



Sacakini.cl

Parte I

**PLAN DE MARKETING PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN MARKETING**

Alumno: Yamal Sacakini Garabed

Profesor Guía: Eduardo Torres

Profesor Co-Guía: Jorge Cea

Santiago, Mayo 2023

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	2
2. Descripción.....	3
3. Análisis del Entorno	6
3.1 Político – Legal	6
3.2 Económico	6
3.3 Social – Cultural.....	8
3.4 Tecnológico.....	8
3.5 Ecológico.....	9
Resumen.....	9
4. Competidores.....	10
4.1 Competidores Directos	10
4.2 Competidores Indirectos	18
5. La Industria.....	20
5.1 Poder de negociación de los consumidores	20
5.2 Rivalidad entre competidores	20
5.3 Amenaza de nuevos competidores	21
5.4 Poder de negociación de los proveedores	21
5.5 Amenaza de productos sustitutos.....	22
Resumen.....	22
6. El Mercado	23
7. FODA	25
8. Conclusiones.....	26
9. Referencias bibliográficas.....	27
10. Anexos.....	29

1. Resumen Ejecutivo

El siguiente informe abordará el desarrollo de un plan de marketing en base a la implementación y puesta en marcha de un sitio web para una tienda tradicional de menaje que incorporará a su actual canal de venta físico un nuevo canal digital.

Esta primera parte se enfocará en el análisis situacional, comenzando por una breve descripción de Sacakini, profundizando en su historia, el contexto en que se sitúa en la Región de Los Lagos, los atributos que hoy son reconocidos por sus clientes y los niveles de venta que manejan con la operación del canal físico como único canal en la actualidad.

Posteriormente se describirá el entorno a través del análisis PESTEL que considera los factores político-legal, económico, social-cultural, tecnológico y ecológico, dentro de los cuales se podrá ver que presentan en su mayoría altos niveles de regularidad y/o estabilidad.

Luego, para el análisis de la industria de artículos para el hogar y menaje, se presentará el análisis de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter, donde quedará en evidencia la alta rivalidad entre competidores y la constante amenaza de nuevos participantes.

Para el análisis de los competidores, se realizó una clasificación entre directos e indirectos. Esto se debe a que una característica importante de la categoría de hogar y menaje es que existe un alto grado de concentración en el retail y plataformas de marketplace versus tiendas especializadas. Por esto es que para la definición de los competidores directos se considerarán los siguientes criterios:

- a. Presencia de tienda en la ciudad de Osorno y/o Puerto Montt.
- b. Canales de venta online y establecimiento.
- c. Contar con la categoría de productos de menaje y hogar.

Después, para profundizar en el mercado, se presentarán las principales características que describen al consumidor y sus intereses, además de la relevancia que ha cobrado el ecommerce en la categoría en cuestión en tiendas virtuales especializadas chilenas.

Finalmente se exhibe una matriz FODA con la asociación de determinadas estrategias en miras a la implementación de un plan a futuro que logre cumplir los objetivos planteados. La implementación de este plan se abordará en Sacakini.cl Parte II.

2. Descripción

Empresa

Sacakini Express es una marca dedicada a la comercialización de productos para el hogar tales como cristalerías, menaje, decoración, artículos para regalo y otros enseres domésticos. El local se encuentra ubicado en pleno centro de la ciudad de Osorno y surge en el año 2021 como una sucursal de Sacakini Hogar, negocio tradicional que lleva más de 37 años de trayectoria en la comuna. Ambos puntos de venta conforman la marca Sacakini.

Imagen 1: Frontis sucursal Galería Cuatro Vientos, Osorno.



Fuente: elaboración propia.

El equipo que brinda la atención a los clientes se conforma por ocho integrantes, cuatro en cada sucursal. La empresa tiene un destacado reconocimiento en la industria local, lo cual se ve reflejado en la lealtad de marca que caracteriza a su cartera de clientes. Estos, que en su mayoría corresponden a un segmento etario por sobre los 45 años, prefieren la marca por sus atributos más valorados, dentro de los cuales se destacan:

- **Trayectoria:** negocio local atendido históricamente por sus propios dueños y colaboradores plenamente comprometidos con su público.
- **Confianza:** los años que lleva operativa la tienda y reinventándose, genera un importante vínculo con sus clientes y los fideliza.
- **Conexión emocional:** hacer compras en el local donde padres y abuelos compraban, rememoran su cariño a la marca.
- **Identidad:** la historia del negocio demuestra que los consumidores aprecian una tienda que se identifica con el espíritu local y que se reconoce como experta en el rubro.
- **Calidad:** se valora la excelencia y durabilidad en la oferta de productos.
- **Innovación:** mes a mes incorporan nuevos e interesantes productos a su catálogo.
- **Variedad de productos:** una tienda especializada en menaje y cocina donde siempre se ofrece una solución para las necesidades de cada cliente.
- **Transparencia:** los puntos de venta permiten tener un contacto directo con los clientes y valoran la relación sincera de los colaboradores para con ellos.
- **Precios bajos:** si bien los precios son atractivos (aunque hay competidores con precios más competitivos en ciertas categorías debido a sus economías de escala) también los clientes valoran que la tienda aún envuelve productos para regalo en forma gratuita, considerando que hoy en día son pocos los comercios que continúan haciéndolo.

Estos atributos generan una fuente de ventaja competitiva lo cual se refleja en el buen posicionamiento que logra la marca frente a sus competidores.

Imagen 2: Post referencial en perfil de Instagram.



Fuente: elaboración propia.

Ahora la tienda propone llevar la misma atención a nuevos clientes a través de un sitio web para venta directa: **Sacakini.cl**

Nivel de Venta

Es complejo poder determinar con exactitud el nivel de ventas de Sacakini Express debido al débil manejo contable, deficiente control del inventario y la no existencia de un ERP que otorgue informes de ventas integrados. A través de reportes que entrega el medio de pago Transbank, más los análisis que entregan los dueños del negocio, se estima que en 2022 la empresa generó ventas por sobre los \$148 millones de pesos, dando como resultado un EBIT de \$45 millones. Esto refleja un decrecimiento de entre el 5% y 10% respecto a las utilidades del 2021, en parte explicado por la crisis inflacionaria que atraviesa el país del orden del 12,5% anual (Kantar, 2022) y la fuerte contracción del comercio durante los últimos 12 meses. El ticket promedio de compra se estima en los \$14.400. En cuanto a los métodos de pago, un 42% de las ventas se hacen en efectivo y un 58% con tarjetas. Dentro de ello, un 95% se realizan con tarjetas de débito y un 5% con tarjeta de crédito. No se cuenta con la información de participación ni penetración de mercado

3. Análisis del Entorno

Para realizar este análisis del entorno actual en Chile se utilizó el método PESTEL que considera los factores político-legal, económico, social-cultural, tecnológico y ecológico.

3.1 Político – Legal

Chile actualmente es considerado como un país con una democracia participativa y estable. Se han desarrollado acontecimientos importantes en la agenda política durante el 2022, como lo fue el plebiscito de salida por una nueva constitución. La propuesta fue rechazada por elección popular. La presidencia de Gabriel Boric Font ha mantenido una tendencia centro izquierda con estrechas relaciones diplomáticas, cuenta con una aprobación del 28% según la reciente encuesta CADEM, realizada el 29 de enero de 2023.

En la agenda del gobierno actual destacan los acuerdos multilaterales con países del Pacífico Asiático y Americano, descarbonización y nuevas fuentes de energía.

En 2022, Chile se situó en la posición 33 del índice de libertad económica lo que significó retroceder en cuatro escaños después de 2021. Esto como consecuencia de las medidas impuestas durante la pandemia de COVID-19 y regulación crediticia. Aun así, es un destino agradable para hacer negocios para grandes inversionistas y firmas.

Esto representa un beneficio para las pequeñas y medianas empresas del país para su crecimiento, el acceso a nuevas tecnologías y ambientes colaborativos de incentivos. Los tratados de libre comercio también son una oportunidad para acceder a mejor calidad de artículos a precios convenientes.

3.2 Económico

La situación económica de Chile, al igual que la política, presenta un nivel de estabilidad y de seguridad relativamente sostenible durante los últimos años, aún en mayor medida cuando se compara dentro de la región latinoamericana.

Sin embargo, desde 2020 a la fecha la economía chilena se ha visto fuertemente afectada por los efectos de la pandemia del COVID19, provocando un abrupto incremento del desempleo, una fuerte desaceleración de la actividad económica, considerable aumento de

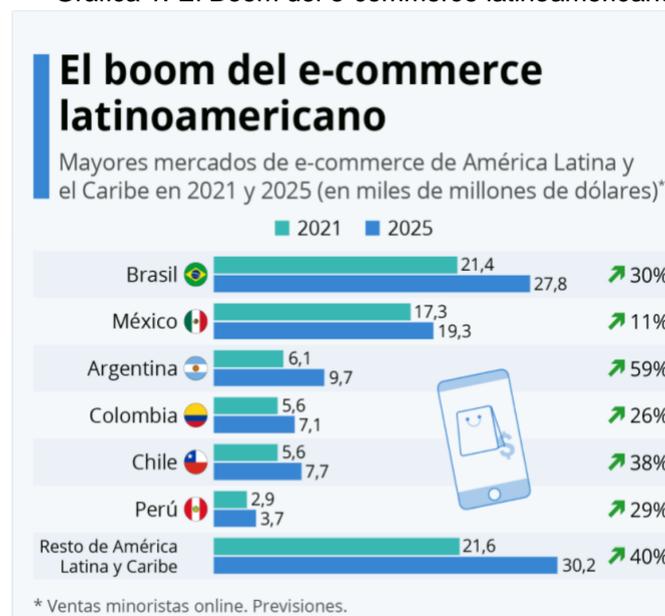
los precios al consumidor y de las tasas de interés. Chile cerró el 2022 con una inflación anual de 12,8%, la mayor desde 1991 (Diario Financiero 2023).

Chile tiene una economía de libre mercado abierta al comercio internacional y que por ende depende en gran medida de las variaciones económicas de mercados extranjeros, considerando el comportamiento de sus principales socios comerciales como China, Estados Unidos, la Unión Europea, Brasil y Argentina. Adicionalmente, la guerra entre Rusia y Ucrania iniciada en 2022 ha golpeado considerablemente al mercado global y mientras esta no cese, es complejo proyectar un futuro económico certero.

Si bien las proyecciones para 2023 apuestan por una contracción del 0,9% del Producto Interno Bruto (PIB), la política monetaria se mantendrá restrictiva al menos para la primera parte del año. La recuperación eventualmente se consolidaba en 2024, esperando un crecimiento económico de 2,3% (Diario Financiero 2023).

Más allá de factores macroeconómicos, la tecnología ha permitido nuevas formas de vender que no requieren un punto de venta establecido. El comercio electrónico en 2021 representó US\$7 mil millones en ingresos a la economía chilena, esto fue un 21% de crecimiento comparado a 2020 (Americas Market Intelligence, 2021). Esto significó, además, cambios en el actuar de las pymes y los consumidores.

Gráfica 1: El Boom del e-commerce latinoamericano.



Fuente: Prospectiva del Mercado Digital de Statista.

3.3 Social – Cultural

Con una población total estimada en 17 millones de habitantes, el último censo realizado en el país, un 87% de la población reside en zonas urbanas a lo largo del país, un 10,8% pertenece a un grupo del país que vive en condiciones de pobreza por ingresos.

Chile se ha convertido en un país multicultural y diverso debido al ingreso de más de 1,5 millones de extranjeros residentes en el país. Principalmente provenientes de Venezuela, Colombia y Haití. Esto representa un crecimiento de casi un 15% comparado con años previos a la pandemia del COVID-19, como 2018.

En el ámbito educativo, el país cuenta con un 96,4% en la tasa de alfabetización. Para el censo realizado por el INE en 2017, un 29,8% de la población en Chile posee estudios superiores (Youth Employment Decade, 2019). La población en Chile se divide en diferentes grupos socioeconómicos categorizados por una serie de factores. La mayor parte del país pertenece al grupo C3 (clase media baja) con 29,1% de la población, seguido por el grupo vulnerable o D con 24,2% de la población. El resto de chilenos y chilenas se distribuyen entre clases ABC que con un 2,9% representa al sector más acomodado en Chile

En términos de comercio electrónico y la familiarización con el mismo, durante los últimos años se estima que debido al confinamiento por COVID-19 hubo casi 120 mil nuevos usuarios comprando en línea. “En 2019 sólo un 2,2% de los hogares compraba vía e-commerce (...) incrementó alcanzando un peak de 29,5% durante el segundo trimestre de 2021, según datos de la división Worldpanel de Kantar” (El Mostrador, 2023).

3.4 Tecnológico

Durante las últimas décadas Chile ha puesto gran énfasis en la inversión de tecnologías que lo han llevado a ser el país líder en América Latina y el número 50 a nivel global en innovación (Índice Global de Innovación, 2022).

Según la encuesta Casen de 2017 la cobertura de internet en el país llegaba al 75% de los hogares. Sin embargo, para 2022, la cifra se elevó a 89,2% (Gonzalez, 2022) Adicionalmente, la brecha de conectividad entre áreas urbanas y rurales disminuyó considerablemente, así como también disminuyó entre el quintil más pobre y el más rico, pasando de 39 puntos según lo registrado por Casen, a 15,6 puntos.

Hoy los chilenos utilizan sus smartphones como principal dispositivo para acceder a internet.

En paralelo, las inversiones en infraestructura para establecer una red 5G han acelerado y mejorado la conectividad.

Por su parte, el comercio electrónico ha crecido exponencialmente post pandemia. El mercado de ecommerce creció un 23% en 2021 y la cifra de chilenos que compra en línea ya llega al 63% de la población (El Mostrador 2022). Esto, en parte, se explica por el alto nivel de bancarización de las personas y la amplia gama de métodos de pago que se ofrecen en el mercado nacional.

3.5 Ecológico

Chile es uno de los países que estableció una meta de descarbonización para el 2040. Esto conlleva una serie de políticas y cese de operaciones de centrales de carbono a lo largo del país. Apostar por la transición energética y nuevas soluciones como el Hidrógeno Verde, han hecho que Chile se posicione como potencia en materia de energía limpia.

Los desastres naturales en el país han causado pérdidas de más de USD\$278 millones y en lo que va del 2023, 30 vidas humanas. Durante el mes de febrero del mismo año las regiones del Biobío, la Araucanía y Ñuble sufrieron incendios que arrasaron con cultivos y bosques.

El país es parte de los proponentes del Acuerdo de Escazú que tiene como finalidad de los derechos de acceso a la información ambiental, participación pública en los procesos de toma de decisiones ambientales y acceso a la justicia en asuntos ambientales, así como la creación y el fortalecimiento de las capacidades y la cooperación entre países. “Según los estudios realizados, hoy día, 14% de los usuarios está interesado en ser responsable con el medio ambiente. Son factores decisionales para los compradores” (Lever, 2022).

Resumen

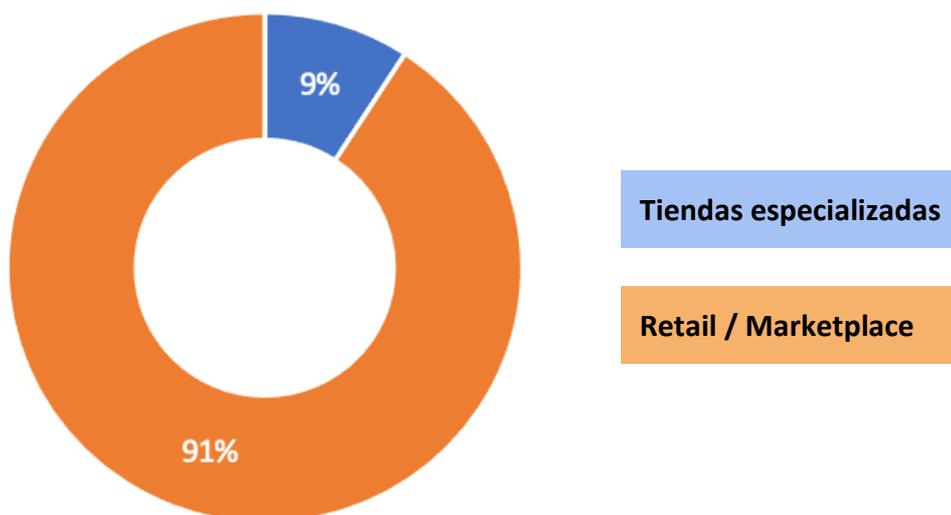
En conclusión, considerando el análisis de todos los elementos del entorno tanto nacional como internacional, es posible evidenciar que se presenta un contexto regular y/o estable, más no se proyectan escenarios de completa inestabilidad o de riesgo.

Político-Legal	Económico	Social-Cultural	Tecnológico	Ecológico
Estable	Regular	Estable	Estable	Estable

4. Competidores

La categoría de hogar y menaje en canal de venta online es liderada por los principales marketplace y tiendas retail del país, por ejemplo, Mercado Libre y Falabella.com. Según Euromonitor, como se grafica debajo este tipo de negocios tiene un 91% de participación en la categoría.

Gráfica 2: Marketshare Ecommerce en Chile. Categoría Home & Garden.



Fuente: Euromonitor international, 2022.

4.1 Competidores Directos

Para seleccionar las marcas de competidores directos no se consideraron la totalidad de retailers y marketplaces, la tienda online Sacakini.cl entraría en el grupo de tiendas boutique dentro de la categoría, competiría directamente con locales de las mismas características. No obstante, existe una brecha entre los canales online y los locales comerciales considerados como competencia principal. Para seleccionar a los principales competidores se utilizaron los siguientes criterios:

- d. Presencia de tienda en la ciudad de Osorno y/o Puerto Montt.
- e. Canales de venta online y establecimiento.
- f. Contar con la categoría de productos de menaje y hogar.

Los competidores que cumplen con estas características son:

1. Casalideas.cl
2. Falabella.com
3. Cencosud: Paris.cl / Easy.cl / Jumbo.cl
4. Dimarsa.cl

Casaideas®

La marca chilena creada en 1994 se dedica al diseño, creación, producción y comercialización de artículos de hogar que faciliten la vida de clientes. Con dos colecciones cada año y renovando constantemente su catálogo de productos, la propuesta de valor de la marca es entregar soluciones innovadoras y a un precio accesible dentro de la categoría de productos para el hogar. Actualmente la marca utiliza su cuenta en Pinterest para publicar recomendaciones y recetas, siendo además uno de los principales canales de contacto con su comunidad.

Tráfico del sitio: 939,000 visitas mensuales

Audiencia: 62% mujeres y 48% hombres, en un rango etario de 25 a 35 años. 96% de las visitas son de usuarios en Chile.

Canales de distribución: Tienda online con despacho directo. 42 tiendas a lo largo del territorio chileno.

Características importantes: Cuentan con un programa de fidelización a clientes con métodos de canje por compras realizadas, descuentos en el mes de cumpleaños e invitaciones a amigos a ser parte del programa.

Canales de atención:

- Instagram
- WebChat
- Facebook

Reputación de marca:

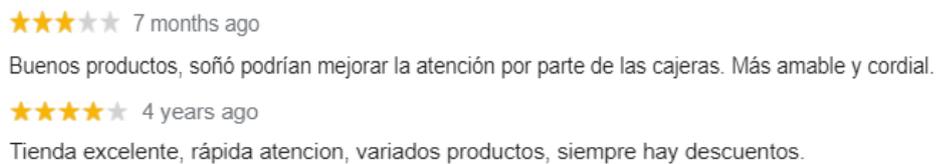
Imagen 3: Menciones de Casaideas en prensa escrita.



Fuentes: Diario Sustentable y América Retail, 2022.

Evaluaciones y reseñas

Imagen 4: Reseñas de Casa Ideas en Google.



Fuente: Google Reviews, 2023.



Tráfico del sitio: 35,1 millones de visitas al mes

Audiencia: En un rango de edades entre 25 y 45 años, son 52% las visitas de mujeres y 48% de hombres.

Canales de distribución: Marketplace con varios catálogos de productos. Tres tiendas en la Región de Los Lagos.

Características importantes: Es el principal retailer en Chile, desde 2020 han implementado mejoras en su canal digital para ofrecer una mejor atención. Entre las novedades están la venta telefónica, oportunidad de acumular puntos al utilizar la tarjeta CMR del banco de este retail. Al incorporar las marcas del holding el catálogo de productos de menaje y decoración incluye a Sodimac Homecenter y Falabella.

Canales de atención: Teléfono, Whatsapp, App propia y redes sociales. Además, ofrecen asesoría online a través de chat.

Reputación de marca: según el ranking de reputación de empresas en Chile, Falabella

ocupa el 6to lugar, bajando una posición debido a los problemas logísticos que presentó durante la pandemia en 2020 (Merco, 2022).

Falabella ocupa el primer lugar en Top of Mind de tiendas por departamento y el 5to lugar en Top of Mind de empresas preferidas en Chile (Top of Mind Index, 2022).

Evaluaciones y reseñas:

Imagen 5: Valoraciones de Falabella en Google.

★★★★★ Hace 3 meses

Falabella de Osorno. Buena ropa, decoración, vajillas, electrónica y muy buenas ofertas. Pero no tiene baño para clientes, muy poco personal, el estacionamiento es pago aunque compres en la tienda. Y esta ubicado en una zona con mucho tránsito, difícil encontrar donde estacionar x fuera.

★★★★★ 2 semanas atrás **NUEVA**

Variedad productos para el hogar ,siempre me siento renovar algo ,para la cocina.

Fuente: Google Reviews, 2023.



Tráfico del sitio: Easy.cl recibe 5.2 millones de visitas mensuales aproximadamente, el supermercado del holding Cencosud Jumbo.cl recibe alrededor de 4.1 millones en el mismo periodo. Es Paris.cl el sitio con más visitas de este grupo, con hasta 13.1 millones de usuarios que entran a la tienda en línea del retail.

Audiencia: Los tres sitios mantienen similitudes en los perfiles que los visitan. Entre un 54-56% son mujeres de 25 a 45 años. Estando en el mismo rango etario reciben entre 56 y 54% de hombres en su tienda online.

Canales de distribución: todos los formatos cuentan con tienda online y despacho directo. En el caso de Paris.cl, su sitio web se ha transformado en un marketplace al igual que el de sus competidores directos como Falabella y Ripley. Easy tiene tres locales en la región, mientras que Jumbo tiene tres y París dos, repartidos entre Osorno, Puerto Varas y Puerto Montt.

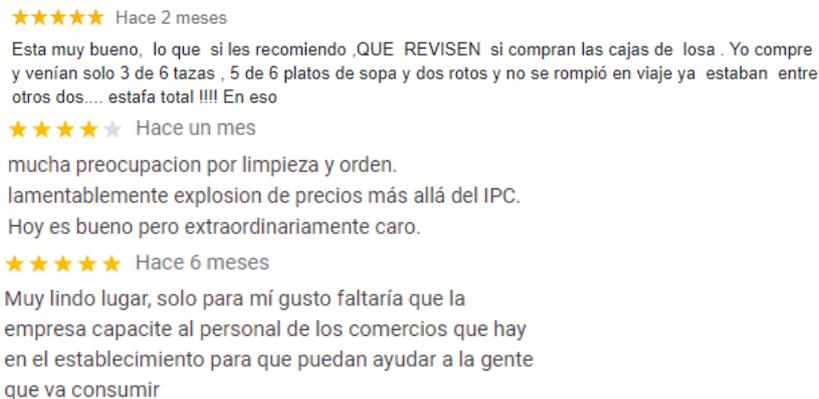
Características importantes: Cencosud se ha transformado en uno de los retailers más importantes de Sudamérica, opera en Chile, Argentina, Brasil, Colombia y Perú. Es el líder indiscutido en la categoría de supermercados a través de su estrategia de diferenciación, particularmente en Jumbo. A través de su tarjeta cencosud, otorgan créditos y permiten la acumulación de puntos, generando campañas de retención y atracción de más clientes.

Canales de atención: Ofrecen atención telefónica y vía whatsapp. Easy.cl ofrece la opción de venta telefónica. Mientras que Jumbo.cl únicamente las facilidades de contacto a clientes Prime registrados en el portal.

Reputación de marca: Las marcas del holding Cencosud: Easy y Paris se ubican actualmente en el puesto 42 del ranking Merco para reputación corporativa. El holding descendió 4 puestos versus su posición en 2021. Por otro lado, la marca Jumbo está rankeada por separado, en la ubicación 37 este 2022, fue una de las empresas con mejor desempeño al pasar de la posición 51 al escaño actual en un año.

Evaluaciones y reseñas

Imagen 6: Valoraciones de Paris, Easy y Jumbo en Google.



Fuente: Google Reviews, 2023.



Tráfico del sitio: El sitio web dimarsa.cl recibe 129 mil visitas al mes aproximadamente.

Audiencia: El grupo que menos visita el sitio web son hombres que representan un 46% de los usuarios comparando al 54% de mujeres que ven el sitio mensualmente. El rango etario se mantiene como en los demás competidores, son las generaciones jóvenes entre 25 a 34 años (30,8%) quienes más visitan el sitio.

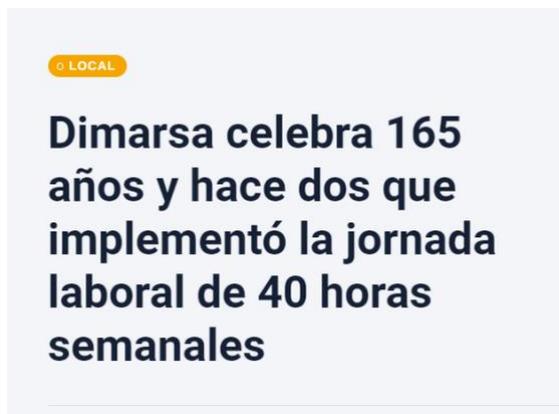
Canales de distribución: Dimarsa cuenta con un sitio web con ecommerce y otorgan despachos a domicilio con recargo adicional. Si bien tiene 13 puntos de venta en la Región de Los Lagos, estos se concentran principalmente en las ciudades de Puerto Varas, Puerto Montt, Castro y Ancud. No tienen tienda física en Osorno.

Características importantes: es una marca tradicional en la región con más de 160 años de historia. Tiene un arraigo local importante y ha ampliado sus líneas de negocio de vestuario y calzado, equipamiento del hogar y ferretería, industria acuícola y náutica. Sus ventas superan los US\$65 millones anuales y crecen entre 8 y 15% al año (Economía y Negocios 2015).

Canales de atención: venta telefónica, redes sociales y sitio web.

Reputación de marca:

Imagen 7: Menciones de Dimarsa en prensa escrita.



La evolución de Dimarsa, la tienda más antigua de Chile

Fuente: El Heraldo Austral, 2023.

Evaluaciones y reseñas:

Imagen 8: Valoraciones de Dimarsa en Google.

★★★★☆ Hace 3 meses

Tiene variedad y calidad en sus productos y ropa, el lugar está bastante ordenado y limpio. Sin embargo la atención no es tan buena, es difícil encontrar a alguien que trabaje en las secciones, sobretodo en las de ropa outdoor. Por otro lado aún no abren probadores lo que dificulta poder comprar ropa.

★★★★★ 3 semanas atrás **NUEVA**

Esta tienda es como un símbolo en puerto montt, es de los comercios locales de la ciudad que se han mantenido con el tiempo. Tienen cosas bellisimas, por ejemplo a mi me gusta muchos sus comedores de madera estilo clasicos y sus productos para la cocina. Tb rescato sus precios.

Fuente: Google Reviews, 2023.

Tabla 1: Cuadro resumen comparativa de producto en cada marca.

Sitio	Producto	Precio	Tiempo de despacho	Días permitidos para Retorno
		\$6993	72hrs	90 días
Casaideas.		\$5990	15 días	90 días
		\$9990	48hrs	90 días
		\$7990	Depende de la localidad	6 meses

Fuente: elaboración propia basado en información del propio sitio web de cada competidor.

Sacakini a diferencia de estos competidores, es una empresa familiar de la Región de Los Lagos con historia y enfocada a brindar la mejor asesoría a la clientela. El propósito de abrir un nuevo canal de venta es llegar a clientes que conocen la marca por su relevancia histórica-familiar pero no frecuentan el centro o la ciudad de Osorno. La comparación con los competidores seleccionados hace resaltar diferentes oportunidades que soportan la propuesta de valor que tendrá Sacakini.cl y se abordará más adelante.

Estos competidores sirven de inspiración para el equipo Sacakini por los buenos resultados que han tenido al incursionar en la venta online. Para Dimarsa, sus inicios en el mundo virtual fueron durante la pandemia en dónde vieron una oportunidad de ser los distribuidores clave de la región por el alcance que ya tenían en las ciudades, así lo narra el siguiente extracto publicado en La Tercera:

Imagen 9: La oportunidad de la pandemia.

La oportunidad de la pandemia

Si bien la gran parte de las tiendas del retail tuvieron como gran desafío poder potenciar sus e-commerce cuando comenzó la pandemia, la realidad de Dimarsa es distinta. Al tener sucursales en localidades donde no existen otras multitiendas, como en Calbuco, Quellón o Ancud, **se vieron envueltos en situaciones donde eran los únicos que podían proveer de elementos esenciales a la población.**

Fuente: La Tercera, 2022.

Otro de los competidores que inició rápidamente su canal de venta online debido a la contingencia fue Casaldeas. Sin contar con experiencia en ecommerce, la marca apostó por el canal online con la fuerza de trabajo que tenían para marzo de 2020, aprendiendo en la marcha, pero llegando a un público que demandaba artículos de sus tiendas y no podía acercarse a ellas. Así lo resalta este extracto publicado por DFMas:

Imagen 10: Desempeño de Casaideas durante la pandemia.

"El crecimiento del online ha sido explosivo. Nosotros teníamos un proyecto que estaba en marcha blanca en marzo de 2020 y que tenía que un foco distinto. Cuando vino la pandemia y cerraron las tiendas logramos reaccionar muy rápido y hoy día estamos en una en una segunda etapa, en la que hemos incorporado a un nuevo gerente corporativo de e-commerce (Rodrigo López) para fortalecer el equipo", detalla.

Rodas prevé que el despegue del comercio **online** se mantenga una vez reanudada la actividad económica en la calle, donde también en solo estas dos semana de desescalada se ha visto una compra más alta y decidida. **"La gente viene específicamente a la tienda a comprar una cosa ya decidida y a la vez una mayor cantidad de cosas, lo que ha hecho mejorar el ticket promedio. Eso también se nota en la cantidad de personas que entran a la tienda y salen con una compra, que también ha mejorado muchísimo, ha subido un 50% prácticamente"**, detalla.

¿Y qué compran ahora, cuando llevamos más de un año de pandemia?: la cocina sigue en primer lugar. Tantas hora sin salir de casa ha reconvertido ese espacio y todo lo que sirve para organizar y que además luce atractivo se sigue vendiendo como pan caliente.

Fuente: Fernando Vega en Diario Financiero, 2021.

4.2 Competidores Indirectos



En 2017 la red social Facebook lanzó un espacio para la compraventa dentro del mismo sitio. Creando una nueva forma de acercar a proveedores y clientes desde la virtualidad, el social ecommerce finalmente tuvo su lugar para crecer. Un estudio de la Asociación Nacional de Avisadores - ANDA- reveló “solo 2 de cada 10 chilenos tiene una frecuencia real. La falta de confianza es hoy la principal barrera para comprar en este medio; un 57% no lo hace por esa razón”.

Audiencia: 12.5 millones de usuarios en Chile. 52% mujeres y 48% hombres.

Canales de distribución: C2C - El social ecommerce se caracteriza por conectar consumidores.

Canales de atención: Comunicación directa con el vendedor.

Evaluaciones y reseñas: El comprador tiene la posibilidad de evaluar la gestión de venta de la persona con quien estuvo interactuando durante la compra, además también será evaluado por su contraparte una vez se concrete el intercambio.



El principal marketplace de Sudamérica recientemente inauguró un centro de distribución en la capital regional de Puerto Montt para distribuir las compras en línea de la zona. Con esta inversión les es posible entregar paquetes en 72hrs a localidades de la Región de Los Lagos, son aproximadamente 5 mil paquetes al día los que son despachados en una flota de 60 vehículos.

Audiencia: 36 millones de visitas al mes en Chile.

Canales de distribución: Los inicios de Mercado Libre fueron como intermediario entre vendedores, siendo la primera solución C2C del mercado. En la actualidad, tienen alianzas

con diferentes marcas para ofrecer sus productos contando con los beneficios de ser despachados con Mercado Libre.

Canales de atención: Whatsapp y chat directo con vendedores para resolución de problemas.

Evaluaciones y reseñas:

Imagen 11: Valoraciones de Mercado Libre en Google.

Compré una aspiradora hace un mes y medio con envío gratis. Nunca prepararon y enviaron el producto. Figura como pendiente a preparación pero han enviado el cuestionario sobre cómo me fue con la compra, como si han asumido que me la enviaron...
Adónde puedo reclamar??

Últimamente he tenido problemas con las compras realizadas. Devolví un producto porque no tenía nada que ver con lo comprado y se acreditó menor monto que lo facturado. Ahora no sé cómo comunicarme con Mercado Libre ya que se cerró el reclamo y el vendedor dice que me comunique con ML.

Fuente: Sitio web Mercado Libre, 2022.

Estos competidores están presentes en la zona, no obstante, es difícil medir las transacciones que generan por el modelo de compraventa (C2C) que tienen. Se incluyeron en el informe para representar un modelo de negocio alternativo rival de Sacakini.cl.

5. La Industria

Para el análisis de la industria de artículos para el hogar y menaje, se estudiaron las 5 fuerzas propuestas por Michael Porter:

5.1 Poder de negociación de los consumidores

La industria se caracteriza por tener una gran cantidad de consumidores (12 millones) (We Are Social, 2022) puesto que los artículos de cocina y menaje se utilizan prácticamente en todos los hogares.

Con la amplia variedad de productos y de oferentes, no existen costos de cambio significativos para los consumidores dado que no generan compromisos de largo plazo con las empresas, más allá de campañas de acumulación de puntos o facilidades de pago con tarjetas de crédito que incentivan a retenerlos. Además, existen muchas alternativas para cubrir parcial o totalmente sus necesidades.

No existe el riesgo de integración vertical hacia atrás dado que los clientes son generalmente consumidores finales y no empresas.

Esto permite concluir que el poder de negociación de los consumidores es bajo.

5.2 Rivalidad entre competidores

Con las bajas barreras de entrada y con la amplia variedad de productos, estilos y diseños, la rivalidad entre competidores es alta. Si bien el mercado presenta una importante concentración en los retailers tradicionales, este ha venido incrementando exponencialmente su tamaño los últimos años debido al fuerte crecimiento de los marketplace y otras plataformas de ecommerce que, más allá del producto, apuestan por diferenciarse en entregas oportunas, políticas de retracto flexibles y claras garantías de satisfacción.

Mientras se siga desarrollando y masificando el comercio electrónico, se espera que exista mayor competitividad entre los participantes de la industria. Según la consultora Americas Market Intelligence, el comercio electrónico en Chile crecerá a un ritmo anual del 19 % hasta casi llegar a los US\$32 mil millones en 2025 (Americas Market Intelligence, 2022).

5.3 Amenaza de nuevos competidores

Viene determinado en base a las barreras de entrada. Los competidores con poder de negociación relevante pueden otorgar mejores precios debido a su capacidad de importación y almacenaje.

A la fecha, Chile ha firmado acuerdos comerciales con 32 países (SUBREI, 2022) y las operaciones logísticas son cada vez más rápidas. Con ello se reducen considerablemente los costos de importación. Por otro lado, la particularidad de los artículos de cocina es que no requieren amplios espacios de almacenaje puesto que en su mayoría son productos de menor tamaño. Además, no presentan fecha de caducidad ni requieren determinadas condiciones climáticas para el almacenamiento como en otro tipo de industrias.

Si bien el reconocimiento de marca y el *know how* son fundamentales en la industria, no existen barreras realmente complejas para ingresar ni se requiere de un capital financiero muy alto.

Por esto, la amenaza de nuevos competidores se define como media-alta.

5.4 Poder de negociación de los proveedores

Existe gran cantidad de proveedores dentro de la industria, prácticamente para cada producto existe algún proveedor alternativo. Si se trata de un producto nuevo y de alta demanda, muy rápidamente presentará una alternativa similar a un precio más competitivo. Es lo que ha caracterizado a la industria los últimos años.

Los costos de cambios de proveedor son medianamente bajos, aun cuando existan relaciones comerciales de largo plazo finalmente el proveedor elegido será el que ofrezca las mejores condiciones y relación precio-calidad.

No existe el riesgo de integración vertical hacia adelante ya que en su mayoría son productos importados y los proveedores (fabricantes) operan generalmente desde el extranjero.

Por lo tanto, su poder de negociación es medio-bajo.

5.5 Amenaza de productos sustitutos

Es difícil encontrar productos sustitutos para los artículos de cocina y hogar. Aquellos que logren asemejar la funcionalidad, no cubren las necesidades del consumidor o sólo lo hacen parcialmente.

Los costos de cambio son bastante bajos por tanto se deduce que la amenaza de productos sustitutos es baja.

Resumen

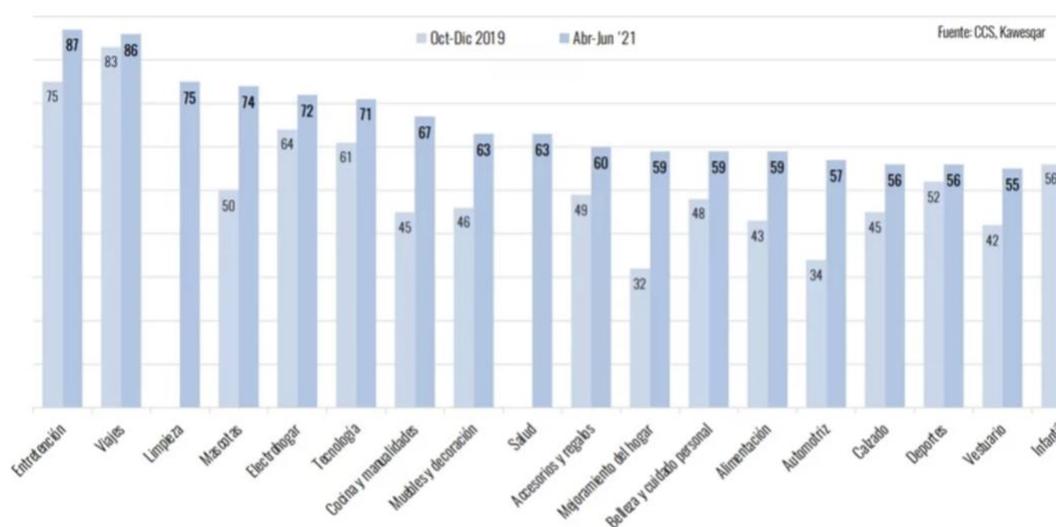
Poder de negociación de los consumidores	Rivalidad entre competidores	Amenaza de nuevos competidores	Poder de negociación de los proveedores	Amenaza de productos sustitutos
Bajo	Alto	Medio-alto	Medio-bajo	Bajo

6. El Mercado

En el ecommerce, la categoría de hogar y menaje en tiendas virtuales especializadas chilenas representó 86 mil millones de pesos para el 2022, un 18,4% más que en 2021 (Euromonitor International, 2022). Estas transacciones son concretadas y utilizan un método de pago virtual desde un sitio ecommerce especializado en la categoría.

Actualmente en Chile hay 17,7 millones de usuarios de internet (92% de la población) y son dos millones más que en 2021. Considerando que el nivel de uso para un subgrupo de esos usuarios es básico, se cuenta con un 63% de compradores virtuales en el país, es decir 12,1 millones de usuarios aproximadamente (We Are Social, 2022). La mayoría de los usuarios del ecommerce se concentran en un rango etario entre 18 y 45 años, con un gasto promedio anual de USD 964 en compras online (Idem, 2022).

Gráfica 3: Preferencia por el canal online entre compradores, por categoría (compra futura).



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago, 2021.

El sitio web que se lanzará estará limitado a atender las necesidades de clientes ubicados en la Región de Los Lagos, esta misma fue la 8va región con mayor crecimiento en volumen de compras en línea durante 2020, con 195% comparando a las ventas realizadas en 2019 (Diario Sustentable, 2021). Contando con dos sedes en la ciudad de Osorno, se puede argumentar que el mercado inmediato de compradores al momento del lanzamiento sería de hasta 174 mil personas, correspondiente a la población actual de la comuna. Por otro lado, la

Región de Los Lagos en su totalidad cuenta con 28 comunas y alrededor de 830 mil habitantes (ODEPA, 2021).

Según los reportes comunales de la Biblioteca Nacional del Congreso, actualmente la Región de Los Lagos alberga al 4% de las microempresas en Chile, este grupo corresponde a negocios con menos de 2400 UF anuales, siendo la industria más productiva la silvoagropecuaria. Esta región cuenta con la segunda tasa más alta en el país de pobreza multidimensional (con 21,9%), siendo superada únicamente por la región de la Araucanía. A pesar de esto es la región con mayor PIB de la macrozona sur con \$7.474.088 MM y un PIB per cápita de \$8,3 MM.

Entre los principales competidores dentro de la categoría se encuentran los principales retailers y marketplaces del país, como analizamos anteriormente ocupan un 91% de la participación en la categoría de Hogar y Jardín según Euromonitor. El porcentaje de mercado restante corresponde a tiendas especializadas a lo largo del país que se dedican únicamente a vender productos de esta categoría, como es el caso de Sacakini y de Dimarsa en la Región de los Lagos. Los hábitos de consumo en Chile y el mundo se vieron afectados por las medidas de confinamiento por COVID-19 durante 2020 y 2021, las nuevas normas de juego impuestas por compradores a las empresas demandan una serie de factores que anteriormente no se consideraban. “La era phygital permite combinar experiencias físicas y digitales y viceversa (...) no solo responde a cambios en los hábitos de consumo sino también al abanico de soluciones tecnológicas en el mercado” (Gasbarrino, 2021). Las grandes marcas han adaptado sus operaciones y procesos a la nueva forma de comprar mediante planes de transformación digital, manejo de Big Data y enfocándose en lo que demanda su cliente.

Dentro del total de personas que residen en la zona, debe considerarse un grupo que recientemente ha llegado a la región. Un estudio hecho por el instituto de Data Science de la Universidad del Desarrollo, Telefónica y Cisco representó el impacto que el teletrabajo tuvo en regiones por personas que se trasladaron desde Santiago. Utilizando datos de fibra óptica, cambios de direcciones en contratos y otros factores se determinó que “381,000 santiaguinos salieron de la región Metropolitana en 2020 como consecuencia de la pandemia” (Blanco, 2021). A la Región de Los Lagos llegó el 5,6% de este grupo, aproximadamente 20,600 nuevos residentes que aprovecharon la flexibilidad que ofrecían sus empleadores.

7. FODA

Tabla 2: Matriz FODA.

	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Know how - 40 años de experiencia • Dos puntos de venta atendidos por sus dueños • Cartera de clientes altamente fidelizada • Marca con alto reconocimiento familiar y local. • Profundo conocimiento de las necesidades del consumidor local • Redes sociales propias, que aseguran cercanía, cordialidad, contacto directo y oportuno con los clientes. No se utilizan asistentes virtuales. • Equipo de 8 personas comprometidas con un alto nivel de servicio y conocimiento de cada cliente. 	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca es percibida como tradicional y no digital • Bajo poder de negociación con proveedores • No existen relaciones comerciales o alianzas con empresas de logística que distribuyan los productos comercializados vía digital. • La empresa no cuenta con un equipo dedicado exclusivamente al canal digital. • Baja digitalización del negocio
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 12 millones de usuarios ecommerce • Facilidades de importación • 70% de la población está bancarizada • Programas de gobierno proPyme • Diversidad de canales de contacto • 80% de los consumidores afirma preferir comprar a PyMES • Variedad en Software y plataformas de gestión • 21 mil nuevos habitantes provenientes de Santiago por teletrabajo 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategia</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar los canales de contacto ya creados 2. Posicionar la marca como PyME con 40 años en el mercado 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategia</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Digitalizar un 80% de los procesos internos con apoyo de programas pro PyME 2. Adaptar los procesos de inventariado y supply chain a través de un software especializado
<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflación del 12,2% en Chile • Precio de combustible y transporte • Bajas barreras de entrada - nuevos competidores • Competidores grandes en locales cercanos • 20% prefiere grandes marcas • Ley 19496 - Derechos al consumidor • 44% de los compradores reducen sus gastos • Los segmentos de 54 años a más son los que menos compran online 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategia</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convertir a los clientes fidelizados en embajadores de la marca e incentivar la recompra 2. Captar un nuevo segmento de clientes que ya compran online y no conocen la marca 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategia</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atraer a clientes a través de promociones en artículos de primera necesidad

Fuente: elaboración propia.

8. Conclusiones

IncurSIONar en el canal digital para una empresa tradicional-familiar puede ser un gran desafío, pero son claros los beneficios que presenta en un corto y mediano plazo.

Las fortalezas que destacan a Sacakini, particularmente su experiencia en el rubro, exhiben una estrecha relación con las oportunidades que el mercado le presenta. A pesar de la alta rivalidad que se percibe entre competidores, fue posible entender que el valor de la marca hará factible la implementación de un plan eficaz siempre y cuando este sea flexible a las necesidades del consumidor.

La transformación que representa para el negocio y todos sus procesos es un plan de trabajo que debe abordarse con el equipo. Es fundamental ir detectando las necesidades latentes que van surgiendo en la sociedad y adecuarse a los cambios proactiva y tempranamente.

En la era digital, es clave entender que al existir 12 millones de usuarios en ecommerce y un setenta por ciento de la población bancarizada, las formas y procesos de negociación se vieron modificadas. Los intereses y exigencias del consumidor son múltiples y los factores que deciden sus intenciones de compra no necesariamente son los mismos a los del canal físico o tradicional.

El segmento de clientes que visita la tienda actualmente es fiel a la marca pues le ha acompañado por más de cuarenta años. Dicho esto y como se verá posteriormente en la parte II, será necesario incurSIONar en nuevos segmentos, más jóvenes y que ya tienen internalizado el uso de la tecnología para sus compras, que conozcan los beneficios del comercio electrónico y apoyen a empresas con identidad local.

Si bien es un desafío importante que conlleva un tiempo prolongado de implementación y de medición de resultados, no cabe duda de que manteniendo el cariño y constancia que ha entregado Sacakini hasta ahora, traerá beneficios económicos, un nuevo y reforzado posicionamiento de marca, pero en mayor medida, otorgará satisfacción y bienestar a su valorada cartera de clientes.

9. Referencias bibliográficas

- Americas Market Intelligence. (Julio de 2022). *Cómo Compran Los Chilenos por Internet*. Obtenido de <https://americasmi.com/insights/infografia-como-compran-los-chilenos-por-internet/>
- Asociación Nacional de Avisadores. (2 de Mayo de 2022). ANDA. Obtenido de *Por qué y cómo iniciarse en el social commerce*: <https://www.anda.cl/por-que-y-como-iniciarse-en-el-social-commerce/>
- Asociación Nacional de Avisadores. (Febrero de 2020). *Los números del comercio electrónico*. Obtenido de ANDA: <https://www.anda.cl/revista/los-numeros-del-comercio-electronico/>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2021). *Osorno Reporte Comunal*. Obtenido de https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2021&idcom=10301
- Casaldeas. (s.f.). *Sostenibilidad*. Obtenido de Casa Ideas: <https://www.casaideas.cl/contenido/sostenibilidad>
- Diario Sustentable. (25 de Febrero de 2021). *La explosión del e-commerce en regiones llegó hasta un 337% en 2020 según estudio de Beetrack*. Obtenido de <https://www.diariosustentable.com/2021/02/la-explasion-del-e-commerce-en-regiones-llego-hasta-un-337-en-2020-segun-estudio-de-beetrack/>
- El Mostrador. (25 de Abril de 2022). *Ecommerce en alza: 63% de chilenos ya compra en línea*. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/04/25/ecommerce-en-alza-63-de-chilenos-ya-compra-en-linea/>
- Emol. (19 de abril de 2015). Distribuidora Dimarsa, la más antigua, con cerca de 160 años de historia. Obtenido de Economía y Negocios Online: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=140240>
- Euromonitor International . (2022). *Market Sizes: Home and Garden Specialist Retailers*. Obtenido de Passport: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>
- GFK: Growth from Knowledge. (18 de Mayo de 2021). *eCommerce ya no es opción sino necesidad: un 94% de las personas en Chile ha comprado por internet en los últimos seis meses*. Obtenido de <https://www.gfk.com/es/prensa/ecommerceenchile>
- Gonzalez, D. (2022 de Junio de 14). *Ecommerce: cuando la información es poder*. Obtenido de *America Retail*: <https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-cuando-la-informacion-es-poder/>
- Gonzalez, F. (13 de Octubre de 2022). *Chile online: conexión a Internet sube y alcanza casi al 90% de los hogares*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/chile-online-conexion-a-internet-sube-y-alcanza-casi-al-90-de-los-hogares/CNKZKA6PDJB25CZUHL7KSVNSII/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20para%202022%2C%20la,las%20zonas%20urbanas%20y%20rurales>

- Índice Global de Innovación. (2022). *Wipo*. Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section1-en-gii-2022-at-a-glance-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
- Kantar. (21 de diciembre de 2022). *Al paso que las presiones persisten el consumidor latinoamericano adopta hábitos singulares*. Obtenido de Kantar: <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2022-latam-consumer-insights-tercer-trimestre>
- SUBREI. (2022). Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales. Obtenido de <https://www.subrei.gob.cl/preguntas-frecuentes/acuerdos-de-libre-comercio>
- Top 100 empresas preferidas* . (s.f.). Obtenido de Top of Mind Index: <https://www.topofmindindex.com/chile/preferidas>
- We Are Social. (26 de Enero de 2022). *DIGITAL REPORT 2022: EL INFORME SOBRE LAS TENDENCIAS DIGITALES, REDES SOCIALES Y MOBILE*. Obtenido de <https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-report-2022-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile/>
- Youth Employment Decade. (2019). *Solo El 16% De Universitarios Chilenos Se Gradúa A Tiempo*. Obtenido de <http://www.youthemploymentdecade.org/es/repor/only-16-per-cent-of-chilean-university-students-graduate-on-time/>

10. Anexos

Imagen 12: Logo actual de Sacakini Express



Fuente: elaboración propia.

Imagen 13: Frontis sucursal Galería Cuatro Vientos, Osorno.



Fuente: elaboración propia.