



Universidad del Bío Bío
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Gestión Empresarial

**“MODELO DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA DE
RETAIL EN CHILE”.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Alumnas: Fabiola Ceballos Riquelme.

Johaana Contreras Albornoz.

Profesor: Alex Medina Giacomozzi.

CHILLÁN, 2011

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO GESTIÓN EMPRESARIAL

Chillán, Octubre 24 de 2011.

Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, MODELO DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA DE RETAIL EN CHILE, de las alumnas Fabiola Ceballos Riquelme y Johaana Contreras Albornoz .

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 87 puntos (escala de 1 a 100).

Atentamente,

Alex Medina G.
Profesor Guía

Eduardo Castillo M.
Profesor Informante



CC. - Jefe Carrera Ingeniería Comercial
- Alumnos(as)
- Archivo

Agradecimientos.

La presente memoria de título es un esfuerzo que de alguna forma han participado varias personas, las cuales me acompañaron principalmente en los momentos más difíciles y en los momentos de felicidad de estos años transcurridos en la universidad lejos de mi hogar.

Gracias a Dios, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr una de las tantas metas que me he propuesto en mi vida.

Esta memoria de título está dedicada principalmente a mi familia. Gracias a mi papá que con mucho cariño le decimos Manuelito a mis hermanas Graciela y Ema, a mis pequeños sobrinos Demian y Jose Thomas, por su cariño, comprensión, esfuerzo y apoyo sin condiciones ni medida. Muchas veces tuve que perderme de muchas fechas importantes las cuales pase con gran tristeza, pero a pesar de aquellos momentos difíciles siempre tuve a mi lado a mi gran amiga Fabiola Ceballos que desde siempre hemos estado juntas brindándome su cariño y su amistad incondicional.

Gracias a mi Novio Renato, por su cariño, comprensión y amor, por el acompañarme y el nunca dejarme sola en los momentos más difíciles ofreciéndome todo su apoyo, gracias por ser parte de mi vida, gracias a su familia que me ha acogido como una integrante más

Darle los más sinceros agradecimientos también a mis queridos compañeros de universidad, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida en estos casi seis años de convivir dentro y fuera de la sala de clases, Fabiola Quintana, Isabel Burgos, Yoselin Sepúlveda, Gabriel Lagos, Belén Villalobos, Bernardita Pérez, a Paola Blu y su madre, la tía Silvia me acogieron en su hogar, a Aurora Torres y su familia por los consejos brindados y el recibirme en su hogar los primeros años de esta gran aventura .

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

A los docentes que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, que muchas veces me dieron algún consejo fuera de lo académico, agradezco al profesor Alex Medina por haber confiado en mi persona, por la paciencia y por la realización de este trabajo, Aquellas personas trabajan en la universidad como Carmencita Toro, Luis Ojeda, Luis Merino, y Mila Toledo.

A todos los que de alguna forma estuvieron conmigo para ser posible este sueño de tener una mejor vida.

Gracias a Todos.

Johaana Contreras Albornoz

Agradecimientos

El término de esta memoria de título marca la finalización de una de las mejores etapas de mi vida. Durante los casi 6 años que estuve en este lugar tan importante como ha sido mi universidad, he crecido tanto intelectual como internamente.

Todo este proceso no hubiese sido posible si no fuera por el apoyo incondicional que me entrego siempre mi hermosa familia compuesta por mis padres Leonel y Marcela, ambos han sido fundamental en mi vida, gracias a ellos es quien soy hoy en día, también a mi hermano Leonardo quien siempre estuvo en esos momentos difíciles para recordarme que cada vez queda menos y que pronto sería una profesional, a mis abuelitos y tías, todos ellos son las personitas más importante en mi vida, ellos han sido quienes han estado en cada uno de mis logros y fracasos, pero principalmente quienes me han dado la fuerza para seguir y salir adelante.

Como no mencionar a mi compañera de trabajo, Johaana Contreras mi compañera de todos estos años de universidad, siempre juntas para todos lados, compartiendo miles de momentos, junto a ella conocí la verdadera amistad universitaria y la de la vida real siempre leal e incondicional amiga.

También no puedo dejar fuera aquellos que sienten un cariño especial por mí, entre ellos se encuentra mi gran amiga de infancia Paola Blu, grandes compañeros y amigos de universidad tales como Gabriel Lagos, Fabiola Quintana, José Muñoz, muchas gracias a ellos por su gran apoyo.

A una personita muy especial en mi vida, a mi compañero y novio Luciano Quintana, quien a pesar de haber llegado hace muy poquito tiempo a mi vida siempre estuvo dándome apoyo y ánimo para terminar esta última y linda etapa de mi vida, entregándome mucha alegría, cariño y amor.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Por supuesto a los profesores, en especial a nuestro profesor guía, don Alex Medina, muchas gracias por su paciencia y dedicación.

Aquellas personas que forman parte de la facultad como Carmencita Toro, el señor Luis Ojeda y don Luis Merino, quienes con una gran voluntad siempre estuvieron dispuestos a ayudarnos en aquellas materias que eran de su competencia con simpatía y buen humor.

Finalmente a Dios por entregarme a cada una de las personitas maravillosas que tengo junto a mi y por estar siempre presente en mi vida.

Gracias por todo.

Fabiola Ceballos Riquelme

Resumen.

La presente actividad de título tiene como finalidad principal identificar y analizar de manera exhaustiva, los modelos de negocios utilizados en la Industria del Retail en Chile y su efecto en el rendimiento de las empresas, entendiéndose como Retail a la actividad comercial de ventas o distribución de bienes a consumidores finales, especialmente dedicada a la venta minorista o al detalle.

El Retail en Chile ha venido experimentando cambios en los últimos años, debido a que se han ido presentando procesos de maduración en lo que respecta a los nuevos consumidores, los actores más importantes de esta Industria, denominados hoy en día como consumidores emergentes; es decir aquel consumidor que está más informado, es fiel, busca calidad y precio, vitrinea por la web y usa las redes sociales de internet para informarse a la hora de tomar decisiones acerca de una compra. Un consumidor que, por lo demás, tras un periodo de restricción del gasto, hoy sale a hacer evidentes sus nuevas exigencias de la mano de un restaurado poder adquisitivo y con inquietud por comprar. Por lo tanto este sector tan influyente ha tenido que ir modificando sus estrategias y modalidades para captar la atención de sus clientes, teniendo que innovar en nuevas fórmulas para seguir logrando el éxito de los conglomerados pertenecientes a esta industria tan potente en Chile.

En esta memoria de título se busca establecer los factores que determinan a un modelo de negocio y como éste trasciende en el rendimiento obtenido por cada empresa a analizar. Esta investigación además se encuentra originada principalmente por las enormes ganancias, el alto y rápido crecimiento presentado por los rendimientos en esta industria en los últimos años, especialmente en las cadenas de casas comerciales y supermercados (el retail) en Chile, siendo los principales actores de esta industria Cencosud, Falabella, Ripley, la Polar y últimamente D&S (Wal-Mart Chile), actividades comerciales caracterizadas por proporcionar sus productos y servicios de forma directa a los clientes para su uso personal,

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

a través de los distintos formatos y tamaños de tiendas por departamento, mejoramientos del hogar, hipermercados o supermercados. Para comprender el crecimiento obtenido en el sector de Retail, es de crucial importancia la identificación de los modelos de negocios y sus componentes, con el objetivo de establecer de forma clara las relaciones entre el indicador de rendimiento, para esto la investigación se enfocó en un periodo de evaluación de cinco años.

Para llevar a cabo esta investigación fue necesario utilizar una metodología mixta, requisito indispensable para lograr cumplir con el objetivo de este proyecto. Esta metodología se encuentra compuesta por dos métodos uno analítico y otro cuantitativo, estructura que detalla el tipo de información recolectada, fuentes y el procedimiento utilizado para la recolección de los datos.

Una vez identificado el tipo de metodología, utilizada en la investigación, para lograr cumplir con el objetivo general, se pasó a la etapa de selección de las entidades, donde fue necesario, inicialmente identificar todas las empresas que componen la Industria del Retail en Chile, permitiendo así de esta manera luego poder seleccionar las empresas. Con las empresas seleccionadas se pretendió realizar un análisis exhaustivo del modelo de negocio utilizado por cada una de ellas, con la finalidad de evaluar cómo influyen en el rendimiento obtenido por cada empresa perteneciente al sector del retail en Chile.

Índice.

Resumen.....	7
Índice.....	9
Introducción.....	13
Antecedentes Generales de la Investigación	14
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.	15
2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.	15
3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:	16
Capítulo I: Marco Teórico	17
1. DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO.	18
1.1. Lugar del Modelo de Negocio en la Empresa.	21
1.2. Estrategia y Modelo de Negocio.	22
1.3. Estructura Organizacional y Modelo de Negocio.....	23
1.4. Procesos y Sistemas de Información.....	23
1.5. Factores Ambientales.....	25
1.6. Rol del modelo de negocio en la empresa	25
1.7. Tipos de Modelos de Negocios	26
2. DEFINICIÓN Y FORMULAS DE RENDIMIENTO.	28
2.1. Análisis Económico.....	28
2.1.1 Concepto de Análisis Económico.	28
2.1.2 Análisis del Rendimiento.....	30
2.1.3 Rendimiento.....	30
Capítulo II: Evaluación del Entorno Competitivo de la Industrial del Retail.	38
1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE RETAIL.	39
2. CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE.	41
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE.	46

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

4.	EVOLUCIÓN DEL RETAIL EN LA ECONOMÍA.....	47
5.	PARTICIPANTES DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE.....	48
❖	ABCDIN.	49
❖	BATA.	49
❖	CASA & IDEA.....	50
❖	CENCOSUD.....	51
❖	CORONA.	52
❖	CONSTRUMART S.A.	53
❖	CRUZ VERDE.	53
❖	DIJON.....	54
❖	Distribución y Servicio, D&S.	55
❖	S.A.C.I FALABELLA.....	56
❖	FASA CORP.....	57
❖	FASHION´S PARK.....	58
❖	GMO.	59
❖	HITES.....	60
❖	JHONSON´S.....	60
❖	LA POLAR.	61
❖	PREUNIC	62
❖	RIPLEY	62
❖	SALCOBRANC.....	63
❖	TRICOT	64
❖	UNIMARC.....	64
a.	Líderes del Sector Retail en Chile.....	65
b.	Entorno Competitivo de la Industria.	71
Capítulo III: Metodología de Investigación.		74
1.	DEFINICIÓN DE TIPO DE ESTUDIO.....	75
2.	SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS.	75

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

3.	RECOPIACIÓN DE DATOS.....	76
4.	DEFINICIÓN DE LA HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.	77
5.	RELACIÓN ENTRE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.....	85
Capítulo IV: Caracterización del Modelo de negocio utilizado en cada empresa perteneciente a la Industria del Retail en Chile y su Rendimiento..... 87		
1.	CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL.	88
	EMPRESA CENCOSUD.....	91
	✓ Hipermercado Jumbo.....	95
	✓ Supermercado Santa Isabel.	97
	✓ Easy	99
	✓ Tienda por Departamento (París).....	102
	✓ Banco París.	106
	FALABELLA.....	108
	✓ Mejoramiento del Hogar Sodimac.....	111
	✓ Tienda por Departamento Falabella.....	113
	✓ Supermercados Tottus	118
	✓ Banco Falabella.....	121
	LA POLAR.....	123
	✓ Tienda por Departamento La Polar.	125
	RIPLEY CORP.	128
	✓ Tienda por Departamento Ripley.	131
	✓ Banco Ripley.	135
	EMPRESA D&S.	137
	✓ Hipermercado LIDER.	141
	✓ Supermercado Express LIDER.	144
	✓ Supermercado Económico Ekono.....	146
	✓ SuperBodega Acuenta.....	148
2.	ANÁLISIS EN CONJUNTO DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DEL SECTOR RETAIL EN CHILE.	150
	Mejoramiento del Hogar.....	151
	Tienda por Departamento.....	152
	Supermercados.	154

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

	Retail Financiero	158
	Resumen por Empresa en su Conjunto	159
3.	ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL EN CHILE.	164
	EMPRESA CENCOSUD	164
	EMPRESA FALABELLA	167
	LA POLAR	170
	RIPLEY CORP	173
	D&S WALMART CHILE	176
4.	ANÁLISIS EN CONJUNTO DE LOS RENDIMIENTO Y SUS EFECTO EN EL SECTOR RETAIL	179
	Conclusión	185
	Bibliografía	191

Introducción.

La industria del retail, con sus grandes tiendas de todo lo que pueda vender y el otorgamiento de crédito hacia sectores cada vez más amplios y diversos, ha provocado cambios profundos en la economía, en el comercio, en el trabajo y sobre todo en la vida cotidiana. Una parte importante de la sensación de modernidad, nuevas aspiraciones y nuevos modos de socializar de los chilenos responden a la nueva cultura de vida que ha posibilitado la expansión del retail. Una nota de igual importancia es la internacionalización de la industria chilena y su capacidad competitiva, con experiencia ya consolidadas en varios países de la región.

En el año 2008, el volumen de ventas de la industria del retail fue alrededor del 22% del PIB nacional, lo que muestra la importancia de este sector en la economía. Presentó además, una tasa de crecimiento promedio del 11% entre los años 2003 y 2007.

Una de las características más importantes de esta industria, es que la entrega de los productos y/o servicios se realiza de forma directa al consumidor final, por lo que la interacción entre ambas parte es lo más importante del proceso de compra.

El objetivo de esta memoria de título es identificar y comparar el modelo de negocio utilizado en la industria del retail en Chile y su efecto en el rendimiento de las empresas que participan en este sector. Para tal efecto se considera el entorno competitivo de la industria, los participantes más distintivos e importantes de este sector, caracterizando los métodos que son utilizados por estas empresas para la obtención de recursos, mediante la identificación del o los modelos de negocio empleado por cada una de las empresas de la industria.

El principal problema que surge al realizar este estudio, es que a la hora de referirse al sector retail, se debe considerar que son muchos los formatos que lo conforman, por lo que al determinar el modelo de negocio utilizado por cada una de las compañías de esta industria pueden ser diferente para cada una de ellas. Todo esto luego de haber

seleccionados parámetros que definan de manera clara el significado de modelo de negocio al igual que el rendimiento para cada uno de las empresas y sus actividades.

Antecedentes Generales de la Investigación

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

En esta memoria de título se busca establecer y formular el o los indicios de los factores que determinan a un modelo de negocio y como este trasciende en el rendimiento obtenido por cada empresa a analizar. El alto grado de crecimiento y competitividad presentado por las empresas pertenecientes a la industria del retail en Chile, lo que genera un interesante tema a investigar, particularmente en el modelo de negocio seguido por estas empresas.

2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La investigación se enfoca principalmente a las empresas del sector retail en Chile, denominándose está como la actividad comercial de ventas o distribución de bienes a consumidores finales, especialmente dedicada a la venta minorista o al detalle.

La investigación se encuentra originada principalmente por las enormes ganancias y el alto y rápido dinamismo presentado por los rendimientos en esta industria en los últimos años, especialmente en las cadenas de casas comerciales y supermercados (el retail) en Chile, siendo los principales actores de esta industria Cencosud, Falabella, Ripley, la Polar y últimamente Wal-Mart. Este crecimiento se debe principalmente gracias a la estabilidad económica y política que ha presentado el país en las últimas décadas, logrando ampliarse no sólo a nuevos mercados como el financiero, sino que ha permitido expandirse al exterior como una fórmula de hacer crecer sus negocios.

Para comprender el crecimiento obtenido en el sector de Retail, es de crucial importancia la identificación de los modelos de negocios y sus componentes, con el objetivo de establecer de forma clara las relaciones entre el indicador de rendimiento, para esto la investigación se enfocara en un periodo de evaluación de cinco años.

3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

a. Objetivo General:

- ✓ Comparar el modelo de negocio utilizado en la industria del retail en Chile y su efecto en el rendimiento de las empresas que participan en este sector.

b. Objetivos Específicos:

- ✓ Evaluar el entorno competitivo en la industria del retail en Chile.
- ✓ Identificar las empresas que componen la industria del retail en Chile.
- ✓ Caracterizar el modelo de negocio utilizado en cada empresa perteneciente a la industria del retail en Chile.
- ✓ Analizar el rendimiento obtenido por cada empresa del retail en Chile, los últimos cinco años.

c. Alcances y Limitaciones:

Para lograr un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera de una entidad, se debe poseer la mayor información posible, es decir, no basta solamente con la obtención de los estados financieros principales (Balance General y Estado de Resultado), sino, que debe consultarse los diferentes informes y documentos anexos a los mismos, debido a que los estados financieros son tan solo una herramienta para que los usuarios externos, principalmente los acreedores puedan tomar decisiones. De hecho los estados financieros deben poseer la información que ayuda al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo implícito.

Capítulo I: Marco Teórico

1. DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO.

Antes de dar a conocer una posible definición de modelo de negocio, debido a que existe una gran variedad de definiciones acerca de este concepto, es importante mencionar que es considerado relativamente nuevo en el área administrativa, debido a que salió a relucir aproximadamente en los años 90 por medio de una revolución de internet, sin embargo esto no quiere decir que no se encontrara presente en épocas anteriores, sino más bien no se hacía referencia a tal concepto como hoy en día, la cual ha ido alcanzando más fuerza debido a cada vez se ha ido sofisticando y adquiriendo una mayor solidez en su planteamiento, proporcionando de esta manera a una compañía una ventaja competitiva.

En esta unidad existe como objetivo principal dar a conocer que es efectivamente, un modelo de negocio, debido a que no existe un concepto determinado, sino más bien una gran variedad de definiciones hechas por autores especializados en el tema, por lo tanto será necesario analizar en profundidad este concepto para la investigación.

Para logra comprender de una manera más exacta y clara el modelo de negocio, se debe analizar cada concepto por separado. Según el diccionario online de la Real Academia Española – Vigésima de la segunda edición nos entrega las siguientes definiciones más cercanas al tema de investigación:

✓ **Modelo**

1. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.
2. En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar.
3. Representación en pequeño de alguna cosa.
4. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

✓ **Negocio**

1. Ocupación, que hacer o trabajo.
2. Dependencia, pretensión, tratado o agencia.
3. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.
4. Acción y efecto de negociar.
5. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende.
6. Local en que se negocia o comercia.

Sin embargo a pesar de identificar por separado algunas definiciones, obtenidas por la *Real Academia Española*, aun no es suficiente inferir en una definición del concepto modelo de negocio en su conjunto, por lo tanto a continuación se darán a conocer las definiciones de distintos autores especializados en el concepto.

Magretta (2002) define modelo de negocio como una historia que narra el cómo trabaja una empresa. Debe responder a las antiguas preguntas planteadas por Peter Drucker: ¿Quién es el consumidor?, ¿Qué es el valor del cliente?, ¿Cómo hacemos dinero en este negocio?, ¿Cómo entregamos valor al cliente a un costo apropiado? Según la autora, en términos prácticos, el modelo de negocio, sería equivalente al método científico, pues se parte con una hipótesis, la cual se prueba en acción y se revisa cuando es necesario.

Hawkins (2002), define modelo de negocio como una descripción de la relación comercial entre una empresa o negocio y los productos y/o servicios que provee en el mercado.

Amit and Zott (2002), definen modelo de negocio como la representación de la estructura, contenido y gestión de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio.

Osterwalder (2004), define modelo de negocio como la herramienta conceptual

que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.

Linder (2004), define modelo de negocio como la lógica principal del negocio para crear valor. Esto implica un conjunto de propuestas de valor y los procesos operacionales necesarios para realizarlas, organizados como un sistema, basado en activos tangibles e intangibles, capacidades y relaciones con el fin de crear valor. En una compañía, crear valor

“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile” 18 se traduce en hacer dinero. Además de la definición, indica que un modelo de negocio viable se divide en tres etapas: análisis de los grupos de interés, diseño del modelo de negocios y el escenario de planificación.

Wheelen (2007), define: “Un modelo de negocio es el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas clave de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios. Un modelo de negocio está integrado comúnmente por cinco elementos:

- A. A quien sirve.
- B. Que proporciona.
- C. Como gana dinero.
- D. Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva.
- E. Como proporciona un producto o servicio.

Ahora para efectos de la presente investigación, se define como **Modelo de Negocio**, también conocido como **Diseño de Negocio o Empresarial**, a la forma de hacer negocios o al mecanismo que utiliza una compañía para generar tanto ingresos como

beneficios en el mercado en el que participa y que la distingue de lo demás competidores, mediante su posicionamiento en la cadena de valor y mediante el accionar se puede observar que tanto el éxito como el fracaso de una empresa vienen determinados por como esta aplicada y adoptada el modelo de negocio a las prioridades de los clientes que la conforman y de qué manera esta puede afrontar al medio al que se encuentra inserto. Este modelo debe incluir las características estructurales y operativas clave de la empresa que le permiten la obtención de beneficios.

Modelo de negocio es la representación de la estructura, contenido y gestión de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocios.

1.1. Lugar del Modelo de Negocio en la Empresa.

Es importante identificar el lugar del modelo de negocio dentro de la empresa, ya que este puede funcionar como un concepto lineal formando un triángulo entre la estrategia, la organización de la empresa y los procesos de los sistemas de información. Todo modelo de negocio está integrado por tres elementos.

- La estrategia.
- La estructura organizacional.
- Los procesos y sistemas de información.

Cada uno de estos elementos muestra un ángulo distinto de la empresa, donde a su vez, deben actuar de forma interrelacionada para enfrentar el ambiente que rodea a la empresa.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Dibujo Número 1: Lugar del Modelo de Negocio en la Empresa.



Fuente: Adaptación de Osterwalder (2004).

1.2. Estrategia y Modelo de Negocio.

Es importante mencionar que la estrategia se encuentra directamente vinculada al modelo de negocio, ya que este describe un sistema, el cómo las piezas se articulan. La estrategia competitiva explica el cómo los harás para ser mejor que tus rivales.

Cuando una empresa implementa un modelo de negocio que cambia la economía de las industria es difícil de replicar, este puede crear por si mismo una poderosa ventaja competitiva.

El modelo de negocio y la estrategia van dirigidas a un mismo punto, pero se encuentran en distintos niveles de la empresa. Se entiende el modelo de negocio como la implementación de la estrategia, en un marco conceptual de la lógica de la compañía para ganar dinero.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Dibujo Número 2: Estrategia y Modelo de Negocio.

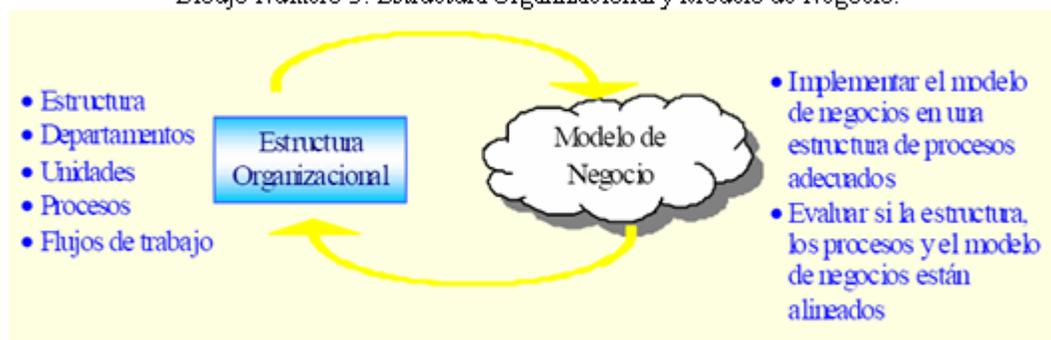


Fuente: Adaptación de Osterwalder (2004).

1.3. Estructura Organizacional y Modelo de Negocio.

La estructura del negocio es la forma material que adopta el concepto de modelo de negocio en la empresa. La estructura comprende los departamentos del negocio y los flujos de trabajo. En ocasiones, implementar un nuevo modelo de negocio implica reestructurar o adecuar la estructura para su correcto funcionamiento.

Dibujo Número 3: Estructura Organizacional y Modelo de Negocio.



Fuente: Adaptación de Osterwalder (2004).

1.4. Procesos y Sistemas de Información.

En ocasiones, la relación entre tecnología y modelo de negocio es obvia, como es el caso de los negocios por Internet.

En otras ocasiones, esta relación no es tan evidente. Cuando los costos de comunicación y coordinación decrecen producto de la utilización de tecnologías de

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

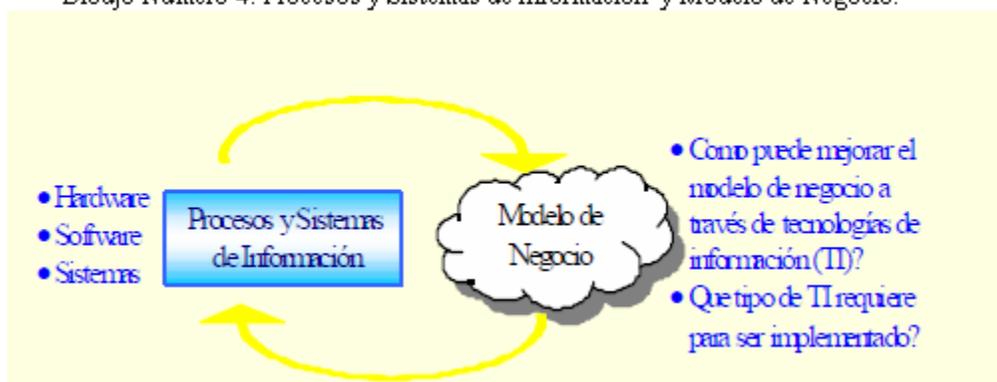
información, esto tiene un impacto directo en el modelo de negocio.

Por otro lado es importante mencionar que los procesos y sistemas de información son considerados una herramienta vital para las empresas, debido a los enormes cambios sufridos por el mercado en los últimos años con la incorporación de las nuevas tecnologías informáticas, brindan la posibilidad de obtener grandes ventajas fundamentales para lograr el éxito comercial.

- Incrementar la capacidad de organización de la empresa, y tomar de esta manera los procesos y sistemas de información a una verdadera competitividad.
- Las redes de trabajo permitan ofrecer alianzas o proposiciones de valor complementarias.
- La información emanada de los sistemas permite a la empresa agregar nuevos componentes a sus productos y servicios.
- La tecnología de información debiera contribuir a mejorar el modelo de negocio de la empresa.

Sin embargo, un cambio en el modelo de negocio traería consigo una modificación tecnológica en la organización.

Dibujo Número 4: Procesos y Sistemas de Información y Modelo de Negocio.



Fuente: Adaptación de Osterwalder (2004).

1.5. Factores Ambientales

Los factores que hacen presión sobre los elementos del modelo de negocio son:

- Cambio tecnológico.
- Fuerzas competitivas.
- Demandas de los consumidores.
- Ambiente social.
- Ambiente legal.

1.6. Rol del modelo de negocio en la empresa

También es importante identificar cual es el rol que debe cumplir el modelo de negocio dentro de la empresa, ya que este juega un papel fundamental en las siguientes funciones:

- **Conocimiento y difusión:** En esta función el modelo de negocio busca capturar, visualizar, entender comunicar y financiar la lógica del negocio.
- **Análisis:** El modelo de negocios puede contribuir, ya que actúa como el análisis de la lógica de la empresa, concretamente, la mejora midiendo, observando y comparando la lógica del negocio.
- **Gestión:** con un modelo de negocios se puede reaccionar más rápido a los cambios en el entorno empresarial y mejora la alineación entre la estrategia, organización de la empresa y la tecnología.
- **Perspectivas del modelo:** el modelo de negocio puede ayudar a promover la innovación y aumentar la preparación para el futuro a través de la simulación del modelo de negocio.

Cabe señalar que un modelo de negocio debe actuar como la planificación de cómo la empresa pueden servir a sus clientes de la manera más eficiente. Para el mayor análisis se puede tener presente las siguientes cuestiones:

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio

Estas cuestiones si dudan permiten lograr que la empresa, puedan tener una dirección consecuente con lo que desean alcanzar a través del modelo de negocio que sea utilizado.

1.7. Tipos de Modelos de Negocios

Si bien como se señaló anteriormente acerca de la definición de modelo de negocio, también es importante detallar cuáles son los tipos de negocios que podemos encontrar en distinta organizaciones. Quién hace el dinero y cuánto, no se puede determinar rápidamente. El resultado depende de muchos factores que compiten entre sí, lo que muestra que no existe una clasificación clara para todos los modelos existentes de negocios, ni en el mundo físico ni mucho menos en la Internet. Es importante añadir al tema, que el modelo de negocio debe diseñarse soportado en el concepto de negocio, es decir, fundamentado en las necesidades que busca satisfacer la empresa.

Los tipos de modelo incluyen desde modelo de soluciones para clientes, pasando por Modelos de Publicidad, Modelos de Tiempo, Modelo de Éxito, Modelo Emprendedor, entre otros.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- ✓ **Modelo de soluciones para clientes:** Este modelo de negocio esta caracterizado por brindar una consultoría a los clientes que poseen un ejemplo claro de ello es el servicio prestado por la empresa IBM la cual utiliza este modelo para hacer dinero no mediante la venta de productos IBM, sino a través de la venta de su destreza para mejorar las operaciones de su clientes.
- ✓ **Sistema de pirámide de beneficios:** Acá lo que busca este modelo es enganchar al cliente por medio de un producto económico que brinde la satisfacción necesaria para poder engancharlos posteriormente con la adquisición de un producto más sofisticados.
- ✓ **Sistema de multicomponentes/modelos de base instalada:** Lo que buscan las empresas es vender un producto inicial a bajos costos pero que sus repuestos o accesorios sean de un precio mayor lo que genere las utilidades para la empresa en cuestión.
- ✓ **Modelo publicitario:** Modelo similar al sistema de multicomponentes/modelo de base instalada, ofrece su producto básico gratis para hacer dinero en publicidad.
- ✓ **Modelo de tablero de control:** En este modelo las empresas actúan como intermediarias para conectar a múltiples vendedores con múltiples compradores.
- ✓ **Modelo de tiempo:** En este modelo de negocio la I+D de productos y la velocidad son la clave del éxito del modelo de tiempo.
- ✓ **Modelo de eficiencia:** En este modelo una empresa espera su momento de ingreso al mercado hasta que un producto se estandariza y así poder entrar el mercado con su producto de precio bajo y margen reducido que atrae al mercado masivo y le proporciona márgenes de beneficios más elevados que si hubiera puesto su producto en el mercado desde un principio.
- ✓ **Modelo de éxito:** Este modelo se concentra en realizar una inversión alta en pocos productos con retribuciones potenciales altas, sobre todo si pueden ser protegidos por patentes lo que les pueda brindar una mayor estabilidad en su inversión.

- ✓ **Modelo del multiplicador de beneficios:** En este modelo de negocio podemos destacar que lo que la empresa busca es desarrollar un concepto que puede o no hacer dinero por sí mismo, pero que puede generar muchos productos rentables.
- ✓ **Modelo emprendedor:** En este modelo una empresa ofrece productos o servicios especializados para nichos de mercado que son demasiado pequeños para que valgan la pena ha grandes competidores, pero que tienen la posibilidad de crecer rápidamente.
- ✓ **Modelo estándar de factor:** En este modelo una empresa ofrece productos casi gratis, a precios muy bajos con lo cual pretende saturar el mercado y así convertirse en el estándar de la industria. Una vez que la empresa tiene asegurados a los usuarios, ofrece productos de margen alto usando este estándar.

2. DEFINICIÓN Y FORMULAS DE RENDIMIENTO

A continuación se dará una breve descripción del concepto de análisis económico y su importancia, para luego introducirse al tema de investigación, definiendo los indicadores económicos necesarios para realizar esta memoria de título, desarrollando de forma amplia la descripción de cada uno de los elementos esenciales que conforman el rendimiento y la rentabilidad, conociendo estos elementos se podrá desarrollar de forma amplia esta investigación.

2.1. Análisis Económico.

2.1.1 Concepto de Análisis Económico.

El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa, influyentemente de los ingresos y gastos de esta, asimismo se preocupa del estudio de la rentabilidad de los capitales utilizados. Este análisis se realiza a través de la cuenta de *pérdidas y ganancias*, la cual refleja los movimientos de los ingresos y gastos de la actividad en un determinado período de tiempo, para que sea significativa debe cumplir

dos requisitos:

- La cuenta de resultados (también se denomina así a la cuenta de pérdida y ganancias) puede variar sensiblemente según los criterios de valoración que se hayan adoptado, por lo que debe ser ajustado de tal manera que refleje un resultado homogéneo con otros períodos de tiempo y otras empresas. Lo más lógico para evitar este problema es haber observado durante el ejercicio los principios contables generalmente aceptados.
- A la cuenta de resultados acuden q una serie de flujos de distinta naturaleza y deben estar claramente diferenciados entre los resultados de explotación normal y los resultados extraordinarios o atípicos.

Los puntos que comprende el análisis económico son:

- La rentabilidad externa, la cual trata de medir el mayor o menor rendimiento de los capitales invertidos en la empresa.
- El examen de la cuenta de resultados, analizando sus distintos componentes tanto en el declive de ingresos y gastos.
- La productividad de la empresa, que viene determinado por el grado de eficiencia, tanto cualitativa como cuantitativa, del equipo productivo en la obtención de un determinado volumen y calidad de producto.

A través del análisis económico se puede hacer un diagnóstico de la empresa, que es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informar de sus puntos débiles y fuertes.

La importancia de los indicadores contables –coeficientes- a la hora de realizar un análisis económico da como resultado la obtención de indicios relevantes acerca del desempeño de la empresa. Algunos de estos indicadores permiten examinar el funcionamiento total del negocio y otros reflejan algunos componentes específicos. Son útiles como medidas de interrelación entre las partes de una empresa que están

representadas en los activos, los pasivos y los resultados.

La mayoría de los indicadores para uso externo se extraen de los estados contables; a veces se requiere alguna información adicional. La expresión de los indicadores se hace de forma relativa y por eso se puede hacer comparaciones en el tiempo y entre empresas.

A lo largo del tiempo se han ido desarrollando numerosos indicadores a partir de los datos de los estados contables, con variantes tanto en los nombres como en las formas de cálculo, es por esto que se estudiará indicador más significativo como lo es el análisis del rendimiento.

2.1.2 Análisis del Rendimiento.

Para realizar sus operaciones una empresa necesita invertir en activos: pudiendo realizar un análisis de la actividad relacionando el nivel de operaciones –por ejemplo, ventas- con los activos utilizados para alcanzar ese nivel. Con esto se obtienen indicios acerca de la eficiencia operativa. Cada sector económico tiene características específicas con respecto a la magnitud y el tipo de recursos requeridos para competir de manera sostenible.

El nivel de actividad de la empresa, los recursos utilizados y su forma de financiamiento definen cuál es el rendimiento que se obtiene para los propietarios. Con el análisis del rendimiento; se establecen los componentes del rendimiento y los principales impulsores económicos de la rentabilidad de un negocio; se examina qué efectos tiene el manejo de los activos y las fuentes de la empresa en el rendimiento; y se observa de qué manera los impulsores económicos del rendimiento afectan la posición que tiene la empresa en su sector.

2.1.3 Rendimiento.

La necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos así como su interpretación, son imprescindibles para introducirnos al tema de investigación a desarrollar en esta memoria de título, por lo que es necesario profundizar en el tema de

rendimiento como la base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras y de aplicación a un modelo de negocio antes definido.

a. Concepto de Rendimiento.

Actualmente existen diversas definiciones para el concepto de rendimiento, definiéndola desde punto de vista económico, para lo cual se abordarán de manera exhaustiva para una adecuada definición.

Según la *Real Academia* define rendimiento como; producto o utilidad que rinde o da alguien o algo; proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.

González Pascual (1995), describe en concepto de rendimiento o rentabilidad económica, como una magnitud relativa que se identifica, de una forma genérica, con el cociente entre beneficio e inversión. Esta definición se asocia a los beneficios obtenidos por el manejo de los recursos de la organización y son relacionados con la inversión, los activos o los capitales dependiendo del indicador que se desea expresar.

El índice de rentabilidad económica, según *Bravo (2003)* ha de medir el retorno que proporciona el negocio independientemente de cómo ha sido financiado éste, mientras el índice de rentabilidad financiera ha de medir el retorno de los accionistas después del pago de la deuda. En ambos casos, es importante tener en cuenta que la base de la utilidad está en el negocio.

Aún cuando la cifra de beneficios es una medida importante de la actividad realizada por una empresa, no constituye, por sí sola, una medida de síntesis global, para tenerla, es necesario relacionar los beneficios con la *inversión* necesaria para obtenerlos. En este sentido, la relación entre la cifra de beneficios y el capital invertido para crear esos beneficios es una de las medidas más válidas y ampliamente utilizadas.

Por lo que es necesario expresar el concepto de rendimiento de la siguiente forma:

Beneficio antes de Interés e Impuesto

Activo Total

Fuente: Manual de Análisis Financiero; Pedro Rubio Domínguez (2007)

Esta medida nos da el grado de eficiencia operativa de todos los bienes y derechos que constituyen el activo de la empresa, o lo que lo mismo, de todos los recursos comprometidos en la empresa prescindiendo de la procedencia de estos recursos (deuda o fondos propios). Precisamente, para evitar la incidencia del aspecto financiero, se utiliza el beneficio antes de intereses.

Con mucha frecuencia se utiliza esta medida para evaluar las operaciones individuales dentro de un grupo de empresas o de una organización divisional. En esta estructura, el responsable de la división tiene una influencia decisiva sobre los recursos utilizados por la división, mientras que es muy posible que no intervenga o lo haga poco en la financiación que se gestiona de forma central.

Para que el porcentaje de rendimiento o de rentabilidad sea más significativo debe utilizarse el promedio de inversión total o de fondos propios del período, en lugar de la cifra de final del ejercicio.

b. Análisis e Interpretación del Rendimiento.

$$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activo}} = \frac{\text{B}^\circ \text{ Neto}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

Fuente: Elaboración propia.

O lo que es igual:

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

$$\text{Rendimiento} = \text{Margen Sobre Ventas} * \text{Rotación De Activos}$$

Fuente: Elaboración Propia.

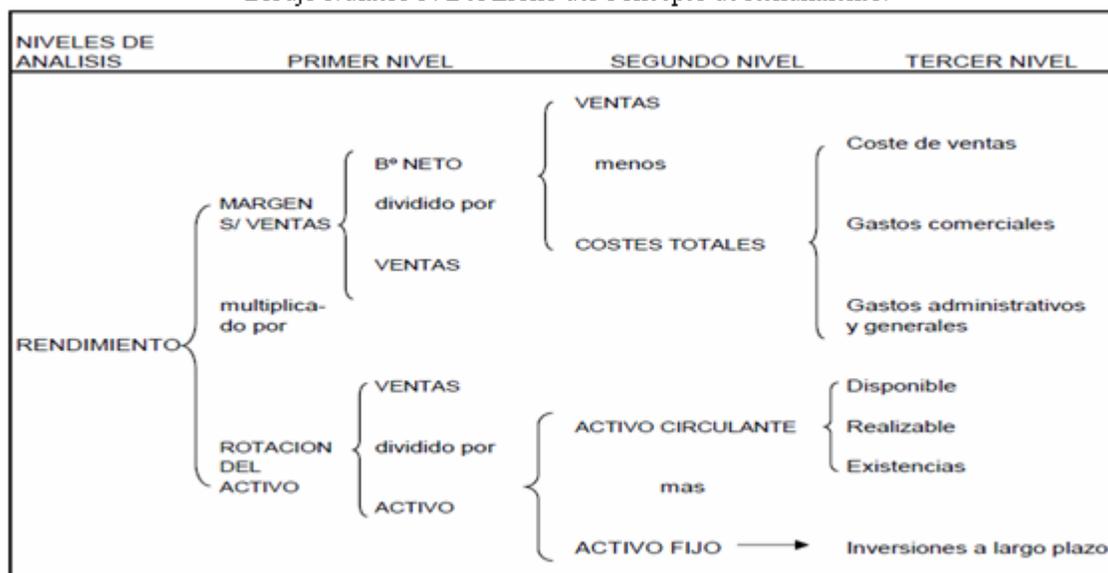
Esta ecuación nos indica que existen dos formas de aumentar el rendimiento:

- Aumentando el margen de beneficio, es decir, obteniendo más margen por cada unidad monetaria de venta.
- Aumentando la rotación del activo, lo que a su vez puede conseguirse de dos formas:
 - o Generando más ventas con la misma inversión.
 - o Reduciendo la inversión para un determinado nivel de actividad.

A partir de este primer nivel del concepto de rendimiento puede buscarse una descomposición más detallada que permita el análisis individual de los diferentes factores incluidos en esta medida. Al mismo tiempo, podremos disponer de un conjunto de índices relacionados con las responsabilidades de los diferentes directivos, lo que permitirá evaluar las consecuencias económicas de sus decisiones. Esta es la idea central del sistema de relaciones que se presenta a continuación.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Dibujo Número 5: Desarrollo del Concepto de Rendimiento.



Fuente: Manual de Análisis Financiero; Pedro Rubio Domínguez (2007).

- El *Margen sobre las Ventas*, indica que porcentaje representa la utilidad neta (*Beneficio Neto*) sobre las ventas realizadas. Este índice no establece una relación de rentabilidad de ningún tipo de capital invertido más bien mide la eficiencia económica. Los Beneficios Netos es el resultado de las ventas de una empresa menos los costos totales incurrido por está. Los costos totales es consecuencia de la suma de los costos totales más gastos comerciales y gastos administrativos y generales.
- El concepto de *Rotación de Activo* lo tenemos aquí desglosado en sus dos componentes: circulante y fijo. Mide el porcentaje de rentabilidad que representa la utilidad neta sobre el activo total (Inversión). Relaciona el resultado de los accionistas con el capital total de la empresa (acciones y deudas). Muestra la eficiencia en el uso de los activos de la empresa y cuánto rinden estos. Es más apropiado relacionar el resultado de los accionistas con el patrimonio neto, que es el capital invertido por estos. Es lo que gana el conjunto (deuda y acciones, no los accionistas solos).

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Con el objetivo de reflejar de manera clara el concepto de Rendimiento se define todos los conceptos que son participes en el desarrollo de éste:

- ❖ *Beneficio Neto* puede definirse como la diferencia positiva entre las Ventas netas y aquellos costos que corresponden única y específicamente a la actividad central o de explotación de la empresa.

Es importante señalar que los Gastos Financieros deben ser considerados parte del Resultado neto de explotación; es decir, que este último es un concepto previo al cargo de los Gastos Financieros. Los Gastos Financieros mide el costo del Pasivo exigible de la empresa.

- ❖ Joan Massons i Rabassa en su libro de Finanzas “Diagnóstico y Planificación a Corto Plazo” (1997). Expresa que el término de *Ventas* tiene diversas acepciones dentro de la empresa.
 - Para el hombre comercial, la Venta se produce cuando el cliente formula el pedido.
 - Para el hombre producción, la Venta no se producirá hasta no cumplimentar el pedido.
 - Para el hombre de contabilidad, la Venta se produce cuando se factura al cliente.
 - Finalmente, no olvidemos que el sentido jurídico de la Venta supone no considerarla consumada hasta el total pago del objeto de la transacción.
- ❖ *Costos* o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión. El costo se subdivide en Costos Variables (o proporcionales) y Costos Fijos (o de estructura).
 - Los Variables debe definirse como aquel que aumenta o disminuye proporcionalmente al aumentar o disminuir las ventas de la empresa. Esta

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

proporcionalidad entre el costo variable y las ventas es llamada incidencia o índice de proporcionalidad de los costos variables.

- En cambio los *Estructurales* no suelen variar con la alteración de las ventas, sino que suelen mantenerse estables por determinados períodos de tiempo.
- ❖ El *Activo* se divide en dos grandes grupos *no realizable* y el otro grupo corresponde a los *realizable o disponible*, según Joan Massons i Rabassa en su libro de Finanzas “Diagnóstico y Planificación a Corto Plazo” (1997).

El primero de estos dos grupos reúne una serie de valores o partidas de la empresa que no pueden ser vendidos o realizados, salvo en el caso excepcional de una perspectiva de liquidación. Se trata de bienes necesarios a la explotación y cuya realización atentaría contra la vida de la empresa. Como por ejemplo podemos citar la maquinaria, las instalaciones, el utensilio, etcétera.

El segundo grupo reúne en cambio todos aquellos bienes cuya función es precisamente la transformarse para ser convertidos en dinero. El grupo de Realizable reúne inevitablemente las partidas que componen el llamado “ciclo de rotación o de maduración” de la empresa.

Este ciclo es el proceso o el tiempo que media desde que se adquiere una unidad de materia prima, se transforma la misma, se vende y finalmente se recupera la unidad monetaria.

Las principales cuentas típicas del Realizable son:

- Stocks:
 - Primeras Materias.
 - Productos en curso de fabricación.
 - Productos terminados.
- Créditos a Clientes.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- Efectivo en Caja y Bancos.

Además Joan Massons i Rabassa incluye en estas cuentas; otros valores realizables como lo son por ejemplo acciones cotizadas en Bolsa, Bonos, entre otros.

Asimismo el criterio económico y divide al *Activo* en dos grupos fundamentales y tres accesorios.

- Activos Inmovilizado (o Fijo).
- Activo Circulante.

En el Activo Inmovilizado, se engloba todas las partidas cuya permanecía física media sea superior a un periodo de rotación; la maquinaria, instalaciones, etcétera.

El Activo Circulante, en cambio, reúne aquellos bienes cuya duración media está en límites del ciclo de maduración y éstos son precisamente los citados a los stock, clientes y disponibles.

Capítulo II: Evaluación del Entorno Competitivo de la Industrial del Retail.

1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE RETAIL.

Según el Diario Pyme (2004) define al *Retail* como a aquellas actividades comerciales que intervienen en la venta de bienes y servicios directamente a consumidores para su uso personal, no lucrativo. Es la etapa final del proceso de distribución.

El retail en Chile se compone principalmente de los supermercados, multitiendas, esta última se separa en tres grandes grupo de tiendas, según Gonzalo Durán y Marco Kremerman (2007), a saber:

- *Tiendas por Departamento*: Corresponden a empresas que operan, en general, con gran cobertura. Están ubicadas en diversos puntos de Santiago y en importantes ciudades del país, considerando su tamaño poblacional y desarrollo económico. Su gran volumen de ventas les otorga un importante poder de negociación con los proveedores y, por lo tanto, obtienen una significativa ventaja en costos. Ofrecen amplias líneas de vestuario y productos para el hogar; poseen gran superficies de ventas, presencia en malls y extensa cartera de clientes.

Los principales actores en la categoría de tiendas por departamentos, son Falabella, París, Ripley y la Polar.

- *Multitiendas*: Operan con una menor gama de productos que las tiendas por departamento, se dirigen a segmentos socioeconómicos más bajos y no poseen presencia relevante en los centros comerciales más importantes. A pesar de poseer más de un local de ventas, se estima que el volumen de ventas de estas tiendas es menor.

Entre los principales actores se destaca a Johnson's, Hites y Corona.

- *Tiendas y Cadenas de Especialistas*: Las primeras están dirigidas a satisfacer pequeños nichos de mercado, que operan indistintamente en malls y sectores comerciales. Las segundas desarrollan su operación a nivel nacional y se

especializan en una línea de productos, la que, sin embargo, puede ser muy amplia.

Ejemplos de cadenas de especialistas son: Bata (zapatería), Din-ABC (línea blanca y electrónica) y Tricot (vestuario).

➤ **Clasificación de la Industria del Retail.**

De acuerdo Burgos y Sepúlveda (2010), la industria del retail debido al grado de dinamismo, competitividad y al rol activo y exigente que ha tomado el consumidor producto de una disponibilidad y mayor acceso a la información del retail en Chile se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Según el tipo de bienes que comercializa.
 - Durables: En esta clasificación se encuentran aquellos que comercializan bienes cuya duración supera los tres años y experimenta niveles de ventas más volátiles.
 - No Durables: Aquí se encuentran incorporados aquellos bienes comercializados en farmacias, supermercados o tiendas de descuentos.
- b) Según los productos que ofrece.
 - Retail comestible: Son aquellos que ofrecen productos alimenticios principalmente en supermercados y almacenes.
 - Retail no comestible: Este tipo de retail ofrece productos suntuarios, a través de tiendas por departamentos o en tiendas de especialidad.
 - Retail financiero: Aquí se incorporan aquellas entidades que ofrecen servicios financieros y de créditos, como Bancos e instituciones financieras.
- c) Según los mercados que atiende.
 - Retail Masivo: En esta clasificación se encuentran aquellos que ofrecen productos y servicios homogéneos a un grupo de clientes con gustos y

preferencias similares.

- Retail de marca: Este concepto versa sobre aquellas entidades que brindan a un segmento de mercado particular, con servicios y productos con características puntuales de un mercado particular.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE.

En este punto de la investigación es importante dar a conocer la caracterización de la industria del retail en Chile, debido a que de esta manera se logra delimitar esta industria, donde es necesario evaluar el criterio de mercado, a través de los clientes y funciones de la industria del retail, así como también el criterio tecnológico que se ve en vuelto a todo lo relacionado con el tema de investigación.

El objetivo principal es formar un panorama acerca de esta industria, basándose en la información necesaria recopilada de las variables consideradas relevantes dentro del estudio. Con esta etapa se espera formalizar una visión de cómo ha evolucionado hasta el día de hoy. Para comprender de mejor forma la caracterización de la industria del retail, es importante desglosar aquellos entes fundamentales que conforman dicha industria.

✓ Clientes.

En toda sector empresarial, el cliente es una figura que siempre está presente, es lógico, ya que es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obteniendo de tal manera los ingresos y rendimientos de para posicionarse y sobrevivir. Dada la globalización y el desarrollo de las tecnologías, se han incorporado a la modalidad de comprar, las alternativas de Internet y compra online, exigiendo al retail que ofrezca estas opciones, con la finalidad de lograr satisfacer y mantener contentos a todos sus clientes.

Ahora si se analiza este criterio desde el punto de vista de quienes son sus potenciales consumidores se puede observar que en cuanto a género y edad esta industria es capaz de abastecer y satisfacer las necesidades tanto de hombres como mujeres, siendo

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

estas últimas consideradas las reinas del consumo, a pesar de que en la actualidad la nueva mujer moderna se encuentra inserta en el mundo laboral, tiene menos tiempo de vitrinear y realizar compras, pero con mayores ingresos, siguen siendo ellas las que más visitan a las tiendas pertenecientes al sector del retail por departamento y supermercados consumiendo en mayor cantidad bienes no durables.

Luego si analizamos al cliente masculino, nos damos cuenta que a pesar de que no son ellos los que más visitan las tiendas y se lo pasan comprando, son los que más desembolsan dinero, debido a que lo hacen en grandes cantidades, ya que realizan generalmente las compras de una casa, enfocándose principalmente a la compra de autos, tecnología y por tanto bienes durables, según Ricardo Román (2010). Este género más bien se destaca por ser pioneros en la actualización que entrega Internet para analizar cada uno de los detalles de los productos y utilizar las redes sociales para confirmar la compras de productos que son de mayor interés para ellos, especialmente relacionados con las tecnologías de punta, artículos deportivos, libros, entre otros.

El cliente juvenil, es considerado, el consumidor futurista, ya que son prácticamente aquellos quienes más demandan y disfrutan de las innovaciones y la actualizaciones de las tiendas especializadas, exigiendo más tecnologías, música, telefonía celular, productos de mayor interés. Debido a la evolución presente, prefieren realizar sus compras a través de la herramienta Internet. Si bien este grupo etario es principalmente subsidiado por sus padres sus hábitos de consumo y compra son absolutamente independientes, exigentes y digitales.

Luego de todo lo antes mencionado, es importante señalar que este criterio se analizó de acuerdo a las necesidades presente de los potenciales clientes de esta industria. Se puede observar que hay clientes de consumo masivo, exclusivos, especializados, que buscan adquirir a través de las empresas de este sector de retail, los productos que tienen un mayor significado de satisfacción para ellos y por lo tanto hace lo posible por conseguirlo, buscando el financiamiento y crédito directo necesario para materializar algunos de sus consumos.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

✓ Funciones.

La función que cumple el sector del retail en Chile tiene como finalidad principal satisfacer las necesidades de sus clientes, ya sean de consumo especializado o exclusivo, captando la atención por medio de ofertas de productos con características de durables, no durables, comestibles y no comestibles, según sea lo que deseen como consumidores de esta importante industria.

Una de las funciones del sistema de negocios del retail en Chile es que estos grandes supermercados o tiendas poseen también grandes almacenes que funcionan como centros de distribución, que se encuentran ubicados estratégicamente para abastecer a varias tiendas de aquellos productos de mayor interés, buscando abarcar un área geográficamente muy determinada logrando de esta manera cumplir con las exigencias de sus clientes.

Dado el gran dinamismo y competitividad existentes de los mercados nacionales y a la rápida evolución de éste, se ha logrado la incorporación de empresas internacionales, quienes tienen la finalidad de penetrar en el mercado chileno con una amplia gama de productos, y ofertas muy competitivas y similares a las que busca cubrir este sector del retail en Chile. Esto permite cuestionar la calidad, compromiso y responsabilidad que ofrecen a sus clientes, las empresas locales e internacionales para satisfacer las múltiples necesidades de los consumidores. Debido a que el cliente de hoy también ha evolucionado, buscando obtener más que un producto económico de mejor calidad y servicios ofrecidos. Sin embargo en un principio se vio restringido por problemas de poder adquisitivo que caracteriza a la población chilena, por lo que estas tiendas con la finalidad de optimizar su participación de mercado y aumentar su número de clientes fidelizados incorporaron a su línea de productos y servicios el retail financiero. La función del retail orientado hacia lo financiero busca principalmente poder otorgar créditos directos a sus clientes con la finalidad de materializar las compras en las tiendas propias y comercios asociados a ellas, además de la entrega de financiamiento, por medio de avances en efectivo. Es importante además señalar que otra de las funciones de esta industria es asegurar a los clientes por

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

medio de diversas aéreas que la integran, seguros de vida, hogar, cesantía, automotriz entre otros.

En fin el objetivo principal de este criterio es profundizar la preocupación hacia los clientes, ofrecer un servicio más integral y generar mayor valor agregado a partir de las sinergias que se dan entre los clientes y todos los negocios que este sector implica.

✓ Tecnologías.

Las tecnologías a nivel mundial se han convertido en una de las herramientas más necesarias y eficaces para el mundo comercial, por lo tanto los avances tecnológicos han significados grandes cambios globales, convirtiéndose en uno de los factores de crecimiento que ha experimentado el mercado del retail en Chile.

Claramente se puede observar que este tipo de negocio es totalmente diferente personalizado, donde refleja de una manera muy notoria y fuerte el uso de las tecnologías en una expresión total, ahora cuando se ve si son rentables o no como el negocio personalizado, también se debe tener en cuenta que las inversiones se deben diversificar lo que implica que esta inversión esta segmentada en uno de la tecnología, y señalando además que la tecnología es un gran aporte y una herramienta notable lo que hace tener en cuenta la utilidades por venta y al mismo tiempo la reducción de costos asociados a lo que respecta a infraestructura, publicidad en terreno, lamentablemente la mano obra pero la mismo tiempo el ingreso de nuevos cargos y funciones lo que implica además un desarrollo para las personas del área y una oportunidad de desarrollo, tanto así que se dan nuevas responsabilidades (Outsourcing), dentro de la misma empresa.

Para la evaluación de las tecnologías utilizadas por este tipo de sector, se basó en el trabajo de Burgos y Sepúlveda (2010), quienes mencionan que entre las primeras tecnologías utilizadas por el sector se encuentra la clásica caja registradora, la que se incorporó cuando el Servicio de Impuestos Internos permitió el uso de las boletas en el punto de venta, a través del POS a partir del año 1988. El segundo gran paso en esta materia fue la incorporación del código de barra, lo que permitió modificar la dinámica de

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

atención de público de las cadenas de supermercado y las tiendas por departamento.

Producto de la aparición del POS y del código de barra, esta industria comenzó a automatizar sus procesos de Back Office, para controlar la gran cantidad de información que se genera además de manejar de forma inteligente y eficiente sus inventarios.

Actualmente el retail se encuentra en la segunda generación de cambios en el Back Office, en términos de incorporación de soluciones que generen más valor agregado, perfeccionando la cadena de distribución, disminuyendo costos, y propiciando una adecuada administración de precios y optimización de la planificación y reposición de productos, además de la optimización y desarrollo del retail financiero por medio de las tarjetas de crédito que han permitido la concreción de compras y la fidelización de clientes.

La grandes tiendas y supermercados se encuentren indudablemente inmersos en un entorno altamente competitivo, lo cual ha sido el factor impulsor para que éstas se encuentren permanentemente estableciendo procesos de innovación y apostando a incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar los niveles de venta, generándose así un auge en el desarrollo de Software y Hardware, en el punto de venta, convirtiéndose por tanto éste factor en una fuente generadora de ventajas competitivas y en un crucial apoyo para la industria en la medida que sea sustentable por la compañía e inaccesible por la competencia.

Es importante mencionar que Internet, es otro canal que ha apoyado fuertemente el desarrollo del retail en Chile, por lo que se ha constituido en un polo de crecimiento más de las grandes y pequeñas tiendas, permitiendo a éstas optimizar sus procesos de comercialización, tiempos de despachos, el manejo de las órdenes de compra, así como también la concreción de compras vía on-line de aquellos clientes más arriesgados y nativos digitales.

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE.

En nuestro país el retail se ha destacado por lanzarse con tal fuerza en la dinámica del consumo, obteniendo de esta manera muy buenos resultados en los últimos años. Esta industria con sus grandes tiendas de todo lo que se pueda vender y la universalización del crédito hacia sectores cada vez más amplios y diversos, han provocado cambios profundos en la economía del país, en el comercio, en el trabajo y sobre todo en la vida cotidiana de los segmentos más grandes de la sociedad chilena. Una parte importante de esta industria es la sensación de modernidad, nuevas aspiraciones y nuevos modos de socializar de los chilenos, respondiendo a la nueva cultura de vida que ha posibilitado la expansión del retail, ya que este sector cuenta con la capacidad competitiva, con la experiencias ya consolidadas en varias regiones del país.

Parte importante de este enorme sector, es el consumidor que integra esta industria, debido a que es considerado emergente, ya que plantea desafíos en el sentido de ver cómo aprovechar las nuevas oportunidades que se están generando. Por lo tanto esta industria se ve enfrentada cada día a nuevos desafíos, deben ser capaces de diseñar propuestas de valor atractivas y por otro lado, saber identificar los productos adecuados para cada tipo de consumidor. Aquí también se ve enfrentado el aumento de la competencia, generando que el consumidor se vea enfrentado a una ecuación de valor de precios, calidad, marcas, similar en muchas partes, generando de esta manera una propuesta de valor más interesante.

La industria del retail con sus años de trayectoria en el mercado, se ha ido establecido como altamente competitiva, de bajos márgenes y alta rotación de inventarios. Una de las tendencias más significativas del sector es la gran cantidad de adquisiciones y fusiones realizadas, algunas de las cuales se encuentran bajo análisis por los posibles efectos en la competencia, además de la sostenidas internalización, el crecimiento de la importancia financiera y la existencia de competidores locales. Según la actividad económica al cual se encuentra orientado este sector destella con particular luminosidad, ya que se trata de un rubro que opera como barómetro privilegiado del ritmo del

crecimiento y es un campo de batalla donde la creatividad comercial de los hombres de negocios miden sus fuerzas.

4. EVOLUCIÓN DEL RETAIL EN LA ECONOMÍA.

Las tiendas por departamento en Chile tienen sus orígenes a fines del siglo XIX, con la creación de Falabella como sastrería ubicada en el centro de Santiago. Una década después nace Almacenes Paris, originalmente bajo el nombre Muebles Paris. El desarrollo del negocio del crédito a través de una tarjeta de crédito propia es muy posterior y viene luego de que las empresas hubieran extendido sus líneas de productos incorporando electrohogar. Incluso Falabella, ya había iniciado su expansión a regiones. Los últimos quince años han sido de fuerte crecimiento para las tres mayores cadenas de tiendas en el país; Falabella, Ripley y Almacenes Paris, mientras que la Polar ha acelerado su proceso de expansión los últimos cinco años.

A fines de la década de los 80 se inicia la incursión de tiendas por departamento en el negocio inmobiliario de los Malls y a mediados de los 90 algunas tiendas inician su incursión internacional. Luego se comienzan a incorporar, como nuevas áreas de negocios, los servicios de intermediación en corretaje de seguros y agencias de viaje. En seguida las alianzas estratégicas para potenciar el uso de la tarjeta de crédito propia y en el caso de Falabella se da la expansión a todas las tiendas especialidad. Finalmente, el ingreso de esta cadena al sector bancario en 1998 marca nueva iniciativa que sus pares Ripley y Paris deciden seguir.

Este sector, reconocido por ser parte importante del PIB nacional, se ha visto beneficiado en sus ingresos principalmente gracias a la estabilidad política y económica que ha favorecido el consumo, permitiéndole a la industria expandirse a un ritmo cercano al 7% en el año 2005. El sector más dinámico del año 2010 fue el comercio, cuyo PIB, se expandió en torno a un 13%, según los Informes Económicos de la Cámara de Comercio de Santiago, el 06 de Diciembre del 2010. Las ventas del retail (sin considerar automóviles)

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

superarán este año los US\$ 53 mil millones, con un crecimiento real del 14%. El panorama por sectores da cuenta de la fortaleza del consumo interno y la debilidad de las actividades ligadas a los mercados externos a los recursos naturales (estos últimos han crecido fuertemente en precios).

El sector de retail nacional se ha caracterizado por seguir los comportamientos internacionales en el funcionamiento y agrupación de los centros de consumo; en ese sentido su evolución es parte de la exitosa experiencia que han desarrollado en los últimos 20 años.

La alta rentabilidad que han presentado los conglomerados presentes en el retail, ha llevado a las grandes cadenas como Walmart Chile (ex D&S) Cencosud, entre otras, a agotar las plazas disponibles, dentro de lo que es Santiago, para desarrollar nuevas sucursales de sus comercios.

Según la publicación entregada por la Estrategia, El Diario de Negocio de Chile el 27 de Abril del presente año. El 2010 el Retail acaparó un 93,2% de sus ingresos (91% en 2009), seguido por Servicios Financieros con 5,45% (un 7,4% en 2009), Inmobiliario con 1,3% y Corporativo con 0,05%. El principal aumento lo verificaron las ventas del retail (13,2%) y las inmobiliarias (12,9%), mientras que servicios financieros mostraron una importante caída producto de una baja en el rendimiento de la cartera de colocación.

El aumento responde necesariamente al comportamiento de los consumidores quienes buscan un mercado accesible, que contenga la mayor calidad y al menor precio. En este sentido el mercado del retail ha competido entre sus pares con el objetivo de capturar el mayor número de clientes y, por lo tanto, aumentar su rentabilidad.

5. PARTICIPANTES DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE.

En este punto es importante señalar cuales son las empresas que componen este importante sector del retail en Chile, caracterizadas por tener una actividades económicas

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

diversificadas, que forman esta industria, se compone principalmente por supermercados tradicionales, híper y mega mercados, tiendas por departamentos, multitiendas, tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas de especialidad tales como farmacias, y comerciantes minoristas. A continuación una breve descripción de cada una. Esta identificación se basó según la memoria de título expuesta por Burgos Y Sepúlveda (2010).

❖ ABCDIN.

Es una cadena chilena de tiendas la cual se encuentra dedicada a la venta de artefactos hogareños. En 1995 el grupo empresarial Yaconi-Santa Cruz compró la cadena de multitiendas DIN, diez años más tarde en el año 2005 toman la decisión de comprar la cadena de multitiendas ABC que pertenecía a Empresas Copec.

Luego el 1 de julio del año 2008 estas dos marcas se fusionaron dando paso a una sola empresa ABCDIN. La fusión entre empresas ABC y Din, generó la distribución alrededor del Chile a través de 100 tiendas y tres tarjetas asociadas con dos emisores distintos, por un lado Cofisa S.A., empresa emisora tanto de la tarjeta ABCDIN como de la tarjeta DIN y empresas ABC Inversiones Limitada, emisor de tarjetas ABC, por lo que esta empresa no sólo participa en el negocio de tiendas por departamentos, sino también en el negocio financiero por medio de las tarjetas de crédito directo y avances en efectivos, seguros que radican en aspectos tales como, salud, hogar, protección financiera, de vida, además de servicios de envío de Dinero y dinero antirrobo.

❖ BATA.

Considerada una de las empresas líderes del sector del calzado, Bata Chile S.A., fue creada en 1935, hoy en día es el principal productor, comercializador, importador y exportador de calzado que opera en Chile. Esta empresa dispone de 37 tiendas y emplea más de 200 trabajadores, vende alrededor de 30.000 pares semanales, haciendo de su clientela una prioridad y ofreciéndoles productos de moda y tendencias, siempre al mejor precio.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

En la actualidad la compañía produce en Chile una gama de calzado industrial Bata, calzado infantil BubbleGummers, además del calzado escolar de cuero, todos productos de mayor valor agregado, que a través de su extensa red de distribución a lo largo del país, lo ha ubicado como líder en ventas al detalle de calzado.

Los negocios de la compañía se encuentran constituido de acuerdo a un canal minorista o retail y otro mayorista, el primero constituido principalmente por cadenas de tiendas que comercializan las marcas propias de la empresa, tales como, Bata, BubleGummers y Marie Claire y por aquellas tiendas encargadas de comercializar las marcas representadas por la compañía, a modo de ejemplo se encuentran, Timberland, Diesel, Skechers y Geox.

Esta cadena no sólo busca incentivar formatos y presentación de sus productos, sino además pretende estimular la venta de ropa y accesorios, fidelizando no sólo a sus clientes jóvenes y adultos, sino también a pequeños clientes, a través de la incorporación de un nuevo segmento etario denominados “bebés”.

Con la finalidad de complementar las ventas de sus productos y de potenciar la fidelización con sus clientes, Bata Chile, cuenta con un negocio financiero, a través de su tarjeta BataCard, el cual tiene por objetivo principal el logro de acuerdos y convenios comerciales.

❖ CASA & IDEA.

Casa & Idea, se ha transformado en una de las cadenas de tiendas más grandes del país especializadas para el hogar. La empresa actualmente posee más de 30 locales, los que distribuye a lo largo de todo Chile, incluyendo un nuevo formato el cual han denominado Niño & Ideas que comenzó a operar desde el año 2002.

Desde sus inicios en el año 1993, Casa & Idea ha tenido un rápido desarrollo lo que ha marcado un hito en el mercado del diseño orientado al hogar, con la venta de productos únicos, entretenidos, bellos y a precios accesibles.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

En el año 2005, esta empresa comienza a desarrollar su proceso de internacionalización, inaugurando la primera tienda en Lima, lo cual constituyó el punto de partida del proceso de expansión a nivel latinoamericano.

El éxito del negocio se encuentra relacionado con el equipo de trabajo, el cual se encuentra conformado por un equipo de 40 diseñadores que hacen del diseño una pasión diaria, desarrollando cada idea bajo los conceptos de originalidad, sencillez y belleza natural.

Desde sus inicios esta empresa ha resguardado la relación precio-calidad para sus clientes.

❖ CENCOSUD.

Cencosud S.A Es un consorcio empresarial de capitales chilenos que opera en diversos países de Sudamérica, principalmente en el rubro minorista. Este prestigioso conglomerado de retail, cuenta con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Perú, y Colombia. En Chile encontramos la cadena de tiendas por departamento París, Banco París y su línea de tarjetas Más. Cencosud maneja también las tiendas de mejoramiento del hogar Easy, presente en Chile, Argentina y Colombia, además de una serie de centros comerciales en el Cono Sur como Alto Las Condes, Portal La Dehesa, Florida Center y Unicenter Shopping, además de los supermercados Jumbo y Santa Isabel. También existe una destacada participación en el rubro Inmobiliario, reflejada principalmente a través de la construcción de Costanera Center, Complejo de edificios. Este conglomerado ha sido capaz de desarrollar una exitosa estrategia de multiformato que hoy en día da trabajo a casi 100.000 personas, con distintos formatos de negocios diferentes basados principalmente en la satisfacción de los clientes, la excelencia, calidad de servicio y los pilares básicos de la compañía tales como visión, desafío, emprendimiento y perseverancia.

Las operaciones de esta gran empresa se extienden a los negocios de supermercados, homecenters, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros, siendo la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados. Adicionalmente, desarrolla otras líneas de negocio que complementan su operación central, como es el corretaje de seguros, centros de entretención familiar y agencia de viajes. Todos ellos, cuentan con un gran reconocimiento y prestigio entre los consumidores, con firmas que destacan por su calidad, excelente nivel de servicio y satisfacción al cliente.

Por último el objetivo central de Cencosud es convertirse en el mayor retailer de América Latina, llegando con sus máximas de calidad de servicio, excelencia y compromiso a cientos de miles de clientes. Para lograr este cometido, desde fines de la década de los ochenta la Compañía ha estado inmersa en un ambicioso plan de internacionalización, que hoy la tiene con operaciones consolidadas en Chile y Argentina y planes de expansión en pleno desarrollo. Con esa base, y la experiencia de 37 años de actividad, durante el 2007 Cencosud amplió sus horizontes, iniciando operaciones en Colombia adquirió dos grandes cadenas de supermercados e hipermercados en Perú y Brasil.

❖ CORONA.

Esta organización Corona S.A , es una empresa que ofrece a sus clientes las mejores marcas en tecnología, deporte, deco-hogar y vestuario, cuenta además con 15 marcas propias en vestuario para hombres, mujeres y niños, las cuales están diseñadas de acuerdo a las últimas tendencias en moda y a precios muy convenientes.

Todos sus productos son ofrecidos a lo largo de Chile por medio de sus 31 tiendas, las que en promedio tienen una superficie construida de 1.000 metros cuadrados.

Con la finalidad de ofrecer una amplia variedad de servicios y beneficios a sus clientes, esta multitienda puso a disposición de éstos sistemas de listas de regalos “Arma tu casa”, “Novios”, “Bebes”. Otros de los servicios ofrecidos por esta tiendas son los seguros de vida, de accidentes, garantía extendida, de cesantía y de Identidad.

Con el objetivo de satisfacer las necesidades de financiamiento de sus clientes la multitienda creó Tarjeta Corona, con la que se cubre la demanda para pagar crédito de

manera más cómoda y flexible.

❖ CONSTRUMART S.A.

ConstruMart S.A. desde sus inicios ha buscado ser el líder en la comercialización de productos para la construcción en el mercado especialista, reconocido por la calidad de servicio ofrecido, experiencia técnica, competitividad en precios y cobertura geográfica, logrando así la rentabilidad que espera el grupo de accionistas.

Esta empresa cuenta con cuatro tipos de negocios entre los cuales se encuentran obra gruesa donde ofrece en cada uno de sus locales la mejor calidad, es decir, todo lo necesario para que el cliente comience su proyecto, construcción y terminaciones donde ofrece más de 5.000 productos, los cuales el cliente puede elegir en función de sus espacios disponibles y especialidades.

Cuenta con operaciones en la Zona Norte donde desarrolla sus actividades a través de 5 ConstruMart y 15 FerreXperto, en la Zona Central con 4 ConstruMart y 23 FerreXperto, mientras que en la Zona Sur del país tiene presencia con 9 tiendas ConstruMart y 15 FerreXperto.

Entre los servicios que ofrece a los largo del país se encuentra el dimensionado, el cual consiste en que el cliente adquiera los perfiles o láminas de madera y luego solicita al vendedor que los dimensione de acuerdo al tamaño que necesita, enchapadora, tintometría profesional y el servicio de optimización computacional de cortes el cual se utiliza para obtener como resultado la mayor eficiencia sobre la placa que el cliente necesite realizar cortes.

❖ CRUZ VERDE.

Desde sus inicios en el año 1984 el principal propósito de Farmacias Cruz Verde ha sido siempre la salud de las personas, orientándose a las necesidades de cada uno de ellos y a su profunda vocación de servicio, lo cual ha transformado a esta empresa en la cadena farmacéutica de crecimiento más explosivo en los últimos años, pasando de 40 locales en

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

1995 a 511 locales a nivel nacional a finales de Julio del año 2008, llegando a casi todos los rincones de Chile incluyendo Isla de Pascua y Cerro Sombrero, convirtiéndose de esta manera en la cadena con mayor cobertura geográfica del país.

Con la finalidad de brindar la mayor cantidad de servicios y beneficios a sus clientes, la empresa otorga la Tarjeta de Crédito Cruz Verde a un grupo selecto de sus clientes, con la cual pueden pagar prestaciones médicas y dentales en clínicas, centros médicos y consultorios asociados a la Red Imed, realizar compras en una cuota sin interés, comprar desde 3 hasta 8 cuotas, solicitar avances de efectivo sin trámites y de forma inmediata en cualquier farmacia Cruz Verde del país, así como también comprar en comercios asociados, contratar seguro de desgravamen y por sobre todo obtener ofertas exclusivas.

❖ DIJON.

Esta cadena surgió alrededor del año 87, con la finalidad de satisfacer las necesidades de vestuario de excelente calidad a insuperables precios. A demás de ofrecer a sus clientes el servicio financiero por medio de Tarjetas Dijon, tiene la posibilidad de solicitar inmediatamente un avance en efectivo y concretar su comprar sin ningún inconveniente.

Esta tienda cuenta con sucursales en todo el territorio chileno cubriendo una parte importante de la demanda, incluso en aquellos lugares donde no existen muchos locales comerciales, convirtiéndose en una fortaleza potente que no todas las empresas del retail tienen.

Su actividad principal se encuentra orientada hacia la vestimenta para todos los integrantes de la familia, que se encuentran a lo largo del territorio chileno, e incluso en aquellos lugares donde no existen muchas tiendas comerciales, siendo vista esta como una fortaleza que no todas las empresa del retail tienen, se encuentra orientada principal a ofrecer productos relacionados a la línea infantil, área en donde opera bajo licencia tanto con los productos de marcas propias como de otras empresas, tales como Disney, Barbie y

Hello Kitty.

En el año 2008 contaba con 59 sucursales a lo largo del país, de las cuales 12 se concentran en Santiago.

De acuerdo a las proyecciones de la compañía, se espera que para el presente y siguiente año continúen las aperturas de nuevos puntos de ventas, así como también remodelaciones de locales, los cuales serán más amplias que las tiendas actuales, pasando de los 300 metros cuadrados promedio a los 600 metros cuadrados, estrategia que le permitirá aumentar su volumen de venta, con niveles de costos similares.

Esta multitienda ofrece a sus clientes servicio financiero por medio de Tarjeta Dijon, con la cual estos pueden solicitar avances en efectivo y concretar sus expectativas de compras.

❖ **Distribución y Servicio, D&S.**

Es una compañía conformada por un grupo de empresas cuyo negocio esencial es la distribución de alimentos, línea blanca y electrónica, mediante diversos formatos de supermercado e hipermercados con cobertura en todo el territorio nacional, los cuales se encuentran orientados a las múltiples necesidades de los clientes. En la actualidad la compañía D&S es dominado por el grupo estadounidense Wal-Mart considerado el mayor grupo de supermercados del mundo.

Los negocios que constituyen la compañía D&S son Híper Líder, el concepto de hipermercado económico, Express de Líder, formato con características de un supermercado tradicional cuyo objetivo principal es propiciar una compra fácil, rápida y surtida en alimentación, otro de los formatos es Ekono, el cual es un formato discount orientado básicamente a la alimentación de aquellos mercado ubicados en zonas densamente pobladas, satisfaciendo la compra de paso o de relleno dada la rapidez y el fácil acceso a precios convenientes, y su nuevo formato hiperbodega orientado a satisfacer las necesidades de compra de aquellos segmentos socioeconómicos de menores ingresos.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Con la finalidad de incrementar el valor de la compañía se ha desarrollado una línea de servicios financieros que proporciona a los clientes por medio de la tarjeta Líder-Presto una tarjeta no bancaria, con una amplia cobertura en el país que proporciona servicios de créditos a sus clientes.

Inmobiliaria Saitec, área encargada de desarrollar y administrar los locales de supermercados, hipermercados y centros comerciales con el objetivo de contar con ubicaciones estratégicas que potencien los niveles de rentabilidad de los negocios.

❖ S.A.C.I FALABELLA.

La Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella “S.A.C.I.F”, sustenta su principal negocio en la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de diversas tiendas por departamento, mall y tiendas de especialidad, así como también la venta al detalle de alimentos a través de Híper y supermercados.

Esta sociedad también ha complementado el negocio central, mediante el desarrollo no sólo de un área de Servicios Financieros, cuyos servicios se encuentran orientados a la emisión de tarjetas de crédito, corretaje de seguro, banco y agencias de viajes sino también a través de la manufactura de textiles.

En la actualidad Falabella se encuentra presente en 4 países, específicamente Perú, Argentina, Colombia y Chile, siendo en este último país donde participa a través de 39 tiendas por departamentos, 65 tiendas de mejoramiento del hogar, 26 supermercados, 11 Mall Plaza y 2,4 millones de cuentas CMR.

Esta compañía ha sustentado su gran éxito en el alto grado de integración alcanzado entre las distintas unidades de negocios, lo que les ha permitido incrementar los niveles de eficiencia en diversos procesos tales como, compra, distribución, inventario, puntos de venta y servicios, con el objetivo esencial del beneficio y satisfacción de sus clientes. Sin embargo gran parte del éxito, reconocimiento y prestigio de este grupo viene dado por la buena selección, formación y retención de las personas que componen el grupo Falabella, lo cual de acuerdo a su presidente, ha sido uno de los principales factores, junto al

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

incremento de los cursos de capacitación, formación por e-learning, programas de empleabilidad juvenil que les ha permitido alcanzar los objetivos planteados mediante una adecuada implementación de las diversas estrategias diseñadas para generar valor económico a este grupo.

❖ FASA CORP.

FASA cuenta con una red de farmacias con más de 1.200 locales a diciembre de 2009, distribuidas en Chile, México y Perú. Siendo hoy en día la cadena de farmacias número uno en Latinoamérica, con ventas anuales para el año 2009 de \$832.564 millones. Durante el 2008 se atendieron 207 millones de clientes en estos tres países, entregándoles un servicio de atención farmacéutica de excelencia.

La estrategia de crecimiento adoptada por Farmacias FASA le ha permitido transformarse de una cadena de farmacia tradicional a la cadena de farmacias más moderna y extensa de Latinoamérica. Esta estrategia se ha basado en el incremento del más amplio surtido en medicamentos y productos relacionados con la salud, higienes y cuidado personal, agregando a ellos soluciones de bienes conveniencia.

Farmacias Ahumadas inauguró su primer local el año 1968, siendo la más antigua del grupo FASA. Sus operaciones están insertas en un mercado consolidado, dinámico y muy competitivo, en el cual los tres principales competidores concentran cerca de un 93% del mercado. A comienzo de la década de los 90 la compañía comenzó su expansión hacia regiones, con lo cual, actualmente está presente en todas las regiones del país a través de sus 351 locales.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Tabla Número 1: Locales de Farmacias Ahumadas en Chile.

Nº	Regiones	Locales
1	XV	6
2	I	5
3	II	10
4	III	6
5	IV	15
6	V	39
7	RM	183
8	VI	12
9	VII	16
10	VIII	30
11	IX	11
12	XIV	4
13	X	8
14	XI	2
15	XII	4
Total		351

Fuente: elaboración propia en base a la información corporativa de FASA

La superficie de sala de ventas en el año 2005 era de 41,5 miles de metros cuadrados, mientras que para el año 2009 es de un 58,5 miles de metros cuadrados en los cuales se atienden alrededor de 54,6 miles de clientes.

❖ FASHION’S PARK.

Tienda dirigida al vestuario y accesorios. Contribuyendo a dar una mejor calidad de vida a las personas, ofreciéndoles soluciones a un precio competitivo. Esto les ha permitido ganar una sólida reputación en el mercado y un crecimiento rentable.

Sus valores son pautas que guían comportamientos de sus colaboradores, como lo son la integridad, respeto, equipos, perseverancia y efectividad.

Fashion´s Park nació del emprendimiento de una familia de inmigración chinos que llegaron a Chile en la década de los ochentas en busca de mejores oportunidades.

La primera tienda fue inaugurada en 1994 y desde entonces se han abierto 31 locales ubicados desde Copiapó a Puerto Montt. Con el tiempo estas tiendas comenzaron a ser reconocidas por la calidad de sus prendas y lo bajo de sus precios, logrando establecer

mayor fidelidad en aquellas familias de mayor esfuerzo.

❖ **GMO.**

En septiembre de 1999 Óptica GMO inicia sus operaciones en Chile. La llegada de esta filial de Sun Planet España, revolucionó el mercado local al aplicar la lógica del retail a la óptica. Así, la permanente innovación, atractivas ofertas basadas en una excelente relación precio calidad y una fuerte inversión publicitaria, le valieron a GMO la creciente preferencia de los clientes, que hoy la sitúan en una posición privilegiada con un sólido liderazgo en ventas.

A nivel internacional, Chile es el país con mayor presencia de GMO. Por esto, el plan de negocio de esta compañía de ubicar a nuestro país como la plataforma de expansión a Brasil y Argentina, con el fin de convertirse, en el mediano plazo, en líder indiscutido entre las cadenas de ópticas de Latinoamérica.

Óptica GMO inició sus operaciones en Chile con una red de 12 tiendas. Un año después, ya contaba con más de 35 tiendas, la mayoría de ellas ubicadas en los principales Shopping Centers del país.

Posee una marca orientada a ofrecer precios bajos con una excelente calidad bajo el nombre de Econópticas, y GMO expande sus negocios a distintos países como Perú, Ecuador, Colombia, entre otros bajo los mismos principios comerciales de GMO Chile.

Óptica GMO Chile da un nuevo paso de crecimiento al abrir Sun Planet, marca especialista en anteojos de sol, líder en el mercado español. En Sun Planet está presente lo último en tendencia en anteojos de sol, ofreciendo una amplia variedad de diseños de conocidas marcas como Ray Ban, Armani, Polo Ralph Lauren, D&G, Prada y muchas otras.

En la actualidad cuenta con más de 180 locales y más de 260 en Latinoamérica (Ecuador, Colombia, Perú y Argentina), liderando el mercado de cada país donde está presente, gracias a su atractiva propuesta: “moda óptica de vanguardia, con precios más

bajos y accesibles”.

❖ HITES.

Empresas Hites tiene una historia de más de 50 años de desarrollo en el negocio del retail financiado, que lo convierte en un actor relevante de la industria en Chile. Dada la misión de la compañía, que se concentra en la satisfacción de las necesidades de consumo y financieras del amplio segmento C3-D de la población, la empresa desarrolla sus actividades atendiendo a este grupo de clientes, para lo cual utiliza como principal canal de colocación de fondos la ventas al detalle de variados productos de vestuarios, accesorios y artículos para el hogar a través de sus 2 tiendas y 10 multitiendas.

Los servicios financieros a sus clientes se realizan mediante la tarjeta Hites, la que complementariamente realiza colocaciones de dinero a su cartera de clientes con productos financieros en efectivo y por medio de comercios asociados, que reciben la tarjeta Hites como medio de pago. Los negocios financieros se complementan con la venta de diferentes productos relacionados, principalmente seguros de distintos tipos, los que la empresa intermedia para diferentes compañías de seguros.

La estructura de esta compañía se encuentra los negocios de venta al detalle de productos de vestuarios, accesorios y artículos para el hogar a través de sus tiendas por departamentos. A su vez, participa en el negocio financiero al otorgar, por medio de la tarjeta Hites, créditos directos a sus clientes.

Complementariamente participa en el negocio de la colocación de pólizas de seguro a sus clientes, tanto relacionados al crédito como a cobertura personales y generales.

❖ JHONSON'S.

Conocida es sus inicios como la primera sastrería del país, esta compañía se ha transformado en una de las tiendas por departamento con mayor cobertura en Chile.

En la actualidad, cuenta con más de 3.946 empleados y 57 tiendas desde Arica a

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Punta Arenas para ofrecer a sus clientes los mejores productos en vestuario, hogar, electrónica, muebles y otros servicios adicionales. Reflejando la descentralización de la compañía posee el 60% de sus locales fuera de la Región Metropolitana con el objetivo de tener mayor cercanía e identidad con sus clientes de cada región.

Es así como por más de medio siglo Johnson's se ha desarrollado como una empresa nacional con preocupación regional, asumiendo un fuerte compromiso de calidad y servicio con la familia chilena para crecer día a día junto a ella.

Con el objetivo de apoyar el negocio retail, la empresa cuenta con un Centro de Distribución, que entrega servicio a las tiendas a lo largo de todo el país. Este centro procesa y controla la recepción, clasificación, selección, planchado, empaque y despacho de la mercadería hacia los puntos de ventas de la cadena.

Uno de los pilares del negocio es la posibilidad de otorgar crédito a sus clientes, a través de su tarjeta (Tarjeta de Crédito Johnson's Multiopción), para utilizarla en la compra de productos en sus tiendas, en red de comercios asociados, como lo son; supermercados, farmacias, librerías, decoración, óptica, entre otros. Además esta tarjeta puede ser utilizada para la entrega de avances en efectivo.

❖ LA POLAR.

La gestión de las operaciones de la compañía es desarrollada por la sociedad matriz Empresas La Polar Sociedad Anónima, a través de la administración de tiendas por departamento, en las que se ofrece una amplia variedad de productos de vestuario, accesorios, artículos deportivos, línea blanca y electrónica, muebles, decoración y otros. La oferta de productos, se complementa con una variada gama de servicios, tales como: crédito a clientes, emisión y operación de tarjetas de créditos, administración de carteras, corretaje de seguros, servicios de cobranza y de marketing, entre otros. La Polar posee 39 tiendas por departamento las cuales se distribuyen a lo largo del país, ubicados estratégicamente de acuerdo al área de influencia proyectada.

El emisor y operador de la Tarjeta de Crédito La Polar, es la sociedad filial

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Inversiones SCG S.A., siendo el otorgamiento de créditos a sus clientes, siendo una herramienta esencial para potenciar el negocio de retail y un canal para lograr una mayor participación en el gasto en consumo de las personas.

El segundo segmento de negocio de la empresa es el retail financiero, el cual se encuentra integrado y relacionado con el negocio de tiendas por departamento.

Con la finalidad de ofrecer protección a sus clientes cuenta con un área que se dedica a entregar el servicio de seguros tales como Cartera Protegida, Seguro Oncológicos, Seguros Dentales y Seguros de Desempleo.

❖ PREUNIC

Los orígenes de PreUnic se remontan a 1930, con una pequeña paquetería en la ciudad de Antofagasta, llamada La Jardinera. Ya en la década de los 40' tras un innovador concepto de tienda que poco a poco fue incorporando la perfumería, categoría que más tarde se transformó en una de las principales áreas de negocio de la empresa. Nace asó PreUnic, empresa que comenzó a operar ofreciendo un mix realmente diferente para esos años.

Su permanente innovación, la gran preocupación por sus clientes y una propuesta comercial vanguardista dieron a la empresa un impulso que la llevo rápidamente a ubicarse en un posición de liderazgo en el mercado chileno

Hoy en día cuenta con 9 tiendas de Iquique a Puerto Montt, más de 1.500 colaboradores, una oferta mayor a 20.000 productos y un millón quinientas mil visitas mensuales, manteniendo activa su misión. Además de poseer una central de distribución PreUnic, con más de 9.000 metros cuadrados con una moderna tecnología.

❖ RIPLEY

Ripley Corp S.A. participa principalmente en dos áreas de negocios: tiendas por departamentos y servicios financieros en Chile y Perú. Adicionalmente posee inversiones inmobiliarias junto con otros operadores en ambos países.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Las principales filiales que conforman el holding Ripley Corp son: Ripley Internacional S.A., sociedad a través de la cual la compañía mantiene sus inversiones en Perú, Ripley Chile S.A. y Ripley Financiero S.A.

En la actualidad es una de las mayores compañías del sector retail chileno, gozando 39 puntos de ventas (ver cuadro de Evolución Operaciones), concentrando una cobertura geográfica en Santiago donde se ubican 16 locales. Del total de tiendas, 12 son propiedad de la empresa que representan el 21% de la superficie de vetas y 4 son arrendadas en centros comerciales en cuya propiedad participa Ripley. La esencia del negocio se basa en la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de la tiendas por departamentos.

Tabla Número 2: Evolución Operaciones Ripley Corp. S.A.

	2006	2007	2008	2009	Jun-10
<i>Número de Tiendas</i>	34	39	41	39	39
<i>Ventas Tiendas (sMM)</i>	531.506	560.804	493.359	482.791	255.727
<i>Superficie Total de Ventas (m2 finales)</i>	184.879	213.480	232.820	237.210	237.210

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos entregados por Feller-Rate (2010) en su Informe de Clasificación para Ripley Corp S.A.

❖ SALCOBRANC

A partir de los años 80 el mercado farmacéutico se volvió extremadamente dinámico en Chile. Los tiempos corrían fugazmente y las farmacias debieron sumarse a esta carrera tecnológica y al nuevo enfoque de servicio al cliente. Fue así como tanto la ex Farmacias Salco como la ex Farmacia Brand experimentaron un crecimiento sostenido que las llevó a conformar dos prestigiosas cadenas. Ambas partieron siendo un negocio familiar, pero una buena gestión las hizo fusionar, transformándose en la cadena farmacéutica líder del mercado, manteniendo hoy en día más de 300 locales a lo largo del país.

Es una empresa dedica principalmente a la salud, belleza y bienestar de las personas, a través de una amplia oferta de producto y servicios con procesos de alta

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

eficiencia operacional y excelencia en calidad, con sólidas y permanentes innovaciones tecnológicas.

Salcobrand se encuentra altamente relacionada con Pharma Benefits, empresa especializada en la cobertura y administración de medicamentos, con un innovador sistema de bonificación en línea, filial que permitió a la compañía incorporar un mecanismo fácil y conveniente que otorga descuentos en el pago de medicamentos y que garantiza una eficiente administración de los mismos.

❖ TRICOT

Cadena de vestuario, controlada por la familia Pollak Ben-David entrega sus productos a través de sus 36 tiendas, con una dimensión cercana a los 600 metros cuadrados, distribuidas a lo largo del país.

Con el objetivo de una constante búsqueda de nuevas tecnologías las que han permitido perfeccionar los procesos y mejorar la calidad en el servicio a sus clientes, ha incorporado a sus transacciones de crédito una nueva tecnología. Sin duda esta será una de las innovaciones más importantes de esta compañía.

Los últimos años esta multitienda al igual que el resto de los participantes de la industria del retail de menor tamaño han aumentado sus ventas por metro cuadrado, las cuales ascienden en promedio a las 7 unidades de fomentos.

❖ UNIMARC.

Unimarc, es una cadena chilena de supermercados, controlada desde 2008 por Álvaro Saieh, Juan Rendic y Enrique Bravo a través de la sociedad Supermercados SMU. Sociedad que anexó a una serie de cadenas de regiones como Deca, Bryc, Korlaet, Cofrima, entre otras, convirtiéndose en una red de supermercados más grande de Chile, superando en número de locales a sus competidores. A pesar de lo anterior, se ubica en el tercer lugar por participación nacional. Tras ello se inició el proceso de unificación de filiales, reuniendo las más de veinte que controlaba en dos marcas, Unimarc y Mayorista 10.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Producto de la nueva etapa, en la mayoría de sus salas se abandonó la venta de artículos de vestuario y textil, concentrando su stock en alimentos, y reposicionando a Unimarc como una tienda más cercana, moderna y fresca, con gran surtido de comestibles. Además, se cambió la imagen corporativa de la empresa, con nuevos colores corporativos y un nuevo logo, que se ha establecido de manera progresiva en las sucursales del país.

Entre las características de los locales se puede mencionar el tamaño, el cual fluctúa entre los 1.500 a 4000 metros cuadrado, la ubicación la cual se concentra en sectores urbanos tradicionales con alta densidad poblacional y el mix de productos que ofrece los cuales deben ser acorde a la ubicación demográfica del local.

a. Líderes del Sector Retail en Chile.

La identificación de los líderes dentro del sector retail, se basa en lo expuesto por Burgos y Sepúlveda (2010). En la cual se fundamenta en la identificación del Resultado de Explotación, comúnmente conocido como *EBITDA*, para identificar las empresas líderes de esta industria, considerándose un período análisis comprendido entre 2000-2009.

Cabe destacar, que las empresas Hites y Ripley se desarrolló un análisis en inferior tiempo, debido a la escasa información y accesibilidad a la información corporativa necesaria para el desarrollo de este indicador.

➤ *Resultado de Explotación.*

Este indicador, se focaliza en la parte de los ingresos destinada a remunerar el costo de capital de los activos, permite independizar las comparaciones de desempeño de las empresas de la eficiencia que estas tengan en el ámbito de su gestión económica, según la cual una parte de dicha remuneración es destinada a cubrir los pasivos de la empresa, mientras que la otra cubre el patrimonio de los accionistas. Por lo tanto, este indicador es el que refleja el desempeño operacional de la compañía, al entregar una clara idea de la

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

procedencia de los ingresos generados por ésta que posteriormente serán destinadas a cubrir los costos de capital asociados a la generación de bienes o servicios de la misma.

Para una correcta comprensión de este indicador, se presenta a continuación las empresas que cuentan con información económica disponible durante el período de evaluación.

Tabla Número3 : Resultado de Explotación, empresas con información pública.

<i>Años</i>	<i>Bata</i>	<i>Cencosud</i>	<i>D&S</i>	<i>Falabella</i>	<i>Fasa</i>	<i>Hites</i>	<i>La Polar</i>	<i>Ripley</i>
2000	-	-	-	632.359.280	-	-	-	-
2001	304.212,2	49.220.208	54.421.905	75.825.097	8.861.989	-	-	-
2002	366.165,2	34.669.138	42.242.375	99.805.037	3.223.366	-	-	-
2003	3.301.084	42.756.618	45.241.764	116.866.866	2.647.292	-	12.436.025	-
2004	4.171.154	66.218.940	23.435.212	162.030.489	6.076.042	-	19.308.604	-
2005	381.408	138.200.956	73.516.949	213.962.878	2.333.682	-	29.320.003	63.882.065
2006	3.238.023	180.075.288	64.288.272	241.691.864	12.310.358	-	39.203.948	80.560.412
2007	-7.986.972	236.842.039	97.095.595	303.090.127	17.680.683	-	56.497.568	73.444.818
2008	-5.014.134	312.091.725	115.045.459	341.803.470	12.064.386	12.999.567	80.166.743	68.332.717
2009	-	271.817.714	-3.981.876	368.519.518	-	8.579.479	60.881.557	-24.498.825

Fuente: Realizado por Isabel Burdos y Yoselin Sepúlveda en su Memoria de Título “Estrategias Corporativas de Crecimiento” (2010), en base a datos obtenidos en la Superintendencia de Valores y Seguros.

En la tabla número dos se pueden visualizar aquellas empresas que no cuentan con información pública, entre el periodo 2000-2009.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

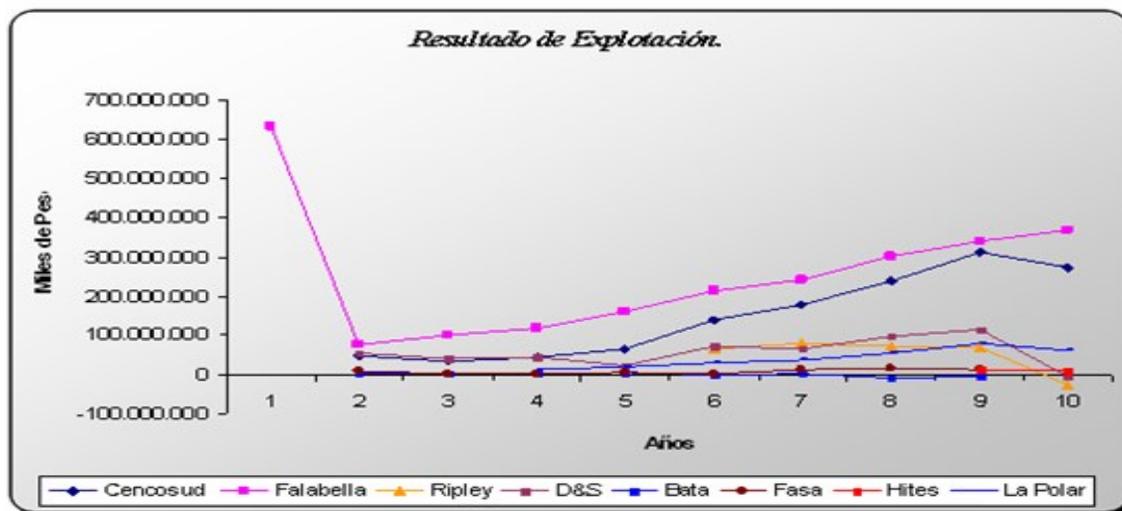
Tabla Número 4: Empresas sin Información Pública

1.-	8.-
ABCDIN	GMO
2.-	9.-
Casa & idea	Jhonson's
3.-	10.-
Construmart	Preunic
4.-	11.-
Corona	Salcobrand
5.-	12.-
Cruz Verde	Tricot
6.-	13.-
Dijon	Unimarc
7.-	
Fashion's Park	

Fuente: Memoria de Título “Estrategia Corporativa de Crecimiento (2010),
Isabel Burgos y Yoselin Sepúlveda.

Para contrastar y comparar con mayor claridad el indicador que centra su estudio en la parte de los ingresos de las compañías, se presenta el gráfico número uno, con el resumen de la información de aquellas empresas que disponen de información pública necesaria para el análisis de este indicador.

Gráfico N° 1: Resultado de Explotación.



Fuente: Realizada por Isabel Burgos y Yoselin Sepúlveda en su Memoria de Título “Estrategias Corporativas de Crecimiento” (2010), en base a los datos obtenidos por la Superintendencia de Valores y Seguros.

De acuerdo a lo observado en el gráfico número uno, se puede concluir que las empresas del sector retail que cuentan con un mejor desempeño de acuerdo a este son: Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella, Centros Comerciales Sudamericanos

Sociedad Anónima “Cencosud” y la empresa de Distribución y Servicio D & S controlada actualmente por la cadena de Supermercados estadounidense Wal-Mart

➤ *Margen de Explotación.*

Como ya se señaló anteriormente, este es un indicador de rendimiento calculado sobre las del negocio, expresa por tanto en porcentaje, el rendimiento de explotación obtenido en un negocio en relación con las cifras de ventas de dicho ejercicio, siendo así uno de los indicadores más adecuado para representar la rentabilidad al no incluir las utilidades generadas fuera de la explotación del negocio, proporcionando una idea del control de costos y de la rentabilidad de las ventas.

Según el Centro de Estudio Retail, es un indicador esencial para comparar en detalle las empresas de la industria. Para una apropiada comprensión de este indicador se presenta una tabla resumen y a continuación un gráfico con los datos específico de cada empresa antes mencionada durante el período establecido anteriormente.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

<i>Tabla Número 5: *Margen de Explotación, empresas con información pública</i>								
Años	Bata	Concosud	D & S	Falabella	Fasa	Hites	La Polar	Ripley
2000	-	-	-	194.864.519	-	-	-	-
2001	26.094.266	257.679.132	205.512.325	237.133.388	72.367.878	-	-	-
2002	28.655.877	189.999.511	239.249.128	268.578.442	77.516.135	-	-	-
2003	28.265.126	243.424.018	261.883.544	326.891.378	158.557.397	-	54.001.546	-
2004	31.271.797	393.107.756	332.545.142	471.854.759	151.875.046	-	69.694.834	-
2005	30.687.660	751.221.823	447.640.940	571.076.349	153.006.684	-	96.339.719	310.217.854
2006	33.514.511	953.680.287	467.246.479	675.934.697	164.814.533	-	111.956.014	355.694.083
2007	29.510.837	1.056.559.980	540.488.249	827.408.325	199.331.070	-	149.364.648	411.371.389
2008	38609862	1.671.299.138	609.792.405	1.068.606.758	217.130.707	79.158.247	185.540.921	374.232.568
2009	-	1.446.668.754	622.649.239	1.030.568.078	-	72.253.945	158.662.073	259.253.921

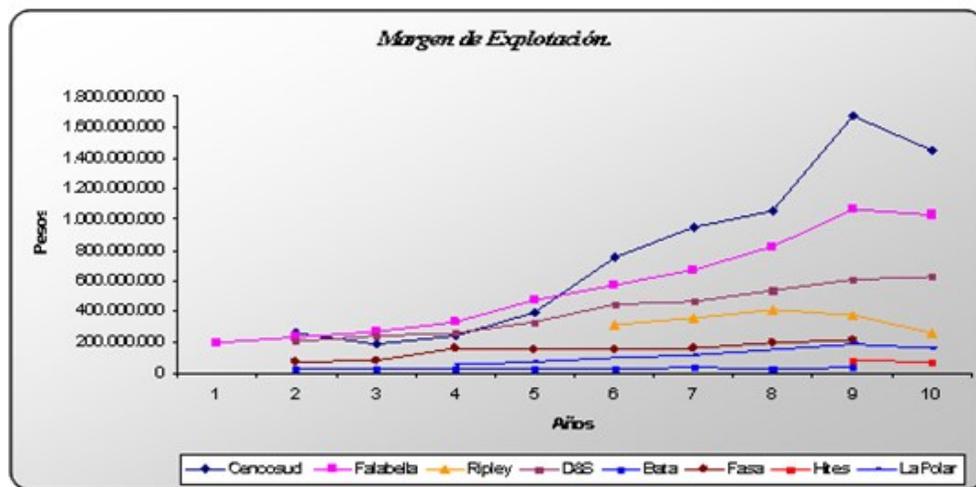
Fuente: Realizado por Isabel Burdos y Yoselin Sepúlveda en su Memoria de Título “Estrategias Corporativas de Crecimiento” (2010), en base a datos obtenidos en la Superintendencia de Valores y Seguros.

En la tabla número tres se puede apreciar aquellas empresas que cuentan con información económica disponible para conocer el margen de explotación y son pertenecientes a la industria del retail en Chile.

Con el objetivo de analizar de mejor forma este indicador, se visualiza a continuación un gráfico resumen y comparativo número dos con las empresas que disponen de la información en sus memorias corporativas anuales publicadas en la Superintendencia de Valores y Seguros.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Gráfico N° 2: Margen de Explotación.



Fuente: Realizado por Isabel Burdos y Yoselin Sepúlveda en su Memoria de Título “Estrategias Corporativas de Crecimiento” (2010), en base a datos obtenidos en la Superintendencia de Valores y Seguros.

Al observar el gráfico comparativo número dos, se puede concluir que las compañías que manifiestan una mayor rentabilidad operativa y un adecuado control de costos son Cencosud y empresas Falabella, mientras que en tercer lugar se ubica D&S.

La tabla número cuatro se aprecia aquellas compañías que no cuentan con información pública en el periodo antes señalado.

1.-	8.-
ABCDIN	GMO
2.-	9.-
Casa & idea	Jhonson's
3.-	10.-
Construmart	Preunic
4.-	11.-
Corona	Salcobrand
5.-	12.-
Cruz Verde	Tricot
6.-	13.-
Dijon	Unimarc
7.-	
Fashion's Park	

Fuente: Memoria de Título “Estrategia Corporativa de Crecimiento (2010), Isabel Burgos y Yoselin Sepúlveda.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

En términos generales, al comparar los resultados de aquellas compañías que presenta información pública a analizar del periodo 2000-2009, se observa que tres empresas analizadas crecieron manteniendo su liderazgo, estas son; Cencosud, Falabella y D&S. A excepción de Ripley, el margen de explotación evoluciono de forma positiva pero el último año presentó de manera negativa. Sin embargo, La Polar mostró una tendencia constante y favorable en su resultado de explotación.

b. Entorno Competitivo de la Industria.

La industria del retail, con sus grandes tiendas de todo lo que se pueda comercializar y la universalización del crédito hacia sectores cada vez más amplio y diversos, ha provocado cambios profundos en la economía, en el comercio, en el trabajo y sobre todo en la vida cotidiana de los segmentos más grande de la sociedad chilena. Es por esto que es necesario comprender en entorno en el cual está inserta la industria.

Con la finalidad de analizar el atractivo del sector retail en Chile, de acuerdo a lo desarrollado por Burgos y Sepúlveda (2010), se tiene lo siguiente:

✓ *Rivalidad de los Competidores.*

Al ser una industria compuesta por agentes de gran poder económico, existe una constante competitividad para cautivar a los clientes.

El crecimiento de esta industria a nivel país, ha experimentado un sostenido crecimiento que bordea una tasa de un 13% anual, tasas que de acuerdo a expertos se verán disminuidas para el año 2015. la gran mayoría de los integrantes de esta industria compiten a nivel local e internacional, particularmente en mercados de países vecinos por medio de una amplia gama de productos y servicios que van desde comestibles, pasando por electrónica, vestuario, hogar, decoración, farmacias, bancos, corredoras de seguros,

agencias de viajes, construcción y automotriz.

✓ *Amenaza de Nuevos Entrantes.*

Como resultado de la cuota de mercado y los niveles de participación con que cuentan las empresas que integran el sector del retail en Chile, las barreras de entrada a este sector son elevadas, el grado de concentración de estas compañías llega al punto de que las regulaciones limitarían incluso cualquier decisión de fusión entre algunas de ellas, motivados por una búsqueda de mayor poder dentro del mercado, regulaciones aplicadas y controladas por la Fiscalía Nacional Económica, con el objetivo de resguardar la libre competencia en un sector industrial.

En la actualidad si bien se ha observado el ingreso de nuevos agentes, estos no son considerados como nuevos competidores, ya que su ingreso es producto de la unión a una compañía ya existente, como es el caso, por ejemplo de la empresa Wal-Mart a Comercial D&S S.A., conocida comúnmente como Supermercados Líder.

✓ *Amenazas de Bienes o Servicios Sustitutos.*

Los productos sustitutos están dados por las tiendas y almacenes de menor envergadura, las cuales ofrecen mayor rapidez y comodidad para sus clientes, dada la cercanía de estas compañías con el hogar, además de las empresas como eléctricas, que en la actualidad ofrecen productos electrodomésticos a sus asociados, los cuales pueden ser pagados a través de las cuentas del servicio. Se puede observar además que la banca también ha incursionado en este sentido ofreciendo por medio de su banca electrónica, productos y servicios, que no necesariamente se encuentran relacionados con su giro y los que son cargados directamente a la cuenta corriente del cliente, todo ello con la finalidad de restar protagonismo al retail, éxito de la medida que tiene como único requisito la afiliación del cliente a la banca o las compañías eléctricas por ejemplo, que ofrecen estos productos y

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

servicios adicionales a la esencia de su negocio.

✓ *Poder Negociador de los Competidores.*

Este actor es cada vez más influyente en cada una de las decisiones tomadas en la industria del retail chileno, como resultado del mayor nivel de exigencia, niveles de digitalización e información, además de su responsabilidad con el perfil financiero.

En cuanto al costo que tienen para el consumidor cambiar de abastecedor, éstos son bajos, por lo que las empresas que integran el sector del retail deben estar permanentemente encantando a sus clientes, las tarjetas de créditos bancarias es otro factor que aumenta el poder de este agente, ya que brindan a los clientes mayor libertad al no limitarlos a comprar en determinadas casa comerciales.

✓ *Poder Negociador de los Proveedores.*

Si bien es un actor importante dentro de la cadena de la industria del retail, el poder que éstos ejercen sobre esta industria se pueden catalogar como bajo, dado los importantes niveles y volúmenes de compra que se negocian, además del grado de dependencia de los proveedores con las empresas del retail, los cuales buscan que sus productos y servicios sean distribuidos por las compañías que manejan grandes cuotas de mercado.

Capítulo III: Metodología de Investigación.

1. DEFINICIÓN DE TIPO DE ESTUDIO.

Para llevar a cabo esta investigación fue necesario utilizar una metodología mixta, requisito indispensable para lograr cumplir con el objetivo de este proyecto. Esta metodología se encuentra compuesta por dos métodos uno analítico y otro cuantitativo, estructura que detalla el tipo de información recolectada, fuentes y el procedimiento utilizado para la recolección de los datos.

Una vez identificado el tipo de metodología, utilizada en la investigación, para lograr cumplir con el objetivo general, se pasó a la etapa de selección de las entidades, donde fue necesario, inicialmente identificar todas las empresas que componen la Industria del Retail en Chile, permitiendo así de esta manera luego poder seleccionar las empresas.

Con las empresas seleccionadas se pretendió realizar un análisis exhaustivo del modelo de negocio utilizado por cada una de ellas, con la finalidad de evaluar cómo influyen en el rendimiento obtenido por cada empresa perteneciente al sector del retail en Chile, durante los últimos cinco años.

2. SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS.

Después de la identificación de las empresas que componen el sector de retail en Chile y la presentación de algunas de ellas en el capítulo número dos, llamado “Evaluación del Entorno Competitivo de la Industria del Retail”, la cual fue realizada en función de la información disponible por cada una de estas entidades, es necesario seleccionar aquellas empresas a estudiar en esta memoria de título.

Con el propósito de apoyar la selección de las empresas, se consideraron ciertos elementos que son de crucial relevancia para la ejecución de esta memoria de título, específicamente son criterios de inclusión:

- Empresas que se encuentren reguladas en la Superintendencia de Valores y Seguros

que pertenezcan al sector retail en Chile.

- Que cuenten con información corporativa publicada (memorias) por al menos cinco años.

Del total de empresas inscritas en la Superintendencia de Valores y Seguros desde diciembre del 2005 hasta diciembre del 2009, solamente cinco sociedades anónimas cumplían con los criterios, a saber: *Empresa Cencosud Sociedad Anónima*, *Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella*, *Empresa La Polar Sociedad Anónima*, *Empresa Ripley Corp* y *Empresa Distribución y Servicios D&S* controlada en la actualidad por la cadena de supermercados estadounidense Wal-Mart.

3. RECOPIACIÓN DE DATOS.

La recopilación de datos se basó en fuentes primarias y secundarias, todo esto con la finalidad de cumplir con una completa obtención de información demandada para concretar esta investigación.

Para cubrir las necesidades de información inmediata de la investigación, se utilizó las memorias corporativas publicadas por las empresas que se encuentran en las bases de datos de la Superintendencia de Valores y Seguros.

Las fuentes secundarias para la obtención de antecedentes complementarios o adicionales de cada una de las empresas objeto de estudio, se basaron en las publicaciones especializadas, entre ellas: Diario Financiero, Diario la Estrategia, Revista Capital, Revista América Economía, etcétera. Además de lo publicado por las propias empresas en sus páginas Web.

4. DEFINICIÓN DE LA HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.

✓ **Modelo de Negocio**

En primer lugar para efectos de la siguiente investigación, se definió como **Modelo de Negocio**, también conocido como **Diseño de Negocio o Empresarial** a la forma de hacer negocios o al mecanismo que utiliza una compañía para generar ingresos como beneficios en el mercado que participa y que hace que la distinguan de los demás competidores.

Ahora para obtener un correcto análisis e identificación del modelo de negocio para cada una de las empresas seleccionadas, fue importante analizar cinco elementos fundamentales, y ver cuáles son las variables que influyen en cada una de ellas, generando de esta manera, adjuntar una matriz que facilito el proceso de análisis y caracterización para cada una de las organizaciones seleccionadas.

A. A quien sirve

B. Que proporciona

C. Como gana dinero

D. Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva

E. Como proporciona un producto o servicio

A. A quien sirve: Como primera esta es de crucial importancia identificar dentro de todo modelo de negocio, a qué tipo de público se encuentra dirigido cada una de las empresas a analizar, en simples palabras cuál es el público objetivo o potencial cliente, con la finalidad de lograr generar ingresos y beneficios. Para dar cumplimiento a este criterio se examinaran los grupos económicos que integran a cada una de las entidades seleccionadas.

Para efecto de la siguiente investigación es necesario describir a

continuación las características de los siguientes grupos Socioeconómicos y Sexo, que permitirán identificar a qué tipo de cliente cada uno de ellos se encuentra dirigido, clasificación tiene como fuente *La Colectividad*, Las letras de los Grupos Socioeconómicos.

➤ **Grupos Socioeconómicos.**

- **ABC1:** Considerado como un grupo heterogéneo, ya que pueden integrarlo quienes perciben un ingreso familiar mensual de \$1.800.000 mil pesos mensuales y los que ganas más de \$8.0000.0000 millones de pesos. Convencionalmente, se tiende a agrupar al “AB” con el “C1”.
 - **C2:** Este grupo corresponde a la clase media alta, ya que su ingreso familiar puede variar entre los \$ 670.000 a \$1.800.000 pesos.
 - **C3:** Este grupo corresponde a la clase media baja, ya que su ingreso familiar es en promedio de \$540.000 pesos.
 - **D:** corresponde a la clase baja, ya que el ingreso oscila entre \$245.000 y \$445.000 pesos.
 - **E:** Este último grupo corresponde al grupo con menos ingreso familiar tan solo con \$120.000 pesos mensuales.
- **Sexo:** Es importante identificar quienes son los principales clientes, si tanto hombres como mujeres prefieren el mismo lugar o si tan solo uno de ellos es más predominante.
- **Femenino:** Este género sigue siendo considerado predominante a las tiendas pertenecientes al sector del retail por departamento y supermercados consumiendo principalmente en mayor cantidad bienes no durables.
 - **Masculino:** Este género si bien también es considerado predominante en este

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

sector, se caracteriza más por consumir bienes durables, como tecnologías entre otras.

Tabla Número 7: A quien Sirve

Nivel Socioeconómico						Sexo	
Empresas	ABC1	C2	C3	D	E	Mujer	Hombre

Fuente: Elaboración Propia

B. Que Proporciona

Las empresas que conforman el retail en Chile, proporcionan bienes, durables, no durables, comestibles, no comestibles, tales como seguros, viajes, créditos, por lo que se puede mencionar que proporcionan productos y servicios, que se pueden clasificar como diversificados, debido a la gran variedad existente en el mercado y a la actividad económica diversificada de este sector industrial.

Estos siguientes elementos serán fundamentales para poder identificar que es lo que proporciona cada empresa:

- Bienes durables
- Bienes no durables
- Seguros
- Viajes
- Créditos

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

<i>Tabla Número 8: Que proporciona</i>					
Bienes			Servicios		
Empresas	Bienes durables	Bienes no durables	Viajes	Seguros	Créditos

Fuente: Elaboración Propia

C. Como Gana Dinero

Este punto es uno de los más importantes para las entidades, ya que a través de los ingresos y beneficios que ganen, estas se ven favorecidas para seguir creciendo constantemente en el tiempo.

A continuación se mencionan las siguientes formas que permiten ganar dinero:

- Contrato a largo plazo
- Contrato de corto plazo
- Venta masiva
- Venta integrada

<i>Tabla Número 9: Como gana dinero</i>				
Empresas	Contrato a largo plazo	Contrato de corto plazo	Venta masiva	Venta Integrada

Fuente: Elaboración Propia

D. Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva.

En este penúltimo punto será necesario evaluar de qué manera cada una de las empresas seleccionadas se diferencian y que ventaja competitiva sostienen para competir frente a los demás participantes del sector industrial, que les confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, elementos que son propios de una estrategia, que pueden manifestarse de las siguientes formas:

- **Calidad en servicio:** En este punto las empresas buscan ser reconocidas por el tipo de servicio que entregan a sus clientes. Que el cliente se sienta satisfecho con el servicio es importante porque es clave para mantener una relación a largo plazo.
- **Exclusividad:** Las empresas como método de diferenciación recurren a muchos métodos de ventajas, una de ellas podría ser la exclusividad de los productos o servicios que proporcionen a la comunidad.
- **Precios bajos:** Este punto es una de las estrategias más influyente, debido a que es considerado como un beneficio para todo cliente, y no es considerada solo para empresas que entregan servicio, sino que también participan las empresas comerciales que desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio por ejemplo ventas.
- **Precios altos:** Este punto si bien puede ser visto como una estrategia poco llamativa para la empresa y beneficiosa para los clientes, es favorable relacionar que si el precio es superior al de la competencia es por la calidad que proporciona, por lo tanto se podría mencionar que precio alto es igual a calidad.

- **Prestación adicional de un producto o servicio:** Este punto es uno de lo más convenientes para las empresas ya que aparte de proporcionar un producto al cliente además entrega un servicio adicional, permitiendo de esta manera poder cumplir con las exigencias de los consumidores en un 100% y al mismo tiempo asegurándose de la fidelidad del cliente por un servicio completo.

Tabla Número 10: Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva

Empresas	Calidad en servicio	Exclusividad	Precios bajos	Precios altos	Producto o servicios adicionales

Fuente: Elaboración Propia

E. Como proporciona un producto o servicio.

Este último elemento permite observar de que manera cada empresa proporciona, ya sean tanto productos como servicios a sus clientes. Como se ha mencionado anteriormente este sector es considerado diversificado, ya que las empresas que la integran entregan una variedad de productos y servicios a sus clientes, con la finalidad de lograr fidelizar a estos últimos, por lo tanto deben cada una de estas entidades contar con la capacidad de entregar a los clientes productos y servicios de calidad.

Estas pueden ser de la siguiente manera:

- **Venta Directa:** Es la venta que sea realiza en un establecimiento determinado de bienes o servicios directamente al consumidor, donde existe un representante o vendedor de la empresa para realizar la operación.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- ✓ Retail Comestible
 - Supermercados
 - Almacenes
 - ✓ Retail No Comestible
 - Tiendas por departamento
 - Tiendas de especialidad
 - ✓ Retail financiero
 - Servicios financieros
- **Venta Indirecta:** Esta venta se realiza cuando se produce una compra ya sea de un producto o servicio a través de la herramienta de Internet, sin que exista una relación directa con un vendedor o representante de la empresa.
- Herramienta de Internet

Tabla Número 11: Como proporciona un producto o servicio

	Venta Directa					Venta Indirecta
	Retail Comestible		Retail No comestible		Retail financiero	
Empresas	Supermercados	Almacenes	Tiendas por departamento	Tiendas de especialidad	Servicios financieros	Internet

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente a través de estos cinco elementos fundamentales de un modelo de negocio, será más fácil identificar cual el modelo de negocio específico de cada una de las empresas seleccionadas, ya que cada una cuenta con un modelo de negocios de calidad

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

mundial, buscando posteriormente lograr realizar la comparación que se encuentra como objetivo general del proyecto de investigación.

✓ **Rendimiento.**

Con los estados financieros de cada una de las empresas se procedió a determinar el rendimiento para cada una de ellas y por cada uno de los años incluidos en la investigación.

La información recopilada fue analizada mediante el ratio de rendimiento económico, detallado en la siguiente formula:

$$\text{Rendimiento} = \text{Margen Sobre Ventas} * \text{Rotación De Activos}$$

Fuente: Elaboración Propia.

Para establecer el margen sobre las ventas, se utilizaron las siguientes cuentas para su adecuado estudio:

- Para el cálculo del Beneficio Neto, se utilizó la cuenta *llamada resultado de explotación* de cada una de las entidades seleccionadas para este estudio. Este resultado se deriva de la actividad normal y usual de la empresa.
- Para Ventas, se utilizó la cuenta *ingreso de explotación*. Con el fin de representas las ventas totales efectuadas por las empresas durante el período cubierto por el estado de resultado.

Con el objetivo de fundamentar la rotación del activo para un correcto análisis, se estableció las siguientes cuentas:

- Para Ventas, se estableció el mismo criterio antes mencionado, de utilizar la cuenta *ingresos de explotación* de cada empresa analizada.
- En cuanto a la Rotación del Activo, se utilizó el *activo* que es asimilable a la operación de cada corporación, descontando ciertas cuentas que no son propias de la operación de cada empresa. Estas cuentas son; depósito a plazo, inversiones en empresas relacionadas, inversiones en otras sociedades, menor

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

valor de inversiones, mayor valor de inversiones (menos), entre otras.

La tabla número doce ilustra las cuentas de que se analizaron para el cálculo del rendimiento para cada una de las empresas seleccionadas pertenecientes a la industria del retail en Chile.

<i>Tabla Número 12: Metodología a utilizar para el Cálculo del Rendimiento</i>			
<i>Rendimiento</i>		Bº Neto	→ Res. De Explotación
	Margen s/Ventas	Ventas	→ Ingresos De Explotación
	Rotación del Activo	Ventas	→ Ingresos De Explotación
		Activo	→ Activo Total (Menos) - Depósito a Plazo - Inversiones en Empresas Relacionadas - Inversiones en Otras Sociedades - Menor Valor de Inversiones - Mayor Valor de Inversiones - Entre Otras

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de este ratio fue mediante la comparación durante los cinco años de observación que comprende entre el año 2005 hasta el año 2009, contrastando con ello el margen sobre las ventas y la rotación del activo de cada empresa seleccionada, con el objetivo de graficar la tendencia obtenida por el rendimiento de cada corporación estudiada.

Con el objetivo de vislumbrar el rendimiento, se graficó cada uno de los resultados obtenidos en los años de análisis, en el cual se muestra las variaciones porcentuales logrado en los años estudiados.

5. RELACIÓN ENTRE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.

Con el objetivo de cumplir el objetivo general de esta memoria de título que era

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

comparar el modelo de negocio utilizado en la industria del retail en Chile y su efecto en el rendimiento de las empresas, fue necesario relacionar las herramientas de análisis empleada para esta investigación.

El modelo de negocio describe uno a uno los procesos empleados por la empresa para llevar adelante sus funciones de gestión. Todos estos procesos contienen datos que en forma organizada son utilizados para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio. El modelo de negocio es la representación simplificada de la lógica empleada por la empresa para generar beneficios y describe lo que la corporación ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y como se relaciona con ellos, y en fin como la empresa gana dinero.

La relación existente entre las herramientas empleadas en esta investigación, es la que el modelo de negocio es como las organizaciones generan beneficios, la identificación del modelo fue desarrollado en las diferentes matrices utilizadas para manifestar uno a uno los modelos empleado por las diferentes empresas seleccionadas en este estudio. Simultáneamente el rendimiento son los movimiento de los beneficios obtenidos por las corporaciones a través de los años y este se deriva de las decisiones tomadas por los directrices de las diferentes empresas evaluadas.

Finalmente una vez analizado los resultados obtenidos por ambas herramientas, aplicada a cada una de las empresas seleccionadas, se logró realizar la comparación de ambos, de si existe relación entre una y otro, y su efecto ya sea tanto como el éxito o fracaso obtenido en los últimos cinco años de análisis de aquellas empresas que pertenecen a la industria del retail en Chile.

Capítulo IV: Caracterización del Modelo
de negocio utilizado en cada empresa
perteneciente a la Industria del Retail en
Chile y su Rendimiento.

1. CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL.

Un elemento de gran importancia a la hora de analizar el modelo de negocio del sector Retail en Chile, es el análisis del tipo de mercado objetivo al cual está dirigido este tipo de industria, analizando una a una las empresas seleccionadas, con el fin de identificar el público al cual está orientado cada una de las compañías analizadas.

La tabla número siete “*A quien Sirve*” muestra el resumen de cada empresa analizada, identificando los niveles socioeconómico y el sexo obtenido por la compañía.

<i>Tabla Número 7: A quien Sirve</i>							
Nivel Socioeconómico						Sexo	
Empresas	ABC1	C2	C3	D	E	Mujer	Hombre
Cencosud	X	X	X			X	X
Falabella	X	X	X			X	X
La Polar		X	X	X		X	X
Ripley Corp.		X	X			X	X
D&S Walmart Chile	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

La tabla número ocho “*Que Proporciona*”, se pueden apreciar el resumen de los bienes y servicios que son proporcionados por las compañías del retail analizadas.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Identificando los tipos de bienes y servicios que son entregados por estas empresas.

<i>Tabla Número 8: Que proporciona</i>					
Bienes			Servicios		
Empresas	Bienes durables	Bienes no durables	Viajes	Seguros	Créditos
Cencosud	X	X	X	X	X
Falabella	X	X	X	X	X
La Polar	X				X
Ripley Corp.	X			X	X
D&S Walmart Chile	X	X			X

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los elementos más importante a la hora de analizar las entidades estudiadas es el “*Como Gana Dinero*”, a través de los ingresos y beneficios que obtienen cada una de las empresas.

<i>Tabla Número 9: Como gana dinero</i>				
Empresas	Contrato a largo plazo	Contrato a corto plazo	Venta Masiva	Venta Integrada
Cencosud	X	X	X	X
Falabella	X		X	
La polar		X	X	
Ripley Corp.	X	X	X	

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

D&S Chile	Walmart		X	X	
--------------------------	----------------	--	----------	----------	--

Fuente: Elaboración Propia.

Para mantenerse en el tiempo y competir frente a las empresas de la misma industria es importante identificar cada uno de los elementos, cómo se sostiene y mantiene una ventaja competitiva a través del tiempo. En la tabla número diez muestra algunas variables que utilizan estas compañías a la hora de mantener una ventaja competitiva.

Tabla Número 10: Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva

Empresas	Calidad en servicio	Exclusividad	Precios bajos	Precios altos	Producto o servicios adicionales
Cencosud	X	X	X	X	X
Falabella	X	X	X	X	X
La Polar		X	X	X	
Ripley Corp.	X	X	X	X	X
D&S Chile	X		X		

Fuente: Elaboración propia.

Por último es importante detallar como cada una de las empresas analizadas entregan sus productos y servicios a cada uno de sus clientes. Describiendo a que tipo de retail pertenece cada, identificando además si las empresas estudiadas proporcionan ventas

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

directas o indirectas. El análisis de este estudio se puede visualizar en la tabla número once.

Tabla Número 11: Como proporciona un producto o servicio

	Venta Directa					Venta Indirecta
	Retail Comestible		Retail No comestible		Retail financiero	
Empresas	Supermercados	Almacenes	Tiendas por departamento	Tiendas de especialidad	Servicios financieros	Internet
Cencosud	X		X	X	X	
Falabella	X		X	X	X	X
La polar			X		X	X
Ripley Corp.			X		X	X
D&S Walmart Chile	X				X	X

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, luego de identificar cada uno de los elementos del modelo de negocio presente en cada una de las entidades analizadas, a continuación se mostrará detalladamente cada una de las variables presente en cada empresa y unidades de negocio perteneciente al sector retail en Chile.

EMPRESA CENCOSUD.

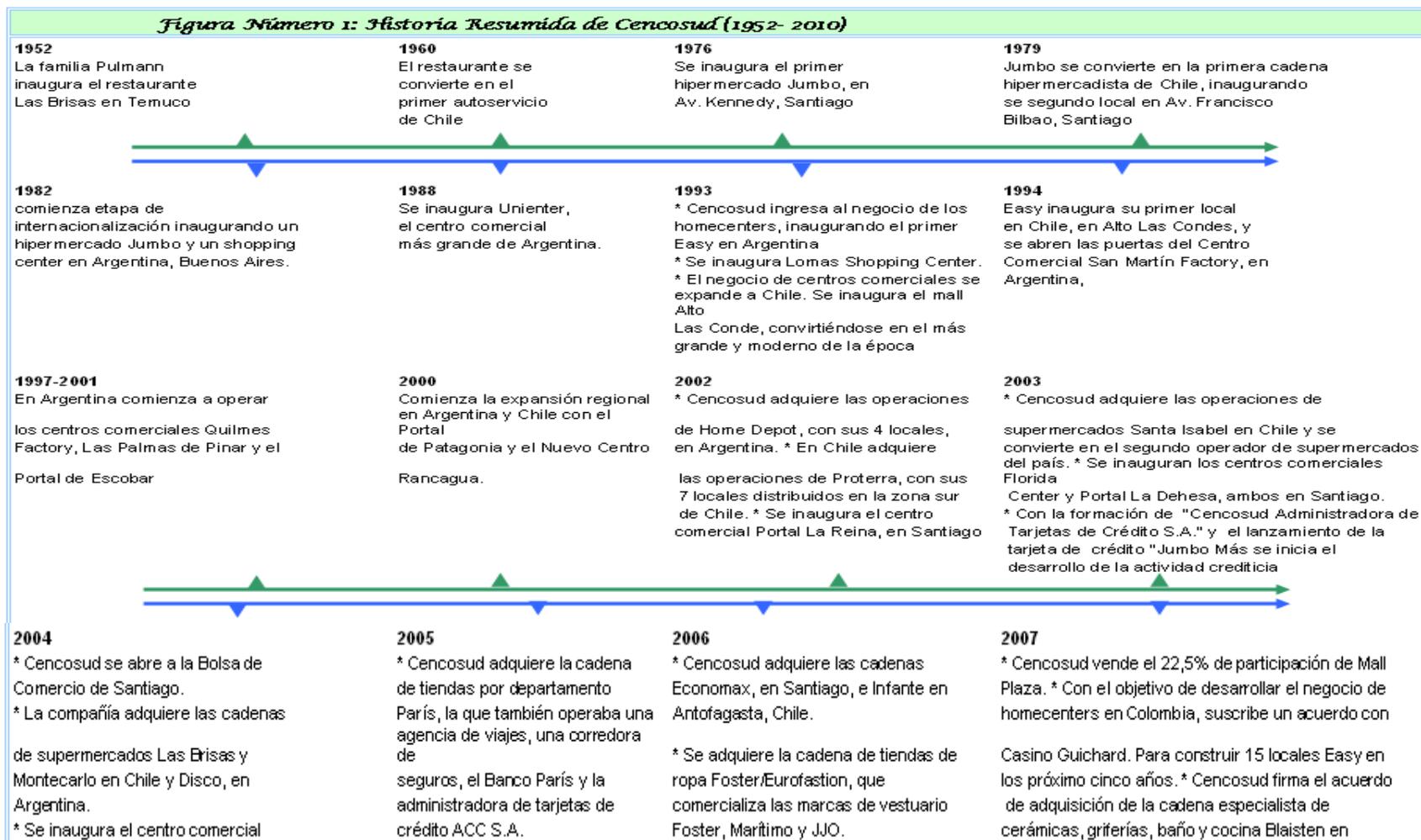
“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Éste holding extiende sus operaciones hacia los mercados de Chile, Brasil, Perú, Argentina y Colombia, donde se ha caracterizado por adquirir importantes terrenos ubicados en puntos estratégicos en cada uno de los países que opera, lo que le permite enfrentar con una sólida posición los futuros proyectos de cada una de sus áreas de negocios, además ha desarrollado una agresiva gestión, basada en una estrategia multiformato.

Son más de treinta años de continuo crecimiento, tanto orgánico como a través de adquisiciones, en los que exitosamente han integrado más de diez compañías y desarrolla más de cincuenta proyectos. Esto ha permitido, durante la última década, transformarse en un operador multinacional y multiformato presente en cinco negocios y cinco países y con ventas por sobre los US\$10.000 millones.

La siguiente figura muestra el cronograma resumido de Cencosud, con los hitos más importante desde la fecha de fundación de esta compañía hasta el año 2010.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”



“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

más grande del interior de Argentina: Portal Rosario.

2008

Cencosud ingresa al negocio de los homecenter en Colombia con la apertura del primer local Easy en Bogotá



2010

* En marzo la empresa adquiere la cadena de supermercados SuperFamilia con cuatro locales en la ciudad de Fortaleza en el noreste de Brasil
* En abril, Cencosud adquiere la cadena de delicatessen Perini que cuenta con cuatro tiendas en Salvador (Bahía) y cuatro otras al interior de Shopping center, todas en el noreste de Brasil.

* Comienza la construcción del emblemático proyecto Costanera Center.

Argentina. * Cencosud ingresa al mayor mercado de Latinoamérica: Brasil a través de la compra hipermercados Gbarbosa. * Cencosud firma acuerdo de adquisición de la cadena WONG, que opera

formatos de supermercados e hipermercados y centros comerciales en Perú.

Fuente: Elaboración propia en Base a la información Corporativa.

❖ **Modelo de Negocio de Empresas Cencosud Sociedad Anónima.**

✓ **Hipermercado Jumbo.**

- **Niveles Socios Económicos**, considerando el volumen de ventas, Jumbo es uno de los principales participantes del negocio de supermercados en Chile. En la actualidad es la cadena más preferida en el segmento de consumidores *ABCI* en Chile, con lo que la empresa ha logrado una estabilidad en la participación de mercado. Posee un sólido y claro posicionamiento comercial en el segmento al que está dirigido, lo que le ha permitido mantener márgenes de ventas positivos y superiores al promedio de la industria.
- **Sexo**, los clientes de este supermercados son tanto hombres como mujeres, debido a que esta unidad de negocio presenta una amplia variedad de producto los que satisfacen diversas necesidades, con educación universitaria de carreras bien remuneradas y otros clientes con posgrado en el extranjero. Cabe mencionar que la mayoría de sus clientes son mujeres profesionales y aquellas que dedican su labor de asesoras de hogar. Las edades de los clientes son entre los veinte años en adelante y aquellos menores de edad acompañados por sus padres.

Hipermercado Jumbo proporciona los siguientes Bienes.

- **Bienes.**
 - **Durables:** Esta entidad a pesar de que su función principal es proporcionar a sus clientes productos comestible, dentro de sus productos ofrece, bienes durables tales como vestuario, calzado, elementos para el hogar y

electrodomésticos.

- **No Durables:** Ofrece además un variado surtido de productos entre ellos encontramos productos no durables alimenticios, de los cuales se pueden destacar como abarrotes, frutas y verduras, fiambrería, Congelados, panadería, pastelería, carnicería entre otros.

Hipermercado Jumbo gana dinero por medio de la siguiente variable.

- **Ventas masivas:** Esta unidad de negocio genera ventas masivas, debido a la enorme estructura que posee y a los diferentes departamentos que tiene, desde productos comestibles y no comestibles, como por ejemplo vestuario y abarrotes, cuenta con una variada cantidad de productos que ofrece y además del segmento al cual se encuentra dirigido ABC1 y C2, obtiene resultados favorables para la empresa, como medio para generar dinero. También es importante mencionar que esta unidad de negocio gana dinero por medio de las Tarjetas Más.

Para diferenciarse y sostener una ventaja competitiva este hipermercado aplica diversos criterios tales como:

- **Calidad de Servicio,** a medida que se ha adquirido experiencia en el comercio minorista, se incursiona en un nuevo formato de supermercados, con el objetivo de proporcionar en un solo lugar una gran variedad de productos, con altos estándares de calidad y por medio del mejor servicio.

Hipermercado Jumbo perteneciente al retail comestible proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas e Indirectas*.

- **Venta Directa.**

- **Supermercado:** A través de este establecimiento se puede encontrar una gran variedad de productos comestibles, esto principalmente se debe a la infraestructura con la que cuenta este hipermercado, permite ofrecer a los clientes el producto que desee comprar. Ahora es importante mencionar que para obtener el producto, el cliente tiene la libertad de elegir personalmente lo que desee llevar, cancelando a la persona adecuada que se encuentra en caja para realizar la operación de compra ya sea por cualquier medio de pago y de esta manera le cliente llevar el producto a su domicilio.

- **Venta Indirecta.**

- **Internet:** Esta tienda, al igual que las ya mencionadas anteriormente, tiene la opción de a través de la página de internet, ofrecer los productos que deseen adquirir, además de entregar la opción de comunicarse telefónicamente, por los teléfonos que se detallan en la página www.jumbo.cl

- ✓ **Supermercado Santa Isabel.**

- **Niveles Socios Económicos,** esta unidad de negocio está orientada a cubrir las necesidades de compra de diversos segmentos de la población (C2, C3 y D), adecuándose a la demanda demográfica determinada de la zona donde está emplazada.
- **Sexo,** tanto mujeres como hombres son clientes de este supermercado, pero las mujeres asisten en mayor cuantía a las instalaciones de esta unidad de negocio,

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

siendo estas preferentemente dueñas de casa, técnicos profesionales preocupadas de sus hogares donde sus edades bordean entre los treinta años en adelante.

Supermercado Santa Isabel proporciona los siguientes *Bienes*.

- **Bienes**
 - **Bienes Durables:** Es un supermercado que a pesar de que su función principal es proporcionar a sus clientes productos comestibles tal como Hipermercado Jumbo, también ha integrado dentro de su negocio, elementos para el hogar y electrodomésticos.
 - **Bienes No Durables:** Ofrece un variado surtido de productos entre ellos encontramos productos no durables alimenticios, entre ellos como abarrotes, frutas y verduras, fiambrería, Congelados, panadería, pastelería, carnicería entre otros.

Supermercado Santa Isabel gana dinero por medio de la siguiente variable.

- **Ventas Masivas:** Esta unidad de negocio a pesar de ser un poco más pequeña, que Hipermercado Jumbo, también ofrece una cantidad variada de productos que se encuentran alcance de todo consumidor, por lo tanto puede generar muy fácil ventas masivas y a si de esta manera ganar dinero, con cualquier medio de pago y principalmente con las tarjetas de créditos mas.

Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva este supermercado se pueden mencionar ciertos ítems:

- **Precios Bajos,** la estrategia de precio, es otro aspecto clave considerado en la

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

estrategia de negocio, por lo que la empresa utiliza un sistema de precios centralizados aunque existe una flexibilidad para la aplicación de precios, los cuales pueden ser diferentes según la situación de mercado específica en cada área geográfica. Ofreciendo además descuentos ciertos días de la semana según el tipo de producto y marcas.

Hoy en día los supermercados compiten de igual a la hora de ofrecer cuotas sin interés, reducciones de precios y paquetes de beneficios. La compra en cuotas sin interés o con grandes descuentos en electrodomésticos.

Supermercado Santa Isabel perteneciente al retail comestible proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas*.

- **Venta Directa.**

- **Supermercado:** Santa Isabel si bien al igual que Jumbo es un establecimiento que tiene como finalidad proporcionar productos no comestibles, este posee una variedad más pequeña que la unidad de negocio mencionada anteriormente, debido al tamaño del establecimiento, los clientes solo tienen la opción de elegir solo lo que ofrece las independencias de Santa Isabel, en donde igual existe la opción, en que el cliente elige personalmente lo que él quiere llevar para luego realizar la operación de cancelar en caja, con cualquier medio de pago disponible dentro de la dependencia, para llevarse el producto a casa.

- ✓ **Easy**

- **Niveles Socios Económicos** el objetivo de este negocio es atender a distintos tipos

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

de clientes, entre los cuales se pueden distinguir *tres segmentos*; el primero es el mejoramiento del hogar, en el que las *familias* demandan todo tipo de artículos para equipar y perfeccionar sus hogares. El segundo segmento se encuentra enfocado en satisfacer las demandas de los *profesionales independientes (C2)* que realizan trabajos de conversión, reparación y mantención de los hogares de terceras personas que los contratan. Y el tercer segmento por su parte tiene como objetivo satisfacer las demandas que viene dadas por *empresas constructoras* que ejecutan obras nuevas, este segmento presenta una alta vinculación con lo que sucede en el sector de la construcción, por lo que es fuertemente cíclico.

- **Sexo**, los clientes de esta unidad de negocio son mayoritariamente hombres dedicados al mejoramiento del hogar y construcción, estos son profesionales dedicados a esta área, además de maestros de la construcción. Las edades de estos clientes bordean entre los veinticinco años en adelante, debido a que se trata de productos de alta complejidad.

Easy proporciona los siguientes *Bienes*

- **Bienes Durables**: Esta unidad de negocio, se concentra en un 100% en otorgar a sus clientes productos durables, tales como; materiales de construcción, puertas, ventanas y molduras, gasfitería, electricidad, baño & cocina, pinturas, pisos & muros, iluminación, herramientas eléctricas y manuales, decoración y jardín.

Easy gana dinero por medio de las siguientes variables.

- **Contrato a Corto plazo**: Es importante mencionar que esta unidad de negocio tiene su propia tarjeta de crédito Easy, tarjeta que integra las tarjetas de créditos más, a

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

través de este medio de pago, tiene la posibilidad de obtener beneficios, ya que las ventas hechas en cuotas generan un interés rentable para la empresa.

- **Ventas Masivas:** Esta unidad de negocio de Cencosud, por medio de sus ventas masivas logra obtener beneficios para su empresa, ya que al ofrecer una cantidad variada y enorme de productos, el cliente posiciona a la empresa dentro su mente, los cuales pueden ser personas naturales o bien empresas particulares relacionadas con el ámbito de construcción, por lo tanto las ventas son en grandes volúmenes, siendo esto muy positivo y favorable para empresa.

Easy se diferencia y puede sostener una ventaja competitiva a través de los siguientes puntos a mencionar:

- **Calidad de Servicio,** el mercado de la construcción ha evolucionado en función de agregar valor para el cliente especialista, que busca rapidez, comodidad y servicios a precios muy competitivos, por lo que esta unidad de negocio dispone de un sector denominado *Patio de Construcción*, diseñado especialmente para cargar los productos seleccionados por el cliente directamente en el vehículo. Otro servicio ofrecido por este negocio es *Dato Easy*, el cual consiste en una base de datos con nombres de maestros y contratistas especializados en diferentes rubros, además del servicio de arriendo de herramientas y maquinarias. Otro servicio creado en el año 2005 por este negocio para generar valor área el cliente es el *Centro de Proyectos e Instalaciones*, el cual es un equipo de diseñadores que, con herramientas de última generación, brindan asesorías para la remodelación de cualquier espacio de la casa con su respectiva instalación si el cliente así lo necesita, y se ha implementado también el financiamiento a través de las tarjetas Más. Además de otorgar valor agregado al cliente, por medio de servicios adicionales como por ejemplo entrega gratuita a domicilio, corte de madera, cursos de capacitación para clientes y

asesoramiento para sus proyectos.

- **Precios Bajos**, esta unidad de negocio que utiliza una estrategia de marketing, por medio de la cual Easy busca proyectar una imagen del precio con el mayor surtido.

Easy perteneciente al retail no comestible proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas e Indirectas*.

- **Venta Directa.**

- **Tienda por departamento:** Esta unidad de negocio al igual que las demás tiendas comerciales al detalle, proporcionan sus productos por medio de sus establecimientos, locales que cuentan con pasillos específicos, en donde el cliente puede encontrar, lo que necesite o desee llevar, ya sea materiales de construcción, hasta plantas para el jardín, para luego dirigirse a caja y cancelar con cualquier medio de pago, como más le acomode.

- **Venta Indirecta.**

- **Internet:** Esta tienda al igual que Paris, proporciona la opción de ofrecer a través de su página de internet www.easy.cl productos relacionados con materiales de construcción, sin tener que ir directamente el cliente a la propia tienda para adquirir los productos deseados.

- ✓ **Tienda por Departamento (París).**

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- **Niveles Socios Económicos**, es esta unidad de negocio, la clase media (C2 y C3) se ha convertido en el gran público objetivo, el cual es más consciente de la relación precio/valor y está más dispuesto a discutir por sus derechos.
- **Sexo**, esta unidad de negocio tienen como objetivo satisfacer las necesidades de las personas de ambos sexos, de edades entre los dieciocho en adelante, todas ellas con y sin crédito de esta tienda, dependiendo del servicio y producto que desee adquirir. Cabe señalar que existen clientes menores de edad que asisten a estas instalaciones en empresa de un adulto, o bien, en compañía de sus amistades con el objetivo de adquirir un producto que le haya gustado.

Tiendas París proporciona los siguientes *Bienes y Servicios*:

- **Bienes Durables**: Esta tienda por departamento, cuya actividad principal es la comercialización, con financiamiento, proporciona productos durables tales como; vestuario, artículos para el hogar, electrónica, deporte, calzado y tecnologías.
- **Servicios**
 - **Viajes París**: Esta prestigiosa empresa entre uno de los servicios que otorga, encontramos los viajes, comercialización de servicios turísticos vacacionales y giras de estudio, a través de viajes París, con la finalidad de entregar un servicio más completo.
 - **Seguros París**: Seguros y servicios París nace con la finalidad de responder a un mercado cada vez más consciente de la necesidad de estar protegido,

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

dentro de los seguros que ofrece encontramos; seguros de salud, vida, hogar, vehículos, de fraude y cesantía.

- **Créditos Paris:** Esta empresa cuenta con distintos servicios en créditos, tales como; crédito de consumo, tarjetas de crédito y los créditos hipotecarios. También ofrece crédito automotriz, ahorro programado con cargo a tarjetas más, ahorro futuro seguro y seguro de fraude para tarjetas Master Card, productos que le permiten aumentar los vínculos con los clientes y complementar sus ofertas principal, que es el crédito de consumo.

Tienda Paris gana dinero por medio de las siguientes variables.

- **Contrato a Corto plazo:** Esta unidad de negocio conocida como tienda Paris, gana principalmente dinero a través de las ventas con tarjetas de créditos, ya que su objetivo es lograr que los clientes paguen con este medio de pago en cuotas, proporcionando un beneficio para la empresa principalmente por el interés que se les cobra por cada compra, dependiendo de la cantidad de cuotas que desee el cliente.
- **Ventas Masivas:** Esta unidad de negocio debido a la cantidad enorme de productos que ofrece a sus clientes, se encuentra dirigida a un segmento muy amplio, ya que no discrimina, ni sexo, ni edad, permitiendo de esta manera poder adquirir un sin número de productos, a diferentes precios y a través de varios medios de pagos.
- **Ventas Integradas:** De acuerdo a lo investigado esta empresa como método para ganar dinero, transmite a sus trabajadores las técnicas necesarias, para

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

entregar un servicio de excelencia y más completo. Las técnicas se basan principalmente en la atención al cliente, cuando este desee realizar una operación ya sea de pago o compra, es ahí cuando el empleado se encuentra capacitado para ofrecer un segundo producto, aparte del que ya desean llevar, como estrategia llamada venta cruzada.

Para diferenciarse y sostener una ventaja competitiva en París de pueden destacar los siguientes puntos:

- **Exclusividad**, además de comercializar marcas tradicionales, vende las marcas de vestuario juvenil Foster y JJo, las que conjunto con Umbrale, pasaron a formar una unidad especializadas de negocios que se encarga de desarrollarlas en dos frentes, una al interior de la tienda por departamentos como marcas exclusivas, y a través de una red de tiendas externas o boutique.
- **Precios Altos**, la preferencia sobre las marcas son sinónimo de confianza, es por esto que esta unidad de negocio ofrece producto de altos precio pero con prestigioso reconocimiento de los consumidores respecto a su imagen como producto de calidad.
- **Producto o servicios adicionales**, con el objetivo de diferenciarse de sus competidores comercializa sus productos por dos medios adicionales como lo son la venta telefónica y la que se realiza en forma electrónica a través de la página Web www.paris.cl Además de ofrecer mediante los módulos localizados al interior de la tienda ventas de los seguros.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Tienda Paris perteneciente al retail no comestible proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas e indirectas*

- **Venta Directa.**

- **Tienda por departamento:** A través de la cadena paris, Cencosud desarrolla su tienda de negocio por departamentos. En el negocio de tiendas por departamento, esta se divide en seis grandes segmentos: Vestuario, Hogar, Decohogar, Tecnología, Deporte y Calzado. Por medio de este establecimiento y sus distintos departamentos, dentro de los cuales cuentan con vendedores/cajeros, proporcionan sus productos directamente, dando a elegir según los intereses de cada cliente, lo que desee llevar.

- **Venta Indirecta.**

- **Internet:** Para realizar compras a través de Internet a lo largo de Chile, el sistema que se utiliza de comercio electrónico, es a través de la página Web www.paris.cl. Se creó esta página con la finalidad de que los clientes puedan elegir y comprar en forma segura y económica una gran selección de productos Paris por vía Internet, sin tener que ir a la propia tienda y así realizar la operación.

- ✓ **Banco París.**

- **Niveles Socios Económicos,** esta unidad de negocio desea ser el mejor banco de personas orientadas a satisfacer las necesidades financieras de la clase media (C2 y C3), a través de una oferta personalizada, cercana, ágil y competitiva con ventajas del mundo retail con un equipo competente y altamente motivado y cuya principal orientación sea el cliente, buscando siempre aumentar el valor de la compañía.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Unos de los servicios que ofrece esta unidad de negocio son los Viajes Paris, que se orienta principalmente al segmento vacacional para los segmentos medios de la población (C2 y C3) al igual que Banco Paris está orientado al mismo segmento socioeconómico.

- **Sexo**, las personas clientes de este banco son de ambos sexos, de treinta años de edad en adelante, profesionales y no profesionales con deseos de adquirir un crédito. Además son potenciales clientes los jóvenes que cuenten con crédito en la tienda por departamento.

Banco Paris proporciona el siguiente *Servicio*.

- **Créditos de Consumo**: Esta unidad de negocio como producto principal del banco, ofrece créditos de consumos, seguido en importancia con las tarjetas de créditos conforme al desarrollo de su plan estratégico. Es importante mencionar que banco Paris ofrece un crédito de consumo en cuotas fijas e iguales, con un monto mínimo de crédito \$250.000 equivalente a mínimo 6 meses y máximo 60 meses como máximo.

Banco Paris gana dinero por medio de la siguiente variable

- **Contrato a Largo Plazo**: Esta unidad de negocio gana dinero por medio de créditos de consumo e hipotecarios, ya que a través de estas dos herramientas financieras, permite mantener una relación a largo plazo con los clientes, celebrando estos contratos por varios años ya sean aproximadamente entre 3 a 5 años o más, los cuales generan intereses importantes para la empresa, ya que por medio de estas primas ganan dinero, permitiendo obtener resultados beneficios para

la empresa.

Banco París para sostener y mantener una ventaja competitiva con respecto a la competencia a través de:

- **Calidad de Servicio**, es un banco orientado a satisfacer las necesidades financieras de la clase media, a través de una oferta personalizada, cercana, de los ejecutivos de cuenta de este banco, con un equipo competente y altamente motivado y cuya principal orientación sea el cliente, buscando siempre el valor de la compañía.

En cuanto al desarrollo de clientes, se desarrolla por medio del programa de fidelización Circulo Más, conformado por las empresas Jumbo, París, Santa Isabel, Easy y Tarjetas Más. El objetivo principal de esta división es profundizar la relación con los clientes, ofrecerles un servicio más integral y generar mayor valor agregado a partir de las sinergias que se dan entre ellos y cada una de las áreas de negocios de Cencosud.

Banco Paris perteneciente al retail financiero proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas*.

- **Ventas Directas.**
 - **Servicios Financieros:** Esta empresa cuenta con salas de ventas de servicios financieros especiales, donde se encuentran los trabajadores adecuados para otorgar la información necesario y principalmente realizar la operación que desee obtener el cliente, ya sea, seguros, viajes y créditos.

FALABELLA.

Falabella es una de las empresas más grandes de Chile y la tienda por

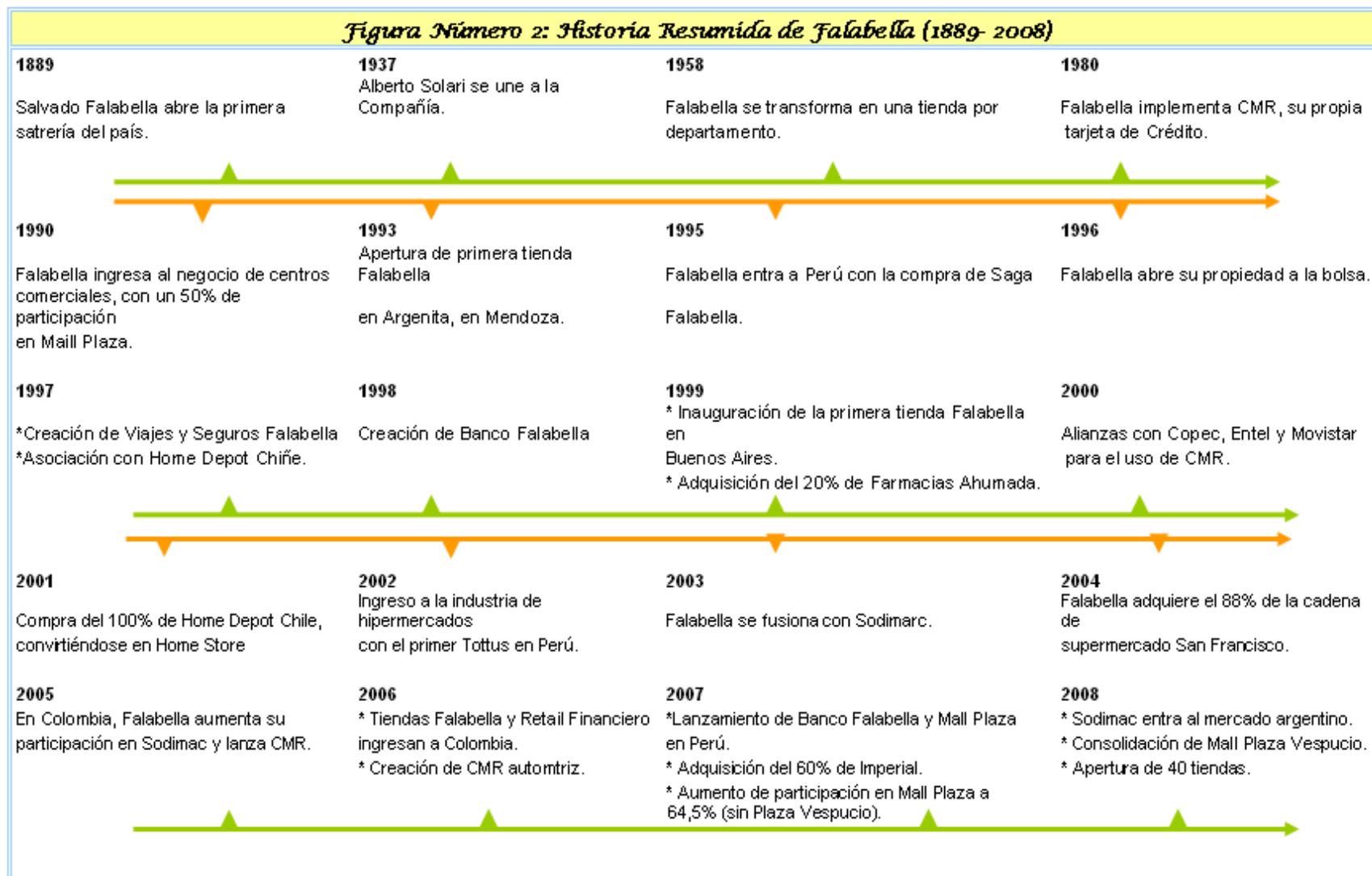
“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

departamentos más importantes de Sudamérica, con presencia en Argentina y Perú. El principal negocio de esta compañía es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de tiendas por departamento, malls y tiendas de especialista, así como alimentos a través de hiper y supermercados. Además, se ha desarrollado el área de servicios financieros (emisión de tarjetas de crédito, corretaje de seguros, banco y agencia de viajes) y la manufactura de textiles.

En la actualidad el holding Falabella cuenta con 120 años de trayectoria, marcando tendencias, vanguardia e innovación, siendo reconocida desde sus orígenes como una empresa con una marca joven, anticipada siempre a los tiempos difíciles con una sólida capacidad para optimizar sus procesos y traspararlo a sus clientes, situaciones que llevaron a la compañía a ser reconocida en el año 2009 como una de las doce empresas más responsables de Chile, según el prestigioso *ranking de responsabilidad social empresarial de la fundación Prehumana y la Revista Qué Pasa*, hito que además la considera como la única empresa del retail en dicha clasificación.

Para ilustrar de mejor forma la evolución y los hechos más relevantes de esta compañía, se presenta la siguiente figura del cronograma de Falabella y su evolución hasta el año 2009.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”



Fuente: Elaboración propia en Base a la información Corporativa.

❖ **Modelo de Negocio de Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella.**

✓ **Mejoramiento del Hogar Sodimac.**

- **Niveles Socios Económicos**, con la finalidad de trabajar activamente con sus clientes, esta unidad de negocio capta a diversos clientes los que tienen participación en los mercados de; construcción, industria, agrícola, mejoramiento del hogar, comercio, minería, distribución y servicios. Esta unidad de negocio de la compañía también está orientada a todas las personas de los niveles socioeconómicos medios y medios altos (C2 y C3), los que buscan mejorar sus espacios de convivencia en el hogar.
- **Sexo**, los clientes de esta empresa son preferentemente hombres profesionales dedicados a la construcción, además de aquellos hombres maestros dedicados al mejoramiento del hogar. Tratando de capturar la atención de las mujeres profesionales esta unidad de negocio ha creado una nueva área de sus instalaciones dedicada mayoritariamente a la mujer con el concepto casa y jardín, este nuevo concepto es creado para aquellas personas que deseen arreglar la vista externa de sus hogares, destacando además que esta área es utilizada en una menor cuantía por hombres que utilizan el diseño de ambientes como su profesión.

Sodimac proporciona los siguientes Bienes

- **Bienes Durables:** Esta unidad de negocio orientada a asesorar en proyectos y en la búsqueda conjunta constante de soluciones requeridas, busca proporcionar a sus clientes todos aquellos materiales de Construcción, Decohogar, jardinería entre otros, caracterizados como productos durables, que permitirán de tal manera

mantener satisfecho a quienes los prefieran.

Sodimac gana dinero por medio de la siguiente variable.

- **Ventas Masivas:** Esta gran unidad de negocio si bien se encuentra más dirigida a un público masculino adulto joven y empresas relacionadas con la actividad comercial de Construcción, debido a la amplia gama de productos que ofrece, existe también enormes ventas masivas, lo cual proporciona beneficios para la empresa y un medio muy importante para ganar dinero, buscando responder positivamente a lo que se refiere entre costo e ingresos obtenidos por la empresa.

Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva, se pueden identificar los siguientes ítems.

- **Servicio de Calidad,** los clientes de esta unidad de negocio poseen diversos servicios a los cuales pueden acceder, tales como; líneas de créditos para apoyar el financiamiento de sus proyectos, contar con ejecutivos de ventas con dedicación especial a las necesidades de sus clientes, solicitud productos desde cualquier lugar del mundo, arriendo de equipos y herramientas con condiciones especiales y optar a servicios de instalaciones.
- **Precios Bajos,** esta área de negocio además de ser una figura asociada a la construcción y el hogar busca fortalecimiento de múltiples ventajas competitivas, tales como, mejores expertos, tienda con el más amplio surtido, mejores marcas mayor stock y por supuesto el crédito más conveniente con CMR, y precios más bajos en sus productos, ventajas que han llevado a esta área de negocio a ser

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

reconocida como la casa de Chile, lo que hace que sus ofertas, descuentos y promociones hacen que los consumidores la prefieran.

- **Productos o Servicio Adicionales**, esta unidad de negocio presta un servicio de compra asistida, la cual consiste en un llamado gratis por parte de la empresa, con el objetivo de ayudar en la compra por lo que han dispuesto una línea telefónica completamente gratuita para el cliente, donde podrá registrar su número y uno de sus ejecutivos de Sodimac lo llamará para ayudarlo.

Sodimac perteneciente al retail no comestible proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas e indirectas*

- **Venta Directa.**
 - **Tienda de Especialidad:** Esta tienda también es considerada de especialidad ya que proporciona solo productos para mejorar el hogar, y posee el mismo sistema antes mencionado, a través del establecimiento, el cliente puede elegir personalmente el producto que desee llevar, pasando por caja y pagando el medio de pago que más le acomode.
- **Venta Indirecta.**
 - **Internet:** Esta tienda al igual que tienda Falabella, cuenta con la opción de otorgar a sus clientes, la página web www.sodimac.cl, con la finalidad que ellos puedan seleccionar el producto deseado, sin tener que ir directamente a la empresa y evitarse la operación de compra personalmente
- ✓ **Tienda por Departamento Falabella.**

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- **Niveles Socios Económicos**, los estilos de vida de las personas cada día tienen mayor relevancia en sus compras. Es por esto, esta unidad de negocio está segmentando cada vez más en esta dirección y ofreciendo las alternativas para satisfacer la creciente sofisticación de consumidor con las marcas, campañas y tiendas más sofisticadas. Esta unidad de negocio de esta compañía está orientada a los segmentos socioeconómicos altos, medios altos y medios de la población chilena (*ABC1, C2 y C3*) de todos los estilos de vida.
- **Sexo**, los clientes de esta unidad de negocio son tantos hombres como mujeres, los primeros son adquirientes de productos tecnológicos. Cabe destacar que las mujeres siguen siendo las que adquieren mayoritariamente vestuarios a la hora de comprar un producto en esta tienda por departamento. En resumen Falabella tiene como objetivo satisfacer las necesidades de personas de ambos sexos, de edades entre los dieciocho y sesenta años, dependiendo del servicio, departamento y producto. Con educación profesional universitaria, posgrado nacionales o adquiridos en el extranjero, estudios en institutos de formación técnico profesional o bien si no tienen título profesionales han terminado al enseñanza media.

Tienda Falabella, proporciona los siguientes *Bienes y Servicios*.

- **Bienes Durables**: Falabella, esta tienda tan prestigiosa, al igual que su competencia París, tiene como actividad principal la comercialización de productos no comestibles, por lo tanto su objetivo es proporcionar productos tales como; vestuario, electrónica, deporte, calzado, tecnologías y artículos de hogar, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes que la prefieren.
- **Servicios**

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- **Viajes Falabella:** Falabella Ltda inicio sus actividades como agencia de viajes en el años1997. Es importante señalar que viajes Falabella, se creó con la finalidad de proporcionar un servicio adicional a los clientes que deseen realizar viajes ya sea, por placer, de negocios, eventos de ferias, congresos y seminarios, tanto en Chile como en el extranjero.
- **Seguros Falabella:** Esta unidad de negocio, especializada seguros Falabella se creó con la finalidad de resguarda o proteger en todo momento el entorno del cliente y el de su familia, ofreciendo seguros tales como; auto, salud, moto, vida, entre otros.
- **Créditos Falabella:** Esta empresa ofrece su propia tarjeta de crédito CMR Falabella, con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de sus clientes, con la finalidad de proporcionar un sistema de pago más cómodo y flexible, para realizar las compras que deseen adquirir dentro de la tienda.

Tienda Falabella, gana dinero por medio de las siguientes variables.

- **Contrato de corto plazo:** Esta unidad de negocio o tienda por departamento gana principalmente dinero a través de su tarjetas de créditos CMR, herramienta que proporciona la tienda, a sus clientes, con la finalidad de que puedan adquirir cualquier producto otorgado por esta, pagando en cuotas con su tarjeta CMR Falabella, logrando de esta forma obtener un beneficio de las compras adquiridas por el cliente, por el interés que se obtendrá, por la deuda a corto plazo que el cliente mantendrá con la empresa.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- **Ventas masivas:** Debido a la cantidad y variedad de productos que ofrece esta tienda por departamento, también es importante señalar que gana dinero a través de este medio, ya que se encuentra dirigida un segmento amplio sin distinguir ni sexo ni edad, principalmente porque existen productos para todos, generando de tal manera un beneficio para la empresa, por la alta influencia de público que busca adquirir productos tanto necesarios como de lujos.

Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva, se pueden identificar los siguientes ítems.

- **Exclusividad,** en este sentido, esta empresa posee oficinas en Shangai la que le permite tener confiabilidad en la calidad, precisión en las entregas, desarrollar nuevos productos y, sobre todo, tener renovaciones constantes de moda. Hoy día están lanzando campañas de moda una vez al mes. Así, esta empresa esta constantemente marcando tendencias, como demuestra la exitosa campaña de edición limitada de Agatha Ruiz de la Prada, con su presencia física en la tienda, desfile de modas y lanzamiento de su línea de productos.
- **Precios Bajos,** este negocio posee precios bajos en productos que se encuentran fuera de temporada, además de existir ofertas exclusivas con la tarjeta CMR, el cliente podrá disfrutar de rebajas únicas en la compra de sus productos, manteniendo así un vínculo comercial con este.
- **Productos o Servicio Adicionales,** unidad de negocio que presta diversos servicios a sus clientes como lo son, la venta a distancia, que incluye los canales de Internet, teléfono y recientemente televisión tenido un importante desarrollo en los últimos

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

años, incorporando nuevos formatos con el objetivo de capturar a nuevos clientes, además del desarrollando permanentemente nuevos servicios. El sitio Web www.falabella.com se ha considerado como el sitio de mayor tráfico y ventas en la industria del retail en Chile.

Tienda Falabella, perteneciente al retail no comestible proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas e indirectas*

- **Venta Directa.**

- **Tienda por especialidad:** Esta gran cadena comercial, desarrolla sus negocios por departamentos, al igual que su competencia Paris, proporciona su línea de productos por departamentos dentro de la tienda y esta se divide en seis grandes segmentos: Vestuario, Calzado, Deporte, Hogar, Decohogar, Tecnología, Deporte. Por lo tanto este establecimiento compuesto por sus distintos departamentos, cuenta con vendedores/cajeros, que permiten al cliente adquirir el producto que deseen llevar.
- **Servicio financiero:** Dentro del establecimiento, esta tienda cuenta con las salas de servicios financieros especiales, donde se proporciona los servicios financieros, por medio de los empleados adecuados para otorgar la información necesaria y relevante con la finalidad de entregar el servicio que desee contratar el cliente, según sus necesidades tales como créditos, seguros y viajes.

- **Venta Indirecta.**

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- **Internet:** Esta empresa además de contar con los establecimientos adecuados y necesarios para proporcionar sus productos, cuenta con su página web www.falabella.com, con la finalidad de entregar la opción de elegir un producto por medio de la herramienta de internet, de forma segura y económica a sus clientes, sin tener que ir directamente a la tienda y realizar la operación de compra.

- ✓ **Supermercados Tottus**
 - **Niveles Socios Económicos,** hoy en día este supermercado es preferido por los segmento de consumidores *C2* y *C3* en Chile, por poseer una variedad de surtidos en los productos no durables que es proporcionados por esta unidad de negocio a la población chilena.

 - **Sexo,** los clientes de esta unidad de negocio son de ambos sexos, de todas las edades, en cuanto a los menores de edad estos asisten generalmente en compañía de un adulto. Las personas asistentes a este supermercado son profesionales y no profesionales con estudios de cursos de capacitación o bien aquellos que han terminado la educación media, los cuales buscan encontrar el mejor surtido comestible para sus hogares.

Supermercados Tottus, proporciona los siguientes Bienes.

- **Bienes No durables:** Este supermercado ofrece una cantidad enorme de productos, dentro de los cuales podemos observar como productos no

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

durables tales como; bebidas y jugos, vinos y licores, lácteos, abarrotes, fiambrería, carnicería, panadería, pastelería, artículos de aseo y limpieza, útiles escolares entre otros.

- **Bienes Durables:** Esta unidad de negocio también ofrece productos, durables tales como; accesorios para el hogar, entre otros.

Supermercado Tottus, gana dinero por medio de la siguiente variable.

- **Ventas masivas:** Esta unidad de negocio al igual que las demás unidades de negocios, según su actividad comercial. Proporciona una cantidad enorme de productos, que son de gran interés para cada uno de los integrantes de un hogar, si bien se podría decir que el sexo predominante en este sector industrial es la mujer, dueña de casa, también asisten todos los integrantes del hogar, por lo que se producen de igual manera ventas masivas de cada uno de los productos ofrecidos por el hipermercado Tottus, generando de esta manera beneficios para la empresa.

Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva, se pueden identificar los siguientes ítems.

- **Servicio de Calidad,** unidad de negocio que cuenta en todos sus procesos con la tecnología especializada y personal operativo de calidad para almacenar, seleccionar, empacar y entrega de un producto con todas las requerimientos que sus clientes exigen.

- **Productos o Servicio Adicionales**, ofrece un servicio de *pedidos a domicilio*, Tottus cuenta con personal capacitado para prestación de este servicio, además de contar con cadena de frío adecuada para estos productos. La devolución de uno de los productos del pedido se debe solicitar dentro de las primeras 24 hora. Haciéndose efectivo el cambio presentando la boleta o guía de despacho.

Supermercado Tottus, perteneciente al retail comestible proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas e indirectas*

- **Venta Directa.**
 - **Supermercado:** Esta empresa proporciona sus productos comestibles a través de su establecimiento Hipermercado Tottus, por lo tanto el producto deseado se adquiere por medio del establecimiento, donde cada cliente o consumidor elige personalmente lo que desea llevar y luego lo cancela por medio de un cajero, quien realiza la operación de pago y entrega de los productos.
- **Venta Indirecta.**
 - **Internet:** Esta tienda, al igual que las anteriores cuenta con la opción de proporcionar los productos vía internet, a través de la página web, www.tottus.cl, en el cual el cliente selecciona cada uno de los productos que desea adquirir, sin tener que ir directamente al establecimiento para realizar la operación de compra.

✓ **Banco Falabella**

- **Niveles Socios Económicos**, Banco Falabella unidad de negocio orientada a brindar a los clientes de estratos socioeconómicos medios y medios altos (C2 y C3) una experta asesoría en materia financiera junto con ofrecer créditos convenientes y por sobre todo con amplias coberturas, adicionalmente este banco otorga seguros, por medio de la integración y complementación del banco, protección para sus bienes, vida y salud, además relaciones sustentables de largo plazo.
- **Sexo**, los clientes de este banco son de son de ambos sexos, de las edades de veinticinco años en adelante, profesionales y no profesionales con estudios de especialización, con enseñanza media completa. Cabe señalar que además son clientes aquellas personas que cuentan con tarjeta CMR y que deseen tener cuenta o adquirir algún crédito en este banco.

Banco Falabella, proporciona el siguiente Servicio.

- **Créditos de Consumo**: Este negocio se desarrolló con la finalidad de proporcionar un banco de personas y de una oferta integral de servicios financieros, que por medio de constantes y permanentes mejoras e innovaciones.

Banco Falabella, gana dinero por medio de la siguiente variable.

- **Contratos a largo Plazo**: Esta unidad de negocio debido a los servicios que otorga, tales como créditos de consumos e hipotecarios, además de una variedad de seguros,

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

busca lograr por medio de estas herramientas, obtener una relación a largo plazo con los clientes, con la finalidad de ganar dinero, por un largo tiempo, valiéndose de los intereses que logar adquirir a través del tiempo, obteniendo finalmente entre ingresos y egresos, una rentabilidad favorable para la empresa.

Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva, se pueden identificar los siguientes ítems.

- **Calidad de Servicio**, en lo que respecta a esta unidad de negocio de la compañía, continúa ampliando la oferta de productos a los clientes, caracterizándose por la alta y reconocida calidad de servicio, está constantemente mejorando la atención a sus clientes. Esta banca se encuentra comprometida con una cultura de calidad diferenciadora y consistente, sustentada por un modelo de gestión donde el cliente está en el centro.

Para eso despliega una propuesta de valor centrada en la transparencia, conveniencia y simplicidad.

Además de ser reconocida como una de las 5 empresas que se han mantenido en la excelencia de calidad en los últimos años.

Banco Falabella, perteneciente al retail financiero proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas*

- **Servicio financiero:** Dentro del establecimiento, esta tienda cuenta con las salas de

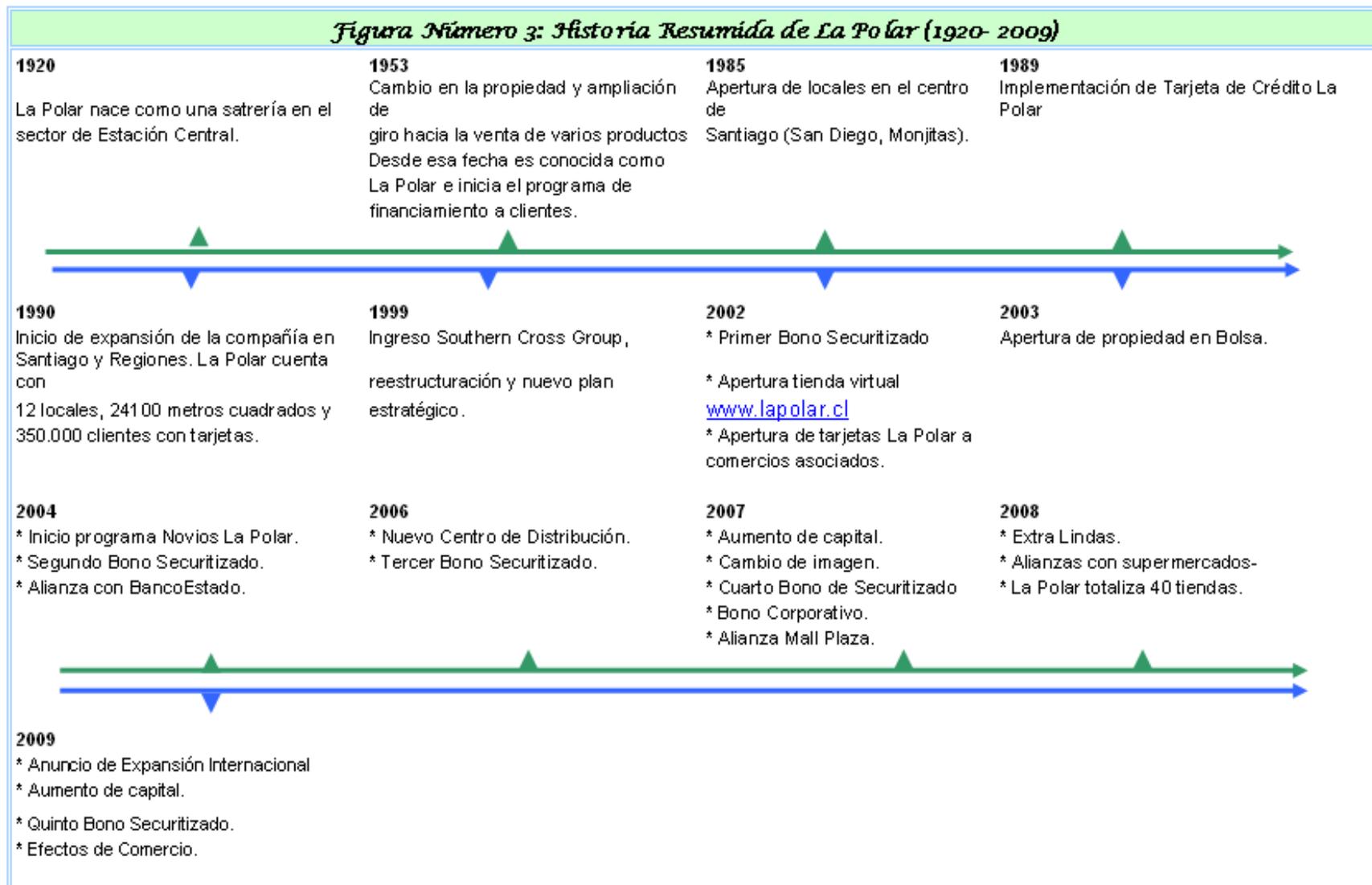
servicios financieros especiales, donde se proporciona los servicios financieros, por medio de los empleados adecuados para otorgar la información necesaria y relevante con la finalidad de entregar el servicio que desee contratar el cliente, según sus necesidades tales como créditos, seguros y viajes.

LA POLAR.

La Polar es el nombre de las multitiendas que tiene Empresas La Polar (ex Comercial Siglo XXI) fundada hace más de noventa años. La Polar tiene cuarenta y tres tiendas a lo largo de Chile y una en Colombia. Participa en dos áreas de negocio, la primera es el negocio que desarrolla a través de la cadena de tiendas La Polar y el segundo es el negocio financiero mediante el otorgamiento de crédito a sus clientes. En la década de los 90, la empresa comenzó un fuerte proceso de expansión que implicó la apertura de sucursales. Los menores niveles de actividad económica registrados en el año 1997 repercutieron significativamente en las ventas de esta compañía.

En la siguiente figura se puede apreciar un resumen de los hitos más importantes de esta compañía, desde su fundación hasta el año 2009.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”



Fuente: Elaboración propia en Base a la información Corporativa.

❖ **Modelo de Negocio de Empresas La Polar Sociedad Anónima.**

✓ **Tienda por Departamento La Polar.**

- **Niveles Socios Económicos**, este negocio está orientado a segmentos socioeconómicos medios y medio bajo (*C2, C3 y D*) de la población chilena. El objetivo de esta empresa es ofrecer la posibilidad de acceder a sus productos a la población con más bajos recurso de la población, todo esto mediante la tarjeta ofrecida por esta tienda.
- **Sexo**, preferentemente son las mujeres las que entran y compran en las instalaciones de esta tienda por departamento, con edades que bordean entre los dieciocho años en adelante. Los clientes de esta empresa son mayoritariamente sin profesión pero con estudios de especialización o enseñanza media completa e incompleta y en su minoría son profesionales los cuales buscan adquirir marcas exclusivas entregadas por esta tienda por departamento como lo son la marca ExtraLindas y Zibel.

Tienda La Polar, proporciona los siguientes Bienes y Servicios.

- **Bienes Durables**: Esta tienda, tiene como actividad principal comercializar o proporcionar a los clientes bienes durables tales como; Electrónica, Decohogar, Electrohogar, Deporte, Infantil, Belleza y Regalos (Para mujeres, hombres Flores, Peluches etc.).

- **Servicios.**
 - **Créditos la Polar:** Esta empresa, como tienda comercializadora de productos durables, proporciona la oportunidad de entregar tarjeta de crédito a sus clientes que cumplan con ciertos requisitos básicos, para satisfacer la demanda, con la finalidad de ofrecer un sistema de pago mucho más cómodo y flexible.

Tienda La Polar, gana dinero por medio de las siguientes variables.

- **Contrato de Corto plazo:** Es importante señalar que esta tienda se beneficia principalmente, por medio de su herramienta, “tarjeta de crédito La Polar”, ya que el 90% de las compras realizadas por los clientes, son a través de este medio de pago, más cómodo y flexible, el cual permite adquirir los productos que deseen y en las cuotas que más le acomoden, existiendo además la opción de las repactaciones, método infalible para ganar dinero en esta empresa.
- **Ventas masivas:** Esta tienda por departamento debido a la cantidad de productos que ofrece a sus clientes dentro de su establecimiento, genera grandes ventas masivas, principalmente porque el cliente tiene la opción de elegir a gusto el productos que desee llevar, convirtiéndose en un beneficio y método para ganar dinero.

La Polar se diferencia y sostiene una ventaja competitiva, se destacan los siguientes

puntos.

- **Exclusividad**, con el objetivo de cubrir y satisfacer el vestuario de las mujeres con tallas especiales XL y XXL, La Polar preocupados por cubrir esta necesidad creó la marca *ExtraLindas* con un vestuario adecuado y bello para cada ocasión. Otra exclusividad que adopta esta tienda por departamento es marcar un estilo sofisticado y alineado a las últimas tendencias de la moda, fue el lanzamiento al mercado la marca *Zibel*.
- **Precios Bajos**, los precios bajos presentados por esta tienda por departamento se pueden encontrar en diversos periodos en el año dependiendo de las estaciones del año en el cual nos encontramos. Los productos que se encuentran fuera de temporada presentan un valor más bajo al de una temporada normal, estos productos pueden ser adquiridos con y sin tarjeta de la tienda. Además se pueden obtener precios bajos por los descuentos y ofertas por la compra de un producto con la tarjeta de crédito de esta tienda.
- **Precios Alto**, los precios elevados presentados por esta tienda son accesibles con respecto a las demás tiendas por departamento, los productos con precios altos son con respecto a las marcas bien posicionadas por cada uno de los consumidores en relación a la imagen de dicha marca.

Tienda La Polar, perteneciente al retail no comestible y retail financiero proporciona sus productos por medio de Ventas Directas e indirectas

- **Ventas Directas.**

- **Tienda por departamento:** Esta tienda al igual que sus competencias más directas como Falabella y Paris, busca proporcionar sus productos y servicios a través de sus salas de ventas, donde el cliente puede observar y elegir el producto que desee llevar y cancelar por medio de un vendedor/cajero que realiza la operación de pago y entrega del producto.
- **Servicio Financiero:** Es importante señalar que esta tienda por medio de su herramienta tarjeta de crédito La Polar, permite adquirir los productos que deseen los clientes, como medio de pago, más cómodo y flexible, para realizar las compras o inversiones, por lo tanto es importante que la tienda cuente con las salas de ventas adecuadas para realizar las operaciones financieras.

- **Ventas Indirectas.**

- **Internet:** Esta entidad también cuenta con la opción de poder adquirir sus productos por medio de la página web de la empresa www.lapolar.cl, donde los clientes pueden elegir libremente lo que deseen comprar y obtener en sus dependencias, sin tener que ir directamente a la tienda para adquirir los productos.

RIPLEY CORP.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

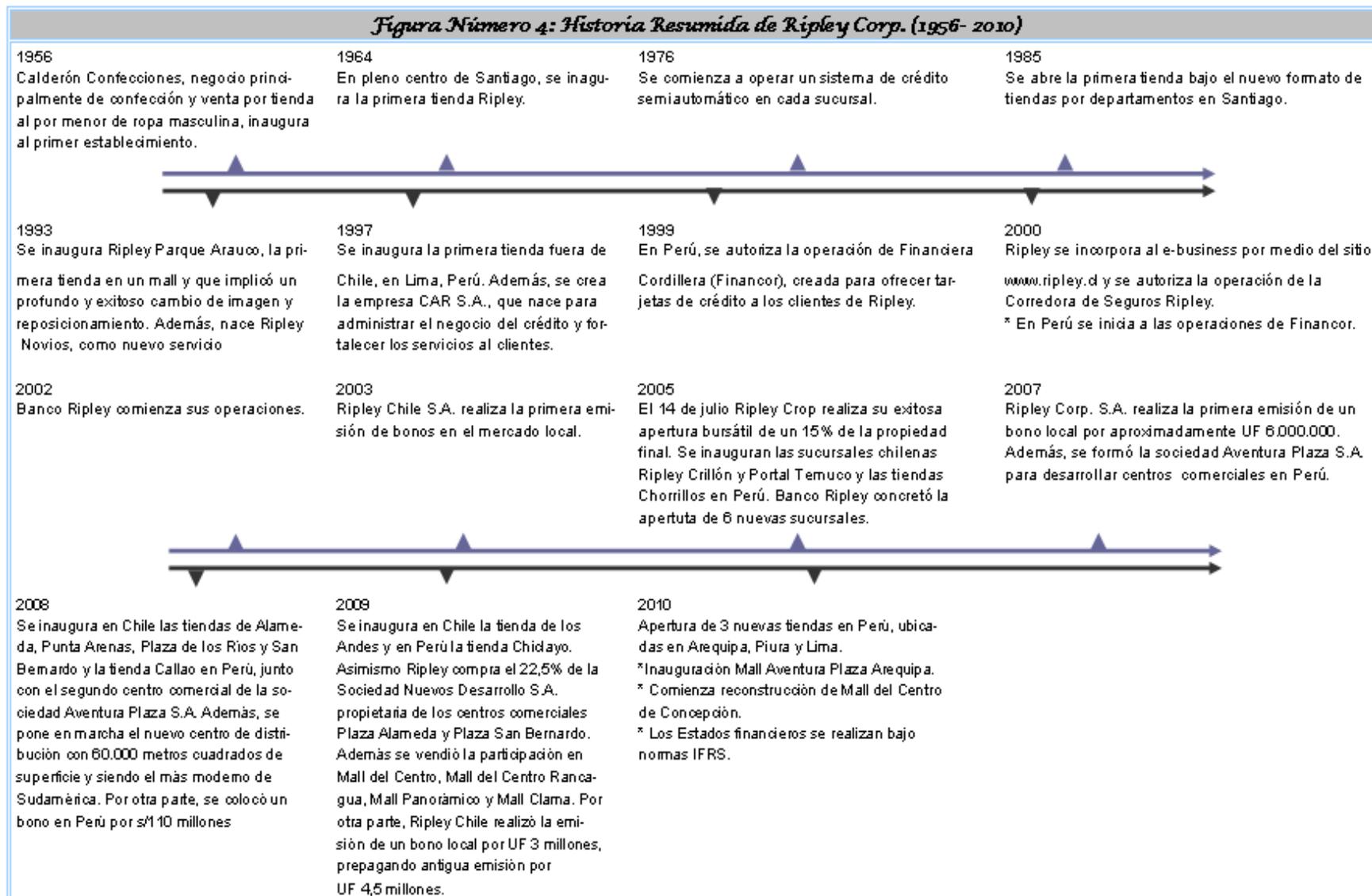
Ripley Corp., es una de las mayores compañías del sector retail en Chile y Perú. Su principal negocio es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda por departamento acompañado por un fuerte negocio financiero a través del crédito directo a sus clientes por medio de la Tarjeta Ripley.

Asimismo, maneja el Banco Ripley y participa en la propiedad de centros comerciales, el objetivo principal de Ripley es centrarse en el cliente y enfocado a entregar las mejores soluciones a las necesidades de los consumidores.

Esta compañía administra actualmente 54 tiendas en Chile y Perú, con una superficie de ventas total de más de 361 mil metros cuadrados, y con más de siete millones de tarjetas emitidas. Por su parte, Banco Ripley cuenta con 48 sucursales y 16 sucursales en Perú.

La siguiente figura muestra la evolución que ha presentado empresas Ripley Corp, desde sus inicios hasta el año 2010.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”



Fuente: Elaboración propia en Base a la información Corporativa.

❖ **Modelo de Negocio de Empresas Ripley Corp.**

✓ **Tienda por Departamento Ripley.**

- **Niveles Socios Económicos**, empresa orientada a un mercado objetivo de la clase media alta y media (C2 y C3) de la población chilena de todos los estilos de vida.
- **Sexo**, empresa orientada a cubrir un mercado objetivo de ambos sexos, debido a que busca un buen posicionamiento de imagen como tienda por departamento tanto por las mujeres como por los hombres, las edades bordean entre los veintiún años en adelante, con educación profesional universitaria o adquirida en un instituto de formación profesional y con estudios de educación media completa, además cuentan con estudios de cursos de especialización.

Tienda Ripley proporciona los siguientes Bienes y Servicios.

- **Bienes Durables:** Esta tienda al igual como las demás que compiten con ella, tales como las más conocidas Falabella y Paris, busca de la misma forma proporcionar productos durables debido al tipo de actividad a la que se encuentra dedica la empresa Ripley. Por lo tanto esta empresa se dedica a ofrecer dentro de su tienda por departamento productos tales como; Computación, Electro hogar, Decohogar, Dormitorio, Muebles, Deporte, Infantil, Belleza, Regalos.
- **Servicios**

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- **Seguros Ripley:** Esta empresa con los servicios de seguros con los que cuenta busca entregarles cada día los mejores productos y servicios a sus clientes, es por eso que crearon la Corredora de seguros Ripley Ltda. Por lo tanto han establecido contratos con prestigiosas compañías de seguros del mercado, contando con los mejores precios y coberturas para personas, proporcionando seguros como; Automotriz, Hogar y personas.
- **Créditos Ripley:** Esta empresa dentro de los servicios que proporciona a sus clientes, entrega la opción de otorgar tarjetas de crédito y créditos de consumo, herramientas financieras que permiten aumentar el vínculo y cubrir de esta manera las necesidades principales de cada cliente según lo que deseen adquirir dentro de la empresa, que busca simplemente satisfacer por completo la necesidades de sus clientes.

Tienda Ripley, gana dinero por medio de las siguientes variables.

- **Contrato a Corto Plazo:** Esta tienda, gana dinero por medio de las grandes ofertas que realiza en su tienda comercial, ofreciendo rebajas de hasta un 50% con la tarjeta Ripley, herramienta financiera que permite beneficiar tanto al cliente como a la empresa, ya que esta con este medio de pago permite que los clientes paguen en cómodas y flexibles cuotas, pero las cuales tienen un interés que beneficia más a la propia empresa que a los propios clientes.
- **Ventas Masivas:** Esta tienda debido a la cantidad de productos que proporciona al mercado, integradas principalmente por los distintos departamentos con los que cuenta dentro de su empresa, obtiene la oportunidad de ganar dinero, por las ventas masivas que se generan, ya que se encuentran dirigido a todo segmento de la

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

población, según lo que deseen adquirir cada cliente ya que existen variaciones entre precios de cada productos.

Esta tienda por departamento se diferencia y sostiene una ventaja competitiva, se destacan los siguientes puntos.

- **Calidad de Servicio**, esta empresa en busca de una mejor atención hacia el cliente, mantiene una buena cantidad de personal, además de contar con un número adecuado de promotores para responder a todas las inquietudes de sus clientes.
- **Exclusividad**, Ripley además de comercializar marcas tradicionales, esta tienda es reconocida por vender las marcas juvenil Ellus, Sopalding, entre otras. Estas marcas que encuentran bien posesionada en la mente de los clientes por su calidad en cuanto al producto que es entregado.
- **Precios Bajos**, estos pueden ser obtenidos con y sin Tarjeta Ripley mediante a los descuentos porcentuales que son sometidos los productos, el uso de la tarjeta está orientado a todos los segmentos de la población, aún cuando su uso es mayor en los segmentos medios.
- **Precios Alto**, Ripley presenta precios elevados en cuanto a las marcas más reconocidas por el mercado objetivo al cual está dirigida esta tienda. Cabe destacar que estos precios son accesibles y se encuentra al alcance del público en general, además estos se encuentran a la par con las otras tiendas comerciales.

- **Productos o Servicios Adicionales**, estos son promocionados para su adquisición dependiendo de la estación del año y las fechas importantes, es ofrecidos un segundo producto de regalo o la utilización de un producto adicional como un gancho comercial para compra principal de un producto en la tienda Ripley.

Tienda Ripley, perteneciente al retail no comestible y financiero proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas e indirectas*.

- **Ventas Directas**

- **Tienda por departamento:** Esta tienda comercial, cuenta con distintos departamentos dentro de su empresa, al igual que sus competencias más potentes como Falabella y Paris, proporciona sus productos por medio de estos departamentos, los cuales se encuentran integrados principalmente por: Computación, Electro hogar, Decohogar, Dormitorio, Muebles, Deporte, Infantil, Belleza, Regalos, cada uno de estos productos pueden ser elegidos personalmente por el cliente, la diferencia que existe dentro de la empresa, que acá existen por separados vendedores y cajeros por lo tanto existen quienes ayudan a elegir y facilitar la mejor elección del producto que deseen llevar y los cajeros realizar solo la operación con cualquier medio de pago.
- **Servicios financieros:** Es importante señalar que esta empresa por medio de sus herramientas tales como tarjeta de crédito, crédito de consumo Ripley, permite adquirir los productos que deseen adquirir los clientes, como medio de pago, más cómodo y flexible, para realizar las compras o inversiones, por lo tanto es importante que la tienda cuente con las salas de ventas adecuadas para realizar las operaciones financieras.

- **Venta Indirecta**

- **Internet:** Esta entidad por medio de su página web www.ripley.cl, permite a los clientes poder observar y elegir entre una cantidad de productos, dependiendo de lo que desee adquirir, en conjunto con una línea telefónica, proporcionan sus productos a los clientes sin tener que ir directamente a la tienda

- ✓ **Banco Ripley.**

- **Niveles Socios Económicos**, tras comenzar el funcionamiento de esta unidad de negocio, fue definido la orientación de la segmentación al cual iba a cubrir esta empresa, este banco está orientado a las personas de ingresos medios (C3), a la entrega de créditos de consumo y otros servicios financieros.
- **Sexo**, los clientes de este banco son de ambos sexos, profesionales de educación universitaria, técnicos profesionales salido de algún instituto y aquellos no profesionales con educación media, los cuales son independientes o microempresarios. Estos clientes tienen entre treinta años de edad en adelante, sin despreciar además aquellos potenciales clientes que cuenten con Tarjeta Ripley.

Banco Ripley, proporciona el siguiente *Servicio*.

- **Créditos de consumo:** Esta empresa cuenta con un banco de personal, el cual busca otorgar créditos de consumo a largo plazo y otros servicios financieros, con la

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

finalidad de proporcionar más productos a sus clientes aparte de los productos tangibles que ponen a disposición de los clientes.

Banco Ripley, gana dinero por medio de la siguiente variable.

- **Contrato a largo plazo:** Esta unidad de negocio creada por la empresa Ripley, permite aumentar el vínculo con sus cliente a largo plazo, ya que este proporciona por medio de su banco Ripley, otorga la oportunidad de entregar un crédito de consumo, como método para ganar dinero por un largo tiempo debido a los montos a los que pueden acceder los clientes y el interés que genera este a través del tiempo.

Este banco para sostenerse a través del tiempo y diferenciarse de sus competidores, mantiene una ventaja competitiva, a continuación se presentarán los puntos más importantes:

- **Calidad de Servicio,** esta unidad para mantenerse a través del tiempo y diferenciarse del resto de sus competidores tiene como estrategia la excelencia en el servicio y la rapidez de atención, basados en el uso de tecnología de punta, todo esto con el objetivo de agregar valor a la compañía con una buena imagen en cuento a la calidad de atención al clientes.

Banco Ripley, perteneciente al retail financiero proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas*.

- **Servicios financieros:** Esta empresa para ofrecer sus servicios a sus clientes de forma directa, cuenta con las salas de ventas financieras especiales y con el personal

adecuado para proporcionar la información necesaria, con la finalidad de realizar la operación que deseen los clientes, contratando los servicios que ofrecen, tales como créditos de consumos, tarjetas de crédito, ahorro, entre otros.

EMPRESA D&S.

El negocio principal de Walmart Chile es la distribución de alimentos y la entrega de servicios con valor agregado a sus clientes. Para abordar el negocio en todas sus etapas la compañía se estructura en tres divisiones: división retail, división servicios financieros y división inmobiliaria, lo que le permite desarrollar propuestas de valor integrales a todos los segmentos que atiende.

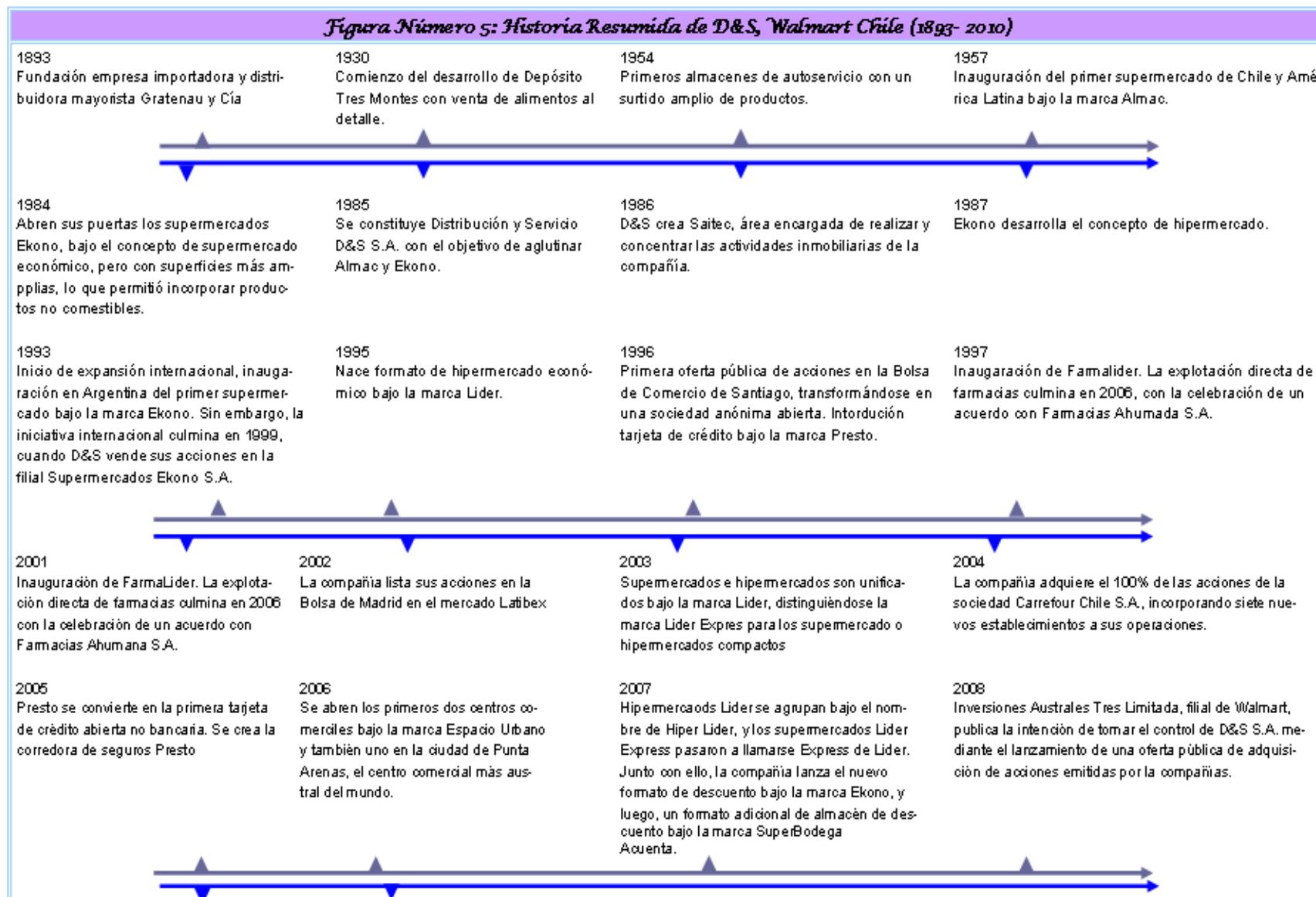
La división retail opera a través de una estrategia multiformato, que incluye los hipermercados Hiper Líder, supermercados Expres de Líder, Super Bodega Acuenta y los de descuento Ekono.

Está presente desde Arica a Punta Arenas, y a diciembre de 2010 contaba en total con 277 locales, siendo la mayor cadena del país en términos de venta.

El resumen de los hitos más importante a lo largo de la historia de esta compañía, los hechos significativo remota desde 1893 hasta el año 2010.

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”



“Modelo de Negocio de las empresas pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

2009

Walmart tomó el control de la compañía con un 58,28% de las acciones de la misma.

2010

D&S S.A. cambia el nombre de su razón social a Walmart Chile S.A. Hoy en día la compañía cuenta con 277 establecimientos comerciales a lo largo de todo Chile, entre hipermercados y supermercados, tiendas de descuentos Ekono y almacenes SuperBodega Acuenta.

Fuente: Elaboración propia en Base a la información Corporativa

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

❖ **Modelo de Negocio de Empresa Distribución y Servicio D&S, Walmart Chile.**

✓ **Hipermercado LIDER.**

- **Niveles Socios Económicos**, esta unidad de negocio se ha transformado en el eje central en cuanto a rentabilidad de la compañía, orientando su enfoque hacia segmentos emergentes de la población como lo son el segmento socioeconómicos C3 y C2, cuyo poder de compra ha mostrado una creciente tendencia a satisfacer sus necesidades a precios bajos y en un solo lugar.
- **Sexo**, los clientes de estos locales son de ambos sexos, pero la mayoría de estos son mujeres, de veintiún años de edad en adelante. Los clientes tienen estudios universitarios o estudios en centros de formación técnico profesional y los que no cuentan con estudios de educación superior han completado su educación media con algún curso de especialización.

Hipermercado LIDER, proporciona los siguientes *Bienes y Servicios*.

- **Bienes**
 - **Bienes Durables**: Este hipermercado tiene como finalidad dentro de su establecimiento ofrecer a todos sus clientes, productos durables, tales como vestuario, zapatos, electrohogar, tecnología entre otros, con la finalidad complementar otorgando productos que la gente necesita para satisfacer sus necesidades y Hiper LIDER busca entregarlo en un mismo lugar.
 - **Bienes No Durables**: Esta unidad de negocio como se mencionó anteriormente aparte de ofrecer a sus clientes productos durables, ofrece en

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

mayor proporción una línea tradicional de productos comestibles como; (Abarrotes, panadería, pastelería, fiambrería, carnicería entre otros).

- **Servicios.**

- **Tarjeta Presto:** Esta unidad de negocio, ofrece a sus clientes un servicio financiero, tarjeta de crédito Presto, la cual permite a sus clientes poder obtener beneficios al pagar con este medio de pago.

Hipermercado LIDER, gana dinero por medio de la siguiente variable.

- **Contrato a Corto plazo:** Esta cadena de supermercados a través de su tarjeta presto, obtiene beneficios ya que el cliente, tiene la posibilidad de adquirir un producto con este medio de pago, el cual puede ser en cómodas cuotas, generando de tal manera intereses, lo que se transforma en resultados positivos para la empresa, método que hacen disminuir los costos y aumentar los ingresos, debido a la cantidad enorme de productos que se venden en este local.
- **Ventas Masivas:** Además de ganar dinero por medio de la herramienta financiera mencionada anteriormente, esta gana dinero debido a la cantidad enorme de productos que ofrece a sus clientes, eso se debe principalmente a la existencia de una cantidad enorme de productos, siendo estos llamativos y de gran importancia para los clientes que prefieren esta unidad de negocio llamado Hipermercado LIDER, generando de esta forma resultados positivos y favorables para esta empresa.

Hipermercado LIDER para diferenciarse del resto de sus competidores utiliza las siguientes ventajas competitivas:

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- **Calidad de Servicio**, los principales factores diferenciadores de este hipermercado es una orientación a precios bajos con calidad y variedad en productos y servicios. Con locales amplios con superficies, desde 6 mil metros cuadrados hasta 13 mil metros cuadrados de sala de venta, en sus locales se define por mantener una alta variedad de artículos de mercadería general. Cuenta además con amplios estacionamientos y con frecuencia se desarrollan en conjunto con tiendas complementarias tales como farmacias, comida rápida, peluquerías, cerrajeros, entre otras.
- **Precios Bajos**, el formato ofrece un posicionamiento de precios bajos todos los días, en donde pueden encontrarse un gran surtido de productos, lo que pretende esta unidad de negocio es entregarle todo lo que busca el cliente en un solo lugar, generando confianza. Las ofertas ofrecidas en cuento a descuentos y precios bajos son mayoritariamente mediante la utilización de la Tarjeta Presto, y en una menor cantidad los precios convenientes son ofrecidos pagando al contado.

Hipermercado LIDER, perteneciente al retail comestible proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas e indirectas*

- **Venta Directa**
 - **Supermercado:** Es muy importante identificar que este local ubicado estratégicamente, proporciona sus productos a sus clientes, con la finalidad de ofrecer lo que el cliente desee llevar a su domicilio. También es importante mencionar que los locales de hipermercado LIDER, cuentan con

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

el personal adecuado para las consultas necesarias, con una gran cantidad de cajas, con el propósito de realizar la operación de compra lo más rápido y fácil.

- **Venta Indirecta**

- **Internet:** Este local cuenta con su página web www.lider.cl lugar donde los clientes tienen la opción de comprar los productos que deseen a través de la página mencionada, con la finalidad de optimizar el tiempo del cliente, sin tener que ir directamente al local para realizar dicha operación de compra.

- ✓ **Supermercado Express LIDER.**

- **Niveles Socios Económicos**, el mercado objetivo que pretende cubrir esta unidad de negocio son los segmentos socioeconómicos *ABC1* y *C2* de la población chilena, debido a que este supermercado presenta un formato de local con un tamaño promedio de 1,5 mil metros cuadrados, este supermercado permite cubrir zonas geográficas de menor tamaño, permitiendo a la compañía lograr una cobertura nacional más completa.
- **Sexo**, los clientes de estos establecimiento son de ambos sexos, debido al surtido de productos frescos lo que constituye un factor determinante en la elección de lugar de compra habitual, debido a su alta frecuencia de personas mayores de veintiún años de edad con educación universitaria de carreras muchas veces bien remuneradas y otros clientes con estudios técnicos o con estudios de posgrados nacionales o adquiridos en el extranjero, además de aquellos técnicos profesionales egresados de algún instituto y aquellos no profesionales con educación media, los cuales son independientes o microempresarios.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

Supermercado Express LIDER, proporciona los siguientes *Bienes*.

- **Bienes**
 - **Bienes No Durables:** Este local ofrece a sus clientes un surtido de alrededor de 12.000 productos, de los cuales el 95% corresponde a comestibles, enfatizando la calidad de los perecederos (Frutas, verduras, fiambrería y carnes).
 - **Bienes Durables:** es importante mencionar que a pesar de que se concentra casi su totalidad en productos comestibles, también tiene un pequeño espacio para entregar productos durables tales como accesorios para el hogar.

Supermercado Express LIDER, gana dinero por medio de la siguiente variable.

- **Ventas Masivas:** Este local al igual que aquellos que participan en el mismo rubro, busca ganar dinero a través de las ventas que se realizan día a día, ofreciendo productos de necesidad básica a sus clientes, generalmente de un estrato social alto, debido a las ubicaciones en que se encuentran. Por lo tanto las ventas masivas es el método son un método para ganar dinero y más aún si estas vienen de la mano con la tarjeta Presto, generando para ella resultados positivos y favorables, por medio de los intereses.

Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva Supermercado Express LIDER, se destacan los siguientes puntos.

- **Calidad de Servicio,** esta unidad de negocio de la compañía atiende principalmente

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

necesidades de compra de conveniencia por su cercanía y menor tamaño en relación a los hipermercados, lo que implica mayor rapidez, comodidad y facilidad de compra con los mismos precios bajos del hipermercado lo que la hace mucha veces más conveniente las compra en estos locales.

- **Precios Bajos**, al igual que la unidad de negocio hipermercado, esta unidad tiene como orientación precios bajos todos los días con la utilización de la Tarjeta Presto o sin esta, encontrando un amplia variedad de productos comestibles en sus instalaciones.

Supermercado Express LIDER, perteneciente al retail comestible proporciona sus productos por medio de *Ventas Directas*.

- **Supermercado:** Este supermercado también proporciona sus productos por medio de sus locales, lugar donde cuenta con lo necesario para que los clientes realicen de forma cómoda sus compras, siendo atendido por el personal adecuado, con un número de cajas que permita disminuir tiempo.
- ✓ **Supermercado Económico Ekono.**
- **Niveles Socios Económicos**, esta unidad de negocio tiene como mercado objetivo a los segmento de mercado *C3, D y E*. Estos segmentos socioeconómicos medios y medios bajos de la población chilena y los que buscan encontrar los precios más convenientes.
- **Sexo**, los clientes son de ambos sexos, con educación media completa e incompleta,

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

con edades de veintiún años más menos en adelante.

Supermercado de descuento Ekono proporciona los siguientes bienes.

- **Bienes No Durables:** Esta cadena de supermercados económico pretende priorizar la mantención de los bajos precios y un énfasis especial en los productos comestibles, tales como; (Abarrotes, productos de limpieza para el hogar, productos de aseo personal, entre otros).

Supermercado de descuento Ekono busca ganar dinero por medio de la siguiente herramienta.

- **Ventas Masivas:** Este supermercado, debido a su estrategia de precios bajos, genera un gran volumen de ventas, ya que sus clientes generan una compra constante de los productos que ofrecen, siendo esto muy positivo para la empresa ya que permite cubrir sus costos y generar una máxima rentabilidad para la empresa

Ekono bajo el concepto de Tu Super Descuento busca diferenciarse y mantener una ventaja competitiva, a través de los siguientes conceptos:

- **Calidad de Servicio,** sus locales han sido diseñados para ser recorridos de una forma fácil y en poco tiempo. El surtido de productos y la calidad de estos, dan confianza de la garantizada a los asistentes de estos locales.
- **Precios Bajos,** esta unidad de negocio ofrece productos de marcas propias, con calidad equivalente a las marcas nacionales, pero con precios aún más económicos. Los precios bajos son logrados por la compra de grandes volúmenes, ventas de sus

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

productos con bajos márgenes, esta unidad de negocio no gasta en publicidad, además de ahorrar en todos los costos de operación, mostrando los productos en sus cajas y evitando muebles y exhibiciones costosas, es así como Ekono ofrece productos bajos a sus clientes.

Supermercado de descuento Ekono busca ganar dinero por medio de la siguiente herramienta.

- **Ventas Masivas:** Este supermercado, debido a su estrategia de precios bajos, genera un gran volumen de ventas, ya que sus clientes generan compras constante de los productos que ofrecen, siendo esto muy positivo para la empresa ya que permite cubrir sus costos y generar una máxima rentabilidad para la empresa.

- ✓ **SuperBodega Acuenta.**

- **Niveles Socios Económicos,** este formato nace como respuesta a la demanda de las familias chilenas de menores ingresos (*C3, D y E*) lo que ha permitido que la compañía se encuentre dándole presencia en todos los segmentos del mercado chileno.

- **Sexo,** los clientes de esta unidad de negocio con de ambos sexos, técnicos profesionales y aquellos no profesionales con educación media completa e incompleta, además de medianos y pequeños comerciantes que buscan los precios más convenientes del mercado en cuanto a productos comestibles, con edades que bordean los veinticinco años de edad en adelante.

Superbodega Acuenta proporciona los siguientes *Bienes*.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- **Bienes**

- **Bienes durables:** Este local como bien su nombre lo dice es una bodega, lugar que ofrece a sus clientes productos durables tales como, vestuario, zapatos productos automotrices entre otros. Productos que sirven para satisfacer a los clientes que lo prefieren principalmente por sus precios más bajos en comparación con las otras unidades de negocios y competencia.
- **Bienes No Durables:** También además de proporcionar productos durables se encarga de ofrecer en su totalidad una variedad enorme de productos no durables tales como; abarrotes, panadería pastelería, fiambrería, frutas y verduras, buscando en todo momento satisfacer a sus clientes entregando un servicio completo aún menor costo.

Superbodega Acuenta busca ganar dinero por medio de la siguiente herramienta.

- **Ventas Masivas:** Este supermercado gana dinero por medio de ventas masivas, ya que su público objetivo, es aquel que casi todo los día compran productos para abastecerse, por lo tanto existen compras continuas, generando de esta manera resultados beneficios para la empresa.

SuperBodega Acuenta se diferencia y sostiene una ventaja competitiva, se destacan los siguientes puntos.

- **Calidad de Servicio,** esta se ve reflejada en el surtido de los productos que se pueden encontrar en estas SuperBodegas Acuenta, la que tiene como misión satisfacer las necesidades básicas de alimentación y vestuarios de los clientes.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

- **Precios Bajos**, Acuenta desarrolla una propuesta de valor que se basa en ofrecer a los clientes los precios más barato de Chile, estos pueden ser adquiridos con todo medio de pago por las personas asistente a estos locales.

Superbodega Acuenta perteneciente al Retail Comestible, proporciona sus productos por medio de *ventas directas*.

- **Supermercado:** Este local proporciona sus productos por medio de sus locales, teniendo estos un formato de bodega, estantes, con una cantidad determinada de productos, lugar donde los clientes tienen la libertad de elegir personalmente los productos ya sean comestibles o no, que deseen adquirir, realizando la operación de compra para luego llevar los comprado a sus domicilios.

2. ANÁLISIS EN CONJUNTO DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DEL SECTOR RETAIL EN CHILE.

Para dar termino a este ítem, luego de un profundo análisis, es importante evaluar cómo se encuentran compuestos cada uno de los modelos de negocio de cada una de las organizaciones analizadas, ya que es de crucial importancia caracterizar el modelo de negocio utilizado por cada uno de las áreas de negocios que integran estas grandes corporaciones.

A continuación se describirá un resumen por actividad de cada una de las empresas estudiadas.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”***Mejoramiento del Hogar.***

Easy, área de negocio de Cencosud, enfocada al sector ferretero y decoración, actividad que se caracteriza por atender a distintos tipos de clientes, entre los cuales se pueden distinguir tres segmentos; el primero es el mejoramiento del hogar, en el que las familias demandan todo tipo de artículos para equipar y perfeccionar sus hogares. El segundo segmento se encuentra enfocado en satisfacer las demandas de los profesionales independientes (C2) que realizan trabajos de conversión, reparación y mantención de los hogares de terceras personas que los contratan. Y el tercer segmento por su parte tiene como objetivo satisfacer las demandas que viene dadas por empresas constructoras que ejecutan obras nuevas, este segmento presenta una alta vinculación con lo que sucede en el sector de la construcción, por lo que es fuertemente cíclico, siendo estos mayoritariamente hombres dedicados al mejoramiento del hogar y construcción, estos son profesionales dedicados a esta área, además de maestros de la construcción. Las edades de estos clientes bordean entre los veinticinco años en adelante, debido a que se trata de productos de alta complejidad. Esta área de negocio gana dinero principalmente por las ventas masivas y contratos a corto plazo, por medio de tarjetas de crédito Más, diferenciándose a través de ventas competitivas en calidad de servicio y precios bajos en producto que pueden ser adquiridos por medio de ventas directas e indirectas ya sea por su página de internet.

Sodimac, empresa perteneciente a holding Falabella, orientado a todas las personas de los niveles socio económicos medios y medios altos (C2 y C3), preferentemente hombres mayores de edad profesionales y no profesionales dedicado a la área de construcción. Proporciona bienes durables, específicamente materiales de construcción, jardinería, entre otros. Debido a la amplia gama de productos que ofrece, gana dinero a través de la venta masiva. Para sostener y mantener una ventaja competitiva, esta empresa, posee diversos servicios de calidad, tales como, apoyar en el financiamiento de los proyectos a sus clientes, contar con ejecutivos de ventas, arriendo de equipos y optar a

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

servicios de instalaciones. Otra forma de diferenciarse es mediante precios bajos, además de ofrecer servicios adicionales de compra asistida. Esta empresa pertenece al retail no comestible, proporcionando sus productos por medio de venta directa e indirecta, en la primera encontramos las tiendas de especialidad, proporcionando productos para el hogar, y en la segunda se encuentra la opción de venta por Internet para sus clientes.

Tienda por Departamento.

La actividad denominada Tienda por Departamento *París* se ha caracterizado por atender principalmente a la clase media (C2, C3) nivel socioeconómico que se ha convertido en su público objetivo, conformado por personas de ambos sexos de edades entre los dieciocho en adelante, todas ellas con y sin crédito de esta tienda, dependiendo del servicio y producto que desee adquirir, buscando ganar dinero por medio de contratos a largo plazo, ventas masivas y lo ventas integradas practica integrada en el último tiempo como método para ganar fidelidad y confianza en los clientes contribuyendo al holding Cencosud, marcando diferencias en ventajas competitivas como exclusividad en productos y servicios adicionales, todo en una misma tienda.

Falabella, empresa orientada a los segmentos socioeconómicos altos, medios altos y medios (*ABC1, C2 y C3*), satisfaciendo las necesidades de ambos sexos mayores de edad, profesionales o que hayan terminado la enseñanza media. Proporciona bienes y servicios, en cuanto a los bienes estos son durables, específicamente la comercialización de producto no comestibles; en cuanto a los servicios se encuentran viajes, seguros y **créditos** Falabella. La obtención de dinero por parte de esta empresa en mediante los contratos de corto plazo, a través de su tarjeta de crédito, otra forma de ganar dinero es por medio de la ventas masivas, abasteciendo a todas las tiendas a lo largo del país con sus productos. La exclusividad, los precios bajos y productos o servicios adicionales son la forma en la cual esta empresa mantiene y sostiene una ventaja respecto de su competencia. Falabella

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

pertenece al retail no comestible, proporcionando sus productos por medio de venta directa e indirecta, en la primera encontramos las tiendas de especialidad, mediante el desarrollo del negocio por departamento, además en la venta directa se halla servicios financieros, contando con salas de servicios financieros especiales, tales como, créditos, seguros y viajes. En la venta indirecta, esta empresa cuenta con su página Web.

La Polar, tienda por departamento orientado a los segmentos socioeconómicos medios y medios bajos de la población chilena (C2, C3 y D), predominantemente mujeres mayores de edad, mayoritariamente sin profesión y en su minoría profesionales que buscan marcas exclusivas. Esta compañía proporciona bienes y servicios, en los primeros encontramos los bienes durables, tales como electrodomésticos, vestuario, entre otros productos, en cuanto a los servicios encontramos el crédito, entregado su tarjeta de esta casa comercial para sus clientes que cumplan con ciertos requisitos básicos, con el objetivo de hacer un sistema de pago más cómodo y flexible.

A través de contrato de corto plazo y ventas masivas, esta empresa obtiene recursos, en la primera opción es mediante su tarjeta de crédito La Polar, debido a que el 90% las compras son hechas con este medio, existiendo la elección de repactación método efectivo de conseguir recursos por parte de esta compañía.

La exclusividad, precios bajos y altos, son los métodos más distintivos de esta empresa para diferenciarse y sostener una ventaja competitiva. La exclusividad se observa con la venta de marcas Extralindas y Zibel, los precios bajos se presenta en distintas fechas del año, pudiendo ser adquiridos con y sin tarjeta. Los precios altos son con respecto a las marcas bien posesionadas por los clientes.

La Polar, pertenece al retail no comestible y al retail financiero, proporciona sus productos por medio de venta directa e indirecta, en la primera a través de la tienda por departamento y por medio de su tarjeta de crédito presta servicio financiero. Las ventas indirectas es mediante la venta a través de su página Web.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Ripley, negocio orientado a los segmentos socioeconómicos medio y medios altos (C2 y C3), mayores de veintiún años de edad, de ambos sexo, con estudios profesionales y técnicos profesionales. Esta empresa proporciona bienes durables, además de proporcionar servicios de seguros y créditos. Las formas en las cuales gana recursos Ripley son a través de los contratos a corto plazo y ventas masivas, los contratos son por medio de sus grandes ofertas realizadas en su tienda comercial utilizando preferentemente la tarjeta de crédito. Esta tienda por departamento se diferencia y sostiene su ventaja competitiva a través de la calidad de servicio, la exclusividad de sus productos, precios tanto altos como bajos y por último la entrega de servicios o productos adicionales, estos son promocionados para su adquisición dependiendo de la estación del año y fechas importantes. Esta tienda pertenece al retail no comestible y financiero, proporcionando sus productos por medio de la venta directa e indirecta, en las primeras es facilitada por medio de su tienda por departamento y prestando además servicios financieros a través de su tarjeta de crédito. La venta indirecta permite elegir sus productos en la página Web de la empresa.

Supermercados.

En esta actividad encontramos diferentes formatos el más grande es Hipermercado y uno más pequeño son los Supermercados.

Hipermercado Jumbo, este supermercado se caracteriza por ser considerado en la actualidad la cadena más preferida en el segmento de consumidores *ABCI* en Chile, sus clientes son tanto mujeres como hombres, asistiendo generalmente toda la familia. Podemos encontrar dentro de este gran supermercado tanto bienes durables como no durables, buscando la mayor satisfacción de quienes asisten a sus dependencias, generando grandes volúmenes de ventas, método por el cual esta empresa logra ganar dinero. Toda empresa debe adquirir una ventaja competitiva y este local logra hacerlo a través de la calidad de servicio, con el objetivo de proporcionar en un solo lugar una gran variedad de

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

productos, con altos estándares de calidad y por medio del mejor servicio, proporcionándolos tanto por medio de ventas directas como no directas.

Santa Isabel, también es un área de negocio perteneciente al formato de los supermercados de Cencosud. Este supermercado si bien está orientado a cubrir de igual forma las necesidades de sus clientes la diferencia está, en que esta unidad de negocio está orientada a cubrir las necesidades de compra de diversos segmentos de la población C2, C3 y D, adecuándose a la demanda demográfica determinada de la zona donde está emplazada, siendo tanto mujeres como hombres quienes asisten a este local, siendo las dueñas de casa preferentemente quienes asisten en mayor cuantía, personas que bordean de los 30 años hacia adelante. En supermercado busca tanto ofrecer bienes durables como no durables, estos últimos en muy pocas cantidades, sin embargo es importante mencionar que logra ganar dinero por medio de las ventas masivas que obtiene por la gran influencia de público, quienes además tienen la opción de cancelar con tarjetas más, quienes asisten diariamente al supermercado. Una gran diferencia entre Jumbo y Santa Isabel, este último se caracteriza por ofrecer precios bajos, por lo tanto se podría decir que adopta como ventaja competitiva una estrategia de precio, ofreciendo ofertas constantemente en sus productos siendo muy atractivo para quienes compran constantemente en esta independencia, ofreciendo sus productos por medios de ventas directas.

Hipermercado Jumbo y Supermercado Santa Isabel pertenecen al grupo Cencosud.

Supermercado Tottus, supermercado perteneciente a la compañía Falabella, sirve a los segmentos de consumidores C2 y C3 de la población chilena, si bien el sexo predominante del sector industrial es la mujer, dueñas de casa, en este supermercado asisten ambos sexos, de todas las edades, siendo los mayores de edades profesionales o no profesionales. Proporciona bienes durables y no durables, en los primero encontramos principalmente accesorios para el hogar y en bienes no durables, este supermercado ofrece una gran cantidad de productos comestibles y bebestibles. La forma de la cual gana dinero

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

es a través de ventas masivas de cada uno de los productos ofrecidos en sus instalaciones. Un servicio de calidad y productos o servicios adicionales son la forma del como esta empresa se diferencia y sostiene una ventaja competitiva. Mediante a la venta directa e indirecta, la primera es proporcionando productos comestibles en sus establecimientos, en cambio la venta indirecta se realiza a través de su página Web en el cual el cliente puede seleccionar uno a uno los productos que necesita y realizar con ello su pedido a domicilio, clasificando de esta forma a Tottus como retail comestible.

El negocio principal de Walmart Chile es la distribución de alimentos y la entrega de servicios con valor agregado a sus clientes. La división Retail opera a través de una estrategia multiformato, que incluye los hipermercados Hiper Líder, supermercados Expres de Líder, Super Bodega Acuenta y los de descuento Ekono.

Hipermercado Líder, unidad de negocio que se caracteriza por tener locales en grandes dimensiones y por atender segmentos emergentes de la población como lo son el segmento socioeconómicos C3 y C2, clientes de estos locales son de ambos sexos, pero la mayoría de estos son mujeres, de veintiún años de edad en adelante, cuyo poder de compra ha mostrado una creciente tendencia a satisfacer sus necesidades a precios bajos y en un solo lugar, ofreciendo tanto bienes durables como no durables y servicio financiero a través de su tarjeta Presto, uno de los medios por lo cual logra ganar dinero, aparte de las ventas masivas que se generan por la cantidad de productos que ofrece y que tiene a la disposición de sus clientes, teniendo como factores de diferenciación la calidad de servicio y un formato de posicionamiento de precios bajos todo los días, productos que puede ser adquiridos tanto directamente como indirectamente a través de su página web.

Supermercados Expres de Líder, este supermercado se caracteriza por tener un formato más pequeño que el Hipermercado Líder, encontrase orientado hacia un mercado objetivo representado por segmentos socioeconómicos ABC1 y C2 de la población chilena, los principales clientes que asisten a estos establecimiento, se encuentran formado

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

especialmente por personas mayores de veintiún años de edad con educación universitaria de carreras muchas veces bien remuneradas y otros clientes con estudios técnicos o con estudios de posgrados nacionales o adquiridos en el extranjero, además de aquellos técnicos profesionales egresados de algún instituto y aquellos no profesionales con educación media, los cuales son independientes o microempresarios son de ambos sexos. Estos establecimientos como manera de lograr satisfacer a sus clientes de igual manera que su formato más extenso, también proporciona bienes durables como no durables, en menor cantidad, lo que no significa que logre ventas masivas y por ende ganar dinero, parte importante se debe a la ventaja competitiva, que busca otorgar en calidad de servicio y precios bajos.

Super Bodega Acuenta, este formato nace como respuesta a la demanda de las familias chilenas de menores ingresos (C3, D y E) lo que ha permitido que la compañía se encuentre dándole presencia en todos los segmentos del mercado chileno, orientado hacia ambos sexos, con edades que bordean los veinticinco años de edad en adelante, buscando proporcionar bienes durables y no durables, con la finalidad de satisfacer de mejor forma a sus clientes, generando por medio de las ventas masivas que se producen, logra ganar dinero, apoyándose principalmente de la calidad de servicio que busca entregar además de productos a precio más bajos y convenientes todo en un mismo lugar.

Descuento Ekono, esta unidad de negocio tiene como mercado objetivo a los segmento de mercado C3, D y E, caracterizándose principalmente en segmentos más bajos, estos segmentos socioeconómicos medios y medios bajos de la población chilena y los que buscan encontrar los precios más convenientes, sus clientes son de ambos sexos, con educación media completa e incompleta, con edades de veintiún años en adelante, estos establecimientos tienen un formato distinto ya que solo buscan proporcionar proporciona bienes no durables, generando de esta forma ventas masivas, métodos por el cual ganan dinero, apoyándose de las ventajas competitivas dadas por la calidad en servicio y precios muy bajos en los productos, estos a través de las ventas directas que se generan por medio

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

de los locales.

Retail Financiero.

Banco París, área de negocio de Cencosud, que desea caracterizarse principalmente por ser el mejor banco de personas orientadas a satisfacer las necesidades financieras de la clase media (C2 y C3), a través de una oferta personalizada, cercana, ágil y competitiva con ventajas del mundo Retail con un equipo competente y altamente motivado y cuya principal orientación sea el cliente, buscando siempre aumentar el valor de la compañía. Esta área de negocio se encuentra orientada para ambos sexos, generalmente personas de treinta años de edad en adelante, profesionales y no profesionales con deseos de adquirir un crédito principalmente de consumo, logrando mantener una larga relación con el cliente método por el cual gana dinero esta unidad de negocio, sosteniendo como ventaja competitiva a través de la calidad de servicio buscando satisfacer las necesidades de la clase media por medio de una oferta personalizada y cercana.

- **Viajes París**, prestigiosa empresa que se caracteriza por ofrecer servicios que otorgan seguridad y confianza para sus clientes, entre los cuales encontramos los viajes, comercialización de servicios turísticos vacacionales y giras de estudio, a través de viajes París, con la finalidad de entregar un servicio más integrado y completo.
- **Seguros París**, esta área de negocios París nace con la finalidad de responder a un mercado cada vez más consciente de la necesidad de estar protegido, por lo tanto se caracteriza por ofrecer a sus clientes los seguros necesarios y más convenientes con la finalidad de otorgarles una confianza y mayor tranquilidad a la hora de cualquier inconveniente. Dentro de los seguros que ofrece encontramos; seguros de salud, vida, hogar, vehículos, de fraude y cesantía.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- **Créditos París**, área de negocio que se caracteriza por ofrecer distintos servicios en créditos, tales como; crédito de consumo, tarjetas de crédito (París, Easy Más y Jumbo Más) y los créditos hipotecarios. También ofrece crédito automotriz, ahorro programado con cargo a tarjetas más, ahorro futuro seguro y seguro de fraude para tarjetas Master Card, productos que le permiten aumentar los vínculos con los clientes y complementar sus ofertas principal, que es el crédito de consumo.

Banco Falabella, orientada a brindar a los clientes de estratos socioeconómicos medios y medios altos (C2 y C3), de ambos sexos profesionales y no profesionales de veinticinco años en adelante. Proporciona servicio de crédito de consumo y la forma en la cual gana dinero este banco es mediante los contratos de largo plazo, otorgando créditos de consumo e hipotecarios. Aplicando una propuesta de valor centrada en la transparencia, conveniencia y simplicidad este banco pretende entregar calidad de servicio y poder así mantener una ventaja competitiva. La venta directa del servicio financiero dentro de sus establecimientos es la forma como este banco proporciona sus servicios, clasificándose este banco en el retail financiero.

Banco Ripley, dirigida a las personas con ingresos medios (C3), de edades de treinta años en adelante, de ambos sexos, profesionales o bien con educación media completa. Proporcionando servicios de créditos de consumo, este banco obtiene sus recursos por medio de contrato a largo plazo, manteniendo de esta forma una ventaja competitiva y diferenciadora de su competencia en la entrega de la calidad de sus servicios. Este banco pertenece al retail financiero, proporcionando sus productos por medio de ventas directas a través de sus servicios financieros.

Resumen por Empresa en su Conjunto.

Cencosud Sociedad Anónima, este importante holding es considerado uno de los

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

más grandes y prestigiosos conglomerados del retail. Sus operaciones se extienden a los negocios de supermercados, homecenters, tienda por departamento y servicios financieros.

Esta gran empresa debido a la análisis de cada una de sus áreas de negocio se llegó a la conclusión de que busca satisfacer una gran parte de la población chilena, integrado por los niveles socio económicos ABC1, C2, C3, D, orientados hacia ambos sexos, de distintas edades, predominando la edad de los 21 años hacia adelante, pero el cual puede ser caracterizado por el grupo familiar de un hogar.

El objetivo principal de esta corporación es lograr mantener una relación de largo plazo con los clientes, por lo que busco crear en una misma empresa, distintas áreas complementarias, que permitieran satisfacer cada una de las necesidades de los clientes, ofreciendo tanto productos durables como no durables y servicios financieros de apoyo para una mejor calidad de vida. Ahora si bien busca mantener una relación de largo plazo esto se debe principalmente a la relación financiera que logra pactar con los clientes, ya sea por medio de créditos de consumos e hipotecarios, más las tarjetas de créditos, herramientas financieras que permite lograr ganar dinero en conjunto con las ventas masivas y las ventas integradas, factor agregado hace muy poco tiempo pero que ha logrado aumentar la relación de los clientes especialmente con la tienda por departamento París. Finalmente es importante mencionar que cada una de las unidades de negocios deben lograr integrar dentro de sus modelos de negocios ventajas competitivas, las cuales se encuentran dadas principalmente por calidad de servicio, precios altos, precios bajos y exclusividad en algunos productos, con la finalidad de marcar diferencias con las competencias mas directas y potentes encontradas en el sector del retail en Chile.

Por lo tanto, en Cencosud se identifican los siguientes Modelos de Negocios. El primero, esta caracterizado por brindar soluciones específicamente a la clase media, para ambos sexos, para los negocios de tienda por departamento Paris, supermercado Santa Isabel y Banco Paris, este modelo es utilizado para las tres empresas con el fin de hacer dinero mediante la venta de servicios, productos durables y no durables, obteniendo sus recursos principalmente por contrato a corto y largo plazo, además de ventas masivas de

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

productos a precios convenientes.

Otro modelo que es identificado en esta compañía se encuentra dado por la clase media masculina, que busca ofrecer solo bienes durables otorgando en su totalidad productos de construcción y decoración del hogar, ganando dinero por ventas masivas.

Por último esta compañía también ha integrado un modelo de negocio hacia la clase alta de la sociedad, brindando preferente productos comestibles, además de ofrecer productos de electrohogar exclusivos, sofisticado y de muy alta calidad.

Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella. Esta empresa como holding está orientado a los estratos socioeconómicos medios y medios altos de la sociedad chilena, específicamente ABC1, C2 y C3 profesionales y no profesionales, preferentemente de ambos sexo, pero aun así en su negocio mejoramiento del hogar está orientado a los hombres.

Esta compañía proporciona tanto bienes como servicios a sus clientes, durables y no durables. Ofreciendo productos en los distintos retails existentes, tales como, retail comestible, retail no comestible y retail financiero. Proporcionando sus productos con venta directa e indirecta.

Este holding obtiene sus ingresos y beneficios con venta masiva para los negocios de mejoramiento del hogar, supermercado y tienda por departamento, además en esta última gana dinero mediante los contratos de corto plazo, y por último con su unidad bancaria gana ingresos a través de contrato de largo plazo.

La calidad en el servicio y productos o servicios adicionales son los principales formas en las cuales esta compañía mantiene y sostiene una ventaja competitiva, cabe mencionar que en la unidad de negocio de tienda por departamento debido al público al cual está dirigido ofrece exclusividad de sus productos, manteniendo se esta forma altos estándares de calidad en ellos. Los precios bajos son otra forma de mantener una ventaja competitiva en las ventas masivas de sus productos.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Por lo tanto en esta compañía se identifican los siguientes Modelos de Negocios, cuyo principal modelo de negocio es satisfacer las necesidades de clase alta y media de la sociedad, de ambos sexos, obteniendo sus recursos principalmente por ventas masivas, contrato corto y largo plazo, ofreciendo productos durables, tales como, vestuario y electrodomésticos entregados por tienda Falabella, además de ofrecer productos no durables, proporcionados por supermercado Tottus y servicios financieros ofrecidos por Banco Falabella, manteniendo todos en su conjunto un servicio de calidad.

Para finalizar esta compañía presenta un último modelo dirigido a una clase media, específicamente al sexo masculino, ofreciendo productos durables totalmente relacionados en la construcción y decoración del hogar, ganando dinero por medio de ventas masivas.

La Polar Sociedad Anónima, esta empresa tiene como principal mercado objetivo los niveles socioeconómicos medios y medios bajos de la población chilena, mayoritariamente mujeres sin profesión, proporcionando bienes durables, además de entregar servicios de créditos esto con su tarjeta de casa comercial. Una de las formas por las cuales esta compañía gana dinero es a través de contratos a corto plazo y la venta masiva de sus productos, pero también obtiene recursos mediante las repactaciones realizadas con sus clientes. Sus ventajas competitivas son la exclusividad, precios tanto altos como bajo. Y por último esta empresa pertenece al retail no comestible y retail financiero a través del crédito ofrecido, proporcionando sus productos por medio de venta directa e indirecta.

La Polar posee un modelo de negocio bastante simple, orientado a la clase media y media baja de ambos sexos. Modelo que obtiene recursos principalmente por ventas masivas, contrato a corto plazo y especialmente por las repactaciones, ofreciendo productos durables y servicios financieros.

Ripley Corp, está orientado a los segmentos medios y medios altos, mayores de veintiún años con estudios superiores o bien con la enseñanza media completa. Proporciona bienes durables al igual que servicios en sus diferentes negocios, ganando dinero por venta

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

masiva de sus productos y por medio de contrato de largo y corto plazo dependiendo de la unidad de negocio que se trate. En su negocio tienda por departamento mantiene su ventaja competitiva a través de la exclusividad, precios altos y precios bajos de sus productos. En su negocio bancario, esta compañía mantiene su ventaja a través de la calidad de sus servicios. Esta compañía pertenece al retail financiero y no comestible, proporcionando sus productos principalmente por medio de venta directa y en su tienda por departamento además se realiza venta indirecta de sus productos.

El modelo utilizado por la compañía Ripley Corp., se encuentra caracterizado por ofrecer soluciones específicamente a la clase media de la población chilena, para ambos sexos, obteniendo recursos por medio de la venta masiva de productos y contrato de corto plazo, proporcionando servicios y productos no durables.

D&S Walmart Chile, es una compañía chilena cuyo principal negocio es el Retail, El que desarrolla principalmente a través de los formatos Hiper LIDER, Ekono y super bodega a cuenta, distribuidos en todo el territorio nacional desde Arica a Punta Arenas.

Esta gran compañía Chilena con cada uno de sus formatos ha buscado satisfacer casi la totalidad de la población chilena, ya que se ha orientado en los niveles socioeconómicos ABC1, C2, C3, D y E, y para ambos sexos, principalmente dueñas de casas, los locales fueron instalados cada uno en los lugares más convenientes para logra obtener los beneficios esperados y cumplir con sus objetivos de la compañía.

Finalmente es necesario mencionar que cada uno de los distintos formatos, buscan satisfacer de la mejor forma a sus clientes, otorgando alguno tanto bienes durables como no durables, además del servicio financiero, el cual se encuentra dado por tarjeta presto, herramienta financiera que permite poder adquirir productos ya sea a corto o a largo plazo con la finalidad de mantener una relación con los clientes y por ende un beneficio para las empresas, logrando ganar dinero principalmente por las ventas masivas y los contratos de corto y largo plazo, además de cada una contar con las ventajas competitivas necesarias para lograr hacer la diferencia con las competencia. Si bien no existen grandes diferencia lo

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

importante es que cada uno busque lograr entregar la mejor calidad en servicio y ofrecer ofertas y precios bajos en sus productos logrando de esta forma la atención y fidelización de los clientes con las empresas, que en conjunto benefician a la compañía en general.

El modelo utilizado por la compañía D&S Walmart Chile, está caracterizado por brindar soluciones a las clase alta, media y baja para ambos sexos, buscado ofrecer productos durables como no durables, además de servicios financieros, agregando valor a la compañía principalmente con ventas masivas y contrato de corto plazo, todo esto con una buena calidad de servicios y precios bajos.

3. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL EN CHILE.

A continuación se procede a explicar la evaluación del rendimiento de las empresas seleccionadas y que pertenecen al sector Retail en Chile, en un periodo de cinco años.

EMPRESA CENCOSUD.

Luego de haber evaluado el modelo de negocio de esta gran empresa perteneciente al sector del Retail en Chile, ahora se da a conocer cada uno de los movimientos que ha logrado *Cencosud Sociedad Anónima* con respecto a su rendimiento y los indicadores que implican su desarrollo, con el fin de dar a conocer si este ha generado tanto resultados positivos o negativos para la empresa.

Como se puede observar en la tabla número catorce, el *rendimiento* de esta Empresa, ha generado un aumento paulatinamente positivo durante los primeros tres años hasta el año 2007, siendo este el mejor año de evaluación. Luego se puede apreciar que se produce

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

una leve disminución de un 5% en el año 2008 en comparación con el año anterior, y que sigue descendiendo hasta el 2009 en un porcentaje de un 5.4%.

Tabla Número 14: Resumen Cencosud						
Año	B° Neto	Ventas	Activo	Margen s/Ventas	Rotación del Activo	Rendimiento
2005	138.200.956	2.517.965.179	2.328.539.316	0,0549	1,0813	5,94%
2006	180.075.288	3.116.454.578	2.666.567.871	0,0578	1,1687	6,75%
2007	236.842.039	3.779.735.495	3.437.772.399	0,0627	1,0995	6,89%
2008	312.091.725	6.313.170.662	4.768.757.191	0,0494	1,3239	6,54%
2009	271.817.714	5.326.707.659	4.387.988.157	0,0510	1,2139	6,19%

Fuente: Elaboración Propia

Para dar a conocer porque se producen cada una de estas variaciones en los rendimientos obtenidos por cada año analizado, se procede a detallar los elementos que permiten analizar el resultado final del rendimiento.

Si se analiza el *Beneficio Neto*, se puede observar que este indicador, ha tenido un constante aumento desde el año 2005 al 2008, mostrando variaciones de un 30% para el año 2006, un 32% para el 2007 y un 31,8% para el año 2008. Ahora si se observa el año 2009 se puede apreciar que este descendió aproximadamente en un 12.9%.

Para comprender de mejor manera porque sucede esto en el beneficio neto, se analiza cada uno de los factores que componen este indicador. Este se compone del margen de explotación y los gastos de administración y ventas.

El *Margen de Explotación* registro principalmente un aumento desde año 2005 al 2008 y presento una disminución durante el año 2009 de un 13,4% con respecto al año anterior.

Los *Gastos de Administración y Venta*, también presento variaciones descendiendo desde el año 2005 al año 2008 y durante el año 2009 presento un pequeño aumento de un 13,5% en comparación con el año anterior.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Ahora si se analizan las *Ventas* se puede apreciar que estas aumentaron levemente durante los tres primeros años, generando variaciones entre cada una de ellas de un 23,7% para el año 2006 en comparación al año anterior y un 41,7% para el año 2007 con respecto al año 2006. Pero si observamos el año 2008 este aumento considerablemente en un 67% en comparación al año 2007, pero disminuyendo levemente al pasar al año 2009 en un 13,1%, variaciones que se pueden apreciar fácilmente en la tabla anterior.

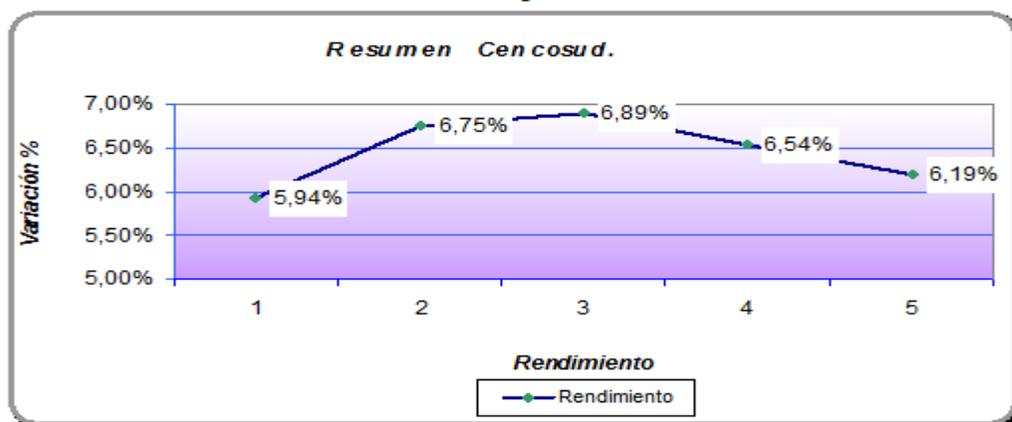
En cuanto a los *Activos* que presenta esta empresa durante los años de evaluación, se puede apreciar que no ha habido problema alguno, estos han aumentado constantemente sin mayor problema durante los años de evaluación. Durante los dos primeros años 2005 y 2006 se observa un aumento en una misma proporción, pero pasando del año 2006 al 2007, se aprecia un aumento de un 28,9%, luego de la misma manera este sigue aumentando, mostrando una variación de un 38,7% para el año 2008 en comparación al año anterior y finalmente durante los años 2008 al 2009 una variación no muy distinta, más bien bastante constante para esta empresa.

Finalmente de acuerdo a cada uno de estos análisis, se pudo obtener el resultado del rendimiento de esta empresa Cencosud Sociedad Anónima, para cada año analizado.

En el grafico número cuatro se puede observar el resumen de la empresa Cencosud Sociedad Anónima, cada una de las variaciones que durante los cinco años de análisis, se produjo un aumento y una disminución del rendimiento, siendo el año 2007 el año con mayor rendimiento, más específicamente el tercer periodo como lo muestra el grafico siguiente, con un porcentaje de un 6,89%.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

Gráfico Número 4: Resumen de Empresa Cencosud Sociedad Anónima.



Fuente: Elaboración Propia.

En Conclusión luego del profundo análisis de esta empresa, se puede mencionar que el rendimiento durante los cinco años de evaluación, obtuvo variaciones generalmente constantes, siendo el año 2007, el año con un mayor porcentaje en el margen sobre las ventas, obteniendo como resultado un valor del 0,0627 para ese año y un valor en la rotación de activo de un 1,0995. Producto de la multiplicación de ambos se logró obtener el resultado de un 6,89% siendo este el rendimiento más significativo para esta empresa Cencosud Sociedad Anónima durante los periodos de evaluación como lo muestra el gráfico anterior.

EMPRESA FALABELLA.

Una vez analizado el modelo de negocio de empresa *Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella*, cadena nacional perteneciente al sector del Retail en Chile, se pasó a evaluar el rendimiento obtenido por cada año analizado, evaluando cada movimiento obtenido por empresas Falabella con respecto a sus rendimientos e indicadores relevantes que lo componen para el desarrollo de este, con el objetivo de dar a conocer tanto los resultados positivos como negativos obtenidos durante los cinco años de evaluación.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

En la tabla número quince de resumen empresa *Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella* se puede observar cada uno de los movimientos obtenidos por cada año analizado, tabla que muestra cada una de las partidas importantes y relevantes para el desarrollo del *Rendimiento* de esta gran corporación nacional. Se puede apreciar que su rendimiento entregó un resultado muy positivo para el año 2006, siendo este el más alto de los periodos de análisis, provocándose una disminución para los cuatro años siguientes.

Si analizamos las variaciones obtenidas por cada años, se observa que al pasar del año 2005 al año 2006 este tuvo una baja de un 7,5% y si seguimos observando para los años siguientes también sucede lo mismo, obteniendo como resultado del año 2006 al año 2007 un porcentaje de un 7,6% y del año 2007 al año 2008 un descenso de un 12,3%, y finalmente para el último año de evaluación, se observó un aumento en el rendimiento al pasar del año 2008 al año 2009 de un 15,2%.

Tabla Número 15: Resumen Falabella						
Año	B° Neto	Ventas	Activo	Margen s/Ventas	Rotación del Activo	Rendimiento
2005	213.962.878	1.974.571.930	1.837.977.676	0,1084	1,0743	11,64%
2006	241.691.864	2.329.185.398	2.243.799.364	0,1038	1,0381	10,77%
2007	303.090.127	2.835.389.978	3.045.581.944	0,1069	0,9310	9,95%
2008	341.803.470	3.727.186.511	3.915.639.893	0,0917	0,9519	8,73%
2009	368.519.518	3.524.440.615	3.663.491.084	0,1046	0,9620	10,06%

Fuente: Elaboración Propia

El *Beneficio Neto* durante los años evaluados, presentó un aumento constante y positivo durante los cinco años de análisis, mostrando variaciones bastante leves. Su resultado se encuentra compuesto por la diferencia entre el margen de explotación y los gastos de administración y ventas.

El *Margen de Explotación* durante los años de evaluación, presentó un aumento desde el año 2005 al año 2008, mostrando variaciones de un 18,4% para el año 2006, un 22,4% para el año 2007, un 29,2% para el año 2008 y una disminución para el 2009 de un 3,5% con respecto al año anterior.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

Los *Gastos de Administración y Ventas* durante los periodos de evaluación, registraron un aumento constante durante los cuatros años de análisis correspondientes a los años 2005, 2006, 2007, 2008 y finalmente se produce una disminución para el año 2009, presentando una variación en comparación al año anterior de un 8,9%.

Luego se analiza las *Ventas* se puede observar que estas aumentaron constantemente hasta el año 2008, registrando variaciones de un 18% para el año 2006, un 21,7% para el año 2007, un 31,5% para el 2008, estos con respecto a sus años anteriores, y para el año 2009, registró una disminución de un 5,4% en comparación al año 2008.

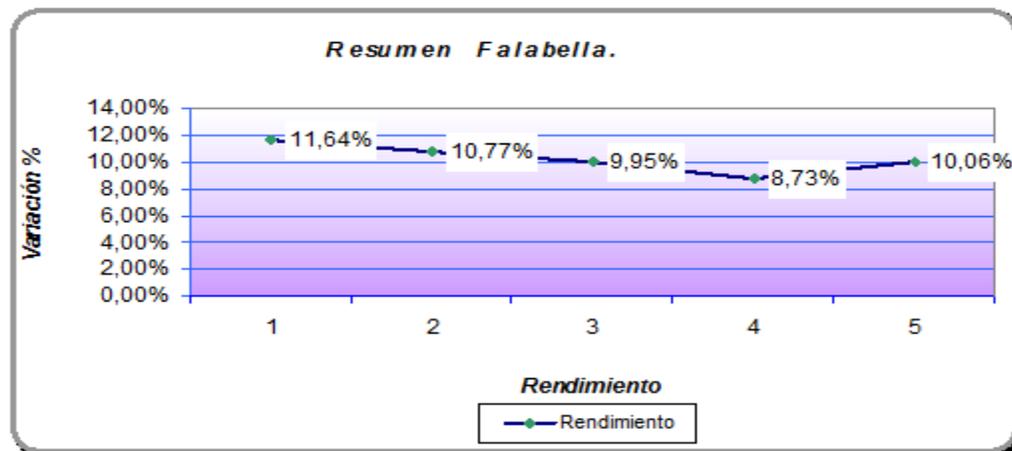
Los *Activos* son fundamentales dentro de toda gestión para una empresa, ya que estos permiten que la organización funcione de forma óptima. En el cuadro de resumen se puede observar que empresa Falabella mantuvo un aumento casi constante durante los primeros cuatros años de evaluación, provocando ascensos durante cada periodo mencionado y entregando variaciones por años de un 22,1% para el año 2006, un 35,7% para el año 2007, un 28,6% para el año 2008 y provocándose un descenso para el año 2009 de un 6,4% con respecto al año anterior.

Finalmente de acuerdo a estos análisis se obtuvieron los resultados del rendimiento por cada año analizado para Falabella.

En el gráfico número cinco se pueden apreciar cómo ha variado el rendimiento de esta empresa durante los cinco años analizados. Si observamos el grafico se visualiza que el primer periodo es el más alto para esta empresa, ya que luego su rendimiento presenta un descenso desde el año 2006 hasta el año 2008, específicamente los periodos 2, 3 y 4.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

Gráfico Número 5: Resumen de Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella.



Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente luego de un profundo análisis acerca del rendimiento de esta empresa, se puede concluir que el rendimiento más alto obtenido durante los años de análisis, se presentó el año 2005 el cual se debe principalmente a que fue el año que arrojó un mayor porcentaje en el margen sobre las ventas, obteniendo como resultado un valor del 0,1084 para ese año y un valor en la rotación de activo de un 1,0743. Producto de la multiplicación de ambos se logró obtener el resultado de un 11,64%, siendo este el rendimiento más representativo para esta empresa durante los periodos de evaluación como lo muestra el gráfico anterior.

LA POLAR.

Tras evaluar los movimientos de empresa La Polar, se procedió a analizar el rendimiento obtenido por esta compañía. En la tabla número dieciséis se observa un resumen de los indicadores obtenidos por esta empresa perteneciente al sector retail en Chile. En este cuadro se puede observar rendimientos positivos a lo largo del periodo de evaluación, este rendimiento va de un 14,10% en el año 2005 siendo este el más alto en los años de estudio y baja a un 8,16% el año 2009 siendo este último el menor rendimiento obtenido en este análisis. En el año 2008 se observa una leve alza en este indicador, esto se

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

debe principalmente al aumento considerable del beneficio neto de esta empresa.

Año	B° Neto	Ventas	Activo	Margen s/Ventas	Rotación del Activo	Rendimiento
2005	29.320.003	240.210.228	207.881.783	0,1221	1,1555	14,10%
2006	39.203.948	303.071.160	289.246.623	0,1294	1,0478	13,55%
2007	56.497.568	379.385.949	460.493.052	0,1489	0,8239	12,27%
2008	80.166.743	445.533.573	614.344.533	0,1799	0,7252	13,05%
2009	60.881.557	440.876.103	745.866.122	0,1381	0,5911	8,16%

Fuente: Elaboración Propia.

En indicador *Margen sobre las Ventas* muestra un crecimiento constante en los años de estudio, pero no así en el año 2009 el cual se visualiza una disminución en este indicador a un 0,1381, esto es producto de la disminución de las cuentas de resultado margen de explotación y gastos de administración y venta de este año.

El *Beneficio Neto* se observa un aumento constante a los largo de los años evaluados, con un incremento del 33,71% de pasar del año 2005 al año 2006; el Beneficio Neto tubo un nuevo incremento en el año 2007, el cual corresponde a un 44,11% del año anterior; el aumento observado en el Beneficio Neto en el año 2008 fue de un 41,89% respecto al año anterior; cabe destacar que el último año de evaluación se produce una baja considerable de un 24,06% en relación al año 2008. El beneficio neto se obtiene gracias a la resta obtenida entre el margen de explotación y los gastos de administración y venta, esto fue explicado en los capítulos anteriores de esta memoria de título.

El *Margen de Explotación* registro principalmente un aumento considerablemente desde al año 2005 al 2008 y durante el año 2009 presentó una disminución de un 14,49% en relación con el año anterior.

En cuanto a los *Gastos de Administración y Venta* presenta variaciones positivas lo que representa que la compañía incurre en un mayor gasto de administración y venta las variaciones de los años 2006, 2007 y 2008, las cuales ascienden a 8,5%. 27,64% y 13,4%

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

respectivamente. No obstante el último año de evaluación 2009 la cuenta gasto de administración y venta se ve disminuido en un porcentaje de 7,2% en relación con el año anterior lo que significa que empresas La Polar incurrió en un menos gasto.

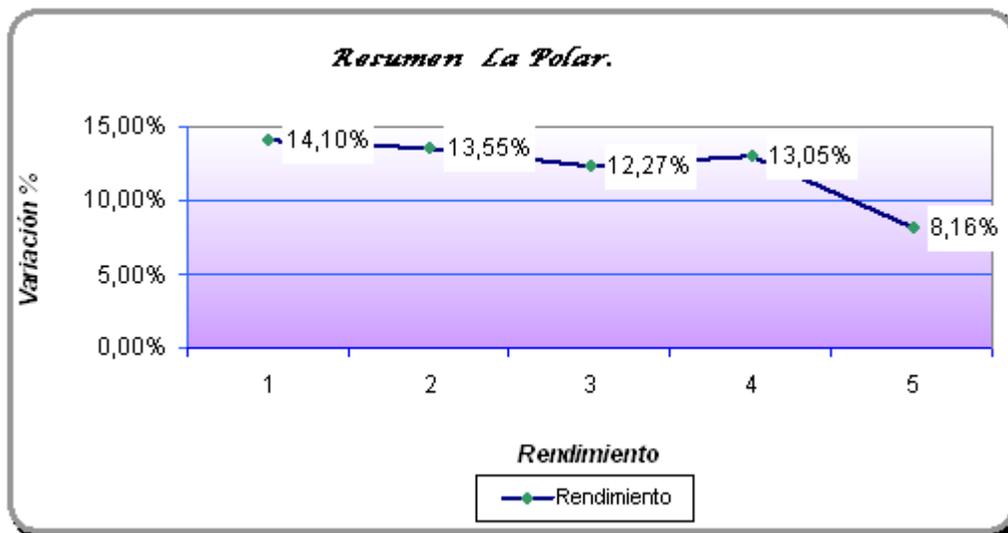
Las *Ventas* se han visto aumentadas desde los años 2005 hasta el año 2008. Cabe destacar que el último año de estudio el año 2009 esta empresa presenta un descenso de sus ingresos de un 1,05% respecto al año anterior.

Los *Activos* dentro de una empresa son de suma importancia para que esta pueda funcionar de forma óptima, unos de los puntos más importantes dentro de la gestión de gestión de abastecimiento dentro de la empresa es la rotación de activo. Este indicador presenta diversas variaciones, en el año 2005 y 2006 se mantiene más o menos en la misma proporción y solo se observa una variación del 9,3% en comparación al año 2005. No obstante se observa un cambio considerable el año 2007 con una baja dando como resultado un 0,8239 lo que representa un 21,37% de variación en este indicador y los años siguientes de estudio se visualiza una baja considerable. Esto se debe principalmente al aumento de las ventas en estos años, pero el cual no se ve compensado con los activos presentes de la empresa, por lo cual la renovación de los activos de esta empresa es más rápida que la recuperación de inversión de estos.

En el gráfico número seis muestra el resumen de las tendencias de cada una de las variaciones porcentuales presentadas por el rendimiento obtenido por empresa La Polar desde el año 2005 hasta el año 2009, con un pequeño aumento el año 2008 el cual corresponde al cuarto periodo de evaluación este valor es de 13,05%, siendo el año 2005 el que presenta un mayor rendimiento de un 14,10% y el año 2009 el que muestra un menor rendimiento de un 8,16%.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Gráfico Número 6: Resumen de Empresa La Polar Sociedad Anónima



Fuente: Elaboración Propia.

Tras analizar la estructura y evolución de los resultados de empresa La Polar, se puede concluir que el rendimiento durante los años de evaluación, obtuvieron variaciones más menos firmes y constantes, pero en el último año de evaluación obtuvo una importante caída. El año que presentó mayor porcentaje de rendimiento fue el año 2005, con un mayor porcentaje en el margen sobre las ventas de 0,1221 y un valor en la rotación de 1,1555, obteniendo así un rendimiento de 14,10% que es el más representativo para empresa La Polar durante los periodos de evaluación.

RIPLEY CORP.

En la tabla número diecisiete se exponen los datos más significativos obtenidos por esta empresa en los cinco años de estudio. En el cuadro se observa el rendimiento, el cual es positivo, siendo el año 2006 el que presenta un mayor rendimiento de un 9,19%, pero además se observa una declinación en este indicador, y en el año 2009 llega a ser de un -2,51% siendo este el menor de los años evaluados con una gran variación negativa de un

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

57,31% en relación con el año anterior, esto se debe a una disminución del beneficio neto, de los activos.

<i>Tabla Número 17: Resumen Ripley Corp.</i>						
Año	B° Neto	Ventas	Activo	Margen s/Ventas	Rotación del Activo	Rendimiento
2005	63.882.065	755.627.085	793.302.003	0,08454	0,95251	8,05%
2006	80.560.412	822.559.923	876.811.549	0,09794	0,93813	9,19%
2007	73.444.818	940.955.865	1.134.078.349	0,07805	0,82971	6,48%
2008	68.332.717	1.025.310.274	1.162.463.259	0,06665	0,88202	5,88%
2009	-24.498.825	887.998.222	975.661.970	-0,02759	0,91015	-2,51%

Fuente: Elaboración Propia.

El *Margen sobre las Ventas* de esta empresa presenta variaciones positivas ascendientes en los primeros periodos de evaluación, pero a partir del año 2007 se observa una baja constante en este indicador, hasta ser negativa en el año 2009, esto se debe principalmente al resultado negativo obtenido por el beneficio neto, lo que provoca un cambio considerable a la hora de calcular el rendimiento de esta compañía. Esta gran diferencia es producto de un bajo margen de explotación presentado el año 2009 el cual corresponde a una baja de un 30,7% en comparación al año anterior al igual que la cuenta gasto de administración y venta el cual también presenta una pequeña baja en comparación al año anterior, este baja representa un 7,2% en relación al año 2008.

El Beneficio Neto presenta variaciones positivas hasta el año 2006, posteriormente en los siguientes años de estudios se observa una baja, pero esta baja es más agresiva el de pasar del año 2008 al año 2009 el cual es el quinto año de análisis. El Margen de Venta presentada variaciones positivas hasta el año 2007, en los años posteriores de observó una gran baja en esta cuenta de resultado en el año 2008 representa un -9,02% y en el año 2009 un -30,73, todo esto en comparación con el año anterior. Esta baja en el margen de las ventas en el año 2009 se debe principalmente al aumento incurrido por los gastos de esta empresa y sus ingresos se mantienen más menos constante en relación con el año anterior.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

En cuanto al *Gasto de Administración y Venta* presenta variaciones positivas hasta el año 2007 y posteriormente presenta variaciones negativas, tanto para el año 2008 como para el año 2009, estas ascienden a 9,48% y 7,24%% ambas variaciones negativas.

Las *Ventas* de esta compañía presentan aumentos en comparación a los años anteriores de análisis, en el año 2006 se presenta un aumento de un 8,85% en comparación al año anterior. Un crecimiento considerable y el mayor de los ingresos de explotación de empresas Ripley Corp. fue el año 2007 de un 14,39% en comparación al año anterior. En cuanto al año 2008 se dio un crecimiento menor de tan solo un 8,96% en relación con el año 2007, el cual fue el pick de los años de estudios para esta empresa del retail en Chile. Cabe mencionar que el año 2008 presenta un descenso en comparación al periodo anterior de un 13,39%.

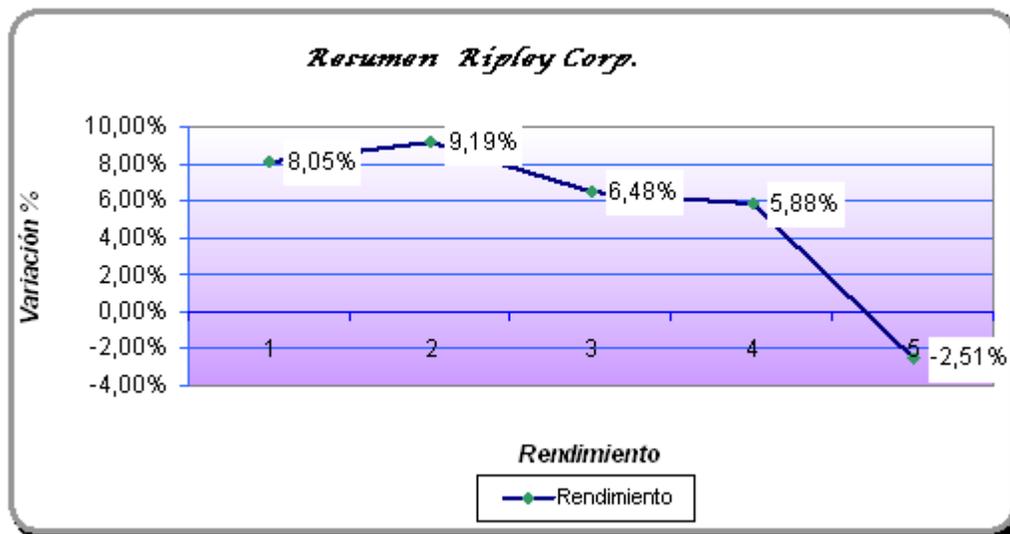
Con esto se puede concluir que las cuentas de resultados presentan variaciones negativas para los últimos años de evaluación, lo que afecta significativamente al beneficio neto de empresas Ripley Corp.

Los *Activos* son unos de los elementos esenciales dentro de toda organización, es por esto que esta compañía presenta variaciones positivas los primeros cuatro años en la rotación por activo, no así en el último año, en el cual se visualizó una baja del 16,07% en comparación al año 2008. Tantos los activos circulantes como los activos fijos han mantenido un aumento en los años de evaluación, pero el año 2009 se produce una baja en los activos, pero particularmente en los activos fijos, estos bajan en un 16,85%, en cambio los activos circulantes en el mismo periodo bajan solo un 0,27%.

En el siguiente gráfico se expone la evolución del rendimiento de la empresas Ripley Corp. desde el año 2005 hasta el año 2009, con una tendencia a la baja a excepción del segundo periodo evaluado el cual asciende a 9,19%, siendo este el más alto de los cinco años estudiados, y en el último año de análisis se observa una gran baja, esto se debe principalmente a la disminución del beneficio neto logrado por esta empresa este año.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

Gráfico Número 7: Resumen de Empresa Ripley Corp.



Fuente: Elaboración Propia.

En conclusión luego de un amplio análisis de empresa Ripley Corp., se puede destacar que el rendimiento durante los años de evaluación, obtuvieron variaciones con tendencia a la baja hasta llegar a ser negativo el último año, siendo el año 2006 el año con un mayor porcentaje en el margen sobre las ventas de 0,09794 y un valor en la rotación de 0,93813, obteniendo así un rendimiento de 9,19% que es el más alto para empresas Ripley Corp. durante los periodos de evaluación.

D&S WALMART CHILE.

En la tabla dieciocho se observa el rendimiento logrado por esta empresa, los cuales son positivos y en aumento hasta el año 2007 para tener en el año 2008 una pequeña baja de un 6,99%, disminución que representa un 0,28% menor en comparación con el año anterior. Pero el año 2009 se muestra un rendimiento de un -0,25% siendo este el más bajo del periodo de análisis, presentando una variación negativa de un 103,58 en comparación con el año 2008.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

<i>Tabla Número 18: D&S Walmart Chile</i>						
Año	Bº Neto	Ventas	Activo	Margen s/Ventas	Rotación del Activo	Rendimiento
2005	73.516.949	1.598.766.747	1.059.309.334	0,0460	1,5093	6,94%
2006	64.288.272	1.696.664.847	1.160.174.133	0,0379	1,4624	5,54%
2007	97.095.595	1.905.780.467	1.385.624.101	0,0509	1,3754	7,01%
2008	115.045.459	2.137.371.932	1.644.757.259	0,0538	1,2995	6,99%
2009	-3.981.876	2.299.638.848	1.567.654.912	-0,0017	1,4669	-0,25%

Fuente: Elaboración Propia.

El *Margen sobre las Ventas* presenta variaciones positivas en los cuatro primeros periodos de análisis, pero en el año 2009 se obtiene un indicador con el menor valor de un -0,0017, el cual presenta una variación negativa de un 103,15% en comparación con el año anterior. De los años analizados, el mayor valor fue el año 2008 con un 0.0538 y que representa un 5,6% de variación positiva en comparación con el año anterior. La baja producida el año 2009 se debe principalmente a la disminución presentada en el beneficio neto, el cual en ese año fue negativo, perjudicando rotundamente al margen sobre las ventas de Empresas D&S.

En cuanto al resultado presentado en el *Beneficio Neto*, son mayoritariamente positivos, siendo el año 2008 el más alto ascendiendo a 115.045.459 esto se debe principalmente a las variaciones positivas presentadas en el margen de ventas. Pero es además el año que presenta variaciones porcentual de un 18,49% en relación con el año anterior, por lo cual la empresa D&S solo aumento en este porcentaje las ganancias obtenidas por esta compañía, además de presentar un ligero aumento en el margen la baja en el beneficio neto también se debe al mayor gasto presentado en al cuenta de resultado gasto de administración y venta, el cual aumento en un 26,65% en comparación con el año anterior.

El *Margen de Ventas* ha ido en aumento en donde las variaciones fluctúan entre un 4% y 16%, lo que demuestra que esta empresa no presenta grandes márgenes de ventas es

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

sus activos. Las variaciones en comparación con el año anterior ascienden a 4,38%, 15,58%, 12,82% y 2,1%, los cuales corresponden a los años 2006, 2007, 2008, 2009 respectivamente, cabe mencionar que el año 2009 es el que presenta un menor aumento del margen de ventas.

Por otra parte los *Gastos de Administración y Venta* han aumentado en los años de estudios, su menor aumento fue el año 2006 en cual solo aumentaron los gastos en un 7,71% en comparación con el año 2005. Una variación aun mayor fue el último periodo de análisis el que provocó que el beneficio neto de esta empresa fuera negativo, afectando rotundamente al margen sobre las ventas de esta compañía, esta variación negativa fue de un 26.65% en comparación con el año anterior.

En cuanto a las *Ventas*, estas presentan aumentos considerables en los años de estudios, en el año 2006 mostró un aumento de un 6,12% en relación con el año anterior. Un crecimiento importante se produjo el año 2007, con una variación de 12,33%, para el año 2008 fue de 12,12% y tan solo un 7,59% para el año 2009, lo que no se vio favorecido para poder lidiar con el resultado negativo presentado en el beneficio neto.

Con esto se puede concluir que las cuentas de resultados presentan pequeñas variaciones en los años de evaluación, pero el año 2009 presentó un aumento considerable en la cuenta gasto de administración y venta lo que afecta al beneficio neto de empresas D&S Walmart Chile y con ello al margen sobre las ventas de esta compañía.

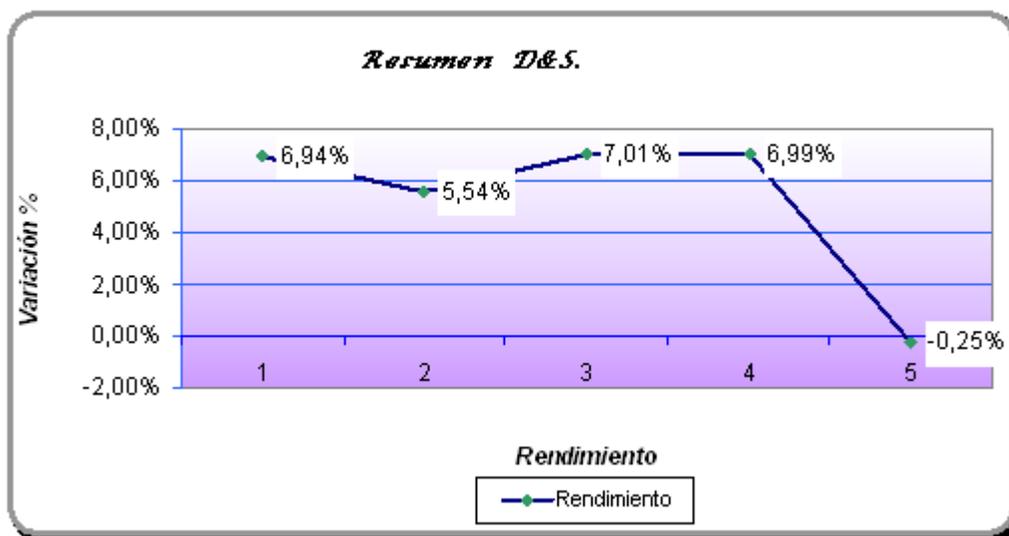
Los *Activos* de empresas D&S son de gran importancia en la gestión de abastecimiento de esta compañía. La variación presentada dentro de los años estudiados son mayoritariamente con variaciones negativas, su mayor aumento se observó el año 2009 con una variación positiva de un 12,88% en relación con el año anterior, siendo el año que se produjo un mayor aumento en la rotación de activo. Cabe mencionar que en el año 2007 se dio una variación negativa de un 6,14% en comparación con el año anterior.

En el siguiente gráfico se aprecia de mejor forma las variaciones obtenidas por el rendimiento de empresa D&S en los años de evaluación, siendo el tercer periodo el que muestra un mayor rendimiento y el año 2009 presento un menor rendimiento siendo este

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

negativo de un 0,25%, esto se debe principalmente al bajo beneficio neto obtenido por esta empresa en ese año.

Gráfico Número 8: Resumen de Empresa de Distribución y Servicios D&S Walmart Chile.



Fuente: Elaboración Propia

Tras examinar la estructura y evolución de los resultados de Empresa de Distribución y Servicios D&S Walmart Chile durante cinco años, se puede concluir que el rendimiento durante los años de evaluación, obtuvieron variaciones más menos constantes con diversas variaciones, pero en el último año de evaluación obtuvo una importante decaída, por el cual obtuvo un rendimiento negativo. El año que presentó mayor porcentaje de rendimiento fue el año 2007, con un mayor porcentaje en el margen sobre las ventas de 0,0509 y un valor en la rotación de 1,3754, obteniendo así un rendimiento de 7,01% que es el más representativo para empresa D&S Walmart Chile durante los periodos de evaluación.

4. ANÁLISIS EN CONJUNTO DE LOS RENDIMIENTO Y SUS EFECTO EN EL SECTOR RETAIL.

El sector retail ha sido uno de los más activos en los últimos años en cuanto a fusiones y adquisiciones, además de presentar agresivos planes de expansión. De esta

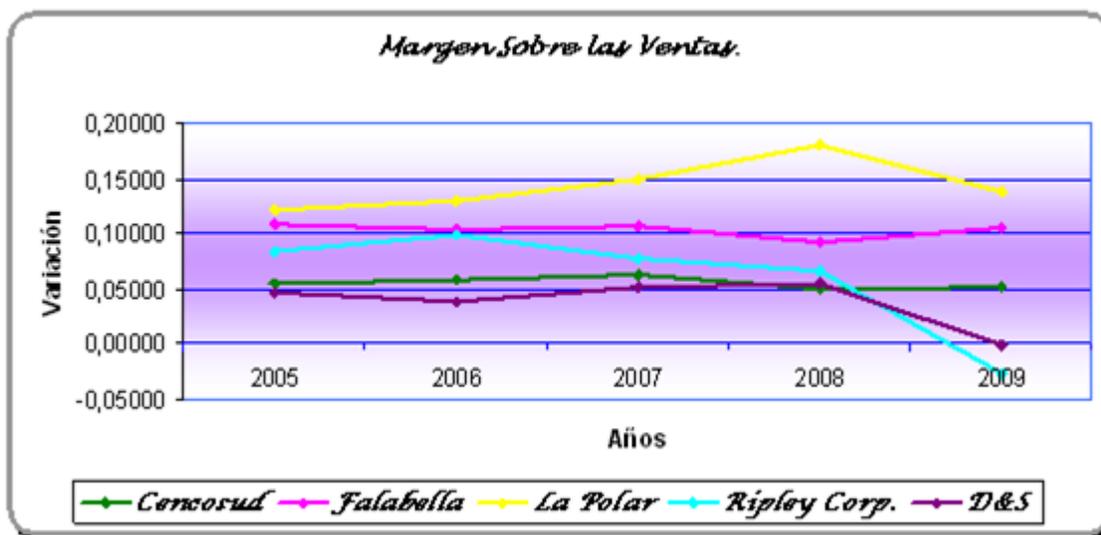
“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

manera se ha transformado en un mercado muy competitivo que necesariamente tiene que ir innovando y generando nuevos mecanismos que hagan aumentar su rendimiento.

A continuación se analizó en forma gráfica los resultados obtenidos por las empresas analizadas del sector retail en Chile, a partir de los datos financieros reportados por cada una de las empresas estudiadas y además los indicadores calculados a partir de dichos datos, existe la tendencia a considerarlos como una descripción precisa del verdadero estado financiero de una empresa del sector retail.

El gráfico número nueve muestra las variaciones en conjunto de los Márgenes Sobre las Ventas de las empresas observadas, en un periodo de cinco años, presentado variaciones tanto positivas como negativa en el periodo de análisis.

Gráfico Número 9: Margen sobre las Ventas de las Empresas del Sector Retail en Chile.



Fuente: Elaboración Propia.

La evolución del Margen sobre las Ventas, se presenta más menos constante, no presentando grandes variaciones el los primeros tres años de estudios. La compañía que obtuvo mayores márgenes sobre sus ventas es empresa La Polar, esto de debe principalmente a la forma de ganar dinero por esta compañía, las que son el contrato a corto plazo con sus clientes a través de la tarjeta de crédito La Polar y otra forma de ganar dinero

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

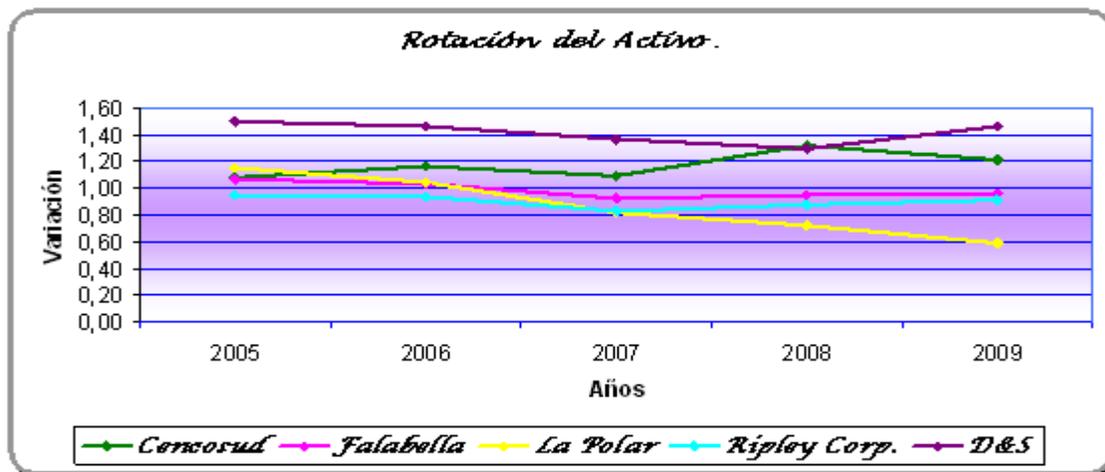
por esta empresa es mediante la venta masiva de sus producto ofrecidos por esta tienda por departamento.

En el año 2008 se destaca una gran diferencia en empresas La Polar, muestra un margen sobre las ventas muy superior con respecto a las otras empresas, presentando un indicador de 0,1799 este año, en este mismo año empresas Falabella presenta un pequeño descenso en comparación con los años anteriores con margen sobre las ventas alcanza a un 0,0917.

En el año 2009, la mayoría de las empresas estudiadas presentan variaciones negativas a excepción de Falabella que refleja un aumento en comparación con el año anterior, lo cual se ve contrareestado con la disminución presentada en año 2008. Las compañías que presentaron mayores bajas fueron D&S Walmart Chile y Ripley Corp, presentando un margen sobre las ventas negativo de un -0,00170 y -0,02759 respectivamente.

El siguiente gráfico muestra la evolución de las empresas seleccionadas de la industria del sector retail mostrando en su conjunto de la Rotación del Activo, en un periodo que comprende desde el año 2005 hasta el año 2009.

Gráfico Número 10: Rotación del Activo de las Empresas del Sector Retail en Chile.



Fuente: Elaboración Propia.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Al observar en su conjunto la tendencia presentada por las empresas, se puede concluir que cada empresa presentan variaciones más menos constantes los primeros años, observándose pequeñas variaciones hasta el año 2007. La compañía que más se destaca en la obtención de este indicador es D&S Walmart Chile, la que presenta un mayor nivel en rotación del activo, aunque se observa un descenso el último, esto se podría deber a un aumento de la inversión de los activos de esta compañía.

A partir del año 2008 se observa un aumento para la empresa Cencosud, alcanzando una rotación del activo superior en comparación con los años estudiados, alcanzando un indicador de 1,324. Además empresa D&S Walmart Chile logra un indicador más menos parecido al obtenido por empresa Cencosud Corp. el cual alcanza a un 1,2995.

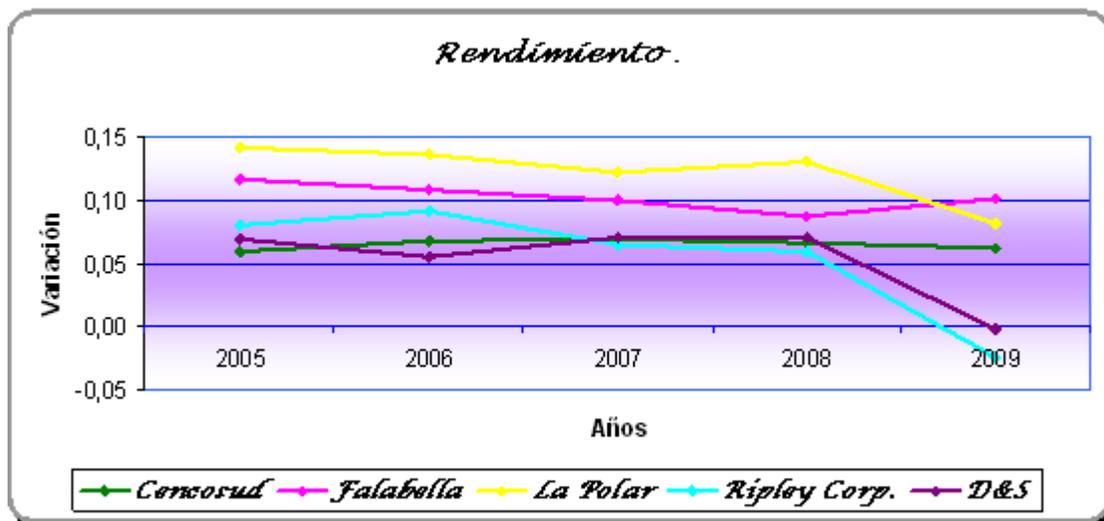
La Polar presenta en su mayoría variaciones en descenso, en el año 2009 muestra una rotación del activo muy por debajo en comparación con las otras compañías, en este año asciende a un 0,591, por lo que el rendimiento de la inversión incurrido por esta empresa no ha sido utilizado en su plenitud y solo es utilizado la mitad de esta inversión. El mismo año empresa D&S Walmart Chile, muestra una gran variación positiva, siendo una de la más alta en este año, correspondiente a un 1,467.

Una de las empresas que presenta una mayor constancia en este indicador es Ripley Corp, manteniéndose más menos en un mismo rango de variación, lo que determina una firmeza en la eficiencia de la gerencia de esta empresa por obtener utilidades con sus activos disponibles. Un escenario totalmente diferente presenta empresas Cencosud la que ha presentado una alta volatilidad en este indicador en los cinco años de evaluación., por lo que esta empresa no ocupa constantemente su eficiencia en la utilización de sus activos para generar utilidades para la compañía, en ciertos años del periodo de estudio analizado.

El gráfico número once muestra el Rendimiento obtenidos por las cinco empresas evaluadas del sector retail, en un periodo que comprende desde el año 2005 hasta el año 2009.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

Gráfico Número 11: Rendimiento de las Empresas del Sector Retail en Chile.



Fuente: Elaboración Propia.

Este indicador se presenta más menos constante para cada una de las empresas, manteniéndose en un rango más menos definidos por cada una de las compañías estudiadas. No obstante las mayores caídas de este indicador se produce en año 2009 para tres de cinco empresas analizadas, presentando un rendimiento negativo para las empresas D&S Walmart Chile y Ripley Corp las cuales presentaron un rendimiento de un -0,25 y un -2,51% respectivamente, el descenso de esta última compañía se debe principalmente a la crisis económica regional que se tradujo en pérdidas de Ripley Chile y Banco Ripley.

Unas de las empresas que ha presentado un mayor rendimiento es La Polar, reflejando un indicador por sobre las otras compañías los primeros cuatro de evaluación, pero el año 2009 muestra un rendimiento con un descenso considerable de un 8,16%.

Una de las empresas que ha presentado una mayor constancia en este indicador es Ripley Corp, manteniéndose más menos en un mismo rango de variación, durante los años analizados.

Este indicador es clave porque nos permite determinar cuánto produce cada pesos que se invierte en ventas dentro de estas compañías, por lo cual podemos concluir que las empresas analizadas se encuentran en búsqueda de obtener un mayor rendimiento de sus

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertencientes a la Industria del Retail en Chile”

operaciones y esto se logra a través de las diferentes estrategias empleadas por cada una de estas compañías, además de un correcto y adecuado empleo de un modelo de negocio utilizado por cada una de estas empresas.

Uno de los elementos que paulatinamente se ha ido implementando en este sector para alcanzar un mayor rendimiento, es el desarrollo de marcas propias, quedando aún mucho por avanzar en este terreno. Estas no cuentan con el gasto que las marcas tradicionales tienen que hacer publicidad, por lo que su menor precio se convierte en una alternativa para el consumidor promedio.

Otra área en la que las empresas están trabajando para lograr un mayor rendimiento y rentabilidad, considera el la expansión del negocio financiamiento (crédito, seguros y otros) bajo el alero de las tarjetas de casa comerciales y supermercados. A esto se suma la modalidad de utilizar las tarjetas en lo que es el comercio asociado, permitiendo acceder a un sistema de crédito similar al bancario.

Conclusión

Después de realizada la investigación, se puede concluir que toda empresa y cada una de sus unidades de negocios deben contar con un modelo de negocio, el más adecuado, según la idea que desee transmitir al público objetivo, ya que este debe actuar como la forma de hacer negocios o como el mecanismo que utiliza una compañía tanto para generar dinero, generar valor para los clientes y por tanto beneficios para la empresa.

También es importante destacar que ha generado la industria del Retail en Chile, ya que esta industria se ha caracterizado por ir evolucionando progresivamente, buscando entregar por medio de sus grandes tiendas comerciales de todo lo que se pueda vender, además de lograr crear una universalización del crédito hacia sectores cada vez más amplios y diversos, sumado a la sensación de modernidad, nuevas aspiraciones y nuevos modos de socializar de los chilenos, respondiendo satisfactoriamente a la nueva cultura de vida que ha posibilitado la expansión, provocando cambios profundos en la economía chilena.

Con respecto a la evaluación de los modelos de negocios utilizados por cada compañía y sus respectivas áreas de negocios, se ha observado que cada una de ellas se caracterizan de acuerdo a lo que desean entregar a su público objetivo. Según el análisis se puede detallar que existen algunas compañías tales como Cencosud y Falabella, organizaciones que cuentan con unidades de negocios más variadas y diversificadas, ya que ambas buscan proporcionar diferentes productos y servicios, ayudado en su conjunto de sus ventajas competitivas, basadas principalmente en la calidad de servicios, precios bajos y orientadas con la finalidad de satisfacer de mayor forma las necesidades de sus clientes, entregando un claro mensaje, que en cada una de estas compañías pueden encontrar lo que necesitan los clientes vanguardistas y evolucionados de hoy en día en una misma organización, facilitando su vida cotidiana. Por último las otras tres compañías restantes analizadas se diferencian de las primeras dos, debido principalmente a que se caracterizan por contar con una menor cantidad de áreas de negocios como es en el caso de La polar y

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Ripley. La polar como compañía se caracteriza por proporcionar tienda por departamento mientras tanto que Ripley se caracteriza por ofrecer además de su tienda por departamento, el servicio financiero integrado por Banco Ripley. Ahora sin embargo a pesar de solo ofrecer al público tan solo estas áreas de negocios, han logrado mantenerse a través del tiempo, por sus estrategias basadas en proporcionar productos a un segmento de la población que está de acuerdo en aceptar ciertas herramientas financieras, siendo estas muy beneficios para cada compañía. Finalmente encontramos a D&S Wal-Mart Chile, compañía dedicada y caracterizada por ofrecer casi en su totalidad un servicio orientado hacia los productos comestibles, en sus distintos formatos, unos más económicos que otros, buscando satisfacer a distintos segmentos ofreciendo además un servicio financiero dado por sus tarjeta presto, herramienta financiera que permite comprar productos en sus centros de ventas, agregando valor a la compañía, todo esto en conjunto con una buena calidad de servicios y precios bajos. Por ende cada organización busca ganar dinero por medio de sus áreas de negocios más potentes y adecuados para su compañía, buscando proporcionar cada compañía en su medida valor para los clientes y por tanto beneficios para la empresa.

Para lograr un resultado significativo del rendimiento es necesario considerar las características del sector en el cual está inserto el negocio, las cualidades de la estrategia y dirección de la empresa, el modo en que estas se traducen en indicadores esenciales y en el impacto que tendrían en las ganancias y el rendimiento de los cambios inesperados en el nivel de actividad expresado por cada empresa y logrando un rendimiento mayor en su conjunto, gracias a esto, se obtiene una noción básica del riesgo que enfrenta la empresa considerando la inversión de recursos en capacidad de producción y ventas, y el modo en que esa inversión ha sido financiada ya sea esta con deuda o capital propio.

El análisis del rendimiento se realizó a partir de la evolución competitiva de la empresa. Es necesario comprender el impacto que tiene en la posición de la empresa la evolución de la economía y del sector en que esta compete.

Está claro que el ambiente económico afecta a las empresas del sector; pero la situación del ambiente no es uniforme para todos. Los cambios en el ambiente (crecimiento de la economía, política fiscal e impositiva, política monetaria), pero sobre todo el cambio

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

demográfico ha afectado significativamente en la obtención de un alto indicador de rendimiento, debido a que gran parte de estas empresa tienen como mercado objetivo la clase media de la población chilena, teniendo un impacto en el sector.

La forma en que la empresa alcanza el éxito depende del sector en que están sus negocios y de la congruencia de su estrategia en el mismo, es por esto que empresa La Polar ha mostrado uno de los indicadores más elevados presentado en este estudio, esto se debe mayoritariamente a las repactaciones realizadas por esta empresa, siendo estas las que evitaron reconocer las perdidas en el estado de resultados enfrentada por esta empresa, manteniéndose como una empresa más rentable del sector retail, ya que esta como Ripley, Falabella y las otras empresas estudiadas pertenecen al mismo negocio y poseen el mismo riesgo.

El modelo de negocio utilizado por cada una de las compañías analizadas influye significativamente en la obtención del rendimiento.

En el caso *Cencosud Sociedad Anónima*, se caracteriza por ser una compañía que busca satisfacer a una gran parte de la población chilena, por medio de varias unidades de negocios complementarias, buscando satisfacer cada una de las necesidades, ya sean tanto de productos durables y no durables, con la finalidad de lograr en la mente de los clientes la fidelización y una relación a largo plazo, ya sea por medio de ofertas y beneficios tanto para los clientes como para la empresa.

Empresas Cencosud, ha concebido un rendimiento en ascenso gradualmente positivos durante los primeros años hasta el año 2007. El beneficio neto, ha presentado un constante aumento hasta el año 2008, además se presenta esta situación en el margen de explotación. Los gastos de administración de ventas para esta empresa presento variaciones en descenso en los primeros años de estudios. Se observa un aumento considerable en las ventas, pero no así en el margen sobre las ventas por parte de empresa Cencosud.

Por último los activos se presentaron con un aumento constante sin mayores problemas. El año 2007 fue el año en el cual esta compañía presento un mayor rendimiento.

Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella, este holding se caracteriza por

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

encontrarse orientado, a los estratos socioeconómicos medios y medios altos de la sociedad chilena, teniendo como objetivo principal satisfacer cada una de las necesidades de sus clientes y esto ha sido posible por medio de sus áreas de negocios, unidades que se han complementado a lo largo del tiempo con la finalidad de lograr mantener en la mente de los consumidores las áreas de negocios de esta compañía como la mejor posicionada dentro del mercado chileno, esto debido a los servicios y beneficios que otorga esta organización.

En los rendimientos obtenido por esta compañía, se aprecia que su rendimiento entregó un resultado muy positivo para el año 2005, siendo este el más alto de los periodos de análisis, provocándose una disminución para los cuatro años siguientes.

Los beneficios netos durante los años analizados, presentaron aumento constante positivo; el margen de explotación va en aumento hasta el año 2008, presentando una disminución considerable en el último año de estudio, esta situación también se presenta en las ventas de esta empresa. El gasto de administración de venta registra un aumento en los primeros años de evaluación, pero el año 2009 el que corresponde al último año de estudio presenta un pequeño descenso.

La Polar Sociedad Anónima, esta compañía cuenta con un modelo de negocio más pequeño y simple, se encuentra orientada hacia niveles socioeconómicos medios y medios bajos de la población chilena, busca satisfacer las necesidades de sus clientes, proporcionando bienes durables, además de entregar servicios de créditos esto con su tarjeta de casa comercial.

El rendimiento durante los años de evaluación, obtuvieron variaciones más menos constantes, pero en el último año de evaluación obtuvo un importante descenso. El año que presentó mayor porcentaje de rendimiento fue el año 2005, esto se debe a la obtención de un margen sobre las ventas relativamente constante para esta compañía y principalmente a una elevada rotación del activo de esta empresa.

El año 2009 esta empresa presenta una importante baja en las cuentas y en los indicadores necesarios para dar como resultado final al rendimiento de empresa La Polar, no obstante el activo de esta compañía presenta un aumento considerable este año de

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

evaluación, por lo que esta empresa no presenta mayores rotaciones de sus activos el último año de estudio.

Ripley Corp, esta compañía se encuentra orientada principalmente a los segmentos medios y medio alto, proporciona bienes durables al igual que servicios en sus diferentes negocios, buscando satisfacer las necesidades de sus potenciales clientes.

De esta empresa se puede destacar un rendimiento con tendencia a la baja hasta llegar a ser negativo el último año, siendo el año 2006 el año con un mayor porcentaje en el margen sobre las ventas y con ello la obtención de un rendimiento más elevado del periodo evaluado.

En el año 2009 se presentó una importante caída del beneficio neto llegando a ser negativo, repercutiendo considerablemente en el margen sobre las ventas de esta empresa, y con ello en la obtención de un rendimiento negativo.

D&S Walmart Chile, esta gran compañía Chilena con cada uno de sus formatos de supermercados ha buscado satisfacer casi la totalidad de la población chilena, con la finalidad de logra obtener los beneficios esperados y cumplir con sus objetivos de la compañía.

El rendimiento obtenido durante los años de evaluación, se lograron variaciones más menos constantes con diversas variaciones, pero en el último año de evaluación obtuvo una importante decaída, por el cual obtuvo un rendimiento negativo. El año que presento una mayor variación es el año 2007, esto se debe principalmente a un elevado margen sobre las ventas presentado por esta empresa este año.

Finalmente es importante mencionar que el rendimiento obtenido por cada una de las empresas, se debe a las ventajas competitivas adoptadas por cada una de ellas, viéndose involucrada principalmente por el modelo de negocio que han ido adoptando con el transcurso de los años, buscando mejorar de forma positiva, favoreciendo tanto a los clientes como a las mismas compañías, ya que por medio de la ventaja competitiva, la compañía persigue alcanzar un rendimiento superior.

Luego de lo analizado se puede observar que cada compañía tiene su propio modelo

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

de negocio, pero que sin duda a pesar de que algunas compañías no poseen una gran cantidad de áreas de negocios, han logrado obtener rendimientos muy favorables y positivos a diferencia de aquellas que si poseen una variedad de unidades de negocio, los resultados positivos se debe principalmente a que las compañías han logrado, adoptar dentro de cada una de ellas las estrategias y ventajas convenientes para lograr el éxito y perdurar a través de tiempo.

Bibliografía

Libros, Artículos, Revistas y Memorias.

- Acciones de Retail, Commodities e Industrias Cíclicas. La Revista de Negocio de Chile, gestión, Santiago, Chile, 2009. 41.
- AMIT and ZOTT, Measuring the performance Implications of business models design: Evidence from Emerging Growth Public Firms. Laboratorio INSEAD, working paper, Fointainbleau, 2002 France. 6-7.
- Alianzas estrategias: “La fórmula del éxito de los grandes operadores del comercio”. La Revista de Negocio de Chile, gestión, Santiago, Chile, Agosto 2008. 4-8.
- BRAVO, S. (2003). Análisis de Rentabilidad Económica y Financiera. [en PDF] Escuela de Administración de Negocios para Graduados material didáctico n°3 Setiembre de 2003 <<http://www.esan.edu.pe/paginas/PDF/Material3.pdf>> (consulta: 2011)
- BURGOS I., SEPULVEDA Y. Estrategia corporativa de crecimiento de las Empresas del retail en Chile. Memoria de título (Ingeniería Comercial). Chillán, Chile Universidad del Bio-Bio, Departamento de Gestión Empresarial, 2010.
- DURÁN, G., KREMERMAN, M. Caracterización del sector del comercio al por

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

menor, retail. Proyecto Araucanía. 2007.12p.

- El Retail cambio de look. La Revista de Negocio de Chile, gestión. Santiago, Chile, Abril 2008. 14-18.
- El revolucionario del Retail chileno. La Revista de Negocio de Chile, gestión. Santiago, Chile, Septiembre 2004. 14-18.
- Exportadores y sector Retail lideran avances en ventas de sociedades anónimas. La Revista de Negocio de Chile, gestión. Santiago, Chile, Diciembre 2004. 24-28.
- FAZZI, M. y SIERRA, S. Estrategias Utilizadas por grupos económicos nacionales y su aporte al valor económico. Memoria de título (Contador Auditor). Concepción, Chile. Universidad del Bio-Bio, Departamento de Auditoría y Administración, 2006.
- Firmas del Retail lideraron ventas de las Sociedades Anónimas en 2009. La Revista de Negocio de Chile, gestión. Santiago, Chile, 2010. 28-30.
- GONZÁLEZ, J. Análisis de la empresa a través de su información económica-financiera. Madrid, Pirámide, 1995.
- HAWKINS R, The Phantom of the Market Place: Searching for new Ecommerce business models. *Communications & Strategies*, no. 46, 2nd quarter. 2002. 3.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- HERNÁNDEZ M. Rendimiento y rentabilidad de los grupos económicos en Chile. Memoria de título (Ingeniería Comercial). Chillán, Chile Universidad del Bio-Bio, Departamento de Gestión Empresarial, 2009.
- HUERTA, P., et al. Las estrategias corporativas y los resultados empresariales: un análisis por tipo de estrategia corporativa y sector industrial en España. *Multidisciplinary Business Review*, 1(1): nov. 2008.
- La arremetida de los megaretailers por seguir conquistando nuevos espacios. La Revista de Negocio de Chile, gestión. Santiago, Chile, Noviembre 2005. 32-36.
- La era de los Malls marca la guerra del Retail. La Revista de Negocio de Chile, gestión. Santiago, Chile, Noviembre, 2004. 16-19.
- La industria del Retail no duerme en Chile. La Revista de Negocio de Chile, gestión. Santiago, Chile, Diciembre 2005. 16-18.
- LINDER J, Outsourcing for Radical Change: bold approach to enterprise transformation. Accenture LLP 1st ed. 2004. 83-84.
- Los amos del Retail chileno. La Revista de Negocio de Chile, gestión. Santiago, Chile 8- 11, Diciembre 2004.
- Los mejores portafolios de inversión “Retail y algo más”. La Revista de Negocio de Chile, gestión. Santiago, Chile, Marzo 2008. 16-18.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- Los riesgos de los Retailes como ciudadanos globales. La Revista de Negocio de Chile, gestión. Santiago, Chile, Noviembre 2006. 6-8.
- MAGRETTA J, Why Business Models Matter. Harvard Business Review, Volumen 80, n°5 Boston USA. 2002. 4.
- Marcas propias el caballo de Troya de los Retailers. La Revista de Negocio de Chile, gestión. Santiago, Chile, Septiembre 2005. 6-10.
- MARDONES M., MERCADO J. Comportamiento del rendimiento en las sociedades anónimas chilenas diversificadas y concentradas. Memoria de título (Ingeniería Comercial). Chillán, Chile Universidad del Bio-Bio, Departamento de Gestión Empresarial, 2009.
- MASSONS J. en su libro de Finanzas “Diagnóstico y Planificación a Corto Plazo” 1997.
- MEDINA, A. Gestión del valor en la empresa: De la estrategia al control. 3ª ed. ampliada, Chillán, Universidad del Biobío. Depto. de Auditoria e informática, 2003.
- MEDINA, A. Unidad III: Modelo de Negocio [Dispositiva] Universidad del Bio-Bio. Chillán, Chile Abril del 2010.
- MUÑOZ M., RETAMAL Q. Rendimiento de los grupos económicos en Chile.

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

Memoria de título (Ingeniería Comercial). Chillán, Chile Universidad del Bio-Bio, Departamento de Gestión Empresarial, 2010.

- OSTERWALDER A, The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. Universite de Lausanne. 2004. 16-17-18-19-20-21-22-25.
- SEPULVEDA E., ROJAS S. Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. Memoria (Título de Ingeniero Comercial). Chillán, Chile. Universidad del Bio- Bio, Depto. Gestión Empresarial. 2009. 247 p.
- Sector comercio apuesta por el 2001. La Revista de Negocio de Chile, gestión, Santiago, Chile, Marzo 2001. 53-55
- “Wall – Mart” los emprendedores del Retail. La Revista de Negocio de Chile, gestión, Santiago, Chile, Diciembre, 2003. 64-67.
- WHEELLEN, T L, Administración estratégica y política de negocio: conceptos y casos. Pearson educación 10ª ed. 2007. 110.

Linkografía

- Superintendencia de Valores y Seguros, consulta de balances individuales de empresas analizadas [en línea] <<http://www.svs.cl/sitio/index.php>> [consulta: 2011]
- http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=rendimiento

“Modelo de Negocio de las Empresas Pertenecientes a la Industria del Retail en Chile”

- Página “La Colectividad”, Las letras de los Grupos Socioeconómicos, del lunes 13 de marzo del 2006.
- <http://lacolectividad.blogspot.com/2006/03/las-letras-que-nos-dividen-grupos.html>