



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EL RETAIL DEL FUTURO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SU DESARROLLO EN UN AMBIENTE DIGITAL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

JOSEFINA ANTONIA VÁSQUEZ KOLJANIN

PROFESOR GUÍA:

CLAUDIO PIZARRO TORRES

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

RICARDO LOYOLA MORAGA

SANTIAGO DE CHILE

2023

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial

POR: Josefina Antonia Vásquez Koljanin

FECHA: 2023

PROFESOR GUÍA: Sr. Claudio Pizarro Torres

**EL RETAIL DEL FUTURO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SU
DESARROLLO EN UN AMBIENTE DIGITAL**

En la actualidad, la Cuarta Revolución Industrial modifica las formas de relacionamiento entre las personas, transforma sus capacidades digitales, gatilla nuevas necesidades y expectativas y genera desafíos, y al mismo tiempo oportunidades, para todo tipo de industrias y empresas. El retail en particular no ha estado exento de sus efectos, siendo uno de los sectores más desafiados y transformados en el tiempo.

El presente Trabajo de Título considera este fenómeno como eje central para el análisis estratégico del desarrollo del retail chileno en un ambiente altamente digital, considerando como punto de origen la caracterización histórica del retail, que permite identificar a sus principales exponentes, los que marcan la pauta para el crecimiento de la industria. Con el propósito de entender su evolución, se entrega una caracterización del fenómeno mundial de la Industria 4.0, destacando sus efectos e implicancias, que motivan los principales cambios en las organizaciones. A continuación se entrega una caracterización de los modelos alternativos bajo los que nacen las empresas de retail: Brick and Mortar y Nativo Digital, reconociendo sus exponentes característicos tanto a nivel nacional como internacional, describiendo las acciones que han impulsado en los últimos años.

A fin de conectar los antecedentes anteriormente descritos, el análisis de la investigación considera como marco teórico el marco MND planteado por Peter Weill y Stephanie L. Woerner en su libro *What's your digital business model?*, así como también los conceptos de Investigación de Mercados de Naresh K. Malhotra. Mediante una descripción de los Modelos de Negocios Digitales, entrevistas en profundidad a actores relevantes del sector y análisis de los modelos alternativos de retail, se entrega una propuesta de desarrollo estratégico para la industria, así como lineamientos e iniciativas estratégicas.

Como resultado de esta investigación, se tiene que el desarrollo del retail del futuro se dará bajo el concepto de Ecosistema Digital, siendo liderado por los referentes de la industria que implementen exitosamente el modelo *Conductor del Ecosistema*, en línea con sus definiciones estratégicas.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Antecedentes generales	1
1.2	Descripción y justificación	3
1.3	Objetivos	5
1.3.1	<i>Objetivo General.....</i>	<i>5</i>
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>5</i>
1.4	Marco Teórico	6
1.5	Metodología	7
1.6	Alcances	9
1.7	Resultados esperados.....	10
2	EVOLUCIÓN DEL RETAIL EN CHILE	11
2.1	Historia del Retail	11
2.1.1	<i>Los primeros años de la industria.....</i>	<i>11</i>
2.1.2	<i>Principales actores</i>	<i>12</i>
2.1.3	<i>Grandes hitos de la década del 90.....</i>	<i>14</i>
2.1.4	<i>El inicio de las Tiendas por departamento</i>	<i>17</i>
2.2	Caracterización del Retail actual	20
2.2.1	<i>Los clientes.....</i>	<i>21</i>
2.2.2	<i>Las tiendas y los productos.....</i>	<i>21</i>
2.2.3	<i>El e-commerce</i>	<i>22</i>
2.2.4	<i>Logística y cadena de suministro.....</i>	<i>23</i>
2.2.5	<i>La experiencia del cliente</i>	<i>24</i>
2.2.6	<i>Medios de pago</i>	<i>25</i>
2.3	Principales Hallazgos	25

3	CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	27
3.1	Industria 4.0: Antecedentes y Características	27
3.2	Efectos e Implicancias: En las personas y organizaciones.....	31
3.3	El retail en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial	33
3.4	Principales Hallazgos	37
4	BASES PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL RETAIL: MODELOS ALTERNATIVOS	39
4.1	Modelos alternativos de retail	39
4.1.1	<i>Brick and Mortar</i>	39
4.1.2	<i>Nativo Digital</i>	41
4.2	Casos de Estudio Nacionales.....	43
4.2.1	<i>Falabella, el campeón del Brick and Mortar</i>	43
4.2.2	<i>Mercado Libre y la expansión de un Nativo Digital</i>	46
4.3	Casos de Estudio Internacionales.....	49
4.3.1	<i>Walmart y sus movimientos hacia el mundo digital</i>	49
4.3.2	<i>Amazon y su expansión al mundo físico</i>	50
4.4	Principales Hallazgos	53
5	ANÁLISIS DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL RETAIL	55
5.1	Modelos de Negocios Digitales: Caracterización	55
5.1.1	<i>Proveedor / E-commerce</i>	57
5.1.2	<i>Productor Modular</i>	57
5.1.3	<i>Omnicanal</i>	58
5.1.4	<i>Conductor del Ecosistema</i>	59
5.2	Modelos de Negocios Digitales en el Retail.....	59
5.2.1	<i>Los nuevos consumidores</i>	60

5.2.2	<i>Transformación de los Modelos Alternativos de retail</i>	62
5.2.3	<i>El éxito de los Ecosistemas Digitales</i>	67
5.2.4	<i>Desafíos para el retail</i>	68
6	CONCLUSIONES	69
6.1	El retail del futuro será un Ecosistema Digital	69
6.2	Líneas de acción e iniciativas estratégicas para el retail	70
6.3	Cumplimiento del objetivo planteado.....	71
7	BIBLIOGRAFÍA	73
8	ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Índice de ventas total comercio minoristas locales equivalentes, Región Metropolitana. 2

Tabla 2: Tasas de crecimiento del valor de mercado (Market Cap) de las principales empresas Brick and Mortar del retail nacional..... 65

Tabla 3: Tasas de crecimiento del valor de mercado (Market Cap) de las principales empresas Nativas Digitales del retail nacional e internacional... 65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del PIB sector "Comercio, restaurantes y hoteles" desde el año 1996 hasta el 2020.....	1
Figura 2: Comparación del Market Cap histórico de Falabella S.A. y Mercado Libre.	4
Figura 3: Marco Modelo de Negocio Digital (MND).	6
Figura 4: Estructura de Análisis	7
Figura 5: Comparación evolutiva Market Cap.....	13
Figura 6: Participación de mercado de las tres grandes Tiendas por departamento en Chile.	14
Figura 7: Comparación del Market Cap de Falabella con respecto a sus principales competidores.	44
Figura 8: Comparación del Market Cap histórico de Falabella S.A. y Mercado Libre.	47
Figura 9: Comparación del Market Cap de Amazon y Walmart, expresado en millones de UF.	49
Figura 10: Comparación del Market Cap de las principales compañías de retail digitales, expresado en millones de UF.	51
Figura 11: Marco del Modelo de Negocio Digital.	56
Figura 12: Posicionamiento de los referentes nacionales en función de los Modelos de Negocios Digitales de Peter Weill y Stephanie L. Woerner.	63

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

El retail, también conocido como comercio minorista, es el sector de la economía encargado de proveer bienes y servicios al consumidor final, conectando a los distintos compradores con los productos que este sector comercializa. Los diversos actores de este rubro se agrupan en los formatos Tiendas por departamento; Supermercados; Farmacias; Mejoramiento del hogar y Tiendas especialistas. De estos formatos, los más importantes a nivel de ventas corresponden a Supermercados, Tiendas por departamento y Mejoramiento del hogar.

A nivel global y particularmente en Chile, el retail es considerado uno de los principales motores de la economía y es una de las industrias que mayor desarrollo y crecimiento ha experimentado a lo largo de los años. La inversión en el sector, el constante crecimiento¹ de la clase media, el modelo capitalista, entre otros, han sido factores relevantes que han condicionado la evolución del rubro. Por otro lado, la gran cantidad de empleos generados al año por las empresas de retail² y la representación del retail en el PIB denotan la importancia de este sector para la economía. Desde el año 1996 hasta el 2005, el sector "Comercio, restaurantes y hoteles" representaba alrededor del 8% de este indicador económico, alcanzando el 9% a partir del año siguiente. En los años venideros, este índice ha aumentado en un par de puntos porcentuales hasta el año 2020, tal como se puede ver en el siguiente gráfico (1), manteniendo su relevancia para la economía chilena.

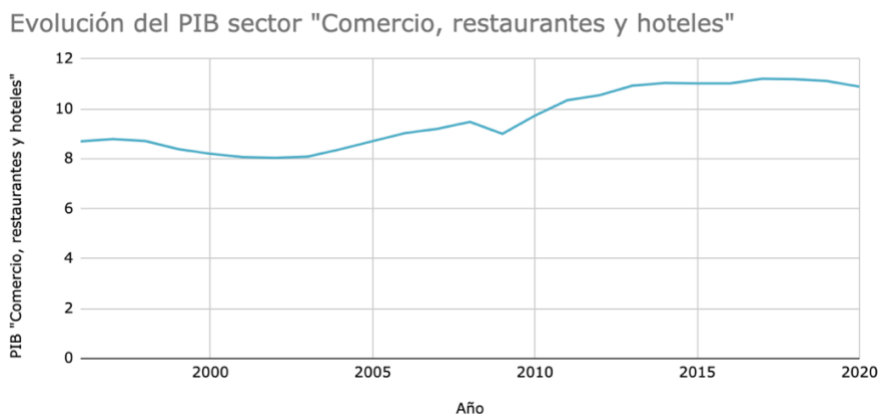


Figura 1: Evolución del PIB sector "Comercio, restaurantes y hoteles" desde el año 1996 hasta el 2020.

Fuente: Elaboración propia. Base de datos estadísticas, Banco Central.

¹ Aumento del ingreso per cápita y mayor acceso a créditos.

² Particularmente las pertenecientes a los formatos Tiendas por departamento y Supermercados.

Por otro lado, la evolución en el índice de ventas del comercio minorista³ denota un crecimiento en las ventas presenciales del sector en los últimos 30 años, donde el índice observado en el año 1990 se triplica en 2018. Adicionalmente, es posible observar que en los últimos dos años este índice ha disminuido un 25% aproximadamente, atribuido principalmente a la caída de las ventas presenciales, tanto por el proceso de cambio político vivido en el país, como por la pandemia del Covid-19, atendidas las restricciones de movilidad implementadas (2).

Total comercio	
1990	32,9
1995	45,9
2000	50,2
2005	58,5
2010	74,4
2015	95,1
2018	100
2019	94,7
2020	74,5

Tabla 1: Índice de ventas total comercio⁴ minoristas locales equivalentes, Región Metropolitana.

Fuente: Elaboración propia. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo.

El sector ha sufrido una serie de transformaciones desde sus inicios en Chile. En la partida son negocios familiares y especialistas, a lo que sigue un crecimiento y diversificación de los productos y servicios que comercializan; más tarde aperturas a bolsa y expansiones a mercados internacionales han sido factores que permitieron su consolidación en el país.

En tiempos recientes, y muy gatillado por la pandemia, el retail ha experimentado cambios acelerados y disruptivos. La extensión de tiendas físicas a lo largo del país hoy muta, evidenciando una migración al mundo digital motivada por la irrupción de las nuevas tecnologías y el boom de las compras en línea. Sin ir más lejos, en el año 2020 el e-commerce B2C en Chile superó los 9.000 millones de dólares en ingresos⁵, con una penetración de

³ Considerando las categorías vestuario, calzado, artefactos electrónicos, línea hogar y muebles.

⁴ Base 2018 = 100.

⁵ Considerando todos los formatos de retail.

compra online proyectada en 62,7% para el año siguiente (3). La Cuarta Revolución Industrial juega un papel clave en esta evolución y condiciona el futuro de esta industria a nivel global, modificando la “cancha” en la que se desarrollará el juego del retail y las “reglas” de este juego.

1.2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Como se indicó, en los últimos años las empresas de diversos rubros se han visto enfrentadas a la Cuarta Revolución Industrial de manera global, donde el sector retail no ha sido la excepción. Este fenómeno, entre otras cosas, ha modificado el comportamiento de los consumidores y su relación con las organizaciones, esto es: (i) su relación con ellos mismos, (ii) con otros consumidores y (iii) con las empresas de retail.

Por otro lado, los cambios e innovaciones tecnológicas; el desarrollo de los canales digitales; los cambios en la propuesta de valor; el desarrollo de los procesos logísticos y de última milla y la constante búsqueda de experiencias de compra “sin costuras” (sin asperezas en el proceso) han generado nuevos desafíos para el retail en los últimos años.

Más aún, la pandemia del Covid-19 ha acelerado los procesos de transformación digital a los que muchas empresas se enfrentan, donde la implementación de cuarentenas y restricciones de movilidad, dado el alza en los contagios, implicaron una respuesta acelerada por parte de las empresas de retail y una abrupta migración a canales digitales con el fin de satisfacer la demanda de los consumidores, buscando mantener la rentabilidad del negocio. De esta forma, los actores de este sector han debido invertir esfuerzos y recursos en sus capacidades digitales, en línea con las alentadoras cifras que se han visualizado en el último tiempo. Prueba de esto es el crecimiento explosivo en ventas del canal e-commerce que han experimentado los más grandes referentes del sector. En el caso de las empresas Brick and Mortar⁶, Falabella en el año 2020 anuncia un crecimiento en un 123% de su canal digital con respecto a 2019, donde el 36% de la venta online de sus Tiendas por departamento en Chile se realizó mediante su aplicación móvil (4). Por su parte, en el mismo año, Cencosud declara un aumento de 186,5% en las ventas del formato Tiendas por departamento realizadas mediante su canal propio de e-commerce con respecto al año anterior (5). De esta forma, en su Plan de Capex para el periodo 2021–2023 notifica una inversión de 1.800 millones de dólares, donde 300 millones serán destinados al desarrollo de la tecnología, logística y e-commerce⁷, mientras que 740 millones serán utilizados para la remodelación del 100% de sus tiendas.

⁶ El concepto hace referencia a los negocios que operan con establecimientos físicos, es decir, corresponde al formato tradicional de tiendas.

⁷ Apertura de nuevas tiendas Grey y Dark Stores, lanzamiento del formato de proximidad para Supermercados, entre otros.

Estos cambios acelerados y profundos han generado mutaciones en el retail y a su vez han requerido la reacción y adaptación de las diversas empresas que conforman este rubro, donde las redefiniciones estratégicas han sido vitales para asegurar su continuidad en el tiempo. Lo que caracterizaba al retail hace un tiempo atrás dista bastante de lo que lo caracteriza el día de hoy: (i) la comunicación con los clientes se da en nuevos canales, (ii) la experiencia de compra es cada día más relevante, (iii) han ingresado nuevos actores en el mundo del retail con propuestas de valor disruptivas e innovadoras y (iv) los shoppers son cada día más digitales, y exigen respuestas digitales.

La modificación de las reglas del juego del retail ha implicado la necesidad de llevar a cabo acciones estratégicas en las compañías en un intento de mantenerse vigentes en el negocio, lo que, por cierto, ha dejado en el camino a más de un competidor. La delantera en esta carrera del retail la llevan las empresas que mejor se adaptan a los cambios.

Las variaciones en el Market CAP de diversas compañías de retail ocurridas en el último tiempo dan luces de esta adaptación. Retailers que son Nativos Digitales y las que son Brick and Mortar han abrazado el cambio de diferentes maneras y con diversos niveles de éxito. Sin ir más lejos, Mercado Libre, la revelación de los Marketplace, ha aumentado su valor de mercado significativamente a partir de 2018, donde a 2020 presentaba un Market CAP de más de 2.000 millones de UF, es decir, casi 10 veces el valor de mercado de su mayor competidor y principal exponente del modelo Brick and Mortar, Falabella S.A., quien presentó una disminución sostenida desde el año 2017 en este indicador financiero.

Market Cap compañía

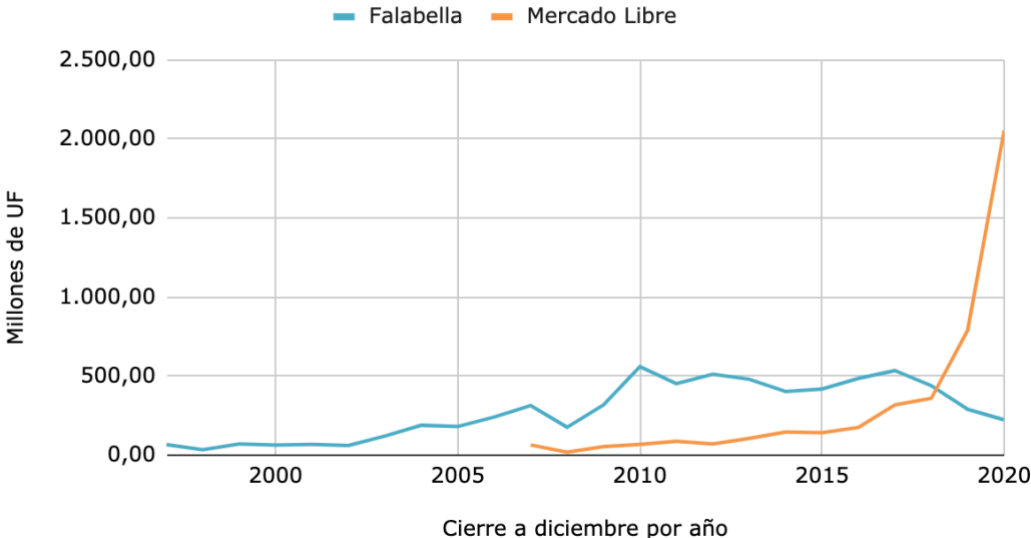


Figura 2: Comparación del Market Cap histórico de Falabella S.A. y Mercado Libre.

Fuente: Elaboración propia. Serie Valor de Mercado, Bloomberg.

De esta forma, surge la interrogante respecto al futuro del retail en Chile en los próximos 10 años, ¿Cuál es la evolución esperada del retail?, ¿Dónde y cómo se dará la competencia a futuro? Es así como se vuelve necesario definir un marco conceptual que permita entender la evolución y desarrollo esperado del retail en términos estratégicos para el futuro, bajo el contexto de la Cuarta Revolución Industrial. La importancia de la investigación radica en entregar un marco de referencia estratégico para las empresas del retail a nivel nacional, que oriente acerca de los puntos críticos en el desarrollo de largo plazo y las iniciativas que será necesario impulsar para operar y competir de manera exitosa en el retail del futuro.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

El objetivo del trabajo de título es proponer un marco de referencia para el desarrollo estratégico del retail a futuro en Chile, basado en la evolución del sector, las tendencias evidenciadas y el análisis del impacto generado por la Cuarta Revolución Industrial en el modelo tradicional del retail.

1.3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos desprendidos del objetivo general corresponden a los siguiente:

- a. Caracterizar la evolución del sector retail en los últimos 30 años en Chile, identificando los grandes hitos, los principales actores, sus ventajas competitivas y palancas de creación de valor, así como la rentabilidad y competitividad del sector.
- b. Recopilar las principales tendencias tanto nacionales como internacionales que condicionan la evolución del retail a nivel nacional a futuro, en particular en el contexto de las tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial.
- c. Analizar dos modelos de desarrollo alternativos para el retail, Nativo Digital y Brick and Mortar, identificando las competencias centrales que caracterizan a sus referentes y las acciones que han impulsado en los últimos 5 años.
- d. Definir y proponer líneas de acción estratégicas que debe impulsar un retail competitivo en un ambiente crecientemente digital.

1.4 MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de título será llevado a cabo en el marco de los conceptos planteados por Naresh K. Malhotra en su libro *Investigación de Mercados* (6). En este contexto, se llevará a cabo una Investigación Exploratoria, que considerará primeramente el uso y análisis de datos secundarios tanto cualitativos como cuantitativos, obtenidos de fuentes externas tales como publicaciones en prensa, reportes financieros, columnas de opinión, memorias anuales de empresas líderes, entrevistas públicas realizadas a referentes de la industria, entre otros; que permitirán un entendimiento de la naturaleza del problema. Posteriormente y con el ánimo de obtener nuevos insights al respecto, se generarán datos primarios recopilados mediante entrevistas en profundidad aplicadas de manera individual a expertos y actores relevantes del mercado. En dicha línea, atendiendo la propuesta de la bibliografía mencionada, se diseñarán pautas específicas para cada actor entrevistado con temas a tratar considerando su área de experticia, motivando una conversación y espacio reflexivo que permita abordar el problema en mayor profundidad y, posteriormente, generar una hipótesis de la investigación.

A su vez, se considerará el marco MND⁸ planteado en el libro de Peter Weill y Stephanie L. Woerner, *What's your digital business model?* (7), el cual propone cuatro modelos de negocios digitales⁹ para las empresas, posicionados en un marco de dos por dos según las dimensiones "conocimiento del consumidor final" y "nivel de integración de la cadena de valor", tal como se aprecia en la siguiente figura.

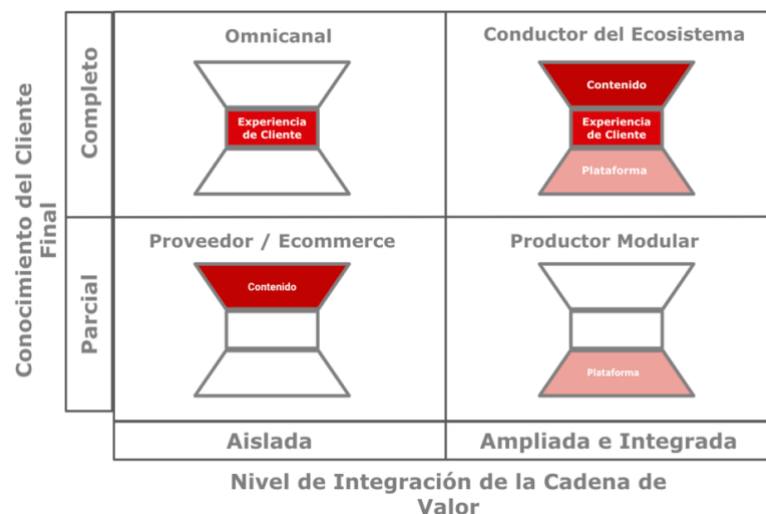


Figura 3: Marco Modelo de Negocio Digital (MND).

Fuente: Weill, P. y L. Woerner, S. (2018). *What's your digital business model?*. Harvard Business Review.

⁸ Modelo de Negocio Digital.

⁹ Productor modular, Proveedor / E-commerce, Omnicanal y Conductor del Ecosistema.

El modelo anteriormente planteado será considerado para efectos del análisis y posterior generación de conclusiones e iniciativas estratégicas enfocadas en el retail. De igual forma, el desarrollo de esta investigación incorporará conceptos y definiciones propias de la dirección estratégica de empresas, expuestas en el libro *Administración Estratégica* de los autores Hitt, Ireland y Hoskisson (8), donde destacan los correspondientes a Competencias Centrales; Cadena de valor; Ventaja competitiva; Oportunidades y amenazas para actores de la industria, entre otros.

1.5 METODOLOGÍA

Atendiendo lo declarado en el Marco Teórico, la metodología utilizada en el desarrollo de la presente investigación responde a la siguiente estructura de análisis:

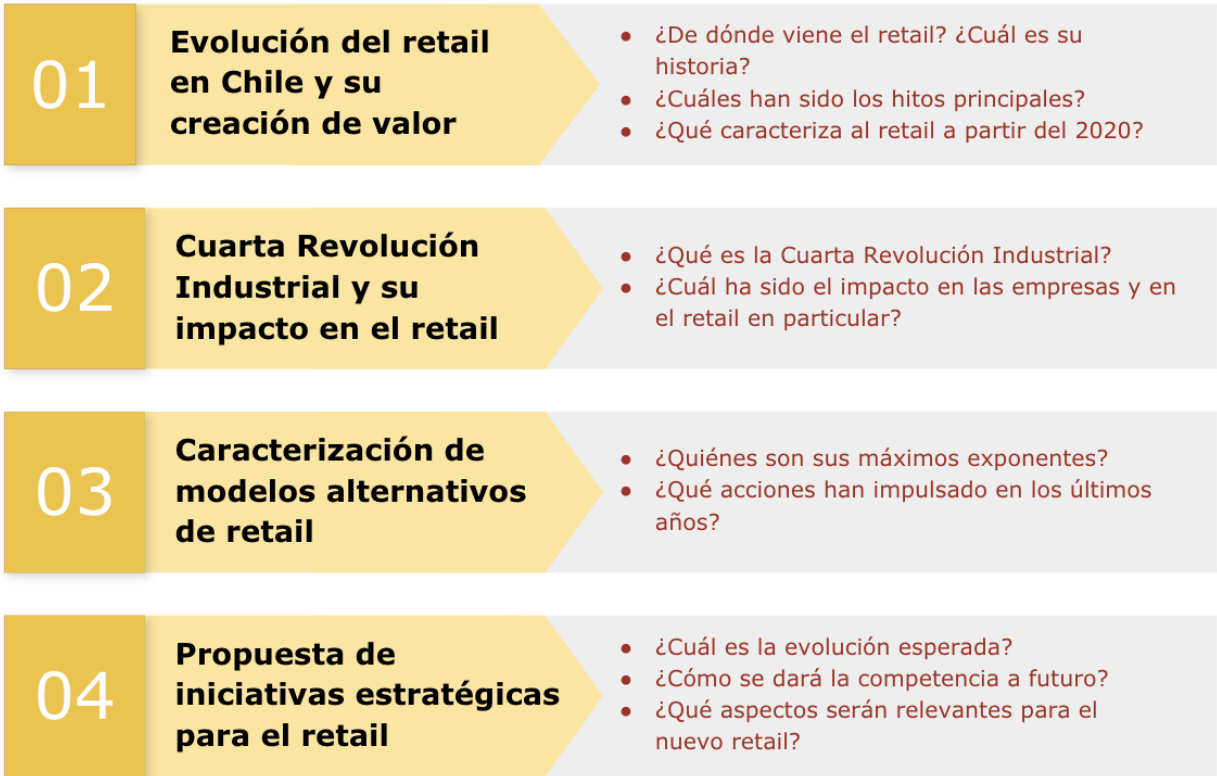


Figura 4: Estructura de Análisis

Fuente: Elaboración propia.

El desglose de la metodología con sus diversas actividades por cada punto de la estructura de análisis se presenta a continuación:

- a. Evolución del retail en Chile y su creación de valor.

- i. Caracterización histórica del retail mediante revisión bibliográfica e investigación en prensa, identificando actores, sus hitos y principales cambios en los últimos 30 años a nivel nacional.
- ii. Seguimiento de la evolución financiera de los principales actores del sector mediante revisión de sus memorias anuales y datos financieros disponibles, con especial foco en su valor de mercado y crecimiento a lo largo de los años.
- iii. Caracterización del retail nacional actual en cuanto a sus elementos principales.

Mediante la revisión de noticias en prensa, estudios y datos financieros públicos se identificarán a las tres principales empresas líderes del formato Tiendas por departamento del sector retail, de las cuales se recopilará bibliografía que dé cuenta de los principales hitos históricos que explican su evolución. Habiendo identificado el punto de partida del formato, se expondrán sus características actuales tomando como modelo a los referentes identificados, levantando y describiendo sus frentes distintivos, haciendo uso de la información disponible en sus memorias anuales del año 2020 y análisis propio.

- b. Cuarta Revolución Industrial y su impacto en el retail.
 - i. Descripción general de las Revoluciones Industriales anteriores mediante revisión bibliográfica.
 - ii. Caracterización general de la Cuarta Revolución Industrial e identificación de los efectos generados en el retail.
 - iii. Recopilación de tendencias de los últimos años en el retail.

Haciendo uso de información bibliográfica obtenida de reportes, columnas de opinión, y noticias en prensa, se caracterizará la Cuarta Revolución Industrial, así como también se entregarán breves antecedentes de las Revoluciones Industriales anteriores que den cuenta de la evolución de las tecnologías, principalmente. Dentro de esta caracterización del fenómeno, se darán luces de los efectos e implicancias que ha tenido en las organizaciones y en los consumidores a nivel global. Más aún, se utilizarán diversos reportes de empresas consultoras multinacionales que dan cuenta de los cambios que ha sufrido particularmente el retail en el contexto de la Industria 4.0, y que constituyen parte de las tendencias para los años venideros. De igual forma, se hará uso de estudios y publicaciones disponibles que den cuenta de los cambios sufridos por la industria de interés dada la pandemia por Covid-19.

- c. Caracterización de modelos alternativos de retail.
 - i. Descripción teórica de cada modelo: *Nativo Digital* y *Brick and Mortar*.

- ii. Revisión y análisis de las acciones estratégicas impulsadas por los principales exponentes de cada modelo a nivel nacional e internacional, identificando sus propuestas de valor.
- iii. Comparación de referentes en cuanto a sus datos financieros.

A fin de caracterizar de manera teórica los modelos alternativos de retail Nativo Digital y Brick and Mortar, se tomarán como referencia diversas publicaciones y estudios disponibles de consultoras y revistas, que den cuenta de las características y principales ventajas competitivas de cada modelo. A continuación, se analizarán 4 casos de estudio de los principales referentes de cada modelo a nivel nacional e internacional, identificando las acciones estratégicas que han llevado a cabo en los últimos años en relación a la modificación y desarrollo de sus modelos. Para esto, se hará uso de la información disponible en sus memorias anuales y en noticias publicadas en prensa, así como también información financiera pública, que permita comparar el desempeño de dichos actores.

- d. Propuesta de iniciativas estratégicas para el retail.
 - i. Caracterización y análisis de los modelos de negocios digitales propuestos por Peter Weill y Stephanie L. Woerner.
 - ii. Realización de entrevistas en profundidad a actores relevantes en el sector para la profundización del análisis y obtención de insights.
 - iii. Definición de líneas de acción y recomendación de iniciativas estratégicas transversales a llevar a cabo para alcanzar el desarrollo planteado en un ambiente digital.

Considerando los “Modelos de Negocios Digitales” propuesto por Peter Weill y Stephanie L. Woerner¹⁰, se detallarán y explicarán las características de cada modelo de negocio digital, siendo la base para el análisis (en términos del posicionamiento y desarrollo de las empresas líderes del mercado) y posterior propuesta de desarrollo estratégico para el retail. Adicionalmente, se considerarán los hallazgos obtenidos en entrevistas con actores relevantes de la industria, a fin de sustentar el análisis. En función de los anterior, se definirán las líneas de acción estratégica con sus respectivas iniciativas estratégicas propuestas para el retail, como parte de las conclusiones de este trabajo.

1.6 ALCANCES

En el presente trabajo de título se caracterizará la evolución del sector retail en los últimos 30 años¹¹ en Chile, con especial foco en la identificación de tendencias evidenciadas en los últimos 5 años, motivadas por la Cuarta Revolución Industrial. En este contexto, serán objeto de estudio las 3

¹⁰ Bibliografía mencionada en el marco teórico de la investigación.

¹¹ A contar del año 2021.

empresas líderes¹² a nivel nacional del formato Tiendas por departamento, entendidas como: Falabella; Paris y Ripley, así como también el Marketplace Mercado Libre, actual competidor del formato tradicional de retail.

La información comprendida en la realización de este análisis abarca los datos públicos disponibles en diversas fuentes (estudios, publicaciones en prensa, reportes y análisis, memorias anuales de las empresas abordadas en el estudio, entre otros), considerando tanto datos financieros cuantitativos como información bibliográfica cualitativa. Adicionalmente, se utilizará la información recopilada mediante entrevistas personales a actores relevantes.

Finalmente, las iniciativas estratégicas derivadas de esta investigación estarán enfocadas específicamente en los formatos Tiendas por departamento y Marketplace para un periodo de 10 años a futuro, sin desmedro de la posibilidad de extender las conclusiones de este estudio a otros formatos.

1.7 RESULTADOS ESPERADOS

El resultado esperado del trabajo es la generación de un marco de referencia del desarrollo estratégico a futuro para el formato Tiendas por departamento del sector retail en Chile, acompañado de las líneas de acción estratégicas transversales propuestas para competir en un ambiente altamente digital, gatillado por la Cuarta Revolución Industrial. Se buscará dar respuesta al problema estratégico del retail: ¿dónde debe llegar?, es decir, la definición de el(los) modelo(s) de negocio(s) digital(es) a adoptar por las empresas y la propuesta de valor de cara a los clientes y usuarios; y ¿qué acciones debe impulsar para llegar ahí?, entendido como el conjunto de iniciativas estratégicas que se deben implementar para formar parte del retail del futuro.

¹² La justificación de la elección de estas empresas como sujeto de estudio será abordada en el desarrollo de la investigación.

2 EVOLUCIÓN DEL RETAIL EN CHILE

Las Tiendas por departamento, formato perteneciente a la industria del retail, ha contado con una evolución acelerada y profunda a través de los años, enfrentándose a factores que han condicionado su crecimiento y desarrollo. En Chile, sus principales referentes no se han visto ajenos a dichos factores, donde el aumento del ingreso de las familias, la entrada de nuevos referentes extranjeros al mercado nacional, la apertura de nuevas líneas de negocio y la implementación de estrategias de internacionalización han sido sólo algunos de ellos. En esta sección se describirá la evolución del formato antes mencionado desde una perspectiva histórica, considerando los últimos 30 años en Chile, de manera de caracterizar al retail en cuanto a sus actores líderes y sus principales números, su crecimiento, así como también los grandes hitos que han marcado su desarrollo y que explican su consolidación en el país, desembocando finalmente en los atributos que actualmente lo caracterizan y condicionan.

2.1 HISTORIA DEL RETAIL

2.1.1 Los primeros años de la industria

El inicio de las tiendas por departamento a nivel mundial se da en Europa hacia la primera mitad del siglo XIX con el nacimiento de grandes tiendas opulentas y elegantes, similares a palacios, destinados a mostrar y lucir los productos comercializados (9), donde concurría la clase burguesa no sólo con fines económicos, sino que a modo de encuentro y actividad social. En particular, la tienda La Maison du Bon Marché en el año 1852, influenciada por el modelo Supermercadista Americano, dio origen al modelo en Francia¹³, revolucionando los establecimientos tradicionales de la época. Los grandes almacenes, inicialmente enfocados en productos específicos, comenzaron a vivir una redistribución de sus espacios buscando emular la organización de una ciudad dentro de la tienda, lo que sin duda constituye una innovación tanto arquitectónica como económica para la época (10). De esta forma, las tiendas físicas sufren una modificación en sus modelos de negocio: diversas categorías de productos agrupadas en secciones¹⁴ en una única tienda, tránsito libre de clientes, política de bajo margen, venta masiva de productos, productos señuelo vendidos a precio de pérdida y transparencia en los precios de los productos mediante el etiquetado de los mismos¹⁵. En un comienzo, las secciones eran alquiladas a pequeños comerciantes para hacerse cargo de su administración, sistema que fue reemplazado paulatinamente con la llegada

¹³ El fenómeno de los grandes almacenes cobra mayor relevancia en París que en otras ciudades.

¹⁴ De aquí nace el concepto de *departamento* que dará su nombre al formato.

¹⁵ Este concepto se vuelve relevante ya que impide la posibilidad de regateo del precio de los productos, sistema utilizado ampliamente en los pequeños almacenes.

de grandes empresas que ocuparon el lugar de las pequeñas, pasando a hacerse cargo de todas las secciones del establecimiento.

Como consecuencia natural de la globalización, el modelo se internacionalizó a otros países, quienes poco a poco fueron adoptando sus características. En América Latina y en Chile en particular, los inicios del formato Tiendas por departamento se da entrado el siglo XX de la mano con Los Gobelinos, y Gath y Chávez¹⁶, cuyas características fueron adoptadas más adelante por, en aquel entonces, la Sastrería Falabella¹⁷, quien en el año 1958 decide incorporar productos del hogar como una nueva categoría. De un momento a otro en la década del 90, la sociedad chilena migró de las compras en pequeños almacenes y boutiques a las compras en grandes salones de venta. Por su parte, los productos nacionales perdieron terreno poco a poco, dando espacio a las importaciones motivadas por la apertura de la política económica chilena, la disminución de costos y las bajas tasas arancelarias (11).

Tal como el modelo original, las tiendas por departamento en el país desde un inicio estaban destinadas a las clases sociales más adineradas, característica que se ha modificado con el paso de los años. El crecimiento de la economía chilena, el desarrollo financiero de la clase media y el mayor acceso a créditos contribuyeron a la masificación de este modelo. De esta forma, los grandes exponentes se fueron abriendo camino con el paso de los años, generando reconocimiento de marca en una sociedad motivada por el consumo y logrando un crecimiento abrupto gracias a estrategias innovadoras y agresivas (11).

2.1.2 Principales actores

La industria del retail en Chile históricamente ha considerado una gran cantidad de marcas y exponentes que conforman el mercado en general. En el caso de las tiendas por departamento, es posible identificar empresas con larga trayectoria en el país como lo son Falabella, Paris, Ripley, Hites, La Polar, ABCDIN, Tricot y Corona, por mencionar algunas. Por largos años, este se ha tratado de un formato altamente concentrado y competitivo (12), donde sus mayores exponentes han correspondido a Falabella, Paris y Ripley, quienes poseen los valores de mercado más altos en comparación con sus competidores más cercanos.

Al analizar el Market Cap histórico de las compañías que cotizan en el mercado de valores, es posible notar que el campeón indiscutible en este indicador corresponde a Falabella, el que desde su apertura en Bolsa ha mantenido el mayor valor de mercado, seguido desde cerca por el holding Cencosud, quien

¹⁶ Cadena Argentina de grandes almacenes que operó en Chile entre los años 1910 y 1952.

¹⁷ La Sastrería Falabella inaugura su primera tienda en el país en el año 1889 con el servicio de confección de vestuario, dando inicio al legado de esta importante cadena. Más adelante, en el año 1937, se transformaría en una tienda de vestuario.

actualmente administra las tiendas por departamento Paris. Por su parte Ripley, quien posee valores de mercado muy por debajo de los actores anteriormente mencionados, también es considerado dentro del grupo de líderes de la industria, debido principalmente a la participación de mercado que ha demostrado a lo largo de los años. La evolución del indicador financiero antes mencionado para estas compañías se muestra a continuación, donde es posible notar que, al cierre del año 2020, Falabella equivale a 1,7 y 15 veces el valor de mercado de Cencosud y Ripley respectivamente, mientras que en cuanto a La Polar e Hites, equivale a más de 200 veces sus valores de mercado.

Market Cap de las compañías

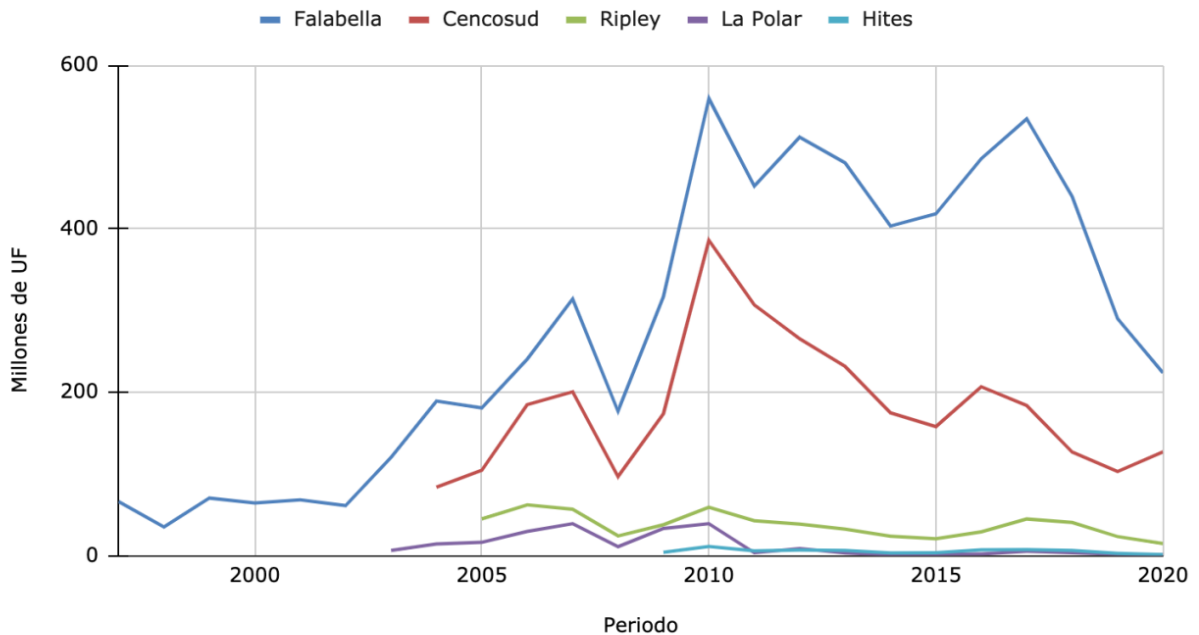


Figura 5: Comparación evolutiva Market Cap.

Fuente: Elaboración propia. Serie Valor de Mercado, Bloomberg.

Por otro lado, la evolución de las participaciones de mercado en ventas de estas empresas dan cuenta de su posicionamiento. Hacia el año 2007, Falabella contaba con el 30% del mercado; mientras que Almacenes Paris¹⁸ representaba el 21% y Ripley el 22% (13). En 2015, las participaciones ascienden a 38% y 27% para Falabella y Paris respectivamente, mientras que Ripley desciende un punto porcentual (14). A pesar de esto, para dicho año las tres compañías en conjunto concentraban el 86% del negocio de las multitiendas en Chile, donde el 14% restante se encontraba repartido entre los demás exponentes (15). Al año 2020, la participación de mercado de estas

¹⁸ A partir del año 2005 la cadena pasa a llamarse Paris, tras ser adquirida por parte de Cencosud (85).

compañías se distribuía como 26% Falabella (4), 29,6% Paris¹⁹ (16) (17) y 24% Ripley (17), lo que da cuenta de una tendencia al liderazgo en la evolución de estas cadenas a lo largo de los años, reafirmando su posición histórica.

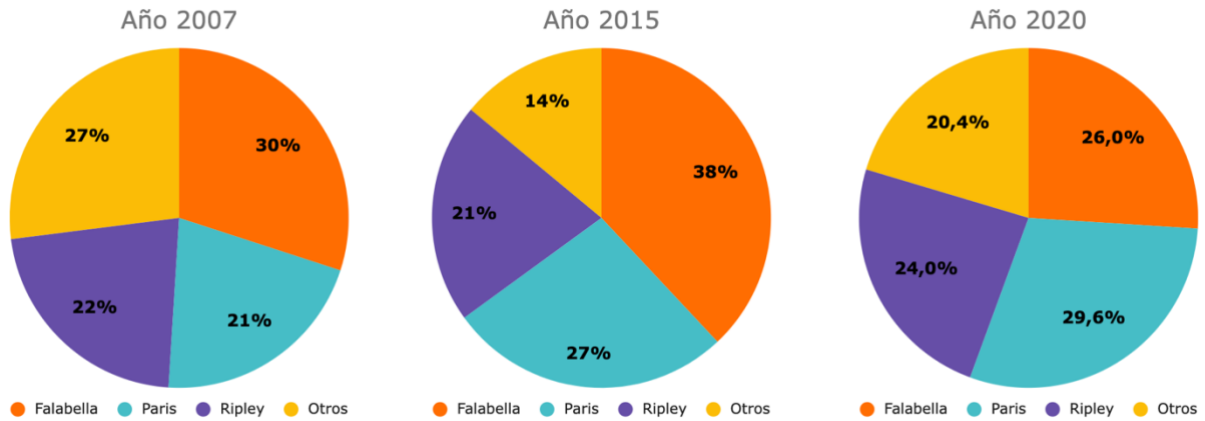


Figura 6: Participación de mercado de las tres grandes Tiendas por departamento en Chile.

Fuente: Elaboración propia en base a datos anteriormente expuestos.

2.1.3 Grandes hitos de la década del 90

2.1.3.1 Inversión extranjera en Chile

A pesar de tratarse de una industria altamente concentrada, en más de una ocasión, los actores del retail en Chile se han visto enfrentados a la llegada de exponentes extranjeros que han intentado instalar sus tiendas en el país, lo que, sin embargo, no ha significado un éxito para todas. En el año 1980, de la mano con la construcción del primer Centro Comercial en Chile, el Mall Parque Arauco, la sociedad Gala Ltda²⁰ se alía con la cadena Estadounidense Sears Roebuck para dar paso al nacimiento de Gala-Sears, la primera tienda departamental de este nuevo centro. En los próximos 3 años, la marca se dedica a la construcción de tiendas satélite²¹ en el centro de Santiago, sin embargo, en 1983 cierra sus puertas a pesar de su propuesta de valor²² exigente e innovadora forma de abastecimiento²³, debido a que no logra solventar sus deudas (18).

¹⁹ Participación calculada en base a ingresos por ventas de Paris (\$923 miles de millones) con respecto a Ripley retail (\$749 miles de millones).

²⁰ Grandes Almacenes de América Gala Limitada.

²¹ Tiendas de la marca que presentan menor tamaño y variedad de productos.

²² Gala-Sears prometía "Satisfacción garantizada o devolución de su dinero", lema instaurado por Montgomery Ward.

²³ Para atender de manera oportuna su alta rotación de inventario, la tienda departamental contaba con una forma hexagonal con bodegas en sus esquinas, a fin de reponer los productos en un menor tiempo.

Más adelante Muricy²⁴, la cadena de tiendas por departamento brasileña establecida en Chile, cierra sus puertas en 1990 tras declararse en quiebra, logrando mantener operaciones en el país durante 9 años únicamente. De igual forma, en el año 1995, la cadena estadounidense JC Penney perteneciente al mismo formato decide incursionar con operaciones en Chile, abriendo 2 tiendas en Santiago. A pesar de su amplia trayectoria en Estados Unidos y Puerto Rico, la multinacional no logra recuperarse de sus números rojos, por lo que 5 años después, vende sus filiales a Almacenes Paris del grupo Cencosud, quienes ya habían adquirido los locales de Muricy tras su retirada.

El formato Tiendas por departamento no es el único que ha experimentado la llegada y, en algunos casos, posterior fracaso de grandes referentes internacionales. En el caso del modelo Supermercadista²⁵, la empresa francesa Carrefour²⁶ y la holandesa Royal Ahold, quienes llegan a Chile en los años 1998 y 1999 respectivamente, dan luces del complejo escenario del retail chileno (19) (20). La revista Knowledge Wharton²⁷ señala que dentro de los factores que explican este escenario destacan: (i) el buen desempeño de la economía chilena; (ii) la alta competitividad del retail; (iii) el nivel de profesionalización del sector²⁸; (iv) el fortalecimiento de las economías de escala; (v) los bajos márgenes generados; (vi) la incorporación de tecnología y (v) el reducido tamaño del mercado chileno. Por otro lado, según los académicos de la Universidad Adolfo Ibáñez Constanza Bianchi y Enrique Ostalé, esta dificultad para penetrar el mercado chileno se debe a la incapacidad de sus directivos por entender a cabalidad al cliente y mercado local, junto con la "distancia económica, cultural y administrativa entre los países de origen de estos gigantes y Chile" (21).

A pesar de lo anterior, la llegada de retailers internacionales significó una oportunidad de crecimiento para los actores tradicionales nacionales donde, ante la amenaza de un nuevo competidor, copiaron los modelos de negocio y principales prácticas del retail internacional²⁹; incorporaron nuevos productos y servicios; y confiaron en la mirada experta de ejecutivos ligados a estas empresas (21). La adquisición de locales por parte de las chilenas a su vez permitió aumentar la concentración de mercado, aportando en la consolidación de esta industria en Chile. De esta forma, los principales exponentes del sector: Falabella, Cencosud y Ripley, se posicionaron con fuerza en el país, capturando la demanda mediante una amplia oferta de productos y servicios

²⁴ Sociedad comercial Muricy Limitada.

²⁵ El único caso de éxito en este modelo corresponde a Walmart, minorista americano que en el año 2008 compra la empresa D&S, pasando a llamarse Walmart Chile, empresa con presencia nacional hasta el día de hoy.

²⁶ Empresa con más de 50 años de experiencia en el mercado supermercadista.

²⁷ De Wharton School de la Universidad de Pensilvania.

²⁸ Considerando que inicialmente las empresas eran de carácter familiar.

²⁹ Lo que les permitió adquirir nuevas competencias centrales.

de calidad, demostrando un exitoso *know how* del negocio³⁰ y ganando la batalla contra las firmas extranjeras.

2.1.3.2 Internacionalización del Retail en la década del 2000

Nuevamente, la concentración de mercado de la época y la ajustada batalla entre los actores, los obligó a tomar decisiones importantes relativas a la operación de sus negocios. Este fenómeno, sumado a los bajos márgenes de la industria naturalmente impulsaron al retail chileno a expandir sus imperios a nuevos territorios, donde los vecinos sudamericanos se transformaron en los elegidos para emprender este desafío. Como proceso de expansión geográfica y crecimiento del negocio, en el año 1982 Cencosud, pionero en la internacionalización, decide incursionar en Argentina con Jumbo, perteneciente al modelo Supermercadista, dando el punta pie inicial para la posterior internacionalización de sus competidores. El siguiente en emprender este camino consiste en el grupo Falabella, que en 1993 ingresa a Argentina con su modelo de Tiendas por departamento, mientras que Sodimac, del formato Mejoramiento del hogar, se expande a Colombia (22).

No obstante, la verdadera carrera por la expansión de los retailers a otros países de la región no se da sino hasta 1995 y la posterior década del 2000, cuando el grupo Falabella ingresa al mercado peruano, comprando la tienda local Saga (22). El ingreso de Ripley a este mismo mercado se da en el año 1997, mientras que la tienda departamental Paris, del grupo Cencosud no ingresa sino hasta el 2013. En dicho año, Ripley por su parte realiza su ingreso a Colombia, encontrándose con su competidor Falabella, quien ya se encontraba presente en este país desde 2006.

Dentro de las principales razones para esta expansión geográfica destacan: (i) reciente crecimiento de las economías principalmente de Perú y Colombia; (ii) búsqueda de mayor seguridad y estabilidad del negocio y (iii) la necesidad de atraer nuevos clientes a las marcas dada la fuerte competencia nacional (23).

Esta estrategia transversal adoptada por los distintos exponentes de la industria se traduce en un crecimiento acelerado de los negocios, donde las divisiones internacionales representan una fuente de ingreso potente en los distintos actores al día de hoy. Diversos reportes dan cuenta de esta situación, donde Cencosud desde el año 2012 percibe sus principales ingresos desde Chile, seguido por Argentina, Brasil, Perú y Colombia (24). Lo mismo sucede con Falabella, quien, además de los ingresos percibidos por la operación en territorio nacional, declara a Perú, Colombia, Argentina y Brasil como los países con mayor generación de ingresos respectivamente (4).

³⁰ Esto se observa claramente en la valorización que han mantenido estas compañías de manera histórica.

Finalmente, la década del 2000 dio paso a la apertura en Bolsa de las empresas anteriormente mencionadas, llevándolas a convertirse en S.A.³¹ y logrando culminar su consolidación en el mercado local.

2.1.4 El inicio de las Tiendas por departamento

2.1.4.1 Diversificación del negocio

Las estrategias antes descritas se vieron complementadas por la diversificación de las compañías a otros formatos tanto dentro como fuera de la industria del retail. Así, los actores del sector no sólo se han dedicado al crecimiento y desarrollo de sus Tiendas por departamento, sino que también han asegurado sus ventas e ingresos mediante su participación en negocios más amplios y estables. Esta diversificación les ha permitido hacer frente de mejor manera a las fluctuaciones en las ventas, las depresiones económicas y el bajo desarrollo del retail que presentan ciertos actores de la región en los que tienen presencia, como por ejemplo, Perú³² y Colombia (25).

El negocio bancario y de créditos fue una de las primeras incursiones de las tiendas departamentales. Si bien parece no ser directo el punto de encuentro entre esta industria y el retail, las casas comerciales utilizaron la estrategia de lanzar sus propias tarjetas de crédito para fomentar el consumo, lo que con el tiempo evolucionó a la creación de sus propios bancos, quienes en la actualidad no sólo ofrecen créditos de consumo, sino que también créditos hipotecarios y otros productos financieros. Aún cuando el préstamo no se traduzca directamente en una mayor venta de las tiendas de retail, el negocio bancario ha traído grandes ganancias para las empresas del sector. Ejemplo de esto es el grupo Falabella, quienes en 2017³³ declaraban que en conjunto el Banco Falabella y su tarjeta de crédito CMR, representaban alrededor del 9% de los ingresos totales del conglomerado, con un crecimiento de más de un 10% con respecto al año anterior (26).

De manera natural, la entrada al negocio financiero trajo consigo la creación de la división de corredoras de seguros, donde las grandes cadenas ofrecen tanto servicios a personas (por ejemplo, seguros de vida, viajes) como a inmuebles (como es el caso de los seguros de autos). Así, en la actualidad *Seguros Falabella*, *Seguros Ripley* y *Seguros Cencosud*, compiten también con los actores especializados en esta industria.

³¹ Sociedades por acciones.

³² Evidencia de esto es la decisión de cierre de las tiendas Paris del Holding Cencosud en Perú, dado que la participación y resultados obtenidos tras el esfuerzo de internacionalización no garantizan la sostenibilidad de la operación en dicho país.

³³ En la actualidad, el negocio financiero representa el 1%³³ de los ingresos consolidados del grupo (4), lo que se explica principalmente con la disminución de colocaciones.

Por otro lado, los mayores exponentes del modelo físico tradicional han apostado por el negocio inmobiliario³⁴, donde la apertura de Malls y Centros Comerciales ha jugado un papel importante en la sostenibilidad económica de las compañías a través de los años. Tal es el caso de Falabella, quien en el año 1990 abre su primer Centro Comercial Mall Plaza Vespucio en la comuna de La Florida, seguido por su competidor directo Cencosud³⁵, quien ingresa a este negocio mediante la apertura del Mall Alto Las Condes en el año 1993. Con el pasar de los años estos y otros actores³⁶ han continuado con la construcción e inauguración de centros Comerciales tanto en la RM como en otras regiones del territorio, utilizando sus Tiendas por departamento y Supermercados como tiendas ancla³⁷. En todos los casos, la ubicación estratégica de los centros es fundamental, donde la conectividad y la diversidad de locatarios definen su éxito. Esta participación en el negocio inmobiliario les ha permitido no sólo obtener ganancias en base a las ventas de productos de sus casas comerciales, sino que también percibir importantes ingresos en base al arriendo de metros cuadrados a otras empresas y tiendas de retail. Tal es el peso de esta división, que tanto en 2019 como en 2020, las ganancias percibidas por Cencosud por el concepto de Centros Comerciales duplica las ganancias obtenidas por el formato Tiendas por departamento (5).

Adicionalmente, la creación y adquisición de marcas propias principalmente en la industria textil³⁸ ha sido una estrategia adoptada transversalmente por las Tiendas por departamento líderes. En un intento por diferenciarse de sus competidores y aumentar la creación de valor de sus negocios, los exponentes del modelo tradicional Falabella³⁹, Cencosud⁴⁰ y Ripley⁴¹ han desarrollado y comprado marcas exclusivas, a las que le han dado mayor visibilidad y espacio físico en sus tiendas en un intento por reconquistar al público, ante la variada oferta de marcas y mix de productos, tanto de marcas nacionales como internacionales. De igual forma, las casas comerciales se han encargado de la importación de marcas extranjeras, operadas exclusivamente por los

³⁴ Hay quienes afirman que el retail es un negocio inmobiliario.

³⁵ En la actualidad, Cencosud cuenta con más de 1 millón de metros cuadrados totales arrendables en sus centros comerciales.

³⁶ Ripley Corp ingresa en el negocio inmobiliario en el año 2007, y participa actualmente en la propiedad de centros comerciales en Chile y Perú.

³⁷ En la venta minorista, una tienda ancla es un establecimiento físico capaz de dar visibilidad y atraer clientes al centro comercial y a las tiendas especialistas más pequeñas. Suele ser la tienda más grande de dicho centro, estar alejada de otras tiendas departamentales y poseer la mejor ubicación dentro del establecimiento.

³⁸ En el caso de las tiendas departamentales. Sin embargo, esta estrategia del desarrollo las marcas propias, también es evidenciada fuertemente en el formato Supermercados.

³⁹ Las marcas principales de Falabella son: Basement y Sybilla.

⁴⁰ Cencosud cuenta con las marcas propias Krea, URB, Alpes Outdoor, Roots, Veeden, Alaniz Home, Alaniz, Attimo, Green Field, Opposite, Tribu, Aussie, Mini Tribu, Maritimo, Nex, Foster, J.J.O., Umbrale, Legacy y Pets Fun.

⁴¹ Entre sus marcas propias destacan: Barbados, Index, Marquis, Rescue, Regatta, Tatienne, Harvest, Azizi, Cacharel, entre otras.

diferentes retailers. Es así como el desarrollo de las marcas se da más allá de las puertas de la tienda departamental, donde la apuesta de los holdings ha sido ampliar además la red de tiendas físicas de las marcas extranjeras que operan en el país, así como también de sus marcas propias (27). Ejemplo de esto es la apertura de la primera tienda Sybilla del Grupo Falabella en territorio nacional, que a la fecha ya cuenta con más de 3 tiendas físicas en diversos Centros Comerciales, tanto en Chile como en Perú; y el aumento de tiendas Americanino, marca Italiana operada por el holding, por mencionar algunos.

De esta forma, los más grandes retailers se han encargado de expandir sus negocios, ampliando su participación en diversas industrias y haciendo crecer sus imperios. Ya sea mediante los viajes, la banca, los seguros o los Malls, el retail ha crecido en el tiempo, generando mayor valor y reconocimiento de su marca corporativa y logrando más puntos de contacto con sus clientes, a través de la oferta de servicios.

2.1.4.2 Las marcas deben estar donde estén sus clientes

Otro de los aspectos fundamentales para las empresas y en particular para el retail, es operar en los canales y espacios en los que se encuentran sus clientes. Esto sin duda supone un desafío para las compañías, ya que implica la migración rápida de las marcas hacia los canales donde sus clientes pasan la mayor cantidad de tiempo y donde interactúan con otros consumidores y usuarios, no sólo con la marca misma.

Con esto, las organizaciones han debido transformarse a lo largo del tiempo con el fin de no perder presencia, conforme el avance de las tecnologías y los cambios en el comportamiento y preferencias de los clientes. Si nos remontamos al año 1900, la tienda por departamento Sears en Estados Unidos comercializaba sus productos mediante sus catálogos físicos, los que eran entregados a los clientes mediante correo, donde en dicho año, casi el 50% de la población de Estados Unidos compraba por este medio (28). Este formato de compra y venta disruptivo y visionario para dicha fecha, acuñado por un referente internacional responde a las características del comprador de la época, y se presenta como la puerta de entrada para el posterior comercio y tráfico en línea, que actualmente, año 2022, se encuentra en su momento peak.

En el caso nacional, una de las grandes innovaciones observada en relación a los puntos de contacto con los clientes, y en particular, las distintas formas de venta de productos, se trata de la incorporación de los retailers tradicionales al negocio *.com*, donde en el año 1999 Falabella inaugura su página web de e-commerce Falabella.cl, mientras que Ripley ingresa con Ripley.cl al año siguiente. Esta entrada al comercio en línea supone oportunidades pero también desafíos que han debido ser superados con el paso de los años. El boom del internet y el aumento de transacciones realizadas mediante páginas

web, por cierto acelerado por la pandemia por Covid-19, trajo consigo no sólo compras digitales, sino también otro tipo de interacciones tanto o más valiosas.

En línea con lo anterior, las Redes Sociales han sido utilizadas por las compañías para conectar con sus clientes. En principio Facebook y posteriormente Instagram y Twitter, han sido fuentes inagotables de información, marketing y publicidad para las empresas. Así, estos nuevos canales han sido utilizados para el servicio al cliente, apoyando principalmente la gestión de reclamos y los servicios de post venta, así como también han sido fundamentales en la construcción de comunidades digitales⁴² y la generación de contenido.

En este intento por ingresar a los canales de preferencia de los clientes es que las empresas han debido generar presencia en otras plataformas. Entrada la era de los teléfonos móviles y las aplicaciones, los diferentes retailers no tuvieron más remedio que desarrollar sus propias aplicaciones para Smartphone, emulando el diseño y las interfaces de sus páginas web pero facilitando los procesos de búsqueda, selección y compra de productos mediante dispositivos móviles. Algunas antes que otras, mas todas han ingresado al mundo de las app, donde se generan gran parte de sus ventas en línea. Así lo declara Falabella en su reporte del primer trimestre 2021, evidenciando una participación del 41% de su aplicación en las ventas totales del canal online durante dicho periodo (29). Por su parte, Cencosud, quien en julio de 2021 lanzó su aplicación de compras digitales, ya visualiza un aumento en las descargas, lo que lo posiciona en la aplicación N° 1 más descargada, con un rating de 4,8 a septiembre del 2021 (30).

2.2 CARACTERIZACIÓN DEL RETAIL ACTUAL

En la actualidad, luego de la evolución y mutación evidenciada con el correr de los años, el formato Tiendas por departamento del sector retail presenta diversas características que dan luces de la transformación tecnológica y social a la que se ha visto enfrentado en los últimos años, y que fija el punto de partida general para la transformación proyectada en los años venideros. En esta sección se describirán los aspectos más relevantes que dan vida al formato en la actualidad, considerando a los actores principales anteriormente identificados.

⁴² Espacio digital diseñado para que un grupo de personas compartan intereses, opiniones e establezcan nuevas relaciones interpersonales.

2.2.1 Los clientes

Las tiendas por departamento apuntan a la masividad⁴³, es decir, cuentan con gran cantidad de clientes de diversos perfiles, grupos socioeconómicos, edades y géneros, con intereses particulares y requerimientos especiales. Se trata de consumidores leales a las marcas, donde el precio de los productos en general pierde terreno frente a la calidad de servicio, dependiendo ampliamente del segmento al que pertenece dicho cliente y de la situación de compra⁴⁴.

En la actualidad el cliente y sus preferencias movilizan a las empresas del retail, por lo que las compañías han cambiado paulatinamente su forma de mirar a sus consumidores. Este ya no es visto como un mero comprador al que hay que satisfacer, sino que pasa a entenderse desde una mirada mucho más amplia y compleja, que requiere esfuerzos de parte de las empresas en diversos aspectos, donde uno de ellos corresponde a la recopilación de data, análisis y posterior toma de decisiones en base a ella.

Los clientes han cambiado su lugar de compra⁴⁵, se ven expuestos a mayor información e influencia no sólo de figuras públicas sino que también escuchan recomendaciones y sugerencias de sus cercanos, utilizan diversas herramientas para mantenerse informados, son impacientes al momento de comprar⁴⁶ y buscan un trato humano y personalizado⁴⁷. Estas características han gatillado modificaciones en los locales, en las estrategias de venta y en la fuerza laboral, poniendo especial énfasis en la atención al público y en la mejora continua de las experiencias de cliente.

2.2.2 Las tiendas y los productos

El modelo tradicional de tiendas departamentales considera la utilización de amplios espacios físicos típicamente ubicados en Centros Comerciales y/o tiendas aisladas en la ciudad donde el cliente puede encontrar gran variedad de productos. Al año 2020, Falabella contaba con un total de 108 tiendas físicas (4), mientras que Paris poseía 51 locales (5) y Ripley 46 (17). Tal como se mencionó anteriormente, es común encontrar las tiendas de estos

⁴³ Falabella declara poseer más de 30 millones de clientes en los países en los que opera. Adicionalmente, tanto Cencosud como Ripley declaran que en la línea de negocio de tiendas por departamento, no existe ningún cliente que por sí solo concentre el 10% de sus ingresos.

⁴⁴ Por ejemplo, dependiendo de la urgencia de la compra, los clientes deciden por uno u otro proveedor más que por el precio del producto.

⁴⁵ Este tema será abordado en detalle en las próximas secciones.

⁴⁶ No toleran las filas, esperan procesos de atención más rápidos, exigen inmediatez y demandan tiempos de entrega de sus productos más rápidos, por mencionar algunos.

⁴⁷ En la teoría del marketing, y en particular en el boom del Marketing 3.0, se habla de un nuevo modelo para las empresas conocido como B2ME, haciendo la analogía con los modelos tradicionales B2C y B2B.

conglomerados cumpliendo la función de tiendas ancla dentro de los Centros Comerciales.

Por otro lado, el mix de productos incluye categorías como tecnología, calzado, vestuario, línea blanca, decoración, perfumería, entre otros, en las cuales los tres referentes principales compiten de manera directa. Siendo representantes exclusivos de ciertas marcas, los retailers compiten en variedad de SKUs y calidad de productos, así como también en precio y promociones. De esta forma, las marcas propias de las tiendas cobran especial relevancia, donde los lugares privilegiados y de mayor tránsito dentro del local se los llevan las marcas más importantes⁴⁸.

En el último tiempo, de cara a la digitalización del proceso de compra y del cliente mismo, las tiendas han debido implementar cambios aún en sus almacenes más emblemáticos. Las tiendas en la actualidad privilegian el servicio y la experiencia física, dejando menos espacio para los productos y reduciendo el inventario. El rol de la tienda física (así como también del vendedor) es claro: facilitar y agilizar el proceso de compra de los clientes, sirviéndole de ayuda en la toma de decisiones. Para cumplir su propósito, las empresas han debido planificar la remodelación y reestructuración de sus tiendas, así como también dedicarse a la construcción de otras nuevas y más modernas. Tal es el caso de Falabella, quienes el 15 de Noviembre del año 2021 inauguraron su nueva tienda de 25.000 metros cuadrados⁴⁹ en el Mall Parque Arauco, la que integra tecnología de punta, experiencias interactivas de realidad aumentada y personalización en el servicio (31).

2.2.3 El e-commerce

Los productos del retail pueden ser encontrados no sólo en sus tiendas físicas, sino que también en canales digitales. Tal como mencionamos anteriormente, el e-commerce en los últimos años se ha convertido en un canal cuyo desarrollo y crecimiento ha cobrado mayor fuerza y participación en las ventas e ingresos de los retailers. Con la creación de las páginas web de las tiendas, seguido por la creación de aplicaciones y la entrada en el mundo de los Marketplace, las tiendas departamentales han logrado presencia en el medio digital. Tanto Ripley como Cencosud han creado sus propios Marketplace conectando con pequeños negocios, emprendimientos y Startups, mientras que Falabella ha apostado por la adquisición del Marketplace mexicano Linio⁵⁰, que ya se encontraba operativo desde el año 2012 (32). El ingreso en esta línea de negocio supone una iniciativa común entre las grandes cadenas

⁴⁸ Destacan sobre todos las marcas propias de los retailers y las marcas internacionales administradas por ellos.

⁴⁹ Se trata de la tienda más grande Chile, donde el promedio de metros cuadrados por tienda es de 12.000.

⁵⁰ La adquisición se materializa en el año 2018, tras el posicionamiento alcanzado por la plataforma en Chile, México, Colombia y Perú.

tradicionales: buscar competir con aquellos referentes digitales cuyo nacimiento se da bajo este modelo.

En cifras, el primer trimestre 2021 en cuanto al e-commerce presenta números alentadores. Falabella declara que sus ventas online de su tienda departamental aumentaron un 143% lo que, en conjunto con sus ventas presenciales, impulsa un crecimiento del 42% en sus ingresos totales (29). Cencosud por su parte, declara un aumento de 180 puntos porcentuales en sus ingresos por e-commerce, donde Chile lleva la delantera (33). Finalmente, Ripley aumentó sus ventas digitales en un 188%, lo que lo mantiene como el segundo retailer digital más buscado en Chile y Perú, según lo declarado en su Reporte de Resultados del Primer trimestre (34).

2.2.4 Logística y cadena de suministro

La gran cantidad de SKUs y la variedad de canales por los que se comercializan los productos crean un nuevo desafío: el manejo de inventario y la cadena de suministro. Tanto en el caso de las ventas presenciales como en las ventas online, la actualización del stock y su manejo en bodega es fundamental, y debe ser realizado de manera sistemática, respondiendo en tiempo real a las variaciones de la demanda. Más aún, el boom de las compras en línea vividas durante el año 2020 generó un nuevo desafío para las empresas: la necesidad de una logística sólida y buenos procesos de última milla, que garanticen entregas expeditas, o en su defecto, la habilitación de espacios para el retiro de productos (generalmente en sus tiendas físicas). Tal es el caso de Falabella, quien producto del peak de ventas online, aumentó la capacidad instalada en sus centros de distribución en un 130%, así como también habilitó espacios para el comercio *Ship from Store*⁵¹ (4).

Adicionalmente, la disminución en la afluencia de público a las tiendas físicas ha llevado a más de alguna a convertirse en lo que hoy se conoce como *dark stores*⁵², así como también, ha motivado la creación de nuevos centros logísticos que apoyen a los retailers en esta difícil tarea. Esta forma de operar ha permitido lograr entregas más rápidas y expeditas, además de separar espacialmente al cliente que desea comprar en tienda de los encargados de preparar los despachos del e-commerce⁵³, evitando canibalización y quiebres de stock entre los productos de un canal y otro, así como también mejorando la experiencia de los clientes que aún desean una experiencia presencial.

En este contexto de comercio electrónico se ha desarrollado una nueva competencia en cuanto a la logística: el desarrollo de la logística inversa. ¿Qué

⁵¹ Realizar compras por internet directamente en una tienda física, haciendo uso del stock disponible en ella.

⁵² Se tratan de almacenes de productos donde se preparan exclusivamente los productos online.

⁵³ Esto a su vez impacta en la experiencia de los clientes.

hacer cuando un producto comprado por internet no cumple con nuestras expectativas? ¿Cómo hacer para que el proceso sea digital desde el inicio hasta la post venta? Los retailers deben ser capaces de hacerse cargo de las devoluciones o cambios de productos, sobre todo cuando estos son comprados por canales online, y por lo tanto, buscan ser gestionados por la misma vía en caso de existir dificultades.

Finalmente, cabe destacar que la logística no depende exclusivamente del retailer, sino que está condicionada además por las capacidades de sus socios estratégicos: los distintos distribuidores con los que trabaja la firma, lo que implica la necesidad de mantener relaciones estrechas y muchas veces integradas con estos actores, a fin de aumentar la capacidad de transporte.

2.2.5 La experiencia del cliente

Los retailers nacionales en sus reportes de sostenibilidad declaran especial interés por sus consumidores. Bajo la consigna de “poner al cliente al centro” buscan mejorar sus experiencias y cumplir sus expectativas. Cencosud en su memoria anual 2020 menciona que “*los clientes están en el centro de su modelo de negocio*” (5), de igual forma, Falabella declara trabajar “*poniendo a nuestros clientes y Sellers al centro para ofrecer una mejor propuesta comercial*” (4). Ripley por su parte sigue la misma línea, expresando tener a “*los clientes al centro de todo*” (17). Dadas las nuevas preferencias de los clientes descritas anteriormente, escuchar sus requerimientos se convierte en la piedra angular para cumplir el gran objetivo de las empresas: brindar experiencias personalizadas y de excelencia. Sin embargo, la declaración de intenciones no garantiza el éxito en la práctica, y nuevamente las compras en línea marcan un reto para las organizaciones. Según cifras del SERNAC⁵⁴, desde marzo a mayo la institución recibió un total de 37.400 reclamos asociados al comercio electrónico, donde una de las principales quejas de los clientes consiste en la “*lentitud en dar soluciones*”⁵⁵ (35), por ejemplo, en los servicios de post venta, solución de problemas y devoluciones de todo tipo.

De lo anterior se desprende una característica fundamental de esta industria: la importancia de desarrollar un buen servicio al cliente, tanto en tienda como en espacios digitales. Chatbots cada día más inteligentes, asistentes virtuales, cuentas oficiales en Redes Sociales como Twitter, Instagram y Facebook, han sido la tónica de esta nueva forma de atender los requerimientos del cliente, evitando cada vez más la resolución de problemas de manera presencial. Una buena atención al clientes colabora en la creación de buenas experiencias, lo que finalmente se traduce en una valoración y muchas veces recomendación de la marca⁵⁶, permitiendo la retención de los clientes y dándole mayor

⁵⁴ Servicio Nacional del Consumidor.

⁵⁵ Declarado por el 38% de los 1.381 entrevistados.

⁵⁶ Al mismo tiempo, la reputación empresarial es considerada una variable importante al momento de evaluar a las empresas de retail.

fortalecimiento a la misma. Mejorar la experiencia de compra del cliente trae asociado además algunas eficiencias en cuanto a costos y logística. Por ejemplo, un cliente que compra un producto con la información adecuada, tiene una mejor experiencia y, al mismo tiempo, menores probabilidades de devolver dicho producto, ahorrando dinero a la empresa al no utilizar un servicio de post venta.

2.2.6 Medios de pago

Siguiendo la línea de la construcción de experiencias de cliente sin costuras, una amplia variedad de medios de pago se vuelve fundamental, dado que simplifica y vuelve el proceso de compra accesible para un mayor número de consumidores. Por otro lado, las organizaciones del retail se han dedicado a la creación de nuevos y mejores medios de pago propios, ofreciendo productos innovadores y seguros que, dependiendo del alcance logrado, pueden ser utilizados en más de un establecimiento fuera de la casa comercial. De esta forma, en la actualidad se observa cómo Falabella⁵⁷, Mercado Libre⁵⁸ y Ripley⁵⁹ principalmente, poseen billeteras digitales y aplicaciones de pago que permiten, entre otras cosas, el pago en tienda mediante códigos QR, pagos a través de páginas web, sistemas de devolución de dinero casi instantáneo directamente a través de sus aplicaciones y la creación de cuentas virtuales de manera gratuita.

La utilización de estas herramientas viene asociada además a sistemas de beneficios como acumulación de puntos y descuentos exclusivos y personalizados para los clientes, que a su vez contribuyen en la fidelización y retención. Por último, estas formas de pago digitales (principalmente haciendo uso de aplicaciones en teléfonos móviles) se transforman en la puerta de entrada para diversas innovaciones en las tiendas físicas, las que cada vez serán más trasgresoras en su forma de operar.

2.3 PRINCIPALES HALLAZGOS

El formato Tiendas por departamento del retail en Chile proviene del modelo extranjero que le dio su nacimiento. Se trata de un sector altamente competitivo, concentrado y claramente liderado por tres principales actores, quienes de manera histórica han poseído las mayores participaciones de mercado, así como también los mejores desempeños en cuanto a valor de mercado en relación a otros actores del sector. Las acciones implementadas

⁵⁷ Aplicación móvil FPay, que permite pagar y cobrar a través de ella.

⁵⁸ Mercado Pago, facilita no sólo la compra, sino que también el proceso de cobranza de quienes venden a través de su plataforma. Es integrable con otros negocios.

⁵⁹ Chek posee funcionalidades más allá de la compra en comercios, entre otras cosas, permite llevar registro de los gastos y gestionar divisiones de cuentas con otras personas para cobrar fácilmente.

por ellas marcan la pauta para el resto de las empresas del mismo formato, conduciendo a la industria.

El mercado del retail chileno es difícil de penetrar, está bien consolidado y es robusto, habiendo poco espacio para nuevos competidores. En dicha línea, el intento de ingresar al negocio chileno por parte de gigantes extranjeros se ha visto mermado por los principales referentes nacionales, quienes en su lucha contra los recién llegados han logrado afianzar aún más su posición en el país. La diversificación de sus negocios a otras industrias, la apertura en Bolsa de los holdings dueños de las principales tiendas departamentales y la expansión a otros mercados latinoamericanos han hecho crecer a la industria, más aún han denotado una formulación estratégica similar entre compañías, dando cuenta de una baja diferenciación entre ellas, incrementando aún más la competitividad del sector.

Se trata de un mercado altamente dinámico, que se enfrenta a las condiciones sociales y económicas⁶⁰ del país en el que se encuentra, y que responde a los cambios de comportamiento del cliente, modificando su estrategia a fin de asegurar su continuidad en el tiempo. Clientes, tiendas, productos, canales, digitalización, logística y experiencia de clientes han marcado su historia más reciente, evidenciando una transformación que ha sido sostenida y profunda en el tiempo. Esta situación naturalmente da pie a la interrogante que motiva este estudio: ¿qué se espera para los próximos años del retail?.

⁶⁰ Por ejemplo el crecimiento y desarrollo de las economías familiares, el desarrollo del comercio formal en los distintos países, el ambiente político de cada nación, entre otros.

3 CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La evolución de las tiendas departamentales no sólo ha involucrado los cambios anteriormente expuestos. Particularmente en el último tiempo, las transformaciones experimentadas por las empresas guardan relación con la digitalización producto de la irrupción de las tecnologías, impulsadas por la Cuarta Revolución Industrial, lo que da luces de la respuesta a la pregunta planteada en el capítulo anterior⁶¹. Tal como se mencionó en la introducción de esta investigación, esta revolución corresponde al fenómeno económico, social y tecnológico al que se han visto enfrentadas las empresas de diversos rubros en todo el mundo, particularmente la industria del retail, y que modifica de manera profunda el comportamiento de las personas y, por tanto, su forma de relacionarse con las organizaciones. En esta sección se caracterizará primeramente dicho fenómeno de manera global considerando los efectos que ha tenido sobre las diversas organizaciones y posteriormente, se describirá el impacto que ha tenido particularmente en la industria de interés.

3.1 INDUSTRIA 4.0: ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS

La Primera Revolución Industrial nace en Inglaterra en la segunda mitad del siglo XVIII como la encargada de transformar las ciudades europeas, hasta el momento rurales y agrarias, en sociedades industriales y urbanizadas. Su característica principal consiste en la masificación de la producción de textiles, gracias a la introducción de maquinaria específica y nuevas técnicas de producción. Así, la producción se volvió más rápida y menos trabajosa, eficiente y mecanizada, lo que permitió satisfacer la demanda creciente no sólo de la población local, sino que también de los territorios aledaños. Lo mismo ocurrió con la industria metalúrgica, la que se vio fuertemente potenciada por la energía de vapor, logrando hacer frente a la demanda creada por las Guerras Napoleónicas (36).

A continuación, le sigue la Segunda Revolución Industrial, la que se desarrolla a partir de la década de 1870 y se extiende hasta mediados del siglo XX. En este periodo, la aplicación masiva de la energía de vapor en el transporte transoceánico; la utilización de nuevas técnicas de comunicación como el telégrafo, el teléfono y la radio, y la aparición de nuevas fuentes de energía, condujeron al desarrollo de la industria química, del acero y de la automoción⁶². Como resultado de las innovaciones de esta época (ciertamente más sofisticadas que las de la revolución anterior), surgen nuevas potencias como Alemania, Japón y Estados Unidos, dejando atrás a Gran Bretaña en la producción de estas tecnologías (37).

⁶¹ ¿Qué se espera para los próximos años del retail?

⁶² Movimiento de máquinas mediante el uso de motor.

Por otro lado, la Segunda Revolución Industrial dio inicio a la creación de las grandes empresas, seguidas por nuevas formas de financiación y el uso cada vez mejor de las economías de escala. La electricidad como fuente de energía, el uso del petróleo y el motor eléctrico llegaron a reemplazar a la energía de vapor, dada la mayor versatilidad ofrecida por esta invención, lo que significó el término de la mecanización de aquellos procesos que aún hacían uso de maquinaria manual, así como también el boom del transporte a motor. Este desarrollo y modernización de los medios de transporte (como ferrocarriles, camiones y barcos) permitió la apertura de los mercados y un aumento en las transacciones del comercio, dados los menores tiempos y costos de transporte. Adicionalmente, el automóvil se masificó, convirtiéndose en un objeto de consumo general, impulsado por la producción en masa y la cadena de montaje o producción en serie (38).

Pasada la Segunda Revolución Industrial, en Estados Unidos, Japón y Europa se produce un nuevo fenómeno de cambios y desarrollo, conocido como la Tercera Revolución Industrial. Este periodo viene a despegarse de las revoluciones predecesoras, donde la innovación se presenta por el lado de la informática; la automatización; las energías renovables y las tecnologías de la información y comunicación. Según Jeremy Rifkin⁶³, la Tercera Revolución Industrial consistió en un proceso de cambio socioeconómico, edificado sobre los siguientes pilares: mayor utilización de las energías renovables como la solar y eólica en desmedro de los combustibles fósiles; revolución del transporte con la llegada de autos eléctricos; la masificación del internet y la apertura de la información en línea; la utilización de sistemas de la información para la toma de decisiones y el nacimiento de plataformas y canales de comunicación digitales y Redes Sociales (39).

Las revoluciones antes descritas fueron fuente de cambios y transformaciones profundas, donde las innovaciones tecnológicas no sólo revolucionaron las máquinas e industrias, sino que también la forma de sociabilizar, la manera de consumir y la forma de vivir en comunidad, dando paso a la sociedad moderna. De momento que el boom de la informática y las energías renovables llega a su fin, se da paso a la Cuarta Revolución Industrial⁶⁴, cuyas implicancias han generado efectos en más de una industria y causado mutaciones en diversos aspectos.

Según la consultora multinacional Deloitte, la Cuarta Revolución Industrial, también conocida como Industria 4.0, se refiere *"al matrimonio entre activos físicos y tecnologías digitales avanzadas: internet of things, inteligencia*

⁶³ Sociólogo y economista estadounidense conocido por sus investigaciones sobre el impacto de los cambios científicos y tecnológicos en la economía, la fuerza laboral, la sociedad y el medioambiente.

⁶⁴ Si bien no existe un consenso sobre su fecha de inicio, se considera que la llegada de este nuevo periodo de desarrollo está dada principalmente por el proceso de digitalización, tanto de las personas como de las empresas y Estados.

artificial, robots, drones, vehículos autónomos, impresión 3D, computación en la nube, nanotecnología y más, que comunican, analizan y actúan sobre la información, lo que permite que las organizaciones, los consumidores y la sociedad sean más flexibles y receptivos y tomen decisiones más inteligentes basadas en datos” (40).

Ya en el año 2016, el World Economic Forum se refería a la Cuarta Revolución Industrial como *“una revolución tecnológica que alterará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos entre nosotros” (41).* Siguiendo el ejemplo de la Tercera Revolución⁶⁵, este fenómeno mundial se basa principalmente en la transformación digital, no obstante, se trata de un acontecimiento diferente, no sólo de una continuación de la revolución anterior, ya que considera además la innovación basada en la combinación de tecnologías que viene ocurriendo desde hace algunos años. La inteligencia artificial, la computación en la nube, la ciberseguridad, la robótica, la automatización, el “internet of things”⁶⁶, la nanotecnología, la ciencia de datos y las ciencias de los materiales son algunas de las tecnologías que caracterizan esta revolución y que dan mayor conexión a las personas (42).

Las razones por las cuales este fenómeno resulta tan importante es debido a la *velocidad, alcance e impacto* de los sistemas. La transformación de las empresas de diversas industrias en todo el mundo se ha dado de manera exponencial, a una velocidad mucho mayor que las revoluciones anteriores, lo que sienta nuevos precedentes principalmente en cuando a la digitalización. De igual forma, estos cambios han sido profundos y amplios, donde se han modificado por completo los sistemas de producción, gestión y gobernanza, así como también las formas en las que se relacionan las personas.

Los principales beneficiarios de esta nueva industria han sido los consumidores⁶⁷, quienes producto de las tecnologías, han tenido un mayor y mejor acceso al mundo digital. De esta forma, su relación con diversas marcas y organizaciones, productos y servicios se da a través de canales digitales, especialmente mediante sus teléfonos móviles. Hacia el año 2016, cerca del 30% de la población mundial utilizaba plataformas de medios de comunicación social para conectarse, aprender y compartir información, cifras que hacia el año 2021 alcanzan un 53,6% de la población mundial. Esto le brinda una oportunidad a las empresas, permitiéndoles conocer y comprender de mejor manera a sus clientes y usuarios, de manera de entregarles productos y propuestas de valor cada día más atractivas, personalizadas y adecuadas a sus necesidades.

En línea con lo anterior, un segundo beneficiario fundamental corresponde a las empresas, los oferentes, quienes además se ven favorecidos por las

⁶⁵ Entendida como la revolución de la “simple digitalización”.

⁶⁶ Interconectividad de dispositivos a través de internet.

⁶⁷ Particularmente aquellos familiarizados con la tecnología.

tecnologías en cuanto a las ganancias de eficiencia y productividad en las líneas productivas mayoritariamente mediante la automatización, disminuciones de costos en transporte y cadena logística, apertura de nuevos mercados así como también, crecimiento económico.

Sin embargo, estos beneficios traen desafíos asociados. En el caso de las empresas, estos consisten en descubrir las acciones y pasos que deben tomar para aprovechar las ganancias de la Industria 4.0, lo que para muchas significará un cambio en sus modelos de negocio. Por un lado, el supuesto tradicional de las firmas como maximizadoras de utilidades o “máquinas de hacer dinero” ha mutado, donde en la actualidad los líderes juegan un rol fundamental en la capacidad de ver la imagen macro del negocio para sacar a flote a sus organizaciones ante la crisis del capitalismo. La sustentabilidad y el cuidado del medioambiente son temas prioritarios de los que las empresas han comenzado a hacerse cargo en sus estrategias de largo plazo, con el ánimo de pertenecer al movimiento de responsabilidad social corporativa y ser agentes de cambio, ante el inminente cambio climático y escasez de recursos.

Por otro lado, el éxito de las organizaciones en esta era parece estar determinado por el entendimiento de que la tecnología puede apoyar a la empresa en todos los ámbitos del negocio, así como también la recolección de datos, análisis y posterior toma de decisiones en base a ellos (45) (46). Las áreas de personas y atracción de talento, la estrategia comercial de las compañías, el impacto social y las operaciones se ven favorecidas por la tecnología. En este contexto, el informe 2019 elaborado por Deloitte basado en encuestas a 2.029 ejecutivos de empresas globales de más de 19 países destaca las siguiente tendencias en relación a la dirección de empresas bajo la mirada de la Cuarta Revolución Industrial:

- ***Cuando la estrategia lidera, el éxito acompaña:*** la encuesta sugiere que las empresas con estrategias holísticas que integren las tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial tienen mayor éxito que aquellas que no cuentan con ellas. Al mismo tiempo, estas empresas innovan y crecen más rápido, y logran atraer y capacitar mejores talentos de cara al futuro.
- ***Reconocimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE):*** con un nuevo enfoque en el cliente y stakeholders en general, más allá de las utilidades, las organizaciones están intentando encontrar un equilibrio entre las ganancias y el propósito. Así, los líderes están asumiendo la responsabilidad de luchar contra el cambio climático, implementando programas que aborden la sostenibilidad ambiental.
- ***Compromiso con la formación y el desarrollo:*** para competir bajo este nuevo concepto de industria las organizaciones requieren de una fuerza laboral con habilidades digitales, que garanticen el éxito en la incorporación de nuevas tecnologías y transformación digital en

general. Para esto, las organizaciones deben ser capaces de atraer, capacitar y retener talentos, tomando un papel protagónico en los programas de capacitación, bajo una filosofía de aprendizaje permanente. La responsabilidad de las empresas en esta materia radica en la inversión destinada a este concepto.

Sin desmedro de lo anterior, la profundidad con la que la Industria 4.0 ha impactado los mercados a su vez ha generado una suerte de “obsesión” en las empresas por incluir tecnologías, lo que no necesariamente garantizará el éxito de las firmas en un mundo digital. Más aún luego de la pandemia por Covid-19, los líderes empresariales se vieron inmersos en la carrera por la transformación digital, con la necesidad imperiosa de invertir en plataformas, productos y servicios digitales. No obstante, esta inversión agresiva y veloz puede dirigir a la organización al fracaso en su intento por llegar a la madurez tecnológica, más aun considerando que la tasa de fallas de la implementación de las iniciativas digitales bordea el 70% (43). Es por esto que las empresas deberán ser capaces de identificar qué tecnologías son críticas para la transformación de sus negocios, en línea con sus estrategias de mediano y largo plazo (44).

3.2 EFECTOS E IMPLICANCIAS: EN LAS PERSONAS Y ORGANIZACIONES

La Cuarta Revolución Industrial, siendo un fenómeno transversal a las distintas industrias, ha generado impactos en diversos ámbitos. Por un lado, se está frente a los efectos directos sobre los negocios, las empresas y organizaciones, pero también se observan efectos en las personas, tanto trabajadores como clientes. Sin una comprensión acabada y completa de los cambios y oportunidades que llegan con la Industria 4.0, las empresas corren el riesgo de perder terreno.

La velocidad con la que se ha dado la Cuarta Revolución Industrial ha significado sorpresas constantes para las empresas, incluso para las más informadas y mejor conectadas. De la mano con las tecnologías llegan nuevas soluciones y, dado que la aceleración en la innovación se ha vuelto difícil de anticipar, los competidores que logran adaptar su cadena de valor de manera ágil haciendo uso de plataformas digitales⁶⁸ son los que han ganado terreno y expulsado del mercado a los competidores tradicionales y con legado. La mejora en la calidad de servicio, la rapidez de entrega y la oferta de mejores precios han sido fuentes de creación de valor contra las que las empresas más rígidas no han sido capaces de competir. Al mismo tiempo, los cambios en los patrones de comportamiento de los consumidores⁶⁹ ha obligado a las

⁶⁸ Plataformas utilizadas en el acceso a más y mejor información y en las áreas de marketing, ventas y distribución.

⁶⁹ Basado principalmente en el acceso a redes móviles y datos.

organizaciones a adaptar la forma en la que diseñan, comercializan y entregan productos a sus clientes (40).

A grandes rasgos, es posible identificar cuatro efectos principales que ha tenido la Cuarta Revolución Industrial en las empresas: en las expectativas de los clientes⁷⁰, en la mejora de los productos⁷¹, en la innovación colaborativa y en las formas organizativas⁷². Con esto, se tiene que los líderes empresariales y los altos ejecutivos deben entender a cabalidad su entorno cambiante, desafiar a sus equipos e innovar constantemente. Por su parte, Peter Weill y Stephanie Woerner declaran en su libro "What's your Business Digital Model?"⁷³ que existen tres diferentes formas en las que la disrupción digital impactará a las empresas (7). Estas son:

- **Nuevos participantes:** empresas y organizaciones con modelos de negocio diferentes y capacidades digitales superiores, que ofrecerán nuevas y atractivas propuestas de valor a los clientes.
- **Nuevos modelos de negocio para los competidores tradicionales:** los actores ya existentes adoptan nuevos modelos de negocio⁷⁴ más atractivos para los clientes.
- **"Cruce de línea" de las industrias:** las empresas salen de una industria e ingresan a otras haciendo uso de sus capacidades digitales.

Desde el punto de vista de las personas, la tecnología se ha convertido en una fuente de valor inagotable, que toca las vidas desde diferentes ángulos y aristas. El comportamiento se ha visto modificado, las relaciones con las organizaciones son diferentes y la interacción con otros se comienza a dar en diferentes espacios, principalmente digitales. En particular, desde el lado de los clientes, ha cambiado el sentido de privacidad, los patrones de consumo, el tiempo dedicado al trabajo y al ocio y la forma de relacionarse con otros, por mencionar algunos ejemplos. La incorporación de tecnologías a lo largo del viaje del cliente⁷⁵ ha sido una fuente de innovación y crecimiento, donde las empresas tienen la oportunidad de conocer de manera profunda al consumidor, lo que se traduce en productos y servicios más alineados con sus necesidades y mejores experiencias de cliente, lo que ciertamente puede fortalecer su relación con las organizaciones (42). El análisis de datos y el uso de la información disponible permite no solo soluciones personalizadas para

⁷⁰ Los clientes esperan que se mejoren las formas en las que se les entregan los productos y servicios, así como también que se mejoren los productos en sí.

⁷¹ Por ejemplo, productos físicos pueden ser mejorados con el uso de capacidades digitales que aumenten su valor o lograr que sean más duraderos.

⁷² El nacimiento de nuevos modelos de negocio y la aparición de plataformas globales llevan a repensar, entre otras cosas, la cultura, el talento y la gobernanza de las organizaciones.

⁷³ Dicho libro será utilizado posteriormente para el análisis, como parte del marco conceptual de esta investigación.

⁷⁴ Esta idea será descrita y analizada en los siguientes capítulos.

⁷⁵ Camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con las organizaciones.

los clientes, sino también la posibilidad de anticiparse y predecir sus preferencias mediante inteligencia artificial, mejorando la oferta de las empresas.

Por otro lado, la Cuarta Revolución Industrial también está transformando los puestos de trabajo y la fuerza laboral. La automatización de procesos y la interconexión de sistemas está generando no sólo cambios en los empleos actuales, sino también la creación de nuevos roles⁷⁶ (49). Sin embargo, la tecnología no sólo llega a desafiar a la fuerza laboral, sino que también permite la posibilidad de facilitar sus tareas, aumentar su productividad, permitirles realizar tareas más complejas y entregar una mejor atención a los clientes, siempre y cuando sean capaces de entender e interpretar el gran flujo de datos e información con los que deberán interactuar día a día. Para esto, la posibilidad de acceder a los datos por parte de los trabajadores será fundamental (42).

En línea con lo anterior, y dado que la Industria 4.0 llega a desafiar a los trabajadores en su forma de hacer las cosas, es que se requieren nuevas habilidades y competencias, donde la tendencia indica que el pensamiento creativo y las habilidades tecnológicas serán cruciales para el futuro, así como también será necesaria una mayor madurez cognitiva, es decir, aquellas habilidades propias del ser humano no replicables por las máquinas. Al mismo tiempo, la formación de profesionales con conocimientos multidisciplinarios será crucial de cara al futuro (47).

3.3 EL RETAIL EN EL CONTEXTO DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Naturalmente, las implicancias y efectos transversales de la Industria 4.0 han generado impactos también en el retail. Más aún, el sector objeto de estudio ha experimentado efectos concretos de este fenómeno, tanto en relación al negocio como desde el punto de vista de los clientes, que marcan las principales tendencias dentro del rubro.

Particularmente, el fenómeno de la cuarta Revolución Industrial ha obligado a las empresas de retail a modificar sus estrategias con el fin de mantenerse vigentes. Por un lado, el crecimiento acelerado de las empresas .com como Amazon, eBay o Mercado Libre ha generado complicaciones para las empresas tradicionales en la atracción de clientes a sus tiendas, lo que las ha obligado a establecer nuevas estrategias y canales de venta (49). Es así como varias de ellas han optado por aumentar sus esfuerzos en hacer crecer sus canales digitales⁷⁷ en desmedro de sus tiendas físicas, donde más de alguna ha sido cerrada o modificada. Sin embargo, el éxito ha sido de aquellas organizaciones que han sido capaces de revivir sus marcas mediante el complemento e

⁷⁶ Dichos roles podrían contrarrestar la pérdida de empleos producto de la automatización.

⁷⁷ Como páginas web o aplicaciones de compra.

integración de los canales digitales con el canal físico tradicional, donde las experiencias “sin costuras” han sido el factor principal. Más aún, este desarrollo de canales e incorporación de plataformas debe venir de la mano de un entendimiento acabado de los clientes de las marcas y retailers, acogiendo sus necesidades y problemáticas a solucionar, tal como declara Gabriela Álvarez, Managing Director, Accenture Interactive Chile (50). ¿Qué se entiende por una experiencia “sin costuras”? En una entrevista realizada para efectos de esta investigación, Gabriela argumenta que la incorporación de canales digitales debe llegar como una respuesta natural a lo que busca y espera el cliente, considerando una segmentación multivariada de los mismos⁷⁸, que permita a su vez entregar soluciones personalizadas, según las preferencias de cada cluster de clientes (50).

En la misma línea de clientes, las preferencias y expectativas que estos poseen respecto del retail se han visto modificadas no sólo por la experiencia que brindan los exponentes internacionales del rubro, sino que también por la llegada e interacción de otros productos y servicios, según comenta Gabriela. Al respecto menciona que la masificación de servicios basados en tecnología tales como Uber; Cornershop; Rappi; entre otros, han llegado a resolver en tiempo y forma una necesidad que otros actores no han podido resolver, entregando mejores experiencias, inmediatez en la atención, satisfacción del cliente y por lo tanto, elevando el nivel de exigencias que los consumidores tendrán para con las organizaciones de otros sectores, incluidas las pertenecientes al retail.

Dentro de dichas exigencias destaca particularmente la sustentabilidad, temática de la que los retailers han debido hacerse cargo con mayor énfasis que antes. Alan Meyer⁷⁹, Mauricio Blanco⁸⁰ y Gabriela Álvarez (45) (51) (50), quienes fueron entrevistados para efectos de esta investigación, coinciden en este punto: la sustentabilidad del negocio (tanto financiera como medioambiental) generará valor en el retail, y será un elemento diferenciador de cara a los consumidores. Al respecto, las grandes tiendas departamentales

Otro aspecto en el que la Cuarta Revolución Industrial ha tenido incidencia corresponde a los puestos de trabajo, los que se han visto modificados principalmente debido a la automatización. Esto representa oportunidades para las organizaciones, principalmente en relación a la disminución de costos y la posibilidad de potenciar un mejor nivel de servicio al cliente⁸¹, mientras

⁷⁸ No basta con segmentar a los clientes en base a edades o género, sino que se requiere un cruce más profundo entre habilidades digitales, situaciones de compra, preferencias, entre otras variables, para poder generar grupos target, y orientar de esta forma el contenido al que serán expuestos los diversos tipos de clientes.

⁷⁹ Gerente General, Mercado Libre Chile.

⁸⁰ Ex Gerente Corporativo, Ripley.com.

⁸¹ Dado que una porción de la mano de obra quedará disponible por el reemplazo de las máquinas, esto abre la posibilidad de enfocar los esfuerzos en mejorar la atención a los clientes, creando nuevos puestos orientados a este tema.

que, desde el punto de vista de los trabajadores, la posibilidad de ser reemplazados genera incertidumbre y nuevos retos, los que deberán ser abordados desde una correcta gestión del cambio⁸² y gestión de personas, que materialice la transformación digital de forma paulatina y controlada⁸³ (52).

Como es posible notar, la industria del retail se encuentra en jaque. Al mismo tiempo, las tendencias evidenciadas en empresas tanto nacionales como internacionales marcan la pauta para el retail del futuro. De esta forma, destacan las siguientes:

- **Cierre de tiendas:** la tendencia indica que cada día es más desafiante arrendar espacio físico para tiendas comerciales, dada la disminución paulatina de asistentes presenciales a los locales. Esto nos lleva a preguntarnos: ¿Está muerto el modelo de tiendas físicas?⁸⁴
- **Inmediatez en la entrega, facilidad y personalización:** los clientes cada día están menos dispuestos a esperar por sus compras⁸⁵, lo que requiere entregas veloces y ha significado cambios en más de una propuesta de valor. Ejemplo de esto es el caso nacional Cencosud, que a principios de este año lanzó el piloto de su nuevo formato de supermercados Spid35 tanto en Chile como en otros países de la región (como Colombia y Argentina), donde promete realizar entregas en menos de 35 minutos. Adicionalmente, los clientes buscan obtener información completa sobre sus productos de manera intuitiva y rápida⁸⁶, tráfico que generará data y pistas valiosas para los retailers respecto de sus clientes. Dicha inmediatez y facilidad de entrega aplica también a la logística inversa, lo que supone un nuevo desafío para las empresas de retail.
- **Inteligencia artificial y automatización:** la IA y la tecnología en general es utilizada para crear experiencias de cliente personalizadas y expeditas dado el análisis de datos que entregan información única sobre los distintos clientes y que permiten entenderlos en mayor profundidad, con el fin de ofrecer mejores ofertas en el canal correcto y en el momento adecuado. Adicionalmente, la automatización y la robotización en la cadena de suministro ha permitido procesos productivos más veloces y precisos, lo que se traduce en entregas más rápidas a los clientes. La gestión de bodega, la respuesta a órdenes unitarias, la logística inversa, la posibilidad de retiro en

⁸² Como ejemplo de iniciativas de este tipo, Falabella en su reporte anual del año 2020, declara la implementación de su programa Escuela Digital, que busca dar a sus colaboradores oportunidades de formación, empleabilidad y desarrollo en roles digitales.

⁸³ Considerando conversaciones con los colaboradores y sindicatos, capacitaciones para la reconversión laboral, entre otros.

⁸⁴ Esta pregunta será abordada más adelante en la investigación.

⁸⁵ Según la revista Forbes, el 88% de los consumidores están dispuestos a pagar por envíos en mismo día o más rápidos (54).

⁸⁶ Por ejemplo comparar precios en la web, ver disponibilidad, información del producto, fechas de entrega, costos de envío, entre otros.

tienda, entre otros han requerido la automatización de los procesos y sistemas (53). De esta forma, distintos líderes están invirtiendo en plataformas de análisis avanzado de datos, y lo consideran un elemento crítico para sus organizaciones.

- **Realidad aumentada, impresión 3D y simulaciones:** la gran cantidad de compras y tráfico en las plataformas digitales de los retailers han dejado claro que no es estrictamente necesario ver y tocar un producto para decidir comprarlo. Sin embargo, la tecnología de la realidad aumentada y las simulaciones resultan particularmente útiles en la disminución de la cantidad de devoluciones de los productos comprados en línea⁸⁷ (54). De esta forma, los clientes entienden de mejor manera lo que están comprando, lo que a su vez se traduce en mejores experiencias. Al mismo tiempo, la impresión 3D permite crear y testear modelos complejos y personalizables de manera fácil y a bajo costo.
- **Comercio social:** al momento de comprar, los clientes buscan interactuar con otros, ya sea mediante recomendaciones de otros clientes, mediante publicaciones de influencers en Redes Sociales o consejos de las mismas tiendas. La *Harvard Business Review*, en "The Shopping Episode: Retail Trends we're watching" publicado en Apple Podcast menciona el caso de Pinduoduo, empresa Nativa Digital China que permite a sus clientes compartir con sus redes sociales los productos de distintos proveedores, permitiendo que los mismos usuarios generen recomendaciones y sugerencias a sus conocidos. De esta forma, la compra se vuelve una forma de entretenimiento y sociabilización con otros.

Si bien los desafíos y cambios antes descritos responden al proceso de transformación motivado por la Cuarta Revolución Industrial, la pandemia por Covid-19 se encargó de acelerar dichos efectos en las empresas y clientes en todo el mundo. Aquellos cambios que estaban previstos para ocurrir en las organizaciones en el mediano/largo plazo se materializaron en pocos meses, y en algunos casos incluso en cuestión de semanas. Del lado de los consumidores, los patrones de compra y las preferencias fueron modificadas fuertemente, y muchas de ellas se mantendrán en el largo plazo. Las características que guiarán a la industria en la construcción de la "nueva realidad" posterior a la pandemia son diversas. A continuación se expondrán las más relevantes (55).

- **Digitalización del proceso de compra:** a pesar del boom de las compras en línea, el modelo de tiendas físicas no parece estar obsoleto. Así lo demuestra la afluencia de público a los centros comerciales luego del cese de las restricciones de movilidad. Sin embargo, los clientes mantienen su posición sobre la necesidad de

⁸⁷ Se estima que el 25% de los artículos comprados en canales digitales son devueltos.

contar con procesos de compra más digitales aun cuando se encuentren en el canal offline.

- **Consumidores conscientes:** el último reporte "*Climate Change 2021: The Physical Science Basis*" emitido por la ONU es categórico en cuanto al futuro del planeta producto del cambio climático. En esta materia, las empresas y los líderes mundiales juegan roles fundamentales como agentes de cambio, donde se espera que actúen de manera responsable abordando la sostenibilidad como pilar central en su liderazgo. Al mismo tiempo, los consumidores se han vuelto más conscientes, donde el impacto medioambiental se ha vuelto una nueva e importante variable a considerar al momento de comprar⁸⁸. A fin de reducir el impacto medioambiental, los consumidores buscan ver sus propios valores reflejados en los productos y en la experiencia de compra. Así, la sustentabilidad supone un nuevo desafío para el retail del futuro.
- **Click and collect:** las empresas han debido replantearse el sistema de venta y posterior entrega de sus productos: ¿el cliente debe pasar por caja para pagar?, ¿cuánto tiempo está dispuesto a esperar para recibir sus compras? Muchos han implementado espacios de picking de productos, algunos separados incluso de las tiendas, donde la logística debe ser tal que el tiempo de espera sea el mínimo posible. Sistemas de pago digital in store y mecanismos de atención autoservicio han sido implementados en el último tiempo. Este sistema parece haber llegado para quedarse⁸⁹.

3.4 PRINCIPALES HALLAZGOS

¿Cómo y por qué la Cuarta Revolución Industrial afecta al retail?

Los antecedentes que describen este fenómeno dan cuenta de la modificación que ha generado principalmente en el comportamiento de los consumidores. Los clientes se ven expuestos a productos y servicios digitales con entregas inmediatas y posibilidad de personalización, tienen mayor conciencia del impacto de sus acciones sobre el medioambiente, interactúan constantemente con otros consumidores, tienen mayor y mejor acceso al mundo digital, han aumentado su presencia en canales digitales, están expuestos a datos e información en línea, entre otros.

Lo anterior implica que su forma de relacionarse con las organizaciones y particularmente con el retail ha cambiado, involucrando nuevos factores que deben ser abordados para satisfacer sus expectativas y preferencias de

⁸⁸ Tal como se mencionó anteriormente, diversos actores del mercado del retail coinciden y destacan este punto.

⁸⁹ Este punto será abordado en mayor detalle en el siguiente capítulo.

compra. Así, el retail es afectado por la Industria 4.0 en los siguientes frentes desde sus clientes:

1. Aumento de la oferta y mix de productos.
2. Sustentabilidad tanto en los productos como en el proceso de compra.
3. Habilitación de canales digitales para transacciones.
4. Reestructuración de tiendas y espacios físicos.
5. Nuevas y mejores experiencias de compra y propuestas de valor, tanto en canales físicos como digitales.
6. Servicios al cliente personalizados y expeditos.
7. Fortalecimiento de las capacidades logísticas.

Adicionalmente, las empresas pertenecientes al retail experimentan de forma directa fenómenos gatillados por la Cuarta Revolución Industrial que desafían sus estructuras, procesos y funcionamiento interno. Sus principales desafíos en dicha línea son:

1. Aumento de la competitividad producto de la entrada de nuevos actores al mercado con modelos eficientes y capacidades digitales y de análisis de datos superiores.
2. Adaptación y versatilidad de competidores tradicionales pre-existentes.
3. Nuevas características y requerimientos de parte de la fuerza laboral.
4. Incorporación de nuevas tecnologías que faciliten los procesos, generando ganancias de eficiencia y operaciones costo eficientes.

4 BASES PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL RETAIL: MODELOS ALTERNATIVOS

Habiendo planteado el contexto en el que se enmarcará el desarrollo estratégico futuro de la industria del retail, queda sentar las bases teóricas bajo las cuales nacen las empresas de este sector, de manera de entender el punto de partida de las diversas organizaciones y vislumbrar en qué línea se dará dicho desarrollo estratégico. De esta forma, en esta sección se revisarán dos modelos generales y serán descritos en cuanto a sus orígenes y características, analizando los principales casos de éxito nacionales e internacionales de cada uno de ellos, identificando las acciones que han llevado a cabo en el tiempo y entendiendo la dirección que están tomando estas compañías, bajo el contexto de cambio tecnológico y social generado por la Revolución Industrial antes descrita.

4.1 MODELOS ALTERNATIVOS DE RETAIL

Dentro del mundo de las empresas es posible identificar a grandes rasgos dos modelos bajo los que nacen las organizaciones. Por un lado, el modelo tradicional de tiendas físicas conocido como Brick and Mortar⁹⁰ y por el otro, las empresas Nativas digitales, que, en su estado puro, no cuentan con establecimientos físicos en los que vender y promocionar sus productos, sino que se relacionan con sus clientes exclusivamente a través de canales digitales (internet, apps, plataformas). En la teoría, ambos modelos presentan características particulares que hacen únicas sus propuestas de valor, sin embargo, en el caso de la industria del retail, la evidencia empírica muestra cambios interesantes e innovadores en ambos en los últimos años, lo que plantea la interrogante de cómo mutan de cara al futuro.

4.1.1 Brick and Mortar

Muchas son las empresas que han nacido bajo este modelo. Basadas exclusivamente en la venta presencial a través de tiendas físicas previo a la irrupción del internet, las organizaciones Brick and Mortar son conocidas por su legado y tradición, ya que se trata del modelo inicial de tienda con venta directa de bienes o servicios al público. La distinción de negocios Brick and Mortar comenzó a utilizarse de manera frecuente a partir de los años 2000, dada la necesidad de generar diferenciación con el modelo de negocio emergente de dicha época: las empresas Nativas Digitales⁹¹ (56).

El modelo de negocios original es por lo general B2C y 100% offline, donde la atención al público cara a cara implica un contacto sumamente directo con los clientes, y por tanto, una atención especializada y personalizada que permite

⁹⁰ Traducido literalmente como "Ladrillo y Mortero".

⁹¹ Este modelo será abordado con mayor detalle en la siguiente sección.

construir y moldear la experiencia de los clientes (56). Diversas industrias cuentan con empresas pertenecientes a este modelo, donde el retail no es la excepción. Falabella, Cencosud, Ripley, Hites, La Polar, Walmart, entre muchas otras, han nacido como organizaciones Brick and Mortar.

Dentro de las características que presenta este modelo destacan las siguientes ventajas competitivas (56):

1. Captación de nuevos clientes debido al tráfico a pie fuera de la tienda (lo que al mismo tiempo da a conocer la marca al existir un punto físico de interacción con ella).
2. Posibilidad de atender al cliente mediante vendedores especializados que resuelvan dudas y realicen sugerencias.
3. Familiarización de los clientes con los productos y servicios, al poder interactuar directamente con ellos en la tienda física.
4. Utilización de medios de pago físicos como el efectivo o cheques.

Como es posible notar, las ventajas competitivas nacen principalmente de la interacción con clientes, encuentro del que además se desprende la posibilidad de observar sus atributos no digitales tales como sus emociones, reacciones a estímulos, rutas de compra, entre otros. De esta forma, el modelo ofrece una competencia central a las empresas que se rigen por él: comprensión y conocimiento total del cliente, dada la cercanía que se genera en el espacio físico. Según reportes del MIT Sloan Management Review, este modelo a su vez permite desarrollar un mayor sentido de contexto y construir una conexión emocional entre el cliente y la marca, aportando en su retención y motivando posteriores compras (57). La tienda física permite que el cliente se enfrente a nuevos productos y decida probarlos, productos que de otra forma no hubiese comprado.

Al mismo tiempo, las organizaciones Brick and Mortar enfrentan una serie de desventajas a mencionar (56):

1. Costos elevados de arriendo de espacios físicos, así como también aquellos asociados a la mantención de dichos espacios (servicios básicos como luz y agua, servicios de carpintería y reparaciones, entre otros).
2. Costos en recursos humanos requeridos para la operación del negocio, ya sea en ventas, abastecimiento de las tiendas, seguridad de los locales, aseo, etc.
3. Alcance limitado por el tráfico a pie⁹² dada la ubicación geográfica de la tienda⁹³.

⁹² Como es posible notar, el tráfico a pie representa tanto un beneficio como una limitante para el modelo tradicional de tiendas físicas.

⁹³ A pesar de encontrarse ubicada en sectores concurridos y de alta visibilidad, el tráfico de la tienda estará limitado al público que se moviliza en dicha región, perdiendo oportunidad de vender fuera de este sector.

4. Utilización de la tienda como “showroom” de productos, que permite compararlos y probarlos, para luego optar por una oferta igual o similar en el canal online (ya sea de la misma marca o de un competidor)⁹⁴.

Sumado a las desventajas antes descritas, la hiper conexión de los sistemas y la digitalización de empresas y clientes han generado una disminución en la competitividad del modelo frente a las empresas emergentes, donde mantener establecimientos puramente Brick and Mortar en la actualidad resulta una apuesta arriesgada. La Cuarta Revolución Industrial, tal como se describió en el capítulo anterior motivó cambios y transformaciones profundas en las empresas, donde la gran mayoría de estas transformaciones se dan de la mano de la digitalización, las tecnologías y la incorporación de nuevos canales online de ventas, lo que modifica al modelo en sus bases fundamentales. A pesar de esto, la tienda física sigue siendo un punto de encuentro sumamente importante dentro del retail: el modelo de tienda física no está muerto, sino que vivo y prosperando (57).

4.1.2 Nativo Digital

Por su parte, el modelo Nativo Digital⁹⁵ surge como tal en la década del 2000 con la irrupción de organizaciones innovadoras y frescas, donde su principal característica consiste en la operación de los negocios de manera 100% online (non-store retailing), donde las transacciones y procesos se dan en canales digitales⁹⁶. Conforme el avance de la tecnología y el comercio electrónico, gran cantidad de empresas han nacido bajo este modelo, dándole un desarrollo y crecimiento acelerado en los últimos años⁹⁷ (58).

A nivel general, las organizaciones pertenecientes a este modelo pueden estar enfocadas tanto en clientes (B2C) como en otras organizaciones (B2B), donde la característica principal consiste en la inexistencia de espacios físicos en los que conectarse e interactuar con los clientes de las marcas.

⁹⁴ Esta desventaja se da con el nacimiento de los retailers con canales digitales de venta.

⁹⁵ También conocido como “Digitally Native Brands” (DNB). Al hablar de un “nativo digital” también se hace referencia a las personas pertenecientes a las generaciones familiarizadas con la tecnología.

⁹⁶ Por ejemplo, venta de productos y/o servicios; almacenamiento de datos en la nube; recolección y almacenamiento de datos, etc.

⁹⁷ Tal como menciona el reporte de McKinsey Company, “las marcas nativas digitales constituyen una proporción cada vez mayor de actores disruptivos en el mercado, que comprenden el 15 por ciento de los nuevos unicornios financiados en 2020, frente al 10 por ciento en 2019 y el 5 por ciento en 2018. Están creciendo, en promedio, al triple de la tasa general del comercio electrónico, mientras que los de más rápido crecimiento entre ellos han escalado de 50 millones de dólares en ingresos a mil millones de dólares en cuatro o ocho años”.

Tal como se mencionó en el modelo anterior, las Nativas Digitales presentan ventajas competitivas que las destacan por sobre otras organizaciones. Al respecto, la consultora multinacional McKinsey Company destaca las siguientes (58):

1. Profundo conocimiento de la cartera de clientes: quiénes son, cómo se comportan en línea, predicciones sobre su comportamiento futuro, entre otros atributos.
2. Amplio control sobre el archivo de clientes utilizando la información recolectada, que cree oportunidades de construir relaciones profundas y duraderas con los clientes.

Adicionalmente, las empresas pertenecientes a este modelo sobresalen por las siguientes características (58):

1. Capacidad para ajustar variables tales como el surtido, los productos, los precios, costos de envío, promociones, entre otras, de manera de retener y aumentar su cartera de clientes.
2. Construcción de relaciones con los clientes fomentando la confianza⁹⁸, buscando satisfacer al cliente e impulsando el compromiso con la marca, más allá de la generación de lealtad.
3. Uso de la mejor y más reciente tecnología para fomentar la relación con sus clientes, sacando el máximo provecho a los datos que recolectan para la personalización de contenidos, productos y ofertas.
4. Explotación de modelos predictivos que permitan determinar el “próximo mejor producto/servicio” o paquetes de productos/servicios a ofrecer a clientes particulares.
5. Utilización de plataformas flexibles y de código adaptable, cuyas modificaciones implican un bajo costo y un impacto potencial alto.

Nuevamente, se tiene que las principales características y ventajas competitivas de este modelo guardan relación con el conocimiento y generación de relaciones con los clientes, sin embargo, estas son abordadas desde la utilización de aplicaciones, modelos y sistemas tecnológicos, en lugar de la presencialidad como en el caso anterior. Más aún, la diferenciación que se genera con respecto al modelo tradicional del Brick and Mortar corresponde a la entrega de nuevas propuestas de valor innovadoras y personalizadas, donde la integración de la cadena de valor juega un rol fundamental (58).

Con una logística desarrollada y el foco puesto en la experiencia de clientes como prioridad máxima, las Nativas Digitales llegan a desafiar a las empresas tradicionales con legado, efecto que se ha visto potenciado por el proceso de

⁹⁸ En el caso nacional, la idea de construir relaciones con los clientes en base a la confianza ha sido ampliamente abordado por Alan Meyer, Gerente General de Mercado Libre en Chile. Al respecto, ha escrito columnas de opinión, dictado charlas y realizado publicaciones en sus redes sociales.

digitalización y adopción de nuevas tecnologías que trae la Cuarta Revolución Industrial, tal como se vio en el capítulo anterior. Particularmente en el retail, empresas como Amazon, Ebay, Mercado Libre, Alibaba, Pinduodo y Shein han utilizado sus propuestas de valor, amplio catálogo de productos y altos niveles de servicio para combatir (y muchas veces derrotar) a las empresas tradicionales del mercado.

Considerando las bases teóricas descritas para cada modelo, se analizarán a continuación diversos casos de organizaciones referentes tanto del modelo Brick and Mortar como del Nativo Digital en la industria del retail, extendiendo el análisis a nivel nacional e internacional. Así, se tomarán las acciones que han impulsado en los últimos años y que dan cuenta de las estrategias que han adoptado para transformar sus negocios.

4.2 CASOS DE ESTUDIO NACIONALES

4.2.1 Falabella, el campeón del Brick and Mortar

Al imaginar un referente nacional del modelo Brick and Mortar en el retail, la tienda por departamento Falabella salta a la vista por varias razones. Tal como se describió en la caracterización histórica del retail al inicio de esta investigación, Falabella es de las empresas con mayor tradición en Chile por su antigüedad⁹⁹, es la que presenta la mayor participación de mercado en el formato Tiendas por departamento de la industria del retail de manera histórica y posee el mayor valor de mercado en relación a sus competidoras directas Cencosud y Ripley. Al año 2020, Falabella superaba los 200 millones de UF, mientras que Cencosud y Ripley bordeaban los 120 y 14 millones de UF respectivamente, tal como se aprecia en la siguiente figura. Estos números, así como su participación de mercado, la han llevado a construir su imperio y tradición en el país, posicionándola como uno de los referentes más importantes y que lideran la industria.

⁹⁹ La primera tienda de la Sastrería Falabella se instala en Santiago en 1889.

Comparación Market Cap

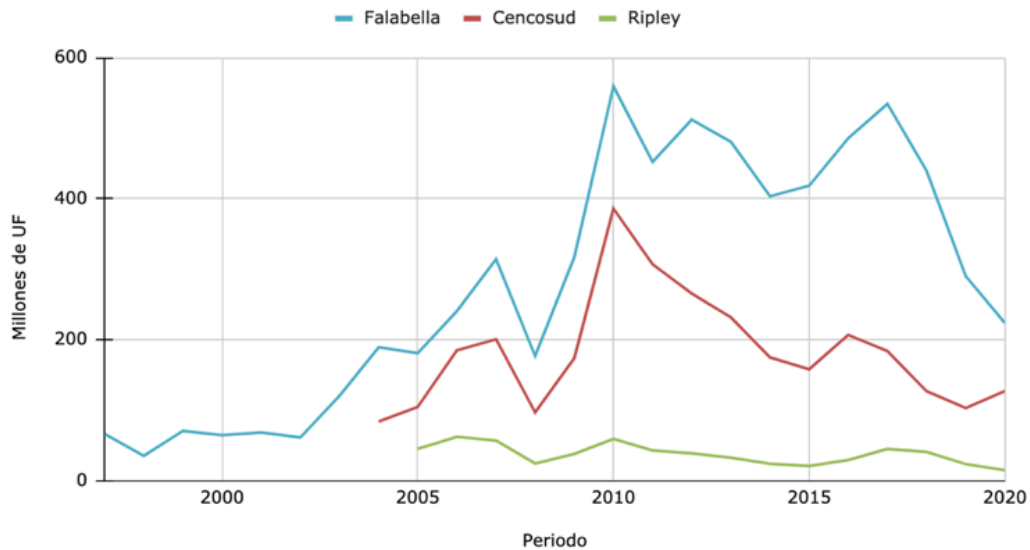


Figura 7: Comparación del Market Cap de Falabella con respecto a sus principales competidores.

Fuente: Elaboración propia. Serie Valor de Mercado, Bloomberg.

A fin de mantener su posición competitiva, Falabella ha implementado diversos cambios en su modelo de negocio original y en sus operaciones. Por una parte, el retailer incursiona por primera vez en los canales digitales en el año 1999, con la creación de su sitio web Falabella.com¹⁰⁰, de manera de hacer frente a la irrupción de nuevas empresas digitales y el aumento paulatino del tráfico en línea en relación a las compras de productos y servicios. De esta forma, Falabella se desprende del modelo original exclusivo de tiendas presenciales, incorporando la división e-commerce a su negocio.

Años más tarde, conforme se acelera la penetración de las compras en línea, Falabella adquiere el 100% del Marketplace mexicano Linio¹⁰¹ en 2018, por un monto de 138 millones de dólares, con el fin de ampliar la gama de productos ofrecidos a los clientes, avanzando hacia el objetivo de convertirse en el líder del comercio digital en la región (59). De esta forma, Falabella compite con empresas nativas digitales como Amazon, Ebay, Mercado Libre y Alibaba, limitando el avance de estas compañías mediante una posición fuerte en el mercado chileno. Esta estrategia de adquirir una Nativa Digital entrega la posibilidad a Falabella de tomar como propias las capacidades y competencias centrales desarrolladas por el Marketplace, las que guardan relación principalmente con la tecnología y las características de este modelo antes mencionadas. De manera natural, la adopción de estas competencias de parte

¹⁰⁰ Adicionalmente, en los años siguientes, la marca desarrolla páginas de e-commerce para las otras líneas de negocio que conforman el holding (modelo supermercadista y de mejoramiento del hogar).

¹⁰¹ Competidor directo de Mercado Libre.

de una Nativa Digital facilita y potencia aún más el desarrollo de una Brick and Mortar en canales digitales, ventaja que, de manera independiente, sería difícil de obtener frente a las organizaciones más avezadas en cuanto a lo digital.

En los dos años posteriores, continuando con el ánimo de potenciar su incursión en el mundo digital, Falabella lanza su aplicación móvil que permite realizar compras en línea desde dispositivos móviles, entregando una oferta integral e inmediata a sus clientes. Esto responde directamente al plan de la compañía de reforzar su estrategia omnicanal (60). Por otro lado, a fin de apoyar estas acciones, el grupo lanza en el año 2020 su billetera electrónica Fpay, que mediante una plataforma que integra las tarjetas de diversas entidades bancarias en una única aplicación, permite realizar pagos y cobros en comercios tanto físicos como digitales a empresas y personas (61). Si bien el desarrollo de Fpay guarda relación mayoritariamente con la división financiera del grupo, su implementación ha permitido potenciar las funcionalidades y servicios presentados en el retail, siendo un complemento del mismo mediante la variedad y facilidad de los medios de pago no sólo en canales digitales, sino también en tiendas físicas¹⁰².

Adicionalmente, en Agosto del año 2021, Falabella.com cambia no sólo su imagen de marca y corporativo, sino que se convierte en el único sitio web que agrupa todos los productos y ofertas de las marcas pertenecientes a los diversos formatos del grupo. Tienda Falabella, Sodimac, Tottus y Linio vuelcan sus productos en esta nueva plataforma integrada, junto a la oferta de miles de pymes que actualmente comercializan sus productos por esta vía (62). Al mismo tiempo, Falabella.com incluye nuevas categorías como salud, bienestar, mascotas, libros, entre otros, a fin de aumentar el mix manejado por la organización, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales de la marca en cuanto a su propuesta digital (62).

No obstante el avance y posicionamiento que el retailer ha tenido en el mundo digital, Falabella busca mantener también su posición en el canal presencial. Para esto, se inaugura en noviembre de 2021 su nueva tienda departamental de 25.000 metros cuadrados en Parque Arauco, convirtiéndola en la tienda más grande de la región (63), duplicando los metros cuadrados de su última tienda inaugurada. ¿Qué rol juega esta tienda dentro de su estrategia de posicionamiento en el mundo digital?. Según declaraciones del corporativo de Falabella, la nueva tienda utiliza tecnología de punta para entregar experiencias inmersivas a sus clientes así como también dará la posibilidad de combinar la experiencia física con la app de Falabella. Al respecto, el gerente general de Falabella Retail Chile, Juan Luis Mingo declara que *"Se ofrecerá un servicio distinto en el que los clientes puedan vivir la omnicanalidad en su máxima expresión. Más que una tienda, Falabella Parque Arauco será una*

¹⁰² Como parte de su estrategia por facilitar y mejorar la experiencia de los clientes, el grupo Falabella ha incorporado la posibilidad de escanear códigos de productos en tienda desde los teléfonos móviles de los clientes, pagando directamente mediante sus cuentas Fpay.

experiencia única: una combinación virtuosa de cercanía, personalización y entretención a través de innovaciones tecnológicas” (63).

Como es posible notar, las iniciativas antes mencionadas evidencian dos grandes líneas de desarrollo en las que ha avanzado la organización. Por un lado, el desarrollo y paulatina migración de la compañía a canales cada vez más digitales, y por el otro, el fortalecimiento de la presencialidad que forma parte de su modelo de negocio. En términos de los modelos alternativos de retail, se tiene que existe un cruce entre el Brick and Mortar y el Nativo Digital, donde actualmente la compañía exhibe un modelo híbrido que combina las características de ambos.

4.2.2 Mercado Libre y la expansión de un Nativo Digital

Desde la perspectiva de las empresas Nativas Digitales, en el año 2000 ingresa Mercado Libre a Chile, el referente Argentino de las compras en línea. El Marketplace comienza su historia en el país con la venta principalmente de productos usados, conectando compradores y vendedores particulares mediante su plataforma de e-commerce, siguiendo los pasos de Ebay¹⁰³, el referente Americano (64). En la actualidad, la plataforma de comercialización de productos de Mercado Libre imita a los departamentos de las tiendas departamentales, clasificando sus productos en diferentes categorías según tipos y ocasiones de uso, agrupando la oferta de cientos de vendedores de diversos tamaños que comercializan a través de su plataforma¹⁰⁴. Pymes, marcas internacionales, emprendedores, tiendas físicas y personas naturales pueden ofrecer sus productos. No obstante, en el último tiempo el Marketplace se ha dedicado no sólo a potenciar este activo, sino que ha desarrollado diversas líneas de negocio que interactúan entre sí para dar vida a su construcción de marca.

Como parte de la estrategia adoptada para alcanzar el posicionamiento evidenciado, llegado el año 2003 Mercado Libre lanza Mercado Pago, una plataforma digital para hacer y recibir pagos, destinado tanto a personas como empresas (64), cuya versatilidad permite su uso tanto en establecimientos físicos como digitales. Su reciente innovación en cuanto a los pagos físicos incluye el uso de soluciones con código QR, tecnología ya implementada en otros países (65). Esta herramienta llega no solo a complementar las operaciones de su plataforma de e-commerce¹⁰⁵, sino que amplía las líneas de

¹⁰³ En el año 2001 Ebay firma un acuerdo de alianza con Mercado Libre, lo que lo llevó a adquirir el 19,5% de la compañía.

¹⁰⁴ Por ejemplo, si se desea comprar un iPhone 13, en la misma plataforma se encontrará la oferta directa de la marca Apple junto con la oferta de una persona natural que quiere vender su antiguo teléfono.

¹⁰⁵ Mercado Pago puede ser utilizada pagar realizar pagos en Mercado Libre con mayor facilidad.

negocio¹⁰⁶ y aumenta la oferta de servicios de cara a los clientes, permitiéndole percibir ingresos adicionales gracias al cobro de comisiones, principalmente. De esta forma, Mercado Libre se une a la revolución de los pagos y la transformación tecnológica de las finanzas.

El crecimiento y desarrollo de Mercado Libre ha sido acelerado y, particularmente en los últimos años, explosivo y exponencial. Con su ingreso al mercado de valores en el año 2007, Mercado Libre consolida su éxito en el país. Con una tendencia clara al aumento de su valor de mercado, el Marketplace logra superar a Falabella en dicho indicador financiero en el año 2019, dando paso a una gran brecha en cuanto a Market Cap entre ambas empresas. En el último tiempo el valor de mercado de Mercado Libre sólo se ha dedicado a crecer, donde al año 2020 multiplicaba por 10 el indicador de su competidor Falabella, alcanzando los 2.053 millones de UF, versus las 223 millones de UF de su competidor. La siguiente figura evidencia dicha comparación.

Market Cap compañía

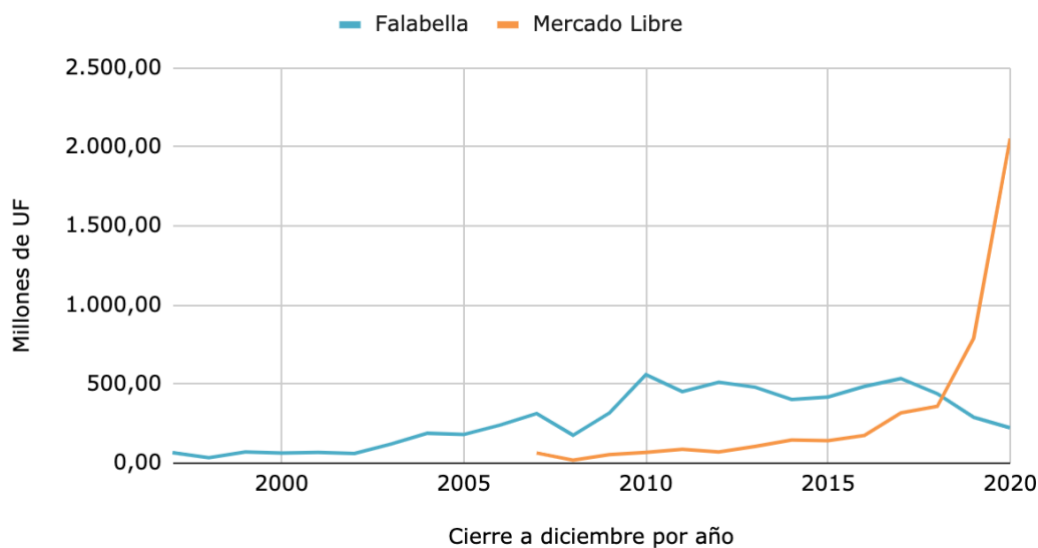


Figura 8: Comparación del Market Cap histórico de Falabella S.A. y Mercado Libre.

Fuente: Elaboración propia. Serie Valor de Mercado, Bloomberg.

Dentro de esta estrategia, uno de los puntos que más destaca es el desarrollo de las capacidades logísticas. No sólo en los últimos años donde el boom de las compras en línea ha sido notorio, sino también a lo largo del tiempo. Iniciando con el servicio de paquetería, pasando por el cross docking y luego incorporando el full-fillment, Mercado Envíos ha atacado el problema logístico con una estrategia de largo plazo, que ha debido crecer aceleradamente producto del aumento en la demanda de productos y servicios. En palabras de

¹⁰⁶ Incursionar en el mundo financiero, saliendo de lo tradicional del retail.

Ariel Szarfsztejn, senior VP de Mercado Envíos, *"hace ya algunos años nos habíamos dado cuenta de que la logística cumplía un rol fundamental para asegurar que la calidad de la experiencia en la plataforma fuera la más alta"*. Así, la compañía ha optado por hacerse cargo de su propia logística y no dejar cabos sueltos en el único punto de contacto presencial que actualmente mantiene con sus clientes, velando por que este contacto sea lo más expedito posible y sin costuras que ensucien la experiencia del cliente (66). Tanto la plataforma de Mercado Libre como sus servicios de Mercado Envíos son ofrecidos y puestos a disposición de todos aquellos vendedores minoristas o pymes que venden a través de Mercado Libre.

En línea con lo anterior, Mercado Libre inaugura en el 2021 su nuevo centro de distribución ubicado en Colina y dedicado 100% a los requerimientos del comercio electrónico, el que ha pasado a convertirse en el centro de abastecimiento más grande de Chile (67) (68). Albergando productos de millones de empresas, pymes y emprendimientos, el centro llega a fortalecer el sistema logístico de las compras en línea, prometiendo entregas cada vez más expeditas y mejorando la experiencia de sus clientes, dado el aumento de las ventas experimentado durante el periodo de pandemia. Al respecto Alan Meyer menciona que *"En el 2020 llegamos a vender x10 lo que vendíamos pre-pandemia y ese ritmo está lejos de estabilizarse. De hecho, durante el primer trimestre de este año (2021) vendimos 5 veces más que ese mismo periodo el año anterior. Así, los despachos también crecen exponencialmente, por lo que necesitamos reforzar nuestra red logística para poder cumplir con las exigencias de nuestros consumidores"* (67). Para lograr lo anterior, el centro utiliza softwares e inteligencia artificial que determinan dónde debe ser almacenado óptimamente cada producto de momento que ingresa a la bodega, utilizando data recolectada por el mismo Mercado Libre en relación al comportamiento de compra de sus clientes. De esta forma, el almacenamiento de los productos permite que el tiempo de preparación de los pedidos sea el menor posible (69).

Las acciones impulsadas por la compañía sustentan el desarrollo y consolidación que la marca ha tenido en el país en los últimos años. Nacida como una Nativa Digital, Mercado Libre ha enfocado su estrategia en desarrollar competencias centrales basadas en la tecnología y la innovación constante, haciéndose cargo personalmente de los frentes más importantes para su negocio, como la logística. Si bien su Generante General Alan Meyer declara que aún no existen intenciones de establecer tiendas físicas de la marca, es posible notar que la plataforma adquiere paulatinamente las características visibles del retail tradicional: las categorías, los diversos medios de pago y una logística robusta, aumentando fuertemente la competencia para los retailers originarios del modelo Brick and Mortar.

4.3 CASOS DE ESTUDIO INTERNACIONALES

4.3.1 Walmart y sus movimientos hacia el mundo digital

Compañía estadounidense originaria del modelo Brick and Mortar, nace bajo el concepto de Tienda de Descuento¹⁰⁷ en el año 1962 gracias a la visión de Sam Walton. Dedicada al comercio minorista, logró un crecimiento acelerado en el tiempo, donde al año 1969 ya contaba con 15 tiendas físicas alrededor de Estados Unidos, las que se duplicaron al año siguiente, logrando ventas totales por 44,2 millones de dólares (70). Desde sus inicios la firma es conocida por sus operaciones en el modelo Supermercadista principalmente, imagen que ha ido mutando a través de los años hasta la actualidad, donde ofrece una amplia variedad de productos y categorías y es considerado uno de los más grandes retailers de todo el mundo. Según el informe Global Powers of Retailing 2021 publicado por la consultora internacional Deloitte, Walmart se mantiene nuevamente en primera posición, seguido por Amazon en el segundo puesto y Costco en el tercero (71). En el año 2007 Walmart ingresa al negocio del e-commerce mediante el lanzamiento de su página web Walmart.com, siendo el paso inicial para ganar presencia en medios online.

En relación a los indicadores financieros de Walmart, es posible notar que el crecimiento del valor de mercado de la compañía ha presentado fluctuaciones en el tiempo, donde la tendencia no es del todo clara. Ya en los últimos años se evidencia un leve crecimiento en su Market Cap, sin embargo, si se observan los resultados obtenidos por su competidor digital Amazon, es evidente la brecha que se genera entre ambas.

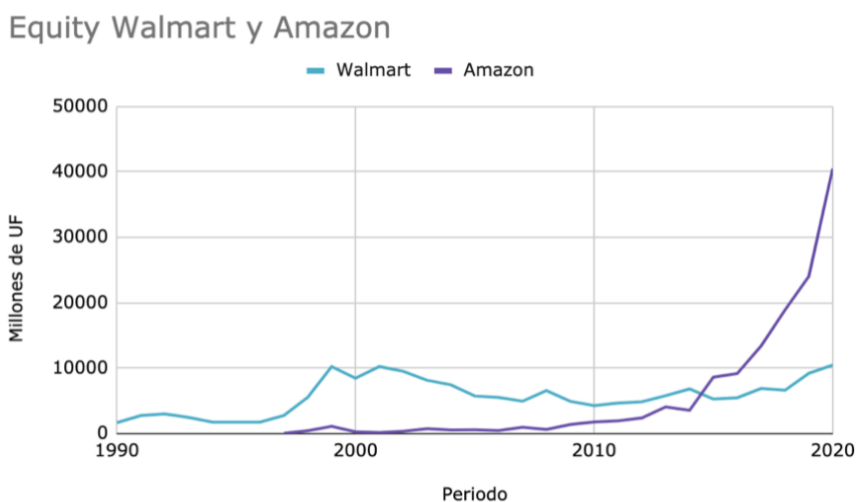


Figura 9: Comparación del Market Cap de Amazon y Walmart, expresado en millones de UF.

Fuente: Elaboración propia. Serie Valor de Mercado, Bloomberg.

¹⁰⁷ "Fórmula comercial de productos de alimentación y droguería caracterizada por: un surtido limitado, la apuesta por la marca de distribuidor, una política constante de bajos precios y, sobre todo, un control sistemático de los costos". (89)

A pesar de lo anterior, Walmart sigue siendo el gran referente de las ventas minoristas, y con mucha razón. Se trata de una de las cadenas de retail más importantes del mundo, con presencia física en 28 países y acceso a compras digitales en 11 de ellos, sumando más de 2 millones de trabajadores.

A fin de potenciar su decisión de ingresar en canales digitales mediante su venta directa en Walmart.com, se tiene que una de sus iniciativas estratégicas impulsadas en el último tiempo corresponde a la compra de empresas digitales. En el año 2017 Walmart adquiere la tienda online de moda masculina Bonobos, la que se suma a todas sus otras adquisiciones: Jet.com; ModCloth y ShoeBuy.com, todas Nativas Digitales (70). La compra de este tipo de empresas por parte de Walmart (principalmente dedicadas al rubro de la moda) le abrió una puerta de acceso a la competencia directa con su mayor rival, Amazon. Algunos años después, la estrategia digital del gigante Americano se ha visto fortalecida por nuevas iniciativas. Una de ellas consiste en la asociación con páginas web, como por ejemplo la web de recetas Tasty, incorporando links directos a productos de su catálogo que permiten realizar las recetas expuestas en el sitio. De esta forma, la intención es aumentar el flujo de clientes de ambas plataformas, combinando contenido en línea con compras digitales (73).

En el caso de Walmart, se tiene que aun contando con una página de e-commerce propia, ésta adopta la estrategia de absorber empresas con capacidades digitales desarrolladas, con amplio conocimiento de la operación en línea. Comparado con respecto al caso de Falabella planteado anteriormente, se tiene que ambas optan por estrategias similares para entrar y mantenerse en competencia en los canales digitales. De esta forma, se repite el patrón, una empresa del modelo Brick and Mortar incursiona en canales digitales convirtiéndose en un modelo de desarrollo diferente del de sus orígenes: un modelo híbrido que combina a ambos.

4.3.2 Amazon y su expansión al mundo físico

Fundada como una empresa Nativa Digital en Seattle, Estados Unidos en el año 1994, Amazon inicia su historia de éxitos con la venta de libros mediante su e-commerce, pasando por la venta de CD's y DVD's en los años venideros, para desembocar en la venta de ropa, artículos electrónicos, teléfonos móviles y más, logrando un catálogo incomparable de productos en su idea de convertirse en "la tienda de todas las cosas". Su visión y estrategia le han permitido posicionarse con los años como uno de los grandes gigantes digitales, representando una amenaza para otros actores y dejando atrás a varios de ellos. Así, Amazon ha sido estudiada y analizada por diversos expertos, dado que representa uno de los principales aciertos en cuanto a la dirección de empresas puramente digitales.

La estrategia adoptada por Amazon le ha permitido mantener un crecimiento sostenido en su valor de mercado desde el año 2015, el que evidencia un salto agigantado a partir del año 2018. Al cierre del año 2020, Amazon poseía un Market Cap de más de 40.000 millones de UF¹⁰⁸, seguido desde muy lejos por sus competidores directos Pinduoduo, Mercado Libre y Ebay, quienes no alcanzan siquiera los 5.000 millones de UF.

Equity de los principales Marketplaces

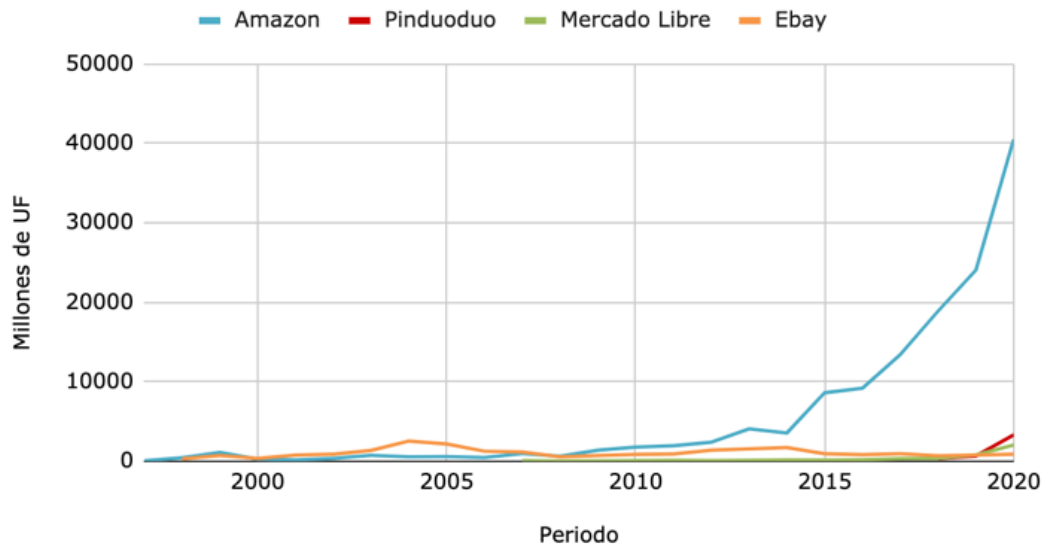


Figura 10: Comparación del Market Cap de las principales compañías de retail digitales, expresado en millones de UF.

Fuente: Elaboración propia. Serie Valor de Mercado, Bloomberg.

Sus alentadores números guían a la pregunta, ¿cuáles han sido las acciones que han llevado a esta organización a convertirse en el referente que es hoy?

A partir del año 2015, Amazon decide incursionar con su primera tienda física de libros en Estados Unidos, innovación que lo saca del negocio puramente online y lo lleva a competir de manera directa con las empresas de “carne y hueso”¹⁰⁹ presentes en el mercado offline. Si se observa su valor de mercado a finales de dicho año, el salto con respecto al año anterior es de más del doble, lo que lo lleva a comenzar con el pie derecho su carrera de innovaciones estratégicas y ampliación de su imperio en el plano físico. Esta iniciativa no se trata de algo aislado. En el mismo año, el referente Chino Alibaba invirtió más

¹⁰⁸ El Market Cap de Amazon supera incluso el PIB de países como Korea del Sur, Australia, España, México, entre varios otros.

¹⁰⁹ Tal como se revisará más adelante, esta incursión en las tiendas físicas llevará a Amazon a competir fuertemente con Walmart, el mayor minorista del mundo, quienes competirán por el título de “la tienda de todo”.

de 9.300 millones de dólares en la compra de tiendas offline, lo que sin embargo, no le propició un triunfo en el mercado americano.

Dos años después, a modo de fortalecimiento de esta nueva línea de negocio Amazon compra Whole Foods Market¹¹⁰, la cadena de supermercados Estadounidense, sumándose a sus negocios ya existentes: Amazon Fresh, Prime Now, Prime Pantry, Amazon Go y Amazon Fresh Pickup (71). Nuevamente, esta adquisición aumenta su Market Cap, acercándolo cada vez más a su valor actual.

Como se destacó anteriormente, una de las claves para el retail será la construcción de nuevas y mejores experiencias para los clientes, y Amazon bien lo sabe. Es así como en el año 2018 la compañía incursiona con un nuevo formato de tiendas físicas, denominado "Amazon 4-star". El concepto se basa en ofrecer únicamente aquellos productos que poseen valoraciones de clientes de 4 o más estrellas en la web, de manera que los productos en vitrina sean siempre tendencia (72). El inventario de estas tiendas incluye una amplia variedad de productos que cuentan con comentarios impresos de otros clientes, es reactivo a la demanda y se revisa periódicamente. Al respecto, el profesor de IE Business School Enrique Dans menciona que, *"una de las grandes capacidades de Amazon que lo posicionan por encima de sus competidores es su potente Machine Learning, que le otorga la capacidad de generar algoritmos que aprenden de la demanda, de las preferencias de los usuarios y generan una logística enormemente competitiva"* (73).

Por otro lado, la compañía ha estado trabajando en la implementación de su tecnología *"Just Walk Out"*, un sistema de pago que detecta de forma automática los productos que son retirados de los estantes, cargando el monto directamente en la cuenta del usuario registrado en la aplicación de Amazon Go (74).

Finalmente, Amazon en sus planes de crecimiento para los años venideros anuncia su intención de construir grandes locales físicos de retail en Estados Unidos, similares a las tiendas por departamento, lo que le permitirá continuar con la expansión y crecimiento de su imperio (75). Se espera que las tiendas sean de menor tamaño, y que se otorgue un lugar privilegiado a los productos de su marca. Aún está por verse la tecnología que será implementada en estas nuevas tiendas, lo que está claro, es que la compañía hará sus esfuerzos por sorprender y encantar a sus clientes, en el ánimo de cumplir con su objetivo de ser *"Earth's most customer-centric company"*¹¹¹ (76).

Dicho lo anterior, se está frente a un caso sin precedentes, en que una Nativa Digital abandona su espacio puramente online e incursiona en la instalación de tiendas físicas, entregando experiencias totalmente nuevas a sus clientes.

¹¹⁰ Al mismo tiempo, Walmart se encontraba adquiriendo la marca Bonobos.

¹¹¹ "La compañía más centrada en el cliente de la Tierra".

El fenómeno es muy similar a lo ocurrido con las compañías Brick and Mortar y su ingreso a los canales digitales, más en este caso, se da en el sentido contrario. Una cosa es clara, la combinación de ambos modelos sugiere ser altamente efectiva, al menos para Amazon.

4.4 PRINCIPALES HALLAZGOS

Tal como se describe al inicio de este capítulo, ambos modelos poseen características y ventajas competitivas que los diferencian entre sí y que marcan tendencias y ámbitos de desarrollo de sus estrategias y modelos de negocio. Sin embargo, en plena era de la digitalización, dichas características resultan particularmente complementarias entre sí. Cada modelo, con su respectivo enfoque desde el que conocer y entender a los clientes, puede adoptar las capacidades del otro y desarrollarlas a su favor, aprovechando las oportunidades que cada uno entrega.

En dicha línea, los casos de estudio anteriormente expuestos permiten notar cómo algunas de las más importantes organizaciones tanto a nivel nacional e internacional han decidido incursionar paulatinamente en los espacios propios de sus contrincantes. A fin de satisfacer las necesidades de las nuevas generaciones de clientes (que cambian conforme el avance de las tecnologías motivadas por la Cuarta Revolución Industrial), fortalecer sus propuestas de valor y mantenerse en competencia, han debido adaptar sus modelos de desarrollo logrando un nuevo concepto híbrido, que deja atrás los modelos estáticos. De esta forma se genera un cruce entre los modelos presenciales (Brick and Mortar) y los digitales (Nativo Digital), donde ambos se ven complementados. Esta estrategia parece traer beneficios para los retailers, como por ejemplo el éxito que han alcanzado los referentes Walmart y Amazon al generar cambios de este tipo: salir de sus espacios tradicionales para modificar sus modelos, logrando canales más integrados y nuevas capacidades, en línea con la actualidad.

Este fenómeno observado ha recibido, entre otros, el nombre de "Brick and Click"¹¹², se da bajo el contexto del proceso de omnicanalidad al que se enfrenta el retail y permite el aprovechamiento de ambos canales de venta: el físico y el digital (77)¹¹³. Teniendo clientes cada vez más digitales enfrentados a nuevas tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial que no darán pie atrás, parece evidente que los modelos puros ya no serán atractivos en el futuro, tendencia que será tomada en cuenta en la propuesta de desarrollo estratégico para las empresas del retail.

¹¹² Como una combinación de "Brick", por Brick and Mortar y "Click", referencia a los canales digitales.

¹¹³ Así como también las capacidades que cada uno de ellos permite desarrollar.

No obstante, el desarrollo de ambos frentes no implica una desconexión entre ambos si no todo lo contrario, se busca integrar cada vez más ambos canales de manera que el paso de uno a otro se dé de la manera menos friccionada posible.

5 ANÁLISIS DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL RETAIL

Habiendo recorrido la historia de los principales referentes del retail, pasando por la caracterización del fenómeno mundial de la Industria 4.0 y sentando las bases de la transformación de los modelos alternativos de retail, queda conectar dichos antecedentes mediante un análisis de la información recopilada, tomando como marco de referencia los modelos de negocios digitales propuestos por la bibliografía descrita en el marco teórico de esta investigación. Para tales efectos, se describirán los modelos de negocios planteados y se identificará el posicionamiento de los actores relevantes en cuanto a dichos modelos. Adicionalmente, este capítulo considerará la opinión de expertos y actores relevantes en cuanto al futuro de la industria del retail, quienes fueron entrevistados en el contexto de la realización de este trabajo, considerando sus diversas miradas y áreas de expertise, tendiente a cumplir el objetivo de la investigación: “proponer un marco de referencia para el desarrollo estratégico del retail a futuro en Chile, basado en la evolución del sector, las tendencias evidenciadas y el análisis del impacto generado por la Cuarta Revolución Industrial en el modelo tradicional del retail”.

5.1 MODELOS DE NEGOCIOS DIGITALES: CARACTERIZACIÓN

Peter Weill y Stephanie L. Woerner, autores del libro “What’s your Digital Business Model?”, declaran abiertamente que la digitalización de las compañías se trata de un fenómeno inminente, donde la pregunta a la que se ven enfrentadas las compañías actualmente no es si acaso la organización sufrirá una transformación digital, sino que cuándo sucederá esta transformación y de qué forma lo hará. En un mundo globalizado y altamente competitivo, el no implementar soluciones digitales¹¹⁴ puede significar el ingreso de un nuevo competidor que se haga cargo de las brechas generadas por los referentes tradicionales, llevando a las compañías a perder terreno o incluso desaparecer (7).

La Cuarta Revolución Industrial, tal como se ha plasmado en capítulos anteriores, tiene una preponderancia especial en cuanto a motivar dicha transformación: el avance de las tecnologías, el cambio en el comportamiento de los clientes, las nuevas formas de entender el comercio y las expectativas cada día más exigentes de los consumidores obliga a las empresas a mutar y desarrollarse en relación a lo que los autores llaman “Modelos de negocios digitales”.

En esta línea, los autores proponen un marco de desarrollo para las compañías en relación a cuatro modelos digitales, donde cada uno es clasificado en base a dos dimensiones: (i) el nivel de integración de la cadena de valor, y (ii) la

¹¹⁴ Soluciones en cualquiera de sus sentidos: análisis de datos, apoyo logístico, canales digitales, etc.

comprensión y familiaridad con las necesidades de los clientes. La primera hace referencia al desarrollo de cadenas de valor formuladas como sistemas de red complejos en desmedro de cadenas de valor controladas, mientras que la segunda hace alusión a un mayor y más cercano entendimiento de las necesidades de los clientes y los eventos de sus vidas (7).

Estas dimensiones dan origen a una estructura de cuatro cuadrantes, donde los ejes horizontal y vertical representan la madurez de desarrollo en cada una de estas dimensiones. Así, surgen los siguientes modelos de negocios digitales: *Proveedor / E-commerce*¹¹⁵, *Productor Modular*¹¹⁶, *Omnicanal*¹¹⁷ y *Conductor del Ecosistema*¹¹⁸. La siguiente figura entrega una representación gráfica de dichos cuadrantes.

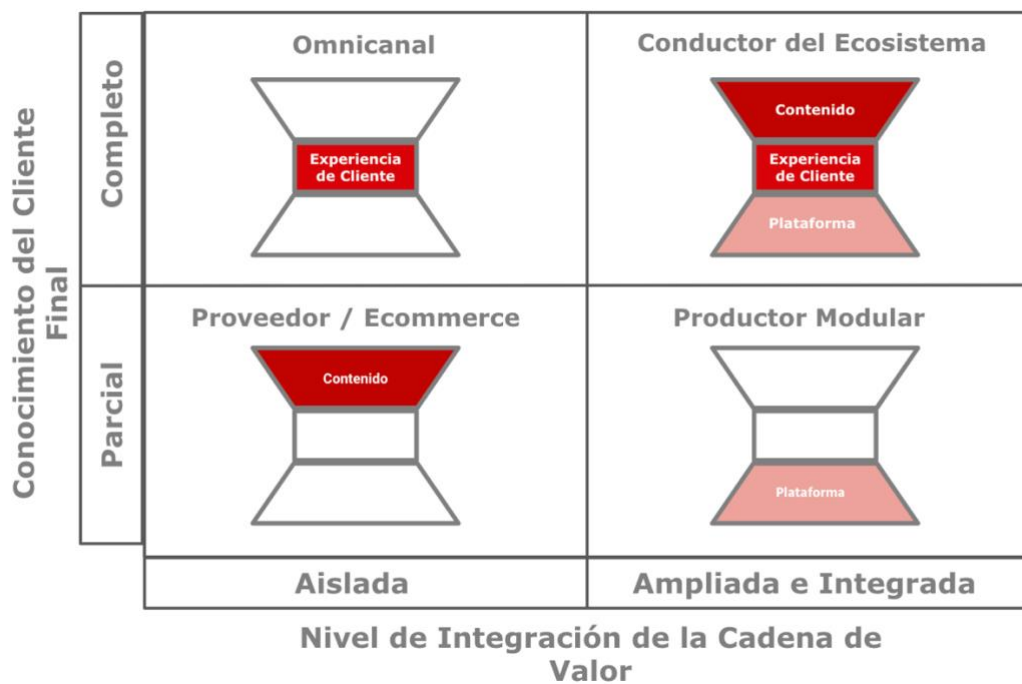


Figura 11: Marco del Modelo de Negocio Digital.

Fuente: Elaboración y traducción propia en base a bibliografía utilizada.

Como es posible notar en la figura anterior, cada modelo de negocio digital se origina del cruce entre el nivel de conocimiento/entendimiento del cliente final y el nivel de integración de la cadena de valor. Así, cada modelo presenta características y ventajas particulares que serán descritas a continuación.

¹¹⁵ Entendido como "Supplier" en el texto original.

¹¹⁶ Entendido como "Modular Producer" en el lenguaje original.

¹¹⁷ Entendido como "Omnichannel" en el texto original.

¹¹⁸ Entendido como "Ecosystem Driver" en el lenguaje original.

5.1.1 Proveedor / E-commerce

Una compañía que adopta el modelo de *Proveedor* es aquella que produce sus productos y los vende a través de otras empresas, siendo incapaz de comercializarlos por sí misma. De esta forma, típicamente operan en la cadena de valor de otra empresa generalmente más poderosa, donde el conocimiento de los clientes finales es, en el mejor de los casos, parcial. El tipo de productos es de lo más variado, considerando desde productos físicos hasta servicios (7).

Según la visión de los autores, las empresas declaradas como proveedores se enfrentan a la amenaza de perder terreno conforme el avance de la digitalización, dadas las presiones que se ejercerán sobre ellas¹¹⁹. Al mismo tiempo, corren el riesgo, en general, de ser reemplazadas frente a competidores con menores márgenes y precios, menores costos y mayor productividad en sus operaciones. Al contar con poca información sobre sus clientes finales, se vuelve complejo por ejemplo, innovar con nuevas líneas de productos y servicios o atacar problemas en la experiencia de clientes.

Lo anterior puede ser abordado por ejemplo, mediante un acercamiento a los clientes finales de las empresas proveedoras, el entendimiento de estos clientes en tiempo real y el desarrollo de capacidades analíticas y digitales, por mencionar algunas acciones.

De esta forma, las características principales de este modelo son:

- Venta a través de organizaciones de mayor tamaño.
- Pérdida potencial de poder.
- Productor de bajo costo.

5.1.2 Productor Modular

Se conoce como *Productores Modulares* a todas aquellas empresas que ofrecen productos o servicios del tipo "plug and play", es decir, que pueden adaptarse fácilmente a cualquier ecosistema. Al igual que en el caso de los Proveedores, tienen un conocimiento muy limitado de sus clientes finales ya que sólo acceden a la información transada en su plataforma, sin embargo, su cadena de valor es integrable con otras cadenas de valor, por lo que es ampliada. La bibliografía menciona que típicamente para sobrevivir en el mercado deben ser uno de los mejores productores de su producto o servicio principal, por lo que deben innovar constantemente¹²⁰ y renovar su oferta disponible, dado que se desenvuelven en ambientes altamente competitivos.

¹¹⁹ Por ejemplo la recopilación de información que realizan otras empresas, el uso y manejo de datos para la toma de decisiones, entre otras presiones.

¹²⁰ Esto también les permite mantener la capacidad de integración de su cadena de valor en el tiempo.

Dadas las características de este modelo, los productores modulares suelen estar basados en plataformas y sistemas digitales¹²¹, como lo son las aplicaciones de pagos en línea, entre otros. Al mismo tiempo, los productores modulares poseen características ideales para su internacionalización dada su adaptabilidad. En cuanto a las ganancias, la literatura sugiere que en general los 3 mayores productores modulares por mercado obtienen suficientes ganancias que les permitan operar con buenos márgenes.

Las principales características a destacar de este modelo son:

- Productos y servicios “plug and play”¹²².
- Capacidad de adaptación a cualquier ecosistema.
- Necesidad de constantes innovaciones en sus productos y servicios.

5.1.3 Omnicanal

Quienes adoptan el modelo de negocio *Omnicanal* son aquellos que entregan a los clientes un acceso a sus productos y servicios a través de múltiples canales tanto físicos como digitales, entregando experiencias perfectas, fluidas y transparentes (7). En palabras de los autores, *“En este modelo (omnicanal), las empresas se centran en proporcionar a sus clientes una experiencia enriquecedora en todos sus canales”* (7).

En este modelo, las empresas aspiran a controlar cadenas de valor integradas¹²³ de manera de liderar en experiencia de cliente, mientras que el principal desafío que se les presenta es el de escalar desde un conocimiento parcial de sus clientes a un entendimiento de sus objetivos y situaciones de compra más allá de los productos que quieren o necesitan, disminuyendo la rotación y fuga de clientes (7).

Las principales características que este modelo representa son:

- Posesión de la relación con el cliente.
- Creación de una experiencia de cliente basada en múltiples productos que satisfagan “situaciones” en la vida de los consumidores.
- Cliente puede elegir el canal mediante el cual interactuar.
- Cadena de valor integrada.

¹²¹ Tal como se mencionó en la descripción, la información que se recoge de dicha plataforma o sistema es la única data que el negocio conoce respecto del cliente final, sin entender, por ejemplo, el proceso completo de su experiencia de compra, sino únicamente lo relacionado a la transacción en su plataforma.

¹²² Literalmente traducido como “conectar y reproducir”.

¹²³ Cadenas de valor conectadas a través de sistemas de información y redes colaborativas, que permitan una gestión eficiente y óptima de dicha cadena.

5.1.4 Conductor del Ecosistema

Un negocio con un profundo conocimiento de los clientes y una cadena de valor ampliada e integrada es conocido como *Conductor del Ecosistema* bajo el Modelo de Negocios Digitales. Como es de esperar, se trata del más alto nivel de desarrollo y complejidad que una organización puede alcanzar. Al respecto, los autores mencionan que *"los ecosistemas amplían lo que hace grandiosa a la empresa al agregar productos complementarios y ponerlos a disposición a través de servicios digitales"*. Se trata de una red coordinada de empresas, servicios, dispositivos y clientes que buscan crear valor para todos, y que a su vez genera el mejor desempeño en margen neto, crecimiento de ingresos, mejor experiencia de clientes e innovación (7). De esta forma, las empresas que alcanzan este modelo de negocio digital establecen un ecosistema digital.

Un Conductor del Ecosistema ofrece una amplia gama de servicios a un subgrupo de clientes, tanto desde sus propias capacidades como las de su competencia, y se basa en la fortaleza de su marca, la información que genera y las apreciaciones de los clientes para construir su reputación.

Las principales características que representan a este modelo son:

- Son considerados EL destino en el sector.
- Concentran productos complementarios y posiblemente competidores.
- Aseguran una excelente experiencia de clientes.
- Obtienen información y data de todas las interacciones con los clientes.
- Juntan las necesidades de los clientes con proveedores.
- Extraen rentas de los proveedores y los clientes.

5.2 MODELOS DE NEGOCIOS DIGITALES EN EL RETAIL

Hasta el momento, el retail ha sido caracterizado a nivel histórico en cuanto a sus principales actores, fenómenos tecnológicos que lo afectan y tendencias recientes que dan luces del potencial desarrollo de la industria basado en casos de estudio de representantes tanto nacionales como internacionales de los modelos Brick and Mortar y Nativo Digital, bajo los que han nacido las principales industrias del retail.

Adicionalmente, para efectos del análisis, se han descrito los cuatro Modelos de Negocios Digitales propuestos por la bibliografía declarada en el marco teórico de la presente investigación, que nacen como una respuesta estratégica de las empresas ante la oleada de cambios tecnológicos y sociales ocurridos producto de la digitalización. Dichos Modelos de Negocios Digitales han sido propuestos de manera transversal a todas las organizaciones de diversos sectores afectadas por estos fenómenos.

En particular, siendo el retail una industria fuertemente impactada por este fenómeno, surge la interrogante de si estos modelos de desarrollo son también aplicables al sector retail, considerando sus particularidades y últimos cambios. Es debido a lo anterior, y a fin de alcanzar el objetivo general de este trabajo, que se realizará a continuación un análisis de los antecedentes entregados, conectando los conceptos anteriormente descritos y contrastándolos con opiniones de expertos entrevistados bajo el contexto de este estudio.

5.2.1 Los nuevos consumidores

El fenómeno de la Industria 4.0, tal como se detalló en el capítulo 3, impacta a las organizaciones de todos los sectores y mercados. En particular, la era de la digitalización ha cambiado drásticamente el comportamiento de los clientes, puesto que sus necesidades han sido modificadas y por tanto, sus expectativas y formas de relacionarse entre sí y con las empresas es también diferente.

Gabriela Álvarez, Managing Director en Accenture Interactive Chile comenta alguno de los cambios que los consumidores han experimentado bajo el contexto de la Cuarta Revolución Industrial. Indica, en primer lugar, que los clientes se encuentran expuestos a un mayor acceso a la información, tanto a nivel local como internacional, que se da gracias a la globalización y a la facilidad de transmitir información mediante diversos medios digitales: Redes Sociales, Prensa online e incluso las mismas tiendas online de marcas y retailers. Menciona que *"esa cantidad de información hizo que el consumidor empezara a tener otro nivel de exigencias"*. Ligado a lo anterior, comenta que la llegada de productos y servicios *"pensados desde otra dinámica"* como Netflix o Uber, permitieron que el consumidor se enfrentara a la inmediatez del servicio, donde la marca conoce muy bien sus preferencias y necesidades y logra satisfacerlas en tiempo y forma, lo que naturalmente lo conduce a comparar todas sus experiencias de compra y servicio no necesariamente con competidores directos, sino que con todo tipo de experiencias de uso. Se trata de un cliente más empoderado (49).

Por otro lado, los autores Peter Weill y Stephanie L. Woerner mencionan en su libro que uno de los grandes cambios que han experimentado los consumidores es que ya no buscan productos o servicios de manera aislada, sino que están interesados en resolver "eventos" en sus vidas (7). Esto ha motivado en las empresas, especialmente del retail, la necesidad de complementar sus propuestas de valor con nuevos productos y sobre todo servicios que completen la experiencia del cliente, más allá de los productos en sí. Al respecto, los autores son enfáticos en mencionar que las estrategias ganadoras en un mundo digital consideran la habilitación de productos complementarios a través de servicios digitales, ya sean o no, competencia de los propios productos del retailer (7). Por ejemplo, la situación de querer comprar un auto ya no sólo involucra la compra en sí, sino que abarca desde

el financiamiento, la compra, la entrega del producto, y otros servicios asociados como: la garantía extendida o mantenimientos futuro. Como es posible notar en el ejemplo, aparentemente sólo el producto (el auto) forma parte de lo que puede entregar el retail en su formato puro, sin embargo, el complemento de servicios podría llevar al cliente a tener una experiencia completa en un solo lugar, aumentando su conocimiento de la marca e incluso, su fidelidad con ella.

Lo anterior, ligado al empoderamiento de los clientes dada la información completa a la que se encuentran expuestos, ha generado a través del tiempo la necesidad de crear nuevos canales de venta a través de los cuales conectar retailers con consumidores. Los canales digitales en el retail buscan hacerse cargo de esta necesidad. Sin embargo, la existencia de esta multiplicidad de canales no implica que la experiencia deseada por los clientes sea la misma, sino que, por el contrario, la tendencia es a exigir experiencias diferenciadas entre los canales online y físico. Gabriela avala estas declaraciones en base a su experiencia, mencionando que los clientes no necesariamente esperan la misma experiencia en todos los canales, dado que, por lo general, buscan resolver situaciones diferentes en cada canal (49). Mauricio Blanco, ex Gerente Corporativo de E-commerce de Ripley Corp. refuerza el punto en entrevista: *"los clientes son consumidores en diferentes modos de compra o misiones de compra"* (50).

¿Qué implica lo anterior para el retail? Los entrevistados coinciden en que será sumamente necesario conocer en profundidad las preferencias de los clientes y reconocer las tendencias de cambio. Gabriela además declara que los retailers exitosos han sido aquellos que han sido primeros en detectar esas tendencias (49).

Conocer al cliente implica también entender lo que esperan de las marcas y empresas en cuanto al cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad en general. Al respecto, Alan Meyer, Gerente General de Mercado Libre declara en entrevista que el "valor transaccional" no es lo único en lo que se enfocan los clientes al momento de decidir a quién comprar. Cree que cada vez pesará más en la decisión los temas ligados a la sustentabilidad como: con quién trabajas, cómo tratas a tus proveedores, cómo tratas a tus clientes y a las personas en igualdad de condiciones (43). Gabriela y Mauricio coinciden, destacan que *"este consumidor más empoderado e informado también comenzó a valorar más radicalmente otros temas: la transparencia, la preocupación por la salud, sentir que genuinamente hay un proveedor que está preocupado por ciertos valores que conversan con mis valores, la sustentabilidad"* y que *"la sostenibilidad es una corriente fuerte, y en la medida en que se introduzcan esos conceptos en sus propuestas (propuestas de valor del retail), lograrán atraer a los clientes de una forma distinta"*, respectivamente (49) (50).

5.2.2 Transformación de los Modelos Alternativos de retail

Hacia el capítulo 4 de la investigación se presentaron y describieron dos modelos alternativos bajo los que han nacido originalmente las empresas de retail: Brick and Mortar y Nativo Digital. Dentro del mismo capítulo se identificaron referentes tanto nacionales como internacionales con sus respectivas acciones más recientes, que daban cuenta de los cambios estratégicos que sufrieron dichos modelos con el paso del tiempo, muchos de dichos cambios, gatillados por la Cuarta Revolución Industrial. En ambos casos, a nivel general, se tiene que las empresas, con el paso del tiempo, migran paulatinamente a estrategias híbridas, incorporando plataformas digitales como puntos de ventas o bien la habilitación de espacios físicos, dados los requerimientos de los clientes, descritos anteriormente. Los cambios para las empresas del retail han sido inminentes. Los autores Peter Weill y Stephanie L. Woerner son enfáticos en mencionar que para vencer en un mundo digital, las organizaciones requerirán, sin importar el tamaño, reinventarse a sí mismos y cambiar sus organizaciones desde las bases (7).

De esta forma, los modelos alternativos de retail se han transformado en nuevos modelos. Las empresas Nativas Digitales como Amazon y Mercado Libre, y las Brick and Mortar como Walmart, Falabella, Cencosud y Ripley han tomado definiciones estratégicas que modifican sus modelos a fin de mantenerse vigentes en el negocio, desarrollando nuevas competencias centrales que permitan su desarrollo.

A continuación, se analizará la transformación de dichas estrategias considerando el posicionamiento de los actores relevantes del retail nacional con respecto al Modelo de Negocios Digitales propuesto por Peter Weill y Stephanie L. Woerner, caracterizado y descrito anteriormente.

Tal como se mencionó, a lo largo de la presente investigación se han identificado una serie de actores relevantes tanto a nivel nacional como internacional. En el capítulo 2, en base a las participaciones de mercado históricas, se identificaron tres líderes del formato Tiendas por departamento en el retail chileno: Falabella, Cencosud y Ripley; mientras que en el capítulo 4, se identificó a Mercado Libre como el referente nacional por excelencia de las Nativas Digitales.

Los antecedentes y acciones estratégicas observadas en estas empresas sugieren modelos específicos de desarrollo bajo los que transitan, muchos de ellos aún en desarrollo. Considerando los Modelos de Negocios Digitales detallados en la investigación, se plantea el siguiente posicionamiento para estas empresas:



Figura 12: Posicionamiento de los referentes nacionales en función de los Modelos de Negocios Digitales de Peter Weill y Stephanie L. Woerner.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de antecedentes.

Dada la propuesta de desarrollo, se procederá a explicitar las características de cada compañía, a fin de fundamentar el análisis de posicionamiento en base a las características de cada modelo.

5.2.2.1 Mercado Libre

Mercado Libre, nacida como una Nativa Digital, se ha encargado de construir un ecosistema¹²⁴ en torno a su marca, incorporando herramientas más allá de la venta de productos y servicios relacionados. En entrevista, Alan Meyer destaca Mercado Pago, la construcción de sus sistemas logísticos y su ecosistema publicitario como negocios alternativos que se apalancan en el mercado de Marketplace, pero que no dependen puramente de ellos (43). En relación a esto, menciona lo siguiente: *"creo que vamos a ver un mundo donde las empresas que no estén apalancadas ecosistémicamente, que no tengan servicios que les permita apalancarse y que las diferencia, les va a costar mucho"* (43).

Por otro lado, Mercado Libre declara haber desarrollado su logística con especial rigurosidad y excelencia, así como también señalan estar enfocados en la generación de confianza con los clientes, entendida como la confianza del consumidor hacia el retailer y viceversa (43). Relacionado a lo anterior, Alan detalla que *"quien atiende mejor es coyuntural"*, al referirse a la importancia del propósito de las empresas como elemento demandado por las

¹²⁴ Alan Meyer describe este ecosistema como la creación de distintos negocios dentro del negocio principal, que se apalancan mutuamente y que permiten entregar soluciones que podrían ser un negocio per se.

nuevas generaciones de clientes. Estos antecedentes forman parte de la creación y aseguramiento de una excelente experiencia de clientes que Mercado Libre se ha encargado de construir, como parte de las características que definen a un Conductor del Ecosistema.

Por otro lado, su Gerente General destaca una particular preocupación por seguir desarrollando herramientas y nuevos ecosistemas que apalanquen las necesidades que tienen sus usuarios. La tecnología, adelanta, será un tema primordial a considerar por las empresas, dado que *"el que tenga la mayor cantidad de información y que sepa utilizarla de la mejor manera, y construya tecnología y valor agregado sobre eso, probablemente será el que gane"* (43). Para Mercado Libre, la creación de su propia tecnología es una realidad, la que es utilizada, entre otras cosas, para alcanzar un conocimiento profundo y a cabalidad el cliente, buscando adquirir data de cada interacción con sus clientes y analizando dicha data.

Su plataforma de Marketplace y la cantidad de marcas, proveedores y productos que allí se exponen son nuevamente una muestra de una característica de un Conductor del ecosistema. Ya sean productos complementarios o competencia directa de sus propias marcas, Mercado Libre se encarga de concentrar productos y conectar clientes con proveedores bajo su imagen de marca, la que ya es reconocida ampliamente a nivel nacional por, entre otras cosas, su excelencia en el servicio y variedad de productos y categorías.

Finalmente, el crecimiento en Market Cap en los últimos años ha sido de tal envergadura, que evidencia su supremacía frente a sus competidores más cercanos. Sin ir más lejos, si se compara las tasas de crecimiento de las principales referentes del Brick and Mortar con los exponentes Nativos Digitales, se observa abrumador y ampliamente superior de parte de Mercado Libre. Al mismo tiempo, estas tasas de crecimiento de los modelos Nativos Digitales muy por encima de los presentados por la Brick and Mortar, parece suponer una ventaja de un modelo por sobre el otro en cuanto a su desarrollo en ambientes altamente digitales y la transformación de sus modelos de negocio bajo dicho escenario.

En la siguiente sección se describirá el desarrollo estratégico de Falabella, que ha sido descrito, al igual que Mercado Libre, como un Conductor del Ecosistema. Sin desmedro de lo anterior, se retomará el análisis en cuanto a la facilidad de adaptación de un modelo por sobre el otro, y las implicancias que esto tiene para su crecimiento futuro.

Modelo Brick and Mortar			
	Falabella	Cencosud	Ripley
2015	3,69	-9,65	-12,53
2016	16,14	30,93	40,44
2017	10,06	-11,07	53,81
2018	-17,80	-31,07	-9,48
2019	-33,99	-18,79	-42,27
2020	-22,88	23,34	-36,68

Tabla 2: Tasas de crecimiento del valor de mercado (Market Cap) de las principales empresas Brick and Mortar del retail nacional.

Fuente: Elaboración propia. Serie Valor de Mercado, Bloomberg.

Modelo Nativo Digital				
	Amazon	Mercado Libre	Ebay	Pinduoduo
2015	142,35	-3,12	-46,31	-
2016	6,48	23,56	-10,70	-
2017	46,07	81,72	11,88	-
2018	40,86	12,86	-26,93	-
2019	27,39	119,96	15,42	104,16
2020	68,34	160,08	12,86	405,50

Tabla 3: Tasas de crecimiento del valor de mercado (Market Cap) de las principales empresas Nativas Digitales del retail nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia. Serie Valor de Mercado, Bloomberg.

5.2.2.2 Falabella

El campeón chileno del Brick and Mortar también es considerado un Conductor del Ecosistema. Alan Meyer se refirió a este punto en su entrevista, destacando que *"puedes ver la evolución que han tenido diferentes empresas, por ejemplo, un ecosistema muy poco construido como el de Ripley versus un Falabella o un Mercado Libre, son realidades totalmente distintas"*. Con lo anterior, Alan destaca los esfuerzos de Falabella por generar líneas de negocios que se apalanquen entre sí y que, al mismo tiempo, pueden ser negocios independientes que no dependan de las verticales de venta de productos del retail. De esta forma, manejan productos y servicios complementarios.

A fin de entender en mayor profundidad la estrategia de Falabella, se entrevistó a Ismael Sánchez, Gerente de producto PSP de Fpay, solución de pagos y cobros desarrollada por Falabella. Al respecto menciona *"creo que nuestro éxito reside en el ecosistema, y creo que es una ventaja fuerte que tenemos como grupo porque tenemos una diversificación de negocios importante, todo el tema de Marketplace, que eso te genera músculo en logística, tenemos un programa de loyalty en CRM puntos que es muy potente, entonces se genera un círculo virtuoso que ayuda mucho a potenciar mutuamente los negocios, y que un cliente o incluso otro comercio pueda acceder a los beneficios de ese ecosistema creo que es una ventaja muy relevante"* (44). Dichas declaraciones refuerzan el punto planteado por Alan Meyer.

Por otro lado, Ismael declara que *"dentro del grupo Falabella tenemos varios negocios y verticales...el éxito de Fpay se apalanca específicamente en la marca Falabella, que cuenta con más de 10 millones de clientes en general"* (44). ¿Cuál es la importancia de Fpay para el negocio de Falabella? En relación a esto, Ismael comenta que *"el rol principal y primer motivo para lanzar Fpay es empezar a entender las necesidades que tienen los clientes, donde hay mucha más digitalización, donde se busca la inmediatez, etc. Todo se centra en la necesidad de los clientes de más digitalización"* (44). Esta digitalización por cierto no se trata del objetivo final, sino más bien de un canal a través del cual lograr un mayor acercamiento y conocimiento de los clientes, característica fundamental de los Conductores del Ecosistema.

En relación a esto, Ismael comenta que la tecnología es clave y fundamental para buscar ventajas competitivas en cualquier mercado, donde el análisis de datos es particularmente importante. Los datos recogidos de Fpay les han permitido segmentar clientes y campañas, haciendo apuestas de "francotirador" que a su vez permiten disminuir la inversión. Entiendes quién es el cliente, lo divides y lo clusterizas (44). Esto responde a la necesidad de los Conductores del ecosistema de obtener información y data de todas las interacciones con los clientes.

Finalmente, resulta relevante analizar los datos financieros de Falabella. Si bien se trata del retailer con el mayor Market Cap del grupo de las Brick and Mortar tal como se puede observar en la Figura 7, se tiene que en los años más recientes ha experimentado tasas de crecimiento negativas, como se muestra en la Tabla 2. Al contrastar dicha información con los números de Mercado Libre, queda claro que Falabella se queda bastante atrás. Esto parece indicar que el ecosistema que ha intentado construir aún no se encuentra del todo resuelto, o que al menos aún no ha logrado obtener la mayor rentabilidad que este modelo ofrece.

5.2.2.3 Cencosud y Ripley

Por su parte, tanto Cencosud como Ripley son identificados como compañías en desarrollo de sus estrategias Omnicanales. Ambas han potenciado tanto sus canales digitales como físicos, buscando entregar buenas experiencias de cliente en cada uno. De igual forma, han diversificado sus líneas de negocio, más aún no han logrado construir un ecosistema con dichos productos. Alan Meyer es enfático en este punto, al declarar que no visualiza que estas empresas se encuentren en la carrera por edificar sus ecosistemas digitales.

Mauricio Blanco¹²⁵ entrega su mirada experta en entrevista. Comenta que habrá un avenimiento de los grandes Marketplaces, donde en lugar de verlos como una amenaza, sean considerados socios estratégicos, donde sea posible utilizar sus canales para desarrollar el propio negocio (50). De igual forma destaca que *"las empresas Brick and Mortar tienen más espacio de formar parte del ecosistema más que de ser ellas el ecosistema en sí. Las empresas Brick and Mortar pueden abrazar con mayor decisión el irse a un Marketplace en lugar de competirles. Para una nativa digital eso sería como irse al competidor"* (50).

Sus declaraciones entregan luces respecto del desarrollo estratégico de ambas empresas. ¿Mantendrán sus modelos Omnicanales? ¿Serán Conductores del ecosistema? ¿Formarán parte de un ecosistema ya existente? La respuesta a estas preguntas dependerá netamente de la estrategia que cada una desee implementar y del rol que deseen jugar. Algo sí es claro, aquellas que quieran construir un ecosistema deberán considerar la inversión y el desarrollo de capacidades que eso implica (43).

5.2.3 El éxito de los Ecosistemas Digitales

De lo evidenciado tanto en el caso de Mercado Libre y Falabella así como de las propuestas de los autores Peter Weill y Stephanie L. Woerner, es posible intuir que las empresas que desarrollan Ecosistemas Digitales toman la delantera frente a los demás exponentes, dando luces de que el modelo Conductor del ecosistema parece ser una estrategia ganadora para el retail a

¹²⁵ Ex Gerente Corporativo de E-commerce de Ripley Corp.

futuro. A pesar de lo anterior, la diferencia entre competidores y el éxito en la implementación de sus estrategias tendrá relación con el entendimiento, en primer lugar, de las amenazas que enfrenta dada la Cuarta Revolución industrial, así como también de otros fenómenos que afecten sus negocios, mercados y su relación con sus clientes y consumidores. En segundo lugar, será necesario establecer la estrategia bajo la que se espera competir en el negocio, entendiendo el rol que cada organización desea jugar y las competencias específicas de cada una, a fin de ponerlas en práctica en la materialización de dicha estrategia.

Lo anterior cobra especial importancia considerando los modelos alternativos de retail y los Modelos de Negocios Digitales. Se ha propuesto anteriormente que las empresas del modelo Brick and Mortar tienden a tener mayores dificultades y barreras en la adaptación de sus modelos a estrategias digitales más innovadoras y ligeras, en comparación con las Nativas Digitales. De momento, ninguna de las referentes del Brick and Mortar ha sido capaz de superar a las Nativas Digitales, aun adoptando estrategias idénticas en la teoría. Una razón que explique esto podría ser la lejanía de las empresas tradicionales con la tecnología aplicada en sus estrategias. Alan Meyer lo explica de la siguiente forma: *"cuando no tienes un ecosistema tecnológico o un software ecosistémico hecho por ti, pensado en ti y para ti, ya tienes un espacio de fragilidad muy grande que, creo yo, es el principal responsable de por qué le ha costado mucho escalar a las competencias"* (43). Se da a entender, por cierto, que una parte fundamental del éxito de las estrategias consiste en el entendimiento cabal de las capacidades y competencias centrales de cada organización.

5.2.4 Desafíos para el retail

Tanto los antecedentes recopilados a lo largo de la investigación como las conversaciones sostenidas con actores relevantes en el medio entregan una caracterización de los principales desafíos que enfrenta el retail de cara al futuro. Dichos desafíos se resumen a continuación.

1. Los clientes no sólo pondrán atención en *lo que compran*, sino también tendrán preocupación por *a quién le compran* y *quién está detrás de la compra*, pasando a enfocarse en la sustentabilidad y sostenibilidad de los negocios (43).
2. Existirán menores márgenes dado el aumento en la competitividad (43).
3. Los negocios se construirán de una forma distinta dada la era digital (43).
4. Será necesaria una mayor diferenciación entre los actores, principalmente considerando a aquellos pertenecientes al modelo tradicional (Brick and Mortar) de retail (43) (50).

6 CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se han considerado diversos datos históricos que describen al retail en Chile, se describieron fenómenos mundiales que afectan el desarrollo de las empresas dado el abrupto cambio de los consumidores, se identificaron modelos alternativos bajo los que nacen las empresas del retail dando cuenta de las transformaciones que han experimentado y se describieron los Modelos de Negocios Digitales propuestos en la bibliografía, que compone el marco conceptual de esta investigación. Finalmente, se ha realizado un análisis que cruza todos estos antecedentes con experiencias y opiniones expertas de referentes del mercado, que entregan sus puntos de vista con respecto a los desafíos que enfrenta el retail, cómo este ha cambiado en el tiempo y qué se espera para los próximos años de desarrollo.

En función de lo anterior, se presentarán a continuación las conclusiones del presente Trabajo de Título.

6.1 EL RETAIL DEL FUTURO SERÁ UN ECOSISTEMA DIGITAL

Considerando el análisis en base al posicionamiento de los principales referentes del retail en Chile, y atendiendo la propuesta de Peter Weill y Stephanie L. Woerner planteada en su libro utilizado como marco de referencia de esta investigación, se propone, en base al análisis del capítulo anterior, que la estrategia ganadora para el retail del futuro será adoptar el modelo de Conductor del Ecosistema para crear Ecosistemas Digitales en el retail. De momento, los principales referentes Mercado Libre y Falabella han adoptado estas estrategias para desarrollar sus negocios a futuro, haciendo frente a los desafíos que les plantea la industria bajo la Cuarta Revolución Industrial. Dadas los datos financieros presentados por estas compañías y considerando su liderazgo en el medio es que se propone dicha estrategia como la que será considerada por las líderes para competir.

A las ganadoras le seguirán diversos actores que competirán tomando roles específicos, ya sea dentro de los ecosistemas construidos por estas empresas o fuera de dichos ecosistemas, adoptando en cualquier caso, alguno de los cuatro Modelos de Negocios Digitales propuestos. Sea cual sea la elección de los retailers una cosa será clara, deberán ser capaces de encarnar muy bien las capacidades de los modelos anteriores antes de pensar en construir sus propios ecosistemas, garantizando que dicha elección sea estratégica y sostenible en el tiempo en función de cada organización.

Para apoyar y guiar la implementación de los diversos Modelos de Negocios Digitales específicamente para el retail, se proponen a continuación una serie de líneas de acción estratégicas, así como iniciativas específicas para cada una.

6.2 LÍNEAS DE ACCIÓN E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL RETAIL

Dado el análisis y la propuesta del marco de desarrollo estratégico para las empresas de retail, se proponen las siguientes líneas de acción y consecuentes iniciativas estratégicas:

1. Identificar qué tan fuerte es la amenaza digital para el negocio.

- a. Reconocimiento de los fenómenos digitales y tecnológicos como la Industria 4.0, entendiendo el alcance y profundidad de las transformaciones.
- b. Identificación de cambios y transformaciones generados en las personas en cuanto a sus formas de relacionamiento para con otros y con las empresas, con especial énfasis en sus necesidades y expectativas.
- c. Reconocimiento de la propia posición frente a la amenaza digital y los potenciales impactos y desafíos que esta podría tener sobre el negocio.

2. Identificar su ventaja competitiva.

- a. Análisis profundo de las competencias centrales de la compañía, y cómo estas permiten hacer frente a los desafíos identificados.
- b. Reconocimiento de las capacidades que será necesario desarrollar en el marco de la amenaza digital.
- c. Replanteamiento de la propuesta de valor del negocio y su cadena de valor.

3. Seleccionar el mejor modelo de negocio para el futuro de la empresa.

- a. Reconocimiento del rol estratégico de la compañía, así como el rol de los diversos competidores en la industria y su relación con ellos.
- b. Identificación de las propias ventajas competitivas aplicadas a los diversos Modelos Negocios Digitales, a fin de identificar el adecuado para su organización.

4. Identificar el uso que se le dará a las tecnologías a fin de generar conexiones y aprender.

- a. Definición de oportunidades generadas por la digitalización en cuanto al relacionamiento y creación de lazos con los clientes.
- b. Utilización de sistemas y tecnologías que permitan recoger datos de los clientes en todas las interacciones con él, aprendiendo así de sus requerimientos y necesidades específicas.

- c. Aplicación de tecnologías y digitalización de procesos y herramientas de gestión de la empresa, a fin de ganar eficiencia y disminuir costos de operación.

5. Construir capacidades para el futuro, que permitan preparar a la organización para los cambios.

- a. Desarrollo de capacidades analíticas, que permitan tomar decisiones de manera ágil en ambientes cambiantes, teniendo como background datos e información de los clientes y el negocio.
- b. Robustecimiento de las áreas de Recursos Humanos y Gestión del cambio, que permitan desarrollar y preparar a la fuerza laboral ante los cambios venideros, de manera que su transición e implementación sea exitosa.

6.3 CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO PLANTEADO

En base al análisis de antecedentes históricos, características recopiladas e insights obtenidos de entrevistas en profundidad con actores relevantes de la industria del retail, el presente Trabajo de Título ha permitido proponer un marco de desarrollo estratégico y en particular un Modelo de Negocio Digital bajo el que dirigir a las empresas pertenecientes al sector. De igual forma, como conclusión de la investigación, se han formulado las líneas de acción y particularmente las iniciativas estratégicas transversales propuestas, para permitir a las organizaciones avanzar en la construcción de sus Modelos de Negocios adaptados a un ambiente digital. Así, se tiene que el presente trabajo cumple con el objetivo planteado al inicio de la investigación, considerando el marco teórico declarado y siguiendo la metodología definida.

A modo de reflexión final, se tiene que la presente investigación ha sido elaborada en base a información histórica, proyecciones obtenidas de estudios y reportes, y apreciaciones emitidas por actores insertos en el mercado del retail al año 2022¹²⁶. De esta forma, la naturaleza de la investigación es teórica y proyectiva, y no permite una validación cuantitativa de las conclusiones obtenidas, puesto que se trata de propuestas futuras para el retail. Considerando lo anterior, queda planteada la validación empírica de las propuestas expuestas en este trabajo, tanto cuantitativa como cualitativamente. En particular, se propone como tema para posteriores Trabajos de Título de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, la respuesta a las siguientes interrogantes:

¹²⁶ Por cierto esto considera además las tecnologías y canales disponibles al año 2022.

1. ¿Cuál fue el Modelo de Negocios Digitales adoptado por el líder de la industria del retail?

Esto considera el desarrollo alcanzado por los líderes de la industria en cuanto a los Modelos de Negocios Digitales propuestos. ¿El retail efectivamente fue liderado por un Ecosistema Digital? ¿Quién o quiénes pasaron a liderar la industria? ¿Cómo se posicionaron las empresas objeto de este estudio según el Modelo de Negocios Digitales? ¿Bajo qué modelo de desarrollo nació la empresa líder del ecosistema digital de retail? ¿Lideraron las Brick and Mortar o las Nativas digitales?

2. En términos cuantitativos, ¿cuál fue la efectividad del Modelo de Negocio adoptado?

Es decir, analizar en cuanto a participación de mercado, desempeño financiero, crecimiento de las compañías, disminución de costos, niveles de competitividad, entre otros, la efectividad de la estrategia adoptada. Las compañías que se convirtieron en líderes del ecosistema ¿lograron mejores rendimientos que las empresas pertenecientes a otros Modelos Digitales?

7 BIBLIOGRAFÍA

1. **Banco Central.** Base de Datos Estadísticos. [En línea] [Citado el: 11 de Agosto de 2021.] [https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_CCNN/MN_CCNN76/CCNN2013_P2/CCNN2013_P2?cbFechaInicio=1996&cbFechaTermino=2021&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=.](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_CCNN/MN_CCNN76/CCNN2013_P2/CCNN2013_P2?cbFechaInicio=1996&cbFechaTermino=2021&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=)

2. **Cámara Nacional Comercio, Servicios y Turismo.** Estudios. [En línea] [Citado el: 11 de Agosto de 2021.] <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2021/07/Serie-Historica-de-Indice-de-Ventas-del-Comercio-R.-Metropolitana-Locales-Equivalentes-Junio-2021.pdf>.

3. **BlackSkip.** *Reporte de Industria: El e-commerce en Chile 2020.* [En línea] 2020. [Citado el: 14 de Septiembre de 2021.] https://content.blacksip.com/hubfs/Reporte%20industria%202020%20CHILE.pdf?utm_campaign=Reporteindustria_20_CH&utm_medium=email&_hsmt=116797958&_hsenc=p2ANqtz-_jsUm_ivn9uo3SWAVWE-JV_CYf4raIT2xo86sTUK_zn0NS9P5ZiL2R-NOSMJcOXxiO-LR6MFMFTWYIWwSH1vLRqmLpWzcvPYw.

4. **Falabella.** *Memoria anual 2020.* [En línea] 2020. [Citado el: 25 de Agosto de 2021.] https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/annual_spanish/Falabella-Memoria-Anual-2020.pdf.

5. **Cencosud.** *Memoria Anual Integada 2020.* [En línea] 2020. [Citado el: 25 de Agosto de 2021.] http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2020/ar/Memoria-Cencosud-2020.pdf.

6. **Malhotra, Naresh K.** *Investigación de Mercados.* México : Pearson Educación , 2008.

7. **Weill, Peter y Woerner L., Stephanie.** *What's Your Digital Business Model?* Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2018.

8. **Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson.** *Administración Estratégica: Competitividad y globalización, conceptos y casos.* s.l. : Cengage Learning, 2015.

9. **Retail Financiero.** [En línea] [Citado el: 13 de Agosto de 2021.] <https://retailfinanciero.org/quienes-somos/historia/>.

10. **Serrano Saseta, Rafael.** [En línea] 22 de Diciembre de 2005. [Citado el: 23 de Agosto de 2021.] <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-211.htm>.

11. **Ortega, Andrea y Soto, Loreto.** *Multitiendas en Chile: el negocio de siglo XXI.* Santiago : Ediciones Radio Universidad de Chile, 2011.
12. **Wharton School.** El efecto arrastre del retail chileno. [En línea] 12 de Diciembre de 2007. [Citado el: 25 de Noviembre de 2021.]
13. **Wal-mart, La industria del retail en Chile y el modeo.** [En línea] 2007. [Citado el: 07 de Noviembre de 2021.] <https://www.carlosmontes.cl/senador/wp-content/uploads/documentos/privatizaciones/la-industria-del-retail-en-chile.pdf>.
14. **El Mercurio .** Falabella, Cencosud y Ripley alcanzan el 86% del negocio de las multitiendas del país. *El Mercurio.* 2015.
15. **El Mercurio.** Economía y Negocios. [En línea] 14 de Diciembre de 2015. [Citado el: 24 de Noviembre de 2021.] <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=210759>.
16. **Humphreys.** Cencosud S.A. [En línea] Mayo de 2021. [Citado el: 28 de Noviembre de 2021.] https://www.cmfchile.cl/documentos/pueag/crcri/recri_2021060221558.pdf.
17. **Ripley.** *Memoria Ripley Corp.* [En línea] 2020. [Citado el: 22 de Septiembre de 2021.] <https://ripleyinversionistas.cl/wp-content/uploads/2021/04/Memoria-Ripley-Corp-2020-VF-12.04.21-4.pdf>.
18. **El Mercurio.** *Gala se acabó.* 1983.
19. **Wharton School.** *La globalización del comercio minorista chileno.* [En línea] 12 de Diciembre de 2007. [Citado el: 16 de Septiembre de 2021.] <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-globalization-of-chilean-retailing/>.
20. **El Observador.** *Royal Ahold vende cadena de tiendas y supermercados en Chile.* [En línea] 11 de Abril de 2011. [Citado el: 16 de Septiembre de 2021.] <https://www.elobservador.com.uy/nota/royal-ahold-vende-cadena-de-tiendas-y-supermercados-en-chile-201141118590>.
21. **El Mercurio.** Economía y Negocios . *En Chile: El porqué del fracaso de las cadenas extranjeras.* [En línea] 13 de Octubre de 2005. [Citado el: 20 de Septiembre de 2021.] <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=17915>.
22. **S.A.C.I. Falabella .** *Nuestra Historia.* [En línea] [Citado el: 20 de Septiembre de 2021.] <https://investors.falabella.com/Spanish/quienes-somos/default.aspx#section=history>.

23. **La Tercera.** *El exitoso modelo de expansión del retail chileno en sudamérica.* [En línea] 19 de Abril de 2011. [Citado el: 20 de Septiembre de 2021.] <https://www.latercera.com/noticia/el-exitoso-modelo-de-expansion-del-retail-chileno-en-sudamerica/>.

24. **Feller Rate.** *Cencosud S.A. Informe de Clasificación .* [En línea] Junio de 2019. [Citado el: 21 de Septiembre de 2021.] <https://feller-rate.com/general2/corporaciones/cencosud1906.pdf>.

25. **La Tercera.** *Las dos caras de los retailers chilenos frente a la desaceleración: el plus de diversificar.* [En línea] [Citado el: 24 de Agosto de 2021.] <https://www.latercera.com/pulso/las-dos-caras-de-los-retailers-chilenos-frente-a-la-desaceleracion-el-plus-de-diversificar/>.

26. **El Mostrador.** *Banco y tarjeta, la mina de oro del grupo Falabella que silenciosamente se ha convertido en el mejor negocio de los Solari.* [En línea] 21 de Septiembre de 2017. [Citado el: 21 de Septiembre de 2021.] <https://www.elmostrador.cl/mercados/2017/09/21/banco-y-tarjeta-la-mina-de-oro-del-grupo-falabella-que-silenciosamente-se-ha-convertido-en-el-mejor-negocio-de-los-solari/>.

27. **Economía y Negocios.** *Grandes departamentales apuestan por ampliar red de tiendas de marcas propias.* [En línea] 08 de Julio de 2017. [Citado el: 25 de Agosto de 2021.] <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=377008>.

28. **Retail News Trends.** *La gran historia del retail .* [En línea] 31 de Enero de 2021. [Citado el: 21 de Septiembre de 2021.] <https://www.retailnewstrends.me/la-gran-historia-del-retail/>.

29. **Falabella.** *Resultados Primer Trimestre 2021.* [En línea] Abril de 2021. [Citado el: 22 de Septiembre de 2021.] https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/quarter_spanish/2021/Falabella-Earnings-Release-1Q-2021-ESP.pdf.

30. **Cencosud .** *Presentación de Resultados Segundo Trimestre 2021.* [En línea] 2021. [Citado el: 22 de Septiembre de 2021.]

31. **Somos Falabella .** *Falabella abre tienda icónica en Parque Arauco: un nuevo concepto que mezcla experiencias digitales y servicios personalizados.* [En línea] 16 de Noviembre de 2021. [Citado el: 29 de Noviembre de 2021.] <https://www.somosfalabella.com/mas-sustentable/nueva-tienda-falabella-parque-arauco/>.

32. **La Tercera.** *Linio tras compra de Falabella: "Nuestra aspiración es ser el marketplace líder en Chile, Perú y Colombia".* [En línea] 4 de Octubre de 2018. [Citado el: 29 de Noviembre de 2021.]

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/cofundador-ceo-linio-andreas-mjelde-tras-vender-la-empresa-falabella-nuestra-aspiracion-marketplace-lider-chile-peru-colombia/341154/>.

33. **Cencosud.** *Presentación de Resultados Primer trimestre 2021.* [En línea] 2021. [Citado el: 22 de Septiembre de 2021.] [http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2021/q1/updated/Earnings-Presentation-1T21-\(ESP\).pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2021/q1/updated/Earnings-Presentation-1T21-(ESP).pdf).

34. **Ripley.** *Reporte de Resultados Ripley Corp Primer Trimestre 2021.* [En línea] 2021. [Citado el: 22 de Septiembre de 2021.] <https://ripleyinversionistas.cl/wp-content/uploads/2021/05/AR-Corp-1T2021-28.05.2021-VF.pdf>.

35. **SERNAC.** *Casi un 90% de las personas que han comprado por Internet durante la pandemia admiten haber tenido problemas.* [En línea] 17 de Junio de 2020. [Citado el: 22 de Septiembre de 2021.] <https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-58609.html>.

36. **History.** [En línea] 29 de Octubre de 2009. [Citado el: 30 de Agosto de 2021.] https://www.history.com/topics/industrial-revolution/industrial-revolution#section_1.

37. **Universidad de Cantabria.** [En línea] [Citado el: 2 de Septiembre de 2021.] <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1213/course/section/1495/MC-II-3.pdf>.

38. **Selva Belén, Vicent.** *Segunda Revolución Industrial.* [En línea] 2016. [Citado el: 2 de Septiembre de 2021.] <https://economipedia.com/definiciones/segunda-revolucion-industrial.html>.

39. **Rifkin, Jeremy.** *La Tercera Revolución Industrial.* [En línea] 2011. [Citado el: 2 de Septiembre de 2021.] <https://www.redalyc.org/pdf/427/42753815014.pdf>.

40. **Deloitte.** *The Fourth Industrial Revolution: At the intersection of readiness and responsibility.* [En línea] 2019. [Citado el: 27 de Agosto de 2021.] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Deloitte_Review_26_Fourth_Industrial_Revolution.pdf.

41. **World Economic Forum.** *La Cuarta Revolución Industrial: lo que significa y cómo responder.* [En línea] 14 de Enero de 2016. [Citado el: 27 de Agosto de 2021.] <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.

42. **Deloitte.** *Force of Change: Industry 4.0.* [En línea] 2017. [Citado el: 06 de Septiembre de 2021.] https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4323_Forces-of-change/4323_Forces-of-change_Ind4-0.pdf.

43. **MIT Sloan.** *Don't Let Digital Obsession Destroy Your Organization.* [En línea] 06 de Agosto de 2021. [Citado el: 23 de Septiembre de 2021.] https://sloanreview.mit.edu/article/dont-let-digital-obsession-destroy-your-organization/?use_credit=a3f8bb7e231d79142db0aaf20011bcd1.

44. **RetailWeek.** *How retailers can prepare for Industry 4.0.* [En línea] 2019. [Citado el: 06 de Septiembre de 2021.] <https://www.retail-week.com/retail-voice/how-retailers-can-prepare-for-industry-40/7032865.article?authent=1>.

45. **Meyer, Alan.** El retail del futuro. Santiago : Google Meet, 29 de Octubre de 2021.

46. **Sánchez, Ismael.** El retail del futuro. Santiago : Google Meet, 04 de Noviembre de 2021.

47. **Torres, Juan Pablo.** *¿Qué es la Industria 4.0 y qué desafíos traerá a Chile?* [En línea] Universidad de Chile, 16 de Agosto de 2018. [Citado el: 03 de Septiembre de 2021.] <https://www.uchile.cl/noticias/146095/que-es-la-industria-40-y-que-desafios-traera-a-chile>.

48. **IBM.** *¿Qué es la Industria 4.0?* [En línea] [Citado el: 03 de Septiembre de 2021.] <https://www.ibm.com/cl-es/topics/industry-4-0>.

49. **Mercer.** *What will the Fourth Industrial Revolution mean for retail?* [En línea] 2019. [Citado el: 30 de Agosto de 2021.] <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2020/march/4th-Industrial-Revolution.pdf>.

50. **Álvarez, Gabriela.** El retail del futuro. Santiago : Microsoft Teams, 07 de Noviembre de 2021.

51. **Blanco, Mauricio.** El retail del futuro. Santiago : Google Meet, 04 de Noviembre de 2021.

52. **Molina, Tomás.** Automatización en el retail: los desafíos de una transformación tecnológica que fricciona a empresas con trabajadores. [En línea] Emol, 27 de Noviembre de 2021. [Citado el: 12 de Diciembre de 2021.] <https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/11/27/1039610/automatizacion-retail-desafios.html>.

53. **Goic, Marcel.** La automatización en la industria del retail. [En línea] CERET, 11 de Julio de 2018. [Citado el: 12 de Diciembre de 2021.]

54. **Forbes.** *Top 5 Digital Transformation Trends in Retail for 2020.* [En línea] 29 de Agosto de 2019. [Citado el: 03 de Septiembre de 2021.] <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2019/08/29/top-5-digital-transformation-trends-in-retail-for-2020/?sh=92938d857d57>.

55. **Retail Actual.** *Retail postcovid: la pandemia acelera un cambio histórico e impulsa los hábitos de consumo digitales y ecológicos.* [En línea] 06 de Julio de 2021. [Citado el: 26 de Septiembre de 2021.] https://www.retailactual.com/noticias/20210706/retail-cambios-pandemia-digital-ecologico-consumidor-tendencias#.YU_yoGYzZfU.

56. **Masterclass.** What is a brick and mortar store? 6 types of B&M businesses. [En línea] 18 de Agosto de 2021. [Citado el: 12 de Diciembre de 2021.] <https://www.masterclass.com/articles/brick-and-mortar-store-guide#what-is-brickandmortar>.

57. **MIT Sloan Management Review.** *The store is dead - Long live the store.* [En línea] 01 de Marzo de 2018. [Citado el: 26 de Septiembre de 2021.] https://sloanreview.mit.edu/article/the-store-is-dead-long-live-the-store/?use_credit=5cf28b697f2668037170b4ccb00e1437.

58. **McKinsey Company.** Digitally native brands: Born digital, but ready to take on the world. [En línea] 27 de Octubre de 2021. [Citado el: 22 de Diciembre de 2021.] <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/digitally-native-brands-born-digital-but-ready-to-take-on-the-world>.

59. **Cronista.** Para pelear con Amazon, Alibaba y Mercado Libre, Falabella compra el 100% de Linio. [En línea] 13 de Octubre de 2021. [Citado el: 24 de Diciembre de 2021.] <https://www.cronista.com/negocios/Para-pelear-con-Amazon-Alibaba-y-Mercado-Libre-Falabella-compra-el-100-de-Linio-20180801-0061.html>.

60. **Fashion Network .** Falabella prepara una aplicación móvil para potenciar su operación digital. [En línea] 17 de Junio de 2019. [Citado el: 26 de Diciembre de 2021.] <https://pe.fashionnetwork.com/news/Falabella-prepara-una-aplicacion-movil-para-potenciar-su-operacion-digital,1110465.html>.

61. **Diario Financiero .** Fpay, la nueva billetera electrónica de Falabella. [En línea] 23 de Enero de 2020. [Citado el: 26 de Diciembre de 2021.] <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:skKqwgGwZEEJ:hhttps://www.df.cl/noticias/empresas/retail/fpay-la-nueva-billetera-electronica->

de-falabella/2020-01-23/123930.html+&cd=16&hl=es-419&ct=clnk&gl=cl&client=safari.

62. **La Tercera.** Falabella lanza nueva plataforma de e-commerce y cambia imagen de su sitio web. [En línea] 24 de Agosto de 2021. [Citado el: 24 de Diciembre de 2021.] <https://www.latercera.com/pulso/noticia/falabella-lanza-nueva-plataforma-de-e-commerce-y-cambia-imagen-de-su-sitio-web/K5LWE3QAARBF5CLNUGVXVC2WXM/>.

63. —. Falabella prepara el estreno de la mayor tienda departamental de Sudamérica: 25 mil metros cuadrados. [En línea] 31 de Octubre de 2021. [Citado el: 25 de Diciembre de 2021.] <https://www.latercera.com/pulso/noticia/falabella-prepara-el-estreno-de-la-mayor-tienda-departamental-de-sudamerica-25-mil-metros-cuadrados/GCM7HCBI5FER5B27O5KB47ZRSE/>.

64. **El Tiempo.** Mercado Libre: la historia del Amazon de los Latinoamericanos. [En línea] 17 de Agosto de 2020. [Citado el: 26 de Diciembre de 2021.] <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/mercado-libre-asi-nacio-y-se-convirtio-en-la-empresa-mas-valiosa-de-america-latina-529684>.

65. **América Economía.** Fundador y CEO de Mercado Libre: “Se viene una revolución de los pagos y seguiremos instalando con fuerza en Chile nuestras soluciones financieras”. [En línea] 21 de Enero de 2019. [Citado el: 04 de Enero de 2022.] <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fundador-y-ceo-de-mercado-libre-se-viene-una-revolucion-de-los-pagos-y>.

66. **The Logistics World.** Mercado Envíos: así fue la evolución logística de Mercado Libre. [En línea] 28 de Octubre de 2021. [Citado el: 09 de Mayo de 2022.] <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/mercado-envios-asi-fue-la-evolucion-logistica-de-mercado-libre/>.

67. **La Tercera.** Mercado Libre inaugura nuevo centro de almacenamiento en Colina, con el cual cuadruplica su capacidad. [En línea] 05 de Agosto de 2021. [Citado el: 04 de Enero de 2022.] <https://www.latercera.com/pulso/noticia/mercado-libre-inaugura-nuevo-centro-de-almacenamiento-en-colina-que-cuadruplica-su-capacidad/JJESEPMRUFEA3OGBJT7EBHJSUA/>.

68. **Diario Financiero.** Los detalles que esconde la nueva nave de Mercado Libre. [En línea] 30 de Julio de 2021. [Citado el: 04 de Enero de 2022.] <https://dfmas.df.cl/df-mas/por-dentro/los-detalles-que-esconde-la-nueva-nave-de-mercado-libre>.

69. **NTT Data.** *Transformación digital en Chile en primera persona* . [En línea] 2021. [Citado el: 27 de Septiembre de 2021.]

70. **El Economista.** *Walmart compra cibertienda minorista de ropa Bonobos.* [En línea] 2017. [Citado el: 27 de Septiembre de 2021.] <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Walmart-compra-cibertienda-minorista-de-ropa-Bonobos-20170616-0032.html>.

71. **Knowledge Wharton.** *Amazon vs. Walmart: ¿quién ganará?* [En línea] 04 de Julio de 2017. [Citado el: 23 de Septiembre de 2021.] [knowledgeatwharton.com.es /article/amazon-vs-walmart-quien-ganara/](http://knowledgeatwharton.com.es/article/amazon-vs-walmart-quien-ganara/).

72. **Food Retail.** *La nueva revolución de Amazon: su tienda 4-star.* [En línea] 27 de Septiembre de 2018. [Citado el: 27 de Septiembre de 2021.] https://www.foodretail.es/retailers/amazon-4-star-nueva-york_0_1258974109.html.

73. **Wharton School.** *Amazon vs. Walmart: ¿quién ganará?* [En línea] 04 de Julio de 2017. [Citado el: 27 de Septiembre de 2021.] [knowledgeatwharton.com.es /article/amazon-vs-walmart-quien-ganara/](http://knowledgeatwharton.com.es/article/amazon-vs-walmart-quien-ganara/).

74. **El Universal.** *La nueva tienda de Amazon Go.* [En línea] 2018. [Citado el: 27 de Septiembre de 2021.] <https://www.eluniversal.com.mx/techbit/como-funciona-la-nueva-tienda-de-amazon-go>.

75. **América Retail.** *Omnicanalidad: Amazon planea abrir locales similares a las tiendas por departamento en Estados Unidos.* [En línea] 25 de Agosto de 2021. [Citado el: 27 de Septiembre de 2021.] <https://www.america-retail.com/omnicanalidad/omnicanalidad-amazon-planea-abrir-locales-similares-a-las-tiendas-por-departamento-en-estados-unidos/>.

76. **Amazon.** *Amazon Annual Report 2020.* [En línea] 2020. [Citado el: 27 de Septiembre de 2021.] https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_A_MZN_2020.pdf.

77. **Fundera.** *The Bricks and Clicks Business Model: Everything You Need to Know.* [En línea] 19 de Noviembre de 2020. [Citado el: 23 de Diciembre de 2021.] <https://www.fundera.com/blog/brick-and-click>.

78. **Falabella.** *Falabella lanza nueva plataforma de e-commerce y presenta nueva imagen de marca para falabella.com.* [En línea] 24 de Agosto de 2021. [Citado el: 27 de Septiembre de 2021.] <https://investors.falabella.com/Spanish/noticias-y-eventos/comunicaciones/press-release-details/2021/Falabella-lanza-nueva->

plataforma-de-----e-commerce-y-presenta-nueva-imagen-de-marca-para-falabella.com/default.aspx.

79. **Pisapapeles.** *Ripley lanza su nuevo servicio Ripley Pago que permite a clientes realizar sus compras utilizando solo su celular, sin pasar por caja.* [En línea] 2021. [Citado el: 27 de Septiembre de 2021.] <https://pisapapeles.net/ripley-lanza-su-nuevo-servicio-ripley-pago-que-permite-a-clientes-realizar-sus-compras-utilizando-solo-su-celular-sin-pasar-por-caja/>.

80. **Anda.** *Cencosud Media: Nueva Plataforma Omnicanal Que Conectará A Marcas Y Clientes.* [En línea] Julio de 2021. [Citado el: 27 de Septiembre de 2021.] <https://www.anda.cl/cencosud-media-nueva-plataforma-omnicanal-que-conectara-a-marcas-y-clientes/>.

81. **La Tercera.** *Mercado Libre inaugura nuevo centro de almacenamiento en Colina, con el cual cuadruplica su capacidad.* [En línea] 05 de Agosto de 2021. [Citado el: 27 de Septiembre de 2021.] <https://www.latercera.com/pulso/noticia/mercado-libre-inaugura-nuevo-centro-de-almacenamiento-en-colina-que-cuadruplica-su-capacidad/JJESEPMRUFEA3OGBJT7EBHJSUA/>.

82. —. [En línea] 28 de diciembre de 2009. [Citado el: 13 de Agosto de 2021.] <https://www.pressreader.com>.

83. **CMF.** *Información de fiscalizados: Cencosud S.A. .* [En línea] [Citado el: 21 de Septiembre de 2021.] <https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=93834000&grupo=0&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAAavAAg&vig=VI&control=svs&pestanía=3>.

84. **Expansión.** *Marcas nativas digitales: la revolución del retail.* [En línea] 22 de Junio de 2018. [Citado el: 26 de Septiembre de 2021.] <https://www.expansion.com/pymes/2018/06/18/5b238498e2704ed9138b485e.html>.

85. **Cencosud.** *Unidades de negocio. Tiendas por departamento.* [En línea] [Citado el: 07 de Noviembre de 2021.] <https://www.cencosud.com/cencosud/site/edic/base/port/tiendas.html>.

86. **Humphreys.** *Ripley Chile S.A. .* [En línea] Julio de 2020. [Citado el: 24 de Noviembre de 2021.] https://www.cmfchile.cl/documentos/pueag/crcr/recr_2020080351504.pdf.

87. **Masterclass.** *What Is a Brick-and-Mortar Store? 6 Types of B&M Businesses.* [En línea] 18 de Agosto de 2021. [Citado el: 19 de Diciembre de

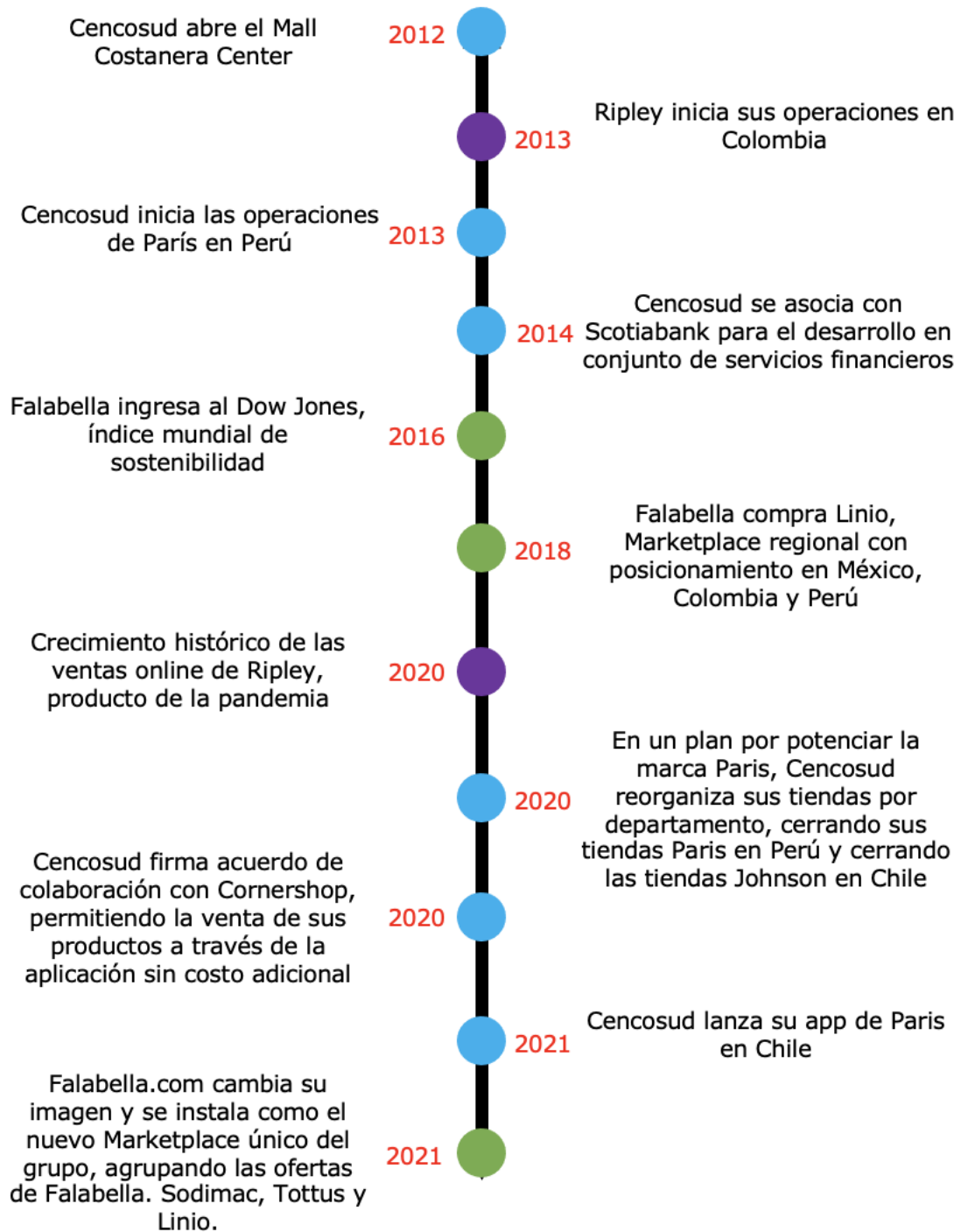
2021.] <https://www.masterclass.com/articles/brick-and-mortar-store-guide#6-types-of-brickandmortar-stores>.

8 ANEXOS

A. Línea de tiempo general del retail, donde destacan los eventos más relevantes ocurridos entre 1889 y el año 2021.



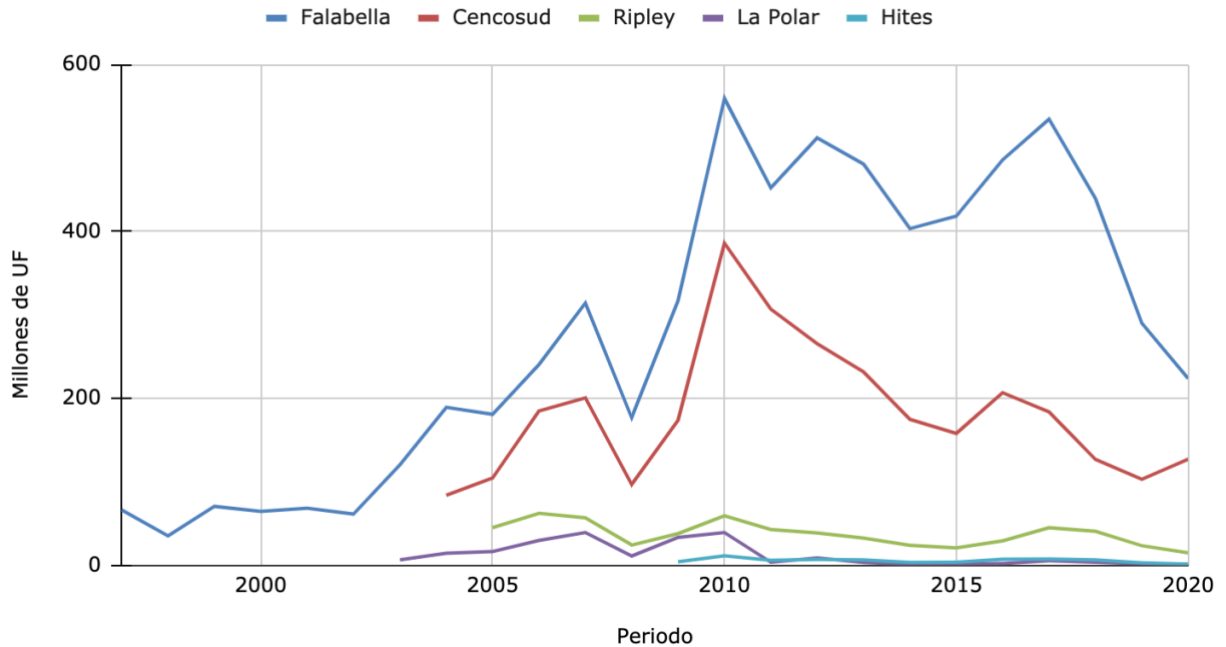




Anexo A: Elaboración propia en base a las secciones "Nuestra Historia" de las páginas web de los grandes actores del retail.

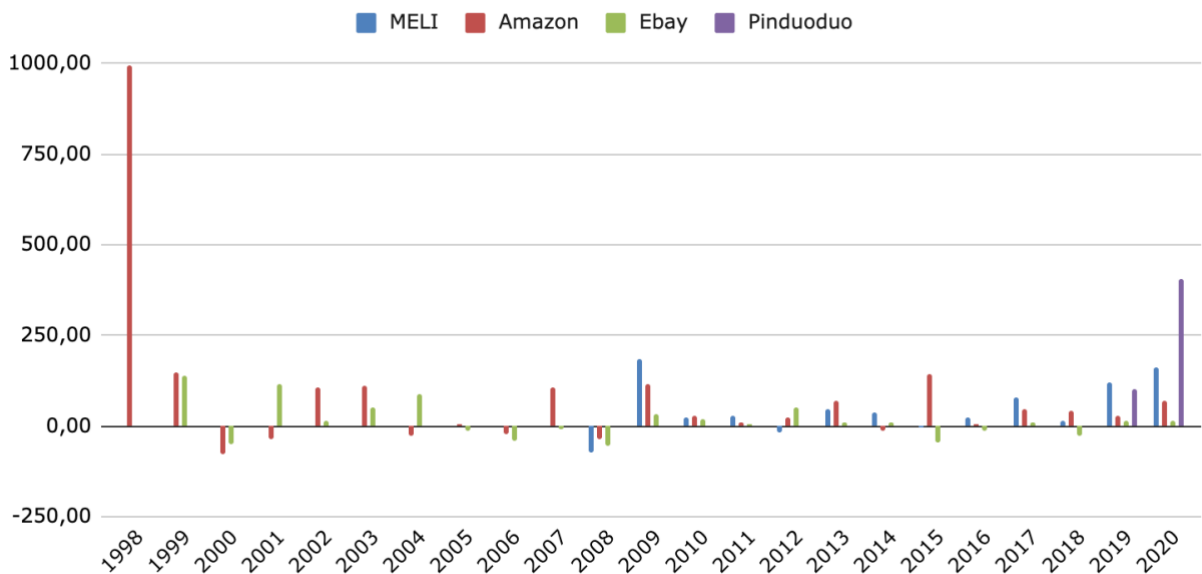
B. Market Cap de las Tiendas por Departamento Brick and Mortar más relevantes.

Market Cap de las compañías



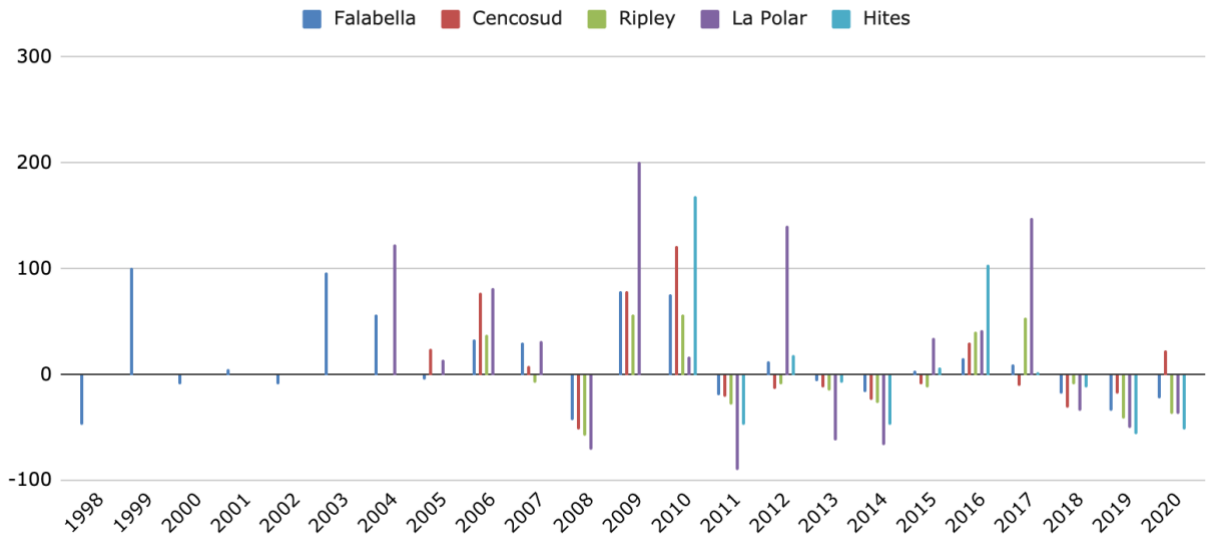
Anexo B: Elaboración propia en base a series de datos de Bloomberg.

C. Tasa de crecimiento anual de las empresas Nativas Digitales



Anexo C: Elaboración propia en base a series de datos de Bloomberg.

D. Comparación de la tasa de crecimiento anual de las empresas Brick and Mortar del retail nacional



Anexo D: Elaboración propia en base a series de datos de Bloomberg.

E. Comparación de las tasas de crecimiento de Walmart y Amazon.

Tasas de crecimiento: Amazon y Walmart



Cierre a diciembre

Anexo E: Elaboración propia en base a series de datos de Bloomberg.

F. Entrevista Alan Meyer. Gerente General de Mercado Libre.

1. ¿A qué se debe el éxito de Mercado Libre en el último tiempo? ¿Cuál ha sido la estrategia ganadora?

Tres cosas fundamentales, en primer lugar, tener una empresa ecosistémica, donde las soluciones se apalanquen no sólo en la venta de productos y servicios relacionados sino que en otras herramientas: tener Mercado Pago, la construcción de los sistemas logísticos, el ecosistema de publicidad, etc. Creo que vamos a ver un mundo donde las empresas que no estén integradas ecosistémicamente, que no tengan servicios que les permita apalancarse y que las diferencie les va a costar mucho. Puedes ver la evolución que han tenido diferentes empresas, por ejemplo un ecosistema muy poco construido con el de Ripley versus un Falabella o un Mercado Libre, son realidades totalmente distintas. Falabella al menos tiene supermercados, banca, Linio, etc., mientras que Ripley no tiene absolutamente nada y Mercado Libre está bastante más completo.

La segunda tiene que ver con propósito y ligazón a algo que vaya más allá de lo que la gente entiende como un valor transaccional, creo que cada vez va a pesar más en la decisión desde la sustentabilidad hasta con quién trabajas, cómo tratas a tus proveedores, cómo tratas a tus clientes y las personas a igualdad de condiciones. Pensamos cuando me toca comprar un iPhone que la verdad no hay mucha diferencia en el producto cuando lo compro en un lugar A o en un lugar B, creo que quien atiende mejor es coyuntural y esas son las cosas que más van a diferenciar.

Un tercer elemento, ha tenido que ver con la rigurosidad y la excelencia con la que hemos desarrollado la logística. Cuando se trata de comercio electrónico, la rigurosidad logística, es decir, ofrecer lo que puedo entregar y no lo que me gustaría entregar. Muchos oferentes han caído en ofrecer lo que les permite vender y no lo que son capaces de entregar, y creo que el rigor entre propuesta de valor y ejecución impecable en términos logísticos también ha sido fundamental.

1.1 Has escrito bastante sobre la confianza, ¿esto va en línea con lo anterior?

Absolutamente. Un cuarto punto tiene que ver con la generación de confianza, con que las empresas confíen en la contraparte, con que no hay comercio sin confianza, finalmente si no generas una red de confianza (sobre todo cuando tratas comercio electrónico y sobre todo cuando le compras a personas que no están siquiera cerca de ti), si no hay un mecanismo que construya confianza, es muy difícil que exista el comercio. Esa confianza va desde entrar en la confianza del consumidor pero también confiar en el consumidor, es una confianza bidireccional.

2. A futuro, ¿hacia dónde visualizas que evolucionará el retail?

Yo creo que el retail se va a diferenciar en dos grandes actores, las marcas (los Brand owners, por ejemplo Apple) y quienes le entregan el producto a los clientes. Hay una serie de cadenas de valor en la mitad que realmente no agregan mucho valor, creo que se van a acortar mucho las cadenas de valor y van a estar quienes generan la identidad de la marca, que están enfocados 100% en entregarte el valor del producto, en dártelo a conocer y ser expertos en eso etc., y quienes van a asegurarse de agregar valor en la capa adicional de "por qué me debería comprar a mí". Sea Mercado Libre, Amazon, un retailer, la tienda misma que los representa, etc., yo creo que se va a acortar mucho la cadena de valor, y creo que habrán formatos muchos más pequeños y vinculados a las marcas donde el retail físico va a tener un rol más de descubrimiento de los productos y no algo a nivel tan transaccional, y la transaccionalización será cada vez más hacia internet. Entiendo que en China esto ya está llegando al 50%.

3. ¿Cómo se ve Mercado Libre en este contexto? ¿Seguirán siendo Marketplace? ¿Cuál es la posición dentro de esta evolución del retail?

De todas maneras el negocio de retail coexiste con otros negocios que tenemos donde Marketplace principalmente está muy poco concentrado, cerca del 80% de las ventas las hacen nuestras pymes. Entendiendo eso, el futuro de Mercado Libre está relacionado con seguir desarrollando herramientas y ecosistemas que apalanquen las necesidades que tienen nuestros usuarios, por ejemplo la construcción de nuestros centros de distribución, más allá de querer tener un centro de distribución para entregar un mejor servicio, nos dimos cuenta de que llegaba un punto donde los vendedores y las pymes no podían seguir creciendo porque no tenían infraestructura, sistemas, logística, conocimientos, expertos en la materia, y simplemente se quedaban con sus mini bodegas o sus casas u oficinas. Esto los obliga a salir del Excel, implica la necesidad de un WMS, un sistema, digitalización, bodega externa, personal, tener gente experta en logística, etc., por lo que si nosotros no desarrollamos esa capacidad, les ponemos una traba al crecimiento de nuestros propios vendedores. De igual forma ahora estamos desarrollando un modelo para poder entregarles créditos, porque nos dimos cuenta de que más del 50% no tiene acceso a créditos y por lo tanto cuando necesitan capital de trabajo para poder crecer la Banca tradicional se los niega por no tener suficiente información del negocio, y si nosotros que si tenemos la información no somos capaces de entregarles el capital de trabajo también se detiene el crecimiento, y es como vamos alimentando las distintas trabas que impiden que quienes venden a través de nosotros puedan seguir creciendo de forma cada vez más sostenible.

4. Mencionaste en un inicio que son una empresa ecosistémica, ¿Qué significa ser un ecosistema digital?

Quiere decir que tenemos distintos negocios dentro del negocio que se apalancan mutuamente y que permiten entregar soluciones que podrían ser un negocio per se. Por ejemplo Mercado Pago, es un negocio por sí solo (tenemos 60.000 comercios en Chile que se han unido a Mercado Pago) pero es un negocio diferencial sobre el cual se apalanca Mercado Libre, porque el 100% de las transacciones se hacen a través de Mercado Pago y de alguna manera Mercado Pago se apalanca en Mercado Libre porque de otra forma no tendría el volumen y no habría podido alcanzar eficiencias de escala para poder entregar un buen servicio fuera de Mercado Libre si no fuera por Mercado Libre. Lo mismo pasa con el sistema logístico.

Cuando no tienes un ecosistema tecnológico o un software ecosistémico hecho por ti, pensado en ti y para ti, ya tienes un espacio de fragilidad muy grande que, creo yo, es el principal responsable de por qué le ha costado mucho escalar a la competencia.

5. ¿Crees que a futuro las distintas empresas de retail migrarán a ser ecosistemas digitales? ¿Existe otro modelo de desarrollo estratégico que visualices a futuro?

Creo que hay una decisión muy importante que deben tomar: ¿quieren ser un ecosistema?, con la inversión que eso implica, o si van a querer jugar un rol específico. Por ejemplo, qué están haciendo los retailers en Japón, subarriendan un espacio y te entregan cierto servicio, como por ejemplo el sistema de pago, bodegaje, etc., y me pagas por metro cuadrado o por porcentaje de la venta, pero yo no soy dueño de la mercadería, es un modelo tipo Marketplace pero versión física. Este tipo de modelo termina siendo más rentable porque asumes menos riesgo, no tienes riesgo de marcas, un millón de cosas, pero eres un bróker de espacio físico administrado por mí donde las marcas las ponen otros. Esos son los casos de especialización más concretos que he visto, donde no quieres desarrollar todo. O decido ser canal de venta, como lo que hacen los malls, te entregan las facilidades para que puedas ir a retirar o comprar un producto pero no entro en el juego de la comercialización de los bienes. ¿Las tiendas van a ser más mall dentro del mall? ¿o van a ser un intento de pasarse al mundo digital omnicanal y crear todo lo que eso conlleva? Podría empezar a pasar lo que le está pasando a los retailers en Estados Unidos, que por tratar de ser una cosa media se quedaron sin pan ni pedazo.

6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentará el retail de cara a la industria 4.0 y en el contexto de cambio del comportamiento del shopper?

- 1) Que a la gente no sólo le va a preocupar qué compra, sino a quién le compran y qué está detrás del que compra. Creo que eso es algo que está muy poco resuelto y que va a pasar de ser “una gracia” a una cosa fundamental. Quiero que me cuentes cuál es tu huella de carbono, quiero saber quién se beneficia, quiero saber qué haces con las utilidades, quiero que me cuentes cómo ayudas al planeta, quiero saber cómo están los dueños en términos filantrópicos, quiero saber cómo tratas a tus proveedores y a tus trabajadores, etc., y eso lo tienen muy poco resuelto.
- 2) Se van a tener que acostumbrar a un negocio de márgenes mucho más pequeños. Creo que los márgenes históricos eran de baja competitividad.
- 3) Se van a tener que des apalancar del negocio financiero. No quiere decir que no va a existir, pero no continuará con las utilidades que había tenido hasta ahora. No van a poder vivir de eso, van a tener que traspasárselo al precio de los productos, tratar de marginar casi 0 pero incorporando la tarjeta por ejemplo. En la medida que se migre del mundo físico al online tenemos que el mundo físico potencia mucho más la venta de las garantías extendidas y muchas otras cosas que no penetran con la misma efectividad en el mundo digital. Me tengo que acostumbrar a construir el negocio de una manera distinta.
- 4) Creo que hay demasiados actores haciendo lo mismo, si pensamos en Ripley, Falabella y Paris, no hay una diferencia demasiado grande entre las 3, no es como que uno se dedique al hogar y otro al vestuario, falta diferenciación entre los actores.
- 5) Creo que va a bajar la huella física de los distribuidores. Tiene que ver con lo que hablábamos antes, si va a haber una cadena de valor más corta donde las tiendas son redundantes, las marcas van a ser las encargadas de dar a conocer los productos. Hoy lo que te pasa en una tienda, por ejemplo en un supermercado, el 50% de la tienda son shoppers, y en una tienda tienes un flujo mucho más bajo del que tenías antes. Hagamos el siguiente ejercicio: hoy el comercio electrónico penetró como un 15%, cuando lo llevas a una tienda de retail está arriba del 30%, pero si esa tienda la llevas al barrio alto (que tiene mayor familiaridad con lo digital), probablemente estén en el doble de penetración del canal online, es decir, la mayor cantidad de los clientes no pisa la tienda. Esta baja en la afluencia de público en tienda hace que ya no sea necesaria la cantidad de metros cuadrados históricos, y que el rol de la tienda sea diferente también. Piensa que quieres comprar una cama. Hay una parte de los clientes que quieren probar la cama, pero vas a la tienda de una multitienda y no tienen la cama disponible, entonces te diriges a la tienda especialista, por ejemplo Rosen, que sabes que tendrá los productos del hogar que necesitas. Las tiendas físicas no tienen todos los productos, no están todos los modelos, no hay un

vendedor especialista, nadie me explica las propiedades de los productos, etc., entonces para qué voy a la tienda. Hay una mezcla de clientes, quien compra lo hace online, y el que va físicamente prefiere comercios especialistas, donde realmente me van a explicar las propiedades del producto. En las multitiendas típicamente tienes a 1 persona que atiende medio piso y que debe explicar desde toallas hasta teles, entonces primero la probabilidad de que lo encuentres es casi nula, y luego, si lo encuentras, la probabilidad de que sepa las características de los productos también es casi nula. Finalmente creo que vamos a ir hacia un comercio más especializado, de menor tamaño, de menor envergadura, donde los que quieran estar en el negocio de distribución va a cambiar a un negocio de administración de espacio físico y de soluciones integrales, algo tipo "súbete a la plataforma y te entrego marketing, medios de pagos, logística, publicidad, una tienda bonita, pero tú encárgate del resto". Creo que lo más loco es el caso del emblemático Parque Arauco, quien está ad portas de inaugurar una tienda de 30.000 metros cuadrados, cuando lo que yo estoy pensando es que va a pasar todo lo contrario. En algún minuto ambas cosas chocan, y si miras la acción, eso lo está reflejando.

7. En ese contexto, ¿Mercado Libre tiene la intención de poner una tienda física para muestra de productos? ¿O apunta a permanecer en el mundo digital?

Hoy no lo veo, nuestro foco no está puesto ahí. Quizás como estrategia de branding hace sentido tener un par de tiendas bonitas que cumplan un rol distinto de la venta, que la gente la sienta más cercana, construir marca, etc. Piensa que Mercado Libre tiene 15 millones de productos, ¿cómo eliges qué producto poner? En el mundo en el que estamos veo extraño poner los 20.000 productos más vendidos para que luego llegue el Tribunal de la Libre Competencia y te acuse de abuso de poder y de estar entregándole mayores ventas a esos vendedores, por eso al final es complicado desde la venta, la rotación, el margen, el que te paga para que esté en vitrina, etc. Podrías llegar a imaginar que necesitas estar presente en el offline para aquellos en cuyo mundo todavía no logro construir mi marca porque circulan en el mundo offline, pero creo que Cornershop ha dejado grandes muestras de que al parecer no es necesario.

8. ¿Cuáles son las acciones o iniciativas estratégicas transversales que crees serán cruciales para poder competir a futuro en un ambiente altamente digital y hacerse cargo de los desafíos que hemos mencionado?

- 1) Cuánto pesa la tecnología en el negocio. Cuando pienso en tecnología dejo subyacente los temas de inteligencia artificial, data science, automatización, etc. Fíjate que los retailers en el mundo, no sólo en Chile, todavía tienen compradores, te haces cargo de una categoría y un

analista compra por ejemplo, electrodomésticos, y eso que está toda la data! Por qué hay una persona tomando decisiones cuando tienes la data. Cuál es la probabilidad de que una persona logre mejores curvas de demanda y proponga un bundling offering que diga "necesito comprar estos 1.000" y que de forma digital se pelee por el mejor postor. La probabilidad de equivocación es alta, y la probabilidad de que haya corrupción en el proceso es muy grande, entonces estructuralmente no tiene sentido. No es posible que todavía un retailer decida cuántos iPhone va a comprar en base a conversaciones con el tipo de Apple en una oficina. Eso debería estar programado en un sistema que esté constantemente avisando la cantidad necesaria y agendado compras automáticamente en base a la capacidad de la bodega. Por eso cuando hablo de tecnología no me refiero sólo a e-commerce, me refiero a sistemas de información, modelación, dejar a los humanos para que programen estratégicamente y decidan si se quieren especializar en celulares o camas, no para que estén negociando los precios. Creo que como los dueños de estas compañías tanto en Chile como en Europa y Estados Unidos siguen siendo de una generación que es escéptica de la capacidad de la tecnología. El que tenga la mayor cantidad de información y que sepa utilizarla de la mejor manera, y construya tecnología y valor agregado sobre eso probablemente será el que gane. Y con esto piensa que los viejos incumbentes tienen una ventaja por sobre los nuevos, ya que vienen acumulando data desde hace muchos años, sobre venta, categorías, multiformato, por ciudades, regiones, etc., el problema es que dedican mucho esfuerzo a construir metros cuadrados y poco esfuerzo a construir tecnología.

G. Entrevista Mauricio Blanco. Ex Gerente Corporativo de E-commerce de Ripley Corp.

- El impacto de la tecnología está limitada al canal que es capaz de conducirlo, por ejemplo sin el celular, probablemente la penetración que vemos hoy de los canales digitales no sería la misma.
- El ejercicio de mirar a futuro no se puede hacer cargo de las disrupciones tecnológicas que nadie está viendo, eso es lo "malo" del futurismo, sin perjuicio de que es posible hacer una proyección.
- Todavía estamos en un proceso de transición entre cuánto pesará el mundo digital versus el brick and mortar, sin embargo, los equilibrios no se darán en los extremos, sino que los valores y distintivos de cada canal lograrán atraer un volumen sustentable de clientes. Aún no sabemos en qué porcentaje se dará ese equilibrio.
- Va a competir la experiencia presencial con los beneficios de la compra por internet, como por ejemplo la mayor información, la rapidez para comprar, contra la experiencia táctil, etc.
- El equilibrio entre ambos canales dependerá mucho de la industria. Mientras más commodity sea el producto, es probable que estará cargado

hacia el e-commerce. Por ejemplo en la industria textil es muy difícil que el canal online le gane al presencial.

- Creo que los canales se retroalimentarán entre sí. Aún hay perfiles que son más pro un canal versus otro, entonces el brick and mortar en una mirada de mediano plazo aún debe atender eso (a todos aquellos que aún no son nativos digitales).
- Los clientes son clientes en diferentes "modos de compra" o "misiones de compra". Los retailers deberán identificar a cada cliente y entender sus preferencias por el canal online o presencial, y reforzar la experiencia para cada cliente en su canal de preferencia.
- Habrán experiencias más sofisticadas, que podría atraer a clientes que antes habían abandonado el canal.
- Habrá una tendencia (post pandemia) de traer una experiencia social al retail y al e-commerce. La pandemia nos ha quitado la sociabilización, por lo que esperamos que los clientes busquen experimentar nuevas cosas. Re valorización de lo social y de "las cosas que nos importan".
- La sostenibilidad es una corriente fuerte, y en la medida en que se introduzcan esos conceptos en sus propuestas, lograrán atraer a los clientes de una forma distinta, lo que se conoce como el re-commerce (reciclable commerce). El live stream commerce combinado con el social commerce son tendencias que irán agarrando fuerza. No se comerán al e-commerce porque nada se come todo, pero llegan a generar un espacio para volver a generar un equilibrio.
- Avenimiento de los grandes marketplaces, que siempre se vio como una competencia en contra de esos gigantes (como Amazon y Mercado Libre) y que hoy sean socios míos, donde yo puedo utilizar sus canales para desarrollar mi propio negocio. Por ejemplo hoy Amazon es más socio comercial que competidor. Si antes la estrategia apuntaba a cómo ganarle a Amazon, hoy el discurso es "cómo ganas EN Amazon". En vez de luchar contra el ecosistema podemos apalancarnos en el ecosistema que ya está construido, sin desmedro de que habrá espacio para algunos competidores.
- Las empresas brick and mortar tienen más espacio de formar parte del ecosistema más que de ser ellas el ecosistema en sí. Las empresas brick and mortar pueden abrazar con mayor decisión el irse a un Marketplace en lugar de competirles. Para una nativa digital eso sería como irse al competidor.
- Los Marketplace están creciendo y están convirtiéndose en la nueva forma de comprar. Hoy están migrando de ser Marketplace a convertirse en verdaderos retailers con la venta de sus propias marcas. Hay una convergencia hacia el omncommerce.
- La pregunta es cómo nos diferenciamos. Hasta ahora los Marketplace se han diferenciado en que ellos tienen el surtido. La competencia se va a mover al servicio: quién cumple mejor la promesa y quién responde mejor cuando la rompe.

H. Entrevista a Ismael Sánchez. Gerente de producto PSP Fpay.

1. ¿A qué se debe el éxito que ha tenido Fpay?

Dentro del grupo Falabella tenemos varios negocios y verticales. Está el negocio de Retail (tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento de hogar con Sodimac, Marketplace con Linio y Falabella.com), Supermercado con Tottus, Inmobiliario con Open Plaza y Mall Plaza y finalmente el brazo financiero con Falabella inversiones financieras, donde entran las unidades de negocio de banco - CMR, Seguros Falabella y Digital payments (Fpay).

Fpay es la solución de pagos y cobros, que tiene dos grandes "sombreros": los clientes personas, para quienes el producto más conocido es la "wallet" o billetera digital y el servicio de cara al comercio y empresas para recibir cobros, y futuramente otros servicios que se les puedan dar a empresas desde el punto de vista financiero.

La parte de persona ya tiene más de 2 millones de descargas en Chile alcanzadas en un año, luego del lanzamiento masivo, que habla del poder increíble que tiene el grupo Falabella para llegar a personas. Se lanzó en octubre la campaña para Perú, y esperamos seguir expandiendo los servicios a otros países de la región. Este éxito se apalanca específicamente en la marca Falabella (especialmente de tiendas por departamentos y supermercados en sus diferentes formatos), que cuenta con más de 10 millones de clientes en general, lo que nos permite tener una llegada muy relevante con personas. Combinado con la experiencia que tenemos en el mundo financiero gracias a la tarjeta CMR y débito banco Falabella, te da un know how de cómo llegar a estas personas. Esta combinada nos ha permitido alcanzar este éxito en tan poco tiempo.

2. ¿De qué forma se aborda la experiencia de clientes con los productos de Fpay?

El rol principal y el primer motivo para lanzar Fpay es empezar a entender las necesidades que tienen los clientes (donde hay mucha más digitalización, donde se busca la inmediatez, etc.), y desde ahí lanzar la billetera digital que permite consolidar todos tus medios de pago de diferentes instituciones financieras, es decir, llevar una billetera física a lo digital muy centrado en el mobile que te entregue la misma experiencia que te daría una billetera física. Así Fpay te permite enrollar todas tus tarjetas en la app (tanto de crédito como de débito) emulando una billetera física. Futuramente se habilitará la opción de tener saldo, similar a tener efectivo en la billetera, y así podemos empezar a soñar funcionalidades para la app. Todo se centra en la necesidad de los clientes de más digitalización, de tener todo centrado en el celular potenciado fuertemente por la pandemia, buscando que la experiencia en el punto de venta tenga el menor contacto posible y sea lo menos friccionado posible. De esta forma no tocas nada más que tu celular.

2.1 Esto es para la compra en tienda, pero ¿la aplicación también puede ser usada para compras online?

Correcto, puedes usarla en Falabella y en las páginas web de muchos otros comercios y restaurantes. Si estás desde un computador el comercio te entrega un código QR igual como en las compras presenciales, y si compras desde el teléfono puedes pagar utilizando un botón. La experiencia en ambas es muy parecida.

3. ¿Cuál ha sido el rol de la tecnología en el desarrollo de Fpay?

La tecnología es clave y fundamental. Una cosa es entender las necesidades de los clientes pero la magia y lo difícil está en cómo lo ejecutas en base a tecnología de punta, donde el producto digital que acabes construyendo cumpla con las expectativas que se marcan en el inicio. Rol clave, creo que Falabella Financiero ya se dio cuenta de lo relevante de la tecnología para buscar ventajas competitivas en cualquier mercado. La Digital Factory¹²⁷ de Falabella nace con el rol de mejorar todos los productos y desarrollos digitales en cuanto a calidad y tiempos de entregables, y creo que eso nos ha permitido lograr los números que hoy estamos logrando.

3.1 ¿Y el análisis de datos?

El análisis de datos es fundamental. Sigo pensando que hay mucho trabajo que hacer (en cualquier empresa), porque una cosa es tener todos los datos pero para ir del dato al insight hay que trabajarlo, pero si que nos ha permitido segmentar clientes y campañas, hacer más “apuestas de francotirador” y disminuir la inversión, vas a la data y con eso segmentas, entiendes quién es el cliente, lo divides y clusterizas, y en base a eso comunicas algo que generará mayor interés en el receptor de esa data. Así que el análisis de dato es una pieza clave, y creo que todavía podríamos seguir explotándola más. Siempre digo que a la data se le puede siempre dar una vuelta más y utilizar un poco más y mejor. Creo que el día en que sintamos que estamos conformes y que la estamos explotando bien, ese día tendremos un problema, siempre hay que darle otra vuelta y una nueva mirada desde otro prisma.

4. ¿Cómo se ve la competencia con Mercado Pago?

Hay que entender que mercado pago viene con un historial seguramente amplio de otro país, con realidades particulares de otros países y con soluciones que están muy buenas y que llevan tiempo desarrollando, pero que creo que como Fpay podemos permitir más opciones a los clientes para cumplir estas necesidades que identificamos. Al final yo siempre explico que este mundo de las billeteras digitales es como el mundo de Uber, que necesita muchos conductores y muchos pasajeros, donde van a ganar o van a sobrevivir

¹²⁷ Laboratorio digital de Falabella Financiero iniciado en 2017.

el que tenga bien esta economía de red. Creo que como Fpay tenemos muchos conductores (los comercios) y mucha experiencia en esa parte, y luego toda la experiencia a nivel de personas, apalancando en lo que teníamos con CMR o las ya más de 2 millones de descargas que ha tenido la billetera, entonces creo que acá lo importante es tener esta economía de red y no olvidar ninguna de las dos patitas. Creo que el player que mejor sepa combinar esta economía de red va a ser el que se imponga o sobreviva, no creo que sólo quede un player pero si serán pocos. Pensemos que en la economía digital tienden a quedar 2-3 players de cada cosa.

5. ¿Cómo inciden estos medios de pago (billetera digital) en el negocio de Falabella Retail?

Creo que incide en una digitalización que te acerca a un público distinto, seguramente más joven, más digital, que valora ciertas cosas, y creo que eso amplía la oferta del retail y la propuesta de valor que le da a más targets de clientes; ayuda también a mejorar la experiencia. Por ejemplo en la parte e-commerce, algo que se valora mucho son los distintos esfuerzos que deben hacer las páginas web, primero debes lograr que entre a tu tienda online, luego que navegue y seleccione un producto a comprar, después que seleccione un envío y luego que pague, es decir, todo el funnel de conversión es muy relevante. Como experiencia de pago lo que queremos es mejorar lo máximo posible ese ratio donde la gente que ya ha hecho todo el proceso y sólo le queda el pago, acabe pagando, y que el comercio no pierda ventas por experiencias quizás no tan buenas. Se sabe que en Chile históricamente había un player que es muy seguro y tiene ratios de fraude muy buenos pero con ratios de conversión un poco bajos, porque tienes que realizar una serie de pasos que hacen que el comprador muchas veces abandone el proceso. Entonces si un retail ha hecho todos los esfuerzos por llegar hasta el momento del pago y en ese proceso le ponemos trabas, entonces obviamente eso hace que pierda ventas. Lo que queremos hacer es lograr que sea lo más "desfriccionado" posible manteniendo los mismos estándares de seguridad que tienen otros players.

5.1 ¿Cómo se logra esa seguridad?

Con tecnología de punta en varias capas. Lo primero son motores de fraude que utilizan inteligencia artificial y data (de aquí la importancia y el poder de la data) que nos permiten hacer análisis del riesgo de cada una de las transacciones que se están haciendo, y como tengo datos de los compradores puedo saber quién es, desde dónde está comprando, si ha hecho una compra recientemente en ese lugar, etc., y eso mejora nuestros estándares de seguridad y, mediante mucha inteligencia y reglas, definir qué tanto friccionar la compra en base al nivel de riesgo. Y en el caso contrario lo mismo, podemos agregar más capas de seguridad con el fin de evitarle a los comercios que se cometan fraudes y eliminar ese dolor. A nivel de billetera hay muchos otros

factores que dan seguridad. Por ejemplo el "tokenizar" tarjetas, que significa guardar la tarjeta sin el número que ves en el plástico, sino que en un token, que son números dummies que no dicen nada donde se guarda una llave en una bóveda. Para poder hackear el sistema tendrías que tener el número aleatorio de la tarjeta y conseguirte la llave y los códigos que van por detrás para hacer el cruce de información, es algo muy difícil. Y luego el celular, que típicamente tiene clave de desbloqueo (todos deberían tener), luego la clave para entrar en la app y la clave para hacer la transacción, que son controles que se ponen que creo que hacen que la seguridad comparada con otros medios de pago más tradicionales nos permite ser mucho más seguros. Entonces tenemos tres bloques de seguridad: el motor, la tokenización de tarjetas y los controles de Face ID, huellas, patrones y claves del teléfono que hacen muy complejo el hackeo de una aplicación.

6. ¿Crees que Falabella de alguna forma está avanzando en la construcción de un ecosistema?

Totalmente, y creo que nuestro éxito reside en el ecosistema, y creo que es una ventaja fuerte que tenemos como grupo porque tenemos una diversificación de negocios importante, todo el tema de Marketplace, que eso te genera músculos en logística, tenemos un programa de loyalty en CMR puntos que es muy potente, entonces se genera un círculo virtuoso que ayuda mucho a potenciar mutuamente los negocios, y que un cliente o incluso otro comercio pueda acceder a los beneficios de ese ecosistema creo que es una ventaja muy relevante.

I. Entrevista a Gabriela Álvarez. Managing Director en Accenture Interactive Chile.

1. ¿Qué cambios ha experimentado el consumidor en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial?

El consumidor viene en una tendencia de cambio que empezó mucho antes de la pandemia, que tiene que ver con el entrecruzamiento de varios factores, donde algunos se arrastran desde hace varios años atrás, como por ejemplo:

- Mayor acceso a la información tanto a nivel local como internacional. El hecho de que puedas comparar ya no con el comercio de al lado sino con la tienda IKEA que está en París; que puedas ver la relevancia que tomaron marketplaces como Amazon, en su momento Ebay, que empezaron a abrir la oferta a otros productos, etc. Esa cantidad de información hizo que el consumidor empezara a tener otro nivel de exigencia.
- A su vez, empezaron a llegar localmente otros tipos de servicios pensados desde otra dinámica. Los ejemplos cliché: Netflix, Uber, servicios en donde yo siento que me conocen muy bien, rápidamente me entregan lo que necesito cuando lo necesito sin tener que esperar, todo

eso hizo que el consumidor empezara a comparar todas sus experiencias de compra y de servicio no necesariamente con la competencia directa o el comercio cercano, sino con otro tipo de experiencias de uso y de consumo que estaba teniendo en su vida.

2. Desde la estrategia, ¿cómo la industria del retail puede abordar los desafíos que esto representa para la industria?

Lo primero es reconocer, y los retailers que han sido exitosos fueron los que primero reconocieron esas tendencias de cambios, ese consumidor mucho más empoderado, mucho más informado, con otro nivel de exigencia y que además está cruzado por temas de contexto local: políticas, contexto social y económico, donde también hay otros factores de empoderamiento, de exigencia con respecto a la transparencia, los casos de colusión, la previa del estallido, el estallido en sí; que movilizan al consumidor en relación con las marcas. A todo esto le sumamos que las restricciones físicas dispararon tendencias que ya estaban: empezar a usar canales digitales, querer más comodidad a la hora de cuándo comprar, cómo, por qué canal; se dispararon al infinito porque esta era la única forma de comprar, y si bien hay experiencias que uno quiere seguir teniendo físicamente en la medida que se levantan las restricciones, algo que vemos es que nunca se va a volver a los niveles de mix que había entre el mundo físico y el digital en los tiempos pre pandemia, e incluso la expectativa ahora es diferente, cuando tomo el riesgo de ir a una tienda, lo mínimo que espero es otro nivel de atención y otro tipo de experiencia, entonces no sólo se disparó lo digital, sino que también cambió la expectativa que tengo respecto a la experiencia física. También se dieron cosas que se profundizaron durante la pandemia, este consumidor más empoderado e informado también empezó a valorar más radicalmente otros temas: la transparencia, la preocupación por la salud, sentir que genuinamente hay un proveedor que está preocupado por ciertos valores que conversan con mis valores, la sustentabilidad, que se vio de forma muy marcada, etc. Ahora, no necesariamente esto significa que los consumidores están dispuestos a pagar más caro, obviamente dependiendo de las categorías de productos y del tipo de consumidor, hay consumidores dispuestos a un cierto trade entre valorizar más ciertos atributos, pero el peor error que podrían cometer las marcas y los retailers es pensar que pueden aumentar los precios, porque parte de esa sustentabilidad que buscan estos clientes tiene que ver con la sustentabilidad financiera también. Esto es algo que se da muy particularmente en Chile, todo esto del endeudamiento permanente, consumir para luego estar súper apretado y no tener una situación financiera sana también es parte de lo que el consumidor empezó a valorar diferente. La compra local, el apoyo a emprendimientos, fueron todos valores que se dispararon mucho durante la pandemia. En la medida de que esto vuelva a acomodarse, hay que ver cuánto de esto queda muy marcado y cuanto no, por lo menos en todos los estudios que hacemos nosotros no podemos decir que haya algo que tajantemente quedará de cierta forma, está continuamente evolucionando y nuevamente,

en Chile además está muy marcado por el proceso político social que le pone un condimento extra. Todavía no se ve una dirección clara respecto a esto. Lo crítico que tiene que hacer cualquier marca sea retailer de cualquier categoría es estar muy atento a sus propios consumidores, ponerse en el lugar del cliente y entender qué le está pasando, qué factores lo pueden estar afectando, cómo mi producto le resuelve o no la vida, cómo hago que le cubra más allá de la necesidad básica para generar una relación mucho más profunda con ese cliente.

3. Hablamos de los cambios en las expectativas de los clientes no sólo en cuanto a lo digital sino también en relación a lo físico, ¿cuál crees que será el cruce entre las tiendas físicas y el espacio digital que irán creando los retailers? ¿Cuál será el rol de la tienda física para los clientes bajo el contexto digital?

Hay realidades muy distintas dependiendo de la categoría, de la ubicación geográfica, etc., por lo que creo que meter todo dentro de la misma bolsa atenta contra lo que proponemos de avanzar hacia la personalización y entender cada circunstancia. En general lo que vemos es que las tiendas físicas van a ir tomando un rol mucho más relacionado con la experiencia, con experimentar el producto, con la comodidad y la conveniencia de retirar un producto, generar espacios en donde las tiendas físicas vayan más allá del producto que venden (similar a lo que Santander ha intentado hacer con los Work Cafés), y luego empezar a experimentar espacios donde se puedan combinar tecnologías como realidad virtual, realidad aumentada, empezar a combinar esto de que la tienda física no necesariamente tiene que estar en la empresa (por ejemplo, mi casa se puede convertir en una tienda física y experimentar los productos físicos en mi ambiente) y la tienda física podría servir como un espacio para imaginar otras cosas o tener otros tipos de experiencias y no necesariamente para consumir en tienda. Todos esos cruces se relacionan además con llenar otras necesidades, por ejemplo, que la tienda sea un espacio de esparcimiento, entretenimiento, capacitación, explorar nuevas posibilidades, entonces de esa forma hay que empezar a re imaginar esa combinación de un mundo que ya nunca va a ser 100% físico o 100% digital. Esto nos va a cambiar de una forma mucho más radical de lo que esperamos pero al mismo tiempo de manera mucho más sutil. Es como lo que pasó con el celular, muchas de estas tecnologías nos van a cambiar la vida de formas muy sutiles pero en forma mucho más profunda.

4. ¿De qué forma crees que ha cambiado la cadena de valor del retail y cómo generará valor para los clientes a futuro?

Primero es la personalización, entender dónde está cada uno de mis clientes. En la medida en que yo como retailer pueda combinar el uso de estas nuevas tecnologías con la información potente que tengo de mis clientes (lo que compran, cómo compran, las vueltas que dan por la tienda física o virtual antes

de comprar, lo que miran, etc.) para personalizar y llegar en el momento justo con el producto justo, claramente voy a estar agregando un valor al resolver una necesidad en el momento preciso. También hay todo un trabajo con lo que le tiene que llegar al cliente, la edición en un mundo donde tengo tanta información y tantas opciones es importante, el hecho de que me ayuden a elegir el mejor producto para mi en base a mis características, que me ayuden a tomar mi mejor decisión y que el cliente sienta realmente que le ayudan (sin sacrificar ganancias para el retail) y que le resuelven problemas más allá de la compra inmediata, ahí es donde va a estar uno de los agregados de valor fundamentales.

5. A tu juicio ¿qué áreas del negocio será necesario desarrollar para competir en un ambiente digital?

Creo que la más importante es el conocimiento del cliente, es decir, tener la capacidad realmente de capturar la data, analizarla y convertir ese análisis en algo accionable con lo que puedo tomar decisiones, para lo cual todo lo que tiene que ver con tecnología, data analytics, data science, entendimiento de tendencias, creatividad, va a ser muy clave.

6. Se ha hablado bastante de la importancia de tener experiencias de cliente "sin costura", ¿qué iniciativas estratégicas crees que permitirán alcanzar ese objetivo?

Es primero importante entender qué significa el "sin costuras", saber qué implica para el negocio, para los clientes y proveedores, y saber qué significa para cada cliente particular y entender cuándo lo necesito y cuándo no. Esto es muy importante porque me permite dedicar los esfuerzos en donde los necesito realmente. Podríamos diseñar una solución que a nuestro juicio es sin costuras pero que realmente no agrega ningún valor para mi cliente. Por eso martillamos tanto con esto de entender realmente qué es lo que le está pasando a mi cliente, qué es lo que valora, por dónde van sus necesidades, por dónde me puedo adelantar. A veces los retailers ponen muchos esfuerzos en iniciativas y soluciones que después no tienen el repago esperado porque el cliente realmente no termina valorando esa innovación porque no resuelve la necesidad profunda que tenía.

7. Se ha hablado de que el retail será primero omnicanal y luego ecosistema digital ¿te hace sentido que así sea?

Hace sentido en el concepto, pero habrá que llevarlo a la realidad para ver de lo que estamos hablando. De omnicanalidad venimos hablando por años en la industria, es más, partimos hablando de multicanalidad (que en algunos casos se transformaba en "muchicanalidad") y muchos retailers se han enfocado en tener experiencias homogéneas en todos los canales cuando no necesariamente el cliente quiere tener la misma experiencia en todos los canales, porque está buscando resolver situaciones distintas en distintos

canales, porque cada canal tiene sus atributos de conveniencia diferentes. Entonces la omnicanalidad y en el futuro este ecosistema digital, el éxito en lograrlo tiene que ver con entender qué estoy resolviendo en cada punto de contacto a través de cada canal, qué es lo que necesita o espera el cliente que le resuelva en cada uno. Además, hacerlo de una forma sustentable para el negocio. Las nuevas tecnologías cada vez nos permiten avanzar a un costo eficiente en entregar esas distintas experiencias por distintos canales, pero hay que entender las combinaciones para sacar el mejor provecho en función de la audiencia que tengo al otro lado. Lo mismo pasa cuando esa audiencia es más nativa digital o de mayor rango etario con un manejo distinto de la tecnología. Todos esos factores deben ser considerados cuando quiero diseñar una buena experiencia omnicanal y combinar las distintas posibilidades con el objetivo de que sea posible lograr lo que quiero para ese punto de contacto de manera fácil, ya sea una venta o una atención de servicio. Lo fundamental es entender quiénes son tus clientes, en qué rango se encuentran, y clasificarlos por múltiples variables, no sólo por edad (por ejemplo) a fin de poder diseñar experiencias para cada uno de esos perfiles.