo grandes cantidades de dinero al principio, que luego permiten optimizar los costos y ganar la preferencia de los clientes) e integra la cultura, los procesos y los sistemas, por esto se necesita que la compañía en su totalidad esté involucrada ya que sólo así se puede generar una interacción óptima con el cliente.

Todo lo analizado son generalidades acerca de la estrategia, pero se debe tener presente que cada organización posee su propia estrategia por lo que para que sea eficaz se debe considerar cada una de ellas en particular. Así también se deben tener en cuenta algunos riesgos como, por ejemplo, el que atenta contra la

seguridad de la información del cliente, además como se debe responder rápidamente a veces se dejan procesos incompletos, se realizan actividades innecesarias u otras acciones que resultan ser contraproducentes y generan una mala experiencia en el cliente lo que puede provocar la fuga de éstos.

Finalmente, se destacan algunos patrones presentes en las compañías que aumentan sus ventas al instaurar una estrategia Omnicanal. Estos son: crecimiento de marcas propias, expansión de marcas internacionales, mejora en tiendas, aumento de la satisfacción del cliente y el aumento de la preocupación e interés por el canal *online*. Por lo que creemos que si se dan a conocer las compañías estarían motivadas y tendrían menos dudas acerca de seguir una estrategia Omnicanal, en lo que nuestro estudio ha querido contribuir.

En el siguiente capítulo, se presenta la metodología a seguir en la tesis.

4. METODOLOGÍA

Las compañías de *Retail* de Chile y el mundo poseen distintas características como hemos revisado hasta ahora, lo que a veces dificulta la comparación entre ellas. Por esto, la metodología utilizada se inició con un análisis exhaustivo de la industria con el objetivo de seleccionar las compañías y segmentos apropiados.

De esta manera, se realizó una extracción de datos, cuantitativos y cualitativos, para poder comparar y desarrollar un mapa estratégico utilizado como herramienta guía para la operación de las tiendas por departamento, de manera que permita entrar y mantenerse en la industria. Con esto se puede proponer el modelo TOP, o modelo de gestión de *Retail* para las tiendas por departamento.

4.1 Descripción de la muestra

Inicialmente realizó un recopilación de información de toda la industria de *Retail*, luego ésta se fue limitando a las empresas que cotizaban en Bolsa porque de ellas se podía obtener información de la Comisión para el Mercado Financiero (que cuando se comenzó a realizar la tesis era la Superintendencia de Valores y Seguros) que se considera más homogénea, además es de más ordenada y de fácil acceso para el análisis del funcionamiento de las compañías.

Una vez con esto, nos limitamos a intentar escoger un segmento de *Retail* ya que considerarlos todos dificulta realizar un estudio minucioso y comparativo. De esta forma, se escogieron las tiendas por departamento, dado que una de las que más presenta cambios en cuanto a los avances y el contexto dinámico en que

vivimos. Así, se seleccionaron las tres compañías de tiendas por departamento en Chile: Ripley, Falabella y Paris. Fueron escogidas porque contaban con características comparables en la industria al ser las únicas tiendas por departamento que compiten en Chile. Entre las características comunes están negocios en que participa, países en que tiene presencia, participación de mercado, productos, marcas, club de beneficios, entre otros. Si bien existen otras compañías que comercializan categorías de productos similares, su estructura es distinta y cuentan con menor cantidad de stock y volumen de ventas. Estas pertenecen a la categoría de “multitiendas”, como se vio en el capítulo 3.

En cuanto a periodos abarcados, la información utilizada es de los años 2014, 2015 y 2016, porque son los años con los que se contaban datos, en un inicio de la elaboración de la tesis, de los estados financieros principalmente. Por lo tanto, para tener coherencia con que la información fuera verídica todos los demás datos de intentaron obtener para dichos años. Sin embargo, se puede notar que a veces nos referimos a datos más actuales del 2017 y 2018 e incluso del 2019, esto porque como la industria es tan dinámica, necesitamos tomar referencias más actuales para poder realizar mejores análisis y porque ahora esa información si está disponible. Es interesante mencionar que los datos del 2019 fueron incorporados principalmente porque en Chile se produjo el estallido social, lo que vino a cambiar el escenario económico y social del país, y por lo tanto, también se reflejan cambios y afecta al *Retail*.

Aunque las tres compañías pertenecen a grupos que cotizan en Bolsa, sus estados financieros tienen diferencias, ya que las normas contables permiten escoger ciertos criterios para la presentación de éstos. Por ejemplo, la información por segmento que se presenta se realiza de acuerdo a la NIIF 8, la que no exige partidas obligatorias y tampoco información a revelar estandarizada. De hecho, cada entidad define sus segmentos de operación de acuerdo con el criterio que estime conveniente. Los más usados son de acuerdo al país o la categoría de los segmentos de negocios.

4.1.1 Falabella

S.A.C.I. Falabella es la matriz del Grupo Falabella, fundada en 1889 por Salvatore Falabella como la primera gran sastrería en Chile, en calle Ahumada en Santiago. En 1937 en Santiago se inscribió en el Registro de Valores bajo el número 582, quedando sujeta a la fiscalización de la SVS¹⁴ (Superintendencia de Valores y Seguros) y en 1996 se transforma como sociedad anónima abierta e inicia la apertura de sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago.

En 1958 introdujo productos del hogar y dio origen a la primera “tienda por departamentos” en Chile. También tiene presencia en Colombia y Argentina desde 1993, Perú desde 1995, en Brasil desde el 2013, en Uruguay desde el 2015 y México desde el 2016. En dichos países se ha ido desarrollando en los distintos formatos a lo largo de la historia, el detalle se encuentra en el ANEXO AC. Por otra

¹⁴ Ahora conocida como CMF (Comisión para el Mercado Financiero).

parte, cuenta con filiales inscritas en la CFM y en la SBIF¹⁵, cuyo detalle se puede ver en el ANEXO AD.

La compañía es uno de los principales *Retailers* de Chile. Actualmente cuenta con 491 tiendas, tiene participación en 42 centros comerciales y 261 sucursales bancarias, además de más de 5,2 millones de tarjetas CMR con saldo. Compite en cinco segmentos: Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar, Supermercados, Servicios Financieros y Negocio Inmobiliario, los cuales no están todos presentes en los mismos países, como se indica en la Tabla I:

Tabla I: Tiendas y tarjetas Falabella. Elaboración Propia

Segmentos	Tiendas por Departamento	Mejoramiento del Hogar	Supermercados	Subtotal	Centros Comerciales	Servicios Financieros
	N° de tiendas	N° de tiendas	N° de tiendas	Tiendas	N° de centros	N° de Tarjetas con saldo
Chile	45	89	64	198	27	2.525.311
Perú	29	56	65	150	14	990.718
Argentina	11	8	-	19		506.848
Colombia	26	38	-	64	1	1.102.957
Brasil	-	57	-	57	-	-
Uruguay	-	3	-	3	-	-
México	-	-	-	-	-	115.635
Total	111	251	129	491	42	5.241.469

Con respecto a los segmentos de operación, estos se determinan de acuerdo a las principales actividades de negocios que realiza la compañía y que son directamente controladas por la administración superior del grupo para evaluar y evitar riesgos, fortalecer recursos o para medir el rendimiento de la empresa.

¹⁵ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financiera de Chile.

Al ser una empresa chilena, la administración se concentra en el estado de cada segmento con el que opera en Chile, además de los resultados consolidados de cada operación de sus filiales en el exterior.

A continuación, se presentan sus segmentos de negocio: tiendas por departamento, mejoramiento del hogar, supermercados y bienes inmobiliarios, promotora CMR y bancario, además posee otros negocios y eliminaciones y anulaciones intersegmentos:

- **Tiendas por departamento:** Falabella *Retail* lidera en este negocio tanto en Chile, como en Perú, Colombia y Argentina con sus grandes tiendas donde se comercializa una amplia gama de productos de uso personal y del hogar categorizados en vestuario y calzado, electrodomésticos y otros artículos electrónicos, artículos de belleza (y salud), además de muebles y accesorios de decoración. Todas estas clasificaciones cuentan con productos de marcas propias, marcas locales y marcas de segunda generación que llegan hasta marcas de alto reconocimiento mundial como Michael Kors.

No todas sus tiendas cuentan con la misma disponibilidad de productos, por ejemplo, hay tiendas que se enfocan en ciertas marcas de vestuario y calzado, lo mismo ocurre con otras categorías como la electrónica. Por esto, existen tiendas que cuentan con ciertos productos y marcas que otras no. Por lo general, dicha selección se realiza geográficamente.

Como se señala en la Memoria Anual de Falabella 2016, de acuerdo al INE (Instituto Nacional de Estadísticas) y la Encuesta Casen de Chile la

participación de mercado de este segmento en la industria de Retail fue del 23% en nuestro país. Otros análisis de mercado como la encuesta Nacional de Hogares de Perú, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia, Euromonitor, y algunos más, se determina la participación de mercado de Falabella en las categorías que participa corresponde a un 17% en Perú, 6% en Colombia y un 2% en Argentina. El resumen de las tiendas por departamento el 2016 se encuentra en la Tabla II:

Tabla II: Segmento Tiendas por Departamentos – Falabella 2016. Elaboración propia en base a Memoria Anual Falabella 2016.

	N° de tiendas	Superficie de ventas (m2)	Ingresos MM\$	Participación de Mercado
Chile	44	306.000	1.471.982	23%
Perú	29	177.000	594.596	17%
Colombia	25	161.000	349.599	6%
Argentina	11	58.000	303.038	2%
Total TxD	109	702.000	2.719.215	-

- **Mejoramiento del Hogar:** negocio presente en Chile, Perú, Colombia, Argentina, Brasil, Uruguay y México donde comenzó con un acuerdo¹⁶. Este segmento a su vez tiene distintos formatos de acuerdo a los productos que distribuye en cada país. Su principal competidor es Easy de Cencosud. El detalle de este segmento se puede encontrar en el ANEXO AE.

¹⁶ Acuerdo con Soriana, cadena mexicana de supermercados y almacenes, para operar con Sodimac en el segmento de mejoramiento del hogar. De esta manera desde el 2018 comenzó la alianza entre ellas para emitir tarjetas CMR.

- **Supermercados:** segmento presente en Chile y Perú a través de hipermercados, supermercados e hiperbodegas. Dentro de sus competidores, se encuentran las demás marcas de estos formatos en cada uno de los países, así como también, tiendas de autoservicio y almacenes de barrio. El detalle de sus formatos de encuentra en el ANEXO AF.
- **Bienes Inmobiliarios:** incluye el Costanera Center, edificio más alto de Latinoamérica. El segmento está presente en Chile, Perú y Colombia a través de la construcción y arriendo de centros comerciales Open Plaza y Mallplaza, ambos son operados por Plaza S.A. Su principal competencia es Cencosud con 13 shopping centers y 27 *power centers* en los mismos países que Falabella. El detalle de los formatos se encuentra en el ANEXO AG.
- **Otros servicios:** se conforma de tres segmentos que incluye a los servicios financieros de Falabella: Promotora CMR, Negocio Bancario y elementos que pertenecen a otros negocios. Es importante señalar que en el último punto se presentan algunos servicios financieros en conjunto con eliminaciones y anulaciones intersegmentos en los estados financieros. El detalle de estos tres servicios se encuentra en el ANEXO AH.

Omnicanalidad en Falabella:

En la Memoria Anual 2016, Falabella introduce que uno de sus principales motores es promover la Omnicanalidad. Al ser Falabella la compañía con mejores resultados financieros y que a su vez integraba este concepto, fue una de las razones por las cuales se decidió comenzar a construir esta tesis. De acuerdo a

esto, la compañía propone potenciar la integración de los canales de venta digitales y físicos con las siguientes iniciativas:

- Fortalecimiento de tiendas: Incorporación de nuevas tecnologías y herramientas prácticas como *tablets* para distintos cargos en tiendas, desde vendedores a gerentes. Esto para mejorar gestión de ventas y de la tienda.
- Inversión en remodelaciones y ampliaciones de tiendas en Chile que incorporaron nuevas y mejoradas propuestas, además de nuevas marcas exclusivas internacionales. En el 2016, se renovaron las tiendas en Alto las Condes y Viña del Mar. También se remodelaron vestuario y juvenil mujer en cinco tiendas: Antofagasta, La Serena, Plaza Oeste, Vespucio y La Dehesa. Desde ese año a la fecha se han ido renovando más tiendas al largo de Chile, como, por ejemplo, a fines del 2019 finalizó el Costanera Center.
- Mejora en distribución y llegada al cliente (reparto y retiro): en el 2016 en Chile se termina de implementar la fase dos de OMS (Order Management System), plataforma única de orquestación de reparto y retiro. Permite procesar altos volúmenes de venta y disminuir el tiempo de procesamiento de las órdenes.
- Creación de centro de distribución Omnicanal de Falabella *Retail* en Chile: comenzó a construirse en el 2016 para encargarse de la logística de las ventas *online* en términos del despacho a domicilio y también para apoyar las tiendas en términos de reposición de productos en talla y color.

- Automatización de procesos: se implementa tecnología para soportar esta mejora en los centros de distribución. Esto permite gestionar de manera más eficiente las órdenes de compra, es decir, controlar más órdenes por hora y a un menor costo.

Se puede notar que todos estos puntos impactan tanto las operaciones de la compañía como también la satisfacción al cliente, ya que le generan una mejor experiencia en las tiendas existentes ya que tienen mejor atención apoyada por la tecnología. Ésta última, ayuda a verificar más rápido el stock, hacer pedido entre las áreas y por responder más rápidamente a los pedidos.

4.1.2 Cencosud

Cencosud S.A. o Centros Comerciales Sudamericanos S.A, es una firma de *Retail* multiformato chilena con presencia en cinco países: Chile, Argentina, Brasil, Colombia y Perú. Desde 1970 que es una sociedad anónima cerrada. La historia de la compañía se puede encontrar en el ANEXO AI, donde se observa el desarrollo que ha tenido en los años en los distintos negocios a los que se dedica.

Se dedica a la compra, venta, distribución, importación y explotación de mercaderías de distintas clases; fabricación y comercialización de muebles; desarrollo y financiamiento de empresas relacionadas directa o indirectamente, las que administran tiendas por departamento y otros *Retail*; realización de inversiones mobiliarias e inmobiliarias; además de asesorías y prestaciones de servicios, junto con actividades que tengan relación con todos los objetivos mencionados.

La gestión de la compañía se organiza de acuerdo a cinco divisiones operativas (segmentos) sobre los cuales tienen información financiera separada: supermercados, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar y construcción, centros comerciales y servicios financieros. Estos se describen a continuación y se puede encontrar más detalle en cada uno en los anexos asociados:

- **Supermercados:** hasta el 2016 se tenían 933 supermercados con las marcas Jumbo y Santa Isabel en Chile; Jumbo, Vea y Disco en Argentina; Gbarbosa, Bretas, Perini y Prezunic en Brasil; Wong y Metro en Perú y Jumbo y Metro en Colombia. Los formatos son principalmente supermercados e hipermercados, por lo tanto, los competidores directos son todas las demás entidades de estos formatos y similares, como los de Walmart, SMU, Tottus, entre otros. La descripción de cada uno de estos formatos, se encuentra en el ANEXO AJ.
- **Tiendas por Departamento:** centava con 89 tiendas por departamento ubicadas alrededor de Chile y Perú con las tiendas Paris y Johnson, como se observa en Tabla III (datos del año 2016). Es una de las principales cadenas de *Retail* en Chile y destaca por el gran compromiso social que muestra, en cuanto a la sostenibilidad. Opera en los siguientes formatos:
 - Paris: presente en Chile desde el 2005 y en Perú desde el 2013. Su principal operación es la venta al detalle de ropa, lo cual representa el 50,5% del negocio, además de la venta de electrodomésticos, electrónica y tecnología, que juntos representan el 49,5% restante. Buscan destacar en términos de eficiencia operativa con base en los colaboradores, los productos, la

comunicación, los clientes y las tiendas en sí. De París, se desprende *Eurofashion*, filial ligada al *Holding* desde hace trece años, la cual se encarga de administrar y desarrollar marcas exclusivas como Umbrale, JJO, Marítimo, Foster, entre otras siete más, dentro de las que se encuentra *Legacy*, marca argentina de ropa formal que se incorporó el 2018. También maneja las franquicias de Chile de las marcas *Topshop*, *Topman*, *WomanSecret* y *Faconnable*. *Paris* compete además en *e-commerce*, a través de www.paris.cl con la venta *online* y también con ventas telefónicas. Particularmente en Perú, sobresale por tener una perspectiva local, distribuyendo productos como calzado de cuero y otros elaborados de algodón peruano provenientes de proveedores locales peruanos.

- Johnson: forma parte de la sociedad desde el 2011 y cuenta con más de 40 tiendas a lo largo de Chile. Sus principales operaciones son la venta de vestuario femenino y masculino, pero también cuenta con líneas infantiles, variedad reducida de tecnología y otros como decoración y mueblería.

Tabla III: Segmento Tiendas por Departamentos – Cencosud 2016. Elaboración propia en base a Memoria Anual Cencosud 2016.

Tiendas por Departamento		
	Tiendas	Superficie de ventas (m2)
Chile	79	377.288
Perú	10	55.333
Argentina	-	-
Brasil	-	-
Colombia	-	-
Total	89	432.621

- **Mejoramiento del Hogar y Construcción:** es la segunda división más relevante de Cencosud después de Supermercados. Opera desde 1993 con tiendas en Chile y Argentina ofreciendo productos y servicios que están orientados a mejorar y/o mantener el hogar, materiales para construcción y productos de diseño y decoración. A través de sus marcas segmentan a los clientes con dos estrategias centradas en la calidad: calidad-servicio y calidad-precio. Bajo este formato se desprenden Easy y Blaisten, los cuales se detallan en ANEXO AK.
- **Centros Comerciales:** presentes en Chile, Colombia, Perú y Argentina tanto como propietarios como operadores de este negocio. Los principales centros, junto con la superficie y cantidad por país, se encuentra en el ANEXO AL.
- **Servicios Financieros:** surgió con el lanzamiento de la tarjeta Jumbos Más, desde ahí ha ido creciendo por las notorias operaciones de tarjetas de créditos. El objetivo es fortalecer y profundizar la relación con sus clientes, ofreciéndoles un servicio más completo con valor agregado por las facilidades que otorgan con el resto de los negocios de la organización. Opera en Chile, Argentina, Perú, Colombia y Brasil. El detalle por país y alianzas *y/o joint venture* con Bancos de los países asociados se encuentra en el ANEXO.

4.1.3 Ripley

Es una tienda por departamento chilena, sociedad anónima abierta que forma parte de un conglomerado internacional de *Retail*. Sus orígenes se establecen en Santiago de Chile en 1956 con la inauguración de Calderón Confecciones, tienda

principalmente de confecciones y ventas al detalle de ropa masculina, cuyo dueño era Marcelo Calderón.

En el año 1964 se abre la primera tienda con el nombre de Ripley, también en Santiago. Doce años después toma lugar la Tarjeta Ripley, comenzando a operar un sistema de crédito semiautomático en cada una de las sucursales. En 1985, se abre la primera tienda con el formato de tienda por departamento que hoy en día conocemos y al año siguiente se abrió la primera tienda de región, en Concepción.

Se posicionó más fuertemente como marca y mejoró su imagen a principios de la década de los noventa cuando se inaugura la primera tienda dentro de un mall, en el Mall Parque Arauco. A partir de ahí ha tenido un rápido crecimiento el que se puede encontrar más detalle en el ANEXO AN. Con respecto a la participación de Mercado, en Chile al año 2016, fue la tercera compañía del sector con mayor porcentaje, para conocer más detalle, ver ANEXO AÑ.

Por un par de años, específicamente entre el 2013 y el 2015, Ripley comenzó a operar en Colombia, por lo tanto, en la información por segmentos de los estados financieros estudiados, se pueden encontrar datos del negocio en Colombia para los dos primeros años, no así para el 2016, ya que durante esos años de operación no se obtuvieron resultados favorables y dado el escenario macroeconómico en Colombia, la compañía se vio obligada a cesar sus operaciones.

El grupo estructura sus actividades en dos segmentos. El primario es por país (Chile, Perú y Colombia en los años en que operó) y es el que usa para la toma de

decisiones. El secundario es de acuerdo a la actividad, es decir, los negocios de *Retail*, Financiero e Inmobiliario, los cuales se describen a continuación:

- **Negocio *Retail*:** se originó en Chile como cadena de especialidad y fue agregando nuevas líneas de productos hasta llegar ser como hoy con productos de vestuario, línea blanca, electrónica, decoración y todos los que contienen las tiendas por departamentos. Hasta el 2016, fecha más comparable en la tesis, contaba con 42 tiendas en el país (el 2017 contaba con 4 adicionales), de los cuales, 16 están ubicadas en la Región Metropolitana, con un total de 269.446 metros cuadrados. En el ANEXO AO, se muestran los cambios en la superficie de ventas.

Ripley también opera en Perú y su detalle se encuentra en el ANEXO AP. En ambos países las tiendas por departamento se complementan con el canal online. En Chile opera a través de Ripley.com, donde ofrece sus productos y también el de pequeños y medianos empresarios en “*market place*” donde se les permite comercializar sus productos y entregarlos con despacho a domicilio. El resto de los productos de Ripley, además de esa opción de entre, el cliente puede escoger algún punto de retiro en tienda o remoto mediante los *Citybox* existentes en Chile. El canal *online* tuvo un crecimiento constante del 40% interanual en Chile entre el 2013 y el 2016. Diferente es el caso de Perú que al 2014 tuvo un aumento de 23%, el 2015 un 25% y el 2016 tuvo un gran salto creciendo un 75% interanual, como se puede ver gráficamente en el ANEXO AQ.

- **Negocio Financiero:** comenzó con el otorgamiento de crédito a los clientes en Chile en 1976, luego se expandió con la Tarjeta Ripley, llegando al establecimiento del Banco Ripley en el 2002.

Desde el año 2013 estos dos formatos de negocio financiero se integraron quedando el Banco como administrador de todo este negocio de Ripley en Chile, siendo regulado por la Superintendencia de Valores y Seguros (SBIF). El detalle y la composición de ambos, se encuentra en el ANEXO AR.

- **Negocio Inmobiliario:** está presente tanto en Chile como en Perú. La intensificación de este negocio comenzó con los centros comerciales mediante una asociación con el Grupo Mall Plaza, además de proyectos propios. El detalle de este negocio se encuentra en el ANEXO AS.

4.1.4 Estrategias de las empresas seleccionadas

4.1.4.1 Estrategia Falabella

En el 2014 Falabella contaba con algunas declaraciones estratégicas que se adaptaban a ese entonces, por lo que son diferentes a las de hoy. Su misión de entonces y la actual se encuentran en el ANEXO AT.

Falabella declara tener preocupación y esforzarse por mejorar cada día la experiencia de los clientes para ganar su preferencia. Saben que esto se logra a medida que se cumpla de la forma y tiempo que los clientes quieran. Su estrategia establece un equilibrio entre crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, teniendo como centro, por supuesto, al cliente.

La compañía además está enfocada en convertirse en uno de los principales operadores de comercio Omnicanal de la región, lo que se sustenta con una innovadora plataforma de *e-commerce* y con una gran cantidad de tiendas. Al 2018 contaba con 496 tiendas y además destacó por adquirir un gran competidor de *e-commerce*, la compañía Linio. Con esto, logra ofrecer una mayor cantidad y gran variedad de productos en las distintas regiones a una mayor cantidad de clientes. Esto da cuenta que Falabella busca profundizar su estrategia Omnicanal para integrar el mundo físico con lo digital, por lo que se ha estado esforzando en mejorar los procesos operativos, comerciales, tecnológicos y logísticos.

Falabella también considera fundamental operar con una estrategia de sostenibilidad. Por esto, establece que los siete actores involucrados en una compañía son los pilares de esta estrategia y los jerarquiza para definir una medición que apoye a la gestión del negocio. Estos son: clientes, colaboradores, proveedores, comunidad, medio ambiente, gobierno corporativo y accionistas.

Falabella define los pilares estratégicos organizacionales en dirección a generar valor, liderar en la región y lograr mejora continua. Los tres pilares son: Crecimiento, Rentabilidad y Sostenibilidad. Los establece de la siguiente forma:

- a. Crecimiento: *“Crecer responsablemente en la región de forma orgánica e inorgánica, consolidando nuestra posición y capacidad de atención al cliente, entrando en nuevos mercados e innovando en formatos y canales.”*

- b. Rentabilidad: *“Aumentar la productividad en cada una de las áreas de negocio, intensificando la diferenciación y mejorando la eficiencia de las operaciones.”*
- c. Sostenibilidad: *“Ser una empresa respetada, valorada y preferida por los grupos de interés: clientes, colaboradores, proveedores, comunidades y accionistas.”*

El detalle y los reflejos de estos pilares se encuentran en el ANEXO AU.

4.1.4.2 Estrategia Cencosud

Actualmente está trabajando en el fortalecimiento y mejora de procesos con el fin de aumentar la eficiencia de la compañía. También se apoya en mejorar la logística, invirtiendo en tecnología y realizando más operaciones para remodelar las tiendas existentes. De este modo, busca fortalecer la marca para ser identificados y preferidos por clientes, estar a la vanguardia y al mismo tiempo proporcionarles una mejor experiencia de compra. Bajo este escenario, Cencosud define los tres siguientes pilares estratégicos que se observan en la Tabla IV y se encuentran detallados en ANEXO AV:

Tabla IV: Pilares Cencosud. Elaboración propia en base a Memoria Cencosud 2016 y Reporte Conciencia Celeste.

Crecimiento	Tendencias	Rentabilidad
Crecimiento orgánico y fortalecimiento Omnicanal Plan de inversiones Alianzas estratégicas Fortalecimiento Financiero	Transformación Digital y Omnicanalidad Big Data/Analytics Marcas propias y sinergias regionales Sostenibilidad Talento Vida Saludable	Estandarización y centralización de procesos Procurement Planificación estratégica

Es preciso aclarar que tanto las declaraciones estratégicas como la misión del ANEXO AW y los valores del ANEXO AX, como los pilares estratégicos (ANEXO AV) encontrados, corresponden a los de la matriz Cencosud y reflejan la de Paris.

4.1.4.3 Estrategia Ripley

Ripley expone tener una estrategia que se funda en la estrecha relación e interacción entre las tiendas por departamento, que son el negocio principal, y el negocio financiero que complementa su actividad. De esa manera, diversifica las fuentes de ingresos ya que el otorgamiento de crédito a sus clientes permite un mayor flujo de transacciones e ingresos. Todo esto, a su vez permite aumentar la cantidad de productos y servicios con que cuentan las tiendas y negocios.

Desde el 2010 que Ripley estableció sus pilares estratégicos en base al cliente ya que lo define como un factor clave de la eficiencia, la integración y la gestión para los siguientes fines:

1. Enfocarse en el mercado objetivo: permite profundizar conocimientos en el valor económico y cuantificarlos de la mejor manera.
2. Integrar la propuesta de valor de Retail y financiera: permite percibir mejor el valor y mejorar su relación con el precio¹⁷.

¹⁷ En este punto se pensó en el cliente que va a la tienda y que puede funcionar en todos los segmentos de Ripley. Además, para apoyar esta medida, trabajó en la integración de la marca en conjunto con un proceso comunicacional a toda la organización (incluyendo los clientes que forman parte fundamental del sistema).

3. Eficiencia y gestión: con este fin se ejecutan programas de mejora continua en todos los procesos de compra, logística y ventas. También se pensó en una reorganización interna, en el sentido de que los altos ejecutivos pongan atención en el cliente y en la maximización de la rentabilidad, además, de que todo el equipo esté alineado con los objetivos organizacionales.

Por el dinamismo que hemos visto, es común que las estrategias se vayan modificando de acuerdo a las señales que reciben. Por ejemplo, Ripley notó que existía un crecimiento anual en ventas que no provenía de un crecimiento en tiendas ni de productos. También al compararse con el crecimiento de los competidores, logró ubicarse en un nivel similar en todos los negocios. Por señales como estas es que el 2015 estableció las siguientes dimensiones al plan estratégico: producto, tienda y gestión. Estas se observan a continuación en la Tabla V y en el ANEXO AY se puede encontrar el detalle:

Tabla V: Dimensiones del Plan Estratégico Ripley 2015. Elaboración propia en base a Memoria Ripley Corp.2015

Producto	Tienda	Gestión
1. Desarrollo y fortalecimiento de marcas propias	1.Fácil de comprar	1. Margen básico neto (aprovechar espacio)
2. Buscar y fortalecer marcas terceras	2. Modelo de atención eficiente	2. Gestión de Inventario
3. Renovación integral en decoración	3. Fortalecimiento de la Omnicanalidad	3. Implementación y desarrollo de procesos de mejora continua
4. Categoría electrónica mejorada	4. Tiendas entretenidas	

Con respecto a las declaraciones estratégicas, Ripley no tiene explícitamente la visión en su página actual, pero si posee la misión y los valores, que se encuentran en el ANEXO AZ.

4.2 Recolección y validación de datos

En primer lugar, se recopilaron los datos de los estados financieros de las compañías en los años mencionados, como se presentó al principio de este capítulo. Estos contienen la información mínima requerida por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), actualmente CMF¹⁸, lo que permite utilizar datos más estandarizados y auditados de las entidades.

Posteriormente, se realizó la validación de dicha información para comprobar que lo presentado es coherente con los resultados expuestos por la compañía. Para esto, se realizaron cálculos de acuerdo a los métodos indicados en los estados financieros, así se identificó que en términos netos los datos eran consistentes.

Como las tres compañías cotizan en Bolsa, están bajo normas IFRS¹⁹ (NIIF²⁰ en español), sin embargo, puede haber discordancia en la información entre compañías o incluso entre periodos para una misma compañía. Esto se da porque la norma permite, por ejemplo, que clasifiquen los mismos elementos en distintas partidas de acuerdo con los criterios y estrategia de las compañías. Así también, a veces los montos se ven alterados entre años, principalmente debido a que algunas normas se modifican y se asigna una fecha límite para adoptar los cambios, mientras existe un periodo de transición en que la entidad tiene la opción de presentarlo de la forma que le acomode, antes de que entre en vigencia la norma.

¹⁸ CMF: Comisión para el Mercado Financiero

¹⁹ IFRS: International *Financial Reporting Standards*.

²⁰ NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

Luego, se integró la información de las compañías para los tres años (2014, 2015 y 2016). Para esto se validaron todas las partidas existentes en cada uno de los años especificados. La dificultad fue para algunas compañías, algunas partidas cambiaban y en las otras no, por lo que se debió normalizar estos datos por empresas. Para hacerlo, se reclasificaron aquellas partidas que, por cambios en las normas indicaban que, al 2016 pertenecían a una categoría distinta a la que pertenecían los dos años anteriores y también se agregaron nuevas líneas obligatorias. La reclasificación se hizo de acuerdo a lo que especificaban los cambios en las normas. Posteriormente, se hicieron comparaciones para su validez, traspasando los datos a un programa de elaboración propia en un servidor web prestado. Éste se realizó para tener la información de una forma más ordenada, facilitar las comparaciones entre empresas y años, además de tener una presentación más amigable en caso de necesitar realizar comparaciones de ciertos datos específicos.

La información por segmentos proviene principalmente de la nota que se asocia a la mencionada NIIF 8 en los estados financieros, sin embargo, esta información no es directamente comparable entre las distintas empresas. Por lo mismo, fue necesario recurrir a otras fuentes de información, de esta forma en segunda instancia, se consideraron las memorias de las compañías ya que aportan información más detallada²¹. Aun así, en este punto, la información tampoco resultó

²¹ Por ejemplo, en cuanto al número de empleados, el cual los puede segmentar por edad, años de servicio, sexo o actividades a las que se dedica o cargos desempeñados.

ser homogénea debido a que lo que presentan las memorias es de acuerdo a los estándares particulares de cada compañía, lo que puede diferir entre ellas.

Para complementar la información se recurrió a más fuentes, donde primaron las páginas web²² de cada compañía y los reportes de sostenibilidad que se presentan por negocio. Con esto, se extrae y ordena información cualitativa como, por ejemplo, las declaraciones estratégicas, el detalle de sus operaciones y mercados en otros países, entre otros, y datos cuantitativos de manera de hacerlos y tenerlos de una forma más comparable posible. Por otra parte, como en algunos casos la información encontrada fue incompleta, se continuó buscando información aún más detallada en otras fuentes como estudios, tesis y otros documentos, que permitieron contar con otros datos útiles y también permitió que fueran más fidedigno para que esta propuesta sea aplicada posteriormente con un mayor grado de información y confianza.

4.3 Supuestos y limitaciones

En esta sección se definen algunos supuestos considerados en la validación del modelo con la información de las empresas junto con las limitaciones que presenta. Esto permite entender mejor los resultados que más adelante se exponen.

En primer lugar, el supuesto principal para el contexto y aplicación, como hemos mencionado, es que las compañías seguirán operando en tiendas físicas, es decir, no desaparecerán al menos en el mediano plazo. Por lo tanto, este modelo

²² <https://www.falabella.com/>, <https://www.paris.cl/>, <https://simple.ripley.cl/>

es para aquel minorista que quiere entrar a competir teniendo en cuenta el contexto actual en que la industria permanece el comercio tradicional.

En el caso de Cencosud, se trabajará sólo con Paris, es decir, sin Johnson, dado que esta última corresponde a la categoría de multitiendas y se tiene escasa información de ella. En los casos en que la información estaba agregada para ambas compañías y no fue posible aplicar un factor de confianza para separarla, se dejó tal cual, ya que la incidencia de Johnson no es muy significativa en el negocio.

Como limitación se encontraron algunas diferencias entre la información presentada en un año, con la que se presentó en el periodo anterior. Esto se notó porque en la mayoría de las partidas se muestra la información con un periodo previo de comparación. En estos casos se utilizó el dato del último año, bajo el criterio de que el dato más reciente puede haber sido corregido por la compañía por diferentes motivos, como, por ejemplo, una mala estimación, que posteriormente se corrige y aparece en los informes del siguiente periodo.

En algunos casos en la normalización y validación de los datos entre compañías, se puede encontrar el valor "S/I" que quiere decir "Sin información". Esto es porque no se pudo encontrar ni calcular en monto exacto de dichos datos con la información disponible. Es muy complejo dividir las partidas y asignarlas a otras (o al revés), cuando no se declara el criterio utilizado en su elaboración. Por la misma razón, es que en algunas tablas podrán existir valores en años recientes, pero no así para años anteriores, ya que no se quiere presentar información errónea

aplicando mal los cálculos, ya que esto afectaría los resultados y conclusiones de la tesis.

Acorde a lo anterior, otra limitación es que al no conocer dicha información (S/I), ese dato o indicador se considera como negativo en el modelo. Esto ocurre aun cuando no se tengan muchas dudas acerca de que la compañía sí posee el valor al interior de ella y que el problema es que no lo presenta públicamente. Esto le ocurre en más ocasiones a Ripley que, por ejemplo, no presenta reporte de sostenibilidad como lo hacen las otras dos compañías, lo que dificulta aún más la obtención y comparación de información.

El motivo por el que, si no se encontró forma de estimar, refleja un mal desempeño en los objetivos del modelo propuesto, es porque no se quiere errar en su aplicación, por lo que lo más transparente es dicho tratamiento. A diferencia de lo anterior, si no se encontró el dato preciso que necesitábamos, pero sí se encontró información que permitiera poder reflejarlo, se utilizó la mejor aproximación posible con lo que se tuvo disponible.

5. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN MODERNO PARA TIENDAS POR DEPARTAMENTO

En este capítulo se presenta la propuesta de nuestra tesis, es decir, el modelo de gestión de *Retail* para aquellas tiendas por departamento que quieran entrar al mercado o para que estas mismas mejoren sus operaciones y resultados.

El capítulo se estructura de la siguiente forma: en primer lugar, se justifica la propuesta, es decir, el Modelo TOP y la importancia de la Omnicanalidad en la estrategia, donde se explica cada uno de los argumentos considerados. Luego, en las dos siguientes partes se presenta en detalle cada componente del modelo planteado, tanto los pilares estratégicos en la segunda sección, como las perspectivas y los objetivos estratégicos en la tercera parte.

Con todo esto debemos tener claro que el utiliza el BSC como herramienta para poder comparar a las compañías y en el siguiente capítulo se podrá apreciar que de esta forma facilita la validación con las tres empresas estudiadas.

5.1 Propuesta de modelo de gestión de *Retail* con la Omnicanalidad en el centro de la estrategia

Durante el desarrollo de esta tesis, hemos notado que la Omnicanalidad es un concepto fundamental para el *Retail* moderno y, por lo tanto, para las tiendas por departamento que quieran proyectarse en la industria. En esta sección se presenta una propuesta de sistema de control de gestión basado en la Omnicanalidad para las tiendas por departamentos a partir de la información de la industria de *Retail*, del contexto y de las tres compañías en análisis.

Para efectos del modelo propuesto se trabajará con la definición desarrollada en el Marco Teórico, en donde se define Omnicanalidad como:

“Estrategia que consiste en integrar todos los canales existentes de las compañías, de manera que la comunicación y conexión con el cliente sea homogénea entre estos. De esta forma, el consumidor no debe notar diferencia entre usar un canal y continuar por otro que él prefiera. Por lo tanto, la tienda física y los demás medios que poseen las organizaciones deben ser atractivas y funcionar integradamente para cumplir con las expectativas del cliente y los resultados deseados de la compañía.”

La propuesta tiene como fin entregar los estándares mínimos que debe poseer toda empresa que quiere competir exitosamente en la industria. Se utilizó como herramienta para hacer el análisis comparativo de las compañías, un mapa estratégico, con el fin de crear un diagrama que pueda contener el Modelo TOP. Un ejemplo es la satisfacción de los clientes, tema clave del cual se preocupan la mayoría de las compañías y que ubica al cliente en el centro del negocio, por lo tanto, se busca la manera apropiada de llegar a él.

Uno de los objetivos de la Omnicanalidad es que exista continuidad en todos los procesos y que se vea reflejado hacia el consumidor. Por ejemplo, si el consumidor tiene contacto con la compañía inicialmente por un canal, luego realiza una compra por otro, posteriormente recibe el producto mediante un método distinto a los anteriores y finalmente se le otorga el servicio de post-venta de la forma que le parezca más cómodo, siendo o no una de las ya utilizadas, no debe haber

interrupciones ni intermitencia en la relación con la compañía, tampoco se debe permitir que la persona pase por situaciones que le hagan pensar que el conjunto de canales y medios no funciona integradamente. Por lo tanto, se debe centrar la atención en el cliente ya que, si los procesos funcionan, éste se verá satisfecho y permite a las compañías crecer y proyectarse.

La tecnología también se liga a la Omnicanalidad. Por ejemplo, en Falabella se notó que en los últimos tres años aumentó el número de personas que usa su celular al interior de la tienda para comparar precios, para verificar la calidad, el stock, entre otras cosas, esto llevó a tomar ciertas medidas tecnológicas que apoyen la Omnicanalidad y así facilitar esta acción al cliente.

Ubicar a la Omnicanalidad como centro del negocio, permitió plantear un modelo de gestión que para su construcción se consideró el entorno actual y de los últimos cinco años de las tres compañías chilenas. Dichas consideraciones involucran temas de importancia nacional e internacional como, por ejemplo, la diversidad e inclusión, la variedad y el surtido, el cliente como eje central del negocio, la competitividad de la industria dinámica, la innovación, el contacto con el cliente a través de distintas formas y canales, la tecnología, la sustentabilidad, entre otros.

El modelo planteado consta de tres temas fundamentales: Tendencias, Omnicanalidad y Posicionamiento de la Marca, como se aprecia en la Figura 7:

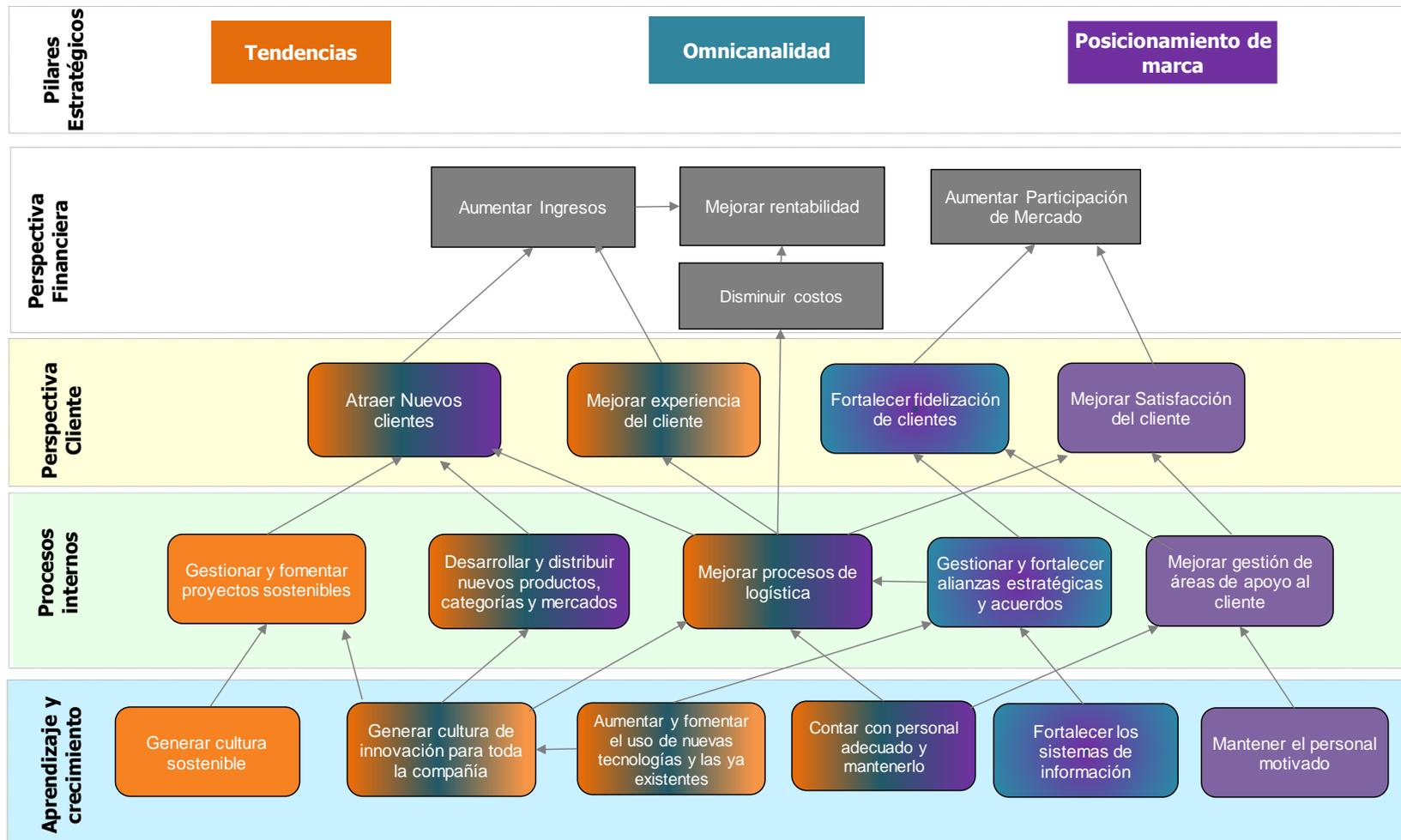


Figura 7: Modelo TOP. Elaboración propia

A la propuesta le hemos llamado Modelo TOP por los tres temas que establecimos como fundamentales: Tendencias, Omnicanalidad y Posicionamiento de Marca. Con él se otorga una estructura sólida a esta propuesta flexible que consideró la evidencia para el funcionamiento de la Omnicanalidad en la práctica, su posición en la estrategia y la adaptabilidad que posee en el tiempo.

Definir claramente los conceptos de Omnicanalidad, Tendencias y Posicionamiento de Marca, ayuda a que el modelo se entienda y se aplique, tanto hoy como en un mediano plazo, en la medida en que el contexto evolucione, debido a que estos tres pilares permiten adaptarse. Sobre todo, en nuestro país, donde se estima que el comercio moderno aún tiene mucho por donde evolucionar, por lo que el tradicional aún permanecerá, el modelo resulta apropiado. Lo anterior se sustenta en las oportunidades que trae para las empresas porque apoya la toma de decisiones, la forma de operar, la definición de planes y a guiar el futuro de la estrategia.

Basándose en las constantes referencias que realizan las empresas de *Retail*, específicamente las tiendas por departamento, cuando hablan de sus estrategias y luego de una amplia revisión de literatura con respecto a la Omnicanalidad, es que se propone ubicarla en el centro de nuestro modelo. A continuación, se explica el razonamiento y características de los temas estratégicos y los objetivos por perspectivas, que se observaron gráficamente en la Figura 7 y que se establecieron con apoyo de un mapa estratégico para la realización de una comparación de las compañías.

5.2 Principales temas del Modelo TOP

En esta sección se explican los tres temas principales que considerar en la industria para nuestra propuesta, la cual llamamos Modelo TOP: Tendencias, Omnicanalidad y Posicionamiento de Marca, partiendo por el más relevante: Omnicanalidad.

5.2.1 Omnicanalidad

A raíz de la literatura, las tendencias mundiales y de la industria nacional en que se centra la tesis, la Omnicanalidad es el eje central del modelo propuesto y la base de la estrategia de las compañías. Con la información de las tiendas por departamento, además, se consideró que corresponde a la estrategia matriz de variadas estrategias que han sido planteadas tanto en la industria de *Retail* como en otros sectores.

Por lo anterior, la Omnicanalidad como tema central, será el catalizador de las diferentes estrategias que las compañías adoptan tanto hoy, como las que deben adoptar a través de los años en el mediano plazo. Con los resultados se busca demostrar que, sobre todo en las tiendas por departamento, es donde la Omnicanalidad como estrategia funciona con más fuerza y se refleja claramente. Además, es la clave para operar en la industria actual, porque integra y apoya el comercio tradicional con el moderno.

Elaborar un mapa estratégico, para una compañía específica, que defina la Omnicanalidad como uno de sus pilares estratégicos, es uno de los más ideales ya

que su funcionalidad es tal ya que sólo en ese pilar agrupa otros que las compañías utilizan comúnmente. De esta forma, las operaciones son vistas desde otra perspectiva que, si se aprovecha, puede generar mayores beneficios. Algunos de esos pilares son el crecimiento, otros tienen relación con la eficiencia o excelencia operacional, la adaptabilidad de las compañías, la innovación, la atención y/o satisfacción al cliente e incluso se relaciona con otros ejes como la calidad y la rentabilidad. A continuación, se detallan los principales ejes a los que nos referimos:

- **Enfoque al cliente:** tiene relación directa con la satisfacción y la atención que recibe el consumidor. Esto, porque en la base de las organizaciones de *Retail* modernas está el cliente, de él depende la continuidad del negocio. Se ubica en el centro de la toma de decisiones relacionadas al curso de operación a seguir. Como vimos anteriormente, se debe poner atención a las señales que entregan, como, por ejemplo, el valor que otorgan a la facilidad de comprar. Con esto, se concluye que el enfoque al cliente es parte de la Omnicanalidad ya que para llegar a él se deben ofrecer distintos productos y formatos, métodos de pago, formas de despacho, formas o lugares de retiro, canales, entre otros factores que también son importantes como la disposición y cercanía de las tiendas.
- **Excelencia operacional:** tiene relación directa con la mejora en los procesos y la manera de administrarlos de acuerdo con los recursos disponibles. En este punto, es clave en el desarrollo de productos, plazos de los procesos como el de órdenes de compra, el de retiro en tienda, el de despacho a domicilio o despacho

a puntos específicos propuestos por la compañías y seleccionados por el comprador según sus preferencias.

Lo anterior da a notar que la mejora en operaciones está directamente relacionada con la satisfacción al cliente, evidencia de que la Omnicanalidad involucra más de uno de los conceptos que acá se tratan.

- Adaptabilidad: la Omnicanalidad involucra también la adaptabilidad ya que, como se observó en los puntos anteriores, se adapta de acuerdo a lo que el consumidor necesita en términos de canales y a los tiempos en que se viven. Este tema se puede reflejar en diferentes aspectos como, por ejemplo, en formatos de los productos ofrecidos, en ubicaciones (las compañías pueden ubicarse estratégicamente de acuerdo al comportamiento del mercado objetivo), en formas de despacho, en lugares de retiro, en métodos de pago, en orientación y ubicación de los productos al interior de las tiendas, en adaptación a los cambios en tecnologías, entre otros procesos que tiene esta capacidad.
- Crecimiento: por lo general se considera tanto orgánico como inorgánico. El crecimiento orgánico es mediante el cual las compañías buscan crecer por medios propios como lo es abriendo nuevas tiendas o nuevos mercados. Mientras, el inorgánico es aquel que surge por medio de la adquisición de otras compañías, es decir, ésta última considera un proceso de adaptación mayor a la estrategia central de las compañías.

La Omnicanalidad frente al crecimiento también juega un papel fundamental porque, más adelante se evidenciará que las compañías no tan solo

se ocupan de abrir nuevas tiendas, sino más bien, cada vez más se preocupan de mejorar las ya existentes. De este modo, se otorga mayor comodidad y satisfacción, lo que permite ganar nuevos clientes y aumentar los resultados de las entidades. Prueba de esto son las inversiones que se hacen en mantenciones, renovación de los lugares ya establecidos, redistribución espacial en las tiendas, rediseño de ambientes, etc.

Afirmando que en los últimos años la inversión de las compañías no se centra exclusivamente en la apertura de nuevas tiendas, se puede ver que se ha destinado parte del presupuesto en más tecnología que apoya tanto los procesos como a los colaboradores y clientes, así como también se han creado nuevos canales, medios de comunicación, centros de distribución, entre otros. Esto también respalda el cambio de los pilares estratégicos convencionales a los que estamos planteamos.

- Calidad: es necesario aclarar que lo que se entiende por calidad, es un término muy amplio considerado por muchas compañías del segmento²³.

La Omnicanalidad implica la excelencia operacional como se mencionó recientemente. Si existe ésta, entonces hay eficiencia en los procesos los cuales, si se controlan y ejecutan de forma correcta, entonces mejorarán los productos

²³ Si bien, hay distintas definiciones de calidad, como no es el foco de nuestro estudio, nos quedaremos con la definición más comúnmente aceptada que corresponde a la de la RAE: *“Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”*

y aquello que llega al cliente, existiendo un enfoque hacia la calidad, que es otro de los ejes tradicionalmente utilizados en las estrategias de algunas compañías.

- Rentabilidad: es otro de los temas centrales en la estrategia de cualquier negocio. Lo importante, tanto a largo como a corto plazo, para las compañías es que se generen ganancias económicas sostenibles en el tiempo.

La Omnicanalidad debiera llevar a tener mejor rentabilidad, porque sus procesos permiten ahorrar costos. Si bien puede haber una gran inversión para adaptarse a esta estrategia inicialmente, a mediano y largo plazo ésta será menor, en la medida en que los procesos como los de órdenes de compra, los de despacho, los de retiro, los de compra al interior de las tiendas, las compras telefónicas, entre otros, estén correctamente integrados. Esto es valorado por clientes nuevos y existentes pudiendo generar más ganancias para la compañía.

5.2.2 Posicionamiento de marca

Corresponde a posicionar la marca en dos niveles: a nivel compañía y a nivel de marcas de productos que distribuye.

- Nivel compañía: se refiere a la marca de la empresa (por ejemplo, “Falabella”, “Paris”, “Ripley”) en sí como un todo, es decir, la compañía en general debe estar bien posicionada para que su marca tenga valor y sea reconocida como tal en el segmento y la industria.
- Nivel marcas de productos: se refiere al posicionamiento de, tanto las marcas propias que la compañía desarrolla o adquiere, como a las marcas externas, ya

sean las internacionales o las locales, que distribuyen y están presentes en sus negocios. Además, están disponibles a los consumidores a través del medio que cada organización decide distribuirla. El foco de este punto es que aquellas marcas presentes al interior de las organizaciones deben otorgar diferenciación e identidad a la compañía, para crear una buena imagen de marca a la entidad en su conjunto.

5.2.3 Tendencias

Se refiere a lo relacionado con la nueva realidad en que se desenvuelven las empresas de *Retail*, en que las ideologías y la postura que tienen las personas hacia distintos temas claramente es diferente a tiempos pasados. Por lo tanto, se refleja la modernización planteada, pero no en términos de procesos o tecnología, de lo que se encarga la Omnicanalidad, sino más bien, en las formas de pensar y la mentalidad actual. Esto implica nuevas preocupaciones en comparación con antiguos y estrictos regímenes.

Los principales temas a los que se refiere este eje en la actualidad son:

- **Inclusión:** el concepto de inclusión se ha vuelto relevante y cada vez se está desarrollando más, ya que se entiende como el hacer que las personas, sin distinción alguna, formen parte de un mismo entorno, de lo contrario si se seleccionan, estamos hablando de una discriminación por algún motivo. Se sabe que cada persona tiene sus propias particularidades, pero esto no debería generar diferencias, a priori, en el desempeño estándar de una labor,

independiente de tener, por ejemplo, manera de pensar distinta, capacidad diferente, una orientación o creencia.

Todas las tiendas por departamento en Chile están acogidas a nuevas leyes que se preocupan de este asunto. Por ejemplo, la inclusión laboral, que se refiere a que todas las compañías e instituciones públicas con más de 100 trabajadores, deben contar con al menos un 1% de trabajadores con algún tipo de discapacidad, es una ley en vigencia desde el 2019.

Otra arista que también deben tener en cuentas las organizaciones tanto de esta como de otras industrias, es con respecto a la igualdad de géneros donde, si bien en Chile existe la Ley de Igualdad Salarial, no existe una que establezca la proporción hombre - mujer que debe existir al interior de una compañía. De todas maneras, hoy en día sí se está viendo una preocupación adicional en las entidades, de hecho, no son pocas las que en sus memorias publican la cantidad de hombres y mujeres que poseen e incluso segmentados por cargos, para demostrarlo.

Otro punto muy importante que acompaña a este concepto de inclusión, es todo lo que conlleva la diversidad sexual, que se refiere a la diversidad de sexos, orientación sexual e identidades de género. Es primordial que las compañías consideren esta perspectiva porque así todas las personas se pueden sentir incluidas y, por lo tanto, la compañía puede ser valorada por un mayor número de clientes.

- **Conciencia verde:** se refiere a lo relacionado con lo sostenible²⁴ y lo sustentable²⁵. Las principales preocupaciones de este tema se basan en la ecología y el reciclaje. Es importante también mencionar que la preocupación por disminuir la huella de carbono está dentro de este punto y que hay muchas compañías que tratan de ser más eficientes en términos de energía, ecología y reciclaje. Claros ejemplos en donde se refleja, son las campañas de reciclaje que utilizan las compañías, también el uso y fomento de energías renovables, entre otros como las leyes que se impusieron en el comercio acerca de la restricción de las bolsas de plástico, donde algunas de las tiendas por departamento fueron impulsoras en generar conciencia, previo a la aplicación estricta de la ley.
- **Preocupación social:** se refiere a que las empresas tienen un enfoque diferente hacia la comunidad en general, desarrollando programas que la impacten directamente. Algunos ejemplos, son los voluntariados con organizaciones externas, clases y asesoramiento a microempresarios, trabajos con niños, programas de educación a distinto público, entre otros.
- **Bienestar de quienes conforman la compañía:** se refiere al alineamiento de objetivos. Las compañías quieren formar una base e identificación en que todo aquel que la conforma, debe sentirse realmente parte de ella. Por lo tanto, se necesita que todos los trabajadores estén involucrados en los mismos objetivos

²⁴ Sostenibilidad: Dicho de un proceso: Que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior, ni merma de los recursos existentes.

²⁵ Sustentable: Que se puede sustentar o defender con razones

y preocupaciones de la compañía. Esto se hace, por ejemplo, con el desarrollo de planes que otorguen facilidades a sus colaboradores, o no necesariamente directo a ellos, sino también beneficios para otros miembros de sus familias.

5.3 Objetivos que podrían perseguir las tiendas por departamento para competir en la industria y/o utilizar el Modelo TOP

En esta sección del capítulo, se describen los objetivos que podría perseguir las compañías para competir en la industria. Para tener un orden, se realiza por tema como el de un mapa estratégico, ya que lo utilizamos como herramienta para hacer el análisis comparativo de las compañías.

5.3.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva tiene relación con los recursos disponibles para que la empresa lleve a cabo sus operaciones. Algunas definiciones de autores acerca de esta perspectiva, se encuentran en el ANEXO BA.

El detalle de esta perspectiva con los objetivos y sus respectivos indicadores asociados, se analizan a continuación.

O1.1. Contar con personal adecuado y mantenerlo capacitado: este objetivo se analizará en dos dimensiones: las capacitaciones y el proceso de selección.

O1.1.1 Desarrollar capacitaciones constantes: las compañías deben realizar capacitaciones a quienes la conforman para que se desempeñen de manera óptima en sus determinadas labores con los recursos proporcionados por la entidad. Esto ayuda a disminuir errores, optimizar mejor el tiempo en los

procesos, reducir mermas, satisfacer a los clientes, entre otros beneficios como proporcionar un mayor nivel de eficiencia.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O1.1.1.1 Total de horas de capacitación realizadas en un periodo en la compañía comparado con uno anterior (Horas (t) – (t-1)): para más detalle, ver ANEXO BB.

O1.1.1.2 Porcentaje de colaboradores capacitados: corresponde a la cantidad de colaboradores que reciben capacitación en comparación con la cantidad total de colaboradores que tiene la entidad. Este indicador, además se puede medir en distintos niveles, es decir, no tan sólo a nivel compañía, sino también, por ejemplo, por cada tienda, por cada área o por región.

O1.1.1.3 Horas de capacitación por colaborador: este KPI se dividió en dos, que son los que se consideraron más apropiados por la industria y la información con la que se puede contar. Por lo tanto, hay que tener en cuenta que pueden existir más indicadores con esta base:

O1.1.1.3.1 Horas de capacitación por colaborador capacitado: este indicador es el que se obtiene de complementar las horas totales de capacitación para dividir las por los colaboradores que han recibido capacitación. El resultado es útil porque establece un parámetro de comparación ya que, si las horas de capacitación aumentan en la misma proporción que aumentan los colaboradores que asisten a capacitarse, entonces un mayor número de horas no necesariamente implica una mejora en este objetivo. En caso contrario, efectivamente se cumple con el objetivo.

O1.1.1.3.2 Horas de capacitación por colaborador respecto al total de colaboradores de la organización: este indicador funciona de igual forma que el anterior pero las horas de capacitación se comparan con el total de trabajadores de la organización. De esta manera, se puede comparar este indicador con el O1.1.1.3.1. Si O1.1.1.3.2 es bastante bajo en comparación con el anterior, entonces hay muchos trabajadores que no están siendo capacitados.

O1.1.1.4 Inversión en capacitación por trabajador de la compañía: en detalle se puede ver en el ANEXO BC.

O1.1.1.5 Inversión en capacitación por trabajador capacitado en un determinado tiempo: para comprender a lo que se refiere, ver ANEXO BD.

O1.1.1.6 Niveles jerárquicos, áreas, cargos, o tipo de personas que reciben capacitaciones: para más detalle, ver ANEXO BE.

O1.1.2 Contar con procesos de selección eficientes: el capital humano es uno de los principales recursos de una compañía. Si este proceso es eficiente, el potencial colaborador se escoge de acuerdo con actitudes y un perfil acorde con los parámetros de la entidad para traspasar esto a los demás. De esta manera, ayuda a disminuir el riesgo de pérdidas monetarias y no monetarias como, por ejemplo, en el tiempo utilizado debido a una mala selección y ejecución de las labores de algún trabajador, lo que puede dañar la imagen de la marca. También disminuye la rotación del personal, lo que complementa al objetivo de mantener el personal motivado, como se observará en O1.4.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O1.1.2. Porcentaje de contratados que no cumplen los requisitos del puesto: este indicador puede formar parte de la tasa de rotación, pero es con un solo motivo, debido a que el personal contratado no cumplió con los requisitos del puesto y, por lo tanto, debió ser despedido. Este indicador puede medirse en entre periodos, por ejemplo, un semestre y con respecto al total de trabajadores.

O1.2. Aumentar y fomentar el uso de nuevas tecnologías y de las ya existentes: para enfrentar el ambiente cambiante es clave poner atención al desarrollo tecnológico, de manera de mantenerse en la industria y sobresalir frente a los competidores. La implementación de tecnología agrega valor a la compañía y puede provocar cambios radicales en su desempeño, en la medida en que se fomente y se utilicen correctamente, lo que afecta directamente la satisfacción del cliente. Además, este objetivo puede apoyar la innovación, junto con fortalecer alianzas estratégicas en el sentido de buscar las tecnologías más avanzadas para operar de la manera más eficiente.

De acuerdo a la anterior, se creemos necesario que la tecnología se integre en toda la compañía, por lo que realizamos la siguiente identificación de dos tipos de indicadores en donde se agrupan de acuerdo a si la tecnología soporta procesos externos o internos. Esto sirve para agrupar los indicadores, que pueden ser varios.

O1.2.1 Indicadores de tecnología que soporta procesos externos: tiene que ver con todo lo que es visible para el cliente, por ejemplo, el uso de *tablets*, el desarrollo de aplicaciones móviles para clientes, colaboradores y proveedores,

entre otro tipo de tecnologías que ayudan tanto al cliente como a la comunidad y que su efecto marque la diferencia. De acuerdo a esto, algunos indicadores utilizados son: cantidad de *tablets* con que cuenta la compañía total o por cargos de personal por tienda, cantidad de aplicaciones desarrolladas para fortalecer las operaciones con clientes o colaboradores, nivel de tecnología que tienen las compañías, clasificada de acuerdo a ciertos estándares, clasificando en alto, medio y bajo.

O1.2.2 Tecnología que soporta procesos internos: tiene que ver con la mejora de procesos, por ejemplo, el uso de *CRM (Customer Relationship Management)*, softwares de optimización, sistemas avanzados de cálculos y estimaciones, etc., en general, aquella que soporta cualquier proceso de la compañía. Un indicador propuesto es el nivel de este tipo de tecnologías que posee la compañía, también, clasificado en alto, medio o bajo.

O1.3. Fortalecer los sistemas de información: la información es otro recurso clave de cualquier compañía, por lo que es primordial administrarla de la mejor manera, aún más en el caso de las tiendas por departamento.

Se debe evaluar y asumir una razón beneficiosa de costo-beneficio en contar con sistemas de información adecuados. Para que funcionen deben estar mantenidos y administrados óptimamente y así apoyarán la toma de decisiones hacia el objetivo de la compañía y de todas las partes que conforman la organización.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O.1.3.1 Renovación de permisos de soporte de softwares: la cantidad o el monto de los permisos de renovación en los acuerdos de soporte de softwares determinará la preocupación que se tiene en esta materia. Por lo tanto, es apropiado medirlo y compararlo de acuerdo a algún parámetro establecido por la entidad como, por ejemplo, año anterior, otra compañía, una meta, entre otros.

O1.3.2 Tiempo de activación de perfiles de accesos: cantidad de horas que tarda crear un nuevo perfil de acceso a los sistemas de información y que esté operativo.

O1.3.3 Cantidad de procesos o áreas integradas: corresponde a la cantidad de procesos o áreas que están incluidos en un mismo sistema.

O1.3.4 Nivel integración y normalización de los sistemas: se puede medir con una muestra. Se pueden seleccionar ciertos conceptos recurrentes para comparar en qué cantidad o proporción, se les llama con distinto nombre de acuerdo a los diferentes sistemas o reportes. Mientras mayor es el número, entonces quiere decir que hay problemas porque se utilizan distintos nombres, formatos o estructuras para un mismo concepto. Esto causa duplicidad de datos, provoca errores en los reportes y en las estimaciones, entre otros problemas.

O1.3.5 Presupuesto destinado a los sistemas de información en un periodo: indicador útil para comparar entre periodos. Si el presupuesto aumenta, entonces hay indicios de que la confianza en éstos es mayor. A pesar de que puede sonar contradictorio, pensando que mientras hay una mayor inversión es porque no estaban funcionando. Se puede decir entonces, que hay mayor

preocupación para que los sistemas funcionen adecuadamente y, por lo tanto, se destina más dinero porque a largo plazo implicará mayores beneficios.

O1.4. Mantener el personal motivado: el comportamiento de quienes conforman una compañía está directamente relacionado con el ambiente en que desarrollan sus labores. Si los colaboradores se sienten a gusto y motivados, entonces transmitirán el compromiso a los clientes y cumplirán con los objetivos que busca la compañía. En caso contrario, lo más probable es que la persona abandone la tienda por departamento en cuestión, generando una mayor rotación de personas en los respectivos cargos o perjudique a la compañía por cómo efectúa su trabajo.

No debemos olvidar que este objetivo también está relacionado con O1.1.2 ya que, si existe una correcta selección del personal, puede disminuir la rotación voluntaria (decisión personal) o involuntariamente (desvinculación).

Indicadores propuestos para medir este objetivo: los siguiente son los indicadores propuestos, pero los principales a considerar son O1.4.3 y O1.4.4:

O1.4.1 Cantidad de eventos para entretener a los colaboradores: este indicador se puede calcular en distintos periodos de tiempo para ser comparado con uno anterior que cumpla con criterios similares. Si el número ha aumentado, entonces existe una mayor preocupación por parte de la compañía en otorgar más instancias de distención para sus colaboradores, además, podría indicar que dichas instancias son beneficiosas y por eso la compañía ha decidido aumentarlas.

O1.4.2 Instancias de trabajo en equipo: con el fin de mejorar las relaciones con personas o áreas que no se tiene una relación directa, el trabajo en equipo ayuda bastante a conocer mejor el aporte que cada uno genera a la compañía. Esto hará que el colaborador se sienta más importante y motivado en sus labores.

Por lo anterior, se puede considerar que mientras existan más ideas y actividades de trabajo en equipo, se pueden conseguir mayores beneficios para la entidad. Este indicador se puede medir por el número de actividades o instancias²⁶ para los colaboradores.

O1.4.3. Rotación del personal: este KPI numérico, indica la cantidad de personas que dejan la compañía. Para poder compararlo entre compañías, hay que verificar cómo lo están midiendo, ya que hay algunas tiendas que lo presentan como la cantidad de personas que dejan la compañía por cualquier motivo, es decir, incluyendo a las desvinculadas, y otras no. En este sentido los siguientes indicadores para las compañías en estudio fueron encontrados y como fueron más de uno, no fue escogido como un KPI clave, porque no permite ser directamente comparable:

O1.4.3.1 Tasa de rotación voluntaria: corresponde a la cantidad de personas que dejan voluntariamente la compañía sobre el total de trabajadores. En este caso Falabella es la única compañía que lo presenta.

²⁶ Se debe tener en cuenta que nuestro modelo está elaborado para ser utilizado por más de una compañía.

O1.4.3.2 Tasa de rotación consolidada: corresponde a la tasa de rotación total de Falabella y no sólo de tiendas por departamento.

O1.4.3.3. Tasa de rotación segmento Chile: corresponde a la tasa de rotación de tiendas por departamento en Chile de Falabella.

O1.4.3.4 Tasa de rotación: corresponde a la tasa de rotación de Ripley total.

O1.4.3.5. Tasa rotación TxD: corresponde a la tasa de rotación de Paris²⁷.

O1.4.4 Acciones o medidas para controlar la satisfacción de los colaboradores: algunas compañías cuentan con índices de satisfacción interna, así como también índices mundiales. En este contexto, en el siguiente capítulo se presenta información sobre algunos encontrados como:

O1.4.4.1 Great Place to Work: corresponde al ranking mundial acerca de las mejores empresas donde trabajar, según el tipo de compañía o categoría en que participan. Es un buen indicador, ya que es a nivel mundial. Este índice cuenta con datos en distintos niveles y para la tesis identificamos estos: *regional, Chile y World's Best Multinational Workplaces.*

O1.4.4.2 Net Promoter Score (NPS): si bien se utiliza para medir la satisfacción de los clientes y lo revisaremos en dicha perspectiva, también se puede utilizar al interior de la compañía para medir a de los trabajadores.

O1.4.4.3 Otros índices o rankings: además de los anteriores, existe una serie de otros rankings nacionales o internacionales en los cuales pueden estar

²⁷ La cifra corresponde a la de las tiendas por departamento de Cencosud, es decir, considera Johnson, pero debido a su baja presencia, incide por muy poco sobre París y, por lo tanto, estimamos no altera mayormente el dato, como para aplicar algún factor.

involucradas las compañías. Buenos puntajes o posiciones en rankings pueden influir positivamente en el trabajador ya que provocan un sentido de motivación por pertenecer a la compañía reconocida.²⁸

O1.4.5 Sindicalización: se puede medir la existencia de sindicatos, así como también el número o porcentaje de personas que pertenecen a ellos. Esto con el fin de reflejar que el bienestar de los trabajadores es un tema a debatir y que preocupa a las entidades. Se debe tener en cuenta que el promedio en Chile es del 13% del personal sindicalizado y el promedio de los países de la OCDE es del 18% al año 2017, valores que son necesarios para poder comparar con las compañías en cuestión. Así también, algunos sindicatos cuentan con beneficios porque poseen convenios con algunas instituciones para obtener beneficios como descuentos en algunos servicios.

La sindicalización refleja la satisfacción de los trabajadores porque con lo ya dicho, se puede notar que permite que los trabajadores se sientan más protegidos y con más beneficios, así como también tienen un respaldo ante posibles demandas que puedan surgir en contra de sus empleadores.

Con la información de las compañías se pudo definir tres índices relacionados con la sindicalización:

O1.4.5.1 Porcentaje personal sindicalizado: corresponde a la proporción de trabajadores de la compañía que pertenecen a un sindicato.

²⁸ El sentido de pertenencia se habla en términos generales, por lo que si bien, no distinguimos entre motivación intrínseca y extrínseca, este indicador está más dirigido a intrínseca.

O1.4.5.2 Porcentaje de personal con convenios colectivos: corresponde a la proporción del total de trabajadores con algún convenio colectivo.

O1.4.5.3 Número de sindicatos: cantidad de sindicatos. Una compañía puede tener trabajadores afiliados a más de un sindicato.

O1.4.6 Presupuesto asignado a beneficios para los trabajadores: es un indicador cuantitativo que puede ser complejo de conseguir, es más bien interno. Por eso es difícil compararlo entre compañías, a diferencia de hacerlo entre periodos, de manera de analizar si se está asignando más o menos que el periodo de referencia, en mejorar las mejorar las condiciones o el ambiente laboral.

O1.5. Generar cultura de innovación para toda la compañía: la innovación es un factor clave para la evolución y avances de las operaciones futuras de las compañías. La cultura de innovación a la que nos referimos debe ser transversal, es decir, tanto trabajadores como clientes y la comunidad deben formar parte de ella para que se refleje hacia el cliente final.

Indicadores propuestos para medir este este objetivo:

Es difícil hacer una medición cuantitativa, por lo que cualquier información en relación a generar, promover y alentar la innovación, es útil para analizar el estado del objetivo. Algunos factores que dan indicios y lo apoyan son:

O1.5.1 Concursos o eventos de innovación (organización, participación o reconocimientos): algunas empresas, sobre todo de *Retail*, crean concursos tanto al interior de las organizaciones, como también abierto a todo público para

incentivar la creación nuevas ideas y propuestas que, incluso, pueden llegar a ser un nuevos productos o categorías, que pueden aumentar los beneficios de la compañía. También hay eventos de innovación que promueven esta cultura, y de igual forma existen compañías externas que presentan comparaciones entre las tiendas en esta materia como, por ejemplo, el ranking Forbes.

O1.6. Generar cultura sostenible: desde hace algunos años que estamos escuchando cada vez más de sostenibilidad. Al igual que la innovación, marca tendencia hoy en día, pero es superior su real importancia. La sostenibilidad, entre varias cosas, contribuye al medio ambiente, a disminuir la contaminación y residuos mediante un mejor uso de recursos, optimiza la energía, entre otras razones que también impactan económicamente y benefician a la comunidad.

El objetivo lo consideramos como primordial en la estrategia de las compañías de *Retail* ya que una buena gestión genera beneficios para todo el ecosistema, puede llevar a una reducción de costos y aumento de la eficiencia en procesos, así como también afecta directamente en la valoración de los clientes hacia las entidades. Como el planeta está sufriendo notables efectos del desgaste humano, hay clientes que valoran más las compañías que causan menor daño al medio ambiente por sobre otros atributos, incluso sobre el precio.

Se reconocen tres principales ámbitos que conforman la sostenibilidad: medioambiental, económica y social. Esta última a veces se divide en política-social. De acuerdo a esto, y con las consideraciones pertinentes, este objetivo lo separamos en tres dimensiones que las compañías deben perseguir en relación a

la sostenibilidad: generar una conciencia sostenible, gestionar una cultura de diversidad e inclusión y finalmente generar una cultura responsable social para la organización y la comunidad.

O1.6.1 Generar conciencia sostenible: se relaciona con que las compañías declaren o demuestren el interés de una conciencia sostenible.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O1.6.1.1 Declaración de sostenibilidad como política al interior de la compañía: consiste en reconocer claramente en sus páginas web o reportes, que poseen algún ítem con preocupación en este KPI. Se identificaron dos indicadores:

O1.6.1.1.1 Reporte de sostenibilidad: se reconocen las compañías que cuentan con este reporte demostrando su preocupación. No es obligación presentarlo, por lo tanto, aún existen entidades de *Retail* que no lo presentan.

O1.6.1.1.2 Declaración de sostenibilidad: identifica a las compañías que declaran o destinan un ítem acerca de la sostenibilidad en sus sitios web.

O1.6.1.2 Reconocimientos de sostenibilidad: evidencia si las compañías han recibido algún reconocimiento en esta materia o si han obtenido un lugar en algún ranking asociado. Esto provoca reconocimiento tanto al interior como al exterior de la compañía. Si se quisiera hacer cuantitativo este indicador, se podría organizar con respecto a la cantidad de premios que ha obtenido, sin embargo, consideramos que no es completamente objetivo porque algunas compañías no están en los rankings porque no se registran para participar y no

porque no cumplan con criterios para ganar. Lo más comparable es el lugar que ocupa cada compañía en un mismo ranking.

O1.6.2 Disponer de proyectos sociales para colaboradores y comunidad: este objetivo se fundamenta en el compromiso de las compañías con la comunidad. Las tiendas por departamento deben promover, analizar y tangibilizar los aportes e impacto que pueden generar en la comunidad. De esta manera, se justificarán las inversiones de esos proyectos.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O1.6.2.1 Programas de voluntariados disponibles para la participación de trabajadores: este indicador puede ser cuantitativo al medir la cantidad de programas existentes en un periodo para compararlo con otro de similares características. También es significativo analizarlo cualitativamente, porque son muchas las compañías que sólo nombran las campañas más importantes, y no necesariamente todas, como para poder comparar si hay más o menos que antes. Otra forma de medir puede ser en impacto social, pero esto es una variable muy relativa para comparar entre las compañías, sin embargo, sí puede ser un indicador a nivel compañía, que serviría para ver si está impactando más como, por ejemplo, en cantidad de personas que ayudan con respecto a un periodo.

O1.6.2.2 Proporción de trabajadores que participan en voluntariados: la cantidad de trabajadores sobre el total de la unidad en consideración (puede ser por tienda, por ciudad, región, compañía en su totalidad u otro). Si se analiza con

respecto a un periodo, lo ideal, es anual, de esta forma se puede comparar con más fácilmente entre compañías.

O1.6.2.3 Cantidad de horas de voluntariado de las compañías: comparar la evolución en horas destinadas a voluntariados para las compañías es útil porque da cuenta de la preocupación social que va aumentando. Si además se tienen las horas de voluntariado por trabajador que participa, puede entregar aún más información sobre teorías como si los voluntarios son más productivos o responsables. Compararlo entre compañías también refleja la importancia que cada compañía le da a estas actividades sociales. En el ANEXO BF se encuentran los siguientes tres indicadores que se encontraron sólo para una de las compañías pero que tal vez las demás compañías mantienen internamente: horas de voluntariado Chile, variación de horas de voluntariado respecto al periodo anterior y porcentaje de horas voluntariado Chile respecto al total de países.

O1.6.3 Gestionar la cultura de diversidad e inclusión: nos referimos a la contratación de personas diversas ya sea en sexo, orientación sexual, capacidades especiales, edades, entre otras. Esto ayuda a la integración de la sociedad, ya que las personas se pueden sentir identificadas y/o empatizar con quienes conforman la compañía, lo que logra dar un valor agregado a la hora de escoger una tienda.

Es importante señalar que esto se refleja no tan sólo a los trabajadores que conforman la entidad, sino más bien a todo lo que tenga que ver con la organización porque, por ejemplo, los accesos que se tienen a las tiendas o los probadores para

gente en silla de ruedas o con persona asistida son claros indicios que se preocupa de los clientes, pero también esto debe ser un factor a la hora de elección de los proveedores.

La forma en que funcionan las personas con características diferentes puede ser beneficioso para las compañías si se ha contado con un buen proceso de selección y se trabaja de manera adecuada para cumplir con este objetivo. Existen distintas maneras de controlar este objetivo, pero a continuación se describen los principales con que las tres tiendas por departamento en estudio disponen de información más pública para calcularlos, estos son con respecto a: sexo, discapacidad, extranjeros y edad, como lo mencionamos anteriormente en 4.2.3.

Indicadores propuestos para medir este objetivo: se tiene claro que existen más que los mencionados. Además, como son variados, el mejor indicador sería calcular un promedio de cada dimensión que se está midiendo, si se pudiese. Sin embargo, definimos los siguientes KPI's:

O1.6.3.1 Proporción de dotación por sexo: esta segmentación si bien, es una de las más básicas, se presenta dada la información disponible y porque las compañías la presentan para facilitar la agrupación de su personal en metas que pretenden mostrar la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres.

O1.6.3.1.1 Dotación en tiendas por departamento Chile, femenina: corresponde al total de la dotación de sexo femenino en las tiendas por departamento en Chile. Se utiliza principalmente para ver la evolución de la

cantidad entre los años de estudio. También sirve para comparar su comportamiento y productividad en labores.

O1.6.3.1.2 Dotación en tiendas por departamento Chile, masculina: es el mismo indicador anterior (O1.6.3.1.1), pero para la dotación masculina.

O1.6.3.1.3 Dotación femenina: proporción del personal femenino con respecto al total de trabajadores de las tiendas por departamento de Chile, de esta forma este indicador complementa a O1.6.3.1.1 con el total.

O1.6.3.1.4 Dotación masculina: complementario de O1.6.3.1.3.

O1.6.3.2 Personal discapacitado: este indicador para presentarlo se dividió en dos, uno que muestra la cantidad y el otro la proporción con respecto al total.

O1.6.3.2.1 Cantidad de personal con alguna discapacidad: principalmente compara entre años, sin embargo, depende de la cantidad total de personal, por lo que sólo lo utilizaríamos en caso que no se tuviera más información.

O1.6.3.2.2 Porcentaje de personas discapacitadas en Chile: corresponde a la proporción de personas en esta condición con respecto a la totalidad de los trabajadores. Contratar personas con algún grado de discapacidad, es tan importante que incluso, hoy en día existen leyes que incorporan este objetivo, como se señaló anteriormente en 4.2.3. Por lo tanto, contar con una mayor proporción refleja tanto el cumplimiento con la ley, como una mayor preocupación e inclusión.

O1.6.3.3 Personal extranjero: se refiere a extranjeros que la compañía reporta año a año.

O1.6.3.3.1 Proporción de extranjeros con respecto al total de trabajadores: representa la proporción de personal extranjero con que cuenta la compañía por sobre el total que posee la compañía regionalmente. Si el valor va aumentando cada año, existe un avance en la contratación de personas de distintas nacionalidades en todos los países donde la matriz posee tiendas por departamento. De todas maneras, el indicador es más general.

O1.6.3.3.2 Dotación chilena: dotación de nacionalidad chilena frente al total de la compañía (considera todos los segmentos).

O1.6.3.3.3 Extranjeros Chile: proporción de extranjeros que se encuentran en las tiendas por departamento en Chile. Si se cuenta con éste, sería el más acertado a utilizar.

O1.6.3.4 Edad dotación: permite conocer la edad de la dotación de trabajadores. A raíz de este indicador se pueden crear iniciativas, controlar o explicar incluso el comportamiento de otros indicadores como, por ejemplo, la rotación del personal o se pueden crear programas focalizados, por ejemplo, mayor contratación de la tercera edad, etc. De acuerdo a la información los indicadores éste se puede estructurar de distintas maneras, por ejemplo, por rango etario. Si bien se tiene información del rango estario de toda la dotación en esta sección se presentan los siguientes dos indicadores que tienen relación con la dotación

menor a 30 años, ya que como se verá más adelante, los jóvenes son clave para explicar algunos comportamientos de indicadores:

O1.6.3.4.1 Dotación menor de 30 compañía

O1.6.3.4.2 Dotación menor de 30 Chile

A continuación, se presenta la perspectiva los procesos internos.

5.3.2 Perspectiva de procesos internos

En esta sección se describe cada uno de los objetivos estratégicos asociados a los procesos internos en que deben enfocarse las tiendas por departamento.

Esta perspectiva se justifica y se da a entender mejor con la pregunta planteada por Kaplan y Norton (1997) sobre en qué procesos, las compañías deben ser excelentes. Esto define los lineamientos para la perspectiva y ayuda a crear los objetivos para las tiendas por departamento, los cuales se describen a continuación:

O2.1. Desarrollar y distribuir nuevos productos, nuevas categorías y mercados (que sean efectivos): uno de los procesos claves es la elaboración o lanzamiento efectivo de productos, junto con la distribución de nuevos productos lo que puede aumentar las categorías de productos y, por lo tanto, también puede ampliar su mercado objetivo.

Indicadores propuestos para medir este este objetivo:

O2.1.1 Desarrollar de nuevos productos que sean lanzados efectivamente al mercado: los procesos relacionados a los nuevos productos deben gestionarse de manera óptima para generar un mayor grado de confianza y ser preferido por

el cliente. Por lo mismo, para cumplir con este KPI, se deben reconocer procesos como planificar, monitorear, realizar seguimiento y evaluar apropiadamente cada idea de productos. En definitiva, para dar cuenta de que las compañías cumplen con el objetivo, debe haber indicios de que existen dichos procesos, o que el flujo de desarrollo de un producto (o idea), esté bien regulado y controlado.

Para medir este indicador de forma más clara, se propone dividirlo en dos: la cantidad de productos lanzados al mercado y otro que compara dicha cantidad con respecto al total de productos desarrollados.

O2.1.1.1 Cantidad de productos nuevos lanzados al mercado: se puede comparar periódicamente para comparar con periodos anteriores.

O2.1.1.2 Cantidad de productos nuevos lanzados versus la cantidad total de productos desarrollados en un periodo: razón entre los productos que realmente se lanzaron al mercado, con respecto al total de desarrollos nuevos lanzados al mercado, es decir, incluyendo los que fracasaron antes.

O2.1.2 Gestión de distintas categorías de productos: al interior de una misma tienda por departamento el consumidor valora encontrar la mayor cantidad de categorías para su comodidad. Por eso es apropiado ir aumentando o cuidando que no disminuya el número de categorías. Por lo tanto, este KPI se refiere a que exista una gestión adecuada de categorías. Ya que es difícil de medir, para identificar si las compañías se enfocan en esto o no, se considerará si realizan alguna mención sobre cómo administran las categorías. De ser efectivo, permite hacer gestión en beneficio de los clientes y toda la comunidad.

O2.1.3 Gestionar y aumentar los mercados en los que participa: si existe una buena gestión de los mercados en que participa, se pueden realizar estudios acerca de qué mercados son similares a los que se tienen, cuáles son efectivos, y que se podría hacer para ampliarse a ellos. Para esto, se deben considerar todas las variables que pueden influir en una ampliación del negocio y hacer distintos análisis de como los de factibilidad, de modo que la inversión sea sostenible en el tiempo. Con esto, se reconocen los siguientes KPI:

O2.1.3.1 Número de países en que participa: se puede contar el número de países en que está presenta la compañía.

O2.1.4 Cantidad de marcas propias: las marcas propias son muy importantes ya que otorgan mayor variedad a los clientes y por lo general, a un precio menor, por lo que mientras posea una mayor cantidad, tiene más probabilidades de que el cliente escoja una de ellas. De hecho, estas marcas propias también son segmentadas apuntando a distintos mercados objetivos.

O2.1.5 Cantidad de marcas externas: corresponde a la cantidad de marcas que distribuye la compañía y que no corresponden a marcas propias. Entre estas también se pueden identificar otro tipo de marcas como locales, exclusivas o franquicia, por mencionar algunas. También puede ser posible medir cada una de ellas. Para mayor detalle sobre en qué consisten, ver ANEXO BG.

O2.1.6 Cantidad de SKU: cada producto tiene un SKU o código asociado que lo identifica por modelo, tamaño, formato, color y otras características. Si existe un

mayor número de SKU, entonces existe mayor variedad y surtido de productos que se ofrecen al cliente, otorgándole más opciones.

O2.1.7 Categorías de productos disponibles: corresponde a la cantidad de categorías con que cuenta la compañía como, por ejemplo, vestuario, calzado, computación, etc. Una mayor cantidad da la oportunidad de ofrecer un mayor número de productos y satisfacer más necesidades de los clientes.

O2.2. Gestionar y fortalecer alianzas estratégicas y acuerdos con proveedores: para fortalecer la fidelidad del cliente se debe ofrecer lo mismo que ya consumen o mejorarlo, de manera de que no se fuguen si algo cambia. Por esto se debe tener cuidado con la relación con los proveedores adecuados existentes y se debe estar en constante búsqueda de nuevas alianzas que potencien la entidad. Por ejemplo, es beneficioso para las compañías contar con distintas opciones o métodos de pago, ya que hay clientes que discriminan los lugares de compra de acuerdo con esto. Un motivo por el que escoge puede ser querer acumular puntos o beneficios con ciertas tarjetas o con su RUT.

Para cumplir con este objetivo, se deben tomar distintas medidas y generar diferentes instancias que permitan mantener las relaciones y fortalecer las alianzas. También existen y se aplican códigos para normar la selección y conducta de los proveedores de acuerdo a los estándares de cada compañía. Esto con el fin de que las alianzas sean beneficiosas y no se generen problemas inesperados por acciones o perfiles de proveedores no deseados, con los que erróneamente se pueden haber establecido relaciones. Existen algunos organismos internacionales que ayudan a

regular las relaciones entre ellos como, por ejemplo, SEDEX²⁹ (*Supplier Ethical Data Exchange*). Los miembros de esta organización están a cargo de SMETA que son Auditoría de Comercio Ético, como lo dice su nombre traducido al español.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O2.2.1 Cantidad de acuerdos generados en el año respecto al año anterior (cantidad de proveedores): se refiere a la cantidad de acuerdos con proveedores que se generan en el año o también se puede comparar con otros periodos de tiempo.

O2.2.2 Total acuerdos vigentes en un periodo (respecto a otro): este indicador puede servir para tener un orden y controlar los acuerdos que tiene la compañía en cierto periodo de tiempo, ya que no necesariamente una mayor cantidad de acuerdos genera más beneficios, esto depende de las capacidades y márgenes que se crean entre los proveedores.

O2.2.3 Cantidad de acuerdos por vencer que son renovados: mide si las compañías están renovando los contratos con los mismos proveedores, de manera de mantener su relación en el tiempo. Si esto es cercano al 100%, entonces se infiere que los proveedores están siendo efectivos, por lo tanto, se

²⁹ Organización sin fines de lucro que desarrolla programas de abastecimiento responsable a través de mejoras en la cadena de suministro. El objetivo es administrar riesgos en los centros de trabajo de los proveedores y tener como base la ética y la sostenibilidad.

están renovando y a su vez, están teniendo buenas relaciones con ellos, por lo que éstos últimos acceden a continuar los con los contratos.

O2.2.4 Monto en pesos de los acuerdos generados en un año con respecto al anterior: al igual que los anteriores, este KPI puede ser adaptado a otro periodo de tiempo porque es un indicador con el cual se debe tener cuidado en su interpretación y es principalmente por eso que lo exponemos acá, no por ser un KPI muy usual y que sirva completamente para este objetivo.

Lo anterior, debido a que dependiendo de la información con que se cuente, es probable que incluso se pueda calcular el monto de exclusividad porque, por ejemplo, se pueden generar acuerdos por montos muy elevados y muy costosos para la compañía, pero que pueden ayudar a generar mayores ganancias si se está pagando por la exclusividad de contar con alguna marca extranjera, por ejemplo. Esto identificará a la compañía porque los clientes sabrán que dicha marca sólo se encuentra en esa tienda por departamento.

O2.2.5 Formas de fortalecer los acuerdos con proveedores: corresponde a un indicador principalmente descriptivo, ya que más que contabilizar la cantidad de formas que utilizan para fortalecer los acuerdos, se presentan las medidas que toman las compañías para realizarlo. De esto, pueden derivar innovadoras medidas que realizan ciertas tiendas por departamento, así como también, pueden seguir ciertos estándares. Se logran identificar son los siguientes:

O2.2.5.1. *Existencia canal de comunicación*: mide la existencia de algún canal de comunicación entre la compañía y sus proveedores. El más típico es la existencia de un portal.

O2.2.5.2 *Auditorías a proveedores*: este indicador es para acreditar que, si se aplica o no el criterio de SEDEX (O2.2.5.4) anteriormente presentado, de igual forma las compañías regulen y auditen a sus proveedores, de manera que cuenten con los estándares suficientes para serlo. Además si se realizan auditorías, según sea el resultado, permiten tomar acciones preventivas y correctivas para mejorar y fortalecer las relaciones con proveedores y éstos también tendrán un claro conocimiento sobre cómo se debe actuar.

O2.2.5.3 *Selección y control de proveedores*: sirve para reflejar la existencia de un proceso cuidadoso y selectivo para adquirir o contar con proveedores. De todas maneras, este indicador está relacionado en cierto punto con O2.2.5.2 ya que, si se cuentan con auditorías, entonces se puede concluir que se están controlando.

O2.2.5.4 *Contar con criterio SEDEX*: es bastante usado en la industria de *Retail* ya que es un estándar internacional que refleja la importancia de las relaciones que se deben mantener con los proveedores.

O2.2.2.5 *Actividades extras con proveedores*: permite conocer si existen otras instancias, no netamente comerciales, para que ambas partes puedan conocerse mejor y estrechar las relaciones.

O2.2.6 Cantidad de métodos de pago asociados a un periodo: si aumenta en un periodo, entonces, se puede ganar más clientes y/o aumentar las ventas.

O2.2.7 Cantidad de alianzas de pago: corresponde a la cantidad de alianzas de pago para comparar entre un periodo y otro o entre compañías. Se puede decir que es una profundización de O2.2.6. Por ejemplo, *EBay* acepta más de una forma de pago, entre algunas de ellas, tarjetas de crédito *Master Carde* o *Visa*, tarjeta de crédito de la casa comercial, tarjeta de débito del banco asociado a la compañía, tarjeta de débito personal, *giftcard*, cheque, efectivo, entre otros.

O2.2.8 Auditoría de métodos de pagos: las compañías deben conocer detalladamente cómo funcionan los métodos de pagos. Si se determina la existencia de auditorías en este proceso, entonces existe una preocupación importante en esto, lo que es beneficioso tanto para el cliente³⁰, como para las compañías que pueden disminuir los riesgos asociados a malas alianzas.

O2.3 Mejorar gestión de áreas de apoyo al cliente: con este objetivo nos referimos a que se debe gestionar eficaz y eficientemente todas las áreas que soporten directamente al cliente. De acuerdo a esto se encuentran distintas dimensiones, pero principalmente se refiere a procesar todo lo que provenga del cliente como, por ejemplo, resultados de encuestas, reclamos o comportamientos,

³⁰ Mientras los métodos de pago estén bien auditados, las compañías los seguirán manteniéndolos, y los clientes seguirán contando con esos métodos. Además, existe confianza en que cumplen con los estándares requeridos con respecto a seguridad y confiabilidad, lo que disminuye riesgos para las compañías y para los clientes.

para mejorar las operaciones y satisfacer a los clientes. Como es bastante amplio sólo definimos algunos a continuación:

O2.3.1 Gestionar reclamos para disminuirlos: tiene relación con la elaboración de planes y/o acciones a realizar, producto de la información de reclamos que se obtienen por los distintos medios como encuestas, reclamos en SERNAC, entre otros. La idea es reaccionar y corregir las falencias, además de considerar los comentarios de los clientes para mejorar los procesos asociados en ello. En otras palabras, se deben usar los datos provenientes de los clientes para así seguir midiendo y mejorando la satisfacción, experiencias y probablemente muchos de los objetivos de la perspectiva cliente, si nos centráramos en el mapa estratégico de una compañía.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O2.3.1.1 Cantidad de programas de corrección de procesos a raíz de reclamos: permite demostrar que realmente se están gestionando los reclamos de los clientes, para realizar acciones correctivas. Si bien, es un indicador cuantitativo, de todas maneras, si se encuentra información de que están tomando las respectivas medidas, permite notar la preocupación de la compañía en este asunto.

O2.3.1.2 Beneficios asociados a corrección de procesos producto de los reclamos: los programas de O2.3.1.1, se pueden cuantificar en beneficios asociados, por ejemplo, ahorro de tiempo o reducción de gastos, por lo tanto,

si se toma la opinión de los clientes, se pueden abordar asuntos que organización, desde adentro, no ha identificado ni cuantificado.

O2.3.1.3 Cantidad de reclamos en el SERNAC acogidos por el proveedor: corresponde a la cantidad de reclamos que la tienda por departamento inculpada, considera el reclamo para evaluar y dar una respuesta, por lo que efectivamente se están gestionando los reclamos.

Este indicador más que la cantidad, en caso de tener la información es mejor medirlo como la *tasa de respuesta de reclamos acogidos*. De esta forma, se refiere a la cantidad de reclamos acogidos sobre el total de reclamos que posee la compañía, lo cual es más significativo para analizar el universo y compararlo con las demás compañías.

O2.4. Gestionar y fomentar proyectos sostenibles: si se genera una cultura de sostenibilidad, se debe trabajar para mantenerla. Por lo tanto, nos referimos a gestionar y dar continuidad a los proyectos asociados a esta cultura, de manera que se fomenten y formen parte de la compañía.

La sostenibilidad debe ser un componente interiorizado en todos quienes componen la compañía. Algunos clientes, incluso, prefieren pagar un precio relativamente más alto por productos o servicios que beneficien el ecosistema en vez de otros económicos más dañinos para el planeta como lo que ocurre con los productos de origen orgánico.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O2.4.1 Iniciativas / proyectos sostenibles: este indicador puede ser tanto cuantitativo como cualitativo. Cuantitativo, sirve para poder compararlo con el de otro periodo y de esta forma si hay un incremento, reflejaría un esfuerzo por parte de la compañía hacia este objetivo. Y si todas las compañías contaran con la información, sería fácil de compararlo. Sin embargo, no debemos dejar de lado que la comparación es relativa ya que un mejor indicador sería cuantificar el impacto, pero sabemos que es difícil de comparar entre proyectos y, por lo tanto, aún más entre compañías.

Por lo anterior, en este caso utilizaremos la información cualitativa, donde se presentan los principales proyectos e iniciativas sostenibles en las que cada compañía está invirtiendo y destaca³¹. Algunas mediciones que también tienen relación son las siguientes y se describen en ANEXO BH:

- *Cantidad de productos “Cruelty free” disponibles para la venta*
- *Cantidad de productos orgánicos disponibles para el cliente*
- *Cantidad de asistentes a campañas que apoyen el medioambiente*

O2.4.2 Índices medioambientales: corresponde a aquellos KPI que miden impactos específicos en el medioambiente y que por lo general están estandarizados. Entre ellos consideramos:

³¹ En este sentido, tampoco se presentará la totalidad de los proyectos sostenibles de cada compañía, ya que se debe considerar que pueden ir habiendo nuevos proyectos cada año, se pueden ir modificando las metas asociadas, las mediciones, entre otros. Todo esto hace que sea muy extenso e interesante como para abordarlo con mayor profundidad en otra ocasión.

O2.4.2.1 Huella de carbono: algunas compañías, sobre todo en el último tiempo, miden este KPI para mostrar el compromiso con el medio ambiente y la cultura que quieren generar.

O2.4.2.2 Índice de consumo y control de la energía eléctrica: este KPI puede ser comparable por sí mismo entre periodos para ver si disminuye. También puede considerarse cualitativamente, al considerar medidas que se toman para reducir la contaminación:

O2.4.2.2.1 Consumo de energía eléctrica: corresponde al consumo de energía de la compañía.

O2.4.2.2.2 Variación de consumo energético (%): corresponde a la variación en el consumo de energía que experimenta la compañía, por lo tanto, si este porcentaje es menor el panorama alentador ya que quiere decir que disminuye el consumo y se reduce el impacto negativo en el medioambiente.

O2.4.2.2.3 Intensidad energética: información sobre la cantidad de energía que se utiliza en relación a la superficie total de venta, por lo tanto, se espera que se mantenga bajo.

O2.4.2.3 Control de residuos: existen tiendas por departamento que están totalmente preocupadas y comprometidas con la eliminación de residuos por lo que buscan disminuirlos tomando distintas medidas que se pueden controlar como indicadores.

Es tan primordial este tema, que incluso desde el 2016 en Chile existe la Ley 20.920 de Reciclaje, Ley Marca para la Gestión de Residuos, la

Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje. El 2019 se publicó en el Diario Oficial el anteproyecto del reglamento de una de sus seis categorías relacionadas, la de “envases y embalajes”. Esta ley obliga a fabricantes a organizar y financiar la gestión de los residuos de sus productos. Es necesario entender que esto es un cambio cultural porque quiere decir que los fabricantes deben hacerse responsables hasta el final de la vida útil del producto, de manera que éste se recupere y se recicle. Los productos involucrados son los “prioritarios”, el detalle de estos y de la ley en sí, se encuentran en el Anexo CG.

Los indicadores propuestos son:

O2.4.2.3.1 Toneladas de residuos

O2.4.2.3.2 Variación porcentual de residuos

O2.4.2.3.3 Toneladas de residuos reciclados

O2.4.2.3.4 Porcentaje de residuos reciclados

O2.4.2.4 Programas / iniciativas de reciclaje: corresponde a acciones concretas relacionadas al reciclaje. Se encontraron los siguientes programas y/o iniciativas que permiten analizar qué compañías los aplican:

- Programa "3R"
- Reciclaje de material publicitario
- Reducción de bolsas
- Cobertura de puntos verdes en tiendas
- Tiendas con puntos verdes

O2.5. Mejorar proceso de logística: este objetivo refleja la importancia de centrar esfuerzos en todos los procesos que tiene asociados la compañía, desde la producción hasta la distribución y entrega al cliente, esto porque define las operaciones y es un factor clave para llegar de forma óptima al cliente.

Como es un proceso complejo, se decidió dividir en tres dimensiones en relación con la gestión de: inventarios, órdenes de compra y despacho o entrega de productos directa. Esto debido a que las tres dimensiones son de suma importancia en la industria de Retail ya que permiten operar eficientemente y responder al cliente.

O2.5.1 Mejorar gestión de inventarios: es clave en las operaciones de todas las tiendas por departamento y del *Retail* en general, porque la forma de administrarlo es fundamental para cumplir con las necesidades y demanda de los clientes. Una mala gestión puede provocar grandes pérdidas para la entidad.

Dado el contexto de las empresas estudiadas, las siguientes consideraciones pueden definir la forma de gestión: la ubicación geográfica, el foco principal en reducción de mermas, quiebres de stock o sobre stock.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O2.5.1.1 Cantidad de centros de distribución: permite comparar la cantidad de centros entre periodos anteriores y también contra competidores. También conociendo que la ubicación de esto, puede mejorar la gestión en general.

O2.5.1.2 Inversión en tecnologías de apoyo a la gestión de inventario: la gestión del stock disponible para tiendas y los demás canales se fortalecen con la tecnología. Por ejemplo, con la lectura de códigos de barra, códigos QR, entre otras que ayudan a contabilizar de manera real e instantánea el inventario existente, para poder tomar mejores decisiones y para darle facilidad al cliente de encontrar lo que quiere donde realmente se supone que está. Por lo tanto, la inversión que se haga en ella, indica el grado de importancia que la compañía le otorga.

O2.5.1.3 Quiebre de stock: este indicador se puede medir por la cantidad de quiebres que ha tenido en un periodo definido por la compañía, o por el tiempo transcurrido entre el quiebre y la reposición de un producto.

O.2.5.1.4 Sobre-stock: corresponde al opuesto de O2.5.1.3, es decir, en vez de medir la carencia de stock, se mide la sobre existencia de productos. Esto se da porque la cantidad de stock estimada para satisfacer a los clientes superó la demanda real, en el periodo considerado. La mejor forma de medirlo es con respecto a la pérdida monetaria que genera, ya que se pueden incurrir en importantes pérdidas por no tener espacio de almacenaje. Cuando esto sucede, por lo general, se hacen grandes ofertas para deshacerse de stock de temporadas pasadas, incluso se vende a un precio menor al costo.

O2.5.1.5 Cantidad de contactos extras con el proveedor: puede ser complementario o reemplazar a O2.5.1.3, ya que mide la cantidad de veces que se debió acudir al proveedor por necesidad de más stock.

O2.5.1.6 Cantidad de veces que la estimación de la demanda mensual no representó la realidad en el año: puede resumir las pérdidas, por sobre o quiebres de stock, o bien ayuda a tener más cuidado para próximos cálculos.

O2.5.1.7 Cantidad de incidentes en la cadena de abastecimiento: cantidad de veces que hubo incidentes tales como retrasos en los plazos de abastecimiento, que llegue mal la mercadería en cantidad, mal estado o algún problema similar. Lo mejor es cuantificarlo en pérdidas monetarias.

O2.5.2 Mejorar gestión de órdenes de compra: el efecto de este objetivo es más visible ante el concepto de Omnicanalidad, ya que apunta a mejorar la gestión de las órdenes de compras que pueden generarse virtual, telefónica o incluso presencialmente. Éste último caso, se da porque las tiendas por departamento están incentivando, la compra virtual dentro de la misma tienda cuando no cuentan con el producto (formato, talla, número, color, etc.) que un cliente quiere. Por esto se cuenta con infraestructura como pantallas y *tablets*, además de personal capacitado para realizarlo.

Para poder tener una buena gestión de órdenes de compra se debe cumplir con O2.5.1, de lo contrario, se podrían validar compras aun cuando no se tenga stock. También los plazos de entrega se deben gestionar de forma eficiente para contar con stock de los productos en las fechas seleccionadas por los clientes.

Indicadores propuestos para medir este este objetivo:

O2.5.2.1 Cantidad de órdenes de compra: se puede comparar con un periodo anterior, de forma de ayudar en la estimación y gestión de compras.

O2.5.2.2 Cantidad o monto de órdenes de compra por canal: sirve para analizar en qué canal se realizan más compras, ya sea en términos nominales o de volumen.

O2.5.2.3 Inversión en sistemas que soportan las órdenes de compras: corresponde al monto de la inversión en ese tipo de sistemas.

O2.5.2.4 Cantidad de órdenes rechazadas por falta de stock: KPI numérico.

O2.5.3 Mejorar la gestión de entrega de productos a los clientes: la entrega de productos a los clientes debe funcionar de manera óptima, fácil y conveniente para él. Un camino es ofrecer distintos métodos como, por ejemplo, retiro en tienda o en otra de la matriz, despacho a domicilio, retiro en algún centro de envíos, entre otros. Para poder optimizar estos procesos, frecuentemente se utilizan softwares que calculan rutas y gestionan de mejor manera los despachos.

Indicadores propuestos para medir este este objetivo:

O2.5.3.1 Cantidad de puntos de retiro: se puede comparar entre compañías o entre periodos de tiempo. Una mayor cantidad, otorga más opciones a donde poder retirar. El mejor cálculo de este KPI es conoce la cantidad total de tiendas en donde se puede retirar, en caso de que las compañías no lo presenten, también se puede considerar la cantidad de ciudades que

abarcan los puntos de retiro o finalmente, pueden ser las marcas en donde se puede retirar.

O2.5.3.2 Efectividad de entregas en primera instancia: si la logística se realiza bien se debe cumplir con todas las entregas pactadas en un día, sólo puede quedar algún margen de error de no entrega por otros motivos como, por ejemplo, el cliente no se encontraba. De esta forma se optimizan recursos físicos y financieros.

O2.5.2. Tiempo promedio de entrega: se puede abarcar de distintas formas, por ejemplo, la cantidad total de tiempo que dispone dividido por la cantidad de pactada de entregas, este también se puede medir como la cantidad de tiempo que tarda en entregar los productos en tienda, entre otras formas que incluyan el tiempo.

En el siguiente ítem continuamos con los indicadores para cumplir los objetivos de la perspectiva de clientes.

5.3.3 Perspectiva clientes

En esta sección se describe cada uno de los objetivos estratégicos que podrían estar asociados a la perspectiva del cliente³² en el mapa estratégico de una tienda por departamento. Debemos recalcar que, para esto, se debe adaptar a la realidad de cada compañía.

³² Más concretamente, como lo indica Fernández (2001), la perspectiva resuelve la pregunta acerca de qué debe hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Si bien no lo mencionamos como un indicador en el desarrollo de este capítulo, también recopilamos información acerca de algunos reconocimientos de las compañías que vale la pena mencionar en algunos casos.

Con esto, se definen los objetivos que requieren las tiendas por departamento, los cuales se describen a continuación.

O3.1 Fortalecer fidelización de clientes: este objetivo se fundamenta en que las compañías deben centrar su esfuerzo de manera de seguir siendo preferidos por los clientes ya fidelizados y fidelizar nuevos clientes.

Algunas medidas utilizadas para este objetivo son realizar promociones exclusivas con tarjeta de la casa comercial, otorgar beneficios a quienes están identificados en ciertas categorías, ofrecer promociones personalizadas, realizar invitaciones especiales a eventos o lanzamientos de temporadas, ofrecer descuentos y convenios con empresas externas y de diferentes rubros, como por ejemplo, al comprar en la tienda por departamento se pueden obtener cupones para comprar entradas al cine, restaurantes o cafeterías, a un precio bastante menor.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O3.1.1 Cantidad de programas de fidelización: existen diversos programas de fidelización de clientes en las tiendas de Retail, independiente del segmento, donde destacan las tiendas por departamento por crear y/o comunicar de mejor manera este tipo de programas. Poseer más programas de fidelización de

clientes permite que más clientes se identifiquen con alguno y se adhieran a ellos.

O3.1.2 Cantidad de comercios asociados para descuentos con tarjeta: a menudo se van incorporando nuevas tiendas a esta metodología, por lo que medir la cantidad de comercios asociados de cada tienda por departamento es un buen indicador para discriminar entre comprar en aquella que otorgue beneficio extra en alguna otra tienda de su interés o no.

O3.1.3 Cantidad de segmentos asociados que otorgan beneficios extra a los clientes: con O3.1.2 se pueden clasificar los comercios asociados de acuerdo al rubro o segmento, de manera de poder ver cuál compañía abarca más segmentos y, por lo tanto, satisface más necesidades con beneficios. Si esto ocurre, entonces se fidelizará al cliente porque buscará consumir y ser cliente de quien le otorgue mayores beneficios a nivel total.

O3.2 Mejorar experiencia del cliente: este objetivo se relaciona directamente con la Omnicanalidad, ya que no sólo abarca la satisfacción del cliente, sino más bien, se refiere a atraerlo mediante la experiencia vivida con la compañía y que, por lo tanto, debe ser cada vez mejorada. La experiencia no se refiere sólo con el producto, sino con todo el proceso de compra. Por lo tanto, puede ser en cualquiera de los canales y/o en el conjunto éstos. La experiencia debe ser única y excelente, para que el cliente la aprecie y decida seguir viviéndola. También, la tienda por departamento debe ser capaz de que nuevos clientes sean atraídos por estas experiencias y se conviertan en seguidores de ellas.

Este objetivo es clave, ya que una mala experiencia en cualquier tipo de contacto con el cliente, por ejemplo, en la compra *online*, hará que el cliente no piense en hacerlo nuevamente con dicha compañía por cualquiera de los medios. Es por esto que, por ejemplo, hoy en día se puede notar que hay compañías que no se preocupan sólo en abrir nuevas tiendas, sino también (o más bien) en mejorar las ya existentes, invirtiendo más en remodelaciones de tiendas físicas. Por lo mismo, también se ha fortalecido el *e-commerce* mediante el desarrollo y lanzamiento de distintas aplicaciones y opciones para que el proceso de compra sea lo más expedito y fácil posible para el cliente.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O3.2.1 Cantidad de programas o iniciativas de mejora de experiencia: permite ver en cuántas acciones se han realizado dado el feedback de los clientes de acuerdo con sus experiencias. El mismo indicador, se podría hacer con la inversión (información con la que no contamos).

O3.2.2 Cantidad de mediciones en un periodo: número de mediciones que las tiendas realizan en un periodo respecto a las experiencias de compra. Lo más adecuado es hacerlo semestralmente, por lo que, si el número aumenta, entonces el escenario es positivo con respecto al periodo anterior de comparación. Además, también se pueden identificar distintos tipos de cómo medir la experiencia.

O3.2.3 Inversión asociada a medición de la experiencia con respecto al presupuesto de operación total: es indicador cuantifica el costo de realizar las mediciones para compararla con respecto al presupuesto indicado.

O3.2.4 Porcentaje del presupuesto destinado a remodelaciones: este indicador muestra la proporción del presupuesto de un periodo que se destina a remodelaciones de las tiendas. Es importante porque si se compara entre periodos o entre compañías, se puede apreciar si están teniendo una mayor o menor preocupación en el objetivo.

O3.2.5 Medidas declaradas para remodelaciones: si se conociera la cantidad total de medidas podría ser un indicador cuantitativo, de lo contrario, sirve como cualitativo porque las compañías pueden mencionar ciertas mejoras en las tiendas.

O3.2.6 Medidas de mejora de experiencia: existen diversos atributos que los clientes valoran en su experiencia, por ejemplo, en el canal online, una mejor la descripción y detalle de los productos, mayor cantidad de fotografías del producto, vista 360 de los productos, extra zoom a las fotografías, videos sobre funcionalidades, entre otros. Todo esto es primordial porque si información presentada es reducida, el cliente compra desinformado y podría tener una mala experiencia de compra si lo adquirido no cumple con las expectativas. En tiendas, pueden valorar tener lugares donde probarse, espejos, espacio, apoyo del personal, entre otros atributos. Así también, transversalmente pueden valorar el contar con apoyo en gestión de reclamos, entre otras medidas.

O3.2.7 Vivencias con productos: para los clientes muchas veces, es importante saber el funcionamiento de los productos que pueden adquirir por cualquiera de los canales que poseen las tiendas por departamentos. El riesgo que controla esta medida es porque a veces no se sabe cómo es en la realidad lo que va a adquirir. Para esto se están implementando instancias y lugares especializados para poder ayudar a los clientes a resolver sus dudas y simular el uso de los productos a adquirir. Esta medida se puede instaurar para todos los tipos de productos ofrecidos, desde vestuario y calzado hasta lo más común que ha dado ejemplo de experiencias, los productos tecnológicos y juguetería.

O3.3 Mejorar la satisfacción al cliente: se debe aumentar la satisfacción que se le otorga a los clientes para evitar fuga de ellos, para calcularlo, existen diversas mediciones que dependen de las opiniones y valoraciones de los clientes.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O3.3.1 NPS (Net Promoter Score): corresponde a uno de los indicadores más utilizados por las distintas industrias internacionalmente. Mide la satisfacción del cliente en una escala de 0 a 10, en la cual 9 y 10 son promotores, del 0 al 6 son detractores y, por lo tanto, el 7 y 8 son pasivos. Luego se hace una razón de promotores menos detractores con respecto al total de encuestados. Este valor permite compararse y ver el estado actual.

O3.3.2 Índice de satisfacción (otros): algunas tiendas por departamento cuentan con otros índices alternativos o propios como únicos o en paralelo a otros universales como el NPS. Ya que pueden ser distintos los utilizados entre

compañías, entonces se debe ver la evolución que ha tenido y si se quiere comparar con los competidores, se pueden ver los porcentajes de crecimiento.

A continuación, se presentan algunos indicadores:

03.3.2.1 Satisfacción Falabella.com: corresponde al índice de satisfacción del servicio online de Falabella (Falabella.com). En él se encontrarán datos para toda la compañía y sólo de Chile.

Una de las principales características es que no se contacta directamente al cliente como se hace, por ejemplo, con el NPS en que se pregunta dirigida y personalmente a un cliente, sino que el cliente escoge contestar o no la evaluación en la página. Por lo tanto, resulta muy significativo para las compañías, ya que es el cliente quien se da el tiempo para entregar sus apreciaciones voluntariamente. De la misma forma, los comentarios que se dejan en este método son los que se deben procesar para gestionar los reclamos y enfocarse a una mejor satisfacción del cliente.

03.3.2.2 Paris Estudio de Satisfacción (PES): Paris utiliza esta medición como índice de satisfacción que mide la percepción que mensualmente tienen los clientes de la compañía.

03.3.2.3 (R) Índice Nacional de Satisfacción al cliente (INSC) - PROCALIDAD: en el índice participan marcas que tengan una participación de mercado igual o mayor a 10%. Específicamente en este caso participan cuatro tiendas por departamento: Falabella, La Polar, Paris y Ripley. Se mide

el desempeño total de las marcas mediante encuestas se aplican diariamente entre marzo y noviembre.

O3.3.2.4 (R) Posición en Praxis Xperience Index (PXI): considera que la experiencia se puede medir a nivel de interacción y a nivel de viajes. El índice PXI se utiliza para medir las interacciones más frecuentes de los consumidores chilenos con las entidades que proveen productos o servicios, separando la experiencia en tres dimensiones, las cuales se promedian para obtener un resultado de excelente (100%) a deficiente (0-39%). Las dimensiones y los rangos de resultados se encuentran en más detallados en el ANEXO BI.

O3.3.3 Índice de reclamos en SERNAC: si disminuyen los reclamos, entonces es un buen indicio de que los clientes están más satisfechos porque hay menos descontento. Los reclamos son ingresados por los consumidores en el Servicio Nacional del Consumidor³³ (SERNAC). Por lo tanto, se podría decir que es una medida más popular, porque no funciona de la misma forma que otros indicadores en que organizaciones externas o la misma compañía contacta al cliente para realizar una evaluación, sino que es el cliente el que por motivación propia registra su molestia con la tienda en cuestión. De acuerdo a esto, la compañía acusada puede dar solución al cliente o no.

³³ El Servicio Nacional del Consumidor, corresponde a la agencia del Estado de Chile encargada de velar por la protección de los derechos del consumidor. Esto está establecido en una ley de la constitución, la ley 19.496.

El indicador es importante y valorado en el país porque según los datos del SERNAC la mayor cantidad de los reclamos que reciben son por las multitiendas, categoría en donde clasifican a Falabella, Paris y Ripley. De hecho, numéricamente se presenta que en el 2015 y 2016, las multitiendas concentraban alrededor de 75% del total de reclamos.

Con la información recopilada, en los resultados se podrá encontrar:

O3.3.3.1 Reclamos registrados en SERNAC: corresponde a la cantidad total de reclamos que recibió esta organización en contra de la tienda por departamento en cuestión, la cual será comparable entre los años para ver si aumenta o disminuye. Pero a su vez, podría ser comparado con las ventas de cada año, pero dejaremos esto propuesto para futuros estudios o para quien esté aplicando este modelo gestión al interior de su empresa.

O3.3.3.2 Tasa de respuesta desfavorable a reclamos: corresponde a los reclamos que la entidad inculpada, no acoge o bien, no da respuesta al cliente. Si esta proporción aumenta, quiere decir que se está dejando cada vez más clientes insatisfechos y sin solución.

O3.4 Atraer nuevos clientes: está relacionado con los objetivos recién expuestos de la perspectiva clientes en el sentido de que, si se impacta positivamente y si ofrecen propuestas atractivas, se pueden conseguir nuevos clientes.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O3.4.1 Cantidad de nuevos clientes: este número puede ser comparado entre periodos y también contra sus competidores. Algunas formas de obtener este indicador pueden ser los siguientes:

O3.4.1.1 Cantidad de nuevos Rut asociados a compras.

O3.4.1.2 Cantidad de nuevos registros de clientes en páginas web.

5.3.4 Perspectiva Financiera

En esta sección se describe cada uno de los objetivos estratégicos asociados a la perspectiva financiera del mapa estratégico.

Basándonos nuevamente en Fernández (2001), esta perspectiva se refiere a qué debe hacer la organización para satisfacer las expectativas que tienen los accionistas. En otras palabras, es aquella que se preocupa de que el negocio sea rentable y, por lo tanto, siga existiendo. Con esto, se definen los objetivos que podrían perseguir las tiendas por departamento en la elaboración de su mapa estratégico, siempre de acuerdo a su propia realidad:

O4.1 Incrementar ingresos: como cualquier entidad, tanto en la industria de *Retail* como en otras, para las tiendas por departamento es primordial los aumentar los ingresos, de modo que se justifique que la compañía siga operando.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O4.1.1 Ingresos año en curso menos ingresos año anterior: este indicador controla que los ingresos vayan aumentando cada año, por lo tanto, debe ser mayor que 0.

O4.1.2 Crecimiento de ingresos con respecto periodo de comparación: es similar y tiene el mismo funcionamiento que O4.1.1, con la diferencia que se puede tomar años distintos, no se calcula el marginal año a año. Por lo tanto, si la razón entre los ingresos actuales respecto del el periodo de comparación es mayor que 1, entonces éstos aumentaron.

O4.2 Disminuir costos: la reducción de los costos es otro objetivo importante que considerar porque, por ejemplo, si no se logra tener mayores ingresos, entonces la compañía tendrá que intentar reducir ciertos costos en que incurre. Incluso es muy importante cuando ocurren externalidades que no se tenían consideradas en el presupuesto, como lo ocurrido los últimos meses del 2019 con el estallido social.

Indicadores propuestos para medir este este objetivo:

O4.2.1 Costos totales del año en curso menos lo costos totales año anterior: este KPI debe ser negativo para asegurarse que los costos disminuyeron. Una reducción de costos siempre beneficia a la compañía, mientras esto no afecte la calidad de productos o procesos. De lo contrario, se pueden perder clientes.

O4.2.2 Porcentaje de aumento de costos versus periodo de comparación: este indicador sirve para medir la proporción en que los costos han aumentado o disminuido entre dos periodos.

O4.3 Mejorar la rentabilidad de la compañía ya que relaciona las ganancias con la inversión, lo cual es aún más importante en la práctica, se debe busca la forma de ser cada vez más rentable.

Indicadores propuestos para medir este objetivo:

O4.3.1 Margen Bruto: este indicador financiero resume los efectos que pueden sesgar la medición de O4.1 y O4.2 cada uno por sí solo. De esta forma, este KPI se subdivide en:

O4.3.1.1 Margen bruto: corresponde a las ventas menos los costos de venta en un periodo, el cual debe ser positivo para asegurar que hay ganancias (brutas) para cubrir otros gastos de la operación.

O4.3.1.2 %Margen Bruto: corresponde a O4.2.1 dividido por el total de las ventas.

O4.3.2 ROE: corresponde a las utilidades sobre el patrimonio total. Por lo tanto, mientras más alto este KPI, más utilidades genera la entidad. Este indicador es relevante para quienes invierten en la compañía.

O4.3.3 ROA: es otro indicador financiero comúnmente utilizado para medir rentabilidad y, como su nombre lo indica por sus siglas en inglés (*return of assets*), corresponde a la rentabilidad de los activos. A diferencia del ROE, no es afectado el nivel de endeudamiento de la compañía. El ROA se calcula como el beneficio antes de intereses e impuestos sobre los activos totales de la compañía. Para el numerador se puede utilizar el EBIT y los activos utilizados suelen ser el promedio de los últimos dos balances.

Otra forma de calcularlo el ROA es como el margen sobre venta (beneficio dividido en las ventas) por la rotación de activo (ventas dividido en activo total promedio).

O4.4 Aumentar participación de mercado: si las compañías cuentan con una mayor participación de mercado, es bastante certero que entonces también podrán tener mayores beneficios financieros asociados, ya sea porque puede contar con más clientes, como porque vende en mayores volúmenes, por ejemplo.

Indicadores propuestos para medir este este objetivo:

O4.4.1 Participación de mercado: por general este indicador lo calculan consultoras o compañías privadas como clasificadoras de riesgos, por lo tanto, es información con que cuentan las compañías y que permite comparar entre entidades cuál es la que abarca mayor cantidad del mercado anualmente.

6. VALIDACIÓN DEL MODELO CON RESPECTO A INFORMACIÓN REAL DE LAS TRES COMPAÑÍAS

Este capítulo se divide en tres secciones, primero la validación de la información reportada por las compañías con respecto al modelo TOP, analizada por objetivos. Luego se presenta la aplicación del modelo gráficamente para las tres tiendas por departamento de manera de observar su estado actual con respecto a la propuesta. Finalmente se presenta una conclusión del capítulo.

Con los hallazgos descritos en esta parte, se puede contrastar el grado de concordancia que posee cada una de las tiendas por departamento estudiadas con respecto al modelo propuesto.

6.1 Validación del modelo en base a la información presentada por las empresas en estudio

En este capítulo se presentan los resultados acerca de cómo sería la aplicación de modelo en las tres tiendas por departamento, es decir, Falabella, Paris y Ripley, entre el 2014 y 2016 principalmente, pero también en 2017, además del 2018 y 2019 en caso de necesitarse y contar con la información. Para esto se realiza una validación de los datos que presentan las compañías públicamente y que ordenamos realizando un levantamiento de información acorde al estudio.

Con lo anterior se verá cómo las compañías pueden seguir el modelo TOP conforme a las consideraciones que poseen en línea con nuestro modelo. Sin embargo, es necesario aclarar que hay información que algunas compañías no reportan, o lo hacen sólo para algunos años. En ese caso, se considera que no es

de su importancia hacerlo y, por lo tanto, en la información comparativa de las tablas se encuentra “S/I”, es decir, “Sin información” y es debido a que no se encontró información de las fuentes revisadas. No necesariamente las compañías no la poseen.

A continuación, se sigue a desarrollar los indicadores planteados, por objetivo estratégico.

6.1.1 Resultados objetivos perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta subsección se presentan los resultados asociados a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, por objetivo estratégico. Esta es la perspectiva que cuenta con mayor cantidad objetivos ya que el modelo propuesto considera la mejor forma de cómo las tiendas por departamento podrían operar y para esto se plantea un alto número de recursos.

En las tablas de resultados que se presentan en esta sección se podría encontrar la simbología “S/I” que significa “Sin Información”, esto se asigna cuando no se ha encontrado información de lo que está en cuestión. Por otra parte, un “✓” quiere decir que se tienen datos al respecto.

O1.1(R) Contar con personal adecuado y mantenerlo capacitado

O1.1.1 (R) Desarrollar capacitaciones constantes: en la siguiente Tabla VI, se puede encontrar la simbología “S/I” que significa “Sin Información” a todo aquello que no se encontró información en cada compañía.

Tabla VI: Resultado - Horas, inversión y niveles de capacitación. Elaboración propia.

Indicadores	Falabella				Paris				Ripley
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2016
O1.1.1.1 Horas capacitación TxD Chile	189.027	189.123	194.288	192.742	41.251	96.607	133.092	98.117	S/I
O1.1.1.2 Trabajadores capacitados (%)	29,87%	29,08%	31,70% ³⁴	32,37% ³⁵	30,74%	67,26%	45,45%	92,39%	S/I
O1.1.1.3.1. Horas capacitación por trabajador capacitado ³⁶	40,3	40,5	39,9	39,4	14,6	16,1	32,8	11,9	S/I
O1.1.1.3.2. Horas capacitación/total colaboradores	3,6 ³⁷	4	3,9	12,8	0,7	1,7	2,4	11,0 ³⁸	S/I
O1.1.1.4 Inversión en capacitación por trabajador	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
O1.1.1.5 Inversión en capacitación por capacitado	456	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I

³⁴ Debido a que no se contaba con la información exacta, esta cifra se calculó como el porcentaje de horas de capacitación de Chile con respecto al total de la compañía, multiplicado por la razón de personas capacitadas en toda la organización. Esta última se calculó dividiendo el promedio el total de horas de la compañía con el promedio de horas por trabajador capacitado.

³⁵ Se calculó de igual forma que para el año 2016, pero con los datos que se contaban del 2017.

³⁶ Para este indicador, no se contaba con la información a nivel tiendas por departamento Chile de Falabella, por lo tanto, para calcularlo, se utilizó la razón en que incidieron los ingresos de las tiendas por departamento en Chile con respecto al total de los ingresos de Chile de todos los segmentos. De esta manera, se puede tener una idea del porcentaje que, si bien no es real, puede ser aproximado por la importancia que tienen los ingresos en el negocio.

³⁷ Para calcularlo se consideró que Falabella proporciona la información del promedio de horas por trabajador para Chile que es de 40,3, además del total de horas.

³⁸ Para calcular la cantidad de personal de tiendas por departamento Paris en Chile, para el año 2017 se calculó el promedio de la proporción que significaron los trabajadores de Chile con respecto al total de trabajadores para los años 2014, 2015 y 2016. Esto porque no se encontró el dato para el 2017. Si bien los datos en su mayoría los utilizamos hasta el 2016, quisimos utilizar el del 2017 ya que el dato de personal capacitado en Paris Chile fue considerablemente mayor, siendo más del doble en comparación con el 2016 que ya había tenido una baja del 50% en comparación con el 2015.

En el caso de O1.1.1.1, es decir, las horas de capacitación que realizó la compañía en los años en estudio de esta tesis, se puede observar que Falabella tiene la mayor cantidad de horas de capacitación en términos netos para todos los años en cuestión, es decir, 2014, 2015, 2016 y 2017, excluyendo Ripley porque no se encontró información de ésta. Sin embargo, si comparamos entre periodos, se puede notar que Paris es quien aumenta en mayor proporción las horas de capacitación año a año (a excepción del 2017).

Paris, con respecto al indicador O1.1.1.2, muestra algunos años con un fuerte aumento en capacitaciones como el año 2015 y el 2017, pasando del 30,7% en el 2014 al 92,4% el 2017. Si bien hubo una caída el año 2016, con lo anterior se puede notar que existió un efecto que permitió remontar y centrar más recursos y esfuerzos en aumentar el número de personal capacitado, incluso, lo más probable es que con los indicadores O.1.1.1.4 y O1.1.1.5 que tienen relación con la inversión, esto se podría ver claramente reflejado. El 2017 se puede ver explicado por la meta que se pusieron de que quieren llegar al 100% del personal capacitado, por lo mismo cuentan con plataforma *online* en que pueden ingresar todos los colaboradores.

Se debe tener cuidado en sacar conclusiones apresuradas ya que debe observar y estar claros del parámetro de comparación o la base del cálculo antes de emitir un juicio. Por ejemplo, si se analiza O1.1.1.3.1, Falabella es quien muestra mayor cantidad de horas per cápita de capacitaciones, pero Paris muestra mayores porcentajes de personas capacitadas. Si se observa sólo O.1.1.3.2, es decir, las horas de capacitación en relación al total de trabajadores de la compañía

(incluyendo los no capacitados), existe un comportamiento similar entre Falabella y Paris, ya que entre el 2014 y el 2016 si bien, el promedio estuvo en torno a los 2,1 puntos promedio, ambos registran un gran aumento de este KPI en el 2017 con 12,8 horas Falabella y 11 Paris.

En cuanto a los datos relacionados con la inversión en capacitaciones³⁹, como se puede ver, sólo se observa para Falabella en el 2014. No así, Paris en sus reportes de sostenibilidad también presenta datos de capacitación de FTE (Formando Trabajadores de Excelencia), que da a conocer algunas horas y la inversión en ello. Sin embargo, como no corresponde a la totalidad de la compañía, imposibilita sacar mayores conclusiones.

El siguiente indicador es O1.1.6 que corresponde a los niveles jerárquicos, áreas, cargos, o tipo de personas que reciben capacitaciones. Debido a que es un indicador cualitativo, se analizó si hacían referencia a esto por compañía, y no se encontró información a nivel tiendas por departamento en Chile de Ripley. Sin embargo, para las compañías resulta importante la inducción y realización de capacitaciones a los trabajadores, por lo que lo reflejan en alguno de sus informes a nivel matriz o por segmento.

En el caso de Paris, desde el 2016 que se instauró un nuevo método de capacitaciones *e-learning* “Campus Cencosud” al cual todos pueden acceder las 24

³⁹ Algunas compañías utilizan “Otras ganancias o pérdidas” para registrar las partidas que reflejen la inversión en capacitación. Para el caso de las tres compañías estudiadas, no lo detalla, por lo que no se utilizó de esta forma.

horas del día lo que permite llegar a más trabajadores. Además, desde el 2017 se desarrolla un programa que consiste en realizar capacitaciones a miembros del directorio de Cencosud y a ejecutivos, además de evaluarlos, por lo tanto, se realiza en distintos niveles jerárquicos. El resultado fue que se capacitaron 135 colaboradores de la Administración Central de Paris y 4 dirigentes en temas de liderazgo (Diplomando Liderazgo Laboral UC). También se conformó el comité bipartito de capacitación de sindicatos que capacitó al 44% de los líderes de equipos, llegando a una cifra cercana a la meta de Paris de 50%.

Entre el 2016 y el 2017 se capacitó casi la totalidad de la dotación de Paris. Algunas de las capacitaciones son: programa de liderazgo (507 personas), programa calidad de vida (987 asistentes), Yo amo al cliente (709 asistentes), Crece Paris, cuyo objetivo es informar de planificación financiera, inversiones, beneficios tributarios, sistema previsional y salud, y derechos humanos (capacitación virtual).

En el caso de Falabella, destaca la realización de capacitaciones específicas en ética y modelos de prevención de delitos, derechos humanos y libre competencia. Todos los años en sus reportes de sostenibilidad, se detallan sus horas y la cantidad de capacitados. En diciembre del 2015, en Falabella se acordó la realización de una jornada anual de capacitación como mecanismo permanente del directorio en esta materia. El 2016, se inscribieron 193.241 cursos de e-learning, más de la mitad relacionados con: ética, derechos humanos, lavado de activos, lavado de dinero, ley del consumidor, libre competencia, prevención del delito y fraudes, riesgo y seguridad de la información y otros. También se realizó la primera

capacitación de directorio. Desde el 2017 que existe un procedimiento formal para inducir a directores, y ese mismo año se realizaron dos capacitaciones.

01.1.2 (R) Contar con procesos de selección eficientes:

No se encontró mucha información sobre las compañías. Sólo se evidencia un control en el proceso porque presentan portales de búsqueda de trabajo. De esta forma, la comparación en la Tabla VII carece de información.

Tabla VII: Resultado-Contar con procesos de selección eficientes. Elaboración propia.

01.1.2 Contar con procesos de selección eficientes:		Falabella	Paris	Ripley
01.1.2	Porcentaje de contratados que no cumplen los requisitos del puesto	S/I	S/I	S/I

A pesar de que la información es escasa para los tres indicadores, para Falabella se encontró que el 2017 llevó a cabo una innovadora forma de selección a raíz de la cual se contrataron a tres gerentes de Marketplace. Esto, de acuerdo con las habilidades que mostraron en un programa de innovación de desarrollo colaborativo de softwares organizado por la compañía. La selección se realizó por el desempeño en el momento.

01.2 (R) Aumentar y fomentar el uso de nuevas tecnologías y de las ya existentes

Dado a que no se cuenta con la totalidad de la información para contabilizar la cantidad de tecnologías presentes, los resultados asociados a este objetivo se encuentran en la Tabla VIII, de manera que se clasifica el nivel de tecnología

presente en cada compañía (alta, media y baja), además, acompañada de un Sí, si lo posee.

Tabla VIII: Resultado- Aumentar y fomentar el uso de nuevas y existentes tecnologías. Elaboración propia.

O1.2. Aumentar y fomentar el uso de nuevas tecnologías y de las ya existentes		Falabella	Paris	Ripley
O1.2.1	Tecnología que soporta procesos externos	Si (Alta)	Sí (Media)	Sí (Baja)
O1.2.2	Tecnología que soporta procesos internos	Sí (Media)	Sí (Media)	Sí (Baja)

Con respecto a O1.2.1, es decir, tecnología que soporta procesos externos, una de las variables que consideramos es la presencia digital, donde las tres compañías cuentan con página web donde realizar compras. Además las han ido modificando para adaptarse a las necesidades y tecnología disponible⁴⁰. También cuentan con una versión móvil de manera que, al utilizarla en un dispositivo de este tipo, la interfaz resulta más amigable y fácil de usar para el cliente.

Falabella y Ripley, además, tienen la ventaja de contar con una aplicación móvil. La de Ripley es más simple, tiene la funcionalidad de consultar precio, permite hacer compras y seguimiento, a diferencia de Falabella que el 2018 presentó la aplicación con funcionalidades más avanzadas como, por ejemplo, permite ver la ubicación de tiendas, permite obtener número de atención para retiro en tienda previo a estar en el módulo, se puede evaluar experiencia, revisar cupones de

⁴⁰ Dado que las páginas se han ido modificando, no es posible comparar año a año sus funcionalidades, porque no tenemos imagen ni alguna fuente de donde ver cómo era la página en un año anterior a hoy.

descuentos y cuenta con links adicionales de servicio al cliente como el de los clubes.

Otra muestra que resultó ser común para las tres compañías es que cuentan con pantallas grandes *touch* en la mayoría de sus tiendas. En ellas se puede buscar el producto *online* y realizar la compra. Falabella, tiene como ventaja el uso de *tablets* que facilitan el control de stock y otorga otros beneficios a clientes y colaboradores como, por ejemplo, evita perder tiempo en la búsqueda del producto que ya no queda. En calzado es más evidente esta funcionalidad, ya que si no existe stock se avisa en el momento y no se va a buscar manualmente dentro de la bodega a ver si está o no el número. Falabella también destaca por las auto-cajas en algunas tiendas, lo que disminuye los tiempos de espera en filas y disminuye costos.

Ripley, aunque no presenta mucha información, instauró una instrucción para que el cliente pueda pagar en cualquier punto de la tienda. Esto mediante el uso de la tecnología POS (*Point of Sale*), aquella que permite realizar pagos con tarjetas en las cajas mediante una máquina. Lo mismo comenzó a utilizar Falabella.

En el caso de O.1.2.2, es decir, tecnología asociada a los procesos internos, la información fue más difícil de recopilar ya que al ser interna, está más resguardada. De todas maneras, dado los estándares de estas compañías, deberían tener sus procesos cada vez más automatizados y estandarizados debido a la existencia de nuevas tecnologías. En Paris, se evidencia el uso de tecnología para la gestión de productos a través de lo PLM (*Product Lifecycle Managemet*) que gestiona el ciclo de vida de productos de manera eficiente y rentable, en todas sus

etapas, desde la creación, diseño y producción hasta el servicio y eliminación. Gracias a esto, el 2017 se logró realizar seguimiento al 100% de los proveedores de marcas propias de las categorías hogar y cuidado personal. En el 2017 también, destaca la telemetría y el uso de tecnología LED⁴¹.

Ripley, por su parte sólo reporta contar con un VNP que permite tener una conexión segura con sus proveedores. Mientras Falabella destaca con la tecnología que se utiliza para optimizar procesos, por ejemplo, en el centro de distribución de San Bernardo construido el 2018, donde se cuentan con 264 robots que almacenan y extraen productos para ser descargados en zonas donde se categorizan, esto hace que el centro sea casi 100% automatizado.

O1.3 (R) Fortalecer los sistemas de información

No hay información de las fuentes obtenidas, que evidencien el comportamiento de los indicadores asociados a este objetivo, como se puede observar en la Tabla IX:

Tabla IX: Resultado- Fortalecer los sistemas de información. Elaboración propia

O1.3 Fortalecer los sistemas de información		Falabella	Paris	Ripley
O.1.3.1	Renovación de permisos de soporte de softwares	S/I	S/I	S/I
O1.3.2	Tiempo de activación de perfiles de acceso	S/I	S/I	S/I
O1.3.3	Cantidad de procesos o áreas integradas	S/I	S/I	S/I
O1.3.4	Nivel integración y normalización de los sistemas	S/I	S/I	S/I
O.1.3.5	Presupuesto destinado a los sistemas de información en un periodo	S/I	S/I	S/I

⁴¹ Con respecto a esto que está relacionado directamente con O2.4, en el sentido de que la tecnología LED permite ser más sostenible

Lo anterior no quiere decir que no existan o que no se tenga control alguno de la información, sino más bien, ya que la información es un activo clave, se salvaguarda al interior de la entidad, por la competitividad y mayor seguridad. De hecho, Falabella en unos de sus *Roadshows*, menciona que la información de sus bases de datos es uno de los activos más importantes.

Si bien, podemos ver que tanto este como otros indicadores no cuentan con información que permita calcular resultados, creemos que es válido que estén en el modelo, ya que la tesis pretende presentar este modelo basándose en las tres compañías, por lo que la información interna es difícil conseguirla, sin embargo, si cada compañía aplica el modelo, puede obtener resultado de sus indicadores fácilmente.

O1.4 (R) Mantener el personal motivado

Los indicadores asociados a este objetivo con la información encontrada se resumen en la Tabla X:

Tabla X: Resultado - Mantener el personal motivado. Elaboración propia.

O1.4. Mantener el personal motivado		Falabella	Paris	Ripley
O1.4.1	Cantidad de eventos para entretener a los colaboradores	✓	✓	✓
O1.4.2	Instancias de trabajo en equipo	S/I	S/I	S/I
O1.4.3	Rotación del personal	✓	✓	S/I
O1.4.4	Acciones o medidas para controlar la satisfacción de los colaboradores (Beneficios)	✓	✓	✓

O1.4.1 Cantidad celebraciones para entretener a colaboradores: las tres compañías dicen realizar estas celebraciones (navidad, fin de año, aniversarios y otras). Debido

a que medir la cantidad exacta resulta difícil porque las compañías no presentan el 100% de sus actividades, cada compañía la maneja porque debe tenerlo en su presupuesto. También hay algunas compañías realizan eventos que pueden involucrar a otros miembros de la familia del trabajador y que pueden generar mejores resultados en sentido de orgullo y pertenencia.

O1.4.2 Jornadas de trabajo en equipo: no se encontró información específica de para ninguna de las compañías en estudio.

O1.4.3 Tasa de rotación⁴²: se descompuso en cinco indicadores dependiendo de la compañía a la que nos referimos, para hacer más útil la información encontrada a pesar no ser tan comparable entre compañías, pero sí para analizar entre periodos de ella misma. Los resultados se muestran en la Tabla XI y en mayor detalle se explican en el ANEXO BJ.

Tabla XI: Resultado- Tasas de Rotación. Elaboración propia

O1.4.3 Tasa de rotación	Compañía	2014	2015	2016	2017
O1.4.3.1 Tasa de rotación voluntaria	Falabella	S/I	S/I	13.78%	58%
O1.4.3.2 Tasa de rotación consolidada	Falabella	43.9%	34.40%	32.20%	S/I
O1.4.3.3 Tasa de rotación Chile	Falabella	52.2%	51.20%	45.60%	S/I
O1.4.3.4 Tasa rotación	Ripley	S/I	S/I	S/I	S/I
O1.4.3.5 Tasa rotación TxD	París	68%	72%	33%	27%

⁴² Para comparar este indicador, se consideraron los datos a nivel compañía agregado, debido a que no se contaba con la información de las tiendas por departamento en Chile y no consideramos apropiado calcular una razón con respecto a la cantidad de trabajadores, tampoco aplicar un factor con respecto a los ingresos.

O1.4.4 Acciones o medidas para controlar la satisfacción de los trabajadores: Paris además de otorgar beneficios a los funcionarios, lo mide a través del índice de confianza de los trabajadores, cuyos resultados se encuentran en la Tabla XII:

Tabla XII: Resultado- índice de confianza Paris. Elaboración propia

Índice de confianza						
(1.4.4 Paris)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tiendas	60%	61%	66%	72%	78%	81%
Administración Central	73%	66%	69%	67%	80%	78%
Centro de Distribución TxD	48%	48%	56%	64%	74%	71%
Centro de Distribución Paris	48%	48%	55%	64%	74%	74%

Con el índice de confianza, se observa que la mayoría de los ítems han ido en aumento a través de los años. Sin embargo, el 2017 aumentó sólo en tiendas, mientras que en los centros de distribución se mantuvo constante y en el resto de la organización disminuyó. De todas maneras, el escenario es favorable ya que, si se preocupan de medir la satisfacción, entonces buscarán su aumento.

Dentro de O.1.4.4, se reconoce un indicador mundial importante, *Great Place to Work*, que mide a las organizaciones en distintas categorías, como las mejores en donde trabajar. Encontramos algunas de las organizaciones en estudio en tres categorías que se presentan a continuación, en la Tabla XIII:

Tabla XIII: Resultado - Great Place to Work. Elaboración propia

O1.4.4 GPTW	Falabella					Cencosud					Ripley				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Regional	18	25	19	21	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Chile	S/I	24	17	25	20	S/I	S/I	46 (JH)	No part.	35	23	23	No	23	30
World's Best Multinational Workplaces	25	S/I	10	21	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I

Como se aprecia en la Tabla XIII, Falabella ha entrado en el ranking a nivel regional y desde el 2014 ha estado sobre el lugar 25. También se ha reconocido en los mismos niveles multinacionalmente. Sobresale el 2016 en la posición 10. En cuanto al ranking en Chile, la posición ha sido similar, pero sólo ha superado a Ripley los años 2016 y 2018.

Paris cuenta con menos información. No entró a *Great Place to Work (GPTW)* hasta el 2018 en el lugar 35, que fue la posición más baja de las tres compañías en estudio para ese año. El 2016 se presenta en la posición 46 Johnson ⁴³ la multitienda de Cencosud.

Ripley ha tenido resultados favorables y se ha ubicado, casi sin moverse, en la posición 23 desde el 2014. Solo en el 2016 no entró y en el 2017 bajó al lugar 30, sin embargo, su puntuación fue mayor a la de Paris.

Otra arista que refleja este indicador para mantener al personal motivado es que Paris también fundó como meta que al 2020 el 50% de los colaboradores se debían sentir considerados o muy considerados para influenciar cambios respecto a los productos y servicios que ofrece la compañía. El 2016 alcanzó un 70%.

O1.4.5 Sindicalización: los resultados encontrados se resumen en la Tabla XIV:

Tabla XIV: Resultado - Sindicalización. Elaboración propia

	Falabella						Paris					Ripley
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	

⁴³ Si bien no consideramos Johnson en este estudio, debido a la poca incidencia que tiene tanto en la matriz como en la industria y por lo mismo hay escasa información, se puede notar que esta marca de Cencosud se mostró una señal positiva al querer entrar al ranking.

Personal sindicalizado (%)	54%	54%	59%	59%	100%	S/I	43%	46%	50%	56%	59%	S/I
Personal con convenios colectivo (%)	S/I	S/I	100%	66%	71%	S/I	57%	54%	56%	68%	S/I	S/I
Número de sindicatos	45	51	56	S/I	S/I	57	S/I	S/I	S/I	S/I	52	S/I

El porcentaje de personal sindicalizado en Falabella ha aumentado a través de los años, llegando al 100% el 2016. Sin embargo, no se encontró información al respecto para el 2017, pero de acuerdo a lo expuesto resultaría difícil que éste baje tanto como para no superar a Paris (a pesar que aumentó a 59% el 2017).

Al observar Paris para todos los años, el indicador ha estado casi 10 puntos porcentuales más abajo que Falabella entre el 2013 y 2015. El 2016, la diferencia fue más estrecha, 4%, pero luego el KPI ha continuó con un incremento moderado que no sobrepasó el 60% al 2017.

Para Ripley sólo se encontró que cuentan con un portal exclusivo de sindicatos, lo que puede ser indicio de que, si bien no lo presenta, puede ser un punto importante dentro de la compañía.

O1.4.6 Presupuesto asignado a beneficios para los trabajadores: no se encontró información al respecto. Al tratarse de presupuesto, es altamente probable que, dentro de la planeación anual, se cuantifique esta información.

O1.5 (R) Generar cultura de innovación para toda la compañía

En la búsqueda por sobresalir y sobrevivir, los resultados para las tres compañías en estudio se presentan en la Tabla XV:

Tabla XV: Resultado- Generar cultura de innovación para toda la compañía.
Elaboración propia

O1.5. Generar cultura de innovación		Falabella	Paris	Ripley
O1.5.1	Concursos o eventos de innovación	Forbes (2015), Best Place to Innovate (2017), E-Hackathon (2017)	Ranking Percepción Innovación (2014)	S/I
O1.5.2	Realización de programas de innovación	✓	✓	S/I

Con respecto a O1.5.1, Falabella fue reconocida el 2015 por Forbes entre las 100 empresas más innovadoras del mundo con la posición 63, siendo la única firma chilena del ranking. El 2017, estuvo dentro las 50 empresas más innovadoras de *Retail* en “*Best Place to Innovate*”⁴⁴. El mismo año, destacó con el proyecto de innovación “*E-Hackathon*”, maratón de desarrollo colaborativo de softwares donde participaron 200 programadores de manera colaborativa. A raíz de este proyecto se contrataron a tres personas para la gerencia de Marketplace, ya que demostraron cumplir con las características requeridas para este puesto, lo que es un buen ejemplo de captar talentos in situ, como lo mencionamos en O1.1.

Paris, por su parte, obtuvo el lugar 18 de 21 en el Ranking de Percepción de Innovación 2014, en el que competía con empresas de otras industrias.

Por el lado de O1.5.2, Paris estableció el programa de innovación “Pensando Paris” cuya meta es que se deben implementar 2 iniciativas ganadoras al año, de las propuestas que realizan los clientes en una plataforma habilitada para el programa. El 2016, superó la meta con la implementación de 5 propuestas. Los

⁴⁴ Ranking elaborado por Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología (CIET) de la Universidad Adolfo Ibañez Microsoft, XPGConsultNet y América Retail.

ganadores recibieron una *giftcard* más el reconocimiento público del gerente general. En el sentido de los trabajadores, impulsa la innovación con lo mencionado en O1.4.4 de que se sientan considerados en propuestas de cambios en productos o servicios que ofrece Paris. Con los clientes se espera que al 2020, el 50% se sientan considerados o muy considerados en dichos cambios (el 2016 lo superó porque alcanzó un 67%). Por otra parte, en el 2016 Cencosud, menciona que uno sus focos de inversión es innovación, sin especificar la cantidad asociada a Paris.

O.1.6 (R) Generar cultura sostenible:

O1.6.1 Generar conciencia sostenible:

O1.6.1.1 Declaración de sostenibilidad como política al interior de la compañía: Los resultados de este indicador, nos hizo capaces de dividirlo en dos KPI, que se resumen en la Tabla XVI:

Tabla XVI: Resultado - Declaración sostenibilidad. Elaboración propia

O1.6.1.1 Declaraciones de sostenibilidad	Falabella	Paris	Ripley
O1.6.1.1.1 Reporte de sostenibilidad	✓	✓ ⁴⁵	S/I
O1.6.1.1.2 Declaración de sostenibilidad	✓ (alto)	✓ (alto)	S/I

Para el primer caso O1.6.1.1.1, sólo Falabella y Paris cuentan con reporte de sostenibilidad. La existencia de estos reportes evidencia el compromiso de las compañías con la sostenibilidad, sobre todo en estos últimos años en que se

⁴⁵ En el caso de Paris, desde el 2016 que se llama Reporte Conciencia Celeste ya que modificaron los objetivos, centrándose en todos los grupos de interés y el impacto social que se quiere generar, más que sólo preocuparse por tener un alto margen.

desarrolla esta tesis, en que este asunto es preocupante para mantener el planeta. Por otro lado, los resultados son iguales para O1.6.1.1.2, ya que ambas compañías lo realizan mientras Ripley no.

Falabella también realiza capacitaciones ambientales en cursos obligatorio de *e-learning* y otras presenciales a quienes trabajan en tiendas ecológicas. El 2017 Falabella Los Domínicos se adhirió al Acuerdo de Producción Limpia (APL) Cero Residuo del que forma parte Acción Empresas en representación de empresas, la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático en representación del sector público y, además, es promovido por el gobierno, por el Ministerio de Medio Ambiente. El acuerdo se elaboró con el fin de reducir al mínimo la disposición final de residuos y contribuye a la Ley REP (Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje). En 2018 Falabella formó un acuerdo con Acciona Energía para abastecer a las instalaciones con energías renovables no convencionales (ERNC).

O1.6.1.1.2 Reconocimientos de sostenibilidad: se reconocen los siguientes:

Ranking PROHumana⁴⁶, es un ranking de sustentabilidad empresarial. Surgió en el 2005 para reconocer a empresas que sobresalen en el desarrollo del modelo de estrategia de negocio sustentable. Considera diversos factores nacionales e internacionales como, por ejemplo, *Great Place to Work*, *Dow Jones*

⁴⁶ PROhumana es una organización chilena sin fines de lucro que promueve el cambio cultural en términos de desarrollo sustentable y busca que las empresas persigan en sus modelos de negocios, ser agente de progreso económico, ético, social y ambiental.

*Sustainability World Index*⁴⁷(*DJSI*), directrices de la OCDE⁴⁸ para multinacionales, entre otros. La Tabla XVII, muestra los resultados de este ranking:

Tabla XVII: Resultado - Ranking ProHumana. Elaboración propia

Ranking Prohumana						
	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Paris (TxD)	2	1	1	10	16	S/I
Ripley	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Falabella (TxD)	S/I	4	5	8	4	6
MallPlaza	S/I	3	3	2	6	8
Sodimac	S/I	S/I	S/I	S/I	10	9
Jumbo	S/I	10	9	S/I	S/I	S/I

Se puede observar que Falabella entró al *ranking* un año antes que Paris y durante estos tres años, 2013, 2014 y 2015 superó significativamente a las demás compañías. Sin embargo, el 2016 y 2017 Paris ganó el primer lugar y el segundo en el 2018, mientras que Falabella salió del ranking.

En la segunda parte de la tabla, se muestra Mall Plaza, Sodimac y Jumbo con el fin de presentar que las compañías estudio están comprometidas en más de un segmento con la sostenibilidad. Por ejemplo, Falabella, tiene buena posición en el segmento inmobiliario⁴⁹ y también entró en el ranking en mejoramiento del hogar (Sodimac). Cencosud, también entra al ranking con una de sus marcas del segmento de supermercados, Jumbo, en el año 2017 y 2016.

⁴⁷ Índice que evalúa los factores económicos, sociales y medioambientales de las principales empresas del mundo.

⁴⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

⁴⁹ Actualmente le llaman *retailment*.

Es importante mencionar que S.A.C.I Falabella ha sido reconocida por el *DJSI*, en más de unos de sus índices asociados:

- Fue seleccionada el 2016 y 2017, para ingresar al *DJSI World*. En el proceso se evaluaron 2086 compañías de 47 países. La compañía obtuvo el lugar 6 y fue la única empresa latinoamericana (69 firmas correspondían a *Retail*).
- En el 2015, 2016 y 2017 ingresó al *DJSI EM*⁵⁰ y al *DJSI Chile*.
- Recientemente, Falabella fue incorporada en el nuevo índice *Dow Jones Sustainability MILA*, que evalúa el desempeño de empresas en Chile, Colombia, México y Perú.
- El 2016 obtuvo el premio de sostenibilidad otorgado por la SOFOFA, Revista Capital y el Centro de Sostenibilidad Empresarial de la Escuela de Negocios de la UAI (Universidad Adolfo Ibáñez). En el reconocimiento destacó el programa de voluntariado “Haciendo Escuela”.
- Falabella también es miembro del *U.S. Green Building Council*⁵¹.

O1.6.2 (R) Disponer de proyectos sociales para colaboradores y comunidad

Debido a que no se tiene certeza de que las campañas y proyectos sociales que declaran las compañías en la información encontrada, corresponde a la totalidad de éstas, sino más puede ser las más importantes, los resultados que se

⁵⁰ Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index: corresponde al *DJSI* de mercados emergentes.

⁵¹ ONG cuyo objetivo es promover y estimular la construcción y desarrollo sustentable, el uso eficiente de energías y el uso de energía renovable, además de la innovación tecnológica y la certificación de construcciones sustentables.

presentarán a continuación se adaptan en la Tabla XVIII, que permite mostrar la información de las tres compañías. Para O1.6.2.1, se muestra principalmente si cada compañía tiene algunas campañas destacadas, para O1.6.2.2, al igual que en O1.6.2.3 se indica si se cuenta con la información y cómo. Posterior a ella, se puede encontrar el detalle de lo encontrado con respecto a estos indicadores y por compañía, para poder tener una idea de lo que tratan.

Tabla XVIII: Resultado – Participación proyectos sociales. Elaboración propia

O1.6.2 Disponer de proyectos sociales para los colaboradores y la comunidad		Falabella	Paris	Ripley
O1.6.2.1	Programas de voluntariados disponibles para la participación de trabajadores	+4	+5	+4
O1.6.2.2	Proporción de trabajadores que participan en voluntariados:	Información sólo para algunos años	Sólo el porcentaje	S/I
O1.6.2.3	Cantidad de horas de voluntariado de las compañías	Información sólo para algunos años	No la totalidad	S/I

Para O1.6.2.1 se encontró información principalmente de Paris y Falabella ya que, en sus respectivos reportes de sostenibilidad, las compañías especifican su responsabilidad social empresarial asociada al compromiso con la comunidad a través de campañas. En términos generales, en las tres compañías existen programas de voluntariados en los que los colaboradores pueden participar. Sin embargo, tanto Paris como Falabella presentan campañas de donación de muestras de vestuario a fundaciones o instituciones que lo necesitan. En Ripley no se encontró información al respecto, pero sí destaca una campaña constante de apoyo a la Teletón que invita a participar a toda la comunidad y así entregar más aportes.

A continuación, se señalan los principales hallazgos por compañía:

Falabella: el cumplimiento de este indicador se refleja en que, en el Reporte de Sostenibilidad del año 2017, toma como pilar la “Comunidad” y consta de dos iniciativas: reforzar el involucramiento con la comunidad a través de voluntariados en todos los países, cuya meta es de 1,5 horas por personas (actualmente está en curso), y seguir contribuyendo a la educación a través del Programa “Haciendo Escuela”⁵² cuya meta se establece en todos los países.

Lo que sustenta los buenos resultados de este indicador en Falabella es que posee un programa catalizador de estas actividades llamado “Yo soy voluntario”, que impulsa a los trabajadores a contribuir socialmente a la comunidad. En él se organizan diferentes actividades, donde la principal es “Haciendo escuela”. El 2014, tanto en Chile como en Colombia, se cumplió la proporción 1 es a 1, que quiere decir que una tienda equivale a una escuela apadrinada.

Por otra parte, desde el 2015 se creó un plan con el lema “Ser Falabella, se siente bien”, el cual, mediante la autorización de un alto mando, se permitió destinar 10 horas anuales de la jornada laboral en actividades de voluntariado. Entre otras actividades a destacar están el apoyo a la comunidad tras los incendios forestales del 2017, los colaboradores de Falabella Valdivia a escuela mapuche realizaron entregas de juguetes, menaje y deco-hogar a instituciones que lo solicitan.

⁵² Principal programa de voluntariado de Falabella que realiza cursos en colegios asociados que cumplen ciertos estándares.

Con respecto a O1.6.2.2 y O1.6.2.3, que abarca la medición en cuanto al personal voluntario y la cantidad de horas destinadas a voluntariados, para Falabella se encontraron datos sólo para algunos años y para algunos programas específicos, principalmente para el programa “Haciendo Escuela”. Con esta información, incluso se proponen otros indicadores como la inversión en programas de voluntariado y la cantidad de beneficiados. Éste último puede ser un poco más difícil de calcular cuando se trata de programas más genéricos donde no se tiene claridad cuántos participarán. Finalmente, con respecto a las horas de voluntariado, en el ANEXO BF se encuentran tres indicadores asociados⁵³.

Paris: establece la meta de donar 10.000 muestras de vestuario y calzado por año. Los resultados han sido favorables, por ejemplo, el 2016 se donaron más 14.035 muestras.

Otra meta es que desde el 2018, el 20% de los colaboradores participen en voluntariados. Al 2016, un 11% de los colaboradores de administración central participaron en estas actividades, por lo que el panorama es esperanzador.

Paris también realiza trabajos voluntarios con diversas organizaciones, por ejemplo, el 2016 con la Fundación Fútbol Más, Fundación CPUED, Fundación Gantz y con la Protectora de la Infancia, así como también consta de otros trabajos particulares año a año.

⁵³ Los tres son: horas de voluntariado Chile, Variación de horas de voluntariado respecto a un periodo anterior y Porcentaje de horas voluntariado Chile respecto al total de países.

Ripley: destaca el 2017 por distintas actividades como asumir el compromiso con la Fundación Techo por la campaña “Elige Ayudar: el momento es ahora” o con la invitación que se realizó a 8 colaboradores para participar de una jornada de 3 días de voluntariado en Parral para construir viviendas. Entre otras campañas, también están “Alto Invierno” que consistió en la donación de la totalidad de compras de *totebag*⁵⁴ a Techo y “Un abrigo para Chile” que consistió en que los clientes llevaran este tipo de abrigos, sweaters o pantalones para donar a personas de campamentos.

O1.6.3 (R) Gestionar la cultura de diversidad e inclusión

Los resultados encontrados para los indicadores asociados se encuentran en la Tabla XIX y Tabla XX. Sin embargo, también existen otros como, por ejemplo, reconocimientos asociados a la diversidad, en el que destaca Paris que recibió un *Effie Awards*⁵⁵ por la campaña “Amo como Soy” que permitió introducir e incluir el reflejo de la diversidad a la comunidad con un spot publicitario.

Otros puntos que muestran el apoyo de Paris a la diversidad es que fue la primera compañía que permitió parejas del mismo sexo en club novios. También, desde el 2017 es miembro de *Pride Connection*⁵⁶.

⁵⁴ Esta *totebag* es reciclable, es decir, este bolso de compra se puede utilizar más de una vez, disminuyendo la contaminación.

⁵⁵ Mencionamos la definición en O2.4 (R).

⁵⁶ Red de empresas que promueve la inclusión a través de espacios de trabajo con foco en la diversidad sexual y en la búsqueda de crear relaciones para atraer talento LGBT.

Tabla XIX: Resultado - Diversidad. Elaboración propia

DIVERSIDAD	Falabella					Cencosud				Ripley				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	
01.6.1.1	TxD(cl) femenino	10,306	10,477	10,519	11,147	9,932	6,406	6,185	6,099	6,745	7,680	7,435	7,069	7,469
01.6.1.2	TxD(cl) masculino	5395	5581	5,555	5,887	5,181	2,755	2,735	2,821	3,193	4,582	4,334	4,317	4,417
01.6.1.3	Dotación femenina	65.6%	65.2%	65.4%	72.6%	65.7%	69.9%	69.3%	68.4%	67.9%	62.6%	63.2%	62.1%	62.8%
01.6.1.4	Dotación masculina	34.4%	34.8%	34.6%	27.4%	34.3%	30.1%	29.9%	30.8%	47.3%	37.4%	36.8%	37.9%	37.2%
01.6.2.1	Trabajadores Discapacitados	40	36	32	123	151	S/I	40	38	71	S/I	S/I	S/I	14 nuevos
01.6.2.2	% Discapacitados	0.25%	0.22%	0.20%	0.80%	1%	S/I	0.45%	0.43%	0.71%	S/I	S/I	S/I	S/I
	Discapacitados total (no solo Chile)	93	88	222	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
01.6.3.1	Porcentaje de extranjeros	1.7%	1.20%	1.50%	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
01.6.3.2	Dotación chilena (nacionalidad) frente al total de la compañía	49%	49%	47%	48%	S/I	40.2%	39.7%	40.8%	42.1%	S/I	67%	63%	64%
01.6..3.3	Extranjeros Chile	3%	1.7%	2.00%	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	0.8%	1.3%	3%	

O1.6.3.1 Proporción de dotación por sexo⁵⁷:

Un ejemplo de por qué se hace este tipo de segregación en el indicador, es porque se busca la igualdad y que los ambientes sean diversos, o se busca fortalecer alguna de debilidad o cualidad de alguna de las partes. De esta forma, la meta que fija Paris el 2016 es que el 20% de las colaboradoras debe participar en el programa Crece Mujer. Ese mismo año alcanzó un 14.3%, que correspondía a 873 mujeres, también presentó metas asociadas a la brecha salarial respecto al sexo, considerando que el promedio de los sueldos entre hombre y mujer debía ser 1. Al 2018 se alcanzó un 0.98.

O1.6.3.1.1 Dotación en tiendas por departamento Chile, femenina: se observa que en Ripley y Cencosud el KPI disminuyó el 2015, mientras que Falabella ha ido en constante aumento. Además, las tres compañías en el 2017 registraron la mayor cantidad de mujeres desde el 2015.

O1.6.3.1.2 Dotación en tiendas por departamento Chile, masculina: este KPI tuvo el mismo comportamiento que O1.6.3.1.1 para el 2015 en que sólo Falabella incrementó el número, diferente fue el 2017 donde Falabella y Cencosud registraron la mayor cantidad de dotación masculina, mientras Ripley la tuvo el 2014.

⁵⁷ Para el cálculo de dotación femenina y masculina en el año 2014 de Paris, se calculó en base a la razón de la cantidad real de la dotación por sexo de toda la compañía, incluyendo Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia, esto es 51,6% de mujeres y 48,4% de hombres

O1.6.3.1.3 Dotación femenina: en este caso se puede observar que la proporción de mujeres en Falabella tuvo un gran salto el 2017 y excedió el 70%. Sin embargo, el resto de los años, la proporción entre hombres y mujeres es en promedio 66 y 34%, respectivamente. En el caso de Paris, la proporción está en torno al 68% para las mujeres. Finalmente, Ripley se podría decir que es el más equitativo en género, porque tiene una composición promedio de mujeres del 62,7%.

O1.6.3.2 Personal discapacitado: la información se encontró sólo para Paris desde el 2015 y para todos los años en Falabella.

O1.6.3.2.1 Cantidad de personal con alguna discapacidad: se puede observar que al 2017 existe un gran salto en este indicador, París supera el doble del valor en el 2016 y Falabella casi cuadruplica su valor.

O1.6.3.2.2 Porcentaje de personas discapacitadas en Chile: con este indicador se pudo ver que en tanto en Falabella como en Paris, el número no alcanza al 1%, sin embargo, a diferencia de los demás años, al 2017 está más cercano al 1. De hecho, para Falabella el año 2018 se encontró información y esta proporción alcanzó el 1%. Este resultado, al igual que O1.6.3.2.1, demuestra que cada vez se están contratando más personas con algún grado de discapacidad. Además, este indicador tendrá que aumentar obligatoriamente con la existencia de la Ley N° 21.050 o Ley de Inclusión Laboral, que dice que todas las empresas con 200 o más trabajadores deben

haber contratado al menos al 1% de personas con esta condición, lo que comenzó a contar del 1 de abril del 2019.

O1.6.3.3 Personal extranjero:

O1.6.3.3.1 Proporción de extranjeros con respecto al total de trabajadores: se presenta para tener un parámetro de comparación con respecto a *O1.6.3.3.3*, es decir, con el porcentaje de extranjeros en las tiendas por departamento en Chile. Con ello, se puede observar que Falabella Chile, en los años con que se cuenta información, presenta mayor porcentaje de extranjeros que si se compara a nivel regional.

O1.6.3.3.2 Dotación chilena: debido a que corresponde al porcentaje de chilenos que representa el personal con respecto al total de la compañía, con el remanente, se puede calcular el de los extranjeros. Sin embargo, los números considerados para los cálculos son los que provee la CMF, por lo tanto, pudimos obtener valores para Ripley que, en promedio, entre el 2015 y 2017 es del 65%, siendo el más alto de las 3 compañías, lo sigue Falabella con un promedio de 48% y al final se ubica Paris.

O1.6.3.3.3 Extranjeros Chile: se observa que el porcentaje de extranjeros en Chile aumentó el 2016 con respecto al 2015 tanto para Ripley como para Falabella. Sin embargo, hay que estar pendientes ya que, en Ripley, el indicador era mayor para el año 2014.

O1.6.3.4 *Edad dotación*: se presenta la dotación menor de 30 años (O1.6.3.4.1), ya que es la más significativa. En la Tabla XX, se muestra la información a nivel matriz y sólo para Chile, para tener un parámetro de la tendencia global de la región.

En Ripley Chile el porcentaje de este rango etario ha ido en aumento pasando de un 40% el 2015 a más de 50% el 2017. No se encontró información propia de Paris (sin Johnson), sin embargo, no altera los resultados y es coherente con las demás compañías y está en torno al 40%.

Finalmente, en Falabella para todos los países notamos que el porcentaje está entre el 46% (2017) y el 51%(2015). Si se mira sólo esta dotación en Chile, es decir, O1.6.3.4.2, para Falabella sólo se encontró información para los años 2014 y 2015 y el promedio de la dotación en Chile de menores de 30 años fue 45%.

Tabla XX: Resultado – Diversidad etaria. Elaboración propia.

		Ripley				Cencosud				Falabella			
DIVERSIDAD		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
O1.6.3.4.1	Menores de 30	S/I	45%	49%	45%	S/I	41.5%	40.3%	38.4%	50%	47%	51%	46%
O1.6.3.4.2	Menores de 30 Chile	S/I	40%	45%	53%	S/I	S/I	S/I	S/I	46.3%	44.9%	S/I	S/I

Con esto notamos que casi la mitad, o más de la mitad en algunos años, de la dotación de las compañías consta de menores de 30 y ante el sostenido aumento de la longevidad de las personas, se deben tomar medidas para poder integrar a adultos mayores. Por ejemplo, Paris se estableció como meta de que al 2020 al menos el 5% de la dotación debía estar compuesta por adultos mayores. Sólo al 2016, la cifra ya era un 4,6%.

6.1.2 Resultados objetivos perspectiva procesos internos

A continuación, se presentan los resultados de los objetivos asociados a los procesos internos. En las tablas la simbología funciona de igual forma que en la sección anterior, es decir, “S/I” es “Sin Información” y “O” es que se cuenta con ella.

O2.1. (R) Desarrollar y distribuir nuevos productos que sean efectivos en el mercado, nuevas categorías y mercados

Con lo obtenido en la recopilación de datos, no se consiguió información de la mayoría de los indicadores, como se muestra en la Tabla XXI:

Tabla XXI: Resultado - Desarrollar y distribuir nuevos productos que sean efectivos en el mercado, nuevas categorías y mercados”. Elaboración propia

O2.1. Desarrollar y distribuir nuevos productos y también efectivos en el mercado, nuevas categorías y mercados	Falabella	Paris	Ripley
O2.1.1 Desarrollo de nuevos productos que sean lanzados efectivamente al mercado	✓	✓	S/I
O2.1.2 Gestión de distintas categorías de productos	S/I	S/I	S/I
O2.1.3 Gestionar y aumentar los mercados en los que participa	S/I	S/I	S/I
O2.1.3.1 Número de países en que participa	✓	✓	✓

Con respecto a O2.1.1, lo único que se encontró es que en Falabella 2016, se buscó potenciar “*Fast Fashion*”, programa para disminuir los tiempos de desarrollo de productos de marcas propias desde el abastecimiento local como internacional, para de esta manera reaccionar ante la demanda de los consumidores por las nuevas tendencias⁵⁸. No se encontró información sobre la cantidad de

⁵⁸ Hay que considerar que en el contexto actual el *Fast Fashion* no se ha visto favorecido ya que las demandas se dirigen hacia otro sistema hoy en día.

productos lanzados y/o desarrollados a los que se refieren O2.1.1.1, ni categoría en O2.1.1.2.

Paris el 2016, desarrolló 5 ideas que provenían de la plataforma “Pensando Paris”: Escolares todo el año en Paris.cl, descuentos por cumpleaños (a clientes preferentes), promoción de despacho gratis a clientes que participan en Pensando Paris, se realizaron pilotos de pago móvil en dos tiendas y la habilitación de probadores exprés en pasillos de una tienda (a partir del 2017 se replicó en más tiendas). En el 2016, también menciona buscar potenciar la cercanía con los clientes mediante productos novedosos e innovadores y nuevos canales de compra.

Para el caso de O2.1.3, se recopiló información de los países en que se encuentran. Esto se resume la Tabla XXII:

Tabla XXII: Resultado - Presencia en países. Elaboración propia

O2.1.3	Falabella	Paris	Ripley
Chile	✓	✓	✓
Perú	✓	✓	✓
Argentina	✓		
Colombia	✓		*2014
Total	4	2	2

Debido a que no existen grandes cambios en los años de estudio (y en la actualidad), se consideró la Tabla XXII con información hasta al 2017. En ella se puede observar que Falabella tiene una gran ventaja doblando el número a 4 países. Paris y Ripley cuentan con tiendas por departamento en dos países: Chile y Perú. Con respecto a Ripley, al 2014 contaba con tienda en Colombia, pero debido a los malos resultados debió terminar con el negocio en ese país.

Por otro lado, es bueno tener un control de las marcas y productos que se desarrollan o distribuyen. En el ANEXO BK se encuentra una tabla con información comparativa de la muestra con respecto a las marcas.

O2.1.4 (R) Cantidad de marcas propias: Falabella ha aumentado el número de marcas propias de 15 a 26 entre el 2014 y el 2017. Paris, aumentó 15 a 22 respectivamente. Para Ripley no se encontró el detalle.

O2.1.5 (R) Cantidad de marcas externas: no se encontró la totalidad de la muestra, pero entre algunas cosas relacionadas a presentar, Falabella el año 2014 incorporó la marca de lencería francesa *Etam* y abrió 21 tiendas de marcas exclusivas.

Sobre el 2015 no se cuenta con la cantidad total, pero se incorporaron varias marcas internacionales como *Longchamp, Michael Kors, Coach, Kate Spade, Tumi, Violeta* (del Grupo *Mango*) y *Un Deux Trois*. Además, como marca exclusiva también se incorpora *Lounge*, así como también, se obtuvo la representación de *Cortefiel* para Chile. el 2016 comenzó a distribuir nuevas marcas exclusivas: *Body Shop, Calzedonia* y *Double Agent*, además de marcas de productos sustentables como *Inglot* (belleza), *Friday's Project* y *Meyamo*. De igual forma, destaca la colección exclusiva de *Karl Lagerferld* que se ha llevado a cabo el año 2017, 2018 e incluso el 2019 año en que murió el famoso diseñador.

Ripley maneja otra cantidad de marcas exclusivas como *Penguin, Ralph, Polo*, entre otras, pero no se encontró públicamente disponible información de la totalidad de las marcas. También han incorporado marcas locales además de

marcas de otras tiendas de *Retail* de vestuario como, por ejemplo, *Nicopoly*, que Falabella también distribuye.

Paris, si bien presenta esta información, parece ser la que tiene menos preocupación o enfoque en las marcas exclusivas. Lo anterior, puede ser porque Cencosud posee Eurofashion, compañía chilena que se encarga de desarrollar marca nacionales y extranjeras, cuenta con las marcas *TopShop*, *TopMan*, *Miss Selfridge*, *Legacy*, *Women'secret*, *American Eagle*, *Umbrale*, *Umbrale Kids*, *Foster*, *Moon (by Foster)* y *JJO*. Estas mismas marcas a pesar de tener más de 80 tiendas, se distribuyen al interior de Paris.

O2.1.6 (R) Cantidad de SKU: sólo se encontró esta información para un año en Ripley, por lo tanto, no es posible hacer una comparación, sin embargo, es un número conocido por cada compañía.

O2.1.7 (R) Categorías de productos disponibles: no se encontró información completa de la muestra, sin embargo, coinciden en electrónica, electro-hogar, mueblería, vestuario y calzado, belleza, deportes, accesorios, deco-hogar y exteriores.

O2.2. (R) Gestionar y fortalecer alianzas estratégicas y acuerdos con proveedores

Antes de analizar cada uno de los indicadores asociados, la información más genérica y uniforme encontrada para todas las compañías fue que ninguna de las éstas cuenta con proveedores que signifiquen más de un 10% del total sus proveedores. Este puede ser debido a que como son grandes empresas, tienen

mayor poder de negociación, porque venden bienes más bien similares, por lo tanto, se puede reaccionar y responder a los clientes con relativa facilidad frente a cualquier imprevisto. Esta capacidad de reacción es una característica importante para este estudio por el dinamismo de la industria.

Los resultados para este objetivo se resumen en la Tabla XXIII:

Tabla XXIII: Resultado - Gestionar y fortalecer alianzas estratégicas y acuerdos con proveedores. Elaboración propia.

Indicador	Nombre	Falabella	Paris	Ripley
O2.2.1	Cantidad de acuerdos generados en el año respecto al año anterior	# proveedores algunos años	# proveedores algunos años	S/I
O2.2.2	Total acuerdos vigentes en un periodo (respecto a otro):	✓	✓	S/I
O2.2.3	Cantidad de acuerdos por vencer que son renovados	S/I	S/I	S/I
O2.2.4	Monto de los acuerdos generados en un año con respecto al año anterior	S/I	S/I	S/I

O.2.2.5 Formas de fortalecer acuerdos con proveedores: en términos generales, existen acuerdos y formas de fortalecer las relaciones. Los resultados se resumen en la Tabla XXIII:

Tabla XXIV: Resultado - Gestionar y fortalecer alianzas estratégicas y acuerdos con proveedores. Elaboración propia.

	Falabella	Paris	Ripley
O.2.2.5.1 Existencia canal de comunicación	Plataforma	Plataforma	Plataforma
O2.2.5.2 Miembro de Sedex	✓	✓	S/I
O.2.2.5.3 Auditorías	>1500 en 2016	Sí, pero no se tienen datos exactos 156	S/I
Auditorías SMETA proveedores nacionales	Sí (sociales)	✓	S/I
Auditorías SMETA proveedores internacionales	✓	✓	S/I
O2.2.5.4 Control proveedores (acuerdos)	Vendor Agreement y Vendor Compliance	Carta de Compromiso y códigos de ética	S/I

A continuación, se describen los hallazgos en cada una de las compañías:

Falabella: En respaldo con O2.2.5.1, la compañía cuenta con el “Canal F” para que trabajadores y proveedores puedan dejar denuncias que tengan relación con la ética, corrupción y asuntos no acorde a las políticas de la empresa.

Con respecto a O2.2.5.2, fue la primera compañía de Retail en Sudamérica en ser miembro de SEDEX (*Supplier Ethical Data Exchange*)

De igual forma cumple O2.2.5.3, donde sus proveedores asiáticos se auditan con protocolo SMETA (de SEDEX) desde el 2011. Desde el 2013 se realizan auditorías sociales SMETA. A partir de la iniciativa de “Responsabilidad Social Empresarial” para proveedores de marcas propias, el 2017 más del 80% de los proveedores mejoraron sus auditorías

Relacionado con O2.2.5.1 y O2.2.5.4, se realiza el Seminario de comercio ético a proveedores. Más estrechamente relacionado con el control de éstos, destaca el 2017 porque logra obtener categoría *Silver* en EcoVadis, plataforma colaborativa de sostenibilidad que permite evaluar a los proveedores de la compañía en 110 países y 150 sectores. Falabella, además, cuenta con código de integridad que involucra a toda la organización, incluido los proveedores.

El 2017 se incorpora Marketplace para que productos de proveedores pyme puedan ser vendidos online. Declara que una manera de crecer es “Fortalecer la relación con proveedores de una manera socialmente responsable”. Falabella el 2017 señala que el 87% de compras a proveedores corresponden a los nacionales

de los cuatro países: Chile, Perú, Colombia y Argentina y que busca relaciones constructivas y de largo plazo.

Para el caso de acuerdos con proveedores (O2.2.5.4), cada proveedor que trabaja con Falabella debe firmar el acuerdo *Vendor Agreement*⁵⁹ si confecciona productos de marca propia. Mientras, para los proveedores de productos nacionales o extranjeros, deben firmar el acuerdo *Vendor Compliance*, junto con código de conducta. Los acuerdos entre Paris y los proveedores son similares a los de Falabella, contando con una Carta de compromiso y además se debe seguir el Código de conducta.

Con respecto a las auditorías, en Falabella se encontró detalle para algunos años, como se observa en la Tabla XXV, que cada año este valor aumenta, por lo que se infiere que se está trabajando en el indicador e incluso está cerca del 100%:

Tabla XXV: Resultado - Proveedores auditados Falabella. Elaboración propia.

	2014	2015	2016
Proveedores asiáticos auditados Falabella	87%	94%	95%

Finalmente se reconocen las siguientes políticas y estándares para proveedores que ayudan a tener un control y evaluación: Código de integridad, Código de conducta, Política de derechos humanos, Política de sostenibilidad, Firma *Vendor Agreement* y Firma *Vendor Compliance*.

⁵⁹ A través del *Vendor Agreement* se establecen las condiciones comerciales y de operación entre Falabella y sus proveedores. Una de las partes fundamentales es la de Responsabilidad Social.

Paris: Con respecto a O2.2.5.1, el 2016 se desarrolla una plataforma para proveedores B2B. También el uso de PLM (*product lifecycle management*), apoya el intercambio de información entre proveedores y entidades en aspectos sostenibles. Con esto, el 2017 se logró el seguimiento de 100% de proveedores marcas propias del hogar y cuidado personal.

Desde el 2014 es miembro de SEDEX (*Supplier Ethical Data Exchange*), lo que también sirve para evaluar compromisos de abastecimiento responsable con proveedores de marcas propias. Al 2016 se ha gestionado la información ética de 151 proveedores de marcas propias.

Por otra parte, los proveedores deben adherirse a 9 cláusulas de la Carta de Compromiso, en materia de sostenibilidad (39 de 45 proveedores los hicieron en China, 3 de 8 en Bangladesh y 10 nacionales, cifras al año 2016). También sobresale por ser la primera compañía de América Latina en formar acuerdo con Bangladesh el 2016, con el fin de mejorar las condiciones laborales en las fábricas textiles.

En relación con O2.2.5.1 y O2.2.5.4, la compañía realiza programas y acciones para mantener comunicación constante y fluida con proveedores: “La hora del café”, envío de dos *Newsletter* al año, lo que se cumplió tanto el 2016 como 2017, contacto telefónico con proveedores para informar progresos de Programa de Sostenibilidad Compartido (el 2017 se contactaron 221 proveedores) e información al proveedor acerca del Módulo de la plataforma B2B que deben completar acerca de “Sostenibilidad”.

Netamente con el control de proveedores, Paris realiza selección de estos cuidadosamente. Desde el 2017 se decidió seleccionar 10 proveedores anualmente en base a criterios de sustentabilidad. Ese mismo año se escogieron 2 proveedores. En cambio, en el año 2010 se tenía como meta ampliar el número de proveedores con criterio de sustentabilidad y se seleccionaron 7.

También existe un Código de Proveedores Comerciales de tiendas por departamento desde el 2016, que establece principios y buenas prácticas que deben ser aceptadas en temas laborales, éticos y medioambientes. Además, implementa un Código de Ética y cuenta con un gerente responsable de 50 proveedores críticos, llamados de Nivel 1 y elaboración de planes anuales, lo que demuestra la importancia en tener el control de ellos.

Ripley: Sólo se encontró que cumple con O2.2.5.1, porque cuenta con *Marketplace* para proveedores y con un canal de comunicación mediante la plataforma online.

O2.2.6(R) Cantidad de métodos de pago asociados a un periodo: en la Tabla LIV del ANEXO BL se presenta comparativamente la cantidad de métodos por tiendas, en donde Falabella tiene una ventaja comparativa con 4 métodos, mientras Ripley y Paris tienen 3. La diferencia está en que se puede usar la aplicación *Google Pay*, pero aún no es apta para todos los dispositivos móviles. Además, la compañía anunció el 2019 que estaría elaborando su propio método de pago.

O2.2.7 (R) Cantidad de alianzas de pago: los resultados⁶⁰ muestran que Ripley cuenta con una mayor cantidad de alianzas de pago, le sigue Paris y finalmente está Falabella. El detalle de esto se encuentra en la Tabla LV del ANEXO BM.

O2.2.8 (R) Auditoría de métodos de pagos: no se encontró información disponible públicamente al respecto.

O2.3 (R) Mejorar gestión de áreas de apoyo al cliente

O2.3.1 Gestionar reclamos para disminuirlos:

Como dijimos en la sección anterior los siguientes indicadores son propuestos no sólo para mejorar en la perspectiva clientes, sino más bien para poder gestionar de manera óptima la información asociada.

O2.3.1.1 (R) Cantidad de programas de corrección de procesos a raíz de reclamos: no se encontraron resultados sobre la cantidad, información que las compañías deberían tener. De todas maneras, para Falabella en el 2017 se encontró que administra su sistema de gestión de clientes con la plataforma Siebel⁶¹ lo que permite solucionar oportuna y efectivamente los reclamos. Además, el mismo año conforma el Comité de Satisfacción de Clientes para garantizar el mejor servicio a

⁶⁰ Los cálculos se realizaron de acuerdo a la información que presentan las compañías en sus páginas ya que, por ejemplo, Ripley muestra las alianzas de pago al pie de página de la su página web. Sumado a eso se simularon compras para poder ver si alguna otra alianza no se presentaba al inicio.

⁶¹ Siebel, como lo explica en su sitio web, <https://www.softwareseleccion.com/siebel-p-578>, corresponde a un software para gestionar datos de empresas de acuerdo a las necesidades del negocio.

éstos por lo que su creación debe responder a las necesidades por parte de los clientes.

O2.3.1.2 (R) Beneficios asociados a corrección de procesos por reclamos: el resultado asociado a este indicador está asociado a *O2.3.1.1*. De acuerdo a esto Falabella, señala que el programa Siebel logró provocar una disminución en la tasa de reclamos. La medición se realizó en base al número de transacciones realizadas y el 2017 alcanzó un 0,29.

O2.3.1.3 Cantidad de reclamos en el SERNAC acogidos por el proveedor: el 2014 las tres compañías contaron con una proporción muy similar con respecto a la totalidad de denuncias, en torno al 54%. El 2015, destaca Ripley que acogió un 53% de los reclamos en comparación con un 36 y 32% de Falabella y Cencosud, respectivamente. Al año 2016 destaca Paris con casi el 70% de reclamos acogidos. El porcentaje restante corresponde a los que la tienda por departamento no acoge o no responde. Para mayor detalle ver Tabla LVI del ANEXO BN.

O2.3.2. (R) Desarrollar y gestionar planes de experiencia de compra:

El resumen de los resultados se presenta en la Tabla XXVI. No se realizó por años ya que las comparaciones se dificultan para este tipo de indicadores que son más cualitativos.

Tabla XXVI: Resultado - Planes experiencia de compra. Elaboración propia.

O2.3.2. Desarrollar y gestionar planes de experiencia de compra	Falabella	Paris	Ripley
O2.3.2.1 Cantidad de programas o iniciativas de mejora de experiencia	✓	✓	✓
O2.3.2.2 Cantidad de mediciones en un periodo	S/I	S/I	S/I
O2.3.2.3 Inversión asociada a medición de la experiencia con respecto al presupuesto de operación total	S/I	S/I	S/I
O2.3.2.4 Cantidad de respuestas obtenidas sobre experiencia para gestionarlas en comparación con un periodo anterior	S/I	S/I	S/I

O2.3.2.1 Cantidad de programas o iniciativas de mejora de experiencia: se evidencian mejoras en las experiencias, algunas ligadas a la tecnología e innovación, como lo son el desarrollo de aplicaciones para que el cliente pueda realizar ciertas funcionalidades como, por ejemplo, ver los precios de una manera más fácil y rápida y así evitar esperas en cajas para realizarlo. Esta medida lo tomó tanto Ripley desde el año 2017 y Falabella la fortaleció el 2018 cuando mejoró su aplicación.

En el caso de Ripley, se lanzó a finales del 2017 el programa POS Mobile que evita las filas en las cajas porque colaboradores pueden abordar a clientes que quieren realizar pagos, en cualquier ubicación de la tienda. Así, destaca el programa “Soy Omnicanal” que busca entregar un estándar de atención normalizado y equitativo en cualquier punto de contacto que puede tener el cliente. Se potencia la búsqueda de una atención de excelencia en los canales remotos, en los puntos de venta, kioskos u otros, mediante la tecnología POS y el uso de dispositivos que permiten usar la Tarjeta Ripley para transacciones en cualquier lugar de la tienda.

En el caso de Falabella, se señala en el reporte de sostenibilidad del 2018 que busca seguir agregando valor a la experiencia del cliente. Si bien este año no

está considerado en la muestra, fue utilizado ya que se encontró información interesante y acorde a fortalecer la Omnicanalidad y, por lo tanto, la experiencia del cliente. Una aplicación de esto es modernizando el *Click & Collect*, para disminuir los tiempos de atención a los clientes.

Es preciso agregar que Falabella tiene un foco especial en la experiencia del cliente, así lo demuestra en sus declaraciones estratégicas donde señala el “Propósito” como:

“Enriquecer la vida de nuestros clientes con los productos y experiencias que ellos quieren.”

Con esto, Falabella demuestra estar controlando y realizando gestión para poder mejorar sus experiencias. El 2017, presenta que, dentro de su propuesta de valor, la Omnicanalidad estaba directamente relacionada con la experiencia:

“Brindamos la misma experiencia en todos nuestros canales de ventas.”

Con esto podemos notar que la Omnicanalidad incluye la experiencia del cliente e implica realizar una mejora a los procesos, de manera que el cliente quede satisfecho. El ejemplo más tangible es con respecto al modo de compra ya que el cliente no debe notar diferencias entre formas y canales.

Para el caso de Paris, ya en el 2013, presentó que los clientes los reconocen además de, por la calidad y ubicación, por una experiencia gratificante. Si bien este año no está dentro de nuestra muestra, se consideró para efectos de notar que incluso antes del 2014 la experiencia ha sido un tema que se abordaba por su

importancia para la compañía. Es más, Paris sabía que no es reconocida por una propuesta vanguardista ni con exclusividad de productos, lo que en los últimos años ha tratado de revertir. El 2015 para seguir mejorando la experiencia, creó 3 perfiles de tiendas que están centrados en la forma en que se considera la experiencia de compra, como se observa la Tabla XXVII:

Tabla XXVII: Resultado - Perfiles de tiendas Paris. Elaboración propia

Perfiles de tiendas Paris		
Pioneros	4 tiendas	Servicio sustentado en experiencia de compra memorable
Paris	22 tiendas	Servicio sustentado en experiencia de compra fácil y asistida
Express	16 tiendas	Servicio sustentado en experiencia de compra fácil y rápida.

Por lo tanto, existe una a clara preocupación de Paris en crear experiencias de compra, estos perfiles no son conocidos por los clientes, pero se deben reflejar en la práctica, razón por la cual los crearon. Los perfiles funcionan a nivel de gestión, y están estrechamente relacionados con nuestro modelo. Otra de las señales que respaldan que Paris trabaja en estos indicadores es que en la memoria 2016 de Cencosud, dentro de sus focos de inversión menciona fortalecer el desarrollo Omnicanal, pero no se tiene la información para Paris Chile (sólo a nivel agregado de la compañía).

02.3.2.2 Cantidad de mediciones de experiencia de compra en un periodo: como no se tiene la información exacta y completa de las 3 compañías con respecto a estos datos, no pudimos realizar una comparación entre las empresas.

De igual forma para los indicadores, 02.3.2.3 (Inversión asociada a medición de la experiencia con respecto al presupuesto de operación total), tampoco fue

posible encontrar datos disponibles públicamente, pero es altamente probable que cada compañía cuenta con ellos en sus registros internos.

O2.4. (R) Gestionar y fomentar proyectos sostenibles

O2.4.1 Iniciativas / proyectos sostenibles:

Falabella, demuestra el compromiso con el medio ambiente con la cantidad de tiendas ecoamigables⁶² y LEED⁶³. El detalle de estas tiendas se muestra a continuación en la Tabla XXVIII. En ella también se incorporó el año 2018 debido a que es la información más actual y en el ámbito de la sostenibilidad es primordial estar actualizado para no generar conclusiones erróneas. De esta forma, si no se ven mayores cambios en la cantidad se deben generar alertas para contribuir a favor del medio ambiente.

Tabla XXVIII: Resultado – Tiendas LEED y ecoamigables Falabella. Elaboración propia

Falabella Países	LEED					Ecoamigables				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Chile	3	3	4	7	6	No especificado	11	6	7	7
Perú	1	3	5	5	5	No especificado	1	2	2	2
Colombia	3	3	3	3	3	No especificado	13	3	4	4
Argentina	1	1	1	1	1	No especificado	S/I	2	2	2
TOTAL	8	10	13	16	15	16	25	13	15	15

⁶² Tiendas ecoamigables: se caracterizan por contar con tecnología enfocada en la eficiencia de los recursos y una adecuada gestión de residuos, pero que aún no consiguen la certificación, ya sea por falta de algún requisito o por ser nueva y, por lo tanto, no se ha sometido al proceso de certificación.

⁶³ Tiendas LEED: cumplen con estándares de eficiencia hídrica y energética, además sus instalaciones fueron hechas con materiales sostenibles, pero siempre innovando en diseño, por lo tanto, cumplen con su certificación correspondiente.

El 2014 no presenta detalle por país de tiendas ecoamigables. El 2019, la página de sostenibilidad de Falabella indica tener 26 tiendas certificadas LEED y 10 ecoamigables, por lo que se puede inferir que algunas tiendas ecoamigables obtuvieron la certificación LEED y además se han abierto otras que cumplen con los criterios para ser consideradas como tales.

La matriz, S.A.C.I Falabella, al igual que Falabella *Retail* S.A y Sodimac S.A (mejoramiento del hogar), forma parte del Pacto Global de las Naciones Unidas. Con ello asume el compromiso de difundir y cumplir con 10 principios del pacto relacionados con la sostenibilidad mundial. En él se abarcan cuatro áreas⁶⁴: derechos humanos, derechos laborales, medioambiente y anticorrupción.

Falabella da cuenta de algunas campañas, entre las que destacan en el 2015 “Celebremos el día de la tierra” y el “Día del medioambiente”. También promueve información acerca del uso racional de energía y agua, con murales y calcomanías para fomentarlo y tenerlo dentro de la cultura. El programa comunitario Haciendo Escuela, también refleja esta cultura. El 2015, en el programa se realizaron 6 talleres de conciencia medioambiental, 4 de reciclaje y 2 de cuidado de agua y energía, en donde participaron en total 151 alumnos de primero y segundo básico.

Paris desde el 2016 se propuso contar con una colección sustentable en todas sus categorías de productos, excepto artículos tecnológicos. Al 2017, los

⁶⁴ Producto de estas áreas se comprende mejor el análisis de capacitaciones para Falabella ya que, en sus reportes, para todos los años en estudio, se identifica el detalle en cuanto a horas, colaboradores, principalmente, que forman parte de las capacitaciones de acuerdo a estas materias.

resultados fueron favorables y contó con 21 colecciones sostenibles de vestuario mujer, vestuario hombre, zapatos, juguetería, deco-hogar y belleza. En el 2017 se propuso como meta que al 2020 el 50% de los clientes que se encuentren señalen que la compañía les comunica el impacto que generan sus productos y servicios en el ambiente. El mismo año casi se cumple con un 49%⁶⁵. Además, se escogieron 20 proveedores de acuerdo los criterios de sustentabilidad, superando el 2016 que puso a disposición 8 colecciones sustentables de vestuario, juguetería, hogar y decoración y belleza.

Tanto Paris, como su matriz Cencosud han lanzado una serie de campañas, entre estas es preciso mencionar “Ropa por Ropa” en Paris, que consiste en que las personas lleven sus prendas que no usan para obtener descuento en su nueva compra. Esta campaña, recibió un premio Effie de Oro, de *Effie Awards*⁶⁶- “Ideas que funcionan”, en la categoría de éxito sostenido. Paris también obtuvo el segundo lugar en el premio a la sustentabilidad “*Sustainable Award*” de IGDS⁶⁷ (*Intercontinental Group of Department Stores*), la más grande asociación de tiendas por departamento mundial que ayuda a 40 tiendas líderes de todo el mundo. Solo fue superada por la británica *Selfridges*.

⁶⁵ No se especifica en el Reporte Conciencia celeste, acerca del tamaño de la muestra.

⁶⁶ Premia las “Grandes ideas que originan estrategias que logran resultados destacables”. Califican para ganar este premio las campañas que tienen una estrategia basada en un *insight* notable, sobresaliente creatividad y cuyos resultados en el mercado dan cuenta de su éxito. Se organiza en más de 40 países de América, Asia y Europa.

⁶⁷ Es una organización sin fines de lucro fundada en 1946 en Suiza por ocho tiendas por departamento para desarrollar sinergias comunes entre ellas.

O2.4.2 Índices medioambientales: En este caso se encontraron resultados para los siguientes KPI:

O2.4.2.1 Huella de carbono: Sólo se encontró información sobre este indicador para Paris en forma numérica, quien señala realizar la medición desde el 2011 con el fin de controlar en sus operaciones, el impacto atmosférico producto de los gases efecto invernadero (GEI) y se encontró para Falabella a modo informativo.

Para calcularlo, Paris utiliza una metodología del *Greenhouse Gas Protocol*⁶⁸ que comunica emisiones directas e indirectas de las compañías. Los datos numéricos a considerar son a partir del 2016, cuando se puso como meta que la huella de carbono sería de 5% neutralizada. El 2016, en total, se compensó el 7,1% de lo cual un 2,6% fue de la compra de energía verde y un 4,5% se compensó con bonos de carbono. El 2017 se cumplió la meta de 5% en la huella y con créditos de carbono. En la Tabla LVII del ANEXO BÑ, se nota un aumento en la huella de carbono durante el 2015 y 2016 en un 15 y 3% respectivamente. El resultado es acorde a que se impuso la meta de la huella de carbono, lo que apoyaría la baja en el indicador.

Falabella por otra parte, declara que desde el 2012 que realiza la medición de la huella de carbono. Además, está inscrita en el programa que

⁶⁸ *Greenhouse Gas Protocol* en su página oficial señala que proporciona orientación, estándares, herramientas y capacitación a los negocios y al gobierno para medir y administrar las emisiones del calentamiento climático

incentiva a tomar conciencia, Huella Chile del Ministerio del Medioambiente, desde el 2015. En él se otorgan cuatro tipos de sellos: cuantificación, que identifica la cantidad de tiendas que destacan, reducción, neutralización y excelencia⁶⁹. Paris y Ripley, por otra parte, no se han integrado al programa. La Tabla LVIII del ANEXO BO resume la información de las tres compañías.

O2.4.2.2 Índice de consumo y control de energía eléctrica: los resultados para las distintas formas que se abordó, se describen a continuación y se muestran en la Tabla LIX el ANEXO BP:

O2.4.2.2.1 Consumo de energía eléctrica: destaca Paris en el 2017 con un consumo sumamente menor con respecto a los demás años y de igual forma, al compararse con Falabella. Paris se propuso como meta reducir al 2020 un 20% el consumo de energía en las tiendas con respecto al 2013 (razón por la que consideramos los datos de dicho año, a pesar de no estar dentro de la muestra). Los resultados han sido coherentes y todos años ha disminuido. De hecho, el 2017 hubo una reducción del 25%, posible gracias a tecnología, por lo que se relaciona con O.1.2, donde destaca la telemetría y el uso de LED.

El mismo año en Falabella el consumo aumentó contrastando con las reducciones alcanzadas los años anteriores, 2016 y 2015.

⁶⁹ Falabella no ha obtenido sellos de neutralización y excelencia debido a la complejidad de alcanzarlos, por ejemplo, sólo una compañía en todos los años en que se otorgan estos sellos, ha alcanzado neutralización y sólo dos han alcanzado excelencia.

O2.4.2.2 Variación de consumo energético (%): ya que O2.4.2.2.1 poseía todos los valores, los resultados se interpretan de igual forma que, siendo este indicador mejor porque no es necesario conocer las cifras exactas para poder evaluarlo (no se necesita un parámetro de comparación).

O2.4.2.2.3 Intensidad energética: se puede observar que tanto Falabella como Paris, han ido disminuyendo la intensidad energética, lo que es muy positivo porque quiere decir que han disminuido el consumo por metro cuadrado.

O2.4.2.3 Control de residuos: los resultados se muestran en el ANEXO BQ y se explican a continuación.

En Falabella, desde el 2012 se comenzó a fomentar un programa de manejo de residuos en tiendas. El 2015 se implementó un Sistema de Información Ambiental y Prevención de Riesgos para estandarizar el manejo de residuos no peligrosos y peligrosos (tanto en Chile como en Colombia), de esta forma, cada tienda es responsable de informar los residuos generados mensualmente.

También se está trabajando en estandarizar las estaciones de acopio de residuos no peligrosos a nivel nacional, para fomentar el reciclaje dentro y fuera de la compañía. Así también, se busca optimizar envases y embalajes, además de otras alternativas de reciclaje para disminuir los residuos de relleno sanitario.

En el ANEXO BQ, se puede observar que, si bien se generaron más toneladas de residuos el 2017, esto fue compensado por una mayor cantidad de toneladas recicladas. Lo que, además, se explica porque están instaurando la

política “0 residuo”. Lo que el mismo año se vio reflejado por un nuevo centro de distribución construido en base a dicha política, con un 29% de materiales reciclados y 89% de reciclaje de los residuos generados en la construcción.

Para Paris, en el ANEXO BQ, con O2.4.2.3.1 y O2.4.2.3.2 se puede apreciar que el 2016 disminuyó la cantidad de residuos a la mitad con respecto al año anterior. Con O2.4.2.3.3 y O2.4.2.3.4 se demuestra que, tanto en Falabella como en Paris, la cantidad de residuos reciclados han aumentado. En Falabella todos los años sobre un 40%, mientras en Paris el 2016 estuvo cerca con un 38%.

O2.4.2.4 Programas / iniciativas de reciclaje: En la Tabla XXIX se presentan tres iniciativas que puede indicadores si las compañías aplican o no.

Tabla XXIX: Resultado – Programas de reciclaje. Elaboración propia

	Falabella	Paris	Ripley
O2.4.2.4.1 Programa "3R"	✓	✓	S/I
O2.4.2.4.2 Reciclaje material publicitario	✓	✓	S/I
O2.4.2.4.3 Reducción de bolsas	✓	✓	✓

Paris desde el 2017, declara estar adoptando la estrategia de “3 R”, que corresponde a reusar, reducir y reciclar con el fin de tener una buena gestión de residuos y disminuir desechos. Falabella, el 2015 también señala el programa “3R”, como se mencionó al principio de este indicador. Con este se implementó el reciclaje con acopio, retiro y envió a centros especializados donde procesan desechos en 16 tiendas en Chile, provenientes de las operaciones de la compañía.

Falabella y Paris también tienen programas de reciclaje de material publicitario. Paris tuvo el primer proyecto “eco-diseño” de *Retail*, llamado “*Modulab*”,

del cual se tiene información en nuestro estudio desde el 2013. El fin es crear productos, como bolsa novios Paris o billeteras, con alto valor agregado porque se confeccionan con materiales desechados de la publicidad y así evitar lleguen a vertederos. Falabella por su parte, desde el 2013 que creó una alianza con *Market Green*⁷⁰ para transformar las telas publicitarias en materiales de construcción, lo que permitió reducir envío de residuos sanitarios y la emisión de CO2.

Con respecto a O2.4.2.4.3, reducción de bolsas plásticas, Paris, el 2014 desarrolló el proyecto “La Nueva Bolsa” para ofrecer una bolsa reutilizable como alternativa más ecológica y también comenzó a dar bolsas de papel. Esto para iniciar la eliminación de las bolsas plásticas. La meta presentada el 2016 fue que al 2020⁷¹ el 50% de las bolsas disponibles para los clientes fueran de papel o reutilizable. El mismo año, se alcanzó un 4%. Sin embargo, se puede notar que es un asunto tan importante y preocupante que el año 2017, la iniciativa fue reemplazada por la campaña “Sin bolsas, por favor”, de manera de eliminar el uso completo de las bolsas. Esto hizo que, en sólo un mes, se eliminaran 112 toneladas de plásticos.

La Tabla LXI en el ANEXO, BR muestra las diferencias en Paris con respecto a la cantidad de bolsas utilizadas para algunos años entre el 2012 y 2017. La clave

⁷⁰ Market Green es una organización que mide, gestiona y mitiga el impacto ambiental de campañas de marketing gráfico, convirtiendo la basura que se genera en material reutilizable para el beneficio social y del medio ambiente.

⁷¹ Se debe considerar que desde el 2019 ahora es obligación en Chile, por lo que el objetivo debe ser o ya debe haberse modificado en la compañía.

está en que entre el 2016 y 2017 disminuyó cerca de 3 millones de bolsas plásticas y aumentó en una cantidad superior las bolsas de papel, además de duplicar el uso de bolsas reutilizables. El desafío futuro de Paris es la eliminación de las bolsas de los centros de distribución en los productos comprados por internet.

Falabella en el año 2014 presenta señales de incentivar el uso de bolsas reciclables, en el 2015 declara dentro de sus iniciativas con el medio ambiente fomentar el uso de bolsas reutilizables, comenzando con una tienda en Pucón que no entrega bolsas plásticas, sino sólo reutilizables. El año 2016 fue la primera compañía en reemplazar todas las bolsas plásticas por biodegradables. El 2017 reemplazó de 40 millones de bolsas plásticas, dando la opción a los clientes de escoger entre bolsas biodegradables, reutilizables o su propia bolsa.

Relacionado al reciclaje, las compañías también cuentan con puntos verdes. Para mayor detalle ver ANEXO BS donde se encuentra la Tabla LXII.

O2.5. (R) Mejorar proceso de logística

Los resultados encontrados se presentan a continuación:

O2.5.1 (R) Mejorar gestión de inventarios

O2.5.1.1 (R) Cantidad de centros de distribución: no se encontraron resultados para toda la muestra seleccionada, por lo que no lo abordamos en profundidad, sin embargo, esta información cada compañía la posee. Si aumenta el número de centros, puede significar, entre algunas cosas, que se están tomando acciones para llegar más rápido a ciertos puntos ya que con la cantidad de centros que se tenían

no era suficiente para satisfacer la cantidad o la rapidez deseada, o bien los costos no superaban los beneficios para sumar otro centro. Las decisiones sobre abrir, cerrar o mantener los centros de distribución se deben tomar cuidadosamente, realizando predicciones y suposiciones que tiene relación con la distribución de los productos. Algunos factores a considerar son la ubicación, distancia, tiempo, ambiente, espacio, entre otros.

Con respecto a Paris desde el 2012 al 2016 presenta información de la existencia de sólo 1 centro de distribución para 41 tiendas a lo largo de Chile. En el caso de Falabella, se encontró que al 2018 la matriz, contaba con 14 centros de distribución en Chile, incluyendo el más avanzado que se creó con foco Omnicanal, sin embargo, no se sabe la cantidad asociada sólo a las tiendas por departamento y es aún más difícil determinarlo porque la Omnicanalidad de Falabella, permite retirar productos de un segmento en una tienda de otro.

O2.5.1.2 (R) Inversión en tecnologías de apoyo a la gestión de inventario: no se encontraron datos públicamente disponibles. Sin embargo, es altamente probable que manejen este indicador entre sus presupuestos, ya que las grandes compañías como son las tres analizadas, deben ir controlarlo. Por ejemplo, la adquisición de un lector de códigos de barras, es un apoyo a la gestión de inventario y del cual se debe tener un detalle para respaldar la inversión en todos los registros necesarios.

O2.5.1.3 (R) Quiebre de stock: no se encontró información públicamente disponible para ninguna de las compañías. De todas maneras, se debe considerar que no significa que no exista, sino que son números con los cuales hay que ser muy

cuidadosos en la manera de presentarlo debido a los intereses e impresiones de la comunidad e inversionistas.

O2.5.1.4 (R) Sobre- stock: al igual que O2.5.1.3, no se encontró información.

O2.5.1.5 (R) Cantidad de contactos extras con el proveedor: tampoco pudimos encontrar información específica acerca de este KPI.

O2.5.1.6 (R) Cantidad de veces en el año que la estimación de la demanda mensual no cumplió con lo presupuestado: no se encontró información públicamente.

O2.5.1.7 (R) Cantidad de incidentes en la cadena de abastecimiento: no se encontró información disponible públicamente debido a que suele ser información más interna porque la forma de presentarla podría dañar la imagen de la compañía.

O2.5.2 (R) Mejorar gestión de órdenes de compra

O2.5.2.1 (R) Inversión en sistemas que soportan las órdenes de compras: a lo largo de este capítulo hemos notado que se ha encontrado escasa información acerca de cómo asignan las compañías el presupuesto. Este KPI tampoco se encontró.

O2.5.2.2 (R) Cantidad de órdenes rechazadas por falta de stock: no se encontró esta información para ninguna de las tres compañías en estudio ni para ninguno de los años, sin embargo, esta cifra deben manejarla perfectamente cada entidad, ya que cuando esto ocurre se envía email a cliente, en otros casos en su página aparece aviso que la compra fue rechazada por falta de stock, o bien en otros casos incluso se comunican con los clientes telefónicamente para avisar y ofrecer alternativas como algún descuento. Con esto se demuestra que, en caso de ocurrir,

se debe gestionar según corresponde de manera de no provocar una mala imagen, a pesar de la mala experiencia que se puede provocar en un cliente.

O2.5.3 (R) Mejorar la gestión de entrega de productos a los clientes

O2.5.3.1 (R) Cantidad de puntos de retiro: dado que no se cuenta con el número de tiendas en donde se puede retirar en todo Chile, ni tampoco el número de ciudades que abarcan los puntos de retiro, en la Tabla LXIII del ANEXO BT se presentan comparativamente el nombre de las tiendas en donde se puede retirar.

De acuerdo a esto se puede ver que París presenta mayor variedad de tiendas donde retirar si se compara con Ripley. En este sentido, Ripley cuenta con “puntos de retiro”, en vez de tienda. Pero hay que tener cuidado porque Ripley posee Correos Chile que puede abarcar muchos más lugares geográficos que las otras dos compañías. Con respecto a esto último, Falabella además de tener más marcas asociadas, posee *Chilexpress* que también otorga más opciones geográficas. Sin no son todas las sucursales que tienen asociadas y la opción se presenta sólo para algunos productos. De todas maneras, a diferencia Ripley, en Falabella este punto es gratuito.

En el caso de Falabella también se debe considerar que la comparación se realizó con información del 2019 y año en que se sumaron a las tiendas de retiro, las de las marcas asociadas como La Martina, Americanino, Mossimo, Aldo, Mango y también la de la marca propia Sybilla. De todas maneras, al igual que con *Chilexpress*, aún está en etapa de madurez por lo que no se pueden retirar todos productos, sino más bien los de ventas que contengan productos asociados a la

marca. Finalmente, otro punto a favor y que caracteriza a Falabella con respecto a las otras compañías, es que cuenta con los puntos *Click and Collect* que no son solo en tiendas propias, sino también se encuentran en otros lugares, como por ejemplo en Santiago hay algunos en los principales centros de Ski. En el ANEXO BU (Tabla LXIV), se puede encontrar otra forma en que se pueden administrar comparativamente de una forma más genérica los lugares de retiro de las tiendas.

O2.5.3.1 (R) Efectividad de entrega en primera instancia: se encontró que Paris reparte 5.000 productos diarios, lo que corresponde a una efectividad del 93% al primer intento de reparto. Si bien no tiene información de las otras compañías, el que sea sobre un 90%, parece tener una efectividad adecuada.

6.1.3 Resultados perspectiva clientes

O3.1(R) Fortalecer fidelización de clientes

Los indicadores propuestos para este objetivo se presentan a continuación:

O3.1.1(R) Cantidad de programas de fidelización: las tres compañías cuentan con programas de novios, hogar y bebé, como se observa en la Tabla LXVI del ANEXO BW. Dependiendo de la compañía, los nombres son diferentes, pero se refieren a lo mismo, por ejemplo, para Ripley el asociado a bebés se llama Club Mamá, mientras el de hogar se llama Home en Ripley, Deco en Falabella y Casa en Paris.

La compañía que presenta más programas de fidelización es Ripley, quien cuenta con 8. La diferencia está en que, Falabella y Paris, no cuentan con 4 clubes que sí tiene Ripley: Club Mascota, Club *Fitness*, Club Gira de Estudios y Club *Kids*.

En la última parte de la tabla se encuentran las *giftcard* que cada compañía posee. Estas cumplen múltiples objetivos, ya que además de ser un método de pago es un medio para fidelizar a los clientes, porque otorga incentivos para comprar en tiendas asociadas o con las tarjetas bancarias de la casa comercial, de manera de acumular más puntos y ganar o canjear otra *giftcard*.

Por otra parte, se debe señalar que, en las tres compañías, todos los programas de clubes o uso de tarjetas propias de las compañías están asociados a descuentos exclusivos para clientes.

O3.1.2 (R) Cantidad de comercios asociados para descuentos con tarjeta: no se logró determinar la cantidad exacta de comercios asociados para obtener descuentos, debido a la gran cantidad y rotación que existe mes a mes. Sin embargo, las tres tiendas por departamento cuentan con ello.

O3.1.3 (R) Cantidad de segmentos de asociados que otorgan beneficios a los clientes: debido a que no se determinó O3.1.2, por no es preciso determinar este indicador. De todas maneras, sabemos que este indicador es clave para realizar una gestión apropiada y buscar nuevas alianzas con asociados.

Es importante mencionar que existe una serie de reconocimientos que pueden haber tenido las compañías y que apoyan y facilitan la fidelización de los clientes. Como, por ejemplo, el 2016 Falabella se reconoció entre las 100 marcas más valoradas en Chile. Para más detalle de éste y otros reconocimientos de Falabella, ver ANEXO BX.

O3.2 (R) Mejorar experiencia del cliente

O3.2.1 (R) Disposición de las tiendas físicas: si bien no se encontró información a acerca de cómo disponen el inventario, una medida asociada es la creación de centros de cajas que poseen las tres compañías. Esto se realizó con el fin de disminuir tiempos de espera por parte de los clientes y para evitar la capacidad ocia. En Falabella estos centros hicieron aumentar un 38% en las transacciones por hora y, además, se redujo la cantidad de horas trabajadas por cajera en un 35%.

O3.2.2 (R) Porcentaje del presupuesto destinado a remodelaciones: este indicador, al igual que los demás que tienen relación con presupuesto asignado, no fue posible encontrarlo con la información públicamente disponible pero claramente es conocido por las personas encargadas al interior de cada compañía.

O3.2.3 (R) Medidas declaradas en relación con remodelaciones: no se encontró información en detalle para cada una de las compañías en cada uno de los años.

Para Falabella, se encontró que el 2014 concretó la remodelación de 4 locales, lo que demuestra su preocupación incluso en este entonces. También se evidencian trabajos de remodelación al interior de las principales tiendas que han tenido que reducir los espacios de algunas secciones de las tiendas debido esto. De hecho, están tratando de estandarizar los puntos de retiro en tiendas dentro de las tiendas Falabella para que todos cuenten con la misma o similar distribución espaciosa.

En el caso de Ripley, el 2015 se realiza la inauguración del piso de diseño y reapertura de la tienda de Alto las Condes, la que destaca con una apuesta distinta a la que comúnmente tenía. Para Paris, no se encontraron datos asociados a este indicador.

O3.2.4 (R) Medidas de mejora en experiencia en el canal online: en este caso se consideraron las medidas que no son sólo para mejorar la experiencia del canal *online*, ya que se comparten debido a la Omnicanalidad. Todas las compañías cuentan con asistencias telefónica para realizar sus consultas que tengan que ver con despacho, dudas de productos, cambios, garantías, entre otros asuntos. De igual forma, todas cuentan con módulo de servicio al cliente al interior de las tiendas.

Falabella y Ripley en los últimos años cuentan con este asistente virtual incorporado en sus versiones web, para realizar consultas estandarizadas, por ejemplo, de despacho, horarios o también reclamos, dependiendo de la compañía.

Otro punto que mejor la experiencia y que nombramos en los indicadores asociados a la tecnología, es que las tres compañías cuentan con grandes pantallas para poder buscar los productos por internet y comparar precios, modelos, talla u otras características. Incluso, en Falabella existen encargados de asesorar al cliente para comprar por este medio en la tienda física. Tanto Ripley como Falabella destacan por contar con muestras de variados tipos de telas y/o colores, principalmente para los artículos de mueblería, como sillas, sillones, comedores, los que son escogidos para mandar a hacerlos a su gusto en cuanto a medidas y colores.

Las principales medidas para mejorar la experiencia de los clientes se resumen en la Tabla XXX:

Tabla XXX: Resultado - Mejorar experiencia del cliente. Elaboración propia

O3.2.4 Medidas de mejora de experiencia de clientes			
	Falabella	Paris	Ripley
Asistencia telefónica	✓	✓	✓
Asistente virtual	✓	S/I	✓
Servicio al cliente	✓	✓	✓
Aplicación	✓	S/I	✓
Kiokos de internet en tiendas	✓	✓	✓

Sin embargo, cada una de las medidas depende de una serie de variables como los horarios, accesos y formas de atención. Además, algunas veces la información que encontramos para un año es diferente a la actualidad, como es el caso de Falabella que declaraba tener asistencia telefónica las 24 horas del día, todos los días, para todos los países en su Reporte de sostenibilidad del año 2016, lo que corroboramos que, al menos en Chile, esto no ocurre.

Si bien las aplicaciones fueron descritas en la sección 6.1.2.1 de este capítulo, acá lo mencionamos como una forma de otorgar una mejor experiencia al cliente ya que, por ejemplo, ahorra las filas para consultar precios o para sacar número de atención para retiro en tienda.

O3.2.5 (R) *Vivencias con productos*: el principal hallazgo encontrado es ofrecer instancias de prueba a los clientes. Esto abarca tanto los productos que se encuentran exhibidos para probar al interior de las tiendas, ya que esto los consumidores lo valoran bastante porque les permite conocer en realidad cómo es un producto. Todas las compañías estudiadas cuentan con esas demostraciones

de productos electrónicos como celulares, computadores, televisores, etc., sin embargo, no se encuentran todos los productos en todas las tiendas. Hay productos que sólo se exhiben en tiendas seleccionadas, por lo que, de todas maneras, se infiere que las compañías consideran estas instancias y las segmentan. Por el lado de Paris, destaca la creación de un centro de experiencia del proveedor HP en el 2018 ⁷², siendo pionera en este tipo de centro en comparación con las tres compañías.

Otras formas de poder comparar este objetivo es la cantidad de eventos que organiza la compañía para lanzar y mostrar colecciones o productos nuevos, sin embargo, ante lo cual se encontró información de desfile y evento de lanzamiento para las colecciones de Karl Lagerfeld en Falabella, así como también lanzamientos de temporadas con show de artistas en Ripley y Paris. Además, principalmente en Falabella se realizan pruebas y eventos de maquillaje en asociación con las marcas que distribuyen. Incluso en Falabella existe el servicio de maquillaje en donde el cliente debe reservar horas para este tipo de sesiones.

O3.3 (R) Mejorar la satisfacción al cliente

Las compañías no utilizan las mismas mediciones, por lo que es difícil compararlas entre ellas, pero se puede ver la evolución de los resultados históricos.

⁷² Al igual que en otros indicadores, involucramos información del 2018, a pesar de que la muestra fue considerada en un inicio sólo hasta el 2016, ya que la información de este indicador va muy de la mano con el dinamismo de la industria y se encontró mientras se buscaba información de años anteriores.

O3.3.1 (R) Net Promoter Score: se encontró información sólo de Falabella que adoptó esta forma de medición. En el ANEXO BY (Tabla LXVII) se muestra el aumento del 55% al 67% desde el 2015 al 2017. Igualmente, se debe considerar el tamaño de la muestra, la cual no se tiene información de todos los años.

Falabella también creó el Comité NPS el 2016 para analizar información e identificar opciones en la mejora de la experiencia de compra. Este acompaña a Comité de Clientes con que cuenta para evaluar los procedimientos de la gerencia de servicio al cliente (SAC). Además, la compañía obtuvo el Premio a la Lealtad del consumidor NPS como tiendas por departamento, situándose en la posición 9.

O3.3.2 (R) Índice de satisfacción (Otros):

O3.3.2.1 (R) Satisfacción Falabella.com: se puede notar que la muestra de Chile es representativa con respecto al general de la compañía en cuanto al canal *online*. Además, aumentó de 71 a 78 entre el 2016 y 2017, lo cual se puede atribuir a mejoras en el sitio web, surtido de productos, asistente virtual, seguimiento de estado de pedidos, así como también por la mejora de logística de entrada y despachos. En otras palabras, por la Omnicanalidad que se está aplicando. La comparación de esta medición de encuentra en el ANEXO BZ, en la Tabla LXVIII.

O3.3.2.2 (R) Paris Estudio de Satisfacción (PES): Paris busca tener una meta de 80% en esta medición, por lo que si bien, al 2017 aún estaba más de 10

puntos abajo, el escenario es alentador ya que aumentó 5 puntos porcentuales desde el 2016 al 2017, si se mantiene este crecimiento promedio, la meta estaría muy cerca de ser alcanzada este 2020. Los resultados encontrados para Paris se resumen en el ANEXO CA.

También es importante la evolución de la satisfacción de compras en Paris.cl que pasó de 43% el 2015 a 71% el 2017. De igual forma, el 2017 se encuentra la medición del servicio de postventa con una evaluación bastante baja, por lo que se espera que evolucione en los años siguientes hasta la fecha. Estos resultados también están en la Tabla LXIX del ANEXO CA.

O3.3.2.3 (R) Índice nacional de Satisfacción PROCALIDAD: si bien en la página de PROCALIDAD se muestra que las tres compañías en nuestro estudio participan en este índice, los datos encontrados para Falabella es que sólo el 2018 y el 2016 obtuvieron reconocimiento las tiendas por departamento, mientras Paris el 2014, 2015 y 2017 ha obtenido el segundo lugar y el 2016 el tercer lugar. Por otra parte, en la Tabla LXX del ANEXO CB, junto con lo recién expuesto, se muestra que Cencosud también ha sido reconocida todos los años de la muestra con Jumbo

O3.3.2.4 (R) Posición en Praxis Xperience Index (PXI): los resultados se encontraron para el 2018 y 2019, en donde las tres compañías en estudio se sitúan en el grupo C, por lo tanto, su experiencia es regular (50- 69%), corresponde al tercer tramo de los cinco existentes. Sin embargo, la mejor posición la tuvo Falabella, como se puede ver en el ANEXO CC, Tabla LXXI.

O3.3.3 (R) Índice de reclamos en SERNAC: los resultados encontrados se estudiaron entre el 2014 y 2016, debido a que se pudo estructurar de la manera en que presentaremos la información y porque no se encontró la información para el 2017 de forma adecuada.

En la Tabla LXV del ANEXO BV, se puede observar que la compañía con más reclamos para todos los años es Falabella, incluso, alcanza una cifra de casi el doble de Paris en el 2014. Sin embargo, Paris en el 2015 aumentó el número reclamos con comparación con las dos otras compañías que los disminuyeron. En el año 2016 sólo Paris disminuyó la cantidad de reclamos.

O3.4 (R) Atraer nuevos clientes

No se pudo obtener ninguno de los indicadores asociados a este objetivo, ya que los datos disponibles públicamente no contaban con esta información.

O3.4.1 (R) Cantidad de nuevos clientes: se buscaron los siguientes indicadores:

O3.4.1. A (R) Cantidad de nuevos RUT dictados para personalizar boletas: no se encontró información, pero evidentemente al interior de las compañías se puede calcular fácilmente.

O3.4.1. B (R) Cantidad de nuevos registros en páginas para realizar compras: no se encontró información, pero lo pueden obtener al igual que el anterior de una manera fácil, ya que todos esos registros son almacenados.

6.1.4 Resultados perspectiva financiera

A continuación, se presentan los resultados asociados a la perspectiva financiera:

O.4.1 (R) Incrementar ingresos

Para este objetivo, se decidió primero mostrar los ingresos por cada tienda por departamento para los años en cuestión, antes de calcular los indicadores asociados, de manera que se pueda apreciar la magnitud de los valores. De esta forma, tanto los ingresos como los indicadores se presentan en el ANEXO CD.

O4.1.1(R) Ingresos año en curso menos ingresos año anterior: los resultados de este indicador se presentan en la Tabla XXXI, donde se puede apreciar que para todas las compañías los ingresos presentaron un aumento progresivo anualmente. La excepción es el año 2017 que, tanto para Falabella como para Paris, los ingresos no aumentaron por sobre la cifra que aumentó el año 2016. Sin embargo, no se quiere emitir conclusiones de sólo los ingresos sólo con este indicador (razón por la que es sólo propuesto para los casos en que no se encuentre un KPI mejor) ya que el real efecto se puede reflejar en el margen, en donde si también los costos lograron disminuir, puede verse compensado el efecto.

Si sólo se tuviera esta información, el que genera más marginalmente con respecto al año anterior, en promedio, es Falabella, seguido por Paris. Pero si se considera sólo el año 2017, la segunda posición, en magnitud de crecimiento sería Ripley y no Paris.

Tabla XXXI: Resultado - Ingresos totales y crecimiento. Elaboración propia

O4.1 Incrementar ingresos	Falabella				Cencosud				Ripley			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Total ingresos de las actividades ordinarias	1.300	1.354	1.472	1.535	774	786	824	848	744	744	764	808
O4.1.1 Ing (i) - (i-1)		53,8	117,7	63,1		12,0	38,6	24,1		0,8	19,3	44,5
O4.1.2 Crecimiento		4,0%	8,0%	4,1%		1,5%	4,7%	2,8%		0,1%	2,5%	5,5%

O4.1.2 (R) *Crecimiento de ingresos en un periodo con respecto a otro de referencia:* en la Tabla XXXI, se puede apreciar que es muy similar a O4.1.1. La única diferencia al analizarlos sería que, si consideramos sólo el 2017, la compañía con mayor porcentaje de crecimiento es Ripley, sobrepasando a Falabella a diferencia de las demás mediciones y en el resto de los años estudiados.

O4.1.3 (R) *Proporción ingresos por metros cuadrados interanual:* los resultados encontrados se presentan a continuación.

Tabla XXXII: Resultado – Ingresos por metros cuadrados. Elaboración propia.

	Falabella				Cencosud				Ripley			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Ingresos (a)	1.300	1.354	1.472	1.535	774	786	824	848	743,5	744,3	764	808
Superficie (M2) (b)	305.000	310.000	306.102	318.333	461.443	296.137	293.711	295.482	276.080	276.080	269.446	287.753
Ingreso promedio x m ² (a)/(b)	0,0043	0,0044	0,0048	0,0048	0,0017	0,0026	0,0028	0,0029	0,00269	0,00270	0,0028	0,0028

*Ingresos en \$MM

En la Tabla XXXII, se pueden observar los valores de los ingresos desde el 2014 al 2017 para las tres tiendas por departamento analizadas, así como también, la superficie en metros cuadrados de cada una. En primera instancia, si analizamos sólo los ingresos, se puede notar que éstos van en aumento sin excepción alguna. Sin embargo, no sucede lo mismo con la superficie, donde se observan

disminuciones las que, en algunos casos, como el Cencosud el año 2018, son más significativas. Con ello se puede notar que las compañías no necesariamente están haciendo crecer las tiendas.

Ahora, si analizamos el indicador O4.1.3, es decir, el ingreso promedio por metro cuadrado se puede notar que el comportamiento es similar al de los ingresos. Todos los años va incrementando, a excepción de Ripley el 2017. Con esto, se puede notar que no necesariamente el crecimiento en cuanto a extensión de superficie lleva a tener mayores ganancias, sino más bien, depende de diversos factores, dentro de los cuales podríamos creer que las remodelaciones y redistribución del stock juegan un papel fundamental. Pero también no se debe olvidar el comportamiento de las ventas en los años del estudio, ya que los valores de las ventas por otros canales también señalan tener aumentos considerables con respecto a años anteriores, pero que sin embargo aún no tienen gran incidencia en el total de las compañías, lo que nuevamente respalda la convivencia del comercio tradicional y el moderno.

O4.1.3 (R) Cantidad de órdenes de compra: no se encontraron datos para poder calcularlo, pero es esta información las compañías la poseen debido al número de orden que se genera al realizar una compra.

O2.4.1.4 (R) Cantidad o monto de órdenes de compra por canal: la información no se encontró para todos los canales ni todas las tiendas en todos los años. Se logró conocer que Falabella en el 2014 experimentó un 1,5% de crecimiento en las ventas por local con respecto al 2013. Además, en el 2017 las ventas de *Retail online*

aumentaron un 36% con respecto al año anterior y alcanzó una cifra de \$472.532 millones, pero se debe considerar que esta cifra corresponde a toda la matriz.

En Paris el número de transacciones aumentó un 35% el 2016 y el 2017 las ventas aumentaron en un 38%, como se aprecia en la Tabla XXXIII:

Tabla XXXIII: Resultados- Mejorar proceso de logística. Elaboración propia

Transacciones internet Paris	2014	2015	2016	2017
Transacciones anuales internet	344,856	381,267	587,978	S/I
Crecimiento en transacciones internet	S/I	10%	35%	38% de ventas

O.4.2 (R) Disminuir costos

En la Tabla LXXIII del ANEXO CE, se encuentran los resultados para las tres compañías entre el 2014 y 2017.

O4.2.1 (R) Costos totales del año en curso menos los costos totales año anterior. con la información se encontró que para todos los años desde el 2014 al 2017, en Falabella los costos incrementaron.

En el caso de Paris, los costos el 2015 disminuyeron con respecto al 2014, luego el 2016 los costos aumentaron significativamente y el 2017 volvieron a aumentar, pero en una menor proporción. Por su parte Ripley, los años 2015 y 2016 lograron disminuir los costos en comparación con el 2014 y 2015, respectivamente, pero el 2017, tuvo un gran incremento de costos. Por lo tanto, se puede notar que ninguna de las compañías destaca considerablemente por sobre otra en los costos por la variabilidad de los resultados por año. Por esto, si se cuenta con más

información, un KPI que considere sólo los costos, no es el más apropiado, pero si es importante medirlos para controlarlos.

O4.2.2 (R) Porcentaje de aumento de costos versus periodo anterior: como tiene relación con O4.2.1, el comportamiento es similar. Es necesario tener en cuenta que a diferencia de O4.1.2, mientras mayor es este indicador, es menos beneficioso. Dentro de los hallazgos, cabe destacar que tanto Falabella como Cencosud aumentaron bastantes los costos el año 2016 en magnitudes y valores similares, 6,3% y 6,5% respectivamente, mientras en el caso de Ripley, se observó un crecimiento en costos similar el año 2017.

O4.2.3 (R) Porcentaje de aumento de costos versus ingresos: la razón entre el crecimiento de ingresos y costos muestra que si bien para algunos años puede haber algún crecimiento en ingresos, por ejemplo, del 8% en el caso de Falabella el 2016, ese mismo año los costos aumentaron una 6,3%, por lo tanto, este indicador resulta 1,3. Mientras un menor aumento de ingresos puede obtener una razón mayor, como en el 2015 en que el aumento en ingresos fue de un 4%, mientras el aumento de costos fue del 1,5%, obteniendo un KPI mayor de 2,6.

O4.3 (R) Mejorar la rentabilidad de la compañía:

los resultados encontrados para este indicador se resumen en la Tabla LXXIV del ANEXO CF, con la información de las tres compañías entre el 2014 y 2017.

O4.3.1 (R) Margen Bruto: se presentan resultados en dos dimensiones:

O4.3.1. A (R) Margen bruto: Falabella es la compañía con mayor margen bruto en todos los periodos analizados. Además, este indicador ha ido en aumento anualmente, teniendo un crecimiento de 25% entre el 2014 y el 2017.

En el caso de Paris, se puede apreciar que fue aumentando levemente y que entre el 2015 y 2016 incluso disminuyó. Finalmente, Ripley tiene un leve crecimiento anual.

O4.3.1 B (R) %Margen Bruto: este indicador nos permitió observar que todas las compañías, para todos los años, están en torno al 30%. De hecho, existen valores similares entre Ripley y Falabella. No así Paris, quien cuenta con un promedio de 26%. Por lo tanto, es la compañía con menor porcentaje de margen bruto. Sin embargo, se puede notar que las diferencias son más bien marginales, lo que se explica por lo competitiva que es la industria. Es más, esto explicaría los precios similares entre compañías.

O4.3.2 (R) ROE: con la información recopilada para el cálculo del ROE, se obtiene que Falabella es la compañía con mayor ROE para todos años, comparando con las otras dos compañías.

O4.3.3 (R) ROA: se observó que el 2014, Ripley tuvo mejor resultado. Mientras el 2015 y 2016, lo obtuvo Falabella. El 2017 el valor fue similar entre Falabella y Ripley.

O4.4 (R) Aumentar participación de mercado

O4.4.1 (R) Participación de mercado: no se encontraron datos de la participación de mercado de sólo las tiendas por departamento en Chile para todos los años y para todas las compañías para presentarlo estructuradamente. En todo caso de las fuentes, se obtuve que el 2016 la mayor participación de mercado la tenía Falabella con un 35% de la industria, seguido por Paris más Johnson con 25% y en tercer lugar Ripley con 18%.

6.2 Aplicación Gráfica del Modelo TOP por compañía

Con la información de la comparación de los resultados por objetivos en la sección anterior, en esta parte del capítulo se evalúa el grado de ajuste de las compañías con respecto a los estándares esenciales y claves para las tiendas por departamento, es decir, con respecto al Modelo TOP.

Se realiza de manera gráfica usando un diagrama que contiene las consideraciones del modelo propuesto y que puede ser de utilidad para que cada compañía que se interese en él, se le facilite la construcción de un mapa estratégico. De todas maneras, es importante mencionar que siempre se debe tener presente las propias consideraciones de cada compañía y su estrategia. Con el diagrama por compañía se puede representar de mejor manera cómo están éstas actualmente con respecto al modelo propuesto, es decir, el Modelo TOP.

Para un mejor entendimiento, en gris se encuentran aquellos objetivos que la compañía no está cumpliendo, que tiene el menor grado de adaptación con respecto

a las otras dos compañías o que no se encontró información públicamente disponible acerca del tema en cuestión⁷³. El color amarillo representa que están siendo tratados por la compañía y que los resultados no son sobresalientes, pero tampoco negativos, por lo tanto, se deben interesar en ellos para que se conviertan al siguiente estado. Finalmente, el color verde representa aquellos objetivos que las compañías realmente demuestran un alto desempeño o desarrollo en comparación con sus competidores. Por lo tanto, puede existir que más de una compañía tenga el mismo color en un objetivo.

Es importante volver a mencionar que la información con que se realiza el análisis en la información públicamente disponible de las fuentes mencionadas reiteradas veces en el documento, es decir, de los estados financieros, reportes de sostenibilidad de las compañías, memorias, páginas web, entre otros. Por esto mismo, el hecho de reconocer a una compañía con el color “verde” en un recuadro es porque tiene un buen desempeño o porque al comparar con la información disponible de las demás, también puede destacar.

Los objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, apuntan a los tres ejes estratégicos, pero también se debe considerar que hay objetivos relacionados de forma más directa con uno o dos pilares como, por ejemplo, los que se refieren a fortalecer los sistemas de información ya que, si se cumple se pueden

⁷³ Si no presenta información se asumirá que es porque no está dentro de sus preocupaciones reflejarlo, sea por el motivo que sea, de lo contrario no se podría hacer comparaciones o sería en base a información relativa.

evitar riesgos como el de robo de información. Esto afectaría tanto el Posicionamiento de marca como el de Tendencias porque para cumplirlo se debe considerar la tecnología y la innovación. A su vez esto fortalece la integración de los procesos de compra y la información en las distintas formas por la cual se llega al cliente, apuntando al pilar de la Omnicanalidad.

Los resultados son coherentes con la tesis propuesta de que una compañía que tenga consideraciones en el Modelo TOP, tendrá mejores resultados. El indicador que utilizamos para demostrarlo es en nuestra tesis fue el Margen Bruto. Se escogió el margen bruto como el más apropiado ya que, por ejemplo, si se usa el margen neto, se pueden generar problemas al porque las utilidades no consideran el negocio financiero. Tampoco se consideró el ROA porque el negocio tiene un crecimiento inorgánico principalmente y las marcas propias (que poseen y son fuertes en las tiendas por departamento) no aparecen en los activos intangibles. Finalmente, tampoco quisimos utilizar el ROE porque para ello, se deben hacer ajustes por el apalancamiento, lo que es muy fuerte en la industria de *Retail*.

Justamente, Falabella es la que tiene mejores resultados en los indicadores financieros analizados, aún más se refleja en el margen bruto. A continuación, se presenta, los diagramas particulares por empresa contruidos utilizando la metodología de un mapa estratégico para poder hacerlos más comparables y poder concluir de una manera más fácil.

6.2.1 Falabella

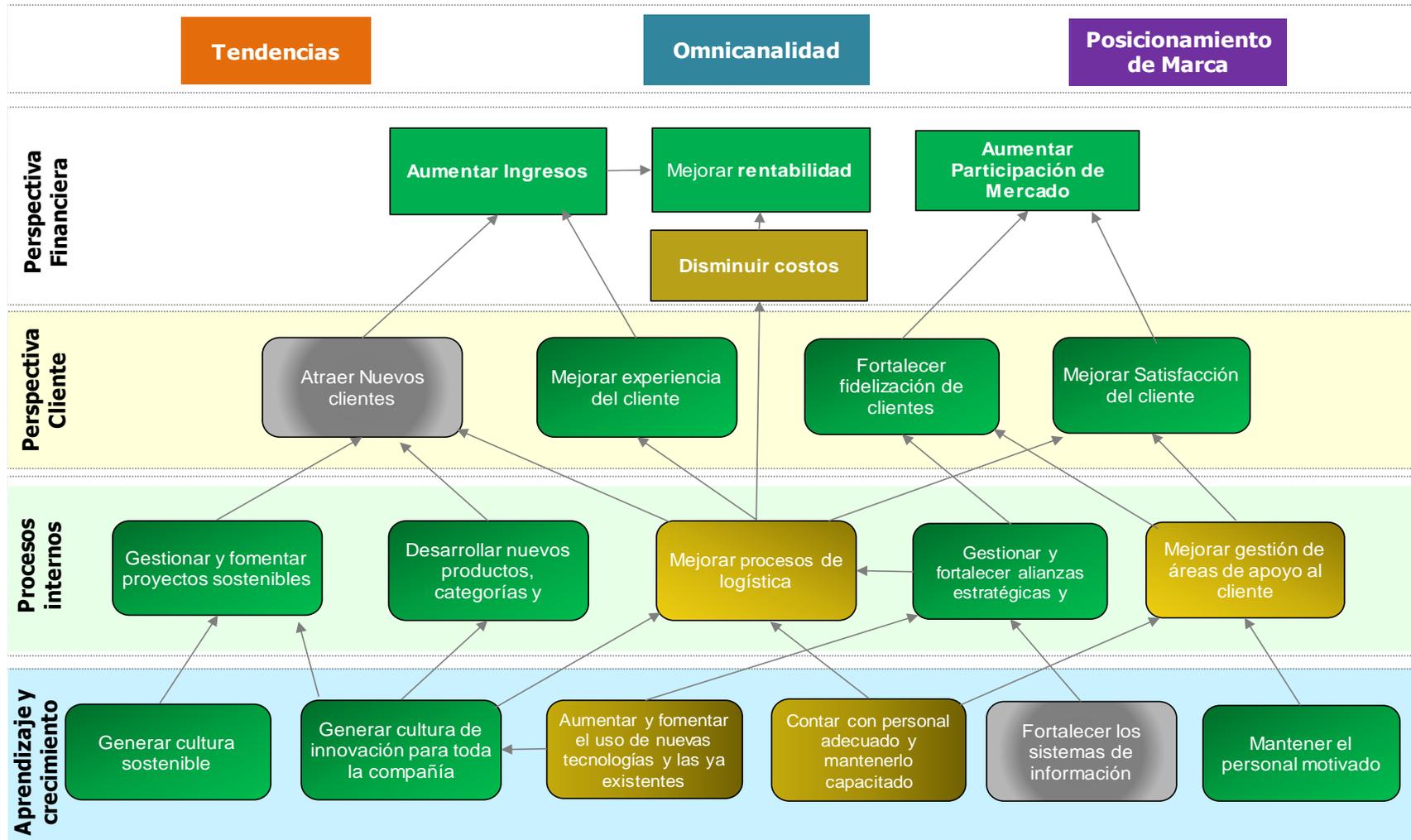


Figura 8: “Adecuación actual de Falabella al Modelo TOP”. Elaboración propia.

Con la Figura 8, podemos apreciar que Falabella aborda casi todos los objetivos claves del Modelo TOP. Por lo que se observa que es la compañía que más se ajusta a la propuesta.

Falabella, a diferencia de las otras compañías, es la que más destaca la Omnicanalidad, tanto ella misma en sus declaraciones como en los resultados obtenidos. De hecho, la misma compañía en el 2016 presentó el término explícitamente como una de las variables del negocio para responder a las necesidades de los clientes. De la misma forma, en el año 2017 lo sostuvo:

“.. continuamos con nuestra estrategia Omnicanal, reforzando la transformación de tiendas digitalmente integradas, ampliando el uso de tecnologías y capacitación de nuestro personal”.

De los objetivos que apuntan a la Omnicanalidad, en las perspectivas cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, la compañía posee 5 en color verde y 3 en amarillo, lo que evidencia el buen desempeño en comparación con sus competidores. Entre los hallazgos a destacar, están algunas declaraciones que pueden pasar desapercibidas en los reportes, porque no están estructuradas de una forma coherente ni estratégica, pero son claves y coherentes con el modelo, como:

“Equipo capacitado: Capacitamos a nuestros trabajadores para entregar una experiencia de compra memorable a nuestros clientes”.

Esto se refiere al objetivo “Contar con personal adecuado y mantenerlo capacitado”, el que tiene relación con los tres temas: Tendencias, ya que por lo

general las capacitaciones más efectivas se efectúan en base a la innovación y la tecnología; Omnicanalidad, ya que ayudan a mejorar los procesos, integrarlos para que funcionen bien las operaciones y el cliente tenga una buena experiencia, sin notar diferencias en todas sus formas de contacto y, finalmente, se relaciona con el pilar estratégico Posicionamiento de Marca, ya que el personal debe reflejar lo que realmente es la compañía, debe generar una buena imagen hacia la comunidad y en esto, las capacitaciones apoyan para que los colaboradores se desenvuelvan de manera adecuada y ayuden a potenciar la marca y posicionarla.

Sin embargo, Falabella en este indicador de capacitaciones, si bien muestra ser la compañía que destina más horas de capacitación y que cada trabajador capacitado cuenta con más horas de capacitación, puede continuar mejorando por capacitar a un mayor número de colaboradores. En promedio, sólo el 30% de la dotación es capacitada, lo que está lejos de uno de sus competidores. Así también en este objetivo, es la única entidad que muestra una selección eficiente y diferente con el ejemplo de la contratación de gerentes de Marketplace.

También se puede entender el resultado de Falabella a través de variables relacionadas con el uso de tecnologías, por ejemplo, por poseer la aplicación con mayor funcionalidad, máquinas consultoras de precios o con las *tablets* para verificar stock, lo que se relaciona tanto con las Tendencias como Omnicanalidad. También destaca porque cuenta con la menor tasa de rotación lo que demuestra mantener al personal más motivado, contribuyendo a tener un mejor Posicionamiento de Marca. Esto se sustenta también porque es la compañía que

lleva más años en el ranking *Great Place To Work*, incluso, la compañía en Chile en términos generales demostró una mejor posición que Falabella regional.

En innovación con los reconocimientos Forbes y con el premio *Best Place to Innovate*, así como también, en sostenibilidad, acreditado por el ranking en ProHumana que promueve el desarrollo sostenible y el progreso económico, ético, social y ambiental, con el ingreso y reconocimiento de estándares internacionales como los índices *Dow Jones Sustainability Index* y con ser miembro del *US Green Building Council*, también Falabella demuestra un buen comportamiento con enfoque tanto en Tendencias como en Omnicanalidad.

Así también destaca por mostrar la mayor cantidad de horas destinadas a voluntariado, por programas como “Haciendo Escuela” que se replicó en todos sus países, poseer tiendas con certificación LEED y Ecoamigables. Esto expone su estrecha relación con las Tendencias, donde incluso el 2019 sorprendió con la compra de Linio. Lo interesante es que, a pesar de mostrar mayor consumo eléctrico, fue la compañía con menor intensidad energética (desde el 2014 al 2016), debido a la mayor extensión en metro cuadrados. De igual modo, es la que generó más residuos el año 2017, pero al mismo tiempo los recicló en mayor cuantía, transformándolo en materiales de construcción. Fue la primera en dar bolsas biodegradables y cuenta con un impulso de “0 residuos” junto con un sistema de información ambiental y prevención de riesgos para estandarizar el manejo de residuos peligrosos y no peligrosos.

La compañía es la primera de latinoamericana en ser miembro de SEDEX. Con esto asumió un compromiso multinacional respecto a sus proveedores y es la que presenta más información de acuerdos y relación con proveedores, evidencias del enfoque al Posicionamiento de Marca y a la Omnicanalidad. A su vez, posee más métodos de pago genéricos y un mayor número de lugares de retiro.

Falabella, desde el 2014 que se muestra realizando y asignando presupuesto a remodelaciones de tiendas, más que la apertura de nuevas tiendas, lo que si bien, podemos relacionarlo directamente con los tres ejes que también mejoran la experiencia del cliente, por lo que el objetivo de mejora de procesos en este caso tiene una fuerte inclinación hacia la Omnicanalidad.

En Posicionamiento de Marca, destaca porque el 2014 ya tenía 21 tiendas de marcas exclusivas y el 2018 abrió las de marcas propias. En la actualidad posee cinco tiendas Sybilla (en Santiago, Viña del Mar y Coquimbo). También cuenta con la mayor cantidad de marcas propias, pasando de 15 el 2014 a 26 el 2017.

En la perspectiva financiera, podría mejorar en disminuir costos. En ingresos, se observó que prácticamente dobla el de sus competidores. Por otra parte, es la única compañía que cuenta con ROE positivo en todos los años del estudio, el cual está relacionado estrechamente a la Omnicanalidad.

En conclusión, al ser la compañía multinacional con mayor presencia en otros países, se adhiere más fácilmente y también voluntariamente a estándares mundiales, lo que la hace más competitiva y tener un mejor rendimiento. Los argumentos se reflejaron tanto exhaustiva como visualmente.

6.2.2 Paris

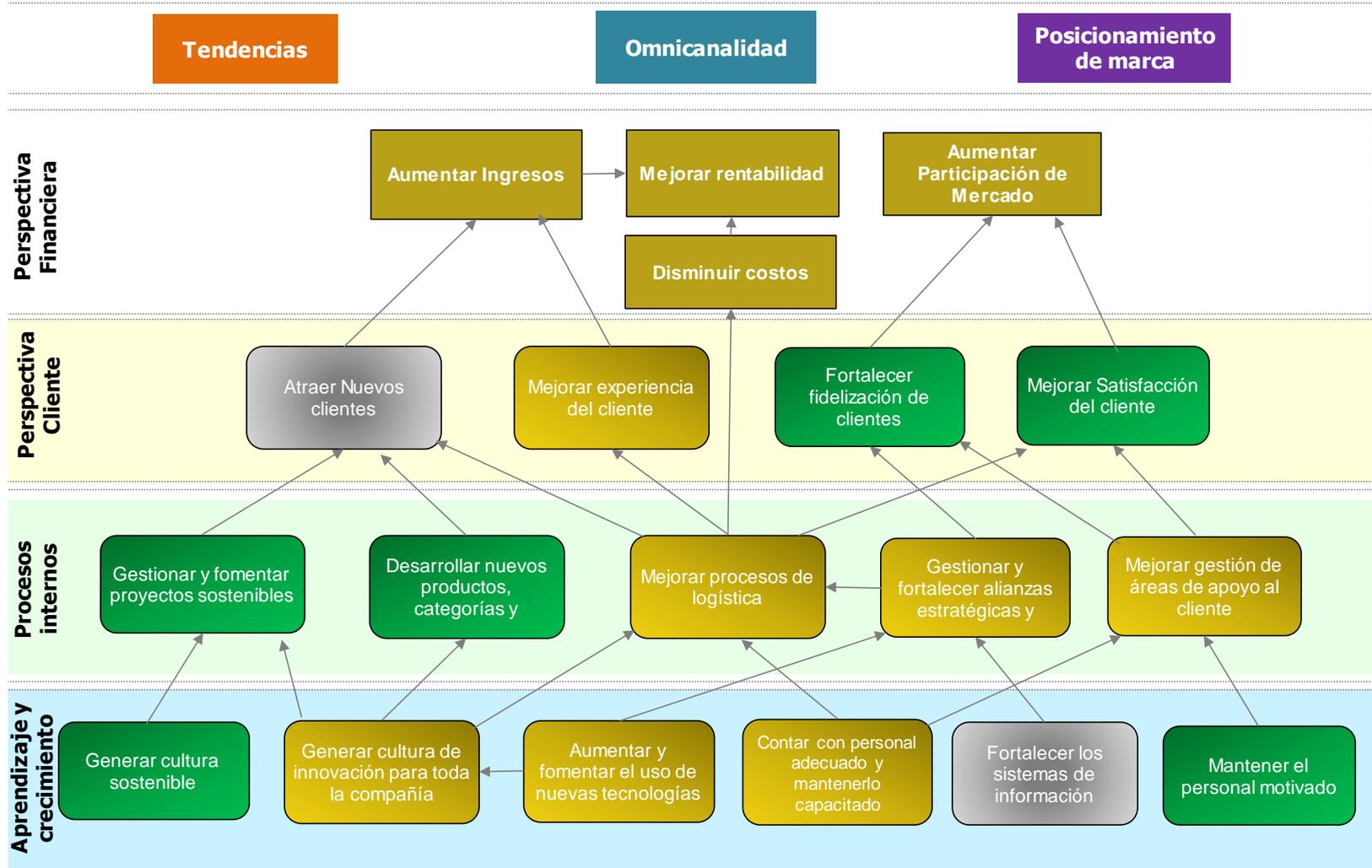


Figura 9: Adecuación actual de Paris al Modelo TOP. Elaboración propia.

Paris se encuentra en medio de las dos compañías si la ordenamos en cuanto a su concordancia o mejor desempeño con el modelo TOP. Visual y fácilmente se aprecia en la Figura 9 que, si bien tiene 6 objetivos en verde, tiene bastantes en amarillo a diferencias de Falabella.

En cuanto al objetivo relacionado al capital humano y capacitaciones, que se enfoca en los tres temas, Tendencias, Omnicanalidad y Posicionamiento de marca, Paris presenta poca información, pero tiene mayor porcentaje de personal capacitado con respecto a Falabella. Esto puede ser por el apoyo del programa Campus Cencosud (capacitación *online* desde cualquier parte), lo que, a su vez, se relaciona directamente con la innovación y el uso de tecnología. Con respecto a esta última Paris, presentó mayor cantidad información en la tecnología que apoya los procesos internos, información difícil de reflejar.

La compañía destaca en el objetivo de Mantener el personal motivado, lo que potencia el Posicionamiento de Marca. Lo demuestra con la medición de un índice de confianza de los trabajadores que ha ido aumentando anualmente. También presenta datos de la tasa de rotación detalladamente pero no tiene el mejor resultado.

En el caso de la cultura de sostenibilidad, Paris tiene buen rendimiento y presenta los reportes de sostenibilidad anualmente. También participa de rankings en los que también está Falabella como, por ejemplo, ProHumana, donde alcanzó el primer lugar el 2017. De igual modo, muestra su preocupación y enfoque al contar con al menos una colección sostenible al año, por el desfile Paris Parade anual y

por haber obtenido el segundo lugar de *Sustainable Awards* organizado por la asociación de tiendas por departamento internacional (*IGDS, Intercontinental Group of Department Stores*). Además, su consumo eléctrico total es el menor de las tres compañías y disminuye anualmente, incluso el 2017 se redujo un 25%. Otro punto a destacar es que el 2014 comenzó a dar bolsas de papel y a ofrecer la alternativa de bolsa reutilizable siendo pionera en la reducción de bolsas plásticas. En el 2016 comenzó a fomentar el no uso de bolsas de cualquier tipo.

Paris se ubica por encima de las demás compañías en materia de diversidad social al ser la primera de las tres en dar flexibilidad a los clubes novios, también a través de campañas publicitarias que promueven la diversidad. También se reconocen campañas de voluntariado y algunas como “Ropa por ropa” que ayudan al medio ambiente y a su vez, beneficia a los clientes. Todo esto está directamente relacionado a las Tendencias.

El 2016, sigue los pasos de Falabella, señalando el foco en Omnicanalidad:

“La Omnicanalidad significa integrar una amplia variedad de canales para que los clientes puedan interactuar con Paris y ofrecerles una experiencia integrada de todos estos medios. Esto implica pensar el negocio de una manera distinta y fortalecer los sistemas tecnológicos y la logística”

Algunas señales de lo anterior es que Paris presenta más información del número de transacciones *online*, a diferencia de sus competidores. Así el 2015 aumentó un 11% y el 2016 un 54%, año en que las ventas por este canal fue el 2% de las ventas de la compañía. La entidad también posee la ventaja de contar con

perfiles de tiendas basados en la experiencia de compra, buena señal para fortalecer la Omnicanalidad. A su vez, destaca por contar con un centro de experiencia de la marca HP enfocado en mejorar la experiencia del cliente, siendo una de las pioneras en integrar estos centros.

Paris igual se hace notar positivamente entre otras cosas, por contar con un alto número de marcas propias, 22 (si consideramos Cencosud el número será mayor por las marcas de Johnson⁷⁴). También es importante resaltar que Paris cuenta con un indicador de satisfacción de los clientes de compras *online*, el cual ha ido en aumento hasta llegar al 71% en el 2017.

Algunos riesgos que posee Paris, provienen del indicador de ingresos menos costos, el cual fue bastante bajo el 2017, lo que puede ser preocupante ya que financieramente no estaría siendo eficiente y, por lo tanto, si no se toman buenas medidas para mejorar los ingresos o disminuir los costos, la compañía podría ir a la quiebra y dejaría de ser atractiva para los accionistas y los grupos de interés. También posee el ROE más bajo de la comparación.

En conclusión, podemos decir que, si bien Paris reconoce la Omnicanalidad en los últimos años, algunos resultados demuestran no estar ejecutando la estrategia adecuadamente y por eso cuenta con más objetivos en amarillo que

⁷⁴ Se precisa indicar que a diferencia de los demás indicadores en que hemos requerido separar la información de Johnsons con la de Paris, en este caso la forma utilizada de hacerlo no es de acuerdo a la proporción de ingresos que representa Paris o Johnson con respecto al total de ambas. Lo anterior porque la cantidad de marcas propias no depende de la proporción de ingresos, sino más bien de las categorías. Es más, la mayoría de los productos de marcas propias de Paris, se pueden encontrar en Johnsons con otra marca, o bien, en otro color.

Falabella. Si bien, esto puede deberse a diversos factores, tenderíamos a creer que utilizando una metodología más ordenada como el modelo TOP, ayudaría a gestionar de mejor manera los recursos.

La información que posee en algunos casos es más detallada que en las otras compañías, por lo que podemos considerar que tiene un escenario alentador si sigue trabajando de acuerdo a lo propuesto el 2017. Debe continuar con el foco de las inversiones en el fortalecimiento de la propuesta de valor, la innovación y mejoras tecnológicas y logísticas (antes del estallido social), es decir, todo lo que pretender fortalecer el modelo TOP.

La entidad también propone un crecimiento en superficie con un plan selectivo de apertura y con la aceleración de un Plan de Remodelaciones que poseen. Finalmente, otras iniciativas destacadas que facilitan y apoyan el modelo son, los cambios que desarrolla en *e-commerce* para que convertir las visitas en compras mediante más variedad de productos, menor complejidad en el proceso de pago y optimización de la logística y *back office*, en conjunto con la integración tecnológica de proveedores. Esto favorece la experiencia del cliente lo que apunta a la Omnicanalidad y a las Tendencias.

6.2.3 Ripley

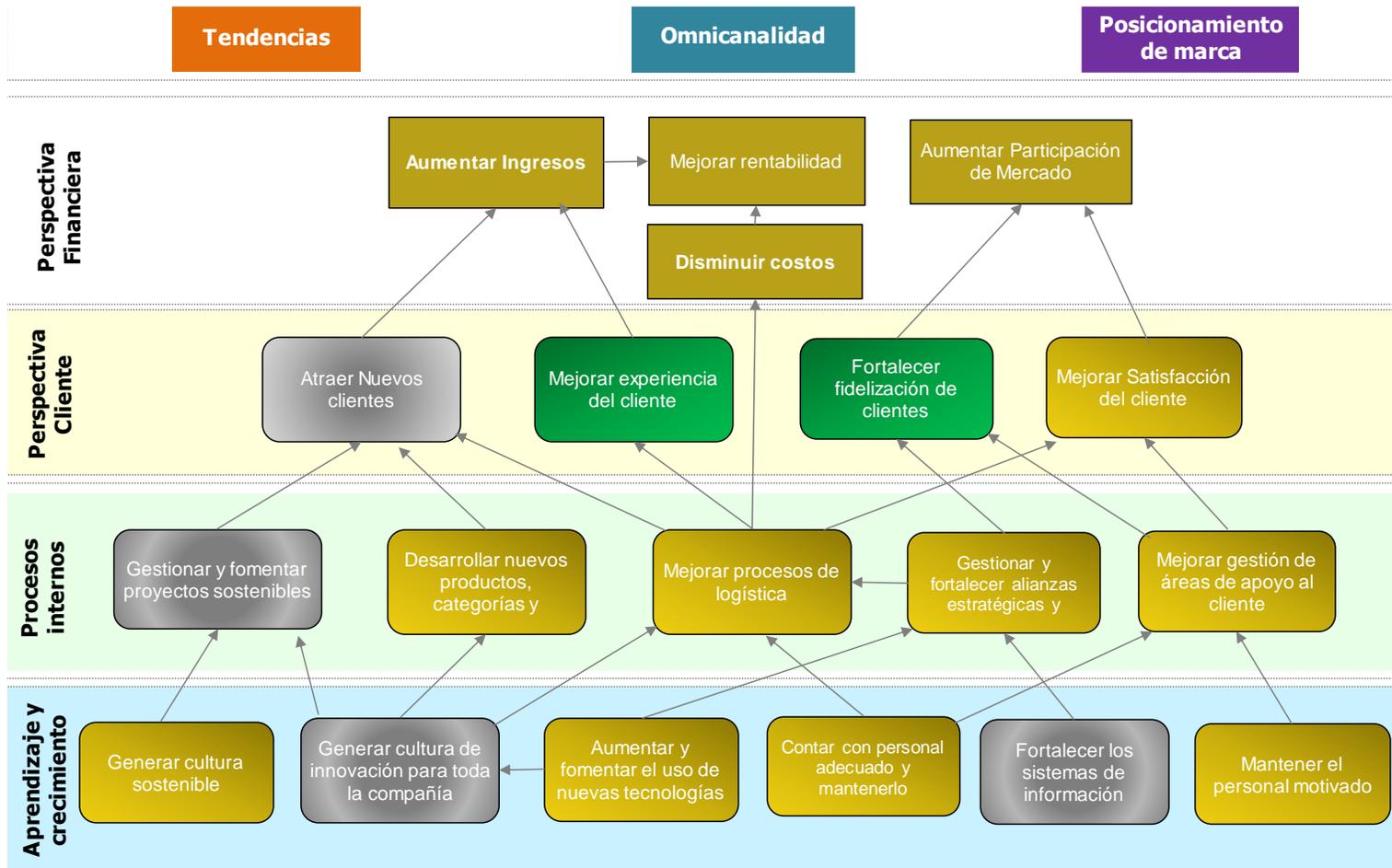


Figura 10: Adecuación actual de Ripley al Modelo TOP. Elaboración propia.

Ripley es la compañía con más carencia de información, lo que provoca cierto nivel de desconfianza acerca de los resultados. Esto, debido a que existen dudas acerca de la consideración de la compañía en los aspectos que tienen relación con el modelo TOP planteado. Además, se busca comprender si el no revelarlos se realiza con fines estratégicos de acuerdo algún objetivo particular o no.

Como se aprecia en la Figura 10, hay pocos objetivos en los que destaca. Por ejemplo, cuenta con programas de voluntariados en cuanto a la cultura sostenible, sin embargo, tanto ese objetivo que apunta a las Tendencias, como el de mantener el personal motivado que tiene relación con el Posicionamiento de Marca, se encuentran en amarillo mientras para las otras dos compañías estaba en verde. Esto es porque presentaba menos detalles e información al respecto, pero sí había indicios que se estaban abordando. De hecho, respecto a mantener el personal motivado, sólo se encontró su sentido de pertenencia a través de publicaciones de los colaboradores, lo cual no es lo suficientemente objetivo para realizarlo.

La Omnicanalidad, al ser uno de los aspectos más nuevos y cambiantes en la industria de *Retail*, se tendería a pensar que en Ripley se encontraría menos información que pueda sustentarla. Al contrario, si bien no se encuentran en verde, sí muchos de los objetivos que apuntan a Omnicanalidad se están abordando por lo que se ven en amarillo. Por ejemplo, desde el 2017 se aplicó el programa POS Mobile con el objeto de evitar grandes filas en las cajas. De igual manera, sobresale el proyecto “Soy Omnicanal”, que fortalece la creación de un estándar de atención

normalizado y equitativo en cualquier punto de contacto entre el cliente y la compañía. También a diferencia de las otras compañías, la compañía no cuenta con puntos de retiro que sean distintos a las tiendas Ripley, la principal dificultad es que no cuenta con tiendas de otros negocios como supermercados y mejoramiento del hogar que las otras sí poseen, pero tiene la ventaja de contar con puntos de retiro en correos Chile. Este último tipo de retiro a veces no es gratis, pero tiene el beneficio, que igual tiene un costo menor que el envío a domicilio y además existe en más lugares, pudiendo llegar a más clientes.

En el objetivo de fortalecer alianzas estratégicas, cuenta con 14 alianzas de pago, siendo la mayor de las tres compañías al contar con Mercado Pago y *Oneclick* que las demás no. Con esto, demuestra alianzas con compañías que permiten facilitar los pagos de los clientes.

En Posicionamiento de marca, la entidad es la que posee mayor cantidad de programas de fidelización del cliente, ya que cuenta con algunos clubes que las otras compañías no. También tiene como fortaleza, ser la compañía con menor cantidad de reclamos del Sernac, por lo tanto, demostrando mayor la satisfacción al cliente y posiciona a la marca con una mejor imagen.

En lo financiero, Ripley refleja la menor razón de ingresos y costos el año 2015, lo que se podría entender, por ejemplo, porque se vio afectada por el cese de las operaciones en Colombia ese año. En el margen bruto, obtiene el segundo lugar y en los costos, es la que tiene menores costos, pero como no ocurre lo mismo con los ingresos, este indicador no es apropiado para evaluarlo solo.

En conclusión, con la información presentada por Ripley se demuestra que para aplicar el modelo TOP, deberá evaluar e informas bastantes aspectos que son importantes y que tal vez pueden ser clave para mejorar el rendimiento de la compañía, como se demostró con Falabella. Además, a pesar de que los objetivos asociados a la Omnicanalidad los aborda de alguna forma en su mayoría, no logra sobresalir por sobre otra compañía, de hecho, sólo en dos objetivos tiene un desempeño destacado al compararlo con Paris y Falabella: Mejorar la experiencia y Fortalecer la fidelización del cliente.

6.3 Conclusión del modelo propuesto y su validación

Para recordar lo visto en este capítulo es necesario reiterar y aclarar que, en los resultados encontrados no todos son exactos y que algunos corresponden al grado de concordancia con respecto al modelo propuesto. Esto, ya que existe gran cantidad de información de las compañías, la cual mucha se encuentra en forma agregada, dispersa o incluso, a veces no es consistente entre los distintos reportes que la propia compañía publica (para un mismo año o entre un año y otro), lo que constituye una limitación al no poder estimar los de los indicadores correctamente.

Otra limitación es la falta de información por parte de las compañías, caso reiterado en Ripley, que no permite realizar comparaciones con sus competidores o entre años. Por esto y por simplificación de la propuesta, los datos que no se encontraron, se consideraron como información que la compañía no posee o que no le dio importancia como para preocuparse por ella. Para evitar estimaciones erróneas, en aquellos casos consideramos que su resultado era desfavorable.

En términos generales, si realizamos un ranking de las compañías, Falabella es la que más se adapta al modelo TOP y, coherentemente, es la que tiene mejores resultados financieros. Paris tiene un escenario alentador en términos de la información o los temas que está abordando, pero con una gestión más adecuada podría alcanzar mejores resultados, para lo cual el modelo TOP podría contribuir.

Finalmente, creemos que Ripley podría verse más potenciado si sigue un marco referencial que le permita adaptarse a las nuevas dinámicas de Retail. A pesar de que la compañía ha logrado ser competitiva en algunos ámbitos, en este capítulo se pudo notar que, con la información públicamente disponible, es la que menos concuerda con el modelo. Sin embargo, se pudo ver gráficamente que varios objetivos relacionados con la Omnicanalidad, en cierta forma los aborda, por lo que considerar este concepto dentro de su estrategia y poner atención al Modelo TOP, podría generarle gran valor.

En conclusión, el modelo TOP puede contribuir al análisis, estandarización y entendimiento de las tiendas por departamento para poder ser reconocidas, obtener mejores resultados, ser más identificadas por los clientes y sobresalir ante los competidores. Esto porque considera estándares apropiados para la industria y una vez considerados, logra dar feedback para seguir progresando y no estancarse en la obtención de mejores resultados. Permite compararse, medirse, además de reevaluar los objetivos y pilares estratégicos claves.

Por lo tanto, la tesis nos permitió crear un marco referencial para las tiendas por departamento utilizando el modelo TOP.

7. CONCLUSIÓN

En esta tesis se propuso un modelo de gestión para uno los negocios de la industria de *Retail* más conocidos: las tiendas por departamento. Esto, con el fin de ser un aporte para las compañías que deben enfrentar el ambiente de constantes y acelerados cambios, así como también para aquellas compañías que quieren entrar a esta compleja industria.

En los primeros capítulos, se dieron a conocer una serie de conceptos e información que permitieron comprender mejor la industria, de manera de entender su funcionamiento y la elección del segmento de negocio, así como también algunos conceptos claves académicos que aportan al *Retail* y modelo propuesto. Seguido de eso, se caracterizaron tres compañías escogidas y sus estrategias, y se dio a conocer el tratamiento de la información y los métodos aplicados en la elaboración de la tesis, para así, llegar a la definición del modelo propuesto, el Modelo TOP.

Para la propuesta se utilizó como herramienta para apoyar la comparación de las tres compañías, el mapa estratégico. Con ese apoyo, se definieron los tres temas principales que deberían considerar las tiendas por departamento: Tendencias, Omnicanalidad y Posicionamiento de marca, por lo cual se denominó TOP. Estos fueron definidos como los apropiados en el ambiente cambiante, de manera que el modelo sea aplicable a mediano plazo porque los pilares señalados tienen la ventaja de ser vanguardistas y adaptables en tiempos modernos, es decir, se van modificando a la par de los cambios y modificaciones en la sociedad, teniendo en cuenta un escenario en que el comercio *online* fortalece y apoya al

comercio tradicional, como es el caso de nuestro país, en que aún el comercio moderno le queda mucho que desarrollarse. Con esto se pretende que el modelo TOP no quede obsoleto en el tiempo, sino más bien, que sea una contribución para el *Retail* moderno. De hecho, se podrá notar que incluso en cambios radicales como los que se vivieron los últimos meses del 2019 y que afectaron profundamente el sector comercial por el estallido social, igual funciona aplicar estos términos, aunque claramente los resultados, serán para sobrellevar y recomponerse, más que a generar mayores utilidades.

Los objetivos que podrían perseguir las compañías que quiere desarrollarse y competir en esta industria, también se definieron en base a ser los más adecuados y alcanzables, en lo posible, para luego presentar indicadores por cada uno de ellos. Algunos indicadores pueden ser mejores que otros o funcionar mejor en una estrategia que en otra, depende del enfoque de cada compañía y también de la información con que se cuenta (información cuantitativa y cualitativa)

Se realizó la validación del modelo propuesto con la información de Falabella, Paris y Ripley, principales competidores de tiendas por departamento en Chile. De esta forma, se aplicó a través del uso de un mapa estratégico, anteriormente descrito por cada compañía con el fin de reflejar visualmente el estado de éstas con respecto a la propuesta. En los casos de indicadores cualitativos que resultan difícil la comparación, se consideró buen cumplimiento aquella entidad que se preocupa del objetivo abordado por el KPI y que, además tiene un buen desempeño en ello.

Con esos resultados y las comparaciones entre éstas, se logró identificar que varios aspectos del sistema propuesto, han estado siendo abarcados en cierta forma desde hace algunos años. Si llevaran un orden estratégico más en línea con el modelo propuesto, potencialmente podrían tener aún un mejor desempeño y mejores resultados. Estas son consideraciones mínimas para aquellas compañías que quieran entrar a la industria y tener un buen desempeño.

Se puede pensar que las compañías de *Retail* en Chile no conocen muy bien el concepto de Omnicanalidad, pero a lo largo de esta tesis se ha evidenciado que no es tan así. El problema es que no se aborda en profundidad como para estructurarla de una manera adecuada para que en conjunto con los otros dos pilares que conforman el modelo TOP, Tendencias y Posicionamiento de Marca, se guíe a las compañías hacia obtener mejores resultados. Ya que hoy el foco debe ser el cliente, el que valora las experiencias, se deben mejorar e integrar los procesos para dejar atrás el concepto de sólo excelencia operacional y para dar paso a la integración y optimización. Así también no basta con la multicanalidad, sino el cómo opera cada canal y cómo puede generar valor mediante esta integración, es decir la Omnicanalidad.

Por lo anterior, las entidades deben poner atención en que dentro de su estrategia se encuentre la Omnicanalidad. Incluso hemos podido notar que algunas compañías mencionan la Omnicanalidad en su estrategia, pero no como el centro de ésta, por lo que no tienen resultados ideales. Esto ocurrió, por ejemplo, con Falabella que fue la compañía con mayor grado de concordancia con el modelo TOP

y también con los mejores resultados, por lo que creemos que, en caso de poder considerar el modelo propuesto, podría tener aún un mejor desempeño que el obtenido. Lo anterior, porque ya enfrenta y persigue la mayoría de los objetivos planteados y también porque al reconocer la Omnicanalidad como un factor importante en su estrategia y que sea conocida por todos, en conjunto con las Tendencias que persigue y el fortalecimiento de la marca, puede llevar éxito.

Por otra parte, el menor grado de concordancia con respecto al modelo de control de gestión de *Retail* planteado fue Ripley, precisamente por un problema de carencia información. En un momento de la investigación se pensó que los resultados para Ripley podrían ser favorables ya que la matriz de Ripley tiene como negocio principal las tiendas por departamento y no cuenta otros formatos importantes como mejoramiento del hogar ni supermercados a diferencia de sus competidores. Otro factor importante que afectó a Ripley fue el cierre de operaciones en Colombia el 2015. A pesar de la carencia de información para la comparación, la compañía muestra mayor detalle en algunas partidas, por lo que podemos notar que la información que presenta puede estar basada en algún foco específico interno. Por lo que considerar el Modelo TOP, podría otorgar nuevas opciones para ser más competitiva.

En el caso Paris, a pesar de que su matriz Cencosud tiene como principal negocio los supermercados, el desempeño que ha estado teniendo demuestra estar bien encaminada según nuestra propuesta. Se debe plantear que una adecuada gestión permitiría ser más competitiva, por lo que el Modelo TOP sería una buena

opción, ya que sólo debe cambiar el foco de su estrategia hacia esta propuesta más flexible y moderna.

No podemos dejar de mencionar que en la elaboración de la tesis existieron ciertas limitaciones como, por ejemplo, el hecho de que en varios objetivos estratégicos no se encontró información al nivel de tiendas por departamento Chile. Aun así, en algunos casos se logró llegar a ese nivel de detalle aplicando ciertos criterios establecidos por las compañías para años anteriores o según lo mencionado en por ellas, y en otros casos fue imposible conseguir ese nivel de información. En este último caso, al no permitir la comparación entre compañías, se identificó un mal desempeño, el cual puede ser debido a políticas o motivos internos por los que no se presentan públicamente dichos datos. Cualquiera sea el motivo, creemos que, si el modelo TOP se convierte en un marco referencial, podría ayudar a las compañías a presentar la información a clientes y otros grupos de interés de una manera apropiada para que aporte al buen funcionamiento de las operaciones y otorgue buenas proyecciones de desempeño en los procesos y resultados diarios.

Otra de las limitaciones encontradas, es que la información proporcionada por las compañías ha ido cambiado su formato de presentación, por lo que en distintos años pueden utilizar diferentes criterios para algunos cálculos o estimaciones. En estos casos, al igual que el anterior, la información no es totalmente comparable entre los años. Esto puede indicar que se están adecuando a nuevos criterios que esperamos, estén acorde a las nuevas políticas y estrategia. También en algunos datos para poder llegar al nivel de detalle que

queríamos, utilizamos la razón de los ingresos de las tiendas por departamento Chile, con respecto al total de la compañía para normalizar los datos y hacerlos más comparables, ya que consideramos que esto muestra de una manera más estándar y fidedigna el funcionamiento de la compañía.

La diferencia e inconsistencia de los datos presentados en un año con respecto a otro, también formó parte de los problemas identificados. Esto puede ocurrir entre algunas razones por cambios de políticas, normativos, contables, cese de operaciones como en Ripley lo que provoca complicaciones para contar con información comparable. Por ejemplo, ante cambios contables, se observó que en los estados financieros del año X mostraban partidas con un monto A, pero al siguiente año, es decir X+1 (año en que deben aparecer los datos de X como sabemos en los estados), se mostró un monto diferente para X. La inconsistencia del mismo dato de un año a otro puede deberse a una revalorización posterior a la presentación de los estados financieros, según corresponden y es por esto que utilizamos el último presentado.

Creemos que nuestro modelo TOP, además de aportar con las características y estándares mínimos a considerar por parte de compañías que quieran entrar a competir a la industria, puede ser aplicado a otros negocios de *Retail* y no sólo a las tiendas por departamentos. Pero considerando que se deben hacer ciertas adaptaciones de acuerdo con las particularidades de cada segmento. Por esto, resultaría interesante replicar el modelo propuesto en otros.

También resulta interesante pensar en adaptar el modelo hacia el *Retail* financiero porque ayudaría a conocer de mejor manera las operaciones y procesos que enfrenta este segmento que muchos desconocen que también corresponde a la industria. El *Retail* financiero podría tener un funcionamiento distinto debido a que las variables serán principalmente cuantitativas y toda la información de este negocio es mucho más sensible en términos de obtenerla y tratarla. Por ello, hay que tener mucho cuidado en los métodos que se aplican para comparar los datos. Sin embargo, una vez se tiene todos los datos y consideraciones, la comparación será más exacta producto que la información es aún más normada. Incluso *Cencosud* que presenta un reporte de sostenibilidad por cada una de sus marcas, no detalla las operaciones para el segmento financiero, lo que es una clara señal de que se está entrando en un ámbito más desconocido.

Otra propuesta que se quiere realizar para los lectores y/o especialistas que quieran profundizar o interesarse en el tema, podría ser aplicar este modelo en otra industria, diferente al *Retail* como, por ejemplo, la minería. En este sector industrial resultaría muy lógico incorporar un modelo como el TOP en su estrategia, ya que, si pensamos, tanto las Tendencias pueden ser importantes en términos de la sostenibilidad, tecnología e innovación que son fundamentales. Así también, se podría evaluar cómo incide el Posicionamiento de Marca en este tipo de compañías y por, sobre todo, sería de gran curiosidad saber el cómo se aplicaría la Omnicanalidad. Los resultados serían muy importantes ya que el fundamento con que se planteó este modelo fue por los cambios que surgen en la industria. Por lo

tanto, si ahora cambia la industria, ¿se podría aplicar de igual forma este modelo dinámico en el tiempo?

Finalmente creemos que este modelo también puede ser replicado con variaciones en objetivos y en indicadores, por lo que también sería interesante poder ver más variaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Amdia, 2016. Amdia: Marketing Shake by amdia: un Shake de marketing y tecnología. <http://amdia.org.ar/site/marketing-shake-by-amdia-un-shake-de-marketing-y-tecnologia/> [fecha de consulta: 24 julio 2020]

Arjona, M., 1999. *Dirección Estratégica: Un Enfoque Práctico. Principios y Aplicaciones de la Gestión del Rendimiento*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. España.

Armstrong, M., 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. Kogan Page. London and Philadelphia.

Berman, B. and Evans, J., 2007. *Retail Management: A Strategic Approach*. 10th Edition, Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadísticas, Chile, 2016. Sectores económicos. Edición N°208. Edición Subdepartamento de Prensa.

Bones, C, 1996. Performance management: the HR contribution. Address at the Annual Conference of the Institute of Personnel and Development. Harrogate. England.

Bort, M., 2004. *Merchandising: Cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial*. ESIC Editorial. Madrid, España.

Burruezo, J.C., 1999. *La Gestión Moderna del Comercio Minorista: Un enfoque práctico de las tiendas de éxito*. ESIC Editorial. Madrid, España.

Cambridge Dictionary. Search: Retail,

<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/retail?q=Retail> [fecha de consulta: 10 julio 2020]

Centro de Estudios de Retail, 2009. Calidad de Servicio en la Industria de Retail en Chile – Caso Supermercados. Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.

Chapin, R., Steurat, W., Hill, J., 1930. Fifteenth CENSUS of The United States: 1930. United States Government Printing Office, Washington, U.S.A.

CNN Chile, 2018. Search: Ventas Retail, https://www.cnnchile.com/pais/cyberday-2018-aumenta-sus-ventas-2_20180528/ [fecha de consulta: 14 julio 2020]

Collins Dictionary. Search: Retail,

<https://www.collinsdictionary.com/es/diccionario/ingles/retail> [fecha de consulta: 04 agosto 2020]

Consejo Internacional de Centros Comerciales, 2014, Conferencia de tendencia de Retail: La visión Omnicanal. Colaboración con Cámara Chilena de Centros Comerciales, Centro de Estudios de Retail, Ingeniería Industrial Universidad de Chile.

Daucik, A., 2016. PMFarma. Soluciones digitales y estrategias multicanal: Importancia de establecer una estrategia multicanal. España.

<http://www.pmfarma.es/colaboradores/digital-multicanal/2082-importancia-de-establecer-una-estrategia-multicanal.html> [fecha de consulta: 14 agosto 2020]

Dawson, J., 2006. Global Trends: Retail Trends in Europe. University of Edinburgh, UK; ESADE, Barcelona, Spain; and UMDS Kobe, Japan.

De Juan, M., 2010. La Distribución Comercial. Licencia Creative Commons. España

Del Castillo, 2004, Gestión por Categorías. Una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores. Netbiblo. España.

Del Río, J. y Hurtado, J., 2016. Innovando: Omnicanalidad, ¿qué es? ¿cómo se implanta? ¿por qué hacerlo? (Webinar de Interactive Intelligence).

Deloitte, 2018. Las potencias globales del comercio detallista 2017. El arte y ciencia de los clientes. España.

Deloitte, 2016. En la búsqueda de la Omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente. Visión Deloitte.

Díaz, A., 2011, Los Retos del Marketing en el Punto de Venta. Diario Financiero. Ediciones Deusto, Santiago, Chile.

Díaz, J., 2011, Anuario 2011: La Guía de los Mercados de Gran Consumo. The Nielsen Company.

Dichter, E., 1985, What's in an Image. *Journal of Consumer Marketing* 2, 77-81. Vol 2.

De la Portilla, F., 2016, New Convenience – The Future of Modern Trade. Thought Leadership LATAM, Nielsen.

Durán, G. y Kremerman, M., 2008. Caracterización del Sector Retail – Comercio al por menor: Una Mirada General. N°7 Cuadernos de Investigación. Fundación Sol. Santiago, Chile.

Euromonitor International, 2019, Mobile Internet Retailing in Chile. Passport – Country Report.

Florensa et al., 2008, Tesis- Marcas Blancas: Nuevo concepto comercial del sector alimentario. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universitat Pompeu Fabra. Barcelona, España.

García, K., 2015. Breve historia de la innovación en el mundo del Retail. Accesible en: <https://www.america-retail.com/tendencias-e-innovacion/breve-historia-de-la-innovacion-en-el-mundo-del-retail/> [fecha de consulta: 23 noviembre 2018]

Gazmuri, C., 2012. Historia de Chile: 1891-1991: política, economía, sociedad, cultura, vida privada, episodios. Registro de Propiedad Intelectual N°210.257. Santiago, Chile.

Grewal, D. et al., 2006, Retail Success and Key Drivers, Retailing in 21st Century: Current and Future Trends (Kraft, M.). Springer. Heidelberg, Alemania.

Grewal, D. et al., 2010, Retail Success and key drivers. En Retailing in the 21st Century, pp. 15-30. Springer. Columbia, USA.

González, S., 2015, La importancia del merchandising como estrategia de comunicación y ventas: caso práctico Leroy Merlin. Grado Publicidad y Relaciones Públicas. Universidad de Valladolid. España.

Gutierrez, S. "La Omnicanalidad y el estudio de su implantación en la empresa Chuloo's". Tesis Máster en Dirección de Marketing, Universidad de Cantabria, España 2015

Hayashi, W., 2019, 2018: Year of the Consumer. APAC payments trends. Adyen.com.

Herzberg et al., 1959, Motivation to Work with a New Introduction by Frederick Herzberg. Transaction Publishers. New Brunswick, U.S.A and London, U.K.

Huguet, C., 1997, El category management o la ley del consumidor. Harvard-Deusto, Marketing & Ventas. Julio-agosto, pp. 38-42.

Humphreys, 2010, Retail en Chile. Evolución, Crecimiento y Riesgos, Santiago, Chile.

IBM Sales and Distribution y New York University Stern School of Business, 2012. Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más). IBM Corporation. Armonk, NY, U.S.A.

ICAR, 2016. E-commerce: Omnicanalidad y multicanalidad: ¿Qué hace mi empresa?. Accesible en:: <https://www.icarvision.com/es/omnicanalidad-y-multicanalidad--que-hace-mi-empresa-> [fecha de consulta: 23 noviembre 2018]

In-Store Media, 2017. ¿Cómo enamorar al Shopper más allá del precio? Seminario Shopper Marketing, junio 2017, Economía y Negocios, Universidad de Chile.

Instituto Nacional de Estadísticas, 2016. Sectores Económicos. Edición n°208. 29 de febrero de 2016. Chile.

International Council of Shopping Centers (ICSC), 2014. Conferencia de tendencias del Retail: La visión Omnicanal.

Kepner, V., 1992. Merchandising avos marques. Presses du Management. Nossiel,

Krentzel, G., 2018. Shopper Marketing- Estrategias de Mercado. Rama Editorial. Madrid, España.

Leyton, L., 2008, “¿Qué es el Retail?”. Revista Retailing y luisleytonjohns.blogspot.com (Definición del Retail Management). Viernes 9 de mayo, 2008.

Lever, G., 2018, Tendencias del Comercio Electrónico en Chile. Centro Economía Digital , Cámara de Comercio Santiago. Chile.

Levy, M. y Weitz, B., 1997. Retailing Management. The Irwin/Mcgraw-Hill Education (ISE Editions). Boston, U.S.A.

Levy, M. & Weitz, B., 1997. Retailing Management. Irwin, Chicago, III. Londres.

Lewison, D., DeLozier, M., 1982. Retailing, principles & practices. Merill. Colombus, Ohio.

Lewison, D. ,1982. Retailing: Principles & Practices. Charles E. Merrill. Nueva York. Estados Unidos.

Lindquist, J., 1975, Meaning of Image: A Survey of Empirical and Hypothetical Evidence, Journal of Retailing, 50, 29-38.

Maslow, A., 1943, A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396.

Morant, A., 2002, El ECR desde la perspectiva del marketing. Revista Distribución y Consumo. Mayo-junio 2002.

Neculmán, G., 2010, Retail en Chile: Evolución, Crecimiento y Riesgos (Reporte Especial). Humphreys, Clasificadora de Riesgo.

Neslin, S. et al., 2006, Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. Journal of Service Research, Volume 9, n° 2, november 2006, 95-112.

Nielsen, 2015, 6 Tendencias del Retail en América Latina: ¿Qué está pasando en Retail y cuáles son las tendencias que lo fortalecen para el futuro? The Nielsen Company. Accesible en: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf> [fecha de consulta: 23 noviembre 2018]

Nielsen, 2016, ¿Cuáles fueron los rubros que marcaron el ahorro de los chilenos en 2015? Markets and finances. Accesible en: <https://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2016/Cuales-fueron-los-rubros-que->

[marcaron-el-ahorro-de-los-chilenos-en-2015.html](#) [fecha de consulta: 17 febrero 2019]

Palma, M. 2015. "Estudio del comportamiento de clientes en un ambiente multicanal". Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, Santiago, 2015.

Pessemier, E., 1959, A New Way to Determine Buying Decisions. Journal of Marketing. 41-46, Research Article.

Pradel, D., "Retail chileno crecería 2,4% anual a 2021, uno de los menores avances en la región", Economía y Negocios. 31 Marzo, 2017.

Puelles, J.A. (1995). "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico", Información Comercial Española. Revista de Economía, marzo, núm. 739, 117-129.

Quintero, L. 2015. "El Sector Retail, Los Punto de Venta y el Comportamiento de Compra de los Consumidores de la Base de la Pirámide en la Comuna 10 de la Ciudad de Medellín". Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 23, núm. 33, enero-junio, pp. 109-118.

Quintero, L., 2017. "Responsabilidad social empresarial en las empresas del sector minorista". Revista Clío América, Vol.11, N°22, julio-diciembre, pp. 146-159. Universidad del Magdalena.

Ramírez, G., 2004. Desempeño Organizacional. Retos y enfoques contemporáneos. Universidad de Occidente. México.

Rhodes, C., 2019, Economic Indicators – F2: Retail Sales. House of Commons Library, Papers Parliamenk UK Number 02818.

SEREMI Región de Coquimbo, 2011, Restaurantes, Fuentes de soda, Asadurías de aves, Freiduría de papas, Salón de té, Casinos de alimentos, Cocinas de establecimientos educacionales y similares. Ministerio de Salud. Coquimbo. Chile.

Sitio Knasta.cl asegura que el CyberMonday tiene sólo un 24% de descuento promedio real, 9 de octubre 2018, CNN. Accesible en: https://www.cnnchile.com/tecnologias/segun-el-sitio-knasta-el-cybermonday-tiene-un-24-de-descuento-real_20181009/, [fecha de consulta: 21 octubre 2018]

Steiner, G., 1997. Step by step guide. Strategic Planning: What every Manager must know. Free Press.

Taylor, S. y Bogdan, R., 1992. Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados. Ediciones PAIDOS. Barcelona. Buenos Aires. México.

Velasco, J., 2015. Colaboración Fabricante-Distribuidor en la era del Shopper Marketing con la Gestión por Categorías como eje estratégico de actuación. Tesis Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad del País Vasco, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Velilla, J., 2010. Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca. Editorial UOC. Barcelona. España.

Weitz, B. y Whitfield, M., 2010, Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends. Springer. Columbia, USA. (Editors: Krafft, M. y Mantrala, M.)

Wellhoff, A. y Masson, J.E., 2005, El merchandising: bases, nuevas técnicas, gestión de categorías. Deusto.

Zentes, J., Morschett, D. & Schramm-Klein, 2007, Strategic Retail Management: Text and International Cases. Springer Gabler. Wiesbaden, Alemania.

DICCIONARIO ACRÓNIMOS

ABPM: Gestión de Desempeño Basada en Analíticas

APL: Acuerdo de Producción Limpia

BSC: Balanced Score Card

CAGR: Compound Annual Growth Rate. Tasa de crecimiento anual compuesto.

CMF: Comisión para el Mercado Financiero

CERET: Centro de Estudios de Retail de la Universidad de Chile.

CMI: Cuadro de mando integral.

CRM: Customer Relationship Management.

DJSI: Dow Jones Sustainability Index.

DJSI Chile: Dow Jones Sustainability Chile Index.

DJSI EM: Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index.

DJSI MILA Pacific Alliance.: Dow Jones Sustainability de Mercados Integrados Latinoamericanos.

DJSI World: Dow Jones Sustainability World Index.

ECR: (Efficient Consumer Response) respuesta eficiente del consumidor.

GPTW: Great Place to work.

ERNC: energías renovables no convencionales.

EPM: (Enterprise Performance Management) gestión del rendimiento.

GPTW: (Great Place to Work) mayor lugar de trabajo.

ICSC: Consejo Internacional de Centros Comerciales ICSC, International Council of Shopping Centers.

IFRS: International Financial Reporting Standards. Constituyen los estándares internacionales en el desarrollo de la actividad contable, de esta forma permite conocer cómo se debe presentar la información contable aceptada internacionalmente.

IGDS: Intercontinental Group of Department Stores.

INSC: Índice Nacional de Satisfacción al cliente.

KPI: Key Performance Indicator.

Ley REP: Ley de Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje.

MCM: Multichannel Customer Management.

MWH: megawatts -hora. Equivale a un millón de watts –hora.

NACE Nomenclature Statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne.

NAICS: North American Industry Classification System.

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera. Corresponde a lo que son las IFRS pero con sus siglas en español.

NPS: Net Promoter Score. Medición de la satisfacción del cliente en escala del 0 al 10. Se calcula el total el total de promotores menos la cantidad total de detractores, dividido en el total de respuestas que corresponde a la suma de los ya nombrado, pero además incluyendo los pasivos.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

OMS: Order Management System.

PLM: roduct Lifecycle Managemet.

PXI: Praxis Xperience Index.

RAE: Real Academia de la Lengua Española.

SBIF: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financiera de Chile.

SAC: servicio al cliente.

SEDEX: (Supplier Ethical Data Exchange) Organización sin fines de lucro que desarrolla programas de abastecimiento responsable a través de mejoras en la cadena de suministro. El objetivo es administrar riesgos en los centros de trabajo de los proveedores y tener como base la ética y la sostenibilidad.

SERNAC: Servicio Nacional del Consumidor.

SIC: Standard Industrial Classification.

SVS: Superintendencia de Valores y Seguros.

U.S.A.: United States of America.

ANEXOS

ANEXO A – Crecimiento del PIB (2013-2018)

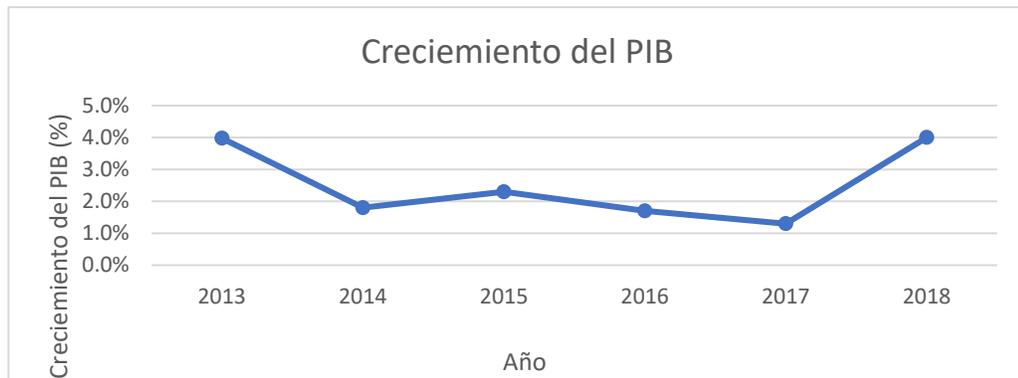


Figura 11: Crecimiento del PIB (2013-2018). Elaboración propia con referencia a datos del Banco Central 2019.

En la Figura se muestra el crecimiento del producto interno bruto (PIB) anual entre los años 2014 y 2017 que se mantuvo relativamente estable con tasas en torno al 2%, mientras el 2013 y el 2018 fue de 4%.

ANEXO B – Ingresos y PIB Chile (2003-2009)

Tabla XXXIV: Ingresos del comercio minorista y el PIB de Chile 2003-2009.
Referencia de Humphreys

Periodo	Ingreso Operacional	PIB de Chile
dic-03	4.625.832.479	51.156.415.000
dic-04	6.191.007.467	54.246.816.000
dic-05	8.065.275.321	57.262.645.000
dic-06	9.214.176.184	59.890.971.000
dic-07	11.252.218.979	62.646.126.000
dic-08	14.156.796.005	64.954.930.000
dic-09	13.476.165.754	63.963.490.000
Coeficiente de correlación Múltiple		0,985
Coeficiente de determinación R2		0,970

ANEXO C - Índice de actividad Retail (2011- 2019)

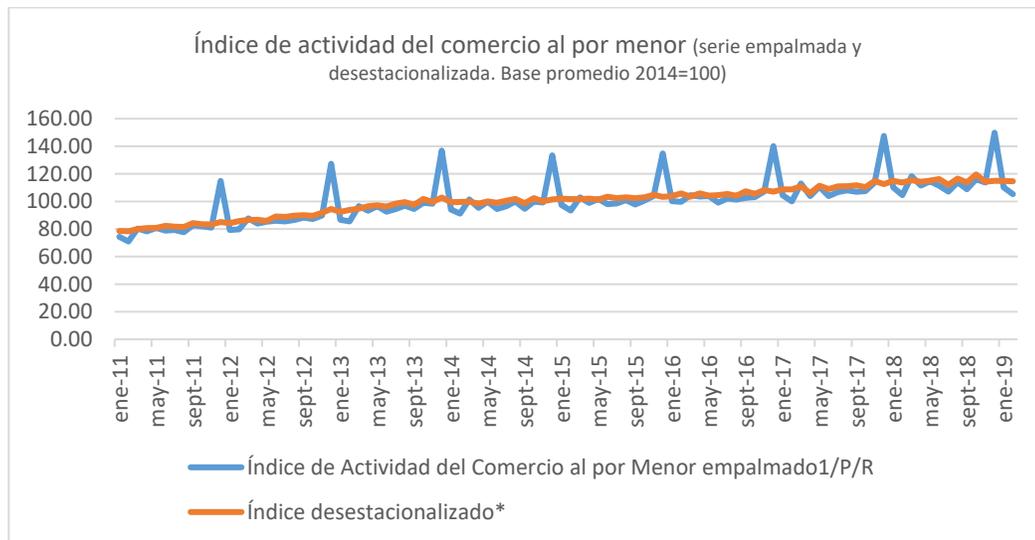


Figura 12: Índice de actividad del comercio al por menor 2011- 2019. Referencia datos Instituto Nacional de Estadísticas 2019.

ANEXO D – Índice de venta por línea de producto

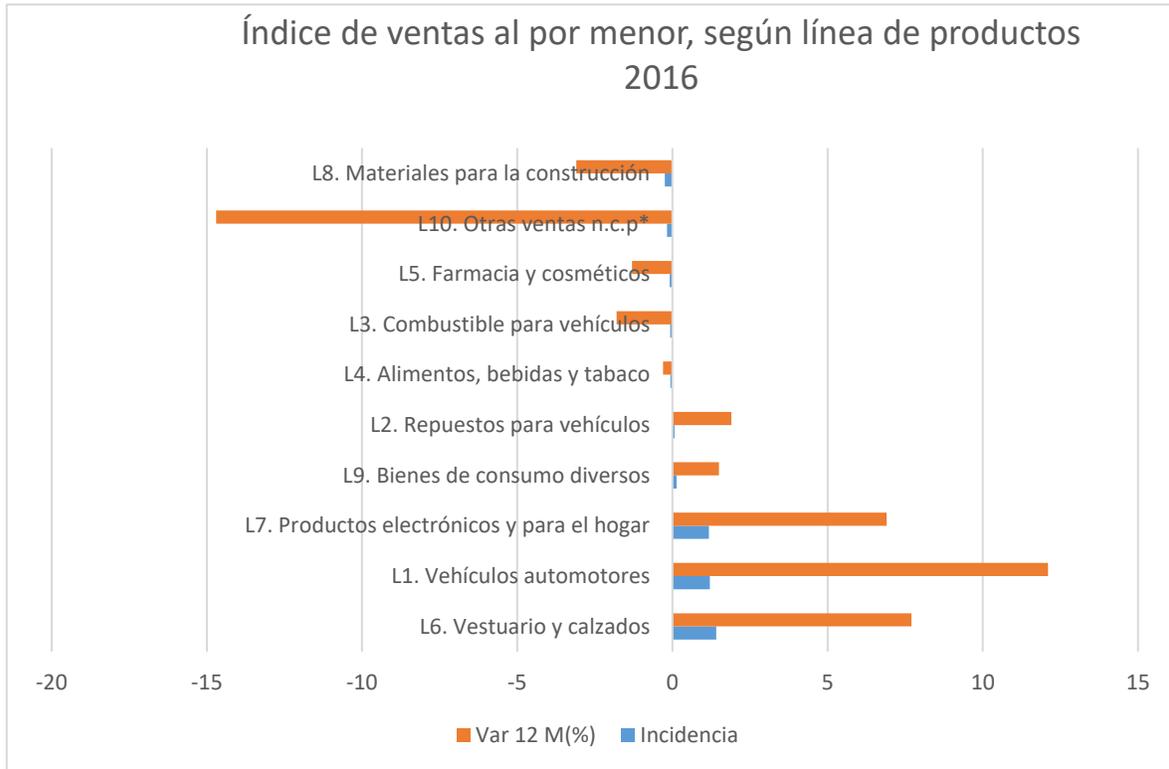


Figura 13: Índice de ventas al por menor, según línea de productos. Referencia datos Instituto Nacional de Estadísticas 2019.

De acuerdo con la figura, vestuario, calzado y accesorios es lo que más contribuyó a este gran incremento en el índice de ventas del comercio, seguido de los vehículos automotores y los productos electrónicos para el hogar, los cuales también se distribuyen en las grandes tiendas que pertenecen a la industria de *Retail*, como se pudo concluir y se verá en el próximo capítulo. Sin embargo, se debe aclarar que hay algunas líneas de producto que reflejan un índice negativo y que también pertenecen a esta industria como la línea 4 (L4), que incluye alimentos y bebidas, la línea 5 (L5), que corresponde a las farmacias y cosméticos. De todas maneras, estas últimas no compensan el efecto positivo de las anteriores.

ANEXO E – Volumen de venta Reino Unido (2008-2018)

Volume of retail sales (incl. vehicle fuel)
3 mth % change on yr, seasonally adjusted

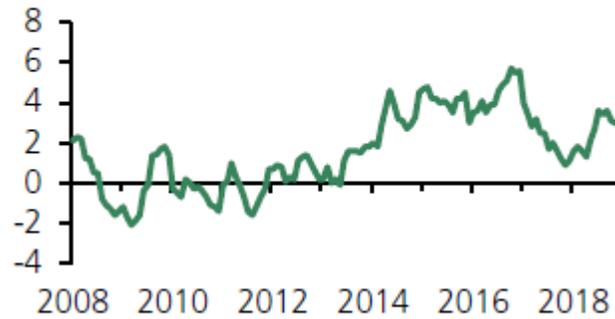


Figura 14: Volumen de ventas trimestral de Retail en Reino Unido 2008 – 2018. Referencia exacta de Parliament UK 2019.

ANEXO F – Ventas *Retail* Reino Unido (2008-2018)

Value of internet retail sales
2016=100, seasonally adjusted

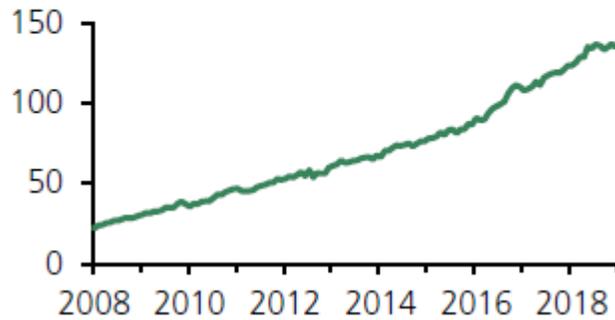


Figura 15: Ventas de Retail Internet 2008-2018 en Reino Unido. Referencia exacta de Parliament UK 2019.

ANEXO G – Ventas *Retail* alimentación y no alimentación

Tabla XXXV: Volumen de ventas de Retail en los últimos tres años según categoría de Retail de alimentación y no alimentación. Referencia Parliament UK.

Volumen de venta de *Retail*

Índice 2016 = 100, estacionalmente ajustado

		Alimentación	No Alimentación	TOTAL
2016	Dic	99,7	101,8	100,6
2017	Dic	100,4	102,1	102,6
2018	Oct	101,6	103,8	105,2
	Nov	101,5	103	106,6
	Dic	101,7	104,1	105,6
3m % año	cambio en el	1,3	2,6	2,9

ANEXO H – Ventas e-commerce 2017

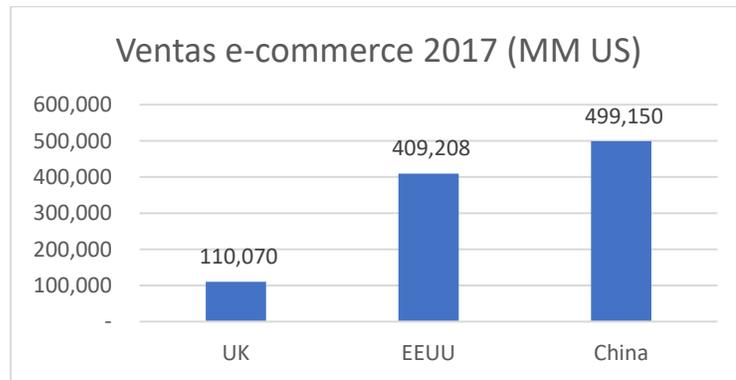


Figura 16: Ventas del comercio online para los principales países fortalecidos en este mercado en el 2017. Referencia Lever 2018

ANEXO I – Ventas e-commerce Latinoamérica 2017



Figura 17: Ventas del comercio online para los principales países latinoamericanos en el 2017. Referencia Lever 2018

ANEXO J – Ventas e-commerce por habitante 2017



Figura 18: Ventas del comercio online por habitante 2017. Referencia Lever 2018

ANEXO K – Ventas siglo XXI e-commerce Chile

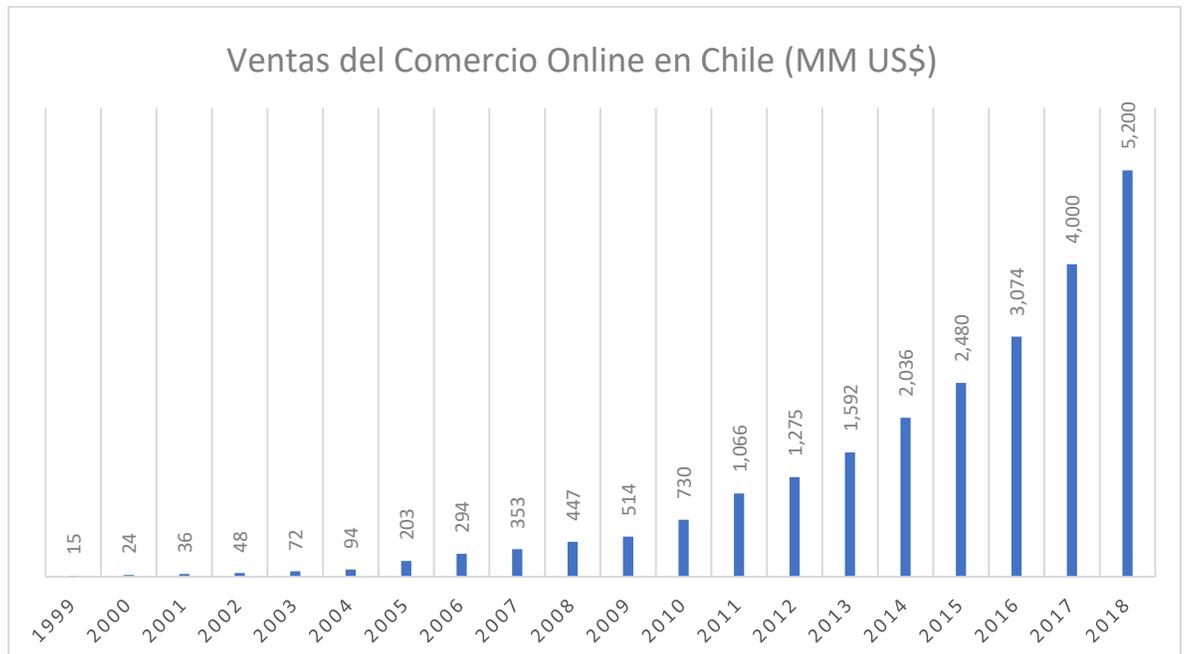


Figura 19: Ventas del comercio online en Chile siglo XXI. Referencia Lever 2018

ANEXO L – Ventas por móviles Chile

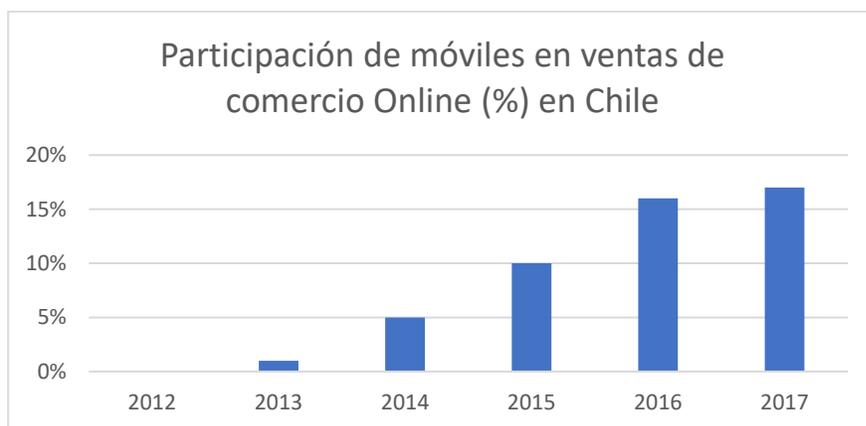


Figura 20: Participación de uso de dispositivos móviles en las ventas online en Chile, año 0 base 2012. Referencia Lever 2018

ANEXO M – Retail internet móvil Chile



Figura 21: Ventas del comercio online a través de móviles en Chile 2012-2017 reales y proyecciones hasta el 2022. Elaboración propia con datos de Euromonitor 2018.

ANEXO N – Porcentaje de intención de comprar online Chile 2015

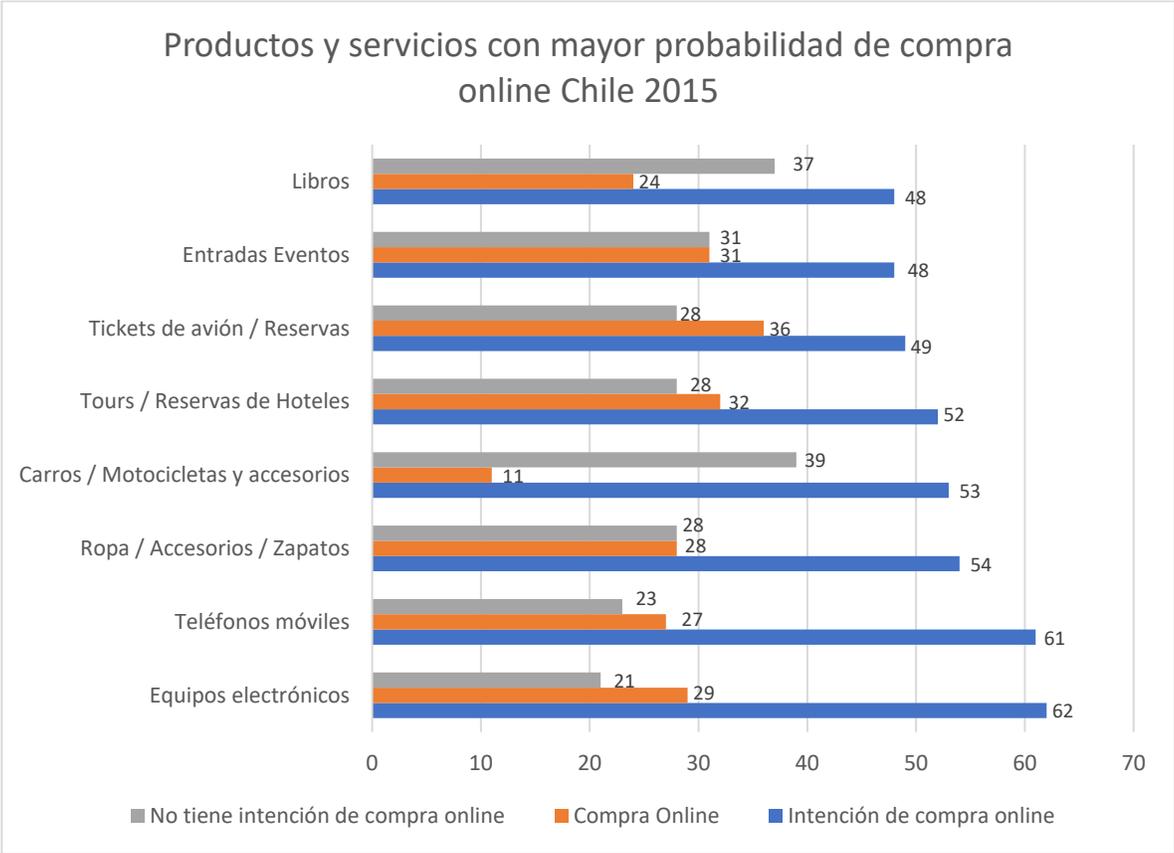


Figura 22: Porcentaje de intención de comprar online los principales bienes vendidos por internet en Chile año 2015. Referencia Nielsen 2016.

ANEXO Ñ – Hitos de innovación Retail Histórico

Según García (2015) en su publicación en el foro *América Retail* (2015):

- En el año 1982, comienza a emerger el concepto de experiencia de compra que hoy en día es un tema muy relevante en la industria y que sobresale en fechas de víspera de Navidad. En este contexto, Macy’s la tienda por departamentos

estadounidense que ha sido la más grande del mundo desde 1924, incorpora para dicha fecha un Papá Noel al cual los niños podían visitar.

- En el año 1965, la tienda por departamento estadounidense de bajos precios, Kmart encendió una luz de policía para anunciar ofertas espontáneas. Esta alarma marcó un hito a la forma de hacer promociones, de llamar la atención de los clientes para anunciar promociones, de hecho, es muy usual que hoy se vean algunas alarmas de ofertas y aunque éstas no sean reales, igual es una gran fórmula para aumentar las ventas.
- En el año 1999 la conocida cadena Target comenzó a contratar diseñadores de alta gama, pero para un mercado objetivo más masivo, surgiendo la estrategia de las tiendas que funcionan vendiendo este tipo de productos, pero a un precio asequible a diferentes segmentos económicos. Hoy en día, por ejemplo, Falabella tiene colecciones del diseñador Karl Lagerfeld uno de los íconos de la moda, por temporadas, prendas que son creadas por él y distribuidas en la tienda a un precio mucho menor que los de alta costura, pudiendo llegar a más personas.

ANEXO O – Períodos de *Retail* siglo XIX

- **Eclosión del comercio minorista moderno (1900-1945):** en esta época el mercado era dominado por comerciantes que operaban con pedidos por correo, ofreciendo gran surtido de la mayoría de las cosas que se encontraban en el mercado a través de grandes catálogos que contaban las

personas en sus casas. A su vez, en ciudades más pequeñas, existían tiendas con artículos básicos, mientras en las más grandes había enormes edificios con distintos productos nuevos y exclusivos de vestuario, accesorios y artículos para el hogar provenientes de distintas partes del mundo. En estos años, se desarrollaron importantes avances tecnológicos como los congeladores, los autos y otros que dieron origen al concepto de supermercados.

- **Crecimiento estimulado por el *baby boom* (1945-1975):** debido a la gran cantidad de personas nacidas entre los años 1946 y 1964, apodados como *baby boom*, la industria debió responder consumo acelerado existente. También surgieron los centros comerciales, tiendas especializadas, tiendas de descuentos, además de darse el ambiente propicio para el desarrollo de las tarjetas de crédito y la publicidad gracias a nuevos avances tecnológicos que permitieron llegar de forma masiva a las personas a través de promociones, formando el término de “mercado de masas”.
- **Fragmentaciones del mercado de masas (1975-2000):** los *baby boom* comenzaron a notar distintas necesidades comparada con la de sus padres, sumado a que lograron tener mayor poder adquisitivo, entonces surgieron más tiendas especializadas a las ya existentes, adaptadas a esas necesidades. Las tiendas de descuento comenzaron a usar grandes extensiones y centrarse en ciertas categorías, también surgen las “*category killers*” que más adelante se explican.

ANEXO P – Cuota de mercado por sector

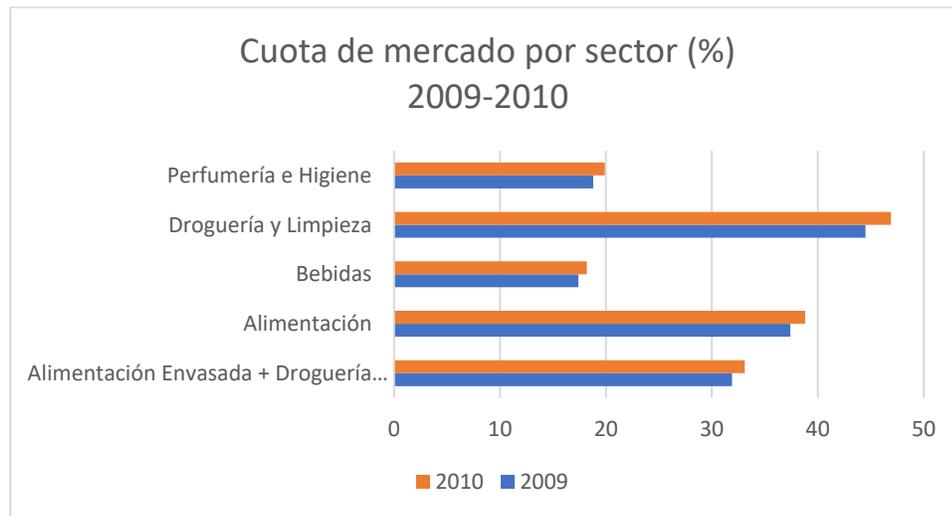


Figura 23: Cuota de Mercado por Sector en España, 2009-2010. Con referencia a Díaz 2011.

ANEXO Q – Temas y consideraciones adicionales de *Retail*

Otros aspectos considerados por Euromonitor en las tendencias son: Personas que respondieron encuesta que desean ser distintas y consideradas por los demás como exitosos, por edad; Personas que respondieron la encuesta que solo compran de empresas y marcas en las que confían; Posesión de teléfonos inteligentes y uso para compras; Importancia del auto empleo versus la seguridad financiera; Número de hogares a nivel global por composición, 2011–2021; Ventas globales en categorías seleccionadas de salud y belleza 2012/2017; Personas que respondieron la encuesta que visitaron o actualizaron sus redes sociales al menos una vez por semana en 2017; Participantes de la encuesta que utilizan servicios compartidos a través de su móvil al menos una vez por semana, por edad; Índice

de crecimiento del volumen de ventas globales de cerveza; Creencias y preferencias de los consumidores entre 20 y 29 años.

ANEXO R - Distribución de *Retail* US 1929

Tabla XXXVI: Distribución de Retail en Estados Unidos 1929. Elaboración y traducción propia

Distribución de <i>Retail</i> US 1929	
<i>Distribución de Retail por tipo de negocio</i>	
1. Grupo de alimentos	
	Tiendas en general
	Tienda general - provisiones con vestuario
	Tienda general - provisiones con lencería
	Tienda general - provisiones con mercancía general
2. Grupo de mercancía general	
	Tiendas por departamentos
	Tiendas de lencería
	Tiendas de mercancía general
	Tiendas de variedad 5-y-10, y a un dólar
3. Grupo automotriz	
4. Grupo de vestuario	
5. Grupo de muebles y bienes domésticos	
6. Restaurantes y lugares para comer	
7. Grupo de materiales de construcción y maderas	
8. Otras tiendas de <i>Retail</i>	
	Ferreterías
	Tiendas de ferreterías e implementos de granjas
	Proveedores de granjeros
	Tiendas de libros
	Tiendas y puestos de cigarros

ANEXO S – NACE Codes (G. Comercio al por mayor y al por menor)

Tabla XXXVII: NACE Codes – G. Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos de motor y motocicletas. Traducción propia

G - Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos de motor y motocicletas.
G45 - Comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas.
G45.1 - Venta de vehículos automotores.
G45.1.1 - Venta de automóviles y vehículos de motor ligeros.
G45.1.9 - Venta de otros vehículos de motor.
G45.2 - Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.
G45.2.0 - Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.
G45.3 - Venta de repuestos y accesorios de vehículos automotores.
G45.3.1 - Comercio al por mayor de repuestos y accesorios de vehículos automotores
G45.3.2 - Comercio al por menor de repuestos y accesorios de vehículos de motor.
G45.4 - Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y partes y accesorios relacionados
G45.4.0 - Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y partes y accesorios relacionados
G46 - Comercio al por mayor, excepto automóviles y motocicletas.
G46.1 - Comercio al por mayor a comisión o por contrato
G46.1.1 - Agentes involucrados en la venta de materias primas agrícolas, animales vivos, materias primas textiles y productos semiacabados
G46.1.2 - Agentes involucrados en la venta de combustibles, minerales, metales y químicos industriales.
G46.1.3 - Agentes involucrados en la venta de madera y materiales de construcción.
G46.1.4 - Agentes involucrados en la venta de maquinaria, equipos industriales, barcos y aviones.
G46.1.5 - Agentes involucrados en la venta de muebles, artículos para el hogar, ferretería y ferretería.
G46.1.6 - Agentes involucrados en la venta de textiles, prendas de vestir, pieles, calzado y artículos de cuero.
G46.1.7 - Agentes involucrados en la venta de alimentos, bebidas y tabaco.
G46.1.8 - Agentes especializados en la venta de otros productos particulares
G46.1.9 - Agentes involucrados en la venta de una variedad de bienes
G46.2 - Venta al por mayor de materias primas agrarias y animales vivos.
G46.2.1 - Venta al por mayor de granos, tabaco no manufacturado, semillas y alimentos para animales
G46.2.2 - Venta al por mayor de flores y plantas.
G46.2.3 - Venta al por mayor de animales vivos.
G46.2.4 - Venta al por mayor de pieles, cueros y pieles.
G46.3 - Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.
G46.3.1 - Venta al por mayor de frutas y hortalizas.
G46.3.2 - Venta al por mayor de carne y productos cárnicos.
G46.3.3 - Venta al por mayor de productos lácteos, huevos y aceites y grasas comestibles.
G46.3.4 - Venta al por mayor de bebidas.
G46.3.5 - Venta al por mayor de productos de tabaco.
G46.3.6 - Venta al por mayor de azúcar y chocolate y confitería.
G46.3.7 - Venta al por mayor de café, té, cacao y especias.

G46.3.8 - Venta al por mayor de otros alimentos, incluidos pescados, crustáceos y moluscos

G46.3.9 - Venta al por mayor no especializada de alimentos, bebidas y tabaco.

G46.4 - Venta al por mayor de enseres domésticos.

G46.4.1 - Venta al por mayor de textiles.

G46.4.2 - Venta al por mayor de ropa y calzado.

G46.4.3 - Venta al por mayor de electrodomésticos.

G46.4.4 - Venta al por mayor de artículos de porcelana, cristalería y limpieza.

G46.4.5 - Venta al por mayor de perfumes y cosméticos.

G46.4.6 - Venta al por mayor de productos farmacéuticos.

G46.4.7 - Venta al por mayor de muebles, alfombras y aparatos de iluminación.

G46.4.8 - Venta al por mayor de artículos de relojería y joyería.

G46.4.9 - Venta al por mayor de otros enseres domésticos.

G46.5 - Venta al por mayor de equipos de información y comunicación.

G46.5.1 - Venta al por mayor de computadoras, equipos periféricos de computadora y software

G46.5.2 - Venta al por mayor de equipos electrónicos y de telecomunicaciones y sus partes.

G46.6 - Venta al por mayor de otras maquinarias, equipos y suministros.

G46.6.1 - Venta al por mayor de maquinaria, equipo y suministros agrícolas.

G46.6.2 - Venta al por mayor de herramientas de máquinas

G46.6.3 - Venta al por mayor de maquinaria de minería, construcción e ingeniería civil.

G46.6.4 - Venta al por mayor de maquinaria para la industria textil y de máquinas de coser y tricotar

G46.6.5 - Venta al por mayor de muebles de oficina.

G46.6.6 - Venta al por mayor de otra maquinaria y equipo de oficina.

G46.6.9 - Venta al por mayor de otra maquinaria y equipo.

G46.7 - Otros mayoristas especializados.

G46.7.1 - Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y productos relacionados

G46.7.2 - Venta al por mayor de metales y minerales metálicos.

G46.7.3 - Venta al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios.

G46.7.4 - Venta al por mayor de artículos de ferretería, fontanería y calefacción y suministros.

G46.7.5 - Venta al por mayor de productos químicos.

G46.7.6 - Venta al por mayor de otros productos intermedios.

G46.7.7 - Venta al por mayor de desperdicios y desechos.

G46.9 - Comercio al por mayor no especializado

G46.9.0 - Comercio al por mayor no especializado

G47 - Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas.

G47.1 - Venta al por menor en establecimientos no especializados.

G47.1.1 - Venta al por menor en tiendas no especializadas con predominio de alimentos, bebidas o tabaco

G47.1.9 - Otra venta al por menor en establecimientos no especializados.

G47.2 - Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en tiendas especializadas.

G47.2.1 - Venta al por menor de frutas y verduras en establecimientos especializados.

G47.2.2 - Venta al por menor de carne y productos cárnicos en establecimientos especializados

G47.2.3 - Venta al por menor de pescado, crustáceos y moluscos en establecimientos especializados.

G47.2.4 - Venta al por menor de pan, pasteles, confitería de harina y confitería en tiendas especializadas

G47.2.5 - Venta al por menor de bebidas en comercios especializados.

G47.2.6 - Venta al por menor de productos de tabaco en tiendas especializadas.

G47.2.9 - Otra venta al por menor de alimentos.

ANEXO T – *Retail* de alimentación

De alimentación: se refiere a aquellos en que se distribuyen alimentos al consumidor final. Esta categoría consta, a su vez, de diferentes formatos: autoservicio, *warehouse clubs*, tiendas sin presencia física y restaurantes:

k. **Modalidad de autoservicio:** esta posee subclasificaciones de acuerdo al tamaño en metros cuadrados, amplitud y variedad de mercancía, porcentaje de comidas, precios, ubicación y tipo de publicidad, surgiendo cinco tipos: Minimarkets, supermercados convencionales, supertiendas, hipermercados, tiendas de conveniencia.

a. ***Superettes o minimarkets:*** corresponde a los almacenes de barrios.

Son muy pequeños y, si bien se puede no pensar en ellos como un estilo de *Retail* por definición, efectivamente lo son porque ofrecen productos de alimentación al cliente final. Su importancia puede ser subvalorada erróneamente porque en algunos países este formato posee alta presencia en el mercado como, por ejemplo, en países como Corea del Sur e Indonesia.

b. ***Supermercado convencional:*** corresponde a las tiendas de autoservicios con diferentes ítems de comida fresca, preparada, o para

preparar. Son muy competitivas por lo que deben buscar formas para ser escogidas, por esto actualmente se preocupan por integrar concepto de experiencia de compra que se analizará más adelante, como se indica de acuerdo a Weitz y Whitfield (2010). Otra característica es que también proporcionan diversos productos, formatos, tamaños, entre otros.

- c. **Supertiendas (*superstore*):** son más grandes que los supermercados convencionales y ofrecen mayor variedad en productos como, por ejemplo, mariscos, productos de panadería y pastelería, entre otros. Combina productos que no son alimentos a través de lo que se conoce como “*one-stop-shops*” para tener más eficiencia operativamente hablando y a su vez reducir los costos. Un autor que menciona esta categoría es Evans (2010) quien describe de esta forma las supertiendas. Por lo general, adoptan una de estas dos estrategias: aquella que se orienta a la publicidad llamada estrategia de precios altos y bajos (*high-low pricing strategy, HiLo*) o aquella que utiliza poca publicidad, pero vende permanentemente a precios bajos, llamada estrategia de precios bajos todos los días (*everyday-low-price strategy, EDLP*).
- d. **Hipermercados:** corresponde a los supermercados de mayor extensión, mayor variedad de productos de comida y demás mercadería, además de *one-stop-shop*. Se caracterizan por ubicarse por lo general, en zonas aisladas o dentro de centros comerciales, ya que precisan de gran

extensión, siendo necesario que los clientes deban recorrer grandes distancias para llegar a ellos. La ventaja es la facilidad de estacionamiento que proporcionan. Por lo general, persiguen una estrategia de precios bajos, como lo indican Rico y Doria (2005), quienes además agregan que su base es que se pueda comprar todo en un mismo lugar.

- e. **Tiendas de conveniencia (convenience store):** son tiendas cuya preocupación y característica principal es ofrecer la mayor comodidad del cliente. Suelen haber muchas para que el consumidor no demore en llegar a una. En Chile, casi no existen ya que genéricamente son pequeñas tiendas donde se puede encontrar de todo y las 24 horas del día, es algo parecido a las cadenas OXXO, OK Market, Big John y otras tiendas de ese estilo. En otros países son clave para satisfacer distintas necesidades ya que poseen diferentes productos, tal vez no en distintos formatos o marca, pero sí cuenta con lo más básico de todo lo necesario. Una de las más conocidas a nivel mundial es 7 Eleven.

- l. **Warehouse clubs:** corresponden a los formatos en que el cliente paga una membresía para entrar a las entidades y comprar a precios especiales. Si bien acá no es muy conocido, es muy común en Estados Unidos. La base de este negocio es que provoca fidelidad para el cliente al tener la percepción de obtener precios privilegiados por ser miembro de la organización.

- m. **Restaurantes:** este formato a su vez se subdivide en:

- a. Restaurant tradicional: el Ministerio de Salud de Chile, a través de la SEREMI, agrupan la definición de restaurante, junto con la casinos, clubes sociales y cocinerías, caracterizándolos como establecimientos que se dedican a elaborar y distribuir platos preparados para ser consumidos tanto en el mismo local, como para ordenarlos para llevar.
- b. Bares: son aquellos en los cuales su característica principal además de ofrecer comida también tiene una amplia oferta de bebidas alcohólicas.
- c. Fuentes de soda: el SEREMI de Salud en su archivo del año 2011, la define como aquel establecimiento dedicado a la elaboración y expendio de distintos tipos de sándwiches, pizzas básicas, jugos y similares. Para poder pertenecer a esta categoría está prohibida la elaboración de platos preparados.
- d. Restaurante de comida rápida: son aquellos cuya característica principal es la rapidez con que atienden desde que la persona ordena hasta que recibe su pedido. Por eso mismo, la variedad no es tan amplia y los pedidos son más estandarizados.
- e. Restaurantes de autoservicio: se caracterizan porque el cliente escoge lo que quiere ante distintas opciones, para al final pagar de acuerdo a lo él mismo sustrajo y eligió en cantidad y variedad.
- f. Restaurantes de tenedor libre: corresponde a aquellos en que las personas pagan por la entrada solamente y con esto pueden consumir

todo lo que quieran, sin restricciones. Por lo general, los valores adicionales no son por las comidas, sino porque los bebestibles no se incluyen dentro de esos pagos.

- g. **Restaurante en base al peso:** corresponde al formato en que el cliente cancela sólo lo que lleva y en base al peso, por lo general en kilogramos. Es una forma más precisa de vender la comida ya que evita que haya perdidas por, por ejemplo, platos muy grandes para un tipo de persona.

ANEXO U – Otros formatos de *Retail no alimentación*

- c. **Farmacias o perfumerías:** son aquellas cuyos focos son la salud, la belleza y la higiene personal. No es raro encontrar al interior de estos productos de alimentación, pero no son su fuerte, no se dedican a eso, sino más bien, es una estrategia usada para poder aumentar ingresos con ubicaciones estratégicas de ciertos productos de consumo masivo.

- n. **Cadenas o tiendas de especialidad:** son aquellas en que su oferta se centra en productos o servicios, los que se asocian de acuerdo a características o usos comunes, por ejemplo. Por lo tanto, no tienen gran surtido de productos, por el contrario, por cada uno de éstos se tienen variadas alternativas disponibles para el cliente final. Esta categoría también se puede conocer en la literatura como tiendas especializadas y se clasifican en tres tipos de acuerdo al nivel de especialización:

- a. Superespecializada de un solo segmento o nicho: se caracterizan por comercializar un solo tipo de producto orientado a un segmento específico del mercado. Por lo tanto, posee reducida variedad de productos, pero con amplio surtido de marcas, artículos, modelos, medidas, estilos, precios y colores.
- b. Especializada en varios segmentos: posee más variedad y consta de un amplio surtido que se enfoca a varios segmentos de mercado.
- c. Negocios que comercializan únicamente una gran categoría: por lo general, son de gran tamaño y líderes en la industria. Se dirigen a varios segmentos y ofrecen variedad de los productos que son de su interés, teniendo distintas marcas, modelos y precios.
- o. **Tiendas de descuento o hard discounter:** son aquellas que se caracterizan por tener precios más bajos, es decir, compite por precios, no por calidad. Según lo indica IBM (2012), este formato de *Retail* surgió en el año 1962 principalmente para ofrecer artículos del hogar y ropa a raíz de la derogación de leyes de comercio justo que limitaban los precios rebajados, por lo que su objetivo era entregar estos productos de marcas a bajos precios, menores lo que sugerían los fabricantes. Otra característica es que son grandes tiendas, más similar a las bodegas en cuanto a infraestructura debido al estilo minimalista que poseen, de esta forma, lo más importante es ofrecer precios bajos. su característica principal es ofrecer precios más bajos que los tradicionales. En ellas existe poca

disponibilidad de productos y variedad de marcas, en su lugar, ofrecen una gran cantidad de productos bajo marcas propias. También ofrecen pocos servicios.

- p. **Categoría específica:** tiendas que se especializan en una sola categoría, ofreciendo, generalmente, una amplia gama de productos de ésta y a precios relativamente bajos. De esta forma, son consideradas como amenazas frente a sus competidores, siendo también conocidas con el nombre de “*Category Killers*” en inglés, que se traduce como “Asesinos de Categoría”. Al transformarse en especialistas de una categoría, producen guerra de precios, siendo muy común que dejen competidores fuera de la industria. La principal diferencia con las anteriores es que es un formato que genera una competencia más agresiva para sacar a sus rivales del mercado.

- q. **Mejoramiento del hogar:** son aquellas tiendas que surgen por el interés del cliente en la comodidad, armonía y facilidades de su casa. Por lo general son grandes espacios físicos ordenados como ferreterías y otros productos o servicios del hogar. Por su nombre en inglés, también esta categoría es conocida como “*Home Improvement*”.

- r. **Supercentros:** este formato agrupa los supermercados de gran extensión con las tiendas de descuento para que el cliente pueda encontrar no sólo todas las marcas sino productos de alimentos y no alimentos en un solo lugar. Un ejemplo, es un supercentro Car-One, centro de automóviles en Estados Unidos, que además cuenta con tiendas de repuestos, supermercado y otras tiendas de alimentación.

- s. **Negocios de segunda selección:** son los que comercializan productos de saldos de últimas temporadas, discontinuados o de segunda calidad, por lo mismo son a muy bajos precios e inferiores a los que se puede encontrar en tiendas tradicionales e incluso a los de descuento. Generalmente lo realizan las fábricas o proveedores. En otros países es muy común que se realice esta práctica en forma directa, pero va dependiendo de las políticas, prestigios y posicionamiento de la compañía.
- t. **Negocios de ventas a un solo precio:** son negocios con alta rotación de inventario, cambia continuamente porque el comercio compra oportunidades. Casi todos los productos tienen el mismo precio. Un ejemplo, son las tiendas Todo a 1000.

ANEXO V - Clasificación de acuerdo a forma en que se realiza la venta

1. **Tiendas con presencia física:** son aquellas en que la relación entre el consumidor y la entidad que vende es en persona, por lo general, en una tienda. De acuerdo con esta categoría existen dos tipos:
 - a. **Venta tradicional:** es donde el cliente tiene contacto con la compañía a través de tiendas en donde se distribuyen los productos. Es el formato más común que se conoce.
 - b. **Venta directa:** es aquella en que el consumidor final tiene contacto con el vendedor o prestador de un servicio en un lugar físico, pero que

no es una tienda. Es lo que comúnmente se conoce como “vendedores a domicilio”.

2. **Tiendas sin presencia física:** en este formato se puede considerar la televenta, el *delivery*, entre otras formas de comercio de alimentación y no alimentación que no necesitan que tener un lugar físico al cual el cliente debe acudir para obtener los productos. Por lo tanto, la característica principal es que el consumidor escoge el producto sin verlo en vivo, sólo a través de referencias. Se debe tener en cuenta esta clasificación ya que es la que está más ligada a actualidad en que la innovación fortalece este tipo de negocios, en términos de llegar al cliente prácticamente sin tener un contacto directo con éste.
3. **Venta electrónica:** corresponde a aquella categoría en que los productos y/o servicios se ofrecen a través de Internet y, por lo tanto, la transacción se concreta vía plataformas virtuales.
4. **Venta telefónica:** corresponde a una categoría muy similar a la electrónica en que todo se realiza vía telefónica, por lo tanto, la venta y transacción se concreta por teléfono, siendo el cliente quien proporciona sus datos y quien lo atiende ejecuta con dicha información.
5. **Venta por catálogo:** es aquella categoría en que el cliente final observa y define lo que quiere a través de un catálogo, ya sea físico u *online*. La venta minorista se puede concretar de diferentes formas para que la transacción se realice y el cliente consiga su pedido como, por ejemplo, por teléfono o vía email.

ANEXO W - Clasificación de acuerdo a su estrategia

- **Innovadores**: corresponde a *Retailers* que se enfocan en mejorar la experiencia de compra del cliente y la imagen de la marca. Esta categoría es muy importante es el estudio, ya que considera que los clientes son muy exigentes y hay una fuerte competencia en el entorno. Normalmente se asocia a estrategias de altos precios y buena calidad, porque está enfocada a la calidad ofreciendo productos y/o servicios de una gama alta, más específicos o también llamados *premium*.
- **Precios Bajos**: se ofrece valor a los consumidores por medio de los precios, es decir, compite ofreciendo un menor precio al cliente, por lo mismo son tiendas de descuento que por lo general se encuentran en sectores geográficos con niveles de ingresos más bajos. Se puede notar claramente que la estrategia que persigue es la orientada precios. No se tiene preocupación por ofrecerle al cliente cosas que lo atraigan por la novedad, comodidad, experiencia.
- **“Big Middle”**: se encuentran en el centro otorgando valor al cliente final ya sea a través de una oferta por diferenciación, por precios, o ambos, es decir, se va desarrollando de acuerdo al valor que genera en el cliente las cosas que ofrecen (no por el precio). De hecho, no es poco usual que compitan pensando en un éxito a largo plazo, sin importar tanto el fracaso a corto plazo. Una vez entran a este segmento, deben seguir un ritmo de crecimiento ya que, si no es muy fácil caer en el siguiente segmento, “En problemas”.
- **“In Trouble”**: son aquellas que tienen baja oferta asociada a precios y que no se han adaptado al dinamismo del ambiente.

ANEXO X - Clasificación de acuerdo a la especialización del comercio

a. Comercio especializado: corresponde al tipo de comercio que sólo distribuye cierto tipo de producto o servicio y cierto formato, como las librerías, mueblerías, tiendas textiles y de prendas de vestir, farmacias y perfumerías, ferreterías y tiendas especializadas.

b. Comercio no especializado: corresponde al tipo de comercio que distribuye múltiples tipos de productos y en diferentes formatos, como los supermercados, hipermercados y grandes tiendas. En la Tabla XXXVIII, se puede ver cómo la Fundación Sol el año 2006 clasifica algunos formatos de *Retail* de acuerdo a estas dos categorías.

Tabla XXXVIII: Distribución Ventas del Sector de Retail según tipo de producto y tipo de canal. Referencia a Fundación Sol (2006)

Canal de Venta	Vestuario y Calzado	Artículos de ferretería, pintura y vidrio	Librería	Muebles	Accesorios de Automóviles	Farmacia y perfumería	Artículos electrónicos, computación, electrodomésticos y línea blanca
Comercio no especializado	71,31%	3,08%	6,31%	60,41%	3,57%	19,72%	n/d
Hipermercados	4,63%	0,32%	1,68%	3,82%	1,14%	5,63%	n/d
Supermercados	4,07%	1,36%	2,85%		0,01%	12,68%	n/d
Grandes tiendas	62,61%	1,40%	1,78%	56,59%	2,42%	1,41%	n/d
Comercio especializado	28,69%	96,92%	93,68%	39,58%	96,43%	80,28%	n/d
Farmacias y perfumerías	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	80,28%	n/d
Ferreterías y empresas de Retail	0,00%	96,92%	0,00%	19,98%	14,32%	0,00%	n/d
Librerías	0,00%	0,00%	93,68%	0,00%	0,00%	0,00%	n/d
Mueblerías	0,00%	0,00%	0,00%	19,60%	0,00%	0,00%	n/d
Tiendas especializadas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	82,11%	0,00%	n/d
Tiendas textiles, prendas de vestir	28,69%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	n/d

ANEXO Y – Clasificación de acuerdo a la generación.

1. **Generación basada en localización:** aquellos a los que los clientes los escogen no tanto por la marca, sino por comodidad por estar en una buena ubicación.
2. **Generación basada en variedad y surtido:** compite por más variedad teniendo una estructura más organizada y con buen funcionamiento.
3. **Generación basada en el precio:** además de identificarse por los bajos precios, lo puede hacer por tener altos volúmenes, como las tiendas de descuentos, también surgen otros formatos. Corresponden a esta categoría los supermercados, hipermercados, supercentros, negocios de segunda selección, *hard discounter*, negocios de venta a un solo precio.
4. **Generación basada en calidad:** esta generación es la que busca percibir valor de una compañía de acuerdo a un modelo de negocios con funcionamiento en un buen sistema de gestión de calidad.
5. **Generación basada en el servicio:** es aquella que centra su interés en un mejor servicio al cliente, lo que incluye una cultura de identificación y buen ambiente para quienes forman parte de la compañía.
6. **Generación basada en la conveniencia:** generación que se preocupa de tres características que le permiten ser identificadas: fácil de llegar a ellas (ubicación), están abiertas en horarios que las tiendas normales están cerradas (horarios) y finalmente porque pueden acudir a ella aun cuando ya visitó uno de

los otros formatos porque puede haber olvidado algo (funciona fácilmente para emergencias). A ellas corresponden las *convenience stores* descritas anteriormente. También vamos a definir que en esta categoría entran los supermercados versión “expres” de cada marca a pesar de que, por ejemplo, en nuestro país, no cuente con la característica de horarios. Es importante destacar que, en Nielsen (2017), se planteó que la conveniencia pasó de ser un formato de tiendas a una necesidad de los consumidores, siendo fundamental para el futuro. En su estudio se reflejan los inicios de estos indicios en México en comparación con otros países de Latinoamérica como Chile, Colombia, Brasil, Argentina, en lo que aún no hay gran influencia pero que más temprano que tarde llegará a ser un tema principal en el día a día. Las cifras comparativas se pueden ver en la Figura 24:

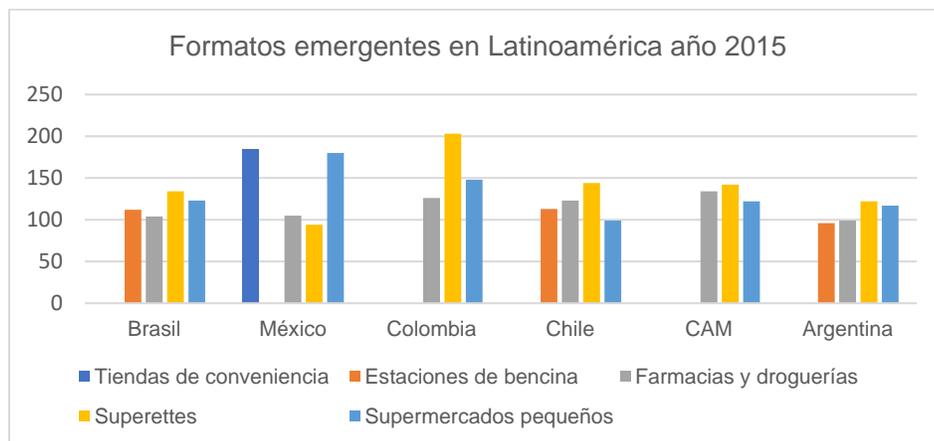


Figura 24: Promoviendo la explosión de formatos emergentes en Latinoamérica. Referencia exacta Reporte New Convenience Latin América, Nielsen 2016

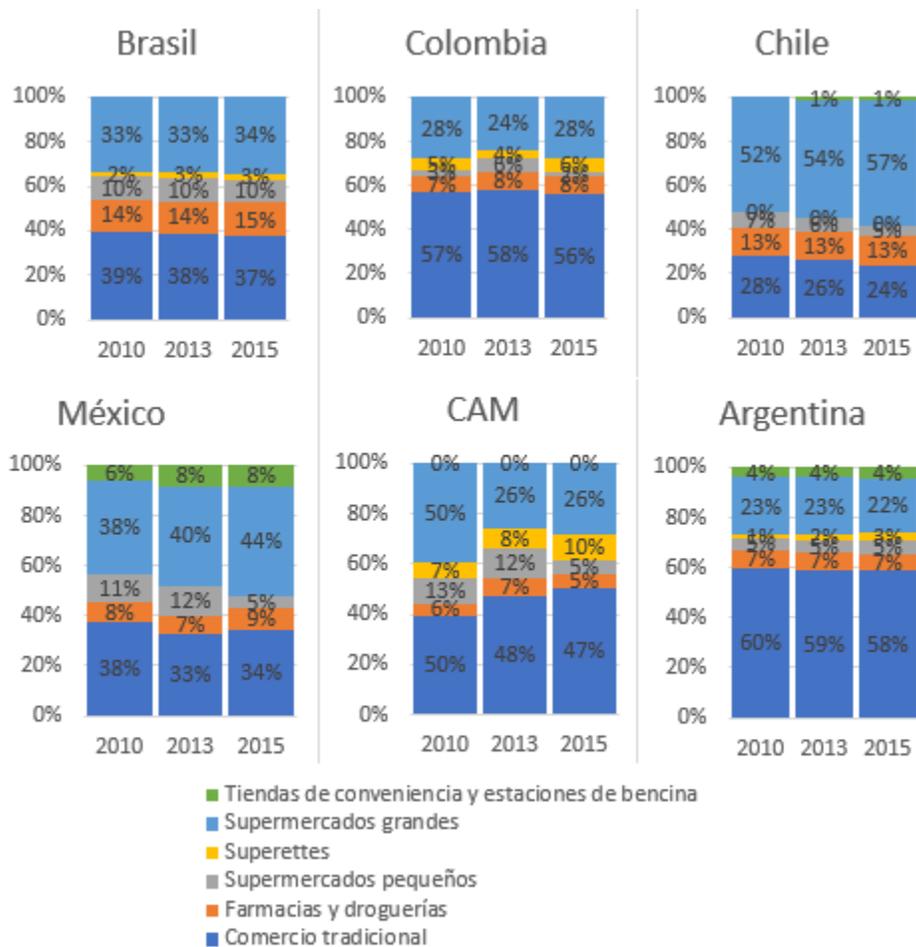


Figura 25: Ventas de Retail Latinoamérica. Referencia exacta Reporte New Convenience Latin América, Nielsen 2016

7. **Generación basada en la organización y eficiencia logística:** aquella en la que el principal interés es agregar valor a consumidores y dueños o accionistas reduciendo costos asegurando rentabilidad del negocio.

8. **Generación basada en la persuasión:** aquella que destina sus esfuerzos para cautivar al consumidor, de manera que no se resista de comprar algo de su marca, ya que este producto/servicio le otorga cierto *status* o satisfacción independiente del precio, siendo inevitable querer adquirirlo.

9. Generación basada en experiencias gratificantes e inolvidables: esta generación se puede asemejar con la categoría de “Innovadores” anteriormente expuesta, con la diferencia de que el principal foco es generar una experiencia al consumidor tal que sea escoja la tienda independiente que deba pagar mucho por ello porque le otorga una “experiencia única”.

ANEXO Z - Transformación de la relación fabricante – distribuidor



Figura 26: Transformación de la relación fabricante – distribuidor ante el cliente. Referencia a Morant 2002

ANEXO AA – Etapas gestión de categorías.

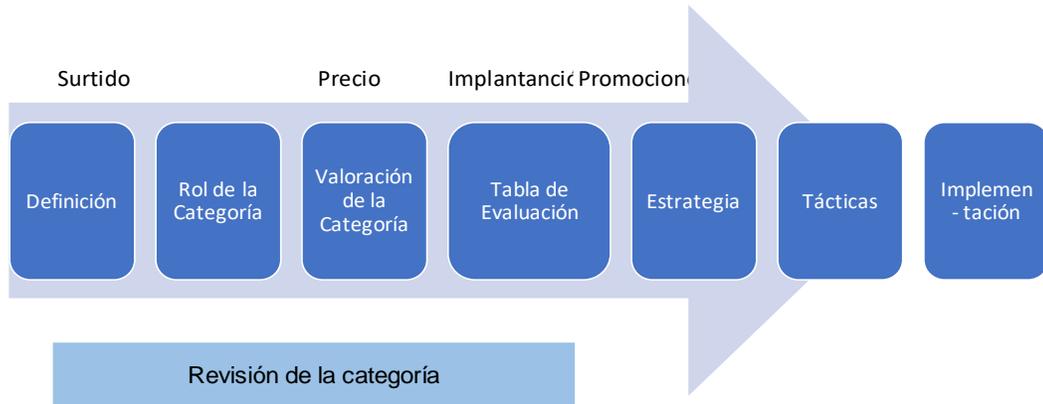


Figura 27: Etapas Gestión de Categorías. Elaboración propia

ANEXO AB – Concepto Rendimiento

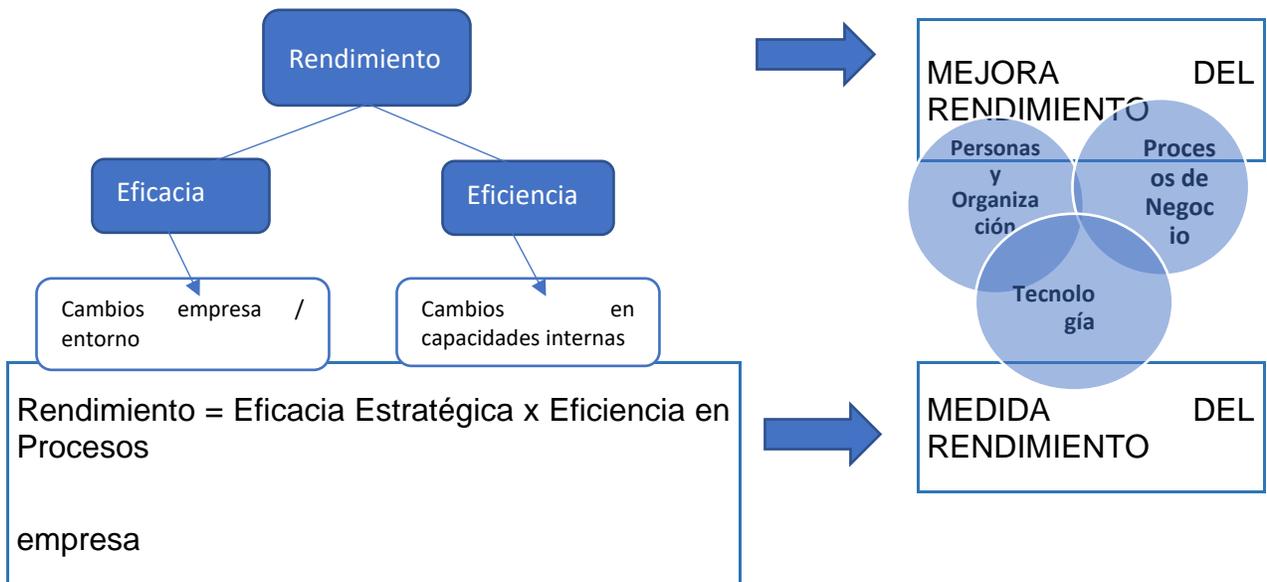


Figura 28: Concepto de Rendimiento y sus elementos fundamentales. Referencia Dirección Estratégica, Arjona (1997)

ANEXO AC – Historia Falabella

- 1980: surge CMR, la primera tarjeta de crédito propia de una casa comercial
- 1990: comienza negocio inmobiliario con centro comercial “Mall Plaza Vespucio”.
- 1997: se crea “Viajes y Seguros Falabella”
- 1998: comienzan las operaciones bancarias con la compra de la licencia del ING Bank Chile, abriendo el Banco Falabella
- 1999: surge el comercio/venta *online* en Chile.
- 2003: comienza a competir en “Mejoramiento del Hogar” a través de la fusión con “Sodimac” reconociéndose como la primera cadena de este segmento regional en Latinoamérica.

ANEXO AD – Filiales Falabella

Tabla XXXIX: Filiales Inscritas en Chile – Falabella. Referencia a Memoria Falabella 2016

Filial	Rut	Inscripción
Sodimac S.A	96.792.430-K	850
Plaza S.A	76.017.019-4	1,028
Banco Falabella	96.509.660-4	51
Promotora CMR Falabella	90.743.000-6	1,092

ANEXO AE – Mejoramiento del Hogar Falabella

El segmento de mejoramiento del Hogar de Falabella ofrece para la venta materiales de construcción, productos de ferretería, herramientas, accesorios para

toda la casa como cocina, baño, jardín, decoración, entre otros, como accesorios de exterior. Posee distintos competidores en todos los países en que tiene presencia, uno de los principales en Chile es Easy perteneciente a Cencosud, otra compañía en estudio, así también compite con ferreterías en general.

Los distintos formatos son Sodimac Homecenter, Sodimac Constructor, Sodimac Homecenter/Constructor, Homy, Dicico, Imperial y Maestro, y se describen a continuación:

- Sodimac Homecenter: presente en Chile, Perú, Argentina, Colombia, Brasil y Uruguay, enfocado en la venta de productos y servicios de equipamiento, renovación, remodelación y decoración del hogar.
- Sodimac Constructor: presente sólo en Chile, intenta ofrecer el mejor precio en materiales, herramientas y servicios especialmente a profesionales de la construcción.
- Sodimac Homecenter/Constructor: presente en los mismos países que Sodimac Homecenter, y en proceso de comenzar sus operaciones en México, ofrece una combinación de los productos y servicios de los dos formatos anteriores.
- Maestro: esta tienda en Perú es el equivalente a Sodimac Constructor en Chile, es decir, se basa principalmente en satisfacer las necesidades de los profesionales de la construcción, a través de los mejores materiales, herramientas y servicios, intentando ofrecer el mejor precio.

- Homy: presente en Chile desde el año 2009, está enfocado en satisfacer principalmente las necesidades de diseño y decoración de los clientes, ofreciendo diversos productos en un formato de exposición con presentación de modelos de ambientación y estilos de decoración de los distintos espacios de hogar.
- Dico: presente en Brasil, Falabella comienza con este formato especializado en las categorías de pisos y revestimientos, baño y cocina en el año 2015, año en que se adquiere el 50,1% de la cadena en Brasil.
- Imperial: presente en Chile, se especializa en productos relacionados con las maderas.

Considerando las mismas entidades que para los estudios de participación de mercado de las tiendas por departamento, es decir, Instituto Nacional de Estadísticas, Encuesta de Presupuestos Familiares y la Cámara Chilena de la Construcción de Chile, el Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia, el Instituto Nacional de Estadística de Uruguay (INE), el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Argentina, el Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística, entre otros organismos, se estima la participación de mercado del mejoramiento del hogar de Falabella al año 2016, según la Tabla XL:

Tabla XL: Participación de mercado Falabella 2016. Elaboración propia en base a Memoria Anual Falabella 2016.

País	Participación de mercado
Chile	27%
Perú	16%
Colombia	11%
Uruguay	3%
Brasil	<1%
Argentina	<1%

Por otra parte, se identifica que si bien el mercado chileno es el que aporta más ingresos a la compañía y posee la mayor cantidad de tiendas de este segmento, ambos factores no están directamente relacionados. Como se aprecia en la Tabla XLI, si se considera la razón entre los ingresos y la cantidad de tiendas por país, si bien Chile sigue siendo el primero, el segundo lugar es para Argentina, que sólo posee 8 tiendas. Los ingresos tampoco dependen directamente de la cantidad de metros cuadrados, si se toma el promedio de metros cuadrados por tienda en cada país, el primer lugar sería para Argentina y no para Chile. Estos ratios se deben tomar en cuenta para el análisis, ya que son indicios para apoyar la Omnicanalidad como estrategia, al explicarse que una mayor cantidad de tiendas o metros cuadrados, no es lo que debe estar presente como un punto fundamental para crecer en resultados financieros, en este caso, en ingresos.

Tabla XLI: Resumen mejoramiento del hogar Falabella. Elaboración propia.

Segmentos	Tiendas	Superficie de Ventas	Ingresos	Promedio m2 por tienda	Ingresos/m2	Ingresos/Tiendas
Países	Cantidad	Metros cuadrados	Millones de Pesos	Metro cuadrado	Ratio	Ratio
Chile	85	712,000	2,000,747	8,376	3	23,538
Perú	56	372,000	591,765	6,643	2	10,567
Colombia	38	366,000	766,046	9,632	2	20,159
Argentina	8	86,000	166,077	10,750	2	20,760
Brasil	56	148,000	167,504	2,643	1	2,991
Uruguay	3	25,000	-	8,333	-	-
Total	246	1,709,000	3,692,139	46,377	10	78,015

ANEXO AF – Supermercados Falabella.

Los tres formatos de supermercados que posee Falabella, tanto en Chile como en Perú, son: Supermercado Tottus, Hipermecado Tottus y la Hiperbodega Uno. Para dos primeros, la diferenciación sólo se encontró en la memoria de la Matriz, sin embargo, la distinción no es visible para el público.

- Supermercados Tottus: comercializa categorías tradicionales de alimentos y productos de higiene.
- Hipermecados Tottus: corresponde a un formato más grande que el anterior, cuenta tanto con los mismos productos de un supermercado normal en una mayor cantidad de variedades, como también con bienes durables básicos, productos de línea blanca, además de vestuario y calzado, productos electrónicos y artículos de hogar.

- Hiperbodega Precio Uno: su foco es ofrecer el menor precio en productos principalmente no perecibles, de manera de ahorrar mermas por expiración del producto.

La participación de mercado en ambos países no es tan significativa como en otros segmentos, llegando a ser alrededor del 4% en Chile y de un 6% en Perú, según la Memoria Anual de Falabella 2016. La cantidad de tiendas, la superficie de venta y los ingresos que genera este segmento por país se puede apreciar en la Tabla XLII:

Tabla XLII: Resumen supermercados Falabella. Elaboración propia.

Segmentos	Tiendas	Superficie de Ventas	Ingresos	Promedio m2 por tienda	Ingresos/m2	Ingresos/Tiendas
Países	Cantidad	Metros cuadrados	Millones de Pesos	Metro cuadrado	Ratio	Ratio
Chile	61	207,000	705,968	3,393	3	11,573
Perú	60	219,000	666,023	3,650	3	11,100
Total	121	426,000	1,371,991	7,043	6	22,674

ANEXO AG – Inmobiliarios Falabella

Los formatos del segmento inmobiliario de Falabella se describen a continuación:

- Mallplaza: presente en los tres países, es una de las principales cadenas de centros comerciales en todo Latinoamérica. Destaca por su valor agregado al convertir el negocio inmobiliario a uno con mayor compromiso y preocupación con el medio ambiente, la difusión de la cultura y con las comunidades.

- Open Plaza: este formato está presente en Chile y en Perú. Corresponde a *power centers*, que son centros comerciales más pequeños que los *malls*, pero más grandes que los *strip centers*, por lo general incluye algunas tiendas grandes y otros *Retailer* más pequeños, además de algunos restaurantes, teniendo como tiendas principales a Falabella, Sodimac y Tottus y también posee otras tiendas con entretenimiento.

El resumen del negocio inmobiliario en cuanto a países y tipos de centros se puede ver en la siguiente Tabla XLIII:

Tabla XLIII: Negocio Inmobiliario Falabella-2016. Elaboración Propia

Segmentos	Mallplaza	GLA Mallplaza	Open Plaza	GLA Open Plaza
Países	Cantidad	Metros cuadrados	Cantidad	Metros cuadrados
Chile	15	1.214.000	10	229.000
Perú	2	160.000	11	313.000
Colombia	1	27.000	0	0
Total	18	1.401.000	21	542.000

De acuerdo a los datos del INE Chile, Plaza S.A. tenía el 6,6% de la participación de mercado del *Retail* en Chile al año 2016 y el año 2017 disminuyó a 5,6%, así como también en Perú la participación de mercado alcanzó un 2,6% y en Colombia sólo el 0,2%, como se señala en Memoria Anual (2017).

Además de los datos presentados en la 4.1.7, en Chile en el año 2017 se inauguró el Mall Plaza Los Domínicos, a través de la filial Nuevos Desarrollo y en el primer semestre del 2018 se inauguró el Mallplaza Arica, además

cuenta con terrenos en la V, VI y XV región. Por el lado de Open Plaza, se encuentran en proceso los proyectos Megacenter, Calera y Fontova y tiene terrenos para futuros proyectos en la III, IV, V región y en la Región Metropolitana. Por su parte, en Colombia la filial Mallplaza Colombia S.A.S posee terrenos para desarrollar tres proyectos más en Manizales, Barranquilla y Cali.

ANEXO AH – Otros Servicios Falabella.

- **Promotora CMR:** opera tanto en Chile como en Argentina y también está presente a través del Banco Falabella en Perú y en Colombia. Opera principalmente a través del otorgamiento de crédito a través de la tarjeta CMR. En Chile lleva 37 años en el mercado convirtiéndose en el mayor emisor de tarjetas de crédito en el país según la Memoria Anual 2016. Desde el año 2008 su uso se extendió a locales ajenos a sólo tiendas Falabella, a través de una alianza con la empresa Visa en nuestro país y en Perú, luego se creó una alianza con *Mastercard* tanto en Argentina como en Colombia.
- **Negocio Bancario:** corresponde a las operaciones bancarias tanto en Chile, como en el extranjero. Surge ante la necesidad de los clientes de no tan sólo tener una tarjeta de crédito de consumo, sino también, tener cuentas corrientes, créditos hipotecarios, depósitos a plazo (DAP) y fondos mutuos de una manera más eficiente.

- **Otros negocios y eliminaciones, anulaciones intersegmentos:** corresponde al resto de las empresas del grupo, comprendiendo Viajes Falabella, Corredora de Seguros Chile, Falabella Móvil, inversiones en Uruguay y México, además de sociedades de inversión y eliminaciones. En esta categoría se definen como segmentos las operaciones de las filiales en Perú, Colombia, Brasil y Argentina, como se observa en la Tabla XLIV:

Tabla XLIV: Otros negocios y eliminaciones, anulaciones intersegmentos Falabella 2016. Elaboración propia.

	Tiendas por departamento	Mejoramiento del Hogar	Supermercado	Financiero/CMR	Bancario	Inmobiliario
Chile	x	x	x	x	x	x
Perú	x	x	x	x	x	x
Colombia	x				x	
Argentina	x	x		x		
Brasil	x					

Esta categoría, se segmenta de la siguiente forma:

- Seguros Falabella: presente en Chile, Perú, Colombia y Argentina ofreciendo alternativas de seguros acorde a lo que cada cliente busca.
- CF Seguros de Vida: compañía que ofrece seguros de vida y de desgravamen. Se creó el año 2016, por lo que se encuentra escasa información. Se formó en una asociación con BNP Paribas Cardif.
- Viajes Falabella: se ofrece este servicio para entregar ventaja en calidad, precio y formas de pago en los viajes. Opera en Chile, Colombia, Perú y Argentina.

- Móvil Falabella: opera en Chile como operador móvil virtual permitiendo que clientes prepagos puedan acceder a planes similares a los que poseen las personas con plan de otras compañías.

La Tabla XLV resume el negocio Financiero de Falabella que incluye: CMR Falabella con el número de cuentas con saldo en tarjeta CMR, Banco Falabella se puede encontrar como número de sucursales bancarias y Viajes Falabella se ve reflejado en el número de pasajeros Falabella.

Tabla XLV: Negocio Bancario Falabella 2016. Elaboración propia

Segmentos	Cuentas CMR con Saldo	Sucursales Bancarias	Pasajeros Viajes Falabella	Líneas Móvil
Países	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Chile	2.417.591	101	256.000	>154.000
Perú	1.048.241	97	56.000	0
Colombia	1.045.641	67	127.000	0
Argentina	535.757	0	58.000	0
Total	5.047.230	265	497.000	>154.000

Al año 2017, todos los números disminuyeron en Chile y en Perú. En Colombia en cambio, el número de cuentas con saldo aumentó superando los 1,1 MM, además de incorporar casi 20 sucursales nuevas, por el contrario, la cantidad de pasajeros de Viajes Falabella disminuyó en más de un 30%. Argentina por su parte, se mantuvo más o menos constante tanto en cuentas CMR con saldo, como en pasajeros Viajes Falabella. La diferencia, se marca en México donde ese año se inaugura con 115.635 cuentas CMR con saldo.

Además, es importante aclarar que el Grupo Falabella no cuenta con clientes que representen significativamente la cartera de clientes, ya que está es altamente

atomizada como las otras empresas bajo estudios. Por otro lado, la agrupación de cada uno de los segmentos como fueron explicados se debe a que es el modo en que presentan la información por segmentos, la cual está neta de las eliminaciones que corresponden a transacciones y resultados entre las empresas que la componen. Producto de lo mismo, el segmento financiero compuesto por Negocio Bancario, Viajes Falabella, CMR, Seguros Falabella, CF Seguros de Vida y Móvil Falabella, en los diferentes países también es desagregada como se señaló. Las transacciones que ocurren inter-segmentos, se eliminan a nivel total y se refleja en el consolidado final de S.A.C.I Falabella. Todos estos comentarios, estructura de agrupación y especificaciones es la misma que se considera para medir el desempeño de la organización por parte de la Administración.

La participación de mercado de acuerdo al stock de colocaciones de consumo del mercado financiero a diciembre 2016, lo que incluye CMR y/o Banco Falabella, según el país se presenta en la Tabla XLVI:

Tabla XLVI: Participación de Mercado en colocaciones de consumo – Falabella 2016. Elaboración Propia.

País	Participación de mercado	Negocio	Instituciones de estudio
Chile	9,5%	CMR + Banco Falabella	Análisis interno de acuerdo SBIF
Perú	7,2%	Banco Falabella	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de Perú
Colombia	4,1%	Banco Falabella	Superintendencia Financiera de Colombia
Uruguay	0,7%	CMR	Banco Central de la República Argentina

ANEXO AI - Historia Cencosud

Se originó en el año 1963 con la apertura del supermercado Las Brisas en Temuco, Chile. El fundador fue el actual presidente de la compañía, Horst Paulmann. Luego de unos años, pasó a convertirse en una cadena de supermercados abarcando desde la región de Arica hasta la de Los Lagos.

Hoy en día, ya es una sociedad anónima cerrada que comenzó con la apertura del primer hipermercado de Chile, Jumbo Kennedy, ubicado en Santiago en 1970. Continuó expandiéndose con este formato y otros, destacando:

- 1982: se abrió el primer Jumbo en Argentina
- 1988: entró al negocio inmobiliario con el Mall Unicenter en Argentina.
- 1991: entró al negocio de Mejoramiento del Hogar con Easy y primer negocio inmobiliario en Chile con Mall Alto Las Condes.
- 2002: realizó adquisición de *The Home Depot*, empresa estadounidense de mejoramiento del hogar, en Argentina.
- 2003: comenzó operaciones financieras a través de Cencosud Administradora de Tarjetas (CAT) y con el lanzamiento de la tarjeta Jumbo Más permitiendo realizar compras en todos los comercios de la firma en Chile.
- Adquisición de Santa Isabel en Chile, contaba con más de 70 supermercados.
- 2004: comenzó su apertura en Bolsa, además realizó adquisiciones de Las Brisas, Montecarlo y Disco (Argentina).
- 2005: inició sus operaciones de tiendas por departamento a través de la adquisición de Almacenes Paris S.A. que contaba con 21 sucursales. También

incorporó la Agencia de Viajes París, Corredora de Seguros París, la administradora de tarjetas de crédito ACC S.A., la fábrica de muebles Nordik y también comenzó con los negocios bancarios a través del Banco París.

- 2007: negocio de supermercados se expandió a Brasil con adquisición de Gbarbosa y en Perú con Wong. También ingresó al negocio de mejoramiento del hogar en Colombia a través de una *joint venture*.
- 2008: inicio de *Retail* financiero en Argentina.

Cencosud también emite bonos internacionales desde el 2011, año en que se emite el primero, Reg S 144-A por USD 750 millones. Al mismo tiempo, comienzan operaciones financieras en Brasil en conjunto con el Banco Bradesco y también se incorpora en Chile Johnson, la segunda cadena de tiendas por departamentos que posee la organización en nuestro país.

También es importante señalar que el año 2013, se realizó la primera Apertura en la Bolsa de Nueva York (NYSE) bajo programa ADR (*American Depositary Receipt*) nivel 3, que corresponde a la Oferta Pública Primaria que da la posibilidad de que la entidad pueda emitir nuevas acciones y colocarlas mediante ADRs entre inversionistas estadounidenses. Además, son listados en las bolsas de Norteamérica. En este nivel, los ADR corresponden a los del tipo emitidos sobre acciones nuevas.

ANEXO AJ – Supermercados Cencosud

- Jumbo: posee formatos de hipermercado, ofrece gran surtido de productos en alimentos, abarrotes y artículos como vestuario, para el hogar y electrodomésticos. Dentro de las variadas marcas que comercializa, también tienen marcas propias, las cuales se han estado posicionando sólidamente. Destaca además por la experiencia de compra que se le otorga al consumidor. En general, la propuesta de valor de Jumbo se sustenta en los elevados estándares de calidad, variedad en productos, servicio de excelencia y poseer tiendas de primer nivel.
- Santa Isabel: se encuentra solamente en Chile, siendo la cadena con mayor presencia en el país, destaca porque posee un gran surtido de productos. Para los clientes resulta muy cómodo y conveniente ir.
- Metro: surgió en 1992 en Perú, compite con una estrategia de bajos precios, intentando no dejar de lado la calidad. En Colombia comenzaron a forma parte de Cencosud en el año 2013.
- Wong: cadena de supermercados que lidera el mercado peruano con 60 locales.
- Vea y Disco: corresponde a supermercados que destacan por precios bajos, cercanía, calidad y frescura.
- Gbarbosa: con formatos supermercados e hipermercados, cuenta con tiendas en tres estados del noreste de Brasil desde el año 2007.

- Bretas: esta cadena es propia de Brasil y contiene los formatos de supermercados, estaciones de servicios y centros de distribución. Forma parte Cencosud desde el año 2009, se ubica en 25 ciudades, teniendo más de 11 mil colaboradores. En estos formatos se intentan entregar altos estándares de calidad, variedad y bajos precios a los clientes.
- Prezunic: principalmente esta cadena se orienta al negocio de alimentos y tiene un formato de alrededor de 2500 metros cuadrados en Brasil, abarcando uno de los principales lugares, Río de Janeiro.
- Perini: fue adquirida por el holding el año 2010 ya teniendo más de 45 años de experiencia en el mercado, esta tienda es un referente de todo lo relacionado con la calidad y con la sofisticación. Posee una amplia gama de productos para ofrecer, dentro de ellos están los internacionales. Además, destaca por la atención personalizada que se le brinda al cliente.

Tabla XLVII: Supermercados Cencosud. Elaboración propia.

Supermercados		
	Tiendas	Superficie de ventas (m2)
Chile	245	578.362
Perú	91	272.001
Argentina	283	534.821
Brasil	211	594.855
Colombia	103	431.232
Total	933	2.411.271

ANEXO AK - Mejoramiento del Hogar Cencosud

En la Tabla XLVIII se resume las tiendas y la superficie de ventas por país

- Easy: fundado en Argentina, reconocido como líder en el rubro especializado de productos para construcción, remodelación, equipamiento y decoración de casa y jardín. Opera dos países más, Chile y Colombia, en donde destaca por mantener un stock de entre 35.000 y 50.000 productos diferentes para satisfacer las diversas necesidades de los clientes, fundamentalmente son materiales de construcción, puertas, ventanas y molduras, productos de baño y cocina, pinturas, pisos y muros, artículos de iluminación, herramientas eléctricas y manuales, artículos de decoración y para espacios exteriores. También cuenta con venta *online*, además de ventas a pedido.
- Blaisten: es una cadena argentina especializada en terminaciones para la construcción, refacción, remodelación y decoración de hogares y oficinas que se incorporó a la sociedad el 2007. Destaca por las ubicaciones de sus nueve tiendas en Argentina por ser fácil de llegar, además de contar con stock de alrededor de 20.000 variados productos como cerámicos, porcelanatos, amueblamientos de cocina, vanitorios, griferías, tejas, aberturas, maderas, cocinas y hornos, entre varios más. También cuenta con salas de exposiciones reales de baño y cocina, brindando una experiencia más completa a los consumidores. Cuenta con un Centro de distribución de alta tecnología que ayuda a regular y optimizar el control de stock. Desde el 2015 que se expandió al mercado mayorista con la apertura de los hoy dos Departamentos de Obras y

Proyectos. Ofrece servicio de asesoramiento personalizado y soluciones de proyectos.

Tabla XLVIII: Mejoramiento del Hogar Cencosud. Elaboración propia

Mejoramiento del Hogar		
	Tiendas	Superficie de ventas (m2)
Chile	35	325.315
Perú	-	-
Argentina	51	391
Brasil	-	-
Colombia	20	82.320
Total	106	408.026

ANEXO AL - Centros comerciales Cencosud

El resumen de por país se encuentra en la Tabla XXXVI, donde Argentina, destaca por ser el primer operador con 40% de participación de mercado con formatos *Shopping Centers*, *Factory* y *Strip Malls*. En Perú cuenta con un centro comercial y un *stripcenter*, pero además tiene participación mayoritaria en el Centro Comercial Plaza Camacho. Sin embargo, es en Chile donde administra y desarrolla la mayor cantidad de centros, destacando el proyecto inmobiliario más grande de Latinoamérica, el Costanera Center, que cuenta con la torre de más de 300 metros.

Tabla XLIX: Centros comerciales Cencosud. Elaboración propia

Centros Comerciales			
	Tiendas	Superficie de ventas (m2)	Tasa de ocupación
Chile	25	421.564	98,2%
Perú	4	71.191	90,5%
Argentina	22	277.203	97,2%
Brasil	-	-	-
Colombia	2	14.991	34,4%

ANEXO AM – Servicios Financieros Cencosud

Servicios Financieros Cencosud: en la Tabla L, se encuentra un resumen por país.

En Argentina funciona como servicios financieros, tarjeta de crédito y seguros y desde el 2008 funciona en mercado abierto, es decir, no tan sólo en comercios Cencosud, en los cuales tiene muchas promociones, beneficios y descuentos. En Perú posee banca propia, Banco Cencosud, el cual opera la Tarjeta Cencosud cerrada, Tarjeta Cencosud Visa, Seguros Cencosud y avances en efectivo. En Colombia, por su parte, posee una alianza estratégica con Multibanca Colpatria del Grupo Scotiabank y así mismo, en Chile tiene *joint venture* con el Banco Scotiabank operando con la tarjeta Scotiabank Cencosud.

Tabla L: Centros comerciales Cencosud. Elaboración propia

Servicios Comerciales		
	Banca/ Joint Venture	Porfolio (millones CLP)
Chile	Scotiabank	698.519
Perú	Banca Propia	103.937
Argentina		273.238
Brasil	Bradesco	101.330
Colombia	Colpatria	163.239
Total		1.340.264

ANEXO AN- Historia crecimiento Ripley

- 1997: Inició sus operaciones en el extranjero. En Perú, se abre una tienda en el Jockey Plaza Shopping Center en Lima, mismo año en que se forma una de sus filiales CAR S.A. que se encarga de administrar créditos.

- 1997: surgió el negocio financiero en Perú. Financiera Cordillera (Financor) inició operaciones para ofrecer tarjetas de créditos a clientes propios de Ripley.
- 2000: Incorporó el comercio electrónico a sus operaciones o *e-business*. Surgió en Chile en el año 2000 con Ripley.cl
 - Se incorporó el negocio de los seguros con Corredora de Seguros Ripley.
- 2002: Comenzó a operar Banco Ripley Chile
- 2003: Ripley Chile comenzó a emitir bonos en el mercado local.
- 2005: surge el negocio inmobiliario. Se formó la sociedad que desarrolla centros comerciales en Perú, Aventura Plaza S.A. En este ámbito en Chile, Ripley posee un porcentaje de la empresa Nuevos Desarrollos S.A. que posee los centros comerciales Mall Plaza Alameda y Mall Plaza San Bernardo.
- 2006: Ripley Corp. Comenzó a trazar sus acciones en bolsa, rematando el 15% del patrimonio.
- 2013: se inauguró el mall reconocido como el más ecológico de Chile, Mall Plaza Egaña, a través de la empresa Nuevos Desarrollos S.A.
- 2014: Banco Ripley Chile realizó la colocación del primer bono.

ANEXO AÑ - Participación de Mercado Ripley Chile y Perú - 2016.

Lo que refleja la Figura 4.2.1 calculada con datos de las ventas de los últimos doce meses a septiembre 2016. En Perú, también fue la segunda con mayor participación.

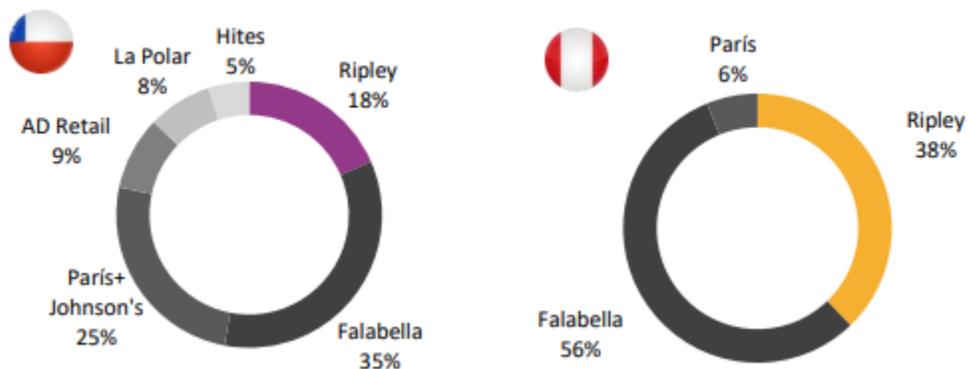


Figura 29: Participación de Mercado Ripley Chile y Perú - 2016. Referencia exacta Memoria Anual Ripley 2016

ANEXO AO - Superficie de ventas Negocio Retail Ripley Chile 2011-2016



Figura 30: Superficie de ventas Negocio Retail Ripley Chile 2011-2016. Referencia exacta Memoria Anual 2016 - Ripley

ANEXO AP – Negocio Ripley Perú

Ripley en Perú, tiene un modelo de negocios enfocado en la experiencia de compra de los consumidores, el que sobresale por sus modernas tiendas de gran superficie y con productos de vanguardia. La Tarjeta Ripley, también juega un papel principal para impulsar la venta, al igual que en Chile. Si bien, llegó a este país más

tarde, en el año 1997, dos décadas más tarde ya cuenta con 29 tiendas y una superficie de 192.884 metros cuadrado (durante el año 2017 estas cifras no cambiaron). En la Figura 4.2.3 se puede ver la evolución de la superficie de ventas de este negocio en Perú desde el año 2011 al 2016.

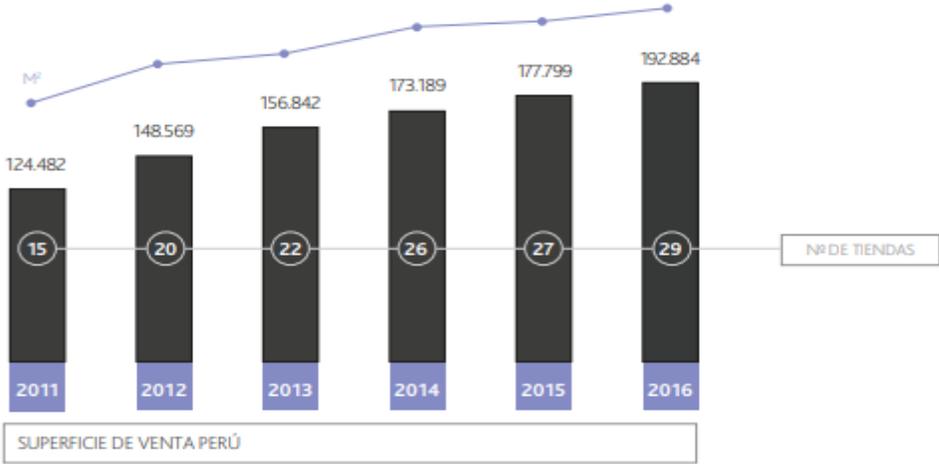


Figura 31: Superficie de ventas Negocio Retail Ripley Perú 2011-2016. Referencia exacta Memoria Anual 2016 - Ripley

ANEXO AQ - Crecimiento de Ventas Online Ripley

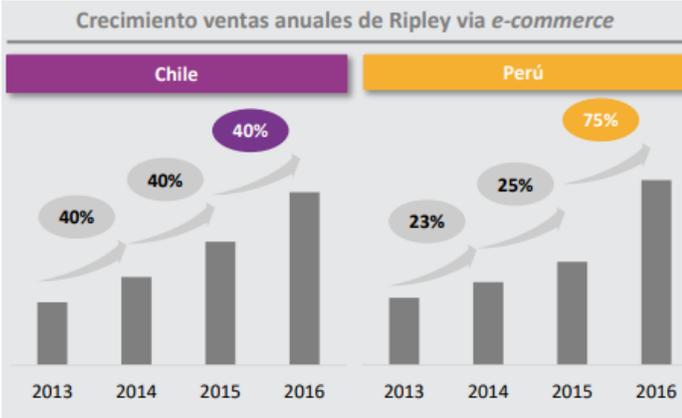


Figura 32: Crecimiento de Ventas Online Ripley. Referencia exacta Memoria Anual Ripley 2016

ANEXO AR – Negocio Financiero Ripley.

Desde el 2013 se reconocen:

- Banco Ripley: orientado a la entrega de servicios financieros, principalmente créditos de consumo y depósitos a plazos, a personas de segmentos medios.
- CAR: corresponde principalmente al otorgamiento de crédito a los clientes, mediante la Tarjeta Ripley, esto permite ampliar la oferta de productos y servicios en las tiendas, además es una importante fuente de ingresos.

Esta tarjeta está orientada a todos los segmentos de las personas y permite ser utilizada como medio de pago en todas las tiendas de la compañía en el país, además de en otros comercios, contando con 10.812 alianzas estratégicas, que permite acceder a alrededor de 114 mil terminales comerciales de todo tipo. Además, por su uso se puede disfrutar de beneficios.

Dentro de este formato, los clientes pueden optar por distintos seguros de bienes raíces, automotrices, personales y de garantía.

Desde el año 2011, Tarjeta Ripley pasó de operar con formato cerrado a tarjeta abierta, año en que obtuvo la licencia *Mastercard* S.A., pudiendo transar tanto en más comercios nacionales, como internacionales. Si bien en un principio el horizonte, de esta alianza fue para captar nuevos clientes, ahora también el foco está en la migración de clientes con tarjeta cerrada con buen comportamiento de pago a la *Mastercard*.

Desde el año 2013 estos dos formatos de negocio financiero se integraron quedando el Banco como administrador de todo este negocio de Ripley en Chile, siendo regulado por la Superintendencia de Valores y Seguros (SBIF).

En la Figura 33 se encuentran las colocaciones del todo el negocio financiero en Chile abarcando desde el año 2011 hasta el 2016, mientras en la Figura 34 se encuentran las colocaciones de sólo la Tarjeta Ripley Chile en los mismos años mencionados.

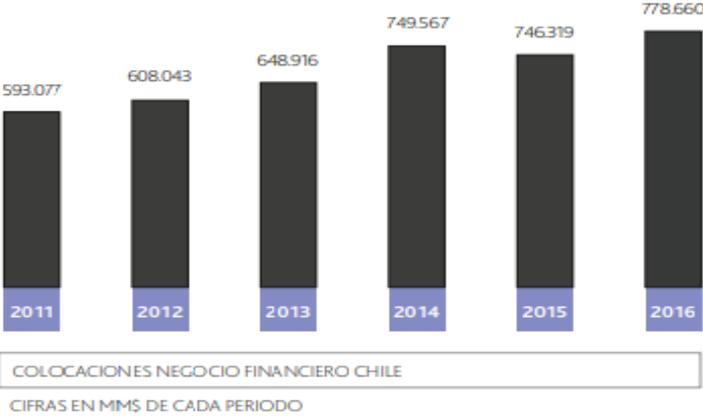


Figura 33: Colocaciones Negocio Financiero Chile – Ripley 2011-2016. Referencia exacta Memoria Ripley 2016.

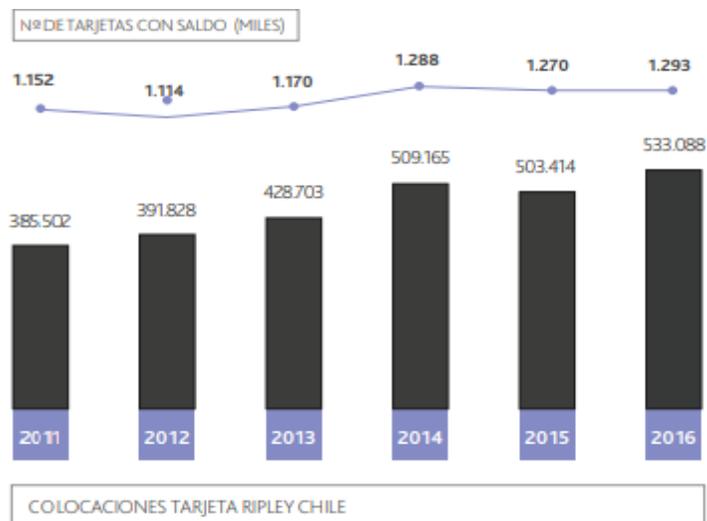


Figura 34: Colocaciones Tarjeta Ripley Chile – 2011-2016. Referencia exacta Memoria Ripley 2016.

Por su parte, este formato en Perú, opera a través del Banco Perú que está regulado por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), de dicho país.

El principal producto, es la Tarjeta Ripley Clásica, para compras en tiendas Ripley y comercios asociados del país. También permite préstamos y acceso a beneficios. También ofrece *Ripley Master Card* y *Visa*, con foco a clientes más exclusivos. El número de tarjetas con saldo y colocaciones que posee el Negocio Financiero Perú se observa en la Figura 35.

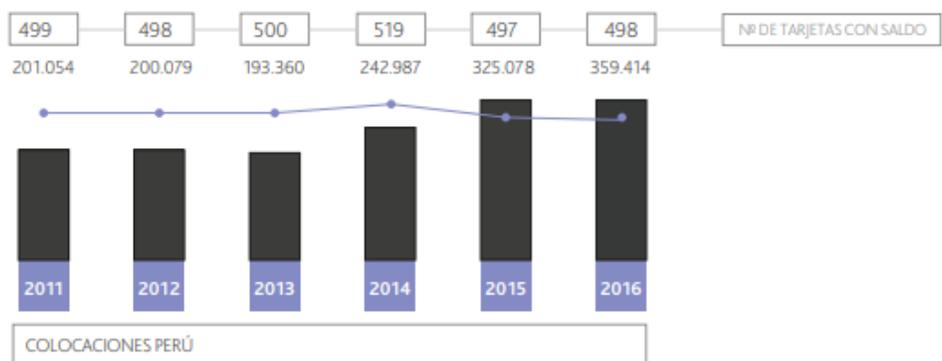


Figura 35: Colocaciones y número de tarjetas con saldo Negocio Financiero Perú – 2011-2016. Referencia exacta Memoria Ripley 2016.

El banco además ofrece otros servicios como de viajes y de seguros automotrices, comerciales, personales y de salud.

Tanto en Chile como en Perú, en el año 2016, el plan estratégico tiene como objetivo, ser el banco principal de sus clientes, por lo que se lanza un nuevo sistema tecnológico que permite ofrecer más variedad de productos como cuenta vista, tarjeta de débito, línea de crédito, además del uso de la plataforma web para necesidades de consumo e inversión.

ANEXO AS –Negocio inmobiliario Ripley

El año 2009, ejerció la opción de compra del 22,5% de participación de Nuevos Desarrollos S.A, perteneciente al grupo Mall Plaza, dueña de Mall Plaza Alameda, Mall Plaza Sur, Mall Plaza Bio, Mall Plaza Egaña, Mall Las Américas y Mall Plaza Copiapó. Esta sociedad también tiene derechos sobre Mall Plaza Los Domínicos y una concesión sobre un inmueble en el Muelle Barón de Valparaíso.

Ripley también posee el 100% de propiedad de Mall Plaza Concepción, inaugurado el 2012. Este cuenta con 36.800 metros cuadrados de superficie arrendable (al 2017).

En el 2016 adquirió el 16,67% de la propiedad Inmobiliaria Mall Viña del Mar S.A ejerciendo esta opción a Cencosud, por lo tanto, Ripley y Parque Arauco, cada uno, controla equitativamente el 50% de Inmobiliaria Mall Viña del Mar S.A.

Al 2016, se tiene un balance de 9 centros comerciales en Chile, con una superficie arrendable de 485.000 metros cuadrados, como se ve en la Tabla LI.

Tabla LI: Negocio Inmobiliario Ripley Chile. Referencia exacta Memoria Anual Ripley 2016

CHILE	SUPERFICIE ARRENDABLE (M ²)	PROPIEDAD (%)	APERTURA
Marina Arauco (*)	70.000	50,0%	1999
Mall del Centro de Curicó	47.000	50,0%	2006
Mall Plaza Alameda	60.000	22,5%	2008
Mall Plaza Sur	77.000	22,5%	2008
Mall Plaza Mirador Bío Bío	45.000	22,5%	2012
Mall Concepción	26.000	100,0%	2012
Mall Las Americas	23.000	21,0%	2013
Mall Plaza Egaña	92.000	22,5%	2013
Mall Plaza Copiapó	45.000	22,5%	2014
Total Chile	485.000		
Total Chile (ponderado)	161.105		

* Incluye Boulevard

En Perú se inició este negocio en el 2007 con la formación de Aventura Plaza S.A, mediante una asociación donde Ripley tenía un 40% de participación al igual que Falabella y Mall Plaza tenía el otro 20%.

El 2016 se realiza la escisión de Aventura Plaza S.A., comunicada el 2015 por Falabella Perú S.A. y Open Plaza S., quedando dividida en dos sociedades

equivalentes. Con esto, a Ripley se le asignó entre otros activos, dos centros comerciales (Santa Anita y Arequipa), además de dos proyectos más, creando Mall Aventura S.A. como negocio independiente en Perú, con 122.900 metros cuadrados de superficie arrendable como se explica en la Tabla LII:

Tabla LII: Negocio Inmobiliario Ripley Perú. Referencia exacta Memoria Anual Ripley 2016.

PERÚ	SUPERFICIE ARRENDABLE (M ²)	PROPIEDAD (%)	APERTURA
Aventura Plaza Arequipa	65.300	100%	2010
Aventura Plaza Santa Anita	57.600	100%	2012
Total Perú	122.900		
Total Perú (ponderado)	122.900		

Por otra parte, para aclarar la información presentada por Ripley, todo lo que tiene relación con el disuelto negocio Ripley Colombia, se muestra como operación discontinuada.

ANEXO AT – Misión Falabella

Misión 2014: *“Enriquecer la vida de los consumidores con una propuesta de experiencia aspiracional, actual y conveniente.”*

Misión 2019: “Satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, a través de una experiencia de compra que combine de manera óptima productos, servicio, entorno y convivencia, logrando así su reiterada preferencia.”

ANEXO AU – Pilares Falabella

1. Crecimiento: Al año 2016, el crecimiento se reflejaba con varios hitos como: el ingreso al mercado mexicano, la asociación con la organización Soriana para desarrollar en conjunto una cadena de tiendas de mejoramiento del hogar y un negocio de servicios financieros y con la apertura de 25 tiendas. Desde el 2017 ya comenzó a operar con CMR en formatos Soriana y al 2021 se busca inaugurar 20 tiendas Sodimac. Actualmente se planea la apertura de las tiendas Ikea en Chile, tiendas de mejoramiento del hogar, pero más especializadas y de mayor extensión. También se han rediseñado procesos como el de compra, se incorporó la plataforma *mobile responsive* que aumentó la satisfacción del cliente, ha extendido y mejorado la oferta de productos *online*, entre otras propuestas enfocadas en los sitios web para los distintos formatos de la compañía.

Por otro lado, el crecimiento también se expresa en las cifras de los servicios como, por ejemplo, el aumento de cuentas corrientes en un 23% y de cuentas vistas en un 22%, aumento en ventas con CMR de 8,8%, Seguros Falabella aumentó 7,5% y viajes Falabella 7,1%.

2. Rentabilidad: Bajo este pilar, la compañía demuestra su productividad y la manera de fortalecer la Omnicanalidad de manera de ofrecer a los clientes la mejor experiencia en todos los canales con que cuenta. En este sentido, integra las ventas digitales con las físicas, se fortalece y renueva las tiendas existentes, y también adquirió nuevas tecnologías para mejorar la venta y la gestión, desarrolló el nuevo *Management Order System* (OMS) de reparto y retiro, así

como también, construyó varios Centros de Distribución (CD) en diferentes países y negocios. También se han desarrollado marcas propias, se ha implementado el modelo LEAN para reducir tareas operativas y los tiempos de procesamiento en los centros de distribución (CD), y se ha trabajado en aumentar la eficiencia en la recepción y reposición en tiendas.

Con todo lo anterior, se ha disminuido el número de reclamos y ha permitido Disminuir los inventarios en China, así como también mejorar infraestructura logística y la tecnología para una mejor atención al cliente.

3. Sostenibilidad: Para apoyar las iniciativas hacia este objetivo, el *feedback* proveniente del *Net Promoter Score* (NPS), encuesta que mide la satisfacción al cliente en escala de 1 a 10, permitió realizar cambios y adaptar la propuesta de valor. Se trabaja constantemente y se han desarrollado diversos programas que apoyan a la comunidad, tales como:

- “Haciendo Escuela”: voluntariado para mejorar infraestructura y calidad de educación de escuelas (Falabella *Retail*)
- “Eddu”: para promover conductas financieras responsables (Falabella financiero en Chile, Perú y Colombia)
- “Juntos Juguemos”: para que alumnos de “Haciendo escuela” aprendan finanzas de forma lúdica (Banco Falabella Chile con apoyo de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile y el Ministerio de Educación en Colombia)

- “Buen Vecino”: para apoyar proyectos de construcción, remodelación y habitabilidad (Mejoramiento del Hogar)
- “Círculo de Especialistas”: programa de becas de educación superior a maestros especialistas (Mejoramiento del Hogar).
- “Gran Feria de Capacitación para Especialistas” cursos gratuitos de capacitación (Mejoramiento del Hogar).
- “Gran Feria de la Capacitación”: programa de becas (Mejoramiento del Hogar Colombia).
- “Jóvenes por Siempre”: para brindar alimentación a niños en situación de vulnerabilidad (Mejoramiento del Hogar Argentina).
- “Que Rico es Crecer Sano con Tottus: talleres de alimentación saludable en escuelas (Tottus Chile con Instituto de Nutrición y Tecnología de Alimentos de la Universidad de Chile).
- Donación de vuelto para apoyo al cuerpo de Bomberos de Chile.
- Promoción del arte y la cultura, por ejemplo, a través de musicales gratuitos.
- Posee Certificación LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) en algunas de sus tiendas. Esto es, un sistema de certificación de edificios sostenibles que lo desarrolla el Consejo de la Construcción Verde en Estados Unidos desde 1993.

- Ingreso al Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World), siendo la primera compañía en la industria de Latinoamérica en incorporarse a este índice que evalúa factores económicos, sociales y medioambientales. También se mantuvo en este índice en las categorías de mercados emergentes y de Chile.
- “*Best of the Best Viva Awards 2016*”: reconocimiento a Mall Plaza Egaña como referente mundial en construcción y operación sostenible.

ANEXO AV - Pilares estratégicos Cencosud

a. **Crecimiento:** se segmenta en cuatro aspectos:

- i. Crecimiento Orgánico: se quiere abrir nuevas tiendas y remodelar las ya existentes, ampliar centros comerciales, operar y fortalecer la Omnicanalidad, desarrollar nuevos proyectos inmobiliarios utilizando *landbank*.

En relación con este punto, anualmente se elabora un informe donde se establecen las perspectivas de crecimiento en ventas y rentabilidad, llamado “*Guidan*”. Para este año se declaró que se invertirán 400 millones de dólares, distribuidos entre apertura de nuevas tiendas y remodelaciones con un 54%, en conjunto la implementación de tecnología y el plan de logística para la estrategia de Omnicanalidad tienen asignados el 26% ya que son aspectos muy importantes para

adaptarse hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor y el 20% restante se atribuye a mantenciones. El año 2017 el CAPEX anunciado fue mayor en 100 millones de dólares y se estimaba 2500 millones de dólares para los cuatro siguientes años. Sumado a lo anterior, se considera que donde se tiene un alto potencial de crecimiento es en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios en Perú y en Colombia.

- ii. Plan de inversiones: se espera alcanzar ingresos de 16.500 millones de dólares durante este año 2018 y un margen EBITDA Ajustado de 7,2%, lo que puede variar por las fluctuaciones del tipo de cambio, pero que se sustenta en el aumento y aceleración de las ventas que se esperan en supermercados, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, negocio *online*, centros comerciales, nuevas tiendas, y por un entorno económico más estable y favorable.
- iii. Alianzas Estratégicas: un ejemplo es el negocio conjunto con Scotiabank por un periodo de 15 años a partir del 2015 que permite a Cencosud continuar con operaciones del negocio financiero sin consumir capital. También cuenta con un acuerdo con Colpatria en Colombia desde el 2016, con extensión igualmente de 15 años. Más que sólo acuerdos transaccionales, también realiza alianzas estratégicas con proveedores.
- iv. Fortalecimiento Financiero: fortalecer la posición financiera de la compañía para apoyar nuevas etapas de crecimiento.

- i. Foco en *Investment Grade*: política financiera que permita mantener el rating, implementar distintas iniciativas para mejorar rentabilidad y liquidez, reduciendo la deuda.
 - ii. Evaluar constantemente el mercado y tomar decisiones de administración de pasivos: ha realizado recompra de bonos internacionales (2021 y 2023) y nuevas emisiones en mercados internacionales (UDS MM 1000) para mejorar liquidez y alargar la duración de la deuda.
 - iii. Control exhaustivo del capital de trabajo, *aging* y manejo de inventarios: desde el año 2016 que se reúne mensualmente un comité conformado por el gerente de finanzas y otros de unidades de negocio por país. En él se monitorea el cumplimiento de metas y se comparten mejores prácticas.
 - iv. Venta de Activos *non-core*: el 2017 se anunció la venta de USD 1000 millones de activos no-estratégicos para acelerar el desapalancamiento y el crecimiento orgánico de la región.
- b. **Tendencias:** cambio en las perspectivas, desde satisfacer y enfocarse en las experiencias en tiendas físicas, hasta acompañar los cambios de necesidades de las personas, nuevas exigencias y transformación digital para enfrentar los nuevos desafíos. Para esto se definen las siguientes áreas:

- i. Transformación Digital y Omnicanalidad:** se trata de integrar las fortalezas físicas con la digitalización. Lo realiza persiguiendo una estrategia enfocada en el cliente que persigue los siguientes aspectos: “lo que quiera” (stock disponible en todos los canales de venta), “cuando quiera” (tiene que ver con el reparto, por ejemplo, en Chile y Perú los supermercados lo realizan en 90 minutos, mientras en Argentina en 2 horas), “como quiera” (opción de llegar al cliente por diferentes canales) y “donde quiera” (se fortalece con los puntos de *click and collect*).
 - ii. Big Data/Analytics:** se desarrollan proyectos *Analytics* a través del desarrollo de plataformas, *Advanced Analytics* en operaciones y más propuestas de este tipo para: optimizar precios de productos de temporada, optimizar turnos de cajas, mejorar el abastecimiento de productos en catálogos, gestión de disponibilidad en góndolas y otros.
 - iii. Marcas propias y sinergias regionales:** para crear sinergias comerciales, la estrategia regional se divide dos ámbitos: de desarrollo y *sourcing* de productos y el relacionamiento y negociación con proveedores.
- o Desarrollo y *sourcing* de productos: posee tres áreas

 - a.** Compra centralizada de *commodities*: destaca tanto en el desarrollo de *sourcing* desde Asia de frutas, verduras, pescados y mariscos, como en ampliarse a un *sourcing* no perecible de manera de acceder a proveedores de clase mundial directamente.

promover dignidad y respeto, poseer prácticas y políticas inclusivas en la gestión de personas, además de trabajar con responsabilidad y confidencialidad de información. Sobresale en el desarrollo de un protocolo transgénero, inclusión del adulto mayor y reconocimiento de mujeres, entre otros.

- vi.* Vida Saludable: se busca liderar la tendencia de alimentación saludable y bienestar en niños vulnerables. También ha creado programas de “Comer sano” y ha trabajado en conjunto con organizaciones que educan y orientan sobre alimentación “libre de” debido a intolerancias.

c. Rentabilidad:

- i.* Estandarización y centralización de procesos: cuenta con el Centro de Servicios Compartidos (CSC) cuyo objetivo es lograr la especialización funcional sobre transacciones recurrentes y de alto volumen, con el fin de buscar eficiencias a través de las economías de escala, incrementar el nivel de control, estandarizar tecnologías y sistemas y homologar procesos que involucre cualquiera de las actividades ya mencionadas. Para esto se siguen las normas de control interno como la Ley Sarbanes Oxley (SOX) con foco en aumentar el nivel de control. También se apoya en unificar la plataforma tecnológica con proyecto SAP FI/CO, es decir, SAP finanzas y Contabilidad on Hana, herramienta para el aumento de productividad en toda la región. Actualmente se encuentra en etapa de estabilización y homologación de toda esta materia para luego seguir con

la innovación sustentada en sinergia en procesos y reducción costos mediante *Robotic Process Automation (RPA)*.

- ii.** Procurement: existe una gerencia corporativa de *Procurement* compuesta por gerencias a nivel país y una regional que se encarga de las negociaciones por categoría en dos o más países. En los últimos años esta área es donde se centralizan las compras, contrataciones de insumos y los servicios no comerciales. Debe trabajar tanto en forma independiente como integrada a través de reuniones con los demás negocios. Regionalmente, se encarga de obtener mejores precios y calidad mediante categorías que tengan potencial mundial. Todo lo que realiza es medido y regulado por SLA⁷⁵ y por indicadores que establece el “Comité de Buenas Prácticas”.
- iii.** Planificación estratégica: posee esta área para coordinar y materializar el proceso de planificación para cada unidad de negocio. Se juntan anualmente o de acuerdo a la periodicidad establecida, con el fin de fijar los objetivos de largo plazo, proyectos y necesidades de inversión. Por su parte, cada negocio construye su Plan Estratégico con los lineamientos dados a nivel corporativos, los deben ser aprobados por el directorio.

⁷⁵ SLA corresponde a los acuerdos de nivel de servicios entre proveedor y cliente del servicio.

ANEXO AW - Misión Cencosud

“Nuestra misión consiste en trabajar, día a día, para llegar a ser el Retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores.”

ANEXO AX – Valores Cencosud

- *“Vivimos por y para nuestros clientes: su satisfacción es nuestra misión y obligación, continuamente buscamos satisfacer expectativas.*
- *Promovemos y valoramos la actuación responsable, transparente y honesta con cada uno de nuestros grupos de interés: accionistas, proveedores, reguladores, colaboradores, clientes, consumidores y la comunidad en general.*
- *Realizamos nuestras labores buscando la excelencia en cada uno de los resultados, brindando las bases, pero confiados en la autoexigencia que se impone cada colaborador*
- *Estamos conscientes de que, en un ambiente de respeto y trabajo en equipo, obtenemos los mejores resultados.*
- *Ser líderes en el mercado no nos debe enorgullear: la austeridad y humildad han sido y serán parte del comportamiento esperado de cada uno de quienes integramos Cencosud.*

- *Daremos siempre lo mejor de nosotros en beneficio de la Compañía, demostrando así nuestro constante compromiso.*”

ANEXO AY - Estrategia Ripley

Posee tres dimensiones:

- Producto: se funda en las siguientes acciones específicas:
 - Desarrollo y fortalecimiento de marcas propias: estas son el *core* de la propuesta de valor ya que otorga mayor rentabilidad y diferenciación en todas las categorías, principalmente en “mujer”. Se trabaja en dar identidad y consistencia a cada una de las marcas.
 - Buscar y fortalecer marcas terceras: complementa las marcas propias y reduce los gastos que pueden significar negociaciones innecesarias.
 - Renovación integral en decoración: se busca hacer atractiva y gestionar esta categoría de manera de aumentar su contribución a las ganancias. De esta forma se introducen los *showrooms*, se exhiben productos por categoría, estilo y calidad para posicionarse como especialistas en hogar.
 - Categoría electrónica mejorada: ya que es un mercado maduro y sensible a la economía, se busca aumentar el margen bruto manteniendo la cuota de mercado. Esta estrategia se logra con foco en la rentabilidad y en otros puntos como mejora de la imagen (marketing) o gestionando mejor los productos.

- Tienda: se fundamenta en los siguientes 4 puntos.
 - Fácil de comprar: forma de exhibir los productos en la tienda.
 - Modelo de atención: poseer una estructura de atención simple, conectada con la centra y alineada con la estructura comercial para que las tiendas sean atendidas productivamente.
 - Desarrollo rápido de internet: fortalecimiento de la Omnicanalidad.
 - Tiendas entretenidas: foco en la experiencia del cliente.
- Gestión: sus fundamentos son los siguientes:
 - Margen básico neto: aumentar el margen aprovechando la superficie.
 - Gestión de inventario: optimizar los ciclos de vida de los productos de acuerdo a la temporada. Esto, para no generar pérdidas por mercadería obsoleta y realizar un proceso de reposición apropiado.
 - Implementación y desarrollo de procesos de mejora continua como LEAN.

ANEXO AZ - Misión Ripley

“Una sólida vocación de servicio al cliente, a través de una preocupación constante por satisfacer sus demandas y superar las expectativas, por medio de un espíritu de excelencia. Esta misión es la que guía nuestras acciones como empresa y compromete a todo el personal de EMPRESAS RIPLEY, independientemente de su

rol dentro de la organización. Con nuestro profesionalismo y calidad del servicio que brindemos a nuestros clientes, estableceremos una diferencia muy difícil de imitar y contribuiremos al crecimiento de EMPRESAS RIPLEY como líder en el mercado.”

Valores Ripley

“Al escoger ingresar a EMPRESAS RIPLEY, se pasa a formar parte de un equipo profesional de alta exigencia, así como a un grupo humano de excelencia, cuyos valores fundamentales son: la lealtad, el sentido de superación, la innovación y la dedicación constante a la labor que realiza.

Queremos que cada funcionario de EMPRESAS RIPLEY sea un trabajador singular, no uno más de todo el grupo, sino uno que se destaca por aprender a diario, por ponerse en el lugar del cliente, por entregar soluciones y no quejas, por practicar en forma permanente una atención de excelencia, mostrando un espíritu de servicio, manteniendo siempre una actitud positiva.

Queremos contar con las personas que reúnen estas cualidades y comparten dichos valores siempre, compartiendo el desafío con entusiasmo, dedicación y compromiso.”

ANEXO BA – Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Autores como Gan y Trigené (2013), le llaman perspectiva de los empleados dado que consideran que son la fuente principal y la base de la cual depende toda organización.

Una buena forma de abarcar esta perspectiva, es considerarla como lo plantea Fernández (2001), respondiendo a la pregunta ¿cuáles son los aspectos críticos a considerar para mantener la excelencia del objeto en estudio?, o como bien lo propusieron Kaplan y Norton (1997) desde una perspectiva al interior de la compañía, ¿qué recursos necesitamos para mejorar?

ANEXO BB – Indicador capacitaciones

O1.1.1 Total de horas de capacitación realizadas en un periodo en la compañía comparado con uno anterior (Horas (t) – (t-1)): permite ver si las horas que se han realizado han aumentado con respecto a otro periodo de comparación. Las horas pueden ser tanto de capacitaciones internas como externas, es decir, que sean al interior de la compañía y por personas de las compañías, o bien, se puede contratar personal externo para realizar capacitaciones o programas específicos. Ambas pueden ser tanto dentro la compañía como en otro lugar físico. Sin embargo, este indicador no resulta completamente útil si no se considera en conjunto, por ejemplo, con la inversión o con la cantidad de personas que se capacitan, indicadores incluidos más adelante.

ANEXO BC – Indicador inversión en capacitación A

O1.1.4 Inversión en capacitación por trabajador de la compañía: a diferencia del indicador anterior, este mide la proporción que se invierte en capacitación por cada trabajador que existe en la compañía, independiente de que éste no reciba

capacitación. Por lo tanto, se pueden comparar ambos indicadores (la cantidad de horas y la inversión asociada por destinar dichas horas a capacitación. Con esto, se pueden tener mejores inferencias acerca de si es apropiada la cantidad de trabajadores y la inversión que se está destinando en cada caso.

ANEXO BD - Indicador inversión en capacitación B

O1.1.5 Inversión en capacitación por trabajador capacitado en un determinado tiempo: corresponde a la proporción en dinero que se destina en capacitar a un colaborador. Este se puede medir y comparar en diferentes periodos de tiempo.

ANEXO BE – Indicador capacitaciones por nivel jerárquico

O1.1.6 Niveles jerárquicos, áreas, cargos, o tipo de personas que reciben capacitaciones: es indicador es útil porque se puede analizar en qué niveles jerárquicos se están realizando las capacitaciones. De igual modo se puede analizar por áreas, cargos, así como también por alguna otra característica que pueda identificar a un grupo de trabajadores. Esto a fin de que se pueda reaccionar en caso de que las capacitaciones no se realicen uniformemente. Además, facilita una visión del indicador, ya que todas las compañías e incluso las tiendas, tienen igual estructura jerárquica, evitando comparar erróneamente. Si esto se controla, se tomarían acciones para que el conocimiento se distribuya uniformemente. Además, habría más sentido de pertenencia si se sabe que a alguien de un nivel más bajo se

debe capacitar de igual forma que una gerencia también está recibiendo una capacitación. Lo anterior, haría que los trabajadores apliquen sus habilidades obtenidas con mejor disposición. Estas capacitaciones en distintos niveles van a depender de lo que cada compañía estudiada necesite reforzar y, por lo tanto, no serán iguales para todos los trabajadores. Un ejemplo es que hay compañías, como Cencosud, que se imponen metas para controlar la cantidad de personal líder que debe asistir a capacitaciones especiales, en vez del total del personal que recibe capacitación. En este sentido, Cencosud estableció una meta para el personal líder en capacitaciones de liderazgo, la cual comenzó en 50 % el año 2016 queriendo llegar al 100% en un año. Sin embargo, no se encontraron datos públicos acerca de esta medición, pero la compañía debe estarlo controlando internamente.

ANEXO BF – Horas voluntariado Falabella

El detalle para Falabella en O1.8.3 es el que se presenta en la Tabla LIII, en donde se descompuso en tres indicadores:

O1.8.3.1. Horas de voluntariado Chile: corresponde al indicador que buscamos propiamente tal, es decir, las tiendas por departamento en Chile. Con estas cifras podemos notar que ha aumentado casi el triple desde el año 2013 al 2018⁷⁶.

⁷⁶ Si bien, tanto el 2013 como el 2018, no han sido considerados en este caso obtuvimos esa información para poder encontrar la que correspondía a los años aledaños, debido a que muchas veces se debió hacer eso al no encontrar valores año a año. Como en este, se consideraron útiles, entonces se incorporaron.

O1.8.3.2. *Variación de horas de voluntariado respecto al periodo anterior:* corresponde al crecimiento en horas destinada a actividades de voluntariado con que cuenta Falabella, la que se ha visto en constante aumento, con fuertes alzas el 2015 y el 2017 con un 52 y un 41% de crecimiento respectivamente.

O1.8.3.3. *Porcentaje de horas voluntariado Chile respecto al total de países:* corresponde a la proporción de las horas de voluntariado en Chile, con respecto al total de horas para todos los países de la matriz con tiendas por departamento. Si bien, este indicador puede no ser tan útil, dado que se deben considerar otros factores como, por ejemplo, la cantidad de colaboradores o las políticas de cada país, se consideró apropiado presentarlo ya que muestra que de igual forma desde el 2015 ha superado el 40% del total de las horas que la matriz presenta que son de voluntariados y para los últimos dos años (2017-2018), esto ha superado el 50%.

Tabla LIII: Horas voluntariado Falabella. Elaboración propia.

O1.8.3	Horas de voluntariado Falabella	2013	2014	2015	2016	2017	2018
O1.8.3.1	Horas de voluntariado Falabella Chile	4.410	4.730	7.200	8.203	11.582	12.000
O1.8.3.2	Variación de horas		7%	52%	14%	41%	4%
O1.8.3.3	Porcentaje de horas Chile/total países	29%	31%	41%	42%	52%	50%

ANEXO BG – Detalle marcas

O3.3.1 Marcas franquiciadas: corresponde al número de marcas que la compañía paga una franquicia otorgando un derecho de uso y explotación, lo que le otorga una ventaja competitiva.

O3.3.1 Marcas exclusivas: corresponde a la cantidad de marcas que distribuye la compañía y que son de exclusiva si este indicador aumenta entre periodos para la misma tienda por departamento, quiere decir que puede atraer nuevos clientes o apuntar a un segmento nuevo incluso, porque está teniendo nuevas marcas con las que anteriormente no contaba.

O3.3.2 Cantidad de marcas locales: al igual que O3.3.1, una mayor cantidad de marcas locales amplía el universo de elección para los clientes, permitiendo acceder a más productos y distintos precios.

ANEXO BH - Otros indicadores asociados a proyectos de sostenibilidad

- *Cantidad de productos “Cruelty free” disponibles para la venta:* corresponde a los productos que la compañía vende y que para producirlos no fueron testeados en animales, corresponde principalmente a productos de belleza.
- *Cantidad de productos orgánicos disponibles para el cliente:* se refiere a los productos que son de origen orgánico que ofrece la compañía, principalmente entran en este ítem los productos de vestuario y alimentos. Si hay una mayor variedad de productos de este tipo, entonces el cliente tendrá más opciones para valorar la compañía. Sea la alternativa que ocupe o en la categoría que sea, será el cliente el que decidirá si la compañía le genera más valor o no.
- *Cantidad de asistentes a campañas que apoyen el medioambiente:* se refiere al número de personas que asisten a campañas que apoyan la sostenibilidad.

Mientras más personas acuden, puede influencia a más personas. Así también esto puede a su vez atraer nuevos clientes.

ANEXO BI - Praxis Xperience Index

El modelo también es utilizado por consultoras norteamericanas como *Forrester Research* y *Temkin Group*. PXI se calcula promediando las tres dimensiones con respecto a la interacción:

- Dimensión funcional (E): experiencia efectiva, es decir, resolvió su necesidad.
- Dimensión operacional (F): corresponde a si fue fácil para el cliente, es decir, el nivel de simplicidad y el nivel de esfuerzo que debió hacer para su propósito
- Dimensión emocional (A): corresponde a si fue una experiencia agradable.

Los resultados se clasifican en estos 5 parámetros:

Tabla LIV: Parámetros PXI. Elaboración propia

Grupo	Resultado	Parámetro
A	Excelente	100% - 80%
B	Muy buenas	79% -70%
C	Regulares	69% -50%
D	Bajas	49% - 40%
E	Deficientes	39% - 0%

ANEXO BJ – Indicadores rotación del personal

O1.4.3.1. *Tasa de rotación voluntaria*: índice definido por Falabella que corresponde a los que dejan la compañía por motivación propia. Existe una gran diferencia entre

el 2016 y 2017. lo que indica que el 2017 más de la mitad de los trabajadores se fueron por motivación propia. El resultado puede ser explicado por diferentes factores, uno de ellos es que de acuerdo a que la empresa matriz⁷⁷, está conformada en una gran proporción por personas jóvenes que se caracterizan por no permanecer en un trabajo por mucho tiempo.

O1.4.3.2. *Tasa de rotación consolidada*: datos para la compañía en general, no sólo tiendas por departamento en Chile. Falabella tiene el dato consolidado desde el 2014 hasta el 2016⁷⁸, donde claramente la rotación del personal ha disminuido. Por lo tanto, podríamos relacionar este hecho con una mayor satisfacción de los trabajadores en sus labores. El motivo para esta inferencia es que en los últimos años las compañías, además de considerar al cliente como el centro, consideran a sus trabajadores como otro de los principales grupos de interés y, por lo tanto, cuidarlos, darles beneficios, premiarlos, hacerlos sentir bien en el trabajo son iniciativas para invertir, a modo de obtener mejor resultados para la entidad. Lo anterior, se puede tomar en cuenta, dejando de lado las externalidades como, por ejemplo, índices de tasas de desempleo u otros índices económicos.

O1.4.3.3 *Tasa de rotación segmento Chile*: tasa de rotación en las tiendas por departamento en Chile. Este índice se tiene para Falabella desde el año 2014 hasta el 2016 y se encuentra en torno al 50% cada año. De todas maneras, cabe destacar

⁷⁷ Consideramos la matriz como SACI Falabella, ya que no se encuentra el dato a nivel tiendas por departamento Chile. Pero si se ve a nivel país la tendencia es la misma, por lo que no se espera estar incurriendo en un supuesto erróneo.

⁷⁸ Falabella considera para el cálculo de este indicador a los trabajadores con contrato indefinido.

que entre 2014 y el 2015 disminuyó sólo en un punto porcentual, mientras el año 2016 disminuyó en 5 puntos con respecto al año 2015, por lo que el escenario hasta esa fecha parece muy positivo si continúa disminuyendo progresivamente.

O1.4.3.4 *Tasa de rotación*: le llamamos así al indicador para Ripley. Aunque no se encontró información, se creó para reflejar esto en la tabla comparativa.

O1.4.3.5 *Tasa de rotación TxD*: tasa de rotación de Paris. Los resultados fueron volátiles ya que el 2015 tuvo un alza de un 4% sobre el 68% del año anterior y el 2016 disminuyó en 18 puntos porcentuales.

ANEXO BK – Variedad de marcas

Tabla LV: Desarrollar y distribuir nuevos productos que sean efectivos en el mercado, nuevas categorías y mercados. Elaboración propia.

	Falabella				Paris				Ripley			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Marcas propias Vestuario	S/I	S/I	S/I	16	10	10	16	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Marcas propias hogar	S/I	S/I	S/I	8	5	5	6	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Marcas propias electro	S/I	S/I	S/I	2	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Total marcas propias	15	16	S/I	26	15	15	22	22	S/I	S/I	S/I	S/I
% Ventas Marcas propias	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	24,16%	24,58%	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Ventas marcas propias (\$MM)	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	227.226	241.982	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Marcas exclusivas	18	28	S/I	28	S/I	S/I	S/I	20	S/I	6 nuevas	11	15
Otras marcas	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	3	S/I	7	2
Licencias	7	7	S/I	11	S/I	S/I	S/I	S/I	23	S/I	18	16
Marcas propias + exclusiva + licencias	>30	>51	S/I	>65	S/I	S/I	S/I	S/I	>34	S/I	>38	>33

En la Tabla LV, el total de las marcas no se incorporó porque ya que para algunos no se cuenta con la información completa para sumar la cantidad de marcas totales con que se trabaja por año. Es altamente probable que esta información la

maneje detalladamente cada compañía. Sin embargo, por ejemplo, para el caso de Ripley el número que se presenta considera todas las marcas que Ripley nombra en la Memoria Anual de cada año y dado que para todos los años que se obtuvo esta información dice “entre otras” se considera el símbolo “>”.

ANEXO BL – Cantidad de métodos de pago

Tabla LVI: Resultado - Cantidad de método de pago. Elaboración propia.

O2.5.1 Cantidad de método de pago			
	Falabella	Paris	Ripley
Efectivo	x	x	x
Redcompra	x	x	x
WebPay/OneClick	x	x	x
Google Pay	x	-	-
Total	4	3	3

ANEXO BM – Alianzas de pago

Tabla LVII: Resultado - Cantidad de alianzas de pago. Elaboración propia.

O2.5.2 Cantidad de alianzas de pago	Falabella	Paris	Ripley
Tarjetas de crédito			
Visa	x	x	x
Master Card	x	x	x
American Express	x	x	x
Tarjetas propias	x	x	x
Diners Club	x	x	x
Magna		x	x
Tarjetas de la casa comercial	x	x	x
Débito			
RedCompra	x	x	x
RedCompra Prepago	x	x	x
Maestro	x	x	x
Visa Electron	x	x	x
MACH		x	
OneClick			x
OnePay		x	
Pago efectivo (Servipag)	x		
Giftcard	x		x
Mercado Pago			x
TOTAL	12	13	14

ANEXO BN – Indicadores gestión de apoyo a clientes

Tabla LVIII: Resultado - Mejorar gestión de áreas de apoyo al cliente. Elaboración propia.

	Falabella			Paris			Ripley		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Cantidad de reclamos acogidos por proveedor	5.547	3.044	4725	3.083	2.001	3.972	3.898	3.318	3.589
Tasa de respuesta de reclamos acogidos	52,5%	36,1%	49,1%	54,2%	32,2%	71,2%	54,3%	52,8%	54,4%

ANEXO BÑ - Huella de carbono Paris

Tabla LIX: Resultado - Huella de carbono Paris. Elaboración propia

Paris	2013	2014	2015	2016
O.2.4.2.1.1 Huella de carbono Paris	231,292	174,600	200,933	207,294
O.2.4.2.1.2 Variación huella CO2		-25%	15%	3%

ANEXO BO – Huella Chile

Tabla LX: Resultado - Huella de carbono. Elaboración propia

Huella Chile	Falabella	Paris	Ripley
Año ingreso	2015	S/I	S/I
Sello Cuantificación	15	S/I	S/I
Sello Reducción	2	S/I	S/I
Sello Neutralización	0	S/I	S/I
Sello Excelencia	0	S/I	S/I

ANEXO BP – Consumo y control de energía eléctrica

Tabla LXI: Resultado - Índice de consumo y control de energía eléctrica. Elaboración propia

Indicador	Falabella					Paris					Ripley
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	
O2.4.2.2.1	84,856	100,465	98,840	90,703	91,379	78,916	75,489	73,566	68,803	51,684	S/I
O2.4.2.2.2		18%	-2%	-8%	1%		-4%	-3%	-6%	-25%	S/I
O2.4.2.2.3	279.25	261.5	223	209			265	254	242	227	S/I

Con respecto a O2.4.2.2.3, intensidad energética, si bien, es un se podría haber calculado con la información de los metros cuadrados de la superficie de ventas, no se realizó de este modo ya que, por ejemplo, para Paris se tenía la

superficie en conjunto con Johnson, siendo difícil tener un número exacto en la información disponible. Por lo tanto, resultaba mejor utilizar los datos encontrados para una comparación y valores más reales.

ANEXO BQ – Comparación de residuos

Tabla LXII: Resultado - Índice de consumo y control de energía eléctrica.
Elaboración propia

Indicador	Falabella				Paris				Ripley	
	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	
O2.4.2.3.1 Residuos (toneladas)	5.514	6.855	6.913	10.014	5.189	13.134	15.760	7.469	5902	S/I
O2.4.2.3.2 Variación residuos (%)		24%	1%	45%		153%	20%	-53%	-21%	S/I
O2.4.2.3.3 Residuos reciclados (toneladas)	9	2.958	2.842	4.683	3.415	3.470	3.507	2.866	S/I	S/I
O2.4.2.3.4 Residuos reciclados (%)	0%	43%	41%	47%	66%	26%	22%	38%	S/I	S/I

ANEXO BR – Bolsas Paris

Tabla LXIII: Resultado – Bolsas utilizadas Paris. Elaboración propia

Bolsas Paris	2012	2013	2016	2017	Dif.2016-2017
Plásticas	33.150	33.153	29.280.802	26.426.171	2.854.631
Papel			821.450	4.221.808	- 3.400.358
Reutilizables			88.113	191.815	- 103.702

De acuerdo a la Tabla LXIII, la cantidad de bolsas plásticas utilizadas en el 2012 y 2013 se mantuvo prácticamente constante y, también mencionan en su reporte de sostenibilidad, la cifra es proporcional a las transacciones, con un promedio de 1,1 bolsas por transacción lo que indica que, sin programas, la cantidad de bolsas podría haber sido mucho más elevada en los últimos años del estudio.

La última columna de la Tabla LXIII muestra las diferencias entre el 2016 y 2017, en donde, claramente hubo una reducción de casi 3 millones de bolsas plásticas. Además, la utilización de bolsas de papel se cuadruplicó y el uso de bolsas reutilizables fue superior al 200% con respecto al año anterior.

ANEXO BS – Puntos verdes tiendas

Tabla LXIV: Resultado – Puntos Verdes. Elaboración propia

Indicador	Falabella			Paris		Ripley
	2015	2016	2017	2016	2017	2017
<i>Cobertura puntos verdes en tienda</i>	15%	37%	84%	100%	100%	S/I
<i>Tiendas con puntos verdes</i>		18	41			S/I

Paris tiene como meta que el 100% de las tiendas, sin incluir la de Ahumada, posea puntos limpios de vestuario. La meta se ha cumplido en el 2016 y 2017, como se observa en la Tabla LXIV. Por otro lado, Falabella ha incrementado fuertemente los puntos verdes en sus tiendas pasando de un 15% el 2015 al 84% el 2017.

ANEXO BT – Lugares de retiro

Tabla LXV: Mejorar la gestión de entrega de productos a los clientes. Elaboración propia.

O2.4.3.1 Cantidad / lugares de retiro		
Falabella	Paris	Ripley
Falabella	Paris	Ripley
Tottus	Jumbo	Correos Chile
Sodimac	Easy	
Chilexpress	Santa Isabel	

Mango	Johnson
Aldo	
Americanino	
Mossimo	
Sybilla	
La Martina	
Puntos exclusivos Click and Collect	

ANEXO BU – Métodos de entrega

La tabla LXVI muestra una forma más genérica sobre cómo comparar los métodos de entrega. En ella se impone Falabella con una mayor cantidad.

Tabla LXVI: Mejorar la gestión de entrega de productos a los clientes. Elaboración propia.

O2.7.3.2 (Cantidad) Métodos de entrega de productos	Falabella	Paris	Ripley
Tiendas propias	x	x	x
Tiendas asociadas	x	x	No
Puntos de retiro	x	No	x
Despacho a domicilio	x	x	x
Total	4	3	3

ANEXO BV – Reclamos SERNAC

Tabla LXVII: Resultado - Mejorar la satisfacción al cliente. Elaboración propia.

	Falabella			Paris			Ripley		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Reclamos registrados en el SERNAC	10566	8432	9623	5689	6214	5579	7178	6284	6598
Tasa de respuesta desfavorable a reclamos	47,5%	63,9%	50,9%	45,8%	67,8%	67,0%	45,7%	47,2%	45,6%

ANEXO BW – Programas de fidelización.

Tabla LXVIII: Resultado - Fortalecer fidelización de clientes. Elaboración propia.

O3.1.1 Programas de fidelización	Falabella	Paris	Ripley
Novios	x	x	x
Hogar	x	x	x
Bebé	x	x	x
Mascota			x
Kids			x
Fitness			x
Gira de estudios			x
Giftcard empresa		x	
Giftcard online		x	
***Giftcard compañía	x	x	x
Total	4	6	8

ANEXO BX – Reconocimiento fidelización clientes Falabella

Lo que refleja fuertemente la fidelidad de los clientes a Falabella, es haber obtenido el 9° lugar el 2016 en el ranking de las 100 marcas más valoradas en Chile en el *Brand Asset Valuator* (BAV). Este es elaborado por la consultora BavLab Y&R y lo publica la revista Capital. El año anterior había obtenido el lugar 16°. Otro reconocimiento que va de la mano es el Merco, donde obtuvo el 1er lugar de *Retail* el año 2016 y el 8vo en la categoría Empresas. Este ranking mide la reputación de las compañías, por lo que es muy importante ser reconocida en él porque otorga confianza en el cliente y, por lo tanto, fidelización.

Además, el año 2016 también Falabella fue reconocida como marca más valiosa de Chile y la cuarta más valiosa de América Latina en el ranking 2016

BrandZ Top 50 Latin American Brands que realiza la compañía Millward Brown para una empresa multinacional de publicidad WPP.

ANEXO BY – NPS Falabella

Tabla LXIX: Resultado – Evolución NPS Falabella. Elaboración propia.

Evolución NPS Falabella			
	2015	2016	2017
Falabella total	55%	63%	67%
Falabella Chile	47%	57%	62%
Total de encuestas	S/I	386,905	314,259
Total promotores	S/I	280,893	210,554
Total detractores	S/I	S/I	36,454
Promotores Chile	S/I	S/I	194,841

ANEXO BZ – Satisfacción Falabella.com

Tabla LXX: Resultado – Satisfacción Falabella.com. Elaboración propia.

O3.3.2.1 Satisfacción Falabella.com	2014	2015	2016	2017
O3.3.2.1.A Satisfacción Falabella.com (consolidado)	S/I	S/I	71	77
O3.3.2.1 B Satisfacción Falabella.com, Chile	S/I	S/I	71	78

ANEXO CA – Índice de Satisfacción Paris

Tabla LXXI: Resultado – Índices de satisfacción Paris. Elaboración propia.

O3.3.2.2 Paris Estudio de Satisfacción (PES)	2015	2016	2017
O3.3.2.2 A PES	61%	64%	69%
O3.3.2.2 B Evaluación Post-Venta	S/I	S/I	17%
O3.3.2.2 C Satisfacción compras en Paris.cl	43%	63%	71%

ANEXO CB – Índice PROCALIDAD

Tabla LXXII: Resultado - Índice nacional de Satisfacción PROCALIDAD. Elaboración propia.

Procalidad	2018	2017	2016	2015	2014
Falabella	TxD y CMR	CMR	TxD	CMR	CMR
Ripley	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Paris	S/I	2° lugar	3° lugar	2° lugar	2° lugar
Cencosud	Jumbo	Jumbo	Jumbo	Jumbo	Jumbo

ANEXO CC – Praxis Xperience Index

Tabla LXXIII: Resultado - Posición en Praxis Xperience Index. Elaboración propia.

O3.3.2.4 Posición en Praxis Xperience Index	2019		2018	
	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje
Paris	74	57%	S/I	57%
Ripley	58	61%	S/I	54%
Falabella	39	68%	S/I	60%

ANEXO CD – Incrementar ingresos

Tabla LXXIV: Resultado - Incrementar ingresos. Elaboración propia.

O4.1 Incrementar ingresos	Falabella				Cencosud				Ripley			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Total ingresos de las actividades ordinarias	1.300	1.354	1.472	1.535	774	786	824	848	744	744	764	808
O4.1.1 lng (i) - (i-1)		53,8	117,7	63,1		12,0	38,6	24,1		0,8	19,3	44,5
O4.1.2 Crecimiento		4,0%	8,0%	4,1%		1,5%	4,7%	2,8%		0,1%	2,5%	5,5%

* En el caso de los montos monetarios, las cifras presentadas están en \$MM CLP

ANEXO CE – Disminuir costos

Tabla LXXV: Resultado - Disminuir costos. Elaboración propia.

O4.2 Disminuir costos	Falabella				Cencosud				Ripley			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Costos	-909	-923	-985	-1.023	-576	-572	-611	-624	-533	-531	-524	-560
O4.2.1 Costos (i) - (i-1)		-13,9	-62,3	-37,9		3,9	-39,5	-12,5		2,2	6,9	-36,0
O4.2.2 Crecimiento		1,5%	6,3%	3,7%		-0,7%	6,5%	2,0%		-0,4%	-1,3%	6,4%
O4.2.3 Razon ing-costo		2,6	1,3	1,1		-2,2	0,7	1,4		-0,2	1,9	0,9

*Los costos considerados son los costos de venta que cada compañía presenta en la información pro segmento de sus reportes, de acuerdo con la NIIF 8.

ANEXO CF – Mejorar rentabilidad

Tabla LXXVI: Resultado - Mejorar la rentabilidad de la compañía. Elaboración propia

O4.3 Mejorar Rentabilidad	Falabella				Cencosud				Ripley			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
O4.3.1A Margen Bruto	391,3	431,2	486,7	511,8	198,1	213,9	213,0	224,5	210,3	213,3	239,5	248,0
O4.3.1B %MB	30%	32%	33%	33%	26%	27%	26%	26%	28%	29%	31%	31%
O4.3.2 ROE	0,1295	0,1825	0,2128	0,1772	0,0099	0,0103	0,0031	-0,0342	0,0581	0,0277	-0,0083	0,0736
O4.3.3 ROA	0,0249	0,0385	0,0605	0,0385	0,0072	0,0053	0,0018	-0,0155	0,0334	0,0085	-0,0061	0,0316

ANEXO CG – Ley 20.920 (Ley REP)

La ley establece que la productores o importadores de productos prioritarios se deben hacer cargo de los bienes hasta que terminen su vida útil. En otras palabras, los bienes que ya dejan de usarse y que ya no cumplen su función o no sirven, deben volver a la industria que los fabricó o a las bodegas de dónde salió para ser distribuido. Dependiendo de producto, existen distintas metas de recolección y valorización.

Los productos prioritarios son:

- Aceites lubricantes,
- Aparatos eléctricos y electrónicos
- Baterías
- Pilas
- Envases y embalajes
- Neumáticos.