

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



## “EVALUACIÓN DE LA INSTALACIÓN DE LA CADENA FRANCESA MONOPRIX EN CHILE”

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: **GLORIA DEL REAL FERNANDEZ**

***Chloé PIGAL y Johanna SILVESTRI***

## **DEDICATORIA**

Dedicado a nuestras familias y seres queridos por todo el apoyo incondicional en nuestros estudios y por los esfuerzos que significa haber llegado a la realización de este trabajo de Tesis.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestros padres y familias por todo su apoyo incondicional.

Agradecemos a nuestra profesora Gloria Del Real, que ha tenido el tiempo y la buena disposición para guiarnos en el desarrollo de esta tesis.

Agradecemos también a nuestro profesor de seminario de titulación II Oscar Fariña Hinojosa.

Por fin, agradecemos a Servando Pastor Garrido por su tiempo y sus buenos consejos.

## INDICE

Presentación	
Dedicatoria	
Agradecimientos	
Índice .....	<b>3</b>
Índice de tablas .....	<b>8</b>
Índice de Figuras .....	<b>8</b>
Resumen o Abstract .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO I: MARCO TEORICO .....</b>	<b>14</b>
1. Empresas y globalización.....	14
1.1 Concepto de globalización .....	14
1.2 Concepto de empresas globales, internacionales, transnacionales y multinacionales .....	14
1.3 Estrategia internacional de las empresas .....	16
1.4 Decisiones para el ingreso al país .....	18

2. Los modelos de negocios en Chile .....	20
3 .El Supermercadismo .....	23
3.1 La Estrategia marketing .....	23
3.2 El Merchandising .....	26
3.3 La distribución .....	31
<b>CAPITULO II: LOS MODELOS DE NEGOCIO EN CHILE.....</b>	<b>32</b>
1. El almacén.....	32
1. 1 Introducción.....	32
1. 2 Las estrategias de los Almacenes para competir con los supermercados.	34
2. Las tiendas de conveniencia: Big John y Ok-Market.....	36
2. 1 Introducción .....	36
2. 2 Big John .....	38
2.2.1 Presentación de la empresa .....	38
2.2.2 Estrategia general de la empresa .....	40
2.2.3 Estrategia marketing.....	42
2.2.4 Conclusión .....	44
2. 3 Ok-Market .....	45
2.3.1 Presentación de la empresa .....	45
2.3.2 Estrategia general .....	45
2.3.3 Estrategia marketing .....	47
2.3.4 Conclusión .....	50
3. Conclusión general .....	51

<b>CAPITULO III: MONOPRIX</b> .....	54
1. Presentación de la empresa .....	54
2. Estrategia marketing .....	55
3. Evolución de la demografía en Francia y Chile .....	58
3.1 La población francesa, una evolución en acuerdo con la de los países desarrollados.....	58
3.1.1 La población francesa .....	58
3.1.2 Particularidades de las ciudades grandes: el ejemplo de Paris .....	62
3.2 La población chilena: una demografía en el camino de América y Europa. ....	64

## **CONCLUSIONES GENERALES**

1. El surtido del retail en Chile.....	67
2. La evolución de la población chilena: 30 años de transición.....	69
3. Monoprix: el modernismo .....	70
4. Las innovaciones de Monoprix .....	71
5. Monoprix ¿el supermercado de mañana? .....	72

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	74
---------------------------	----

<b>ANEXOS</b> .....	76
---------------------	----

1. LOS SUPERMERCADOS DE TAMAÑO INTERMEDIARIO : SANTA ISABEL, EKONO Y UNIMARC .....	76
1.1 Santa Isabel .....	76

1.1.1	Presentación empresa .....	76
1.1.2	Estrategia general .....	77
1.1.3	Estrategia marketing .....	79
1.2	Ekono .....	81
1.2.1	presentación de la empresa .....	81
1.2.2	Estrategia general .....	83
1.2.3	Estrategia marketing .....	84
1.3	Unimarc .....	85
1.3.1	Presentación de la empresa.....	85
1.3.2	Estrategia general .....	86
1.3.3	Estrategia marketing .....	88
1.3.4	Conclusión .....	90
2.	LOS SUPERMERCADOS: JUMBO, LIDER, TOTTUS.....	91
2.1	JUMBO - Cencosud .....	91
2.1.1	Presentación general .....	91
2.1.2.	Estrategia general .....	93
2.1.3	Estrategia Marketing .....	94
2.1.4	Conclusiones sobre Jumbo .....	96
2.2	LÍDER – Walmart .....	97
2.2.1	Presentación general .....	97
2.2.2	Estrategia general .....	98
2.2.3	Estrategia marketing .....	99
2.2.4	Conclusiones sobre Líder .....	101
2.3	TOTTUS – Fallabela .....	102

2.3.1 Presentación general .....	102
2.3.2 Estrategia general .....	103
2.3.3 Estrategia marketing .....	104
2.3.4 Conclusiones sobre Tottus .....	105
2.4 Conclusiones generales sobre los Hipermercados de Chile .....	106

## INDICE DE TABLAS

Tipos de locales de Big John.....	39
Distribución de la población francesa metropolitana de Francia.....	60
Repartición de las residencias principales según el número de ocupantes.....	61
Distribución de la población chilena.....	64

## INDICE DE FIGURAS

Planograma de circulación en las tiendas Big John .....	43
Cómo esta percibida la oferta de santitos por Ok Market.....	50
Porcentaje de satisfacción de los clientes para las tiendas de conveniencia...51	
Personas solteras divorciadas y casadas en Paris.....	62
Tipos de familias en Paris en 2010.....	62
Número de hijos por familia en 2010.....	62

## RESUMEN

En este trabajo de tesis, se plantea una evaluación del estado actual del mercado de la grande distribución en Chile y de la posibilidad de ingreso a este mercado de una cadena que tiene un modelo de distribución innovador como el de la cadena francesa Monoprix. El objetivo es mostrar que el mercado de la grande distribución y sobre todo de las tiendas de conveniencia en Chile aún está en sus principios y que hay espacio para un modelo de negocio como el de Monoprix. Los primeros capítulos estudien de manera profundizada las llamadas tiendas de conveniencia y los desafíos que tienen para el futuro. El último capítulo presenta a Monoprix y su modelo innovador además de una comparación entre los gustos y las costumbres de la población chilena y francesa en cuanto a los supermercados.

## **ABSTRACT**

In this thesis, we present an evaluation of the current state of the retailing market in Chile and the possible insertion in this market of an innovative French supermarket, Monoprix. The aim is to show that the retailing market and especially the market of convenience store in Chile is still in its beginning and that a new business model such as Monoprix can settle there. The first chapters study in a deepened way the so-called convenience stores and the challenges they will have to face in the future. The last chapter presents Monoprix and its innovative model and a comparison between the tastes and the customs of the Chilean and French population as for the supermarkets.

## INTRODUCCIÓN

La cadena francesa Monoprix forma parte del grupo Casino, un grupo que reúne cadenas de distribución. Monoprix puede ser calificado de supermercado de tamaño intermedio o tienda de conveniencia como las cadenas Ok market o Big John que se implementa en las grandes ciudades (más de 50 000 habitantes<sup>1</sup>).

El grupo Monoprix especialista de la ciudad tiene un éxito muy fuerte en el mercado del retail, en efecto en 2013 va a abrir 40 nuevas tiendas en Francia, lo que es un nuevo récord para Monoprix<sup>2</sup>. La tienda intenta aumentar su territorio e innovar gracias a nuevas estrategias marketing.

Este tipo de tiendas, que podemos llamar tiendas de convivencia, están indispensables para los ciudadanos que pueden encontrar ahí una grande variedad de productos a un precio relativamente barato. Este tipo de tiendas tienen mucho éxito porque son comercios de proximidad, es decir que no se necesita un coche para ir de compras. Entonces, el tipo de tienda como la de Monoprix presenta muchas grandes ventajas para el consumidor: está cerca, hay mucha variedad, y los precios compensan el transporte perdido. En Chile, lo más parecido que se puede encontrar son los almacenes de barrio y las cadenas como Big John o OK Market. Pero son tiendas en donde el cliente va

---

<sup>1</sup><http://www.e-marketing.fr/Marketing-Direct/Article/Caroline-Puons-Paitre-Monoprix-INTERNET-EST-UNE-STRATEGIE-PRIORITAIRE--29883-1.htm>

<sup>2</sup><http://www.strategies.fr/actualites/marques/203895W/monoprix-se-demultiplie.html>

cuando necesita un complemento en sus compras, no hay variedad de productos. Van por obligación no por elección. Mientras que Monoprix presenta una verdadera estrategia marketing para atraer sus clientes y hacer que ellos eligen ir a Monoprix más que ir en los hyper-mercados.

Chile es el país el más desarrollado de toda América Latina, y se beneficia de muchas inversiones extranjeras. Además, es un país que tiene un nivel alto de consumo como pero solo cuatro grandes cadenas de supermercado se dividen el mercado. Según los datos del ministerio de economía y competitividad, esas grandes cuatro cadenas que son Walmart, Censo-sud, SMU y supermercados del Sur concentran el 88% de las ventas del sector. Eso sucede en el marco de un proceso de concentración que ha experimentado la industria supermercadista en Chile. Falta competitividad y las empresas se dividen el mercado y se ponen de acuerdo para mantener los precios altos. Otras cadenas como Carrefour intentaron establecerse pero no lograron quedarse en el país a causa de este convenio entre las cadenas chilenas. Chile es un país capitalista y tiene una economía liberal pero los consumidores no tienen mucha oferta de productos en comparación a otros países vecinos como Argentina. Según un informe de 2010 sobre el sector alimentario en Chile realizado por Eurocarne, el principal canal de distribución de alimentos son los supermercados, con una cuota de más del 65%<sup>3</sup>. En Chile se encuentran muy concentrados, existiendo tres principales grupos empresariales, esto les otorga un mayor poder de negociación frente a los

---

<sup>3</sup> <http://www.eurocarne.com/pdf/informes/sector-alimentario-chile.pdf>

proveedores. La tendencia actual es la apertura de establecimientos más pequeños con productos que se adaptan mejor a las necesidades de su público específico exactamente como el modelo de Monoprix. Entonces, el objeto del estudio es el funcionamiento del mercado del retail en Chile y del modelo de Monoprix como posible modelo de negocio que se podría implementar o como modelo de negocio que las cadenas existentes podrían seguir para obtener más cuota de mercado.

## **CAPITULO I: MARCO TEORICO**

### **1. EMPRESAS Y GLOBALIZACIÓN**

#### **1.1 Concepto de Globalización**

Según el sociológico británico Anthony Giddens, la globalización es « un proceso social que resulta en cantidades de personas cada vez más grandes que viven en circunstancias en las cuales instituciones están desarraigadas (disembedded), que vinculan prácticas locales con relaciones sociales globalizadas que organizan aspectos importantes de la vida cotidiana», esta definición está focalizada en personas, y realmente no da lugar a la noción de organizaciones sino de instituciones. R Williamson propone otra definición para el concepto de globalización, « la creciente independencia económica de los países y sus organizaciones, la cual se refleja en el flujo de los bienes y los servicios, el capital financiero y el conocimiento que cruzan sus fronteras ».

#### **1.2 Concepto de empresas globales, internacionales, transnacionales y multinacionales**

Bartlett y Goshal determinan cuatro tipos de compañías que operan en el extranjero: empresas globales, multinacionales, internacionales y transnacionales.

Explican que las empresas globales logran ventajas en costos gracias a economías de escala y operaciones a nivel global. Los productos están desarrollados a escala mundial, y la compañía no se adapta a la demanda local.

Las empresas internacionales mantienen el control de forma considerable sobre los sistemas de gestión de la filial y la política de marketing, pero menos que en empresas globales. Los productos y tecnologías están desarrollados para el mercado nativo, o sea, el mercado interno del país de origen.

La empresa se extiende a otros países con características similares al mercado interno, luego se difunde a otros lugares, y la secuencia de desarrollo se decide sobre la base de la gestión del ciclo de vida del producto con más eficacia y flexibilidad posible<sup>4</sup>.

En 1990, Michael Porter utilizó el término globalización para diferenciar una empresa multinacional que opera en diferentes países, de una global, la cual persigue una estrategia mundial. Raul Trajtenberg precisa, según definición de las Naciones Unidas, que el término de empresas multinacionales está asignado exclusivamente a empresas de propiedades conjunta entre varios estados.<sup>5</sup> Kenichi Ohmae consideró que la empresa global es aquella

---

<sup>4</sup> Managing Across Borders: The Transnational Solution By Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghosal Boston: Harvard Business School Press, 1998 392 p

<sup>5</sup> Trajtenberg, Raúl. (2000). El concepto de empresa transnacional. Montevideo: Universidad de la República de Uruguay. p.1.

que ha abandonado su identidad nacional y que opera como una entidad sin patria en una escala mundial<sup>6</sup>.

Bartlett y Goshal añaden que las compañías transnacionales representan un conjunto de los atributos de las empresas globales, multinacionales e internacionales. El producto está diseñado para ser competitivo a nivel mundial y es diferenciado o adaptado por las filiales locales para satisfacer las demandas del mercado local.<sup>7</sup>

El tipo de empresa en la globalización depende también del tipo de estrategia elegido por las compañías.

### **1.3 Estrategia internacional de las empresas**

A través de la globalización, las empresas deben elegir estrategias de ingreso a nuevos países.

Porter explica que existe un « diamante » de ventaja nacional, que corresponde a lo que cada nación establece y explota para sus industrias. El diamante está constituido por 4 atributos: dotación de factores, condiciones de la demanda local, industrias relacionadas y de apoyo, y finalmente, la estrategia, estructura y rivalidades sólidas, o sea, la forma en la cual se crean, organizan y administran las compañías.

---

<sup>6</sup>La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea<sup>1</sup>

OSKAR VILLARREAL LARRINAGA

Departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU

<sup>7</sup> Managing Across Borders: The Transnational Solution By Christopher A. Bartlett and Sumantra Goshal Boston: Harvard Business School Press, 1998 392 p

Porter explica que conocer los atributos del diamante permite a una empresa desarrollar una ventaja competitiva, y además, tener éxito en las industrias donde los cuatro atributos están positivos<sup>8</sup>.

Cuando se trata de ingresar a un país, la empresa tiene que recordar las presiones de costos y las presiones de adaptación al mercado local. Dado esto, la empresa puede elegir uno de los cuatro tipos de estrategia internacional. La estrategia de estandarización global tiene como característica altas presiones para reducir los costos y bajas presiones de adaptación al mercado local.

La estrategia de adecuación local tiene los atributos contrarios, es decir, presiones bajas para reducir los costos y altas para asumir una actitud sensible a lo local.

La estrategia internacional consiste en bajas presiones para reducir el precio y bajas presiones para adaptarse al mercado local, mientras que la estrategia transnacional tiene los atributos opuestos<sup>9</sup>.

Después de la elección de una estrategia, la empresa tiene que tomar decisiones sobre la forma de ingresar al país.

Michael Porter propuso la teoría de las estrategias competitivas genéricas: el liderazgo en costo, donde la empresa tiene los productos y servicios a menor precio que la competencia, o la estrategia de diferenciación, donde el producto justifica un precio superior gracias a una característica única que tiene. Por fin, existe la estrategia de enfoque, que consiste en concentrarse

---

<sup>8</sup> Harvard Business review, The competitive advantage of nation, Michael PORTER

<sup>9</sup> Administración estratégica Octava edición 2009 Charles W.L. Hill . Gareth R. Jones Edición McGraw Hill

en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico<sup>10</sup>.

En 1988, Miller pone de relieve que una empresa puede ser « stuck in the middle », o sea situarse entre dos estrategias puede ser positivo en algunos casos, pero significa para la empresa ser bloqueadas en un camino trillado, con una limitación por sus beneficios y por el crecimiento de la empresa. Por otra parte, los diferentes sectores de actividad de una empresa pueden usar estrategias genéricas diferentes.

Por lo tanto, de acuerdo con Miller y Dess (1993), la taxonomía de Porter podría mejorarse viéndolo como proporcionar dos importantes dimensiones de posicionamiento estratégico (costes y diferenciación) en lugar de como dos estrategias distintas

#### **1.4 Decisiones para el ingreso al país**

Como lo describen Sanjeev Agarwal and Sridhar N. Ramaswami, existen cuatro modos comunes para ingresar a un país: exportaciones, licencias, joint venture o « sole venture » (que legalmente significa que el propietario y la compañía están considerados como una entidad única<sup>11</sup>.)

---

<sup>10</sup> Porter, M.E. (1982) *Competitive Strategy*, Free Press, New York

<sup>11</sup> Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, *Journal of International Business Studies*. Vol. 23, No. 1 (1st Qtr., 1992), pp. 1-27

Además, Charles W.L Hill y Gareth R. Jones<sup>12</sup> añadieron a estos modos las subsidiarias totalmente controladas. Explican en qué consiste cada forma de ingresar a un país.

La exportación está utilizada por casi todas las industrias fabriles y permite evitar los costos de operaciones de marca en el país anfitrión, pero precisan que en el caso de una empresa con una estrategia transnacional, tiene mayores probabilidades de establecerse en el país objetivo y presenta mejores ventajas para obtener costos bajos.

Las licencias consisten en el hecho de comprar a una empresa los derechos para fabricar un producto en su país a cambio de una tarifa negociada. Una licencia representa una buena opción para las empresas que no quieren invertir demasiado en el extranjero debido al entorno político o la volatilidad de la moneda. Las franquicias, similares a las licencias, se realizan a un plazo más largo. El franquiciante debe someterse a reglas estrictas en relación a la forma de manejar su negocio.

Los joint-venture son empresas colectivas en las cuales « cada una de las partes poseen 50% de la propiedad mientras que un equipo de administradores de ambas compañías matrices comparte el control de la operación ». En algunos países, « joint-venture » es el único modo de ingresar al país por las empresas.

Las subsidiarias totalmente controladas están completamente manejadas por la compañía matriz que retiene 100% de las acciones de la subsidiaria. Es uno de los métodos más costosos para entregar a un país.

---

<sup>12</sup>Administración estratégica Octava edición 2009 Charles W.L. Hill . Gareth R. Jones Edición McGraw Hill

## 2. LOS MODELOS DE NEGOCIOS

En Chile, en el sector de la distribución hay diferentes tipos de modelos de negocios. Está compuesta por hipermercados, supermercados, tiendas de autoservicio y almacenes de barrio de carácter familiar. A pesar de que la mayor parte de las ventas de alimentos se realizan a través de supermercados, se pueden distinguir los siguientes tipos de establecimiento en los que adquiere los productos de la industria agroalimentaria el consumidor final:

1. Hipermercados: un hipermercado es un establecimiento de venta al por menor que tiene una superficie de venta de más de 2.500 m<sup>2</sup>. Son supermercados gigantes que suelen estar en un mall o en un espacio urbano que son centros comerciales que agrupan muchas tiendas especializadas en un mismo lugar. El formato más conocido es el de los Jumbos en Chile.

2. Supermercados: cuentan con un amplio surtido adaptado a las necesidades de las personas a las que van destinados. Se encuentran repartidos a lo largo de todas las ciudades y en Chile son el formato más numeroso. La mayor parte de las ventas de alimentos en Chile se realizan a través de supermercados, que han ido ganando importancia y cuota de mercado. Según los datos aportados por el

informe mensual de Septiembre 2012 sobre los supermercados del SERNAC, Chile cuenta con 1.233<sup>13</sup> supermercados en su territorio.

3. Almacenes o tiendas de convivencia: son locales pequeños (menos de 1000m<sup>2</sup>), ubicados en sitios estratégicos de la ciudad (calles con mucho tránsito y zonas comerciales), no cuentan con mucha variedad de productos. Suelen vender snacks, bebidas, leche, bollería, pan y fruta, entre otras. Su número ha crecido notablemente durante los últimos 10 años, representando aproximadamente un 20%<sup>14</sup> del retail de alimentos. Sin embargo, en la actualidad aún tiene un bajo nivel de penetración entre la población. Este mercado mueve en torno a los 50 millones de dólares anuales. Algunas de las más conocidas son Big John y OK Market. Además se consideran como tiendas de conveniencia las tiendas de gasolineras. En algunos casos, estos comercios, en lugar de adquirir sus productos directamente de los proveedores, lo hacen a través de los distribuidores mayoristas. Las cadenas de venta mayorista, en tanto, concentran poco más del 12%<sup>15</sup> de las ventas del comercio, y se estiman en unos 2 mil millones de dólares. El grupo SMU es el líder de este negocio, con un 51%. Agrupa dos mayoristas autoservicio : Mayoristas 10, es un supermercado

---

<sup>13</sup>Informe encuesta mensual de supermercados del sernac disponible en : <http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2012/10/sondeo-precios-abarrotes-supermercados-septiembre2012.pdf>

<sup>14</sup>[http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomeres/0,5310,5280449\\_5304719\\_5296234\\_0\\_CL,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomeres/0,5310,5280449_5304719_5296234_0_CL,00.html)

<sup>15</sup> <http://www.felixcaso.es/wp-content/uploads/2013/03/Los-canales-de-distribuci%C3%B3n-en-Chile.pdf>

mayorista que ofrece una experiencia de compra mayorista de auto servicio y Alvi Club Mayorista es un supermercado autoservicio mayorista que se preocupa de tener en un solo punto todo lo que el comerciante necesita para abastecerse.

4. Farmacias o “drugstores”: además de productos farmacéuticos, tanto de venta directa como bajo prescripción, cuentan con artículos de cosmética y de droguería pero no venden alimentos. Las cadenas de farmacias más importantes y que se dividen la mayor cuota de mercado son: las Farmacias Salcobrand, las farmacias Cruz Verde y las Farmacias Ahumada.

5. Tiendas de abarrotes: son los comercios que más abundan en las zonas periféricas de las ciudades y en aquellas localidades con un menor tamaño. Ofrecen todo tipo de productos pero sin una gran variedad. Los más grandes tienen alimentos frescos además de productos procesados.

6. Comercio tradicional y mercado: carnicerías, pescaderías, fruterías, verdulerías...En la gran mayoría de las poblaciones chilenas existe un mercado central en el que se vende una gran variedad de frutas, verduras y pescados; junto con otros productos.

### **3. EL SUPERMERCADISMO**

#### **3.1 La Estrategia Marketing**

En 1960, Jerome McCarthy ha desarrollado el concepto del marketing mix, que representa una combinación de factores controlables que maneja el « marketer » para satisfacer un mercado objetivo. El marketing mix consta de 4P que representan: Product (el producto) que tiene como características las cualidades, funcionalidades, packaging..., Price (precio) determina el valor monetario al cual se vende el producto considerando el precio que el cliente está dispuesto a pagar, Promotion (promoción) todo lo que concierne la publicidad, las relaciones publicas, los medios de comunicación, y por último, Place (plaza o distribución) que trata de como una empresa lleva el producto hasta el cliente. En este último caso, el objetivo es tener el producto disponible en el lugar correcto, en el momento adecuado y en cantidades adecuadas. La distribución es importante para una empresa de cualquier tamaño, y representa la parte crucial del marketing mix.

El especialista en marketing tiene múltiples opciones entre diversas estrategias, como la distribución intensiva, la distribución selectiva, la franquicia...<sup>16</sup>

En 1981, Booms y Bitner añadieron 3P a la teoría de McCarthy, este nuevo modelo de los 7P incluye People (personas), es decir que las personas (directamente o indirectamente), forman parte del consumo de un servicio, el

---

<sup>16</sup> Basic Marketing: a managerial approach (1960), Edmund Jerome McCarthy

Process (proceso), los procesos y sistemas de la organización que afectan a la ejecución de los servicios, y finalmente, Physical evidence es decir el packaging o la forma en que el producto, servicio y todo lo relacionado con la empresa, aparece desde el exterior. Las decisiones deben ser hechas sobre el tamaño, forma, color, material, código de barras, y la etiqueta del envase. Esto debe ser probado con los clientes y se actualiza cuando sea necesario.

No obstante, en el actual entorno económico, donde encontramos elementos como la confianza del consumidor, el grado de desempleo, las nuevas tecnologías, la multiplicación de los competidores, las regulaciones de los gobiernos o el cambio de las preferencias de los consumidores, se integran en nuevos modelos con nociones incontrolables<sup>17</sup>.

Robert F. Lauterborn propuso en 1990 la clasificación de los 4C que responde a las 4P de McCarthy y que mira al marketing desde el punto de vista del cliente.

El Product de las 4P se transforma en consumer (consumidores), este modelo se focaliza en las necesidades del consumidor, entender lo que necesita y proporcionar los servicios en consecuencia. Se trata de encontrar una solución personalizada para cada cliente en vez de una solución genérica. El Price es reemplazado por Cost (costo), que sigue el principio de costos totales. Una gran combinación de factores que afectan el costo de los productos, no solo se limita al costo del cliente. La P de Promoción se transforma en Comunicación, la cual sugiere un sentido más amplio de las

---

<sup>17</sup>Bitner, J. and Booms, B. (1981) Marketing strategies and organizational structures for service firms, in Donnelly, J. and George, W. Marketing of services, American Marketing Association, Chicago, 1981.

actividades de promoción. La comunicación implica la publicidad, relaciones públicas, venta personal, publicidad viral, así como cualquier forma de comunicación entre la organización y el consumidor.

Por último, Place se vuelve en Convenience (comodidad), no sólo representa a los detallistas, ya que contiene un significado más amplio. Esto indica que provee a los clientes con la facilidad de poder hacer los servicios a través de diversos medios posibles de compra<sup>18</sup>.

Para ampliar el modelo, el profesor Koshi Shimizu<sup>19</sup> expuso el modelo de la brújula de los 7C. El profesor tiene un modelo de los 4C diferente del de Booms y Bitner.

Él propuso un modelo con Costos y Comunicaciones, pero cambia Comodidad y Consumidores por Comodity (o sea el hecho que un producto se convierte en más que algo para vender, es visto como una activo para los consumidores) y Channel (canales de distribución, que se refiere al método gracias al cual un cliente encuentra su producto). Posterior a esto, el profesor desarrollo el modelo de la brújula de los 7C, y agrega, Company and competitors (compañía y competidores) aludiendo a la acción en que una compañía opera en el mundo real, y se ve afectada por sus competidores, así como sus propias operaciones internas, sus comunicaciones y objetivos. Se encuentra también el Consumer (consumidor), además de los clientes reales, hay otros consumidores y ciudadanos que deben permanecer en el radar de la

---

<sup>18</sup> Lauterborn, B. (1990). *New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. Advertising Age*,

<sup>19</sup> Koichi Shimizu (2009) "Advertising Theory and Strategies," 16th edition, Souseisha Book Company. (Japanese)  
Koichi Shimizu (2003) "Symbiotic Marketing Strategy," 4th edition, Souseisha Book Company.

empresa: clientes potenciales y consumidores en general que interactúan con otras empresas. Incluso si no son clientes, los consumidores pueden verse afectados por las actividades de la empresa, por ejemplo, acciones que impactan en el estado social y ambiental de la comunidad, lo que puede afectar la percepción de la marca. Finalmente, aparecen los Circumstances (circunstancias) que se refieren a las circunstancias incontrolables que pueden afectar el proceso de comercialización o venta de un producto; incluyendo los incidentes políticos, desastres naturales o los cambios de clima, sociales o culturales y económicos.

### **3.2 El Merchandising**

Grace Kunz ha definido el merchandising como planificación, desarrollo y presentación de líneas de productos para los mercados de destino, identificados con respecto a los precios, clasificación, el estilo y el momento.<sup>20</sup>

Por su parte, Lewison define el « retail merchandising » como el proceso de elaboración, obtención, fijación de precios, apoyo y comunicación de la oferta mercancía del minorista<sup>21</sup>.

Se puede también definir un PSO merchandising o « Point Of Sale merchandising » (merchandising en punto de venta que Crosier presenta como la promoción a través diversas formas de exposición, que actúa como

---

<sup>20</sup> Merchandising: Theory, Principles, and Practice Fairchild Books (February 1998), Grace I. Kunz

<sup>21</sup> Merchandising management, Planning and Evaluating the Merchandise Mix, Retailing, Lewinson 6th edition

recordatorio (« reminder ») de un mensaje previamente notado por el consumidor<sup>22</sup>.

En síntesis, y como lo teorizó Keppner el merchandising significa tener el producto adecuado en la cantidad adecuada disponible en el lugar adecuado y al precio adecuado y eso se hace más y más dificultoso cuando crecen los puntos de venta que se añaden a un modelo retail<sup>23</sup>.

Según Brassar y Panazol<sup>24</sup>, el merchandising abarca tres aspectos distintos: el surtido, se trata de identificar y gestionar la entrega de productos hechos por el punto de venta, el merchandising de base, donde se organizara y desarrollara globalmente un espacio de superficie de venta (pasillos, localización de rayos, etc), y el merchandising linear, donde se establecen y organizan los productos en los muebles de venta.

Grace I.Kunz<sup>25</sup> describe tres niveles que existen en el merchandising:

El nivel uno es el nivel de la implantación del punto de venta. Puede ser ubicado en el centro de la ciudad o en la periferia, con o sin un estacionamiento, cerca o lejos de la casa de un consumidor determinado, de tamaño grande o muy pequeño, cerca o no a un competidor. Basado en estos parámetros, la atracción variará sustancialmente. La implementación se refiere a la zona operacional (« customer catchment area »). Existen varias teorías que se refieren a la zona operacional.

---

<sup>22</sup> Keith Crosier (2003) The Marketing Book, Chapter 17, p 419-420

<sup>23</sup> Redefining excellence in retailing, Joseph Bary Mason, Journal of retailing, 1986

<sup>24</sup> "Mercatique et Action Commerciale", par U. Brassart et J.-M. Panazol, Hachette technique, Paris, 2001

<sup>25</sup> Merchandising: Theory, Principles, and Practice Fairchild Books (February 1998), Grace I. Kunz

En 1967, Cristaller expuso la teoría de las plazas centrales, según la cual en un espacio físico ideal, plano, los consumidores repartidos de manera uniforme se pueden mover libremente, la ubicación de los puntos de ventas es regular y se encuentra en los vértices de los hexágonos. Estos vértices son los centros geométricos que tienen la máxima accesibilidad para los habitantes de la zona de captación. Se llega al límite de asistencia cuando la conveniencia de la propiedad cae por debajo de los desafíos para conseguirlo. En 1939, Reilly desarrolló un modelo de « gravedad ». Según el cual la población de una zona intermedia (I) ubicada entre dos centros urbanos A y B será atraído por cada centro en proporción a su tamaño e inversamente proporcional al cuadrado de la distancia entre la zona y ciudades "I" A y B. En 1964, Huff expuso un modelo que tiene en cuenta el tamaño del centro comercial, por un lado, y el tiempo de viaje de los consumidores por el otro. Este modelo permite medir la atracción de un grupo de tiendas (mayor que 2) relacionadas la una con la otra.

El segundo nivel se refiere a las técnicas de merchandising que determinan el diseño de la tienda, los servicios, las operaciones, a fin de facilitar y aumentar las compras del consumidor y retenerle. Se llama la concepción del punto de venta.

En la concepción de la tienda aparecen varios atributos. Primero la imagen. Mazursky & Jacoby<sup>26</sup> han definido el concepto de imagen de una tienda. La imagen de una tienda son conocimientos y / o sentimientos (o un conjunto de conocimientos y / o sentimientos) que es inferido, y es un conjunto de percepciones del tiempo y / o insumos memorial aferrándose a un fenómeno

---

<sup>26</sup> Mazursky, D. and Jacoby, J. (1986), "Exploring the development of store images", Journal of Retailing, Vol. 62,

que representa lo que significa el fenómeno para una persona, es decir, la imagen puede resultar de un proceso cognitivo o afectivo. Mazurski & Jacoby comparan la realidad objetiva con la realidad subjetiva. Los consumidores captan una serie de informaciones que le entrega la tienda. Esta información se interpreta, evalúa, integra y se reduce a un número de inferencias de primer nivel y de niveles más altos. Esto se traduce en una imagen global de la tienda.

Como lo explicó Swapna Pradhan<sup>27</sup>, el segundo atributo es la distribución de la tienda. El diseño del medio ambiente se trata a nivel mundial por las grandes agencias de comunicación, junto con el diseño gráfico, diseño de producto y el embalaje, también se desarrolla el diseño del medio ambiente cuya función es transmitir los valores de sistemas. Después vienen los métodos de ventas y servicios prestados. Si el autoservicio se ha convertido en una forma dominante de compras, hoy hay un cambio del « brick and mortar »<sup>28</sup>, o sea de tiendas construidas de material físico como ladrillos y mortero donde se puede ir en vehículo, entrar físicamente, ver, tocar y comprar mercancías, a « click and mortar », es decir, compañías que han empezado a explotar la internet no sólo en las ventas y en el marketing pero también en términos de procesos globales de negocio.

El último atributo es el ambiente del punto de venta. En 1973, Philip Kotler describió el entorno de la compra de un producto en un punto de venta. Cubre la arquitectura, la ergonomía, la iluminación, los colores, la temperatura,

---

<sup>27</sup> Retail Merchandising By Pradhan

<sup>28</sup> ["What is bricks and mortar? definition and meaning"](#). Investorwords.com. Retrieved 2012-11-03.

el ruido, la música de fondo y / o del olfato, surtido y el diseño, la orientación y paneles de señalización, animaciones... un punto de venta, son todos los estímulos directos o indirectos que permiten generar tráfico al punto de venta, para atraer la atención de clientes, influir en su actitud y / o comportamiento de desencadenar una compra. Por ejemplo, Baker<sup>29</sup> explico que se demostró como la música afecta las respuestas de los consumidores en los entornos comerciales, comúnmente de una manera positiva. Newland and Hopper<sup>30</sup> explicaron que el uso de iluminación adecuada a la mercancía aumenta la visibilidad y puede hacer que las tiendas parezcan más acogedoras. El uso de fluorescente puede mejorar las ventas de una zona específica, por ejemplo, usando fluorescente en la zona de verduras hace parecer a las verduras más « frescas ». Newland y Hopper añadieron que el color afecta a los estados de ánimo y se manifiestan en las decisiones tomadas por los clientes. Algunos colores tienen un significado similar para todo el mundo: blanco es un color neutro, rojo y naranja animan a comer, azul sugiere frescura y frialdad, estos se utiliza en la zona de los pescados y mariscos.

El tercer nivel del merchandising se refiere a la gestión de los productos en el punto de venta.

La gestión del punto de venta engloba el surtido donde se determina y se gestiona la oferta hecha por éste, y el « merchandising del lineal » donde se trata de implantar y disponer los productos en los muebles de venta. Según

---

<sup>29</sup> Baker, J., Grewall, D. and Levy, M.(1992), "An Experimental Approach to Making Recall Store Environmental Approach to Making Recall Store Environmental Decisions", *Journal of Retailing* 68(Winter)

<sup>30</sup> David Newlands and Mark Hooper (2009), *the global business handbook: The eight dimensions of international management*.

Hita<sup>31</sup>, existe tres niveles de colocación de los productos: ojos, manos y pie. El primer nivel es el más importante porque el consumidor puede ver claramente el producto. Normalmente, este nivel corresponde a los productos más caros, de las marcas más conocidas. El nivel de los pies corresponde a los productos más baratos, donde el consumidor debe hacer el esfuerzo de tomar el producto. Al principio de cada mueble de venta existen góndolas, que no necesariamente pertenecen a la misma familia que los productos del mueble de venta, pero corresponden a productos que los manager quieren poner de relieve<sup>32</sup>.

### 3.3 La distribución

Globalmente, existe una concentración de los líderes de la gran distribución. Los cuatros líderes mundiales son Walmart (Estados Unidos), Carrefour (France), Tesco (Inglaterra) y Metro (Alemania). El crecimiento del mercado del retail es más rápido en África y América Latina, donde el margen de beneficio neto es lo más importante. Walmart es la empresa que ha aumentado más su posición en Chile con la cadena Walmart<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Elena Hita (1997), Trucos para “picar” en el supermercado, <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/act-95-06.html>

<sup>32</sup> Matías Martínez Ferreira (1997) ,Monograph about Merchandising <http://www.monografias.com/trabajos16/merchandising/merchandising.shtm>

<sup>33</sup> <http://www.forbes.com/sites/walterloeb/2013/03/07/walmart-carrefour-tesco-metro-successful-global-growers-what-can-we-learn-from-them/>

## CAPITULO II: LOS MODELOS DE NEGOCIO EN CHILE

### 1. EL ALMACEN

#### 1. 1 Introducción

El Almacén en términos de cantidad constituyen el modo de distribución más numeroso, llegando a cerca de 100.000 establecimientos repartidos por todo el país y con un porcentaje de ventas del 17.6%<sup>34</sup> en el sector retail. Son establecimientos de cercanía, enclavados en las zonas residenciales, que actualmente están sufriendo un retroceso por el gran auge que están teniendo las grandes cadenas de supermercados y porque estas grandes cadenas están llegando a estos barrios mediante formatos de menor tamaño. El cliente objetivo de estos establecimientos son consumidores cuyas residencias distan pocos metros del establecimiento y no realizan grandes compras en ellos. En la década de los 80, el sector de los almacenes abarcaba el 29%<sup>35</sup> de las ventas minoritas, mientras que el resto pertenecía al comercio tradicional (almacenes, distribuidoras, ferias libres).

Ahora las cifras se revirtieron: Según el recién estudio Nielsen, los almacenes representan el 17.6% del sector del retail mientras que los supermercados representan el 75.3%<sup>36</sup> que cuentan con el respaldo financiero del retail y los bancos para expandirse. Ya son de 98.201<sup>37</sup> los

---

<sup>34</sup> El Mercurio 07 de Marzo de 2014 sección economía y negocios.

<sup>35</sup> Nacion.cl Lunes 30 de Mayo de 2011

<sup>36</sup> El Mercurio 07 de Marzo de 2014 sección economía y negocios.

<sup>37</sup> El Mercurio 07 de Marzo de 2014 sección economía y negocios.

establecimientos de este tipo a lo largo del país, pero el impulso de la industria continúa avanzando con formatos más pequeños, con marcas como Big John, Ekono y OK Market.

El presidente de la Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios (Conadecus), Hernán Calderón, indica que "cuando se empezaron a instalar los supermercados, con estacionamientos y con gran cantidad de artículos perecibles y no perecibles, en sus alrededores se eliminó al pequeño comercio en un radio de 4 a 5 cuadras, fue como si se hubiera pasado una aspiradora".<sup>38</sup>

Según el estudio "Cambios en la industria de los supermercados", publicado por el Centro de Estudios Públicos (CEP), las causas de la concentración en el sector se deben al "surgimiento de las economías de escala, las políticas de precios bajos y el incremento de los hipermercados".<sup>39</sup>

A causa de eso, los almacenes de barrio se encontraron con unos competidores muy fuertes. De acuerdo a los actores involucrados, el desafío pasa por las estrategias de venta de cada rubro para quedarse con los clientes.

Rafael Cumsille, presidente de la Confederación del Comercio Detallista, sostiene que desde 2003 unos 90.000 comerciantes pequeños han tenido que readecuar sus negocios y buscar otros nichos por la concentración de los supermercados. Y añade que los precios bajos están en las pequeñas empresas, como lo muestran los estudios del Sernac. Pero, la presidenta de la Asociación de Supermercados, Susana Carey, menciona el estudio sobre la percepción e imagen de la industria de supermercados, en que destaca que el

---

<sup>38</sup> El Mercurio 30 de Octubre de 2009 p.3

<sup>39</sup> Estudio "Cambios en la industria de supermercados" de Loreto Lira

sector es percibido como un rubro cercano, que genera confianza y que trae beneficios a la vida cotidiana.

En este campo de batalla, los especialistas sostienen que el problema no es el crecimiento de los supermercados, sino que la distribución espacial en las ciudades. Para el director del programa económico de Chile 21, Eugenio Rivera, la construcción de grandes supermercados en la periferia puede tener sentido en el marco de hacer las ciudades a escala humana, pero se debe tener cuidado con no llevarse a los consumidores que compran en el pequeño comercio ubicado en el centro de Santiago.

## **1. 2 Las estrategias de los Almacenes para competir con los supermercados**

Para luchar contra la nueva fuerte competencia, los almacenes desarrollaron estrategias para poder sobrevivir. Al igual que en el sector de las ferias libres, los almaceneros crearon un sitio web clubalmacen.cl, donde ofrecen software de administración para estos locales. Club Almacén es la primera asociación de comerciantes minoristas que se unen para mejorar la calidad de sus negocios.

El sitio web agrupa a más de 300 comerciantes entre Antofagasta y Puerto Montt bajo el lema "modernizando a los almacenes de Chile"<sup>40</sup>. Su portal web entrega informaciones de mercado para que los almaceneros conozcan lo que hace la competencia. Una de las principales demandas del

---

<sup>40</sup> <http://www.clubalmacen.com/>

sector es que las autoridades los llamen a debatir sobre el futuro que tendrán sus negocios frente a la expansión de supermercados y tiendas de conveniencias que pertenecen a los mismos consorcios como Walmart Chile (Lider y Ekono) y SMU (Unimarc y OK Market).

Otra iniciativa del club almacén es vender software especializados para los almacenes con el fin de ayudar en la gestión de la tienda y al merchandising. Además, se muestran casos reales de almaceneros que se enfocaron a vender un producto "estrella" en sus negocios: desde quienes expenden exclusivos panes amasados, té de aromas y productos gourmet, hasta otros que instalan máquinas de café y cabinas telefónicas.

También existen almacenes que ya publicitan sus productos por internet y otros que realizan convenios para instalar sistemas de pagos automáticos, cajeros y otros servicios.

Aparte de las técnicas de innovación que se generan en el sector para enfrentar la competencia, Eugenio Rivera, actual director del programa económico en la Fundación Chile 21 destaca la necesidad de que el Estado proteja a los micro empresarios, con una política pública destinada a igualar la cancha para ambos sectores, como ocurre en las áreas desarrolladas, pero que en Chile no sucede; el comercio minorista, como pequeña empresa, debe tener facilidades en el acceso al crédito.

A juicio de Calderón, las tiendas pequeñas que estudien bien sus precios al consumidor pueden representar un elemento competitivo y captar una parte del total del consumo familiar en alimentos y perecibles en general. Los almacenes tienen la ventaja de estar establecidos desde mucho tiempo y

tener unos clientes fieles. Además tienen una relación más próxima con los clientes y así pueden saber cuáles son los gustos de los clientes y adaptar su oferta en función de sus clientes para que sea en adecuación perfecta. Además pueden tener precios más baratos en lo que concierne las verduras que las cadenas de supermercados lo que les da una cierta ventaja porque además de ser próximos, pueden vender cosas de mejor calidad y a un precio menor que los supermercados, es el caso por ejemplo de las aceitunas de almacén. Los chilenos compran, en promedio, 34 veces al mes en un almacén de barrio y gastan casi dos mil pesos en cada visita. Y el 58%<sup>41</sup> de quienes compran en estos lugares lo hacen “al paso”, es decir, durante sus desplazamientos por la ciudad.

Pero la estrategia de atención personalizada de los almacenes viene cuesta arriba con el plan de inversiones que realizan los supermercados, y las llamadas tiendas de conveniencia, en superficies pequeñas, donde existen dos actores fuerte: Big John y OK Market.

## **2. LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA: BIG JOHN Y OK-MARKET**

### **2. 1 Introducción**

Una tienda de conveniencia se puede definir como un lugar en el que se concentra la mayor cantidad de productos en locales de ubicación estratégica y

---

<sup>41</sup> Noticia del Mercurio del 7/3/2013 sección economía y negocios.

en tiendas de tamaño medio. El mercado de las tiendas de conveniencia en Chile, que mueve en torno a los US\$50 millones anuales<sup>42</sup> está dominado por las cadenas Big John y OK Market.

Big John es una cadena de mini market creada por Juan Pablo Correa. Durante el año 2010 obtuvo una facturación de \$ 4.562 millones alcanzado un 60%<sup>43</sup> de participación en este mercado. Big John cuenta con más de 47 locales repartidos entre la Región Metropolitana, Valparaíso y Valdivia.

OK Market, es una cadena de tiendas de conveniencia, que inició su operación en el año 2002. Con el correr de los años, fue inaugurando sucursales en las regiones: Metropolitana, de Valparaíso y de Los Ríos. En enero de 2010, la cadena fue adquirida por el grupo SMU, que opera las marcas Unimarc y Mayorista 10, convirtiendo a OK Market en su tercer formato a disposición de sus clientes.

Según analistas del retail, el formato de tienda de convivencia aún está en sus principios. En efecto, el modelo fue importado desde EE.UU. y Europa, donde surgió en la década de los '70, comenzando en los servicentros.

Por el momento, no existe un actor fuerte que predomine en esta industria, además de contar con una baja penetración entre la población. Sólo en los segmentos de altos ingresos supera el 50%<sup>44</sup>, mientras que en los medios y bajos, tiene menos de la mitad de dicha cifra. El mercado de las tiendas de conveniencia en Chile está bastante menos desarrollado que en

---

<sup>42</sup>Nota informativa sobre los canales de distribución en Chile realizado por la Oficina económica y comercial Santiago de Chile  
<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4660878>

<sup>43</sup> <http://america-retail.com/directorioretail/big-john>

<sup>44</sup> [http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=38552#](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=38552#)

EE.UU. y México. Estos dos países cuentan con una altísima penetración en la población. Un estudio de Euromonitor International precisa que OK Market, adquirido en 2010 por SMU del Grupo Saieh a la familia Yarur, cuenta con 70 locales en la Región Metropolitana, Valparaíso y Valdivia, mientras que Big John, controlado por el empresario Juan Pablo Correa, tiene 47. Y si se suman las de estaciones de servicio como Copec, Shell, Petrobras y Terpel, la cifra se mueve alrededor de los 600<sup>45</sup>, en total. Es decir, se revela un área poco explorada todavía y con un elevado potencial de expansión.

## **2. 2 Big John**

### **2.2.1 Presentación de la empresa**

Big John es una cadena de mini-market creada por Juan Pablo Correa ingeniero comercial de la Universidad Católica, miembro activo del Opus Dei y parte del Comité Ejecutivo de la Fundación de Educación Nosedal

Juan Pablo Correa llevó a incursionar en un nicho hasta entonces en desarrollo: las tiendas de conveniencia o mini-market. Fue así como montó un negocio con objetivos claros: la venta de una gran cantidad de productos, en una ubicación privilegiada, con un servicio rápido y dirigida a personas con altos ingresos.

---

<sup>45</sup> Nota informativa sobre los canales de distribución en Chile realizado por la Oficina económica y comercial Santiago de Chile  
<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4660878>

Durante el año 2010 obtuvo una facturación de \$ 4.562 millones<sup>46</sup> alcanzando un 60% de participación en este mercado en términos de facturación. Big John cuenta con más de 47 locales repartidos entre la Región Metropolitana, Valparaíso y Valdivia.

Luego irrumpió en el mercado Ok Market, del holding SMU (Unimarc) de Álvaro Saieh. El negocio, sin embargo, aún sigue siendo muy rentable. Cada local, dependiendo del tamaño, factura entre 312 y 480 millones de pesos anualmente

Big John posee tres tipos de locales:

Tipo de local	Numero de empleados	Ingresos anuales
A	8 empleados	\$ 480 000 000
B	5 a 6 empleados	\$ 360 000 000
C	4 a 3 empleados	\$ 321 000 000

## 2.2.2 Estrategia general de la empresa

Juan Pablo Correa, siguió los pasos de su competencia directa, OK Market, que cuenta con varios puntos distribuidos en las regiones de Valparaíso y Los Ríos.

---

<sup>46</sup> <http://america-retail.com/directorioretail/big-john>

A comienzos de 2013 abrió su local número 46, ubicado en Providencia y la empresa quiere que a fines del 2014 llegue a los 50, meta que OK Market cumplió en mayo de 2012, al inaugurar su tienda en calle Valparaíso, en el centro de Viña del Mar. En efecto, la competencia entre Big John y Ok-Market por las mejores locaciones es muy fuerte.

Hasta diciembre del año 2009, la cadena de Juan Pablo Correa tenía una amplia supremacía en cuanto a cantidad de locales y ubicaciones estratégicas dentro del Gran Santiago, debido a que fue el primero en instalarse y traer a Chile este formato que surgió en la década de los 70' en Estados Unidos y Europa.

Sin embargo, desde que OK Market fue adquirida por el grupo SMU, en enero de 2010, su crecimiento ha sido exponencial: En ese entonces contaba con sólo 22 locales, en marzo del año siguiente tenía 44 y actualmente en 2014 tienen cerca de 70 locales. Con ello también surgió la especialización, con prototipos de tiendas enfocadas a los lugares en los cuales se emplazan.

La elevada concentración que presenta la industria de las tiendas de conveniencia presenta muchas oportunidades para que ingresen nuevos operadores e incluso para que este formato sea desarrollado por actores de la industria supermercadista.

La ubicación de un nuevo local es altamente estratégica. Por ejemplo, uno de los locales Big John más reciente se ubica a dos cuadras de la Municipalidad de Viña del Mar, a tres calles del Teatro Municipal y a unas cinco de la Quinta Vergara. En el sector en el cual se encuentra la nueva tienda viven cerca de 16 mil trabajadores activos, de acuerdo a información de distribución

poblacional de la Municipalidad de Viña del Mar. Sin embargo, la cantidad de personas que transita diariamente por ese lugar haría elevarse esa cifra por sobre las 20.000 personas.

Pero las estrategias de Big John no se centran solamente en la ubicación estratégica de sus nuevos locales sino que también apuesta por una estrategia de imagen con el merchandising católico (se ofrece santos a los clientes). En efecto, las tiendas de conveniencia con un nombre inglés, ha apostado sobre el merchandising católico para darse una buena imagen. En las tiendas se puede ver un stand de mercadería religiosa que se ubica estratégicamente a un costado de las cajas registradoras. De ahí que todos los clientes en la fila se vean al menos tentados a tomar un santito o preguntar de qué se trata todo aquello. Los santitos son gratuitos lo que produce al cliente una satisfacción y simpatía con la cadena Big John porque todo lo que es gratuito es bueno para el cliente. Pero a pesar de esas estrategias, la cadena no ha apostado sobre una estrategia de marketing desarrollada para superar la competencia como se puede ver en tiendas del mismo formato en Europa o Estados Unidos, que realmente han reinventado el concepto de tiendas de conveniencia, como el caso por ejemplo de la tienda francesa Monoprix.

### 2.2.3 Estrategia marketing

- Marketing-mix (precio, producto, promoción, distribución)

**Precio:** Precios más elevados que los supermercados y que sus competidores de mismo formato de manera general.

**Producto:** La oferta de productos no es muy variada. El cliente no tiene mucha alternativa. Ofrecen snacks, bebidas, leche, bollería, pan y fruta, entre otras.

**Promoción:** La cadena no realiza ningún tipo de publicidad fuera de los locales en las que se ponen las promociones. No tienen sitio web No tienen Facebook No hacen ningún tipo de marketing relacional. Sólo usan imagen de marca católica (regalo de santitos a los clientes).

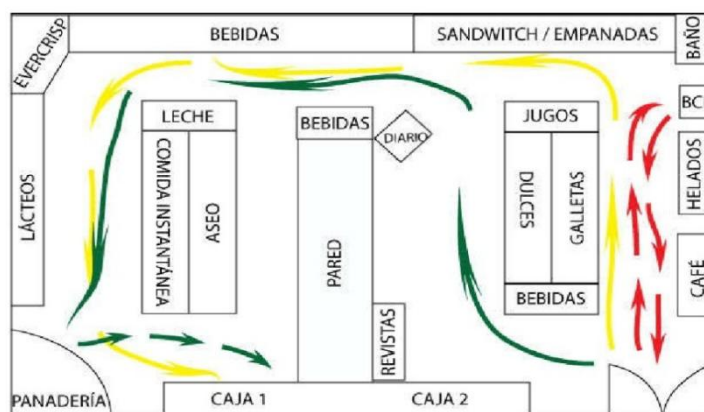
**Distribución:** Canal Detallista o Canal 2 (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas. En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos. En lo que concierne Big John, la estrategia consiste solamente en elegir de manera estratégica sus ubicaciones de locales.

## ➤ Merchandising

El merchandising es un elemento del marketing que reúne todas las técnicas comerciales que permiten determinar la ubicación y la disposición adecuada del punto de venta así que la presentación de los productos que se venden, en condiciones físicas y psicológicas óptimas. El merchandising permite impedir la constitución de zonas frías a dentro del punto de venta, o sea secciones (o grupo de secciones) muy pocas visitadas por los clientes, acostumbrados a un recorrido usual de una visita a la otra. El merchandising tiene un rol muy importante desde el desarrollo del libre servicio, o sea desde que el producto se vende solo en la sección.

Justo aquí tenemos el planograma y circulación en todas las tiendas Big John del mismo tamaño. Podemos ver que la disposición es pensada para que el cliente pase delante del máximo de secciones antes de irse a la caja.

### Planograma y circulación



47

<sup>47</sup> [http://www.slideshare.net/areyesr17/big-john-s2?utm\\_source=slideshow02&utm\\_medium=ssemail&utm\\_campaign=share\\_slideshow\\_logged\\_out](http://www.slideshare.net/areyesr17/big-john-s2?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_logged_out)

## 2.2.4 Conclusión

Las tiendas como Big John tienen un poder fuerte de crecimiento porque corresponde a los formatos de tienda que busca los consumidores actuales. Según Caludio Pizarro, profesor del Control del Retail (CERET) de la Universidad de Chile “El formato de tiendas de conveniencia es uno de los ganadores a futuro en el retail, porque se alinea muy bien con la alta valoración que hace el cliente de su tiempo, no se enfoca tanto en el precio de los productos”, y aclara “las tiendas de conveniencia no sobrepasan los 200 metros cuadrados, tienen una oferta muy acotada de productos y se ubican en sectores de muy fácil acceso, con un alto tráfico de personas o de vehículos”<sup>48</sup>. Según Pizarro, el atractivo de estas tiendas es que ahorran tiempo, una variable que cada día vale más. Pero tienen que hacer esfuerzos para hacerse clientes que no vienen en caso de olvido de un producto en el supermercado. Para competir con los almacenes que tienen una atención especializada del cliente y clientes acostumbrados, tienen que mejorar su modelo de negocio. Hay muchas cosas que se pueden mejorar en cuanto a la oferta de producto, a las estrategias de marketing, de política comercial y servicio del cliente. Y es lo que intenta hacer su competidor más importante: Ok-Market.

---

<sup>48</sup> Artículo del 22/12/2009 de Estrategia Online [http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2011/05/22 ESTRATEGIA\\_Saieh-Rendic\\_compra\\_cadena\\_OK\\_Market\\_a\\_familia\\_Yarur.pdf](http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2011/05/22 ESTRATEGIA_Saieh-Rendic_compra_cadena_OK_Market_a_familia_Yarur.pdf)

## **2.3 Ok-Market**

### **2.3.1 Presentación de la empresa**

OK Market, es una cadena de tiendas de conveniencia, que inició su operación en el año 2002 de la mano de Salcobrand. Con el correr de los años, fue inaugurando sucursales en las regiones: Metropolitana, de Valparaíso y de Los Ríos. En enero de 2010, la cadena fue adquirida por el grupo SMU, que opera las marcas Unimarc y Mayorista 10, convirtiendo a OK Market en su tercer formato a disposición de sus clientes. La tienda está dirigida actualmente por el empresario Álvaro Seieh.

OK Market, con el respaldo de SMU, inició su proceso de expansión, sólo en el año 2010 inauguraron cerca de 20 nuevas tiendas en Santiago y regiones, y actualmente en 2014 tienen 70 locales en el país.

### **2.3.2 Estrategia general de la empresa**

Una apuesta por la expansión, es lo que está realizando la tienda de conveniencia OK Market. La cual, ya superó a su principal competidor, Big John, y va por más.

La cadena, según explicó su gerente, Mauricio Blanco, “se está enfocando en personas cuyo perfil carece de tiempo para almorzar o quiere

llegar pronto a su casa después del trabajo”<sup>49</sup> y por ellos se estima la apertura de más de 200 locales de aquí al 2015, cubriendo una amplia zona geográfica.

Desde que OK Market fue adquirida por el grupo SMU, en enero de 2010, su crecimiento ha sido explosivo. Antes de su adquisición por el grupo SMU, Ok-Market sólo contaba con 22 locales, y ya desde marzo de 2011, el número de establecimientos se duplicó a 44. A la fecha suman 70 tiendas presentes en las regiones Metropolitana, Valparaíso y Los Ríos, con una superficie total de 12.982 metros cuadrados de salas de ventas.

Actualmente, las tiendas de conveniencia de Seieh, casi duplican el número de locales que tiene la primera cadena de este formato que se instaló en Chile: Big John, vinculada a Juan Pablo Correa, la que recientemente abrió su último local, ubicado en Padre Mariano esquina Providencia, con lo cual suma 46 puntos de ventas.

La segmentación de los locales, es una de las características de OK Market. Cuentan con prototipos de tiendas enfocadas al lugar donde se ubican. Se trata de tres locales de 60, 100 y 140 metros cuadrados que facilitan la compra.

Estos tres formatos cuentan con ubicaciones cómodas cercanas a los hogares o trabajos, con amplios horarios de atención, y un surtido de más de 3.000 artículos que van desde una variedad de platos preparados, chocolates, botillería pasando por panadería y pastelería.

---

<sup>49</sup> Artículo de Estrategia Online del 22/12/2009  
file:///C:/Users/johanna/Documents/22 ESTRATEGIA Saieh-  
Rendic\_compra\_cadena\_OK\_Market\_a\_familia\_Yarur%20(1).pdf

Blanco, además especificó que el mix de productos que ofrecen en los locales, comparten una base que está presente en toda la cadena y que cubre las necesidades de sus clientes. Sin embargo, adaptan ligeramente la oferta en función de la ubicación de la tienda (si es en zona residencial o de trabajo).

En ese sentido, la última apuesta de la compañía es la instalación de una máquina capaz de fabricar una pizza de 26 centímetros en 3 minutos. Se llama Let's Pizza y, hasta el momento sólo es posible encontrarla en locales puntuales como los ubicados en San pascual con Apoquindo, en Las Condes, en Ciudad Empresarial y en el OK Market de Reñaca, que se encuentra en Avenida Borgoño. Es ideal para personas con poco tiempo y que no quieren hacer largas colas ni perder tiempo buscando un lugar para comer. También tienen una estrategia de marketing relacional mucho más desarrollada que su principal competidor Big John.

### **2.3.3 Estrategia marketing**

#### ➤ EL MIX- MARKETING

**Precio:** Precios más elevados que los supermercados pero un poco menos elevado que su competidor principal Big John

**Producto:** La oferta de productos no es muy variada. El cliente no tiene mucha alternativa. Ofrecen platos preparados, panadería y pastelería, cafetería, snacks, abarrotos y bebidas.

**Promoción:** Tienen un sitio web en el que presentan sus productos, la empresa, la ubicación de los locales, las ofertas cuando hay y el contacto con la empresa: <http://www.okmarket.cl/> No tienen Facebook general pero algunos locales específicos tienen. Tienen un twitter: <https://twitter.com/OkMarket> en el que publican sus anuncios. Además, tienen una estrategia de buena atención y satisfacción del cliente.

**Distribución:** Canal Detallista o Canal 2 (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores). Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros). En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos. En el caso de Ok-Market, las ubicaciones de los locales son muy estratégicas y se ponen en lugares de alta frecuencia de pasaje de personas en el centro de las ciudades.

## ➤ EI MARKETING DIGITAL

La empresa llevó a cabo una estrategia digital utilizando las redes sociales y lideró el estudio elaborado por Intelligenx, orientado a medir la

participación de las principales tiendas por conveniencia de Chile en las redes sociales.

La investigación consideró la Participación y los Sentimientos en Twitter de las tiendas OK Market, Castaño y Big John. El monitoreo se realizó desde el 1 de Diciembre 2012 al 28 de Febrero 2013.

Ok Market se posicionó primero en Participación, con un Share of voice (SOV) de 60,8% del mercado. Luego le siguió Big John con un 23,8% y en tercer lugar Castaño con un 15,4%.<sup>50</sup>

En segundo lugar se encuentra Ok Market con 89,7% positivos y por último Big John con 85,8% de sentimientos positivos.

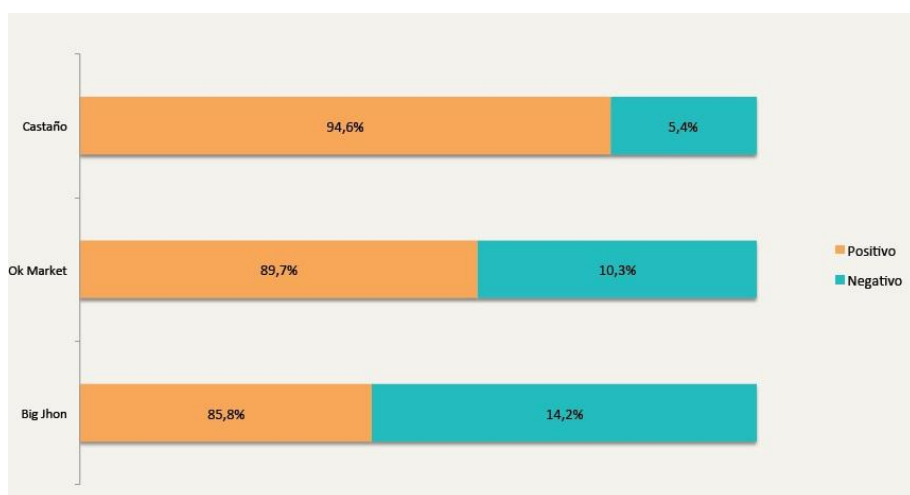
La opinión de los consumidores: Por lo general estas tiendas son criticadas por su atención, servicio lento y especialmente por sus precios. Los usuarios cuando mencionan positivamente estas tiendas se debe principalmente a los check-in realizados por los usuarios y las fotos que publican cuando encuentran productos.

Ok Market es criticado principalmente por no cumplir horarios, falta de higiene en sus productos y por vender productos vencidos en sus promociones.

---

<sup>50</sup> <http://static.america-retail.com/2013/03/Am%C3%A9rica-Retail-Tiendas-de-conveniencia.pdf>

Big John es criticado por altos grados de temperatura en locales, considerando esto como condiciones inhumanas para los trabajadores y por el servicio lento y productos caros, mencionando a esta tienda como “big precios”. Pero los usuarios destacan positivamente los santitos religiosos que esta regala a los clientes.



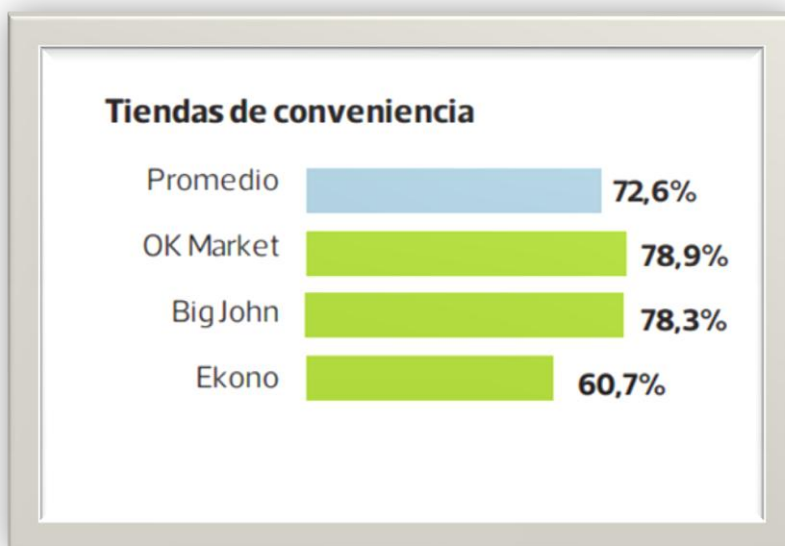
51

### 2.3.4 Conclusión

Ok Market surfea sobre la tendencia de las tiendas de conveniencia y tienen un alto crecimiento que se debe principalmente a los esfuerzos en términos de estrategia que llevaron a cabo: además de estrategias de ubicación de locales, realizaron una estrategia muy interesante de marketing relacional y de satisfacción de los clientes. Y los esfuerzos dan resultados porque en un artículo de la Tercera parecido el 9 de junio de 2013, la tienda es

<sup>51</sup> <http://static.america-retail.com/2013/03/Am%C3%A9rica-Retail-Tiendas-de-conveniencia.pdf>

mencionada como un líder en la calidad de servicio en sus segmentos delante de sus competidores principales. Según un estudio del Centro del Retail de la Universidad de Chile, los porcentajes de satisfacción de los clientes para las tiendas de conveniencia son los siguientes:



52

Entonces, se puede ver que de forma general los clientes se sienten satisfechos en relación a la calidad de atención en esos locales.

## 2.4 Conclusión general

A pesar de los actores como Big John y Ok Market, el sector de las tiendas de conveniencia está todavía en sus principios. Justamente, el poco desarrollo de las tiendas de conveniencia en el país, da el espacio suficiente

---

<sup>52</sup> La Tercera 9 de Julio de 2013 p.20

para la entrada de nuevos actores, que inyecten mayor competencia en este mercado. En efecto, a pesar de una estrategia de ubicaciones estratégicas en las ciudades, las dos cadenas no tienen verdadera estrategia marketing para atraer a sus. Con lo cual, promete ser un terreno fértil, para colosos del sector. Este tamaño de mercado corresponde a la tendencia actual y a la demanda.

Máximo Bosch asegura que un supermercado grande tiene cuatro a cinco puntos de margen final, pero las tiendas de conveniencia fácilmente llegan a los 14 puntos, dado que sus precios son al menos un 20% o 30% más altos<sup>53</sup>, que un comercio establecido normal. Asimismo, el formato de tienda de conveniencia no es de tipo segmentado, ya que es transversal, es decir, es capaz de abarcar a todos los estratos sociales. La razón es que capta el concepto de inmediatez que requiere el cliente y, por ello, paulatinamente, los negocios de barrio serán transformados en estos locales, que no superan los 500 m<sup>2</sup> y que cuestan, en su apertura, entre US\$1 millón a US\$2 millones. En cuanto a las tiendas de conveniencia en servicentros, éstas engloban en torno al 30% de las ventas de estos puntos, lo que aumenta un poco más en el caso de las que se emplazan en los caminos o carreteras. Tienen mayores márgenes que la venta de combustible, entre cuatro a cinco veces más.

Las tiendas de conveniencia de los servicentros cuentan en su oferta al público pan, bebidas o snacks, artículos de aseo, comidas preparadas, cajeros automáticos, conexión gratuita a Internet, revistas, diarios, recargas e incluso, parte de ellas atienden las 24 horas del día, pero el desafío está en extender el

---

<sup>53</sup> Artículo de Estrategia Online del 21/03/2011  
[http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=38552](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=38552)

abanico de productos e incorporar tecnología más avanzada además de desarrollar verdaderas estrategias de marketing para ganar puntos de mercado. Los locales como OK Market y Big John, paso a paso, han ido separando su negocio de las farmacias, lo que les ha hecho independizarse y definir su estructura empresarial. Sin embargo, de acuerdo a Máximo Bosch, queda en carpeta incorporar modelos más sofisticados como el de Europa (como por ejemplo la cadena de Monoprix) y EE.UU, arremetiendo en las capitales regionales, y no sólo en Santiago, ya que estas tiendas necesitan una gran cantidad de aperturas para generar ganancias por volumen.

## CAPITULO III: MONOPRIX

### 1. Presentación de la empresa

Monoprix es una tienda de distribución francesa. Fue creada en 1932 por Max Heilbronn en Rouen. Desde aquel tiempo, la tienda se desarrolló exitosamente hasta 2013 cuando el grupo Casino compro la cadena. El formato de Monoprix es la tienda de conveniencia ubicada en el centro de las ciudades. Monoprix forma parte al 100% del grupo Casino desde septiembre 2013. Además la cadena está presente en el 85% de las ciudades de más de 50.000 habitantes<sup>54</sup>.

Monoprix siempre se instala en las calles más comerciantes de las ciudades. Su volumen de negocio es de 4.2 mil millones de euros y emplea alrededor de 20 000 personas<sup>55</sup>. Existen en total 465 tiendas dentro de más de 200 ciudades francesas<sup>56</sup>. La estrategia de Monoprix es cuidar su imagen proponiendo una oferta muy desarrollada con productos orgánicos o del comercio justo (“fair trade”) que es una forma alternativa de comercio que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores. También desarrollaron mucho su marca de distribuidor y apostaron por estrategia de comunicación innovadora.

---

<sup>54</sup> <http://www.data-publica.com/content/2012/09/quelle-repartition-territoriale-pour-la-grande-distribution-en-france/#>

<sup>55</sup> Gilles Tanguy, *Chez Monoprix, plus c'est cher, mieux ça marche*, [www.capital.fr](http://www.capital.fr), 30/01/2008 consulté le 19/09/2008

<sup>56</sup> <http://www.monoprix.fr/le-groupe-monoprix/notre-groupe.html>

## 2. Estrategia marketing

La estrategia marketing de la empresa Monoprix se caracteriza por la proximidad, la connivencia y las pequeñas atenciones llevadas a los clientes. En el corazón de esta originalidad, se destaca un business model que, apoyándose en otros incentivos (palancas) que los, tradicionales, del precio bajo y de los volúmenes, le habrá permitido reinventar la compra diaria insuflándole una dimensión de sorpresa y de placer.

La cadena tiene un posicionamiento resueltamente cualitativo justificado por una oferta ancha y en renovación perpetua, una estrategia de comunicación que se emplea para inyectar lo hermoso hasta en el utilitario. Tantas características que vienen para alimentar esta promesa de “valorización de lo cotidiano” lema sobre el cual la marca estableció su rentabilidad y su legitimidad.

### ➤ El Marketing Mix

**Plaza:** La primera ventaja de Monoprix son sus ubicaciones estratégicas en los corazones de las ciudades. Desde su primera apertura en 1932 en Rouen, el distribuidor se establece en las calles con más comercios y más flujo de personas. Desde Paris hasta Aix-en-Provence la tienda está presente en 85% de las ciudades de más de 50 000 habitantes.

**Precio:** Para escapar a la guerra de los precios en la gran distribución, Monoprix apostó por el alza en sus gamas de productos. Lo que funcionó. En efecto, según el índice del periódico mensual francés especializado « linéaires », los precios en las tiendas Monoprix han aumentado en promedio de 6.1% desde 2004 mientras que el resto de competencia bajaba sus precios. Un estudio de consumidores UFC-Que Choisir realizado en 2014 muestra que Monoprix es la tienda de supermercado más cara de Francia <sup>57</sup>. El margen operacional de la tienda es también la más elevada que la del resto de la gran distribución: es de 6.1% para Monoprix y de 2% para el resto.

**Productos:** Uno de los pilares de la estrategia de Monoprix son sus propias marcas de alimentos. Con ellas, la tienda desarrolló un lazo emocional muy fuerte con sus consumidores. En 1986 aparece Monoprix Gourmet que rápidamente se vuelve en la firma en tienda de abarrotes. Para satisfacer clientes sensibles al desarrollo sostenible, la tienda crea su propia marca de productos orgánicos “Bio!” y cuenta hoy día más de 150 referencias. Sobre el mismo segmento de mercado, el algodón orgánico y del comercio justo está propuesto desde 2003 para ciertas líneas de ropa.

---

<sup>57</sup> Artículo del Figaro del 1/03/2014 <http://www.lefigaro.fr/conso/2014/02/25/05007-20140225ARTFIG00101-le-monoprix-de-sceaux-magasin-le-plus-cher-de-france.php>

**Posicionamiento:** La tienda Monoprix apuesta por una imagen urbana de tienda selecta de ultramarinos. En efecto, se posiciona sobre la selección, la frescura de los alimentos, el servicio y sobre la innovación de la marca distribuidor y del textil. La revista Challenges describía a Monoprix en 2012 como la típica tienda moderna de los burgueses urbanos.

**Promoción:** La marca Monoprix trabaja mucho sobre su comunicación en las redes sociales para estar más próximo al consumidor. Monoprix logró en crear un lazo de complicidad con ellos. La marca cambió de imagen hace dos años y cambiaron la imagen de sus productos con un packaging depurado siempre con 3 colores y un texto sobre el embalaje de cartón simple sin adornos. Siempre el embalaje tiene una frase de humor al atención del cliente. El plan mediático de Monoprix tiene por principal objetivo la visibilidad. La campaña de Monoprix puede describirse como selectiva e interactiva. Selectiva en su forma y en su uso de los medios disponibles (fijación y prensa). Interactiva por sus iniciativas en « street marketing » pero también por su presencia en internet con su sitio web en el que se puede compra y sobre las redes sociales.

### **3. Evolución de la demografía en Francia y en Chile**

Hemos visto que la estrategia marketing de Monoprix está dirigida específicamente a las personas que viven solas o sin hijos, que están viviendo en las ciudades grandes y que tienen una calidad de vida alta, con ingresos altos. Estas personas quieren ahorrar tiempo pero no en perjuicio de la experiencia de compra, que todavía tiene que ser excelente. Este cliente busca productos de calidad, también originales e innovadores, que le permiten descubrir experiencias nuevas cuando usan el producto.

Monoprix se adaptó a las evoluciones de la sociedad francesa. La estrategia marketing de Monoprix está en adecuación con la evolución de la sociedad francesa a través de los últimos 20 años.

#### **3.1 La población francesa, una evolución en acuerdo con la de los países desarrollados**

##### **3.1.1 La población francesa**

Para esta parte, solamente tomamos la población francesa metropolitana, o sea que vive en el país. Todas las cifra utilizadas son disponibles en el sitio [insee.fr](http://insee.fr), el instituto nacional de las estadísticas y estudios económicos y en el [ined.fr](http://ined.fr), instituto nacional de demografía.

La población metropolitana total de Francia está distribuida como sigue:

	1980	1990	2000	2010
<b>Población total en millones</b>	53 73 1 387	56 57 7 000	58 85 8 198	62 76 5 235
<b>Esperanza de vida al nacer de las mujeres</b>	77 años	80 años	83 años	85 años
<b>Tasa de nupcialidad</b>	6,2‰	5,1‰	5 ‰	3,9‰
<b>Edad de la mujer al primer matrimonio</b>	23 años	25,6 años	28 años	30 años
<b>Edad de la mujer al primer niño</b>	24,5 años	26 años	27,5 años	28,1 años
<b>Tasa de divorciados</b>	6,3‰	8,4‰	9,3‰	10,9 ‰
<b>Tasa de personas viviendo a 1 o en pareja</b>	-	29,3 %	34,6 %	37,3 %
<b>Tasa de empleo de las</b>	42 %	47 %	55 %	59,7 %

	1980	1990	2000	2010
<b>mujeres</b>				

Fuente: elaboración propia en base a estadísticas: insee.fr

La tasa de nupcialidad corresponde al « rapport » entre el número de matrimonios durante el año y la población total promedia del mismo año.

La tasa de solteros es para los de edad superior a los 15 años

Tasa de divorciados por 1000 matrimonios

Tasa de actividad de las mujeres: mujeres de 15 años y más

En Francia, se puede observar tendencias claras: durante los últimos 30 años, las estructuras familiares se han alejado de los modelos tradicionales, o sea una pareja casada con hijos. Las actitudes han seguido la evolución de la sociedad: vivir en unión libre, divorciar, tener niños fuera del matrimonio... Estas actitudes entraron en las costumbres y las mentalidades. El nombre siempre más elevado de divorcios deja aparecer familias mono parentales, compuestas de uno de los padres y uno o dos hijos. El hecho de tener hijos no está considerado por los jóvenes como indispensable al cumplimiento de una persona.

Se puede ver que la familia ya no está una norma. Con el crecimiento de divorcios, que pasaron de 6,3 para mil matrimonios en 1980 a casi 11 por 1000 matrimonios en 2010, la disminución de matrimonios y el número de personas que viven solas ha aumentado mucho durante los últimos 30 años. Aunque el matrimonio no se presenta más como una etapa indispensable en las parejas, el divorcio está considerado como un resultado posible de las uniones.

Además, el crecimiento de la esperanza de vida al nacer y la liberación de las normas tradicionales permitan a las mujeres tener hijos y casarse más

tarde. En efecto, la edad de la mujer al primer niño ha aumentado de 4 años entre 1980 y 2010, para situarse a 28,1 años, y la edad del matrimonio también ha aumentado de 7 años, para alcanzar 30 años al primer matrimonio en 2010.

Podemos concluir, que los franceses se casan menos y más tarde, divorcian más y tienen hijos más tarde, es decir que pasan más tiempo de su vida solteros. En efecto, en 2010, 37,9% de la población francesa está soltera. Esto involucra una estructura diferente de las casas (« foyer »), con la aumentación del número de personas viviendo solas.

<b>Repartición de las residencias principales según el número de ocupantes (%)</b>	<b>1980</b>	<b>2010</b>
<b>1</b>	22,1	30,8
<b>2</b>	27,6	30,9
<b>3</b>	19,1	16,2
<b>4</b>	15,3	13,9
<b>&gt;5</b>	15,9	8,2

Fuente: [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/demografia\\_y\\_vitales/demografia/pdf/poblacion\\_sociedad\\_enero09.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/demografia/pdf/poblacion_sociedad_enero09.pdf)

La transformación de la estructura de la población francesa es propia a la de los países desarrollados. La esperanza de vida aumenta, las mujeres trabajan más, se trata de lograr a un éxito profesional antes de construir una familia para alcanzar a una calidad de vida mejor. La categoría de los solteros

que podemos llamar « City Singles<sup>58</sup> » o solteros de las ciudades se desarrolla, y representa el público objetivo especificado de las cadenas de supermercados como Monoprix: personas entre 27 y 60 años, que viven sola, en un perfecto equilibrio entre el trabajo y el ocio. Viven principalmente en las grandes ciudades, y se aprovechan su libertad y sus recursos para disfrutar de la vida.

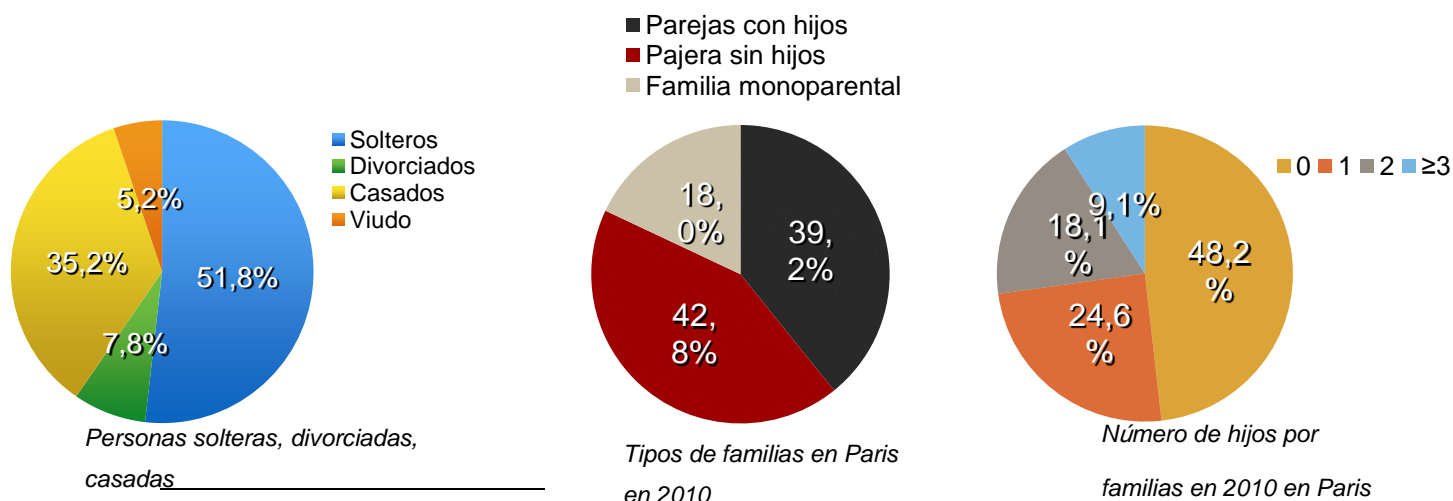
Pero, la tendencia al nivel nacional tiene particularidades cuando se trata del nivel regional. De hecho, vamos a ver que las estructuras familiares en las ciudades grandes acentúan las tendencias observadas al nivel nacional.

### 3.1.2 Particularidades de las ciudades grandes: el ejemplo de Paris.

Le evolución de la población en las grandes ciudades es diferente de la del territorio.

Para ilustrar nuestro tema, vamos a tomar el ejemplo de la capital francesa, Paris (2 249 975 habitantes en 2011). Las cifras usadas en esta parte provienen del Insee y del Ined (instituto nacional de los estudios demográficos).

La población de Paris está repartida de la manera siguiente:



<sup>58</sup> <http://wellcom.fr/presse/acxiom/2012/05/406-des-foyers-francais-sont-celibataires/>

Fuente: <http://www.linternaute.com/ville/paris/ville-75056/demographie>

Se puede observar tendencias propias a las ciudades grandes: aunque la tasa de solteros en Francia en 2010 es de 37,8%, la que se encuentra en París es de 51,8%, o sea más de la mitad de la población de París. Además, se puede ver que hay más parejas sin hijos que con hijos, y que a dentro de las parejas que tienen hijos, la mayoría de ellas tienen solamente un hijo, aunque el número promedio de hijos por mujeres en Francia en 2010 era de 2.

Entonces, se puede concluir que las personas viven más solas en París que en el promedio de Francia, con un número de persona por casa inferior a al promedio nacional.

Podemos añadir que las personas que viven en París y en las grandes ciudades tienen un salario promedio neto superior al promedio nacional. En Francia en 2011, el ingreso promedio era de 1 981<sup>59</sup> euros netos por mes (1 563 957 CLP) aunque en París era de 3 147 euros netos (2 484 490CLP). Esta tendencia se observa también en otras grandes ciudades como Lyon, la tercera ciudad la más poblada de Francia, que tiene un ingreso promedio por domicilio fiscal en 2011 de 2 196 euros netos.

Para concluir, podemos establecer un perfil típico de una persona que vive en una ciudad grande<sup>60</sup>: esta persona tiene entre 15 y 44 años, está soltera, y ejerce un trabajo como ejecutivo o una profesión intelectual superior

---

<sup>59</sup> <http://www.journaldunet.com/business/salaire/paris/departement-75>

<sup>60</sup> <http://www.linternaute.com/ville/paris/ville-75056/demographie>

(profesores, médicos, abogados...) <sup>61</sup> y tiene un salario promedio superior al promedio nacional.

### 3.2 La población chilena: una demografía en el camino de América y Europa.

Los datos usados en esta parte provienen del Instituto Nacional de las Estadísticas (INE).

	1980	1990	2000	2010
<b>Población total en millones</b> <sup>62</sup>	11 144 769	13 173 348	15 271 965	17 094 275
<b>Esperanza de vida al nacer de las mujeres</b> <sup>63</sup>	72,5	76,7	79,8	82,06
<b>Tasa de nupcialidad</b> <sup>64</sup>	7,8‰	7,4‰	4,7‰	3,4‰
<b>Edad de la mujer al primer matrimonio</b> <sup>65</sup>	23,8	25	26,4	29
<b>Edad de la mujer al primer hijo</b> <sup>66</sup>	22,6	23,2	23,3	-
<b>Tasa de divorciados</b> <sup>67*</sup>	-	-	-	3,3‰
<b>Tasa de fecundidad</b> <sup>68</sup>	3,4	2,8	2,4	1,9
<b>Tasa de participación laboral femenina</b> <sup>69</sup>	-	-	-	46,7 %

Fuente: elaboración propia en base a estadísticas

\* Durante la presidencia de Michelle Bachelet, la Ley de Matrimonio Civil de 2004 legalizó el divorcio.

<sup>61</sup> [http://www.statistiques-locales.insee.fr/FICHES/DL/DEP/DL\\_DEP75.pdf](http://www.statistiques-locales.insee.fr/FICHES/DL/DEP/DL_DEP75.pdf)

<sup>62</sup> [http://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9\\_&met\\_y=sp\\_pop\\_totl&hl=es&dl=es&idim=country:CHL:PER:ECU](http://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_totl&hl=es&dl=es&idim=country:CHL:PER:ECU)

<sup>63</sup> <http://www.datosmacro.com/demografia/esperanza-vida/chile>

<sup>64</sup> [http://www.pasa.cl/wp-content/uploads/2011/08/Matrimonio\\_en\\_Chile\\_INE.pdf](http://www.pasa.cl/wp-content/uploads/2011/08/Matrimonio_en_Chile_INE.pdf)

<sup>65</sup> <http://www.ine.cl/filenews/files/2007/mayo/pdf/maternidad.pdf>

<sup>66</sup> [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/demografia\\_y\\_vitales/demografia/pdf/fecundidad.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/demografia/pdf/fecundidad.pdf)

<sup>67</sup> <http://www.biobiochile.cl/2012/06/11/estudio-revela-que-chile-registra-la-tasa-de-divorcios-mas-alta-de-sudamerica.shtml>

<sup>68</sup> [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/demografia\\_y\\_vitales/demografia/pdf/fecundidad.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/demografia/pdf/fecundidad.pdf)

<sup>69</sup> [http://www.comunidadmujer.cl/wp-content/uploads/2012/07/RESUMEN-EJECUTIVO\\_VF.pdf](http://www.comunidadmujer.cl/wp-content/uploads/2012/07/RESUMEN-EJECUTIVO_VF.pdf)

La población chilena efectuó su transición demográfica (es decir pasar de una tasa de natalidad alta y tasa de mortalidad alta a tasas bajas de natalidad y mortalidad, eso es la caracterización de la modernización de un país, que pasa de una sociedad tradicional a una sociedad post industrial) en los años 1980, y se caracterizó por un estatuto de transición demográfica avanzada en los 1990.

Chile, considerado como el país más desarrollado de América Latina (PIB PPA el más elevado de América Latina en 2012 con 21 468\$ por habitantes<sup>70</sup>), tiene una población quien ha seguido las evoluciones de todos los países desarrollados.

Si la «Familia » es el formato típico de Chile, que está escrito en su constitución, se puede observar que este sistema tradicional tiende a cambiar. Gracias a la aumento de la esperanza de vida, debida a un mejoramiento del higiene, un mejor sistema de salud con mejor medicamentos y tecnologías, mejores costumbres alimentarias con productos de mejor calidad, la sociedad chilena se posiciona hoy como una sociedad entre las más modernas.

Si la familia tradicional con hijos siempre ocupa un lugar importante, para los chilenos jóvenes hoy, es más importante tener acceso a una educación de calidad que les permite lograr a tener un buen trabajo y vivir confortablemente. El éxito profesional esta preferido al éxito familiar. La preocupación por el éxito familiar aparece a una edad más avanzada: las chilenas se casan en 2010 a un promedio de 29 años, aunque era de 24 años

---

<sup>70</sup>[http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.PP.CD?order=wbapi\\_data\\_value\\_2012+wbapi\\_data\\_value+wbapi\\_data\\_value-last&sort=desc](http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.PP.CD?order=wbapi_data_value_2012+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc)

en los 80. Además, si las chilenas se casan más tarde, también se casan menos, en efecto por 1000 persona en edad de casarse, o sea más de 15 años, solamente 3,4 se casan, aunque eran 7,8 en los años 1980.

Por fin, podemos observar que el número de hijos nacidos por mujer ha bajado significativamente. En los años 80, el número promedio de hijos por mujeres era de 3,4 aunque en 2010 está de 1,9. Se trata hoy de tener menos hijos para proveerles una calidad de vida mejor, y vivir sin faltar de nada. Con dos hijos por mujer, el ingreso total de la familia está dividido en menos partes, y los gastos básicos (alimentación, higiene, salud, hogar) toman una parte no tan importante en la repartición del ingreso, lo que permite dedicar tiempo a actividades de ocio.

Lo único que difiere en Chile de las sociedades avanzadas es el lugar importante que ocupa la iglesia. Si la constitución chilena afirma la separación de la iglesia y del estado, la iglesia ya tiene un poder importante. Como lo observamos, el divorcio fue legalizado 10 años antes, aunque en Francia la ley sobre el divorcio fue promulgada en 1975, en 1968 para los Estados Unidos.

## CONCLUSIONES GENERALES

### 1. El surtido del retail en Chile

Con el desarrollo de los supermercados, los almacenes tradicionales de barrios pierden cuotas de mercado. Todavía sirven cuando falta un producto único al cliente, que no quiere moverse a un lugar ubicado más lejos de su casa. Con cuotas de mercado siempre más numerosas, los supermercados parecen aplastar la competencia. Los tres tipos de supermercados (convivencia, de tamaño intermedio y los hipermercados) no comparten las mismas estrategias para lograr sus objetivos.

Las tiendas de convivencia, como Big John u Ok Market están creciendo de manera importante. Ofrecen al cliente una proximidad gracias a ubicaciones estratégicas en el centro de las ciudades, y le permiten ahorrar tiempo, lo que es más valorado por sus tipos de cliente que ahorrar dinero. El problema principal que encuentran estos tipos de locales es la pobreza del surtido de producto, sino también una falta de convivencia con el cliente. Aunque representan la « convivencia », estas cadenas no alcanzaron hasta ahora a desarrollar una atención especializada al cliente.

Por lo que concierne los supermercados de tamaño intermedio, las estrategias están diferentes. Ekono, cuya estrategia se basa en productos extremadamente baratos, no logra a satisfacer sus clientes, en efecto sufre del nivel de satisfacción el más bajo entre 7 cadenas de retail, con 61,7% de los clientes satisfechos aunque el promedio está de 79,6% de clientes

satisfechos<sup>71</sup>. Unimarc, que se renovó enteramente, se focaliza en la calidad de los productos que vende, introduciendo el Food Market, que propone un surtido amplio de productos de calidad alta. Esta focalización le obligó renunciar al surtido de productos disponibles, y acabaron vender textil o productos electros domésticos. Por su parte, la estrategia del Santa Isabel se concentra en proveer productos de precio medio, con un acento en el e-business, que le permitió ganar cuotas de mercado.

Por fin, los hipermercados estudiados tienen estrategias específicas: si Jumbo intente brindar el servicio y los productos de máxima calidad, Líder por su parte trata de ofrecer los precios más baratos a sus clientes. Las dos cadenas se dirigen principalmente a las familias. Tottus es el único hyper que usa una estrategia dedicada a atraer clientes que quieren ahorrar tiempo, y hacer sus compras de manera rápida y practica lo que normalmente es una estrategia desarrollada por las tiendas de convivencia. Pero la estrategia de Tottus parece funcionar, porque en menos de 10 años, la cadena conquisto al 7% del mercado de los hypers. ¿Por qué Tottus eligió esta estrategia? Para cumplir con las evoluciones de la sociedad chilena, y dirigirse al chileno « moderno ».

---

<sup>71</sup> <http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2013/11/Lite-Estudio-Calidad-de-Servicio-Supermercado-Agosto-2013.pdf>

## **2. La evolución de la población chilena: 30 años de transición.**

La sociedad chilena se modernizó de manera extremadamente rápida en los últimos 30 años.

Con un mejoramiento del nivel de vida, una aumentación general de los salarios, un acceso amplificado a los bienes de consumo, la sociedad chilena alcanzó a un nivel de vida cerca de los países más desarrollados. Chile pasó de una sociedad tradicional (marcada por un matrimonio y primer hijos hechos temprano por las mujeres, sino también un número elevado de hijos, de los cuales las mujeres se ocuparon porque no trabajaban) a una sociedad moderna.

Como en Francia, se observan tendencias importantes: la esperanza de vida aumenta, las mujeres trabajan más, se casan a una edad más avanzada, tienen hijos más tarde, y tienen menos hijos. El conjunto de estos fenómenos logra a un fenómeno más general, según el cual las personas de las sociedades avanzadas viven en número reducido en casa. Se aumenta el número de personas viviendo solas, o en pareja sin hijos. Este tipo de familia tiende a propagarse, ahora representan casi 40% de la población total de Francia, y con las evoluciones que podemos ver en la sociedad chilena, podemos suponer que el número de personas viviendo solteras o sin hijos en Chile va a ir aumentando.

Resulta de eso la aparición de un nuevo perfil de personas: los activos de ciudades, a dentro de los cuales se encuentran los « City Singles ». De manera general, el perfil típico de los activos de ciudades se describe de la manera siguiente: tienen entre 24 y 40 años, beneficiaron de una educación superior y

ejercen un trabajo que le permiten obtener un salario medio alto a alto, viven en la ciudades grandes, solteros o en pareja sin hijos, y proporcionan sus vidas de manera equilibrada entre el trabajo y los ocios. Aspiran a un nivel y calidad de vida altos, que quieren proveer también a sus hijos, por eso le tienen más tarde. Gracias a ingresos promedios mensuales que aumentan (por ejemplo entre 2010 y 2011, el ingreso promedio nacional de los trabajadores aumentó de 8,4%, fijándose a 390 000 pesos chilenos<sup>72</sup>), los chilenos pueden dedicar dinero a productos de alta calidad.

Este tipo de público corresponde a público objetivo de la cadena Monoprix.

### **3. Monoprix: el modernismo.**

Monoprix se enfoca en las mujeres, que representan 75% de los clientes<sup>73</sup> y a los « City Singles ». Gracias a ubicaciones estratégicas en el hipercentro de las ciudades, atraen a clientes que buscan un nivel alto de calidad y una experiencia de compra única, sino también servicios de alta calidad y gran posibilidad de elección entre los productos.

Monoprix ha entendido que la competencia no se encuentra en los otros supermercados, sino en la tienda que se ubica frente al super en la calle. Al contrario de los hipermercados de la periferia de las ciudades grandes,

---

<sup>72</sup> <http://www.emol.com/noticias/economia/2012/12/10/573862/ine-ingreso-promedio-mensual-de-trabajadores-en-chile-alcanzo-los-390365-en-2011.html>

<sup>73</sup> <http://www.womenology.fr/fr/reflexions/gender-marketing-interview-hubert-hemard/>

Monoprix no entro en la guerra de los precios, y se posicionó sobre la frescor, el surtido, los servicios.

No se equivocó en su opción de privilegiar la connivencia con el cliente: gracias a promociones inteligentes, un sistema de ofrezcas especiales, una organización conectada (aplicación móvil, redes sociales, internet) la meta de Monoprix es clara: valorizar el cotidiano de sus clientes. Y la estrategia esta exitosa porque la adhesión de los clientes a Monoprix es fuerte: se identifican a los productos y comparten los valores de la cadena.

Los clientes pasan por la tienda 2 veces por semana<sup>74</sup>, entonces el descubrimiento y el cambio son importantes. Lo que Monoprix empezó a través de innovaciones múltiples.

#### **4. Las innovaciones de Monoprix**

En 2010, Monoprix realizó una revisión profunda de su marca propia. Con un design apurado, se apostando a juegos de palabras desfasados, originales y divertidos, Monoprix instaló una distancia frente al producto (que no se puede ver sobre el packaging - Anexo 4). Esta campaña de publicidad permitió Monoprix lograr una cercanía amplificada y una nueva complicidad con su público objetivo, el consumidor urbano. Este consumidor es un adepto de modos alimentarios particulares, como el comercio justo, la ecología y el biológico, productos que la tienda ha desarrollado a través de su marca propia, ampliando su gama de productos.

---

\* <sup>74</sup> <http://style.lesinrocks.com/2012/02/29/comment-monoprix-est-devenu-branche/>

La innovación de Monoprix se encuentra también en su forma de comunicar, que podemos calificar de comunicación selectiva (a través de la prensa y carro publicitario) e interactiva (street marketing, presencia en internet y redes sociales).

Por fin, Monoprix es el único supermercado que se enfoca tanto en su línea propia de ropas: aliando calidad y creatividad, Monoprix colaboró con marcas importantes de ropas, quien diseñaron para la cadena ropas específicas, a un precio que mide los que puede proponer un supermercado.

La innovación en el packaging de los productos, en la relación con el cliente, en ropas, hacen de Monoprix una cadena que tiene un espacio particular en la mente de los franceses: « un supermercado que marca tendencia ».

## **5.¿Monoprix, el supermercado de mañana?**

De los otros locales que existen en Chile como Big John que tiene ubicaciones apropiadas en el centro de ciudades, Unimarc que refundió su estrategia para adaptarse a las mujeres y Jumbo que ofrece productos de calidad y tiene un buen nivel de conveniencia con sus clientes, ninguno propone un espacio de venta donde está agradable pasar tiempo. Un lugar donde la gente no iría solamente por obligaciones sino para pasar un buen rato.

Obviamente, la sociedad chilena evoluciona del mismo modo que las sociedades de los países más desarrollados. Con cambios fuertes, y el papel

cada vez más importante de las mujeres, la sociedad chilena se ha modernizado.

El supermercado no tiene que ser solamente un lugar donde la gente pasa para hacer sus compras, sino un lugar donde se puede relajar y darse placer, lo que Monoprix provee a través de líneas de ropa innovadoras y la renovación constante de su espacio de venta, que permite al cliente apreciar el cambio y descubrir, cada vez que va al supermercado.

Está seguro que los deseos de la población chilena y sus características no son las mismas que las de Francia ahora y que el consumidor no tiene las mismas preocupaciones en cuanto a los productos que compran y a sus expectativas en cuanto a la oferta de un supermercado. Sin embargo, las tendencias de los gustos de la población se están acercando a las de Francia y hay una parte de la población que tiene esas expectativas y los ingresos suficientes para desear comprar en locales como los de Monoprix.

Para implementarse por primera vez en Chile, la ubicación ideal de un local como el de Monoprix sería obviamente el centro de Santiago en calles con mucho flujo de personas y en un barrio rico de la ciudad.

Monoprix representa la próxima etapa del super en Chile, el supermercado de mañana.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARY MASON Joseph. Redefining excellence in retailing, Journal of retailing, 1986
- LEWISON. Merchandising management, Planning and Evaluating the Merchandise Mix, retailing. 6th edition.
- I.KUNZ Grace. Principles, and Practice, Fairchild Books. February 199.
- SHIMIZU Koichi Shimizu. Advertising Theory and Strategies. 16th edition. Souseisha Book Company, 2009.
- SHIMIZU Koichi. Symbiotic Marketing Strategy. 4th edition. Souseisha Book Company, 2003.
- BITNER, J. and BOOMS, B. Marketing strategies and organizational structures for service firms, in Donnelly, J. and George, W. Marketing of services. American Marketing Association, Chicago, 1981.
- LAUTEBORN, B. New Marketing Strategy: Four Ps Passé: C-Words Take Over. 1990
- MCCARTHY, E.J. Basic Marketing: a managerial approach. 1960.
- BARTLETT Christopher and SUMANTRA Goshal. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- HITT, IRELAND, HOSKISSON. Administración estratégica - Competitividad y globalización. Séptima edición. 2008
- HILL Charles W.L, JONES Gareth.R. Administración estratégica. Octava edición. Edición McGraw Hill, 2009.
- TRAJTENBER Raúl. El concepto de empresa transnacional. Montevideo: Universidad de la República de Uruguay. 2000.
- R WILLAMSON y M ZENG; "Strategies for competing in a changed China" MIT Sloan Management review, 2004.
- ALLARD NEUMANN Raul. Estudios Internacionales 158 (2007) - ISSN 0716-0240 • 59-99. Instituto de Estudios Internacionales - Universidad de Chile - Las empresas multinacionales en la globalización. Relaciones con los Estados

PORTER Michael. The competitive advantage of nation. Harvard Business review, 1990.

La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea

Nota informativa sobre los canales de distribución en Chile:

<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4660877>

[http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5304719\\_5296234\\_0\\_CL,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5304719_5296234_0_CL,00.html)

LORETO LIRA Estudio “Cambios en la industria de supermercados”

<http://www.eurocarne.com/pdf/informes/sector-alimentario-chile.pdf>

## **ANEXOS**

### **1. LOS SUPERMERCADOS DE TAMAÑO INTERMEDIARIO : SANTA ISABEL, EKONO Y UNIMARC**

#### **1.1 Santa Isabel**

##### **1.1.1 Presentación empresa**

Santa Isabel es una cadena de supermercados chilena, propiedad de la división de supermercados del consorcio Cencosud. Actualmente, es miembro de la Asociación Gremial de Supermercados de Chile (ASACH). Santa Isabel fue fundada en Valparaíso en 1976 por Eduardo Elberg. Hasta mediados de la década de 1990 mantuvo un crecimiento orgánico y presencia entre la V Región de Valparaíso y la X Región de Los Lagos.

En 1996 comienza un agresivo plan de expansión tanto nacional como internacional. Dentro de los hitos de esta época están la apertura a la Bolsa de Comercio, el ingreso a la Región Metropolitana, el ingreso a Perú y la apertura de locales en Paraguay (bajo la enseña Supermercados Stock). En julio de 1996 compra la cadena Multimarket que operaba 25 locales en Santiago y el sur del país bajo las enseñas Multimarket y Gigante. En septiembre de aquel año compra la cadena Marmentini Letelier, con 10 locales en la Región Metropolitana y en San Antonio. En el plano internacional, la empresa abre sus primeras sucursales en Ecuador. En 1997 es adquirida por el grupo Velox, propietario de la argentina Disco.

Hacia finales de la década de 1990, opera 63 locales en Chile bajo las marcas Santa Isabel en y en Paraguay como Supermercado Stock, además de las operaciones en Perú y Ecuador. En el año 1999 es adquirida por Royal Ahold mediante la compra de Disco Argentina. Posteriormente, Santa Isabel absorbe las operaciones de Supermercados Agas (propietaria también de Supermercados Uriarte). La empresa comienza a operar la enseña Tops en hipermercados, desapareciendo la marca Stock.

Cencosud adquirió en 2003 la totalidad de los supermercados Santa Isabel y Tops en Chile. Los locales de Santa Isabel, al ser supermercados de proximidad, se complementarían con la cadena de hipermercados Jumbo, al poseer diferentes ubicaciones y abarcar distintas necesidades de compra de la población.

Luego de que Cencosud adquiriera el 2004 las cadenas de supermercados Las Brisas, Extra y Montecarlo, estas se unificaron bajo la marca Santa Isabel. Lo mismo sucede con la cadena Economax, adquirida en 2006.

### **1.1.2 Estrategia general**

Desde 2008, con la recesión económica, la cadena de supermercado decidió cambiar totalmente sus estrategias de mercado. Empezaron con un ajuste de costos de tal manera de poder trasladar el beneficio al consumidor a través del precio final. También tuvieron que ser creativos, lanzando nuevos

formatos como la nueva cadena de Hipermercados Plaza Vea y las tiendas de descuento Mini Sol, subsidiarias de la transnacional Disco Ahold, firma que opera el Grupo Santa Isabel y que apelan a incrementar la cobertura de la empresa en el mercado, al tener estos formatos una oferta más amplia.

Además están desarrollando el e-business, que es una alternativa de negocio y que pronto están lanzando al mercado como una novedad en cuanto a la versatilidad y contenido de la oferta. La cadena quiere con esa estrategia obtener un crecimiento que sería alrededor de 15%.

Por el momento, la empresa continúa expandiéndose con sus tres formatos: Hipermercados, Supermercados y Tiendas de Descuento.

Santa Isabel ha llevado adelante una revisión de sus procesos operativos más importantes como son compras, abastecimiento logístico y sistemas, entre otros; a efectos de hacerlos más simples y eficientes.

La logística es uno de los procesos básicos en este tipo de negocio, de este modo, García Pye, refiere que dentro del plan de mejoras de procesos de su patrocinada, está la decisión de centralizar todo el abastecimiento a sus locales mediante un acuerdo suscrito con Ransa. Esta distribución centralizada, que le permite al proveedor menores viajes para entregar la mercadería, mayor eficiencia en la cobertura de los locales (mejoras en ratio de atención), así como menor tiempo, documentación y trámites para el procesamiento de facturas. El Centro de Distribución inició sus operaciones en octubre pasado, y

esperan tener a la mayoría de sus proveedores centralizados antes de fin de 2014.

Además en sus estrategias toman en cuenta el recurso humano, que es el factor más importante en el crecimiento de toda empresa. Actualmente, la empresa cuenta con cerca de 5,000 personas en planilla<sup>75</sup>, número que se espera duplicar en los próximos cuatro años. Para ello, se tiene en funcionamiento varios planes de entrenamiento locales, así como acceso a los mejores profesionales de cada tema en el que se desarrolla la empresa a nivel mundial. Contratan a los mejores profesionales que vienen de muchos lugares en el mundo como de Holanda, Chile, España, y Argentina para que sus experiencias de afuera, lo traen aquí en Chile.

Entonces, se puede ver que las estrategias de crecimiento de la empresa Santa Isabel están desarrollada y abarcan a muchas líneas de acción tomando en cuenta estrategia de bajos precios, de mejor logística, de e-buisness y de recursos humanos.

### **1.1.3 Estrategia marketing**

#### **ANÁLISIS FODA DE SANTA ISABEL**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la

---

<sup>75</sup> [http://www.e-camara.net/Marketing/pag5\\_marke.htm](http://www.e-camara.net/Marketing/pag5_marke.htm)

información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Respaldo Institucional</li> <li>-Personal administrativo muy especializado y con experiencia</li> <li>-Estricto control de costos</li> <li>-Uso de marca propia</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ubicaciones no estratégicas</li> <li>-Falta de posicionamiento de la marca</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formato de tienda de descuentos Plaza Vea y Minisol.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovaciones de los competidores en enfoque al servicio y servicios adicionales.</li> </ul>

76

➤ El Marketing Mix de la cadena Santa Isabel

---

<sup>76</sup> Fuente: Jimena Becerra, 2003, p. 131.

**Producto:** Ofrecen un gran surtido de productos. Desde alimentos hasta electro domesticado.

**Precio:** Los precios de Santa Isabel son un poco más elevados que los de Líder Express. Pero menos que los Jumbos

**Plaza:** Los Santa Isabel son supermercados de tamaño intermediario ubicados en lugares estratégicos de la ciudad. Es un canal detallista y sus proveedores son los de Cencosud.

**Promoción:** Marketing relacional: Tienen más de 600 000 “me gusta” en su cuenta facebook. Publican ofertas y descuentos en su sitioweb:

<http://www.santaisabel.cl/>. Propongan inscribirse para recibir ofertas por e-mail también. Hacen publicidad con los canales de comunicación tradicional: prensa escrita, televisión y internet.

## **1.2 Ekono**

### **1.2.1 presentación de la empresa**

La empresa nació en 1984 bajo el nombre Ekonomic. La empresa fue creada por la empresa de supermercados de la familia Ibáñez. En 1985 la empra cambia de nombre para llamarse Distribución y Servicio (D&S). El objetivo de la empresa era hacer un formato de supermercado económico que pretendía priorizar la mantención de los bajos precios y un énfasis especial en los productos comestibles.

En el año 1993 Ekono entra por primera vez al extranjero abriendo su primer local en Argentina. En 1995 inaugura su primer megamercado con el

nombre de EkonoLíder, en la comuna de Estación Central. Al poco tiempo este megamercado cambia de nombre e inicia su expansión, denominándose simplemente Líder.

A partir del año 2000, Ekono, como parte de la estrategia corporativa de la época, inicia un declive en su número de locales, al convertir sus supermercados de mayor tamaño, e hipermercados en *Líder Vecino*, hipermercados compactos que complementarían a los locales Líder, de mayor superficie. Líder Vecino dispondría de una línea completa de abarrotes y alimentos, sumado a una línea reducida de mercadería general.

En el año 2003, y como un plan de D&S para priorizar la estrategia de "precios bajos", Ekono, junto a las marcas Líder Mercado y Almac, desaparece en la unificación de los supermercados e hipermercados bajo la marca Líder, convirtiéndose los Ekono existentes, y los Almac en *Líder Express*, actuales *Express de Líder*.

Pero en el 8 de enero de 2007, D&S decidió relanzar la marca Ekono ahora como tienda de descuento o Hard Discount, con su primer local en Providencia, llegando a tener 13 locales en febrero del mismo año.<sup>77</sup>

Ekono se centra en una política de precios bajos y surtido de productos de marca propia, y sus locales poseen como característica tener superficies reducidas y estar ubicadas en lugares estratégicos.

En 2011 suma presencia en la Región de Valparaíso ya que, además de sus dos locales en Villa Alemana y Cuatro en Valparaíso; incorpora dos locales

---

<sup>77</sup> Revista Logistec, La Logística del Nuevo Formato Ekono

en la comuna de Quillota. Se extiende el formato también a la Región de O'higgins, inaugurando el primer Ekono en San Fernando.

### **1.2.2 Estrategia general**

Ekono es el primer supermercado de descuento del país. Su estrategia se basa en costos operacionales bajos para ofrecer a sus consumidores los precios más bajos del mercado. En 2007, D&S decidió relanzar la marca Ekono y decidieron crear una nueva unidad de negocio con tiendas de 350 metros cuadrados para realizar compras rápidas, con buen acceso, a precios económicos y con un surtido de más de mil productos para los consumidores.

La nueva unidad de negocios, bajo el nombre de Ekono, apunta a entregar productos a precios económicos en sectores geográficos cercanos al consumidor. Entonces, hacen competencia a los almacenes de barrio y otras tiendas de conveniencia como OK Market y Big John.

Ekono son los primeros en introducir al mercado nacional el formato de tiendas de descuento, que se caracteriza por entregar precios más económicos con una canasta de productos que cubre todas las necesidades de los consumidores en las áreas de alimentación, perfumería y limpieza, ofreciendo un mayor acceso a la población por las ubicaciones donde se emplazan los Ekonos. Para lograr este descuento y siguiendo exitosos modelos internacionales como el de las cadenas alemanas Aldi y Lidl y otros de Ecuador y Brasil, ekono ha optimizado los procesos de la tienda reduciendo al máximo

los costos de operación, con una infraestructura simple y austera, un surtido adecuado de productos, personal capacitado para desempeñar múltiples funciones (caja, reposición, aseo, entre otras) y un centro propio de distribución de 10.000 metros cuadrados ubicado en la comuna de Pudahuel.

La inversión, que incluye la remodelación y el equipamiento de cada local, alcanza los \$220 millones aproximadamente. Cada ekono funcionará bajo la figura de arrendamiento.

Vega señaló que “el consumidor encontrará en este supermercado de descuento un surtido de 1.300 productos, tanto en la marca referente de la categoría como en la nueva marca propia e!, la cual es de calidad equivalente pero a un precio menor que la tradicional”<sup>78</sup>.

### 1.2.3 Estrategia marketing

**Producto:** Ofrecen un surtido de 1300 productos que conciernen la alimentación y artículos de perfumería y limpieza. Con marcas referentes pero también marca propia “e!”

**Precio:** Como tienda de descuento, los precios de Ekono son más baratos que su competencia.

---

<sup>78</sup> Economía y Negocios Lunes 08 de enero de 2007

**Plaza:** Los locales son todos ubicados en sectores estratégicos de la ciudad. El canal es detallista. D&S compra en grandes cantidades a su socio principal el grupo Casino de Francia.<sup>79</sup>

**Promoción:** No hacen ninguna publicidad de cualquier forma. No hay publicidades en sus locales ni ningún tipo de marketing relacional (no tienen facebook o twitter)

### 1.3 Unimarc

#### 1.3.1 Presentación de la empresa

La empresa Unimarc S.A. empezó en el rubro de los supermercados a partir de 1968, arrendando los locales de Unicoop al Arzobispado de Santiago. Al principio de sus operaciones se dirigió al segmento medio y medio alto, además por su buena localización y experiencia, se pensó que éste iba a ser el supermercado con mayor participación de mercado en la actualidad. Sin embargo, por su mala administración, en menos de 6 años su participación de mercado ha bajado de un 11% a un 3 % del mercado en ventas y fue adquirida en 2008 por el grupo SMU encabezada por el empresario Alvaro Saieh , que reestructuró totalmente la empresa y cambio su imagen corporativa.

Esta cadena de supermercados cuenta con 40 locales a través de todo Chile, principalmente en el área de Santiago, cuenta con 24 locales, bajo 3 formatos: Unimarc Express que se encuentran localizados en pequeñas

---

<sup>79</sup> [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectorgraduacion/archivos/549.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/549.pdf)

regiones, el cual cuenta con 3.000 ítem, el formato tradicional de supermercado Unimarc con 20.000 productos con enfoque en frutas frescas y comidas; y los hipermercados que ofrecen una cantidad mayor de 30.000 productos. Algunos de los supermercados además poseen panaderías, departamento de comidas preparadas, departamento de carnes y pescados y centros para revelación de fotos entre otros servicios.

### **1.3.2 Estrategia general**

Tras la compra de la cadena en el año 2008, por la Sociedad SMU-controlada por Enrique Bravo, Alvaro Saieh y Juan Rendic, el reposicionamiento de la marca parece haber sido el eje central de la estrategia de marketing utilizada por el grupo. Como una forma de reforzar la imagen de tienda cercana y moderna, la cadena suspendió su línea de artículos textiles y se concentró solamente en los alimentos. La imagen corporativa fue renovada, imponiéndose las líneas simples y los colores básicos. También se reestructuraron puntos de venta y todos cuentan con una distribución similar de productos, decoración casi idéntica. La estrategia de marketing fue tan buena que ganó el premio EFFIE de 2010 que recompensa las campañas de marketing más efectivas. Ganaron el EFFIE de ORO en la categoría relanzamiento o extensiones de línea.

Las metas del nuevo Unimarc se enfocaron en el reposicionamiento de la marca y su efecto en las ventas. Eso implicaba posicionarse como una

oferta única y diferenciada de los hipermercados Lider o Jumbo, caracterizada por su tamaño y su amplitud de líneas, y de la propuesta de supermercados de barrio básico Santa Isabel. Unimarc debía posicionarse como expertos en alimentos, con gran fuerza en perecibles y una promesa de conveniencia, lo que apuntaba a fortalecer la buena relación entre calidad, variedad y precio. Hay que recaudar que antes de su adquisición por el grupo SMU, la marca Unimarc era asociada a suciedad, falta de iluminación, desorden, bajo el estándar entre otras debilidades. Gracias a esta campaña, la marca cambió totalmente su imagen. Esto implicaba recuperar la presencia de la marca Unimarc en la mente del consumidor. En efecto, aunque su recuerdo espontáneo era cercano al 30%, su top of mind (TOM) no superaba el 2%<sup>80</sup>. Además querían bajar la proporción de críticas contra la cadena y remodelar los antiguos locales Unimarc.

Para cambiar su imagen, la cadena decidió diferenciarse y moverse desde el concepto de proveedor de alimentos al de aliado en la satisfacción de comer bien. Es decir, posicionarse como experto en comidas más que en alimentos. La empresa se diferenció así porque si todas las empresas hablaban desde la conveniencia y los precios, Unimarc hacía lo mismo pero con la promesa de mejor calidad de productos lo que les llevo al lema “Come mejor, sin pagar demás”.

La Campaña de lanzamiento utilizó la figura del chef para instalar el concepto de “expertos en comidas”.

---

<sup>80</sup> <http://www.effie.cl/revistas/comogaron2010.pdf>

La estrategia se enfocó en dos targets: la mujeres de los 25 a 64 años y el resto de la población. Por ello se seleccionó como medios troncales la televisión y la prensa. El alcance del lanzamiento se aumentó con medios regionales, como vía pública nacional. La campaña de lanzamiento fue muy exitosa y fue un ejemplo extraordinario de reposicionamiento de marca y de innovación en la forma de promocionar un supermercado, imponiendo un lenguaje muy diferente al de la categoría y estableciendo un vínculo de valor con el consumidor. Unimarc volvió a ser un actor relevante del supermercadismo nacional. Su TOM pasó de 2% en 2008 a un 8% después del relanzamiento y a 13% en julio de 2010<sup>81</sup>. En diciembre de 2009, el estudio “Canal de Servicio en la industria del retail en Chile, caso supermercados” realizado por el centro del retail de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, ubico a Unimarc como el supermercado con mayor nivel de satisfacción de sus clientes. Situación impensable hace un par de años.

### **1.3.3 Estrategia marketing**

**Producto:** Concentración en alimentos (No ofrecen línea textil o electrodoméstica). Tienen un gran surtido de comestibles y más oferta en los alimentos perecibles. En Agosto de 2010, Unimarc sorprende nuevamente al mercado con el concepto Food Market, un cruce entre el supermercado tradicional y la tienda gourmet especializada, con islas especiales de panadería, pastelería y platos gourmet y un amplio surtido de

---

<sup>81</sup> <http://www.effie.cl/revistas/comogaron2010.pdf>

orgánicos. Además ofrecen una larga línea de productos en marca propia Unimarc.

**Precio:** Los precios son menos elevados que su competencia Santa Isabel con Jumbo pero un poco más elevados que su competencia directa: Los Líder express.

**Plaza:** Canal 2 detallista. Tienen los mismos proveedores que el grupo SMU. Además lanzaron una campaña para proveedores locales en noviembre de 2013. En el portal [www.unimarc.cl/pyme/](http://www.unimarc.cl/pyme/), SMU invita a las Pymes a solicitar su integración a este programa de emprendimiento y poder transformarse en sus socios. Es una buena iniciativa de Unimarc que busca rescatar el sabor local y fomentar el desarrollo de los productores regionales a través de la venta de sus productos en los locales a lo largo de Chile.

Es una innovadora estrategia que puso en marcha Unimarc, en noviembre de 2013, empezando en Coyhaique y Puerto Aysén, cuando realizó una alianza con pequeños empresarios de esas ciudades con el fin de comercializar sus productos y ofrecerles una potente vitrina en las góndolas de sus establecimientos, destacándolos con el sello “100% Nuestro, producto de la región” y con letreros que contienen breves resúmenes de sus historias y fotografías.

**Promoción:** Realizaron una gran campaña de relanzamiento de la marca Unimarc en 2010. Utilizan los canales de publicidad tradicional como la prensa escrita y la televisión.

También utilizan el internet para promocionarse. Dispongan de una página Web: <http://www.unimarc.cl/> en la que se pueden ver las ofertas y el catalogo de los productos además de la ubicación de las tiendas y de los horarios. También propongan recetas de chef con los productos de que se pueden encontrar en los supermercados Unimarc lo que es una buena manera de promocionarse y de empoderar la imagen de marca que se crearon.

Además utilizan el marketing relacional con sus cuentas facebook y twiter en los que tienen casi 90 000 “me gusta” en facebook y más de 1100 seguidores en Twitter

#### **1.3.4 Conclusión**

Unimarc es la cadena de Supermercado que más desarrollo sus estrategias de marketing y que más tuvo éxito en sus estrategias. En efecto, además de ganar el EFFIE AWARD de ORO para su campaña de relanzamiento, el estudio del CERET de diciembre de 2011, muestra que Unimarc tiene los mejores porcentajes en cuanto a la Confianza, Empatía, Seguridad y Accesibilidad, Tangibilidad y Respuesta y Servicio que sus competidores.

	Confianza	Empatía	Seguridad y Accesibilidad	Tangibilidad	Respuesta y Servicio
Express de Lider	70%	73%	96%	82%	77%
Santa Isabel	66%	63%	87%	66%	57%
Unimarc	85%	80%	95%	96%	88%
Montserrat	83%	81%	94%	82%	88%
<b>Promedio</b>	<b>76%</b>	<b>75%</b>	<b>93%</b>	<b>81%</b>	<b>78%</b>

82

## 2 LOS SUPERMERCADOS: JUMBO, LIDER, TOTTUS

### 2.1 JUMBO - Cencosud

#### 2.1.1 Presentación general

Jumbo pertenece al grupo Cencosud S.A (Centro Comerciales Sudamericanos S.A). El Grupo Cencosud está presente en cinco países sudamericanos, y concentra sus actividades en hiper y supermercados, tiendas y almacenes de productos para el mejoramiento del hogar (*home improvement*), tienda por departamento, centros comerciales, servicios financieros y banca.

El Grupo Cencosud es un consorcio empresarial chileno, quien ha adquirido entre los años 2003 y 2014, empresas como Santa Isabel, la cadena

<sup>82</sup> <http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2012/05/informe-calidad-servicio-supermercados-diciembre-2011-r.pdf>

de tienda por departamento París, como también posee entre otros partes de la empresa inmobiliaria Mall Plaza, o de las farmacias Cruz Verde.

En su publicación « Global Powers of Retailing 2014», Deloitte atribuye el lugar cincuenta y uno a la empresa Censosud, entre 250 empresas mundiales de retail con una tasa de crecimiento compuesto anual (o sea la tasa de crecimiento promedio) de 20% entre 2007 y 2012, y el lugar quince entre las cincuentavas empresas que tienen un crecimiento de las actividades más rápido<sup>83</sup>.

El primer local de Jumbo apareció en 1960 en Temuco con el nombre « Las Brisas », y en 1976 aparece el primer supermercado chileno en Santiago, un Jumbo.

La misión de Jumbo es entregar una mejor calidad de vida a sus clientes a través de productos y servicios de primera calidad. La visión de Jumbo sería ser la cadena de supermercado la más importante en Sudamérica, gracias a la variedad y la calidad de sus productos.

En su sitio web, describe su rol como « hacerte la vida mejor » e invita a los consumidores a « descubrir lo mágico de los momentos simples de cada día ». Jumbo orienta su identidad a algunos valores importantes, como la comunidad (apoyar el emprendimiento ya que es la mejor vía para superar la pobreza), el medioambiente (consciencia y respeto) y los colaboradores (el capital humano es indispensable para el éxito de la empresa, los colaboradores deben sentirse recompensados y motivados). En lo que concierne a la ecología, Jumbo cuida al medioambiente e intenta sensibilizar sus clientes al

---

<sup>83</sup> [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl\\_CB\\_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf)

respeto de la planeta. Jumbo propone bolsos ecológicos, biodegradables y reutilizables y en el año 2008, Jumbo se adhiere a la campaña de uso eficiente de energía. Con esto, debería lograr un ahorro mínimo de un 7% de energía en un año, lo que en concreto llegó a ser superior al 10%.

### **2.1.2. Estrategia general**

Jumbo ha tenido un posicionamiento fuerte en la calidad de su surtido y en el nivel de servicio. Según la taxonomía de Porter, Jumbo se sitúa en una estrategia de diferenciación, intentando lograr a una ventaja competitiva gracias a la calidad de sus servicios y productos. Por ejemplo, Jumbo propone a sus clientes invidentes una simplificación del acceso a los productos gracias a Braille, o un servicio de carros especiales dedicado a los niños o a las personas con sobrepeso.

De acuerdo con la segmentación por grupo económico, o GSE, el supermercado Jumbo se sitúa en los segmentos ABC1, o sea se dirige a las clases media alta y altas, con una orientación en la calidad de sus productos, gracias a un conjunto de servicios y productos alimentarios, juguetería, vestuario. Jumbo se dirige a las familias, con ingresos elevados, pero el Hiper logró instalarse en comunas más populares como Puente Alto o Maípu.

### 2.1.3 Estrategia marketing

**Producto:** Gracias a productos de calidad, Jumbo intenta crear una experiencia de compra excelente para sus clientes. Jumbo propone productos de elaboración propia como pastelería, cecinas artesanales, platos preparados, propone también productos propios con precios competitivos. Tiene una línea de vestuario (Tunnel y X-tra), marca de mejoramiento del hogar a través de « Kréa » con diseños modernos e innovadores y también productos electrónicos para el hogar. El surtido de productos es variado, proponen todo tipo de productos, del textil al hogar, también productos frescos como pescado, verduras y frutas, y además, productos importados de mayor calidad.

Jumbo también brinda altos servicios, el “rincón jumbo”, es un lugar para almorzar en familia, la tarjeta Más, que permite fidelizar al cliente gracias a la acumulación de puntos que permiten recibir promociones, un club jumbito que es un club para niños.

La calidad que Jumbo dice proponer se encuentra en la percepción que tienen los clientes de la empresa. Según el estudio del CERET<sup>84</sup> (Centro de Estudio del Retail) de Agosto 2013 obtiene el nivel de satisfacción más alto entre 9 tiendas de retail diferentes (Jumbo, Lider, Tottus, Unimarc, Santa Isabel, Montserrat, Ekono, OkMarket, Big John).

Jumbo propone servicios especiales, por ejemplo, su local en el Mall Costanera Center en Santiago, donde se puede encontrar un bar de sushi...

---

<sup>84</sup> <http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2013/11/Lite-Estudio-Calidad-de-Servicio-Supermercado-Agosto-2013.pdf>

**Precio:** Si Jumbo intenta posicionarse con precios competitivos frente a Líder, se puede observar que Jumbo tiene precios superiores a la competencia. En Noviembre 2012, el Diario Crónica afirma que el supermercado Jumbo tiene precios un 30 por ciento mayores a los de la competencia. Jumbo logra proponer productos de marca propia a precios más baratos que los de marcas más conocidas, sin embargo, sus precios aún son más altos que los de marca propia de la competencia. A modo de ejemplo, en la ciudad de Viña del Mar, el HiperLíder propone un litro de leche semidescremado a 645 pesos mientras que el Jumbo propone el mismo litro a 679 pesos. Los dos supermercados proponen también la marca Colun, con un litro a 650 pesos para el Líder y a 619 para el Jumbo.

De acuerdo con el estudio del CERET, los consumidores perciben a Jumbo como el supermercado con los precios más altos.

**Plaza:** Jumbo se ubica en las ciudades principales de Chile, entre estas Santiago, Antofagosta, Rancagua, Chillán, Puerto Montt. Muchos Jumbos se encuentran en el conjunto de tiendas de Cencosud, o sea con París y la cadena Easy (empresa especializada en venta de productos y servicios para la construcción), y en algunos Mall, lo que permite aprovecharse de la influencia de clientes con ingresos altos y medio altos.

Los locales Jumbo son amplios, con un tamaño promedio de 8.250 m<sup>2</sup><sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> <http://www.linkedin.com/company/jumbo>

**Promoción:** Jumbo comunica a través de comerciales en televisión, Internet, radio. Difunden spots cortos de « Jumbo ofertas », es decir, descuentos sobre un tipo de producto válido durante algunos días.

Jumbo comunica también a través de su cuenta Youtube, donde ponen comerciales que proponen recetas hechas por chefs, utilizando productos de Jumbo, y testimonios de personajes famosos que promueven la imagen de Jumbo a través de valores como la vida sana.

Jumbo utiliza redes sociales para promocionar su imagen y sus productos. Jumbo tiene el indicio de penetración de las redes, siendo este el más alto entre 6 empresas de retail (Lider, Tottus, Jumbo, Santa Isabel y Unimarc), en Facebook y Twitter. La buena percepción que tienen los chilenos del Hiper se encuentra en las redes sociales, donde Jumbo Chile tiene casi 1 millón de « me gusta » aunque sus competidores Líder Chile y Tottus Chile tienen alrededor de 100 mil « me gusta ».

#### **2.1.4 Conclusiones sobre Jumbo**

Jumbo se dirige a personas con ingresos altos y medio altos, incluso si intenta de diversificarse con la construcción de locales en lugares más modestos.

Jumbo se enfoque en la calidad de sus productos que tienen precios más altos que los de la competencia, y su estrategia parece bien implementada porque sus consumidores son los más satisfechos de sus productos y servicios. En efecto, cuando se trata de elegir un supermercado, 12% de los

clientes eligen Jumbo porque buscan productos de calidad, sobre todos los otros competidores esta tasa se sitúa entre 1 y 4%. Además, en la dimensión de seguridad y accesibilidad, empatía y confianza, Jumbo brinda mayor satisfacción a sus clientes.

Esto permite a Jumbo tener los clientes con mayor lealtad, en efecto, 98% de los clientes irán a comprar de nuevo en Jumbo, y 95% de los clientes recomendarían Jumbo para hacer sus compras, así, Jumbo fideliza mucho más a sus clientes.

## **2.2 LÍDER - Walmart**

### **2.2.1 Presentación general**

Originalmente, Ekono Líder, la marca perteneció a D&S (Distribución y Servicio). Desde 2008 Líder forma parte de Walmart. El grupo Walmart es una corporación multinacional de minorista que viene de los Estados Unidos. Walmart opera en 28 países, y según el periódico americano Fortune, es la segunda empresa más importante del mundo con ingresos totales de 469.2 billones de dólares.

En « Global Powers of Retailing 2014 », la consultoría Deloitte atribuye a Walmart el lugar 1 de los primeros 250 retailers mundiales, con un crecimiento promedio de 4.4% entre 2007 y 2012. Walmart es una de las empresas más poderosas del mundo, y su ingreso a Chile corresponde a su voluntad de

conquistar el mercado sudamericano, y eliminar la competencia representada por los grupos francés Carrefour y Casino.

En su sitio Web, Líder expone su misión, que es « ahorrarle dinero a nuestros clientes, para que puedan vivir mejor », y su visión, « ser la empresa de ventas al por menor preferida por los consumidor ». Los valores principales de Líder son el respeto por la persona, el servicio a clientes y la búsqueda de la excelencia. En 2012, el Retail Hall of Fame atribuyó a Líder el lugar de retail el más sustentable por su capacidad de involucrar proveedores y clientes en su programa de sustentabilidad. Líder está involucrado en distintivas iniciativas relacionadas con el medioambiente, por ejemplo posee un programa para mejorar el desempeño energético de sus supermercados, lanzó una licitación para abastecer el 30% de sus requerimientos de energía desde fuentes renovables, o en 2013, participó a la « Hora de la planeta », una operación de WWF, que consiste en apagar las luces durante una hora en toda la planeta.

### **2.2.2 Estrategia general**

Walmart Chile implementa una estrategia de liderazgo en costos. Gracias a su poder y su influencia en los mercados mundiales, Walmart posee un alto poder de negociación con los proveedores, y la experiencia que tiene el grupo Walmart permite explotar de la mejor manera la superficie de venta.

Walmart Chile se dirige a personas con rentas bajas, pero también a personas con rentas medias altas a través de su tienda « HiperLíder » que

propone un surtido de productos más amplio, y donde la marca propia Líder Selección que ofrece productos de mejor calidad a precios más elevados se encuentra más fácilmente.

### **2.2.3 Estrategia marketing**

**Producto:** En los Hiper Líder, el surtido de producto es amplio y los productos tienen precios bajos. Ofrecen un mix muy variado, con productos no comestibles de hogar, electrodomésticos, electrónica, textiles, juguetes, además de las líneas comestibles (panadería, pastelería, pescados frescos, frutas y legumbres, alimentos cotidianos). En los Express de Líder, la elección de productos es menor. Siempre se encuentran verduras frescas, legumbres y panadería, pero no es posible encontrar productos electrónicos o electro hogar, incluso ropas o accesorios de cocina.

Líder tiene marcas propias como « acuenta » o « great value ».

Además, Walmart Chile propone servicios financieros, a través de su tarjeta de crédito, seguros de vida y de salud, Servifácil que es una plataforma para el pago de cuentas, y Miclub, el programa de fidelización quien, cada 3 meses, devuelve dinero a los clientes en forma de cheque de ahorro.

**Precio:** Walmart Chile persigue una estrategia de liderazgo en costo, es decir, propone precios de productos lo más baratos posible a sus clientes. Los precios de los productos electrónicos son también más barato en Líder que en otros supermercados. En sus marcas propias, Líder tiene una marca de « hard

discount » que es la marca « Acuenta » y que ofrece productos más baratos en todas la gamas de productos alimentarios. Existen marcas de « segmento medio », o sea con precios baratos que ofrecen entre un 15 y un 20% de ahorro, con una calidad superior a los productos de primeros precios, son las marcas Lider, Equate y Parent's Choice. Finalmente, el segmento Premium, con precios más altos y una calidad superior, con las marcas Selección y Great Value, que es una marca importada.

**Plaza:** Se puede encontrar dos tipos de local Líder: los HiperLider y los Express de Líder.

Para el HiperLíder, los locales se caracterizan por una gran amplitud en sus salas de venta. « Están ubicados en puntos estratégicos de vías importantes y avenidas de alto tráfico, buscando atender la mayor cantidad de clientes. Cuenta con amplios estacionamientos y con frecuencia se desarrollan en conjunto con tiendas complementarias tales como farmacias, comida rápida, entre otras. »<sup>86</sup>. Los locales tienen un tamaño promedio de 10 000m<sup>2</sup>

Los Express de Líder están ubicados en los centros de las ciudades, las salas de venta de este formato tienen un tamaño promedio de 1500 metros cuadrados.

**Promoción:** Walmart Chile efectúa promoción televisiva, por Internet y por radio. Los comerciales de Líder se dirigen claramente a las familias, que aparecen en todos los spots. Algunas veces en el año, Walmart Chile

---

<sup>86</sup>

<http://www.walmartchileinmobiliaria.cl/wps/wcm/connect/Centros/centros/home/supermercados/>

desarrolla su campaña de « mil productos a mil pesos ». Gracias a su aplicación móvil, Líder penetra directamente en la cotidianidad del consumidor, que usa su smartphone como compañero de vida. Líder también está presente en las redes sociales, sobre Facebook, Twitter, Pinterest y Youtube. Los comerciales se dirigen casi exclusivamente a familias, que aparecen en cada spot publicitario.

#### **2.2.4 Conclusiones sobre Líder**

Con su slogan « precios más bajos, todos los días », WalMart anuncia claramente su estrategia de liderazgo en costos. De acuerdo con el estudio del CERET, los consumidores perciben efectivamente la empresa Líder como la que tiene los precios los más baratos. Gracias al surtido de producto muy vario y a locales amplios bien organizados los HiperLíder aprovechan de 87,4% de satisfacción de los consumidores mientras que menos de 70% de los clientes están satisfechos del Express de Líder. Los clientes de los HiperLíder se presentan como muy fieles porque afirman recomprar en el Hiper y 90,7% le recomiendan. Si 94,1% de los clientes irán recomprar en el Express de Líder, solamente 76,5% le recomendarían, de acuerdo con el nivel medio de satisfacción que tienen.

## **2.3 TOTTUS - Falabella**

### **2.3.1 Presentación general**

El hipermercado Tottus pertenece al holding chileno Falabella que tiene actividades varias como tiendas por departamentos, homecenters, supermercados y hipermercados. Falabella posee, entre otros, las tiendas para el equipamiento y mejoramiento del hogar Sodimac, tiene partes en Mall Plaza y en las Farmacias Ahumadas.

El primer hipermercado Tottus se inauguró en 2005 en Puente Alto en la región metropolitana de Santiago. Tottus se encuentra solamente en dos países quien son Chile y Perú.

La misión de Tottus es de trabajar « día a día para satisfacer el consumo de los hogares de nuestros clientes, ofreciendo el mejor servicio entregado por nuestros equipos de trabajo y los productos más convenientes con la mejor calidad ». Su visión: « ser la cadena de supermercados que consolida el desarrollo armónico de nuestros equipos de trabajo con nuestros clientes, la comunidad y su medio ambiente. »<sup>87</sup>

Falabella, con los supermercados Tottus, tiene un objetivo simple: duplicar sus ventas y destacarse en Chile para convertirse en el supermercado más importante del territorio. Para su éxito, Falabella ha invertido US\$600 millones en Chile y Perú al 2015 para el desarrollo de su hipermercado.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> <http://www.linkedin.com/company/supermercados-tottus>.

<sup>88</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=95134>

### **2.3.2 Estrategia general**

Con su slogan « Tottus, para la vida de hoy », Tottus intenta claramente posicionarse como un hipermercado moderno, que propone productos adaptados a las necesidades de las personas activas que viven en el mundo actual, que asocian sus vidas privadas y su trabajo con otras actividades. Tottus quiere crear una experiencia muy particular para sus clientes, gracias a locales amplios y luminosos, la compra debe hacerse de manera fluida, con un acceso fácil a los productos, lo que permite al consumidor no perder tiempo en el hiper. El estudio del CERET muestra que 35,1% de sus clientes son adultos jóvenes, aunque el promedio de los hipermercado esta de 28.7% . Eso significa que su estrategia funciona porque los adultos jóvenes son percibidos como los más activos (trabajo y actividades de ocio).

Tottus no realmente intenta atraer a personas con un cierto tipo de renta, sino a las personas que valoran mucho su tiempo, seguridad y comodidad. Hasta ahora, el número de locales que tiene Tottus en Chile es muy bajo comparado a los de sus competidores, lo que tiene como resultado que la mayoría de los clientes usan el hipermercado por razón de comodidad.

### 2.3.3 Estrategia marketing

**Producto:** Durante el año 2011 se incorporaron nuevos productos en distintas categorías expandiendo la oferta hacia líneas nuevas, como congelados, perfumería, pastelería, chocolates y otras.

Tottus propone productos con precios medio bajos y calidad media alta. El surtido de productos es amplio pero corresponde a un número adecuado a las necesidades del cliente.

Se puede observar que Tottus intenta aumentar la oferta de productos de calidad y con un diseño distintivo, a través de sus marcas propias.

**Precio:** Tottus ofrece productos a precios medios, como se pueden percibir por los consumidores en el estudio del CERET, los clientes de Tottus creen que HiperLider es más económico, y que Jumbo tiene precios altos.

**Plaza:** La mayoría de los supermercados Tottus están ubicados en la región metropolitana de Santiago. En Santiago compiten directamente con los HiperLider y los Jumbos, y en otras ciudades chilenas intentan instalarse en la periferia, con un acceso fácil y cómodo, para permitir una compra ágil. Se puede decir que son más los clientes que van a Tottus, y no Tottus quien va a los clientes.

El tamaño de los locales Tottus varía entre 1500 y 7000 m<sup>2</sup>.

**Promoción:** Tottus se promueve a través de todos los medios de comunicación o sea radio, televisión, Internet. Tottus tiene cuentas en Twitter, Facebook y Youtube. El hiper propone sus operaciones promocionales « super fin de » que ofrecen descuentos los viernes, sábados y domingos en varios productos. Tottus intenta también de vincular la imagen de una empresa que cuida al medio ambiente, a través de sus vídeos « buenas tareas agrícolas » y del reportare de sostenibilidad que está disponible en su página web.

Para su híper, Falabella eligió a la actriz Ingrid Cruz para jugar en los comerciales, actriz popular en Chile.

#### **2.3.4 Conclusiones sobre Tottus**

Tottus usa la estrategia de enfoque para penetrar el mercado chileno, es decir, no intenta tener los productos de mejor calidad o los precios más bajos, sino también intenta de atraer al cliente que quiere ahorrar tiempo, y busca un lugar donde puede hacer sus compras de manera rápida y eficaz, en un lugar moderno, que ofrece productos variados. A diferencia de sus competidores, Tottus no se focaliza en las familias. De acuerdo con el estudio del CERET, si Tottus tiene un buen nivel de satisfacción de los clientes, la calidad de la repuesta y del servicio o sea la voluntad de ayudar a los clientes y proveer un servicio oportuno se encuentra a nivel bajo frente a sus competidores. Los clientes de Tottus tienen un fidelidad media alta, entre los hiper tiene el porcentaje más bajo de personas que lo recomendarían. Parece que las ubicaciones elegidas para penetrar el mercado chileno son aceptadas por los

consumidores ya que tiene el nivel más alto de elección por ubicación. Sin embargo, la satisfacción de los clientes de Tottus fue la que disminuyó más entre marzo y agosto 2013.

## 2.4 Conclusiones generales sobre los Hipermercados de Chile

Con estrategias distintas, los tres hiper chilenos Jumbo, Líder y Tottus se proporcionan el mercado chileno. Claramente dirigidos a las familias, los Jumbo y Líder persiguen estrategias opuestas, de diferenciación por el primero y de liderazgo en costos para el segundo. Tottus es el hiper más nuevo, pero su potencia para conquistar parte del mercado chileno es importante: en 2012, conquistó el 7% del mercado chileno de los hipers. Gracias a locales amplios, bien organizados, con un surtido de productos amplios, los hipers de Chile registran el nivel de satisfacción de los clientes más alto en la industria del retail.

Hipermercados en Chile, cuadro resumido

	<b>Estrategia genérica</b>	<b>Mercado objetivo</b>	<b>Numero de tiendas 2012</b>	<b>Participación de mercado 2012</b>	<b>Crecimiento de ventas 2012</b>
<b>JUMBO</b>	Diferenciación, calidad de los productos	Familias con renta elevada	214	33 %	12,7 %
<b>LIDER</b>	Liderazgo en costos	Familias con renta baja	326	44 %	12,4 %

<b>TOTT US</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Consumidor que busca comodidad</b>	<b>43</b>	<b>7 %</b>	<b>22,3 %</b>
--------------------	----------------	---	-----------	------------	---------------

Fuente:[http://www.corpbancainversiones.cl/storage/CR\\_Inf\\_Sectorial\\_retail\\_0513.pdf](http://www.corpbancainversiones.cl/storage/CR_Inf_Sectorial_retail_0513.pdf)

Elaboración propia en base a datos.