



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

LA INCORPORACIÓN DE WALMART A LA INDUSTRIA DE SUPERMERCADOS EN
CHILE. ANÁLISIS A SU MODELO.

Autor
GUILLERMO CANDIA BELMAR

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADO A LA ESCUELA DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
Y AL TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: ADRIANA LATORRE VILLEGAS

Viña del Mar, octubre de 2018



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

LA INCORPORACIÓN DE WALMART A LA INDUSTRIA DE SUPERMERCADOS EN
CHILE. ANÁLISIS A SU MODELO.

Autor
GUILLERMO CANDIA BELMAR

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADO A LA ESCUELA DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
Y AL TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: ADRIANA LATORRE VILLEGAS

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a mis amigos, que con su valioso apoyo han aportado un granito de arena para poder alcanzar el objetivo de ser un Licenciado en Negocios Internacionales.

Expreso mis agradecimientos a la Universidad de Valparaíso por su soporte en la investigación y el fortalecimiento de nuestras competencias para formular propuestas e innovación empresarial.

A mis Profesores, Compañeros y Amigos, por ser parte integral de mi formación y enriquecerme cada día con sus enseñanzas, alegrías y vivencias.

Guillermo Candia Belmar

RECONOCIMIENTOS

Dedico este valioso proyecto de investigación y la carrera profesional a Dios, quien es la fuerza de mi vida y la luz que ilumina sabiamente mis pasos.

A mis Padres: Marcela y Guillermo; mis Hermanos: Camila y Felipe por su amor y apoyo incondicional, a ellos por creer en mí y acompañarme en este maravilloso aprendizaje.

Guillermo Candia Belmar

RESUMEN

Cada vez que se piensa en precios bajos, pensamos en supermercados Líder, nombre que recibe en Chile la cadena Walmart Internacional. Son varios días a la semana que las chilenas y chilenos van hasta los distintos formatos de supermercados de Walmart en Chile para adquirir un sinfín de productos o servicios para proveer de insumos sus hogares.

Pero alguna vez nos hemos preguntado Walmart cómo logra satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo precios más bajo y garantizando un buen servicio al cliente.

En el presente trabajo de investigación se revisa la industria del retail y cómo Walmart logra expandir los mercados y el posicionamiento, con los cinco formatos de innovación de Walmart Internacional: innovación en la propuesta de valor, la innovación en el modelo de negocios, innovación en la comercialización, innovación en los procesos logísticos e innovación en la aplicación del modelo de negocio internacional en el mercado nacional

INDICE

Contenido	
AGRADECIMIENTOS	4
RECONOCIMIENTOS	5
RESUMEN	6
INDICE	7
INTRODUCCIÓN	9
1 CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Objetivo general y específicos.	12
1.2.1 Objetivo general.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Preguntas y/o Hipótesis.....	12
1.4 Justificación	12
1.4.1 Justificación Teórica	13
1.4.2 Justificación metodológica.....	13
1.4.3 Justificación práctica.....	14
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
2.1 Historia de Walmart Internacional en Chile.....	22
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	27
3.1 Aspectos Metodológicos.....	27
3.2 Tipo de Estudio	27
3.3 Fuentes Secundarias.....	27
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS	28
4.1 Análisis Porter.....	28
4.1.1 Rivalidad entre competidores.....	28
4.1.2 Amenaza de sustitutos.....	29
4.1.3 Poder de negociación de los compradores	30
4.1.4 Poder de Negociación de los proveedores	31
4.1.5 Amenaza de Nuevos Competidores	32
4.2 Análisis FODA.....	33
4.2.1 Fortalezas	33

4.2.2 Oportunidades	34
4.2.3 Debilidades	34
4.2.4 Amenazas	35
4.3 Análisis del Modelo de Negocio	35
4.3.1 Sector supermercados	35
4.3.2 Servicios financieros	37
4.3.3 Centros comerciales	39
4.3.4 Entorno regulatorio	40
4.4 Propuesta de Valor	41
4.5 Comercialización	43
4.5.1 Estructura de Negocios: unidades, formatos, productos y supermercados	43
4.5.2 Marcas propias	47
4.6 Proceso Logístico	49
4.6 Aplicación del modelo internacional	51
4.6.1 Sector inmobiliario	51
4.6.2 Servicios financieros	53
5. CONCLUSIONES	60
6. BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	64

INTRODUCCIÓN

Walmart es una empresa internacional que se fundó en el año 1962. La empresa es de origen estadounidense, y tiene filiales a lo largo de todo el mundo con presencia en 27 países, generando ventas anuales alrededor de 445 mil millones de dólares, caracterizándose por su estrategia de precios bajos.

El siguiente proyecto de investigación se basó en la industria retail, en la empresa Walmart S.A., particularmente en las diferentes estrategias que esta compañía ha adoptado en el mercado chileno. Walmart Chile S.A. generó en el año 2017 en el conjunto del ejercicio un total de US\$485.873 millones, lo que supone un 0,8 % por encima de sus ventas del año anterior, cuando se situaron en US\$482.130 millones¹.

A la fecha esta empresa cuenta con 363 supermercados a lo largo del país, distribuidos en estos cinco formatos:

- Hiper Lider
- Lider Express
- Super Bodega Acuenta
- Ekono
- Central Mayorista

Con el presente estudio, se dan a conocer las diferentes estrategias y fórmulas de innovación aplicadas por Walmart Chile entre el periodo de enero 2014 y diciembre 2017. Para ello, se analiza el modelo de gestión de Walmart Chile y cómo este gran conglomerado de supermercados, se mantiene ceñido a su principal pilar estratégico de precios EDLP (Every Day Low Price), que le exige como directriz corporativa a sus ejecutivos y mandos intermedio constantemente.

¹ <https://www.america-retail.com/chile/chile-walmart-gana-us13-643-millones-en-su-ano-fiscal-2017-un-72-menos/>

Para mostrar lo anterior, se debe comprender que Walmart Chile, no explica su éxito solamente por ser una empresa que tienen una estructura financiera que le permite aplicar precios en los productos y hacerlos competitivos. Más bien, a que posee estrategias que tienen componentes innovadores, los que suscitan la eficiencia de la compañía. Por esta razón, para el presente estudio se han seleccionado cinco formatos de innovación que actualmente aplican sus directivos: la propuesta de valor, los procesos, la comercialización, el modelo de negocios y la flexibilidad del modelo de Walmart Internacional al mercado nacional.

Para llevar a cabo lo anterior, se considerarán las metodologías de análisis de estrategias como Porter y FODA, a fin de evaluar el éxito de dichas formulas aplicadas en el periodo enero 2014 a diciembre 2017, ya referido.

Cabe destacar que el presente trabajo se aprobó por parte de Walmart Chile, considerando que el informante detenta un cargo en dicha compañía, de modo que las cifras e información fueron obtenidas de las fuentes directas al interior de la empresa.

Por último, cabe considerar que actualmente, el sector de supermercados está en constante cambio, debido a que existen distintos actores que influyen en el comportamiento y las acciones requeridas para el funcionamiento y el éxito de las compañías. Por lo que el análisis cómo Walmart Chile en el periodo considerado ha conseguido sus resultados, de acuerdo a las estrategias mencionadas resulta necesario para comprender al sector, y además permite elaborar recomendaciones sobre cómo estas acciones pueden ser las apropiadas para lograr el éxito de otras empresas del sector.

1 CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La empresa Walmart por ser una cadena de supermercados internacional conoce bien que la competencia del sector de grandes superficies es férrea, es por eso, que en cada país donde está situada le exigen que su gobierno corporativo esté supeditado a la libre competencia; Chile particularmente cuenta con leyes de protección de la libre competencia, las cuales buscan impedir las prácticas o actividades monopólicas y de abuso de posición dominante en cualquier mercado o industria². En los últimos años ha existido una preocupación creciente por el tamaño y poder del mercado relativo que los grandes operadores de supermercados han adquirido. Lo que ha hecho de que la competencia vea con gran preocupación y amenaza a esta empresa líder en el mercado.

El gran desafío de Walmart Chile está en la capacidad de sus directivos de enfrentar la fuerte competencia en la industria de los supermercados del país, sabiendo que sus competidores y las entidades reguladoras de la libre competencia, la Fiscalía Nacional Económica y el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia van a estar en constante vigilancia de las decisiones gerenciales que puedan tener abuso o acaparamiento ilegal del mercado. Es decir, se hace necesario descubrir que decisiones o estrategias de negocios llevó a cabo Walmart Chile entre, enero de 2014 y diciembre del 2017, para enfrentar a sus competidores en un marco de libre competencia.

La interrogante que se presenta es saber cómo aplican las cinco acciones de innovación que Walmart Chile en el trabajo diario, y si estas logran liderar el mercado con resultados concretos en la toma de decisiones, en el desempeño comercial, en la competencia, en propuesta de valor, en los formatos y en los procesos logísticos, entre otros.

La intención es identificar las fortalezas y debilidades de las decisiones tomadas, sus criterios de evaluación, para luego, entregar recomendaciones. Cabe considerar que actualmente trabajo

² <http://www.fne.gob.cl>

en Walmart Chile y, es por ello, que surge el interés de estudiar los formatos de innovación de la compañía y cómo ese modelo aporta al estudio de la industria del retail en Chile. Luego, mis tareas diarias me hacen estar revisando y aplicando esos formatos de innovación, así nace el interés del estudio.

1.2 Objetivo general y específicos.

1.2.1 Objetivo general

Describir los distintos formatos de innovación de Walmart para el mercado chileno del 2015 a la fecha.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la estrategia de expansión internacional de Walmart en Chile
- Analizar los 5 formatos de innovación aplicados por Walmart internacional en Chile: propuesta de valor, modelo de negocio, comercialización, procesos logísticos y aplicación del modelo internacional al mercado nacional.
- Concluir el desempeño estratégico, para poder obtener un patrón común, y proponer fórmulas para otras empresas del sector.

1.3 Preguntas y/o Hipótesis

¿Qué decisiones estratégicas de innovación tomó Walmart Chile entre enero 2014 y junio 2018 para liderar el mercado de los supermercados en Chile?

1.4 Justificación

A partir de 1990 en Chile se comenzó a producir un cambio en la estructura de los supermercados, cuya principal característica fue la concentración del mercado nacional en muy pocos actores, además, de un fuerte auge de los hipermercados más su política de precios bajos y amplia oferta de productos.

Los cambios de la industria afectan no sólo a la oferta, sino que también a la demanda. Por el lado de la oferta, los avances tecnológicos en la información y comunicaciones crean economías de escala y de ámbito que, por una parte, permiten la expansión de cadenas de hipermercados y, por otra, llevan a la concentración de la industria. Por el lado de la demanda, el recurso tiempo se hace cada vez más escaso debido a la creciente participación de la mujer en el mercado laboral, y es este uno de los factores que los supermercadistas utilizan para potenciar sus formatos.

Resulta importante tratar de comprender cómo es que Walmart Chile, enfrenta los cambios de la industria, amoldando la estructura de Walmart Internacional, a las condiciones y exigencias del mercado chileno.

1.4.1 Justificación Teórica

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos del mercadeo, finanzas, logística y organizacionales, encontrar explicaciones a las decisiones de éxito tomadas por los directivos de la empresa Wal-Mart Chile en el mercado chileno del retail. Así el investigador podrá contrastar diferentes conceptos de la administración en una realidad concreta.³

1.4.2 Justificación metodológica

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como entrevistas en profundidad. Con ello se pretende conocer el grado de conocimiento del mercado retail en Chile de los directivos de Walmart. Los resultados se apoyan en técnicas de investigación válidas en el mercadeo.

También se tendrá en cuenta fuentes bibliográficas, métodos de recolección de información mediante empresas ya existentes o similares de este mismo tipo haciendo benchmarking.

³ Méndez, c. Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigación En ciencias económicas, contables y administrativas (2a ed.). Bogotá: McGraw- Hill. (1997). Páginas 20.

Adicionalmente, se propone un nuevo método estratégico para que propicie la innovación, investigación y desarrollo del retail en Chile.

1.4.3 Justificación práctica

De acuerdo con los objetivos de estudio, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de mercadeo, finanzas, logísticos y organizacionales del sector retail. Con tales resultados se tendrá también la posibilidad de proponer cambios en la forma como están estructuradas las empresas de este sector, y a su vez, permitirá fortalecer los conocimientos adquiridos para el investigador durante el desarrollo del proyecto.

2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El mercado de los supermercados se enmarca dentro del área del retail, este sector es uno de los más dinámicos y que más contribuye hoy en día a la economía nacional.

En un ambiente de fuerte competencia, el retail se convirtió en una de las actividades más eficientes producto de la incorporación de economías de escala, nuevos formatos de producción y grandes fusiones entre sus operadores. Además, de la incorporación del talento empresarial y la modernización tecnológica. Todo esto se traduce en un mayor bienestar para el consumidor, quien puede acceder a una mejor calidad de servicio a un menor precio.

La industria nacional se comporta de una forma muy particular, pues trabaja con un afán muy nacionalista, es así como los retail locales han defendido el mercado de los competidores extranjeros, lo que ha afectado negativamente a los grandes retail internacionales que intentan incursionar en Latinoamérica y particularmente en Chile. Lo que se ve reflejado en la historia del retail en el país.

Si repasamos el nacimiento del retail en Chile, se puede decir que en 1991 debuta el código de barras, este cambio tecnológico es vital para el desarrollo del supermercado, permitiendo mejorar los procesos de abastecimiento y los costos. Estos fueron los primeros avances de la industria del retail mirando el comportamiento del mercado internacional, y adaptando el modelo internacional de la industria al mercado nacional, incluyendo avances en tecnologías y procesos de administración y logística.

Fueron estas decisiones la que seguramente lo llevan a que una persona vaya al supermercado buscando azúcar y las servilletas que le faltan y termina llenando un carro completo con los artículos más insospechados. Y es que hoy en día podemos encontrar de todo en un supermercado. Desde comida, ropa, juguetes, hasta electrónica. Y lo que es mejor, al llegar a la caja usted sale con un cupón con 30% de descuento en las servilletas que le faltaban. Realmente maravilloso. Sin embargo, se ha necesitado de un largo camino y múltiples cambios para llegar a este punto.

La aparición de los primeros supermercados en Chile se remonta al año 1957 con Almac⁴ en Providencia, el cual sería el primer supermercado a nivel latinoamericano. Cuatro años después, nace Las Brisas en Temuco y Cooperativa Unicoop. Posteriormente, en 1969 llegaría Monserrat. De aquí en adelante y debido a varios factores, como el aumento del ingreso per cápita, la migración hacia las grandes ciudades y el cambio del rol de la mujer, la industria supermercadista en Chile experimentó un desarrollo sostenido.

Durante la década del 70 aparecen varios nuevos operadores en Santiago y regiones, Santa Isabel en la Quinta Región, el Pampino en Antofagasta de la familia Korlaet y Montecarlo y Economax en Santiago. En 1976 se marcaría un hito con la aparición del primer hipermercado Jumbo en Las Condes. Su importancia radica en que integra nuevas categorías de productos, como ferretería, artículos para vehículos, electrónica, línea blanca, librería, cordonería, juguetería, deportes, entre otros. Incluso, la elaboración de pastas y pasteles, poniendo el foco en un ambiente de alta calidad y excelente servicio.

Entre 1980 y 1990 las cadenas nacionales se caracterizan por un alto crecimiento en las ventas, así como también en el número de locales y metros cuadrados de sala. Asimismo, a mediados de los '80 los shoppers (compradores) buscaban más variedad y calidad, comenzando a preferir cada vez más la compra de las distintas categorías de perecibles. De esta forma, los supermercados experimentan un rápido crecimiento en panadería, pastelería, carnes, pescados, frutas y verduras.

Dentro de esta etapa también surgen sólidos líderes regionales. Algunos de ellos son: Korlaet en Antofagasta; Rendic en La Serena; Santa Isabel en la Quinta Región; Bryc en Curicó; Bigger en Osorno; KeyMarket en Concepción y Multimarket en Pto Montt. En Santiago en tanto, los líderes son Almac, Ekono, Montecarlo, Economax y Monserrat.

Nace también un nuevo formato de supermercados, llamados económicos. En 1982, el primero de ellos fue Marmentini y Letelier. Le siguieron rápidamente Ekono en 1984 y Multiahorro en 1985.

⁴ <http://www.eclass.cl/articulo/45296/la-historia-del-retail-en-chile>

A partir de 1990 hasta el 2005 comienza el proceso de fusiones⁵. En esta etapa se precipita la concentración del comercio a través de la expansión de las cadenas, además comienzan las fusiones y adquisiciones. En tanto, las ventas de los supermercados se consolidan en regiones y aumenta el consumo de forma importante en los sectores C2 y C3.

Las principales fusiones y adquisiciones del período las protagonizó Santa Isabel, quien primero absorbió a Multimarket y a Marmentini Letelier. Luego, vendió un 35% de la propiedad a la cadena argentina Disco la que, a su vez, formó un joint venture con la multinacional holandesa Royal Ahold.

En 1995 se inaugura el primer supermercado Lider en Pajaritos. Este hecho fue el gran motor de crecimiento para D&S, experimentando un alza sostenida en su participación de mercado en este período y compitiendo agresivamente frente a los hipermercados Carrefour, quienes finalmente se ven obligados a salir del país.

En 2003, Cencosud adquiere Santa Isabel de Royal Ahold, Las Brisas y Montecarlo en 2004 y Economax en 2006. Por su parte, la multitienda Falabella entra al negocio de los supermercados en 2004, con la compra del 88% de supermercados San Francisco, inaugurando Tottus en 2005.

Las cadenas regionales también comienzan a buscar alianzas entre ellas, a fin de aumentar su poder de negociación frente a los proveedores y encarar en forma conjunta la logística. Así, en 1991 se conforma Cadesur, cuyos socios principales son las cadenas Bryc, Keymarket e Independencia, más una gran diversidad de pequeñas empresas de provincia.

En cuanto a las tecnologías facilitadoras, en 1991 debuta en Chile el código de barras y los lectores láser, este cambio tecnológico es vital para el desarrollo del supermercado, permitiendo mejorar los procesos de abastecimiento e inventarios y, por ende, los costos. Es así como aparecen los centros logísticos, siendo el primero de ellos LTS de D&S, facilitando la logística hacia regiones.

La apertura a la bolsa comienza con Santa Isabel en 1993 y tres años después sería el turno de D&S en 1996, al año siguiente realizaría su primera emisión de ADR en Nueva York

⁵ <http://www.eclass.cl/articulo/45296/la-historia-del-retail-en-chile>

Otra característica importante es la internacionalización de los retailers nacionales y la aparición del crédito de los supermercados, en 1996 se lanza Presto

Asimismo, comienza el desarrollo de las marcas propias: Lider es pionero en esta área, en 1997 ya contaba con 300 productos, el 2,8% de su venta. Rápidamente le siguieron las marcas propias de Cadesur, Santa Isabel, Unimarc y Jumbo.

A partir del 2005 comienza el proceso de diferenciación⁶ hasta nuestros días. En esta se consolidan las participaciones de mercado. Los dos grandes, Lider y Cencosud, permanecen relativamente constantes en su participación. Sin embargo, aparecen actores nuevos que se perfilan como grandes competidores. Este es el caso de la sociedad SMU, quien adquiere Unimarc en 2008 y luego una serie de cadenas regionales como Deca, Bryc, Korlaet, El Pilar, el 40% de Monserrat y Las Brujas, entre otras, convirtiéndose en la red de supermercados más grande de Chile, superando en número de locales a sus competidores y tomando el tercer lugar en participación nacional.

Ante esto, las cadenas privilegian el trabajo de formatos que entreguen propuestas diferenciadoras a los clientes. Como D&S con sus formatos Hiper Lider, Xpress, A Cuenta y Ekono. Y Cencosud con Jumbo y Sta isabel. En tanto, Unimarc está comunicando claramente una propuesta de calidad y cercanía.

Debemos mencionar también el importante desarrollo del crédito que ofrecen los retailers. En Chile, más del 20% de las colocaciones de créditos de consumo lo tienen los retailers. Cerca del 60% de las tarjetas vigentes al 2006 correspondían a tarjetas de este tipo. En tanto, las marcas propias también se consolidan, desarrollándolas en diferentes categorías y a diferentes y atractivos niveles de precio, logrando mejoras en la rentabilidad y la diferenciación.

En Cencosud, las marcas propias son: Jumbo, Kontiki, Baby place, Krea, Pets fun, Club Maxx, Global Home, Tunnel, Kinder fest. En tanto, D&S contiene: Lider, ACuenta, Selección, Boulevard, Buffet, Haus, Groven, Body+, Paragon, Alquimia, Great Value entre otras.

⁶ <http://www.eclass.cl/articulo/45296/la-historia-del-retail-en-chile>

Por último, los retailers utilizan nuevas formas de conocer a sus shoppers, como clubes de clientes (MiClub en Lider y Círculo Más en Cencosud), utilizando diferentes herramientas tecnológicas para gestionar y rentabilizar la información. Por ejemplo, las promociones dirigidas. En cuanto al inventario, poseen sistemas de información que les permiten tener reaprovisionamiento y manejo eficiente. Además, realizan BtoB con sus proveedores y comienzan a desarrollarse las ventas por Internet. Con todo, es interesante conocer el desarrollo del PIB per cápita y su influencia en el desarrollo de los retailers a través de estos años.

Es así como aparece la industria del retail financiero en Chile⁷. La historia del retail se remonta a fines del 1800, época en que comienzan a aparecer en Europa las primeras tiendas por departamento que, más que satisfacer necesidades, buscaban lucir los productos en grandes recintos ambientados en algo más parecido a un palacio que a una tienda tal y como se les conoce hoy en día. No fue sino hasta varios años después que la influencia norteamericana en sus formatos de supermercados redireccionó esta industria masificando su llegada al cliente final, situación que se mantiene hasta nuestros días.

Si bien nuestro país sigue una tendencia parecida a la europea, construyendo edificios específicos para el comercio como el Edificio Edwards, ubicado en Estado esquina Merced, hoy declarado Monumento Nacional, no es sino hasta 1910 en que se inaugura la primera tienda por departamentos. La cadena anglo- argentina Gath y Chávez, en la esquina de Estado con Huérfanos ejerció un dominio absoluto sobre el gran comercio de la capital, tanto por la envergadura y la elegancia de su edificio, como por su oferta de productos de primer nivel.

Aquí aparecen las primeras tiendas masivas. Años después y ante la desaparición de Gath y Chávez surgen nuevos retailers tales como Almacenes París, Falabella, Casa Versailles, Guendelman, Corona, La Mendocina y La Polar que tienen la particularidad de contar con una identidad enfocada en la clase media, propia de una era de democratización del consumo alimentado por el fuerte crecimiento de la participación ciudadana y del aparato estatal. Con estas nuevas cadenas la necesidad de emular un palacio europeo y de ofrecer productos de alta elegancia desaparece y se comienza a atender las necesidades de nuevos grupos sociales con un creciente poder adquisitivo. Chile entra de esta forma en la era de los electrodomésticos, las

⁷ <http://retailfinanciero.org/quienes-somos/historia/>

cocinas modulares, el mobiliario sueco y otras novedades para el ciudadano de la época. De este periodo son protagonistas Din, Radar, Lampiluz y Abastible, hoy ABC.

Durante la década del 70 aparecen los primeros hipermercados según el modelo precursor mundial, Carrefour y en los 80 los malls. La compra de primera necesidad y suntuarios se concentra en un solo espacio, al que se suman servicios de esparcimiento y restaurantes.

En este marco se comienza a dar el crédito de consumo el que fue, al igual que otros conceptos comerciales, una invención francesa. Hacia fines del siglo XIX, un financista galo desarrolla un sistema similar al leasing moderno con el cual llega a tener más de 3 millones de clientes. En Chile, el despegue de este tipo de créditos se gestó con la expansión de las grandes tiendas, a comienzos de la década de los 80, cuando Almacenes Paris, Falabella y Ripley crearon respectivas empresas para administrar sistemas crediticios. En este sentido, el primer plástico del comercio en nuestro país fue de París seguido, un tiempo después, por Falabella y otros.

Durante toda su historia, el desarrollo del mercado de créditos de consumo del retail han contribuido, no sólo a diversificar las fuentes de crédito en los mercados financieros, sino también a profundizarlo sustantivamente. Esta transformación ha permitido a familias de menores ingresos el acceso expedito a bienes durables, que permiten una mejor calidad de vida.

El retail financiero hoy tiene un producto principal que es la tarjeta de crédito. Hoy en Chile las principales empresas del retail cuentan con áreas especializadas en la oferta de créditos de consumo y otros servicios financieros, principalmente a través de las tarjetas de crédito. Actualmente, hay más de once millones de tarjetas vigentes en el país.

Con lo anterior, se produce la democratización del crédito. El retail financiero ha dado acceso al mercado formal del crédito a sectores históricamente excluidos. Además, la industria ha masificado la oferta del crédito de consumo a nivel nacional, llegando a todas las regiones del país.

Como consecuencia en el aumento de la demanda, el mercado se vuelve altamente competitivo. A comienzos de los '90 el retail financiero se transformó en el principal competidor de la banca en créditos de consumo. Luego, la industria está compuesta por empresas de distintos tamaños,

lo que contribuye a un mercado altamente competitivo y, por esta vía, a una amplia gama de productos y servicios a los consumidores. Eso resultó sumamente atractivo para la industria, por tanto, se generó un modelo de exportación siendo llevado exitosamente por nuestras empresas a distintos países de América Latina, entre los que se encuentran Argentina, Brasil, Colombia, México y Perú.

Por tanto, todo lo antes mencionado, configuró el marco y contexto, en el que Walmart Chile debía competir. Es decir, frente a la amenaza internacional y la alta competencia, los actores de la industria debieron fortalecer las relaciones con proveedores y consumidores chilenos, y se establecieron como organizaciones legitimadas debido a su buen conocimiento del mercado. Sin embargo, empresas como Walmart Chile tenían un desafío mayor, el de desarrollar distintas fórmulas que le permiten acomodar el formato internacional, al mercado local, pasando a ser un actor más dentro de la industria.

Walmart Chile incluyó como decisión estratégica que sus unidades sean administradas y lideradas por profesionales chilenos que son reconocidos y valorados por la comunidad local, lo que les permitió enfrentar eficientemente a la competencia mediante una particular estrategia, la observación e imitación de sus mejores prácticas internacionales, adicionando el toque local de conocimiento del mercado nacional. Esta fórmula es exitosa en Chile cuyo resultado está en una mayor oferta de productos y servicios para el consumidor chileno y ofrecer precios más bajos que la competencia.

A nivel internacional, en los últimos años, la industria del retail está mostrando un crecimiento sostenido. La causa de este desarrollo, es la visión integrada desde la perspectiva del consumidor de cinco elementos claves: redefinición de la logística y los procesos, la propuesta de valor, el modelo de negocios, la comercialización, la flexibilización del modelo internacional al mercado local.

Más específicamente, analizando lo sucedido entre el 2014 y el 2017, se puede decir, que el crecimiento registrado en las ventas de este gran operador de supermercado no sólo se explica por un incremento en el consumo, sino que por las fórmulas de innovación aplicada por Walmart Internacional en el mercado chileno.

2.1 Historia de Walmart Internacional en Chile

En la actualidad Walmart Internacional tiene presencia por 60 años en el mercado chileno, más de 360 supermercados y sobre 1,5 millones de cuentas vigentes en sus tarjetas de crédito, Walmart Chile se mantiene como el principal actor en la industria nacional de supermercados.

Pero, como Walmart Chile alcanzó dichos éxitos. En 1893 se fundó la empresa importadora y distribuidora mayorista Gratenau y Cía., que luego daría origen a lo que hoy es Walmart Chile. En 1930 comienza el desarrollo de Depósitos Tres Montes con venta de alimentos al detalle. Se trataba de pequeños almacenes situados en puntos estratégicos de la ciudad. En 1954 se inauguró los primeros almacenes de autoservicio, con un surtido amplio de productos.

En 1957 inauguró el primer supermercado de Chile y América Latina bajo la marca Almac. Este formato, que incluyó estacionamientos, un amplio surtido de mercadería y cajeras a la salida del local, permitió a la Compañía crecer en atención y calidad.

Luego, comenzó un proceso de desarrollo. En 1984 se inauguró el primer supermercado Ekono en Santiago, formato económico que consolida su presencia en el país. En 1985 comenzó a operar D&S, Distribución y Servicio S.A. como distribuidora y proveedora de servicios a los supermercados de la Compañía.

En 1987 se inauguró el primer Hipermercado Ekono, concepto inspirado en el supermercado económico, pero con superficies más amplias, incorporando un surtido de productos no comestibles. En 1990 con la apertura del Hipermercado Ekono de Viña del Mar, se abre el primer local en regiones, comienza la estrategia de expansión por Chile.

Las diversificaciones comenzaron en 1992. Se constituye la División Inmobiliaria Saitec y se inaugura el primer centro comercial de la Compañía: La Dehesa Shopping.

En 1993 con la inauguración en Argentina del primer supermercado Ekono, se inicia la expansión internacional de la Compañía. Sin embargo, la iniciativa internacional culmina en 1999, cuando se venden las acciones de la filial Supermercados Ekono S.A. (Argentina).

En 1996 la Compañía introduce el concepto de mega mercado económico bajo la marca Lider, con la inauguración del primer local de Pajaritos, en Santiago. Asimismo, se realiza la primera oferta pública de acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago, transformándose en una sociedad anónima abierta. Ese año se lanza la tarjeta Presto. En 1997 se inauguró la Escuela de Servicio, unidad destinada a educar a proveedores y trabajadores internos de la Compañía. En octubre comienza la operación en Santiago del centro de distribución, también conocido como LTS. Se registró la primera emisión de ADR de la Compañía en el New York Stock Exchange.

En 2000 se inauguró el formato de supermercado compacto Lider Vecino, que en un promedio de 3.500 m² cobija todas las secciones que se encuentran en un supermercado, con un amplio surtido y precios bajos.

Los nuevos negocios abren el milenio. En 2001 la Compañía ingresa al mercado farmacéutico con la inauguración del primer local de FarmaLider. Esta explotación directa de farmacias culmina en 2006, cuando se celebra un acuerdo de venta con Farmacias Ahumada S.A. En 2002, la Compañía alista sus acciones en la Bolsa de Madrid en el mercado Latibex, y se intensifica la presencia de la Compañía en diversas regiones de Chile.

En 2003 supermercados e hipermercados son unificados bajo la marca Lider, distinguiéndose la marca Express de LIDER para los supermercados o hipermercados compactos. A fin de este año, la Compañía llegó a un acuerdo con la cadena francesa Carrefour para la compra de sus operaciones en Chile consistentes en 7 hipermercados.

En 2005 Presto se convierte en la primera tarjeta de crédito no bancaria abierta a los comercios en general. Se crea la corredora de seguros Presto. En 2006 se abrieron los dos primeros centros comerciales bajo la marca Espacio Urbano, además de un local en Punta Arenas convirtiéndose

en el más austral del mundo. Asimismo, se lanza la Gerencia de Clientes y el programa de fidelización “Mi Club Lider”.

En 2007 los hipermercados Lider se agrupan bajo el nombre de Hiper Lider y los supermercados Lider Express pasan a llamarse Express de LIDER. Junto con ello, la Compañía lanza en Santiago el nuevo formato de descuento bajo la marca Ekono, y luego un formato adicional de almacén de descuento bajo la marca SuperBodega aCuenta. En diciembre del 2008, Wal-Mart Stores, Inc. llega a un acuerdo con D&S para adquirir una participación mayoritaria en la Compañía, iniciando así la incorporación de la cadena nacional a la empresa de ventas al detalle más grande del mundo y sumándose a la misión de ayudar a las personas a ahorrar dinero para que puedan vivir mejor.

Integración y liderazgo a partir del 2009 comenzaron a prestigiar a la compañía en la industria de los supermercados en Chile. En ese año, comienza la integración de D&S y Walmart, proceso cuyo objetivo es la generación de valor en forma creciente a través de la implementación de buenas prácticas ya establecidas en otros países donde opera la transnacional. La sustentabilidad se integra como nuevo eje en la estrategia de negocios de la Compañía, en línea con el trabajo que desarrolla Walmart a nivel global.

En 2010 D&S S.A. cambia el nombre de su razón social a Walmart Chile S.A. La Compañía lanza su nueva plataforma de comercio electrónico Mundolider.com que posteriormente pasará a ser Lider.cl En 2011 continuó el proceso de consolidación, Walmart Chile pone fin al uso de múltiples razones sociales y estructura cada uno de sus formatos de supermercado bajo una única sociedad. Las divisiones que operan en otras industrias pasan a llamarse Walmart Chile Servicios Financieros S.A. y Walmart Chile Inmobiliaria S.A. Todos los locales Hiper Lider cambian su logo y nombre a Lider, dando mayor fuerza, cercanía, innovación y modernidad a la marca. Asimismo, se adquiere la totalidad de la propiedad de Aliserv, Aquapuro y Aquanatura, negocios que posteriormente pasarán a llamarse Walmart Chile Alimentos y Servicios, robusteciendo la propuesta de la Compañía en materia de platos preparados, panadería, pastelería, pescados y mariscos, además de flores y plantas.

En 2012 la Compañía fue reconocida como el retailer mejor evaluado entre sus competidores a nivel nacional por proveedores de la industria. Se inicia la operación integral del Centro de Distribución de Lo Aguirre, convirtiéndose en uno de los más modernos de Sudamérica. Además, dando un paso más en su compromiso con el entorno, en abril Walmart Chile impulsa la creación en el país del Consorcio por la Sustentabilidad, la organización global que promueve mejorar el desempeño de productos, servicios y hábitos de consumo, en un trabajo conjunto con proveedores, ONGs y organismos gubernamentales. Asimismo, Walmart Chile innova al lanzar la primera plataforma digital de Sudamérica para realizar pagos con teléfonos móviles, disponible en todos sus supermercados Lider y Express de LIDER del país. En tanto, Lider.cl fue el primer comercio en el mundo en tener cobertura de productos de mercaderías generales en la Antártica, Isla Juan Fernández e Isla de Pascua.

En 2013 se inauguró el primer local Central Mayorista, nuevo formato de supermercado de la Compañía dirigido especialmente a pequeños comerciantes, hoteles, restaurantes y casinos. La diversidad e inclusión en Walmart Chile es reconocida, recibiendo la Compañía el premio Empresa Inclusiva 2013 por su trabajo con discapacitados, y participa del premio Plenus, por su aporte en la reinserción laboral de adultos mayores. Walmart Chile se convirtió en la primera Compañía chilena en certificar su programa para instruir a su equipo sobre cómo resguardar activamente la libre competencia, ratificado por la consultora Feller Rate.

En 2014 Wal-Mart Stores, Inc. adquiere un nuevo porcentaje relevante de acciones de la Compañía, tras lo cual resulta controlador del 99,94% de la propiedad de Walmart Chile. Se lanzó la tarjeta Lider MasterCard, combinando lo mejor de ambas marcas: la amplia cobertura nacional e internacional que caracteriza a MasterCard y una estructura de bajas tasas de interés y comisiones, alineada con la propuesta de Precios Bajos que identifica a Lider. Se abre el primer local Lider CentroVisión, óptica que fortalece la estrategia “Todo en un mismo lugar” ofreciendo productos de alta calidad, sin que los clientes tengan que pagar de más.

Este proceso de desarrollo, liderazgo y crecimiento son los que permiten que hoy se pueda analizar los 5 formatos de innovación de Walmart Internacional en Chile. Dicho esto, se analizan

los avances de la empresa, bajo las métricas de análisis de las 5 fuerzas de Michel Porter y en Análisis FODA, basado en la investigación bibliográficas y las entrevistas en profundidad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Aspectos Metodológicos

Con el presente proyecto de investigación se recopilarán fuentes primarias y secundarias, de las estrategias adoptadas por la empresa Walmart entre los periodos del 2015 a la fecha, donde se evaluará si estas medidas cumplieron con las expectativas de los directivos y por ende de los consumidores.

3.2 Tipo de Estudio

Investigación Descriptiva:

El presente estudio de investigación es descriptivo puesto que se busca llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.3 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son las básicas, a lo largo del presente proyecto se emplearán las fuentes externas.

Este tipo de fuentes externas generalmente se encuentra en Bibliotecas, Revistas, Periódicos, Documentos, Páginas web etc.

Fuentes primaria

La herramienta a emplear en esta investigación descriptiva es la entrevista en profundidad a los directivos de la organización Walmart Chile, se pretende conocer sus estrategias que han asumido en los últimos años, a continuación, se expondrá en que consiste y en qué está enfocada.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Análisis Porter

En la actualidad, uno de los puntos más importantes a considerar dentro de la industria del retail transnacional, es el medio externo, pues dependiendo del movimiento del mercado y de la competencia es como se planificarán las estrategias a seguir por la compañía.

Líder o Walmart Chile debe estar alerta a todos los acontecimientos de la industria, en especial al comportamiento de los competidores. Sólo un profundo conocimiento de las características estructurales de la industria, junto con un sólido conocimiento de las acciones de los competidores, pueden generar el pensamiento estratégico de alta calidad requerido para el desarrollo firme a largo plazo de una empresa.

Las 5 fuerzas de Porter es el método más utilizado para el estudio del medio externo. Se dice que estas 5 fuerzas conforman una típica estructura industrial y son las que determinan los precios, requerimientos de inversión, y costos, los cuales son los factores claves que explican las perspectivas de la rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria.

4.1.1 Rivalidad entre competidores

- Industria concentrada y poco equilibrada: Baja

La industria se encuentra dominada por dos compañías, y los volúmenes que estas manejan son considerablemente mayores a los manejados por sus más cercanos competidores. Es por eso, que la competencia se produce mayormente entre estas dos empresas.

- Industria en relativo crecimiento: Baja

Si bien se puede pensar que es un área muy desarrollada igualmente existe una baja penetración de los supermercados en Chile (estimada en un 60%) comparada con países desarrollados (estimada en un 90%), lo cual permite anticipar una continua baja en el desarrollo o ampliación de la oferta.

- Costo de mantenerse en la industria: Alto

El costo de mantenerse en la industria, luchando contra dos gigantes es muy alto. Y para Walmart Chile también es costoso mantenerse en la industria, pues día a día debe luchar por seguir ofreciendo lo mejor a sus clientes, se debe invertir en tecnologías, innovación, etc. El factor costo entonces, tiene una alta importancia en el momento de la competencia, pues es aquí donde se pueden diferenciar compañías grandes de pequeñas, y buenas de mala calidad.

- Incrementos en capacidad: Alto

Este es un punto importante dentro del desarrollo de la compañía, por ejemplo, en el caso de Walmart, el incrementar su capacidad está en la base de su plan estratégico desde siempre, la idea de abarcar todo el país con sus localidades es, sin duda alguna, una de las prioridades de la compañía.

Finalmente, se puede decir que la rivalidad de los competidores tiene un poder medio-alto. Supermercados Walmart tiene una importante competencia en el nombre de Cencosud, con sus dos grandes apuestas, Jumbo y Santa Isabel. Walmart lucha día a día por conseguir el liderato en el mercado nacional, y si bien tienen el mayor porcentaje de participación de mercado, la lucha es constante.

4.1.2 Amenaza de sustitutos

- Disponibilidad de sustitutos cercanos: Alta

Los supermercados, como entidad, tienen muchos sustitutos, como lo son los minimarket, panaderías y principalmente los almacenes de barrio, pues cuando las personas necesitan hacer compras rápidas no van a los supermercados, ya que ahí deben realizar grandes filas, tienen que trasladarse al lugar, etc. Es por eso que prefieren el almacén más cercano, sin importar mucho que les pueda salir un poco más caro.

- Agresividad y rentabilidad del productor del sustituto: Baja

Los competidores que tienen los supermercados son de muy bajo poder y funcionan sólo en algunos lugares. Por lo demás, los almacenes, panaderías, botillerías, etc. no realizan publicidad,

ni promociones, en sí, ninguno de los mecanismos que siguen los supermercados para atraer al público.

- Valor-precio de sustitutos: Bajo

Se relaciona con el punto anterior, y el bajo poder que tienen los sustitutos al lado de estos monstruos supermercadistas. Así se puede decir que el poder de la amenaza de sustitutos es bajo. Para Lider los sustitutos que más deberían de asustarle son los nuevos proyectos que está sacando la competencia, como lo son los Strip Center que está desarrollando Cencosud, con su marca Santa Isabel, los cuales pretenden ser la competencia directa a los Express de Lider, pero ofreciendo un valor adicional, con tiendas de conveniencias alrededor.

4.1.3 Poder de negociación de los compradores

- Gran número de compradores de nula concentración: Baja

Los clientes, en su mayoría, no se concentran en uno u otro supermercado. La “gran compra mensual” o semanal la pueden hacer en algún supermercado específico, pero otro tipo de compras lo realizan en cualquiera de estos establecimientos, es por eso, que, si bien el cliente tiene su supermercado favorito, igualmente, en su mayoría, no le es fiel en un 100%.

- Disponibilidad de Surtido: Alta

La disponibilidad de surtido juega un papel fundamental al momento de elegir uno u otro lugar de compra. Hoy en día las dos principales cadenas de supermercados del país ofrecen un amplio mix de productos a sus clientes, y ya dejaron de ser simples abastecedores de alimentos, sino que pasaron a proveer de todo tipo de productos, ropa, menaje, jardinería, perfumería, juguetes, artículos deportivos, electrónica, etc.

- Costos de cambio casi nulos: Alta

El poder de negociación de los compradores tiene una importancia alta.

Supermercados Walmart Chile tiene una gran cantidad de clientes, sin embargo, el gran problema es que no le son fieles, y que cambian fácilmente de proveedor. Es así como, si bien el número de transacciones son importantes, esto no se refleja en las utilidades de cada período.

4.1.4 Poder de Negociación de los proveedores

- Mayor número relativo de proveedores importantes: Baja

El hecho de que haya un mayor número de proveedores importantes hace al mercado más competitivo, pues el supermercado tiene un mayor poder de negociación y de elección, lo que hace que el proveedor sea un poco más “sumiso” al deseo del comprador.

Supermercados Walmart sabe trabajar esta relación con el proveedor, y eso le ha traído muchos problemas, pues se le ha acusado reiterativamente de abusos. Walmart exige a sus proveedores un precio mayorista más bajo que él de sus competidores. Si el proveedor declina entregar esa diferencia, Walmart se guarda el derecho de aplicar ese descuento en la factura para lograr la diferencia de precio requerida

- Poca disponibilidad de sustitutos competitivos: Baja

Los proveedores no tienen para ofrecer una gran cantidad de sustitutos a los supermercados, pues son ellos, los supermercados, quienes determinan que quieren y a quien se lo van a comprar, y por mucho que lo proveedores les ofrezcan alternativas, estas serán sustentables en la medida que sean aceptadas por los dueños de supermercados.

- Medianos costos de cambio de los competidores: Alto
- Amenaza de integración hacia atrás de los competidores (marcas propias): Baja. Las grandes cadenas de supermercados ya tienen sus marcas establecidas y apoyadas.
- Contribución a la calidad /servicio de los productos de los competidores: Alta. Los proveedores son importantes al momento de brindar la relación, calidad, servicio y precio a los consumidores, pues son costos y beneficios que se traspasan directamente desde el proveedor al consumidor final.
- Costo total de los competidores contribuido por los proveedores: Alta. La importancia del poder de negociación de los proveedores es media.

4.1.5 Amenaza de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada son:

- Economías de escala: Baja

En cuanto a las dos principales compañías supermercadistas del país las economías de escala, si bien son importantes, no son un factor fundamental, porque están produciendo a bajos costos. Walmart cuenta con productos de marcas propias a muy bajo costo y en grandes cantidades, y es este factor uno de los que más aporta a la venta de productos a bajos precios.

- Bajo costo de cambio de los compradores: Alta

Los clientes, cuando ven el ingreso de un competidor que le ofrece buenos precios a una buena calidad, difícilmente dudan en cambiarse, no les importa mucho que hayan comprado siempre en uno u otro supermercado, sino que se van al lugar que les ofrece un mejor servicio.

- Difícil acceso a terrenos: Baja
- Acciones del gobierno ante un sistema político estable: Alta

Este tipo de iniciativas son importantes pues regulan a los gigantes supermercadistas. Un ejemplo es lo que está sucediendo con el estudio de la fusión D&S y Falabella.

- Políticas económicas coherentes: Alta
- Facilidades a la inversión extranjera: Alta

Este es un factor importantísimo, pues entre mayores facilidades se les den a empresas supermercadistas extranjeras, mayor es la probabilidad que entren al mercado nacional. Sin embargo, una cosa es que puedan entrar con facilidad y otra muy distinta que el mercado nacional responda a su entrada, un ejemplo claro lo dio Carrefour, quien tuvo un desastroso desarrollo en el país.

- El poder que ejerce la amenaza de nuevos competidores es media-alta.

En el área nacional, los nuevos competidores, ante la ausencia de nuevas cadenas, salvo Tottus, están dados por las tiendas por departamento, y particularmente en los productos no tradicionales que están ofreciendo los supermercados. Los supermercados Walmart y Jumbo, comenzaron a ofrecer otros productos, tales como vestuario, electrónica, línea blanca y otros artículos para el

hogar, que tradicionalmente han sido importantes bienes de venta de las tiendas por departamento. Estas últimas han reaccionado diversificando su propia oferta de productos, introduciendo marcas propias y creando departamentos especiales para computación y bienes electrónicos, además de expandirse hacia áreas nuevas, como el corretaje de seguros y agencia de viajes.

4.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efecto de determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Las debilidades y fortalezas son internas a la empresa; las amenazas y oportunidades se presentan en el entorno de la misma. Su objetivo principal es poder determinar las ventajas competitivas que tiene una compañía.

En Chile, la industria de venta de productos de consumo masivo no ha estado ajena a las tendencias que se han desarrollado en otros países. Los supermercados, con el tiempo, fueron extendiéndose hacia nuevas áreas de negocios y así también otras industrias comienzan a ofrecer productos de alimentación para incrementar el flujo de clientes. Además, se produjo un aumento de la concentración y la consolidación de algunos actores mediante fusiones y adquisiciones.

4.2.1 Fortalezas

Una de las mayores fortalezas de supermercados Walmart radica en su importante participación de mercado, con todos los formatos de la cadena en Chile. Walmart tiene una vasta experiencia de conocimiento del mercado nacional, ya que los orígenes son los pioneros del desarrollo del negocio supermercadistas del mundo.

Centro de Distribución Walmart es otra de las fortalezas más importantes de la compañía, ya que ni su máximo competidor a nivel país cuenta con este moderno sistema. El área logística LTS, tiene como principal objetivo abastecer con óptimos niveles de eficiencia todos los locales desde Arica a Punta Arenas. Adicionalmente, se incorporaron nuevas tecnologías logísticas, entre las

que destaca el sistema conocido como put to light, que permite un despacho automático por unidades buscando brindar un servicio más eficiente hacia los locales en conjunto con una reducción de inventario y ampliación de surtido. Todas estas iniciativas de servicio y calidad se reflejan en un mejor estándar de servicio al cliente.

Otro de los puntos que fortalece a supermercados Walmart es su conocimiento de marca, la cual, está muy bien posicionada en la mente de los chilenos. La marca Lider posee una imagen entre los consumidores, en especial en aquellos atributos como economía y cercanía, que son importantes a la hora de optar por algún lugar para adquirir productos.

4.2.2. Oportunidades

Se ve una importante oportunidad de desarrollo considerando las positivas expectativas de crecimiento para la economía chilena en los próximos años y la buena posición de Walmart en la industria.

Otras de las oportunidades importantes que visualiza la empresa es aumentar su participación en el gasto relevante de las familias chilenas. Los ingresos pueden aumentar a través de una mayor cobertura geográfica, una mayor participación en las líneas de no comestibles y un mayor número de clientes de la tarjeta de crédito Presto, más la incorporación de Mi Club Lider y el proyecto de expansión.

Nuevas oportunidades nacen viendo también el desarrollo de los supermercados a nivel internacional. Por ejemplo, Wal-Mart Internacional avanzó hasta ofrecer servicio de gasolineras. Cada día más las personas están favoreciendo el buen servicio y la atención simple, sin tantas complicaciones.

4.2.3 Debilidades

La debilidad de Walmart es que es una empresa demasiado extensa. Las tiendas Walmart ofrecen una gama de productos que abarcan todo, desde productos agrícolas hasta equipo para el hogar y servicios que van desde servicios bancarios hasta seguros. Debido a que Walmart se centra en líneas generales, es difícil para la empresa que pueda sobresalir en cualquier área en particular. Es decir, no cuenta con especialización. Es masivo en su totalidad.

Además, la masividad y las grandes salas de venta le generan altos niveles de merma y robo de parte de empleados y clientes. Luego, la atención de personas en el servicio al cliente es deficiente, por lo mismo de lo anterior. La masividad y la alta demanda hacen que la presentación del servicio no tenga la efectividad que busca, retener al cliente.

4.2.4 Amenazas

Una amenaza que existe siempre es la entrada al mercado de cadenas internacionales que puedan acaparar gran parte del mercado nacional, pues llegarían trayendo nuevas tecnologías, estrategias, conceptos, etc. Si bien hasta ahora las cadenas internacionales no han tenido éxito a nivel local, no hay que confiarse que en un futuro tengan éxito y entren de lleno en la actividad económica del país.

Sobre ocupación que tienen las cadenas de supermercados en la región Metropolitana es muy alta y concentrada. Es por eso que se debe pensar en la expansión a nivel regional, donde la competencia se torna bastante diferente, pues ahí son las cadenas regionales quienes presentan una mayor participación de mercado.

4.3 Análisis del Modelo de Negocio

4.3.1 Sector supermercados

Walmart Chile participa en el sector supermercados tanto en la categoría tradicional de alimentos y bebidas, como en ámbitos que históricamente eran dominados por las tiendas de departamentos, tales como vestuario, calzado, productos electrónicos, líneas para el hogar y muebles.

Según la Memoria Anual del 2014, ese año estuvo marcado por el proceso de integración de la compañía a la red de Wal-Mart Stores, Inc. Aquí se incluyó la plataforma tecnológica de clase mundial para la operación de los supermercados (S.M.A.R.T.), para la relación con los proveedores (Retail Link) y con un modelo centralizado regionalmente para la entrega de servicios compartidos (GSS).

Ese año la economía nacional registró una desaceleración en su ritmo de crecimiento y en que la industria de los supermercados obtuvo un avance real de 2,6%, Walmart Chile obtuvo un notable desempeño al alza. Es decir, son capaces de operar con costos bajos todos los días. Los clientes/consumidores del país demuestran con su preferencia que la promesa de precios bajos todos los días es lo que están buscando para ahorrar dinero y vivir mejor.

Siempre en la Memoria Anual, se indica que se da paso importante en la consolidación del proceso de integración. En febrero de 2014, se confirma la adquisición del 25,06% del capital accionario de Walmart Chile que se encontraba en manos de los anteriores controladores de la compañía, en línea con el acuerdo alcanzado hacia fines de 2013.

La operación transformó a Wal-Mart Stores, Inc. en uno de los principales inversionistas extranjeros en Chile, y es una muestra más de la confianza en las sólidas perspectivas del país y del positivo desempeño que tiene la compañía desde la incorporación inicial de Walmart en 2009.

Otro hito relevante es la integración, durante 2014, de los nueve centros de distribución de nuestra unidad Logística Walmart Chile al sistema GLS, una nueva plataforma tecnológica propiedad de Walmart a nivel mundial que les permite seguir a la vanguardia en materia de eficiencia operacional. Es en este contexto la compañía sigue avanzando con su plan de crecimiento.

En la principal actividad de la empresa, que es la operación de supermercados, durante 2014 inauguran 4 nuevos locales de Lider, 11 nuevos locales de Express de LIDER, 16 nuevos locales de SuperBodega aCuenta y el primer local formato Central Mayorista. Aquí se totaliza la apertura de 32 nuevos puntos de venta en el año y la presencia ya se extiende en 380 locales a lo largo del país. Las líneas de productos que más incidieron en la variación anual fueron productos electrónicos, para el hogar y tecnológicos; y la línea de vestuario, calzado y accesorios.

Los ingresos totales por ventas en el año 2014 alcanzan los US\$5.700, los que representan un crecimiento nominal en pesos de 9,7% respecto del año anterior. Mientras los gastos de administración y ventas sólo crecen un 9,4% nominal demostrando el sostenido compromiso con

la productividad y eficiencia. La compañía generó un EBITDA de US\$467 millones y una utilidad neta de US\$221 millones en el año. El crecimiento de la empresa durante 2014 también cubrió a las demás unidades de negocio de la empresa.

Actualizada la información sobre el sector supermercado al 2016 de Feller Rate⁸ y su informe de Clasificación de Riesgo de Walmart Chile S.A, Walmart Chile es la empresa con mayor participación de mercado, consolidándose como el mayor actor en la actividad de supermercados desde hace varios años, alcanzando a diciembre de 2015, en torno al 37% del mercado. A junio de 2016, la entidad contaba con 358 locales para la operación del negocio retail. Con 910.000 m² para la venta total. El formato Líder concentra las áreas de ventas, con un total de 525.000 m². Sin embargo, respecto a junio de 2015, según el informe Felle Rate, se presenta una disminución neta en 26 locales, principalmente por el cierre de 31 tiendas Ekono, en línea con su estrategia de aumentar la productividad de los locales

4.3.2 Servicios financieros

Esta industria realiza una importante contribución a la diversificación de las fuentes de crédito en los mercados financieros, así como a su profundización, tomando un rol importante en la actividad económica de Chile, también en el mejoramiento de la calidad de vida de un amplio segmento de la población, facilitándole el acceso a bienes y servicios que de otra manera les serían difícil de conseguir.

La industria chilena de servicios financieros se caracteriza por ser altamente competitiva debido a la participación de diversos actores ligados a la banca, al comercio, cooperativas, cajas de compensación y corredoras de seguros.

Este segmento ha diversificado su oferta de productos incluyendo, entre otros, créditos de consumo e intermediación de seguros, lo que ha facilitado el acceso al crédito a sectores de la sociedad que experimentan limitaciones al solicitar financiamiento en el sistema bancario.

⁸ <http://www.feller-rate.cl/general2/corporaciones/walmart1610.pdf>

Según el informe de la clasificación de riesgo Feller Rate⁹, Walmart Chile el 2014 a fin de fomentar las ventas y obtener una mayor rentabilidad, otorgó crédito a los clientes mediante la tarjeta de crédito Lider. Al cierre 2013, Lider contaba con aproximadamente 1,49 millones de cuentas vigentes y alianzas con más de 54.000 comercios asociados.

Durante el mes de mayo 2014, la compañía concretó una alianza con MasterCard, situación que permitió a la compañía ampliar significativamente el número de comercios asociados, así como los productos ofrecidos por la marca. La participación en este negocio expone su generación de flujo de caja interna al riesgo de crédito y a mayores requerimientos de financiamiento de capital de trabajo en relación al negocio retail.

La misma información, actualizada al 2016 por el informe de Feller Rate¹⁰ muestra que los ingresos provenientes del negocio financiero representaron un 4% del total de la compañía mientras que al Ebitda, éste aportó un 15% de alza. Al cierre de 2015, las tarjetas de créditos vigentes Líder MasterCard y Presto alcanzaron más de 1,36 millones, equivalente a un 13% de participación de mercado de las tarjetas de las casas comerciales, la segunda en el ranking. En tanto, del total de las colocaciones de las entidades no bancarias, ambas tarjetas equivalían a un portafolio de \$ 467.747 millones (20% del mercado).

La consolidación de tarjeta Líder MasterCard se reflejó en que, a diciembre de 2015, superó los 1,02 millones de tarjetas vigentes. Ello, permitió a los clientes acceder a una amplia red de aceptación nacional e internacional, con más de 200.000 comercios asociados a nivel local y 4.000.000 a nivel mundial.

La participación en el negocio financiero expone a la generación de flujos de caja internos, al riesgo de crédito y a mayores requerimientos de financiamiento de capital, en relación al negocio retail. No obstante, la compañía, mantiene políticas de gestión de cartera. relativamente conservadoras incorporadas por Wal-Mart Stores, Inc. a partir de 2009, situación que fue fortalecida antes de la entrada en operación de la tarjeta Líder MasterCard.

⁹ <http://www.feller-rate.cl/general2/corporaciones/walmart1410.pdf>

¹⁰ <http://www.feller-rate.cl/general2/corporaciones/walmart1610.pdf>

4.3.3 Centros comerciales

En el contexto de la trayectoria de crecimiento de la economía chilena y el incremento del ingreso por hogar, se observa un cambio de tendencia en los hábitos de compra. Lo anterior, se expresa en el fortalecimiento de la “migración” de los clientes desde grandes malls construidos en las periferias de las ciudades, hacia centros comerciales de menor tamaño ubicados en zonas urbanas consolidadas, los cuales incluyen servicios médicos y espacios de oficinas, entre otros. Respondiendo a esta tendencia, Walmart desarrolló el formato Espacio Urbano que se caracteriza por establecer centros comerciales de alcance vecinal que ofrecen una experiencia de compra fácil, rápida y cómoda.

La adquisición de propiedades le permite a Walmart Chile aprovechar el potencial que genera la instalación de un supermercado como polo de desarrollo comercial en un área determinada. De este modo, la empresa desarrolla el negocio de arriendo de locales al interior de los supermercados y de tiendas junto a un supermercado, para incrementar el flujo de público y rentabilizar el uso de los terrenos.

De acuerdo a estimaciones de la compañía en su reporte anual 2014, correspondientes al primer semestre, la participación de mercado de Walmart Inmobiliaria a través de Espacio Urbano era de 10,91% de la superficie arrendable para estos fines, lo cual representó el 10,85% de los ingresos en el ítem arriendos.

En tanto, según Feller Rate¹¹, a junio de 2016, el negocio inmobiliario administró un portafolio de 358 locales que incluyó propios, arrendados y con contratos de arrendamientos financieros a la división retail. Respecto a junio de 2015, se observó una disminución neta en 26 locales, principalmente por el cierre de 31 tiendas Ekono, en línea con su estrategia de aumentar la productividad de los locales.

Se toman decisiones como por ejemplo que los contratos son, en general, bajo condiciones de mercado, con plazos promedio de 20 años y con un sistema de cobro que contempla el pago del mayor valor entre un porcentaje de la venta de cada local y un monto fijo.

¹¹ <http://www.feller-rate.cl/general2/corporaciones/walmart1610.pdf>

Similar mecanismo de cobro es utilizado en contratos de arriendo a terceros. En tanto, las tiendas menores cuentan con contratos de diversos plazos. Estos varían entre 4 y 5 años hasta sobre los 10 años, dependiendo de la categoría del local (entretenimiento, restaurantes o gimnasios).

La mayoría de estos contratos son con renovación automática cada 1 o 5 años. A la misma fecha, Walmart Chile también administraba 12 centros comerciales (10 propios, 1 arrendado y 1 en administración) y 1.943 locales comerciales (incluyendo supermercados). A diciembre de 2015, los 12 centros comerciales sumaban 593 locales comerciales destinados al arriendo de más de 620.000 m²

En mayo de 2016, la compañía anunció el acuerdo alcanzado por Confuturo y Corpseguros para la venta de 10 centros comerciales “Espacio Urbano”. Dicha transacción se materializó el 1 de septiembre de 2016, por UF 17,2 millones. El objetivo de esta transacción fue la focalización de los recursos de la entidad en el negocio principal, esto es, el segmento retail. Cabe destacar que, la venta de esos centros comerciales, considera la continuación de la explotación de los supermercados ubicados en ellos, bajo la figura de arrendamientos de largo plazo. De este modo, esta operación no afectó el número de supermercados operados por la compañía.

4.3.4 Entorno regulatorio

Las áreas de negocios de Walmart Chile están sujetas a diversos cuerpos normativos de aplicación general, dentro de los cuales se encuentran la legislación de protección de la libre competencia, la legislación laboral y las normas sobre protección a los consumidores.

En el caso de su actividad financiera, la Compañía está sujeta a las regulaciones del sector establecidas y controladas por el Banco Central, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), principalmente.

Al respecto, la empresa ha tenido un comportamiento proactivo en cuanto al estricto cumplimiento de este marco normativo y regulatorio, a través de diversas instancias de prevención y control que se aplican en los vínculos de distinta naturaleza que establece con proveedores, consumidores, actores del entorno competitivo y la sociedad en general.

Entre ellas se encuentran:

- Programa de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia, el cual fue certificado por la clasificadora de riesgo Feller-Rate en diciembre de 2014 Términos y Condiciones Generales de
- Aprovisionamiento de Mercaderías (TCGA), vigente desde 2007.
- Defensoría del Proveedor. u Política de transparencia hacia el mercado y los clientes.
- Sistema de prevención y cumplimiento de las disposiciones de la
- Ley N°20.393, sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas.

En el sitio en Internet de Walmart Chile (www.walmartchile.cl) está disponible la información completa y los sistemas de prevención, control y cumplimiento de los instrumentos antes mencionados y otras normativas al respecto.

4.4 Propuesta de Valor

Una propuesta clara: Precios Bajos Todos los Días

La misión de Walmart es facilitar el ahorro personal y familiar a partir de la accesibilidad a los productos y servicios que brinda la Compañía, de tal manera de aumentar su bienestar y calidad de vida. La propuesta de valor “Precios Bajos Todos Los Días” se expresa en una estrategia multiformato, la cual implica la operación de distintas cadenas de supermercados que se desarrollan a partir de las características del servicio que ofrecen, y que van dirigidos a perfiles de clientes específicos según frecuencia y comportamiento de compra.

La sostenibilidad de esta oferta hacia los clientes está basada en la generación y fortalecimiento de relaciones que se expresan en la construcción de valor compartido entre la empresa y sus grupos de interés, con especial atención a sus colaboradores proveedores, el medioambiente y la comunidad.

Este enfoque fomenta una mayor competitividad en la industria lo cual genera beneficios para el mercado y todos los agentes que participan en él. El desarrollo de Walmart Chile contribuye al bienestar social a partir de nuevas categorías de productos, extensión geográfica y atención a distintos segmentos de clientes. Para Enrique Ostalé, uno de los principales y más destacados

ejecutivos de Walmart fuera de Estado Unidos, en una entrevista publicada por el sitio web Emol¹², se refirió a la propuesta de valor y el desafío de innovación de Walmart en Chile. “Con orgullo podemos decir que la presencia de Walmart en Chile -que ya cumple 9 años desde la compra de D&S (Lider)- ha traído buenas noticias para los consumidores chilenos. Se han beneficiado de nuestra propuesta de valor que básicamente consiste en ofrecer precios bajos todos los días para que puedan vivir mejor. Y no es sólo un eslogan, este propósito es lo que nos mueve y Chile juega un papel relevante no solo por el volumen de negocios, sino porque también aquí se están realizando una serie de innovaciones y avances que son aprendizaje y que luego podemos aplicar en otros mercados. Walmart está muy contento con Chile, nuestros colaboradores son realmente el alma de esta compañía y el equipo ha sabido aprovechar todo lo bueno que traía esta potente marca, integrando buenas prácticas que se han traducido en beneficios para nuestros clientes”.

Para el gerente de Mercado de formato Hiper, Daniel González, “A nivel local trabajamos constantemente en una política de precios bajos, es así como esta directriz está presente en las negociaciones con proveedores, en la logística, en la administración de las tiendas. Es nuestra misión y en cada acción está presente”. Por tanto, se infiere que innovar en la propuesta de valor es relevante al momento de marcar el éxito de la compañía.

El gerente de Mercado formato Hiper agrega “Chile es un país donde Walmart es el líder. Tiene un crecimiento en ventas y número de locales muy atractivo. Recibimos noticias de los gerentes de la compañía a nivel mundial y están contentos con los resultados. De no ser así se cambia de estrategia o simplemente cierran las operaciones”.

Para Iván Figueroa, gerente de Ventas de Lider, en la propuesta de valor está el éxito de Walmart. “Trabajamos para tener precios bajos, eso nos identifica. Buscamos ahorro en todas las áreas que podamos gestionar, me refiero al corazón del negocio. Locales, mercadería, logística, etc.”. Y agrega que es por esa razón que “estamos creciendo y ganando participación cada día.

¹² Emol.com - <http://www.emol.com/noticias/Economia/2018/04/16/902443/Enrique-Ostale-CEO-de-Walmart-de-latinoamerica-y-futuro-del-ecommerce-en-Chile.html>

Además, se hacen inversiones constantemente para mantenernos como líder. La competencia es grande y por lo mismo debemos innovar constantemente”.

Por tanto, se desprende de sus declaraciones que en la propuesta de valor está el corazón del negocio y se cumple la misión de Walmart Internacional de mantener el liderazgo de la Compañía en la industria nacional.

4.5 Comercialización

4.5.1 Estructura de Negocios: unidades, formatos, productos y supermercados

El segmento supermercados es el negocio principal y eje de crecimiento de Walmart Chile. Opera siguiendo una estrategia de multiformatos, en la cual cada formato ofrece una propuesta de valor diferenciada de acuerdo a las necesidades específicas del grupo de clientes al que sirve.

Formatos Segmento Supermercados

LIDER

Hipermercado económico que responde al concepto “todo en un solo lugar”. Se caracteriza por ofrecer una amplia y variada oferta que incluye productos de hogar, electrodomésticos, electrónica, textiles, ferretería y juguetes, además de las líneas tradicionales comestibles.

EXPRESS DE LIDER

Supermercado que ofrece, consistentemente, la solución más rápida, fácil y conveniente para las compras de reposición de las familias chilenas. Junto con ofrecer precios bajos constantemente, su principal foco es la venta de alimentación, asegurando una óptima calidad de productos y entregando una solución a las necesidades básicas del hogar a través de mercaderías generales.

SUPERBODEGA ACUENTA

Supermercado que satisface las necesidades de compra de los segmentos socioeconómicos de menores ingresos, desarrollando una propuesta de valor que se basa en ofrecer a los clientes los precios más baratos de Chile. Su foco es la venta de productos de alimentación, de apariencia simple y austera y con gran presencia de marcas propias.

EKONO

Formato que responde al concepto de supermercado de proximidad. Se caracteriza por estar orientado a la alimentación, estar ubicado en zonas densamente pobladas, por la rapidez de compra para el cliente y fácil acceso y precios convenientes.

CENTRAL MAYORISTA

Formato centrado en ventas al por mayor. Atiende exclusivamente a negocios que se asocian mediante un sistema de membresía gratuita. Dirigido a pequeños comerciantes como el de almacenes, botillerías, quioscos, así como empresas que ofrecen servicios de alimentación como hoteles, restaurantes y casinos.

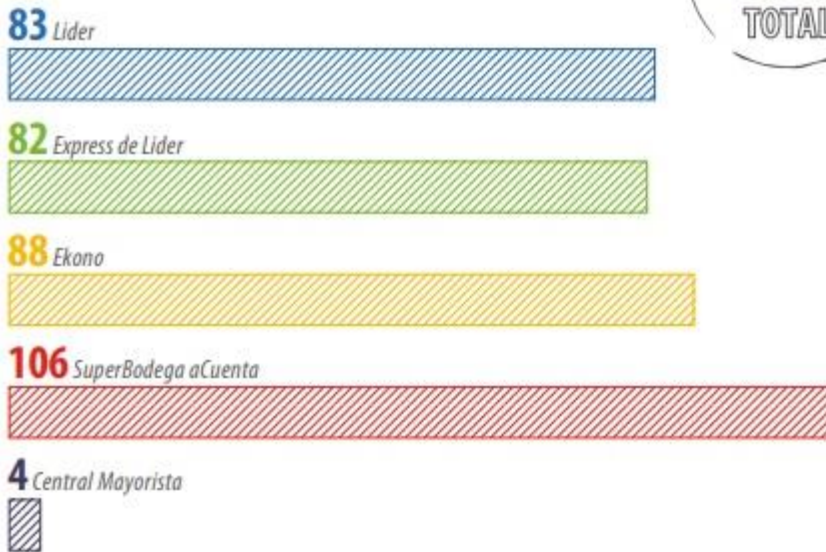
LIDER.CL

Plataforma de comercio electrónico y televenta con despacho a domicilio que funciona a través de Internet y Call Center. Ofrece gran variedad de productos de alimentación, electrónica, computación, decohogar, deportes, juguetes, entre otros.

Según el último reporte de responsabilidad corporativa publicado en 2016 disponible en el sitio web de la Compañía, existían 363 locales a nivel nacional, con una cobertura completa de Arica a Punta Arenas.

TOTAL FORMATOS 2016

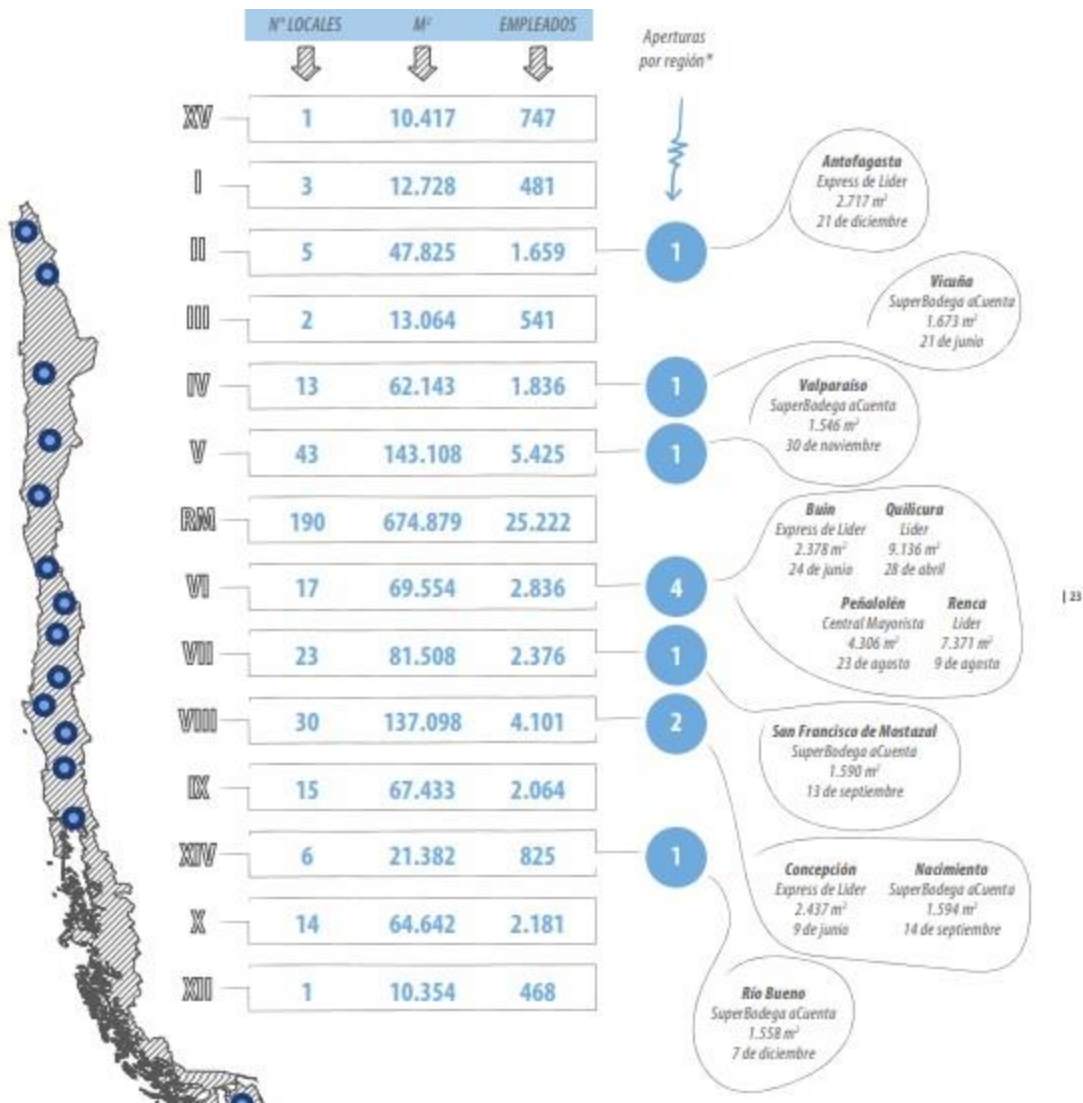
363
TOTAL



Fuente: División Inmobiliaria de Walmart Chile.

Fuente: Reporte Responsabilidad Corporativa 2016.

En 2016, la compañía impulsó una intensa actividad de expansión de la red de atención a lo largo del país, que consideró la apertura de once nuevos locales de supermercados en siete regiones de Chile, agregando 36.307 m² a la cadena. La organización se concentró mayoritariamente en la apertura de tiendas de tamaño medio, como Express de Lider y SuperBodega aCuenta, a tono con las preferencias de los clientes por las experiencias de compra rápidas y cómodas. Los nuevos locales se ubican allí donde se detectaron nichos ideales para instalar un supermercado de estas características.



Fuente: Reporte Responsabilidad Corporativa 2016.

Daniel González, gerente de Mercado formato Hiper, sostiene que los puntos de venta no deberían sufrir mayores modificaciones, pues la estrategia de innovación en comercialización va en la línea correcta. “Existen algunos cambios que se harán en términos de formato, pero no tiene relación con lo mencionado respecto a algún surgimiento de un nuevo modelo. Básicamente se busca traspasar el formato Ekono a Express”.

Iván Figueroa, gerente de Ventas va más allá e indica que “Los locales que se abrirán están pensados como los actuales, con mejoras más tecnología, pero no serán centros comerciales”.

4.5.2 Marcas propias

Dentro del mercado de las marcas propias, Walmart Chile sigue manteniendo una posición de liderazgo. Durante 2014, se registró una mayor tasa de crecimiento que el resto de las cadenas de supermercado.

El desempeño del programa destaca por la alta participación de las marcas Lider, Selección, aCuenta y Great Value en categorías de abarrotes. Por su parte, en consumibles, con las marcas Lider y aCuenta, es posible tener una diferenciación con respecto a la competencia. Finalmente, en Mundo Bebé, la marca Parent’s Choice se ha posicionado fuertemente gracias a la lealtad de los clientes.

En 2014, se inició el proceso de renovación de imagen de marca, con el objetivo de mejorar la preferencia de los clientes además de acercarse a las actuales tendencias en imagen corporativa. En términos de lanzamientos, destacó la leche sin lactosa, aceite de canola, jugo néctar boca ancha, entre otros.



Asimismo, la marca Great Value tuvo importantes lanzamientos en el área de mercaderías generales. Cabe destacar, que el éxito del programa se basa en una sólida propuesta de valor: apoyar la estrategia de la Compañía, además de ofrecer productos de calidad a precios significativamente menores a los de las marcas tradicionales.

Son estos índices los que revelan que esta estrategia de innovación es un éxito.

Fuente: Reporte Responsabilidad Corporativa 2016.

Para el gerente comercial de Walmart Chile -matriz de Lider, Ekono, SuperBodega aCuenta y Central Mayorista-Gonzalo Gebara, las marcas propias cada vez adquieren más relevancia en la industria de los supermercados. “Este segmento de negocio ya representa en promedio el 17% de las ventas en las categorías donde compiten en el rubro “alimentación y consumibles”. “Chile es el programa de marcas propias más exitoso de Walmart en Latinoamérica”, indica el profesional en una entrevista publicada por el sitio web America Retail¹³.

A lo anterior, suma “por ejemplo, solo Great Value creció más del 50% con respecto al año pasado. Los consumidores a nivel local tienen una gran cercanía a los productos propios. Esto debido a que significan una posibilidad de ahorro manteniendo calidad y cada vez hay más lanzamientos de nuevas mercaderías (hoy la supermercadista ofrece 3 mil ítems de marcas propias entre abarrotes, consumibles y perecederos), que se adaptan a las tendencias actuales de consumo”, afirmó Gebara.

Y agrega más información, pues las estadísticas indican que Chile alcanza rápidamente a EEUU en la comercialización y venta de productos con marcas propias. “En cuanto a la participación de las marcas propias en las ventas de las categorías en las que compiten, Walmart Chile está apenas tres puntos debajo del promedio alcanzado en Estados Unidos (20%) y tres puntos arriba del promedio de la región (14%)”.

Según detalla el ejecutivo en la publicación, los productos de marcas propias que más se comercializan son aquellos que comprenden la canasta básica, como el arroz, aceite de cocina, atún, huevos y detergente líquido. Sin embargo, afirma que, dependiendo de la marca y la categoría, la demanda va variando su orden de preferencia de consumo, así como la oferta y su disposición de productos en las góndolas de los distintos supermercados de la compañía.

“Tenemos una trayectoria de más de 25 años en la industria de marcas propias y actualmente somos los únicos con tres segmentos distintos: ofrecemos productos económicos a través de

¹³ <https://www.america-retail.com/chile/chile-walmart-marcas-propias-ya-representan-17-de-las-ventas/>

aCuenta; productos de gama intermedia mediante Lider, y productos de alta calidad por medio de Great Value”, aclaró Gebara, en el artículo publicado en mayo de 2018.

4.6 Proceso Logístico

Logística Walmart Chile Es la unidad encargada de la recepción, almacenamiento, distribución y transporte del 62% de los productos que se comercializan en todos los locales y formatos de la Compañía. En la actualidad, Logística Walmart Chile cuenta con nueve centros de distribución a lo largo del país.

Las actividades de compra de Walmart Chile son efectuadas principalmente a través del área de abastecimiento de Logística Walmart Chile, lo que permite determinar los pedidos necesarios para los locales tomando en consideración distintos factores como el tiempo de demora en la recepción de mercadería desde el proveedor, demandas peak en ciertas temporadas del año, estado de conservación de los productos, entre otros.

Walmart Chile trabaja con más de 1.261 proveedores nacionales de forma centralizada y cuenta con importantes fuentes de abastecimiento en el extranjero a través de distintos acuerdos comerciales. Las adquisiciones de mercadería se realizan en su mayoría en forma inmediata y en un contexto de relaciones de largo plazo con los proveedores. Entre los principales hitos de 2014 en esta área destaca la conversión total de los centros de distribución al sistema Walmart GLS (Global Logistic System), siendo el Centro de Mercadería General de Pudahuel el último en incorporarse en marzo 2014.

Al 2016, se consolidó el Centro de Distribución el Peñón. Este nuevo recinto ofrecerá un servicio de abastecimiento más expedito, seguro y sustentable, concretando la mayor inversión logística de Walmart en Sudamérica, por US\$ 180 millones. Las instalaciones están ubicadas en San Bernardo, Región Metropolitana, en un área de 470 mil m², de los cuales 145 mil m² serán ocupados por el centro. Permitirá contar con dos mil puestos de trabajo permanente.

Para Daniel González, el Centro de Distribución el Peñón, la gran innovación en logística de la Compañía. “Estamos a la espera del centro logístico El Peñón, viene con mucha tecnología y será el más grande de Latinoamérica. En términos de locales estamos con algunos pilotos, es vital para nosotros desarrollar la omnicanalidad. Se potencia la venta de clic retira y se buscan socios como Corner Shop”.

Iván Figueroa, gerente de Ventas de Walmart, agrega “existe un proyecto que ya está próximo a ser entregado y es nuestro centro logístico. Es moderno y con mucha tecnología, por otra parte, se trabaja en las tiendas para hacerlas cada vez más amigables y también tendremos sorpresas. Actualmente, estamos con un piloto respecto a un robot que detecta los quiebres de mercadería en la sala de venta y hace la solicitud a bodega para la reposición, además de diversas cajas autoservicios, por ejemplo”.

CENTROS DE DISTRIBUCIÓN WALMART CHILE

CENTROS DE DISTRIBUCIÓN	CIUDAD	REGIÓN	SUPERFICIE (M ²)
Centro de Distribución Ekono	Santiago	Metropolitana	12.950
Mercadería general, Quilicura	Santiago	Metropolitana	32.000
Mercadería perecible, Quilicura	Santiago	Metropolitana	47.689
Mercadería general, Pudahuel	Santiago	Metropolitana	108.000
Mercadería seca, Antofagasta	Antofagasta	II Región	5.220
Mercadería seca, Temuco	Temuco	IX Región	8.241
Mercadería seca, Chillán	Chillan	VIII Región	7.840
Mercadería seca, Lo Aguirre	Santiago	Metropolitana	63.519
Total			279.940

Fuente: Walmart Chile Logística y Abastecimiento.

Fuente: Reporte Responsabilidad Corporativa 2016.

4.6 Aplicación del modelo internacional

4.6.1 Sector inmobiliario

Walmart Chile Inmobiliaria S.A. es una sociedad filial que tiene la misión de ejecución de proyectos inmobiliarios para Walmart Chile S.A., además de rentabilizar los activos requeridos por la Compañía y sus filiales, por medio del desarrollo y utilización de modelos de negocios rentables y eficientes, el aprovechamiento de las ubicaciones existentes y la materialización de alianzas estratégicas con otros operadores del sector comercio.

Con más de 25 años de experiencia en el desarrollo y gestión de supermercados y centros comerciales, Walmart Chile Inmobiliaria a la fecha cuenta con una cobertura a nivel nacional de Arica a Punta Arenas, y es uno de los principales operadores en Chile en el segmento de formatos vecinales. Para el cumplimiento de sus objetivos, Walmart Chile Inmobiliaria dividió su operación en cuatro áreas de negocios: Planificación y Estrategia, Desarrollo, Construcción y Arquitectura, y Comercial.

Planificación y estrategia tiene la misión de definir la hoja de ruta de la Compañía a través del estudio del mercado, evaluación de potenciales zonas de expansión, planificación de las nuevas ubicaciones y el análisis de las variables que impactan en el desempeño financiero de los locales y su crecimiento a nivel nacional.

El trabajo del área se ejecuta en conjunto con las divisiones de Centros Comerciales, Lider, Express de LIDER, SuperBodega aCuenta, Mayorista y Ekono. De este modo, las decisiones de crecimiento se definen de acuerdo a un marco estratégico claro y alineado entre las diferentes áreas de la Compañía.

Desarrollo tiene la responsabilidad de validar las zonas potenciales de crecimiento, para posteriormente levantar y concretar las mejores ubicaciones dentro de las áreas de interés, acorde a las condiciones de mercado y plazos que requiere cada uno de los formatos de la Compañía.

En esta misma línea, esta área se encarga de realizar las gestiones y negociaciones necesarias para consolidar el crecimiento esperado por Walmart en Chile. El proceso que lidera considera un análisis detallado de factores que impactan en el éxito del negocio. En cada uno de los sitios se analizan elementos clave como la accesibilidad peatonal, visibilidad potencial de la tienda, el entorno habitacional, seguridad y emplazamiento comercial. Todos los anteriores, se ponderan de acuerdo al conocimiento de Walmart Chile respecto de su operación, así como la propuesta de valor que ofrece cada uno de los formatos de la Compañía.

Construcción y arquitectura tiene como responsabilidad, una vez definida la ubicación y características de un proyecto, de comenzar el proceso de su concepción que se realiza con los equipos de arquitectura e ingenierías. Durante 2014 y basado en la política de precios bajos, se aplicó la iniciativa WC4L (construir por menos), lo que se reflejó en mayor eficiencia y productividad en el uso de los recursos.

De esta forma, la división inmobiliaria abrió 32 nuevos locales para supermercados, y realizó 18 remodelaciones y ampliaciones de supermercados, como también la de dos centros de distribución.

La apertura de estos nuevos supermercados aportó 102.064 m² construidos, de los cuales 73.850 m² corresponden a salas de venta, sin incluir ampliaciones. Walmart Chile Inmobiliaria administró una inversión total en proyectos nuevos, ampliaciones y remodelaciones de supermercados y centros comerciales de aproximadamente US\$220 millones durante 2014.

Comercial, tiene la misión de arrendar y administrar los locales comerciales. Así, una vez completado el desarrollo y la construcción de los inmuebles, esta área efectúa el emplazamiento y administración de los locales y espacios disponibles para el arriendo. La división registra más de 68 millones de visitas anuales en sus centros comerciales, destacando Espacio Urbano 15 Norte en Viña del Mar, con cerca de 15,6 millones de visitas anuales.

Actualmente Walmart Chile Inmobiliaria es uno de los principales operadores de la industria de shopping centers, con 12 ubicaciones distribuidas de Antofagasta a Punta Arenas, las que suman 593 locales comerciales destinados al arriendo en más de 624.142 m² construidos.

4.6.2 Servicios financieros

La división de Servicios Financieros (SS.FF.) otorga financiamiento a sus clientes a través de las tarjetas de crédito Lider MasterCard y Presto, habilitadas para compras en los diversos formatos de supermercados de Walmart Chile. Desde el 2014 hay más de 200 mil comercios asociados a lo largo del país y en más de 4 millones de comercios asociados en el mundo. También, permite solicitar avances en efectivo, créditos de consumo y el acceso a diversos productos y servicios, tales como seguros y pago de cuentas, entre otros.

Desarrollo Servicios Financieros

Tarjeta Presto

La tarjeta Presto nació en mayo de 1996 con el propósito de convertirse en la alternativa de pago más económica, conveniente y de fácil acceso para sus clientes. En 2005 se convirtió en la primera tarjeta de crédito “abierta” no bancaria de Chile. Desde diciembre de 2014, tiene presencia a nivel nacional desde Arica a Punta Arenas e internacional, con más de 150 sucursales y módulos de atención ubicados al interior de los supermercados de la Compañía, además de contar con una gran cobertura en cajeros automáticos. Posee una cartera de 1,16 millones de clientes que la prefieren como medio de pago.

Tarjeta Líder MasterCard

Nació en mayo de 2014 con el propósito de continuar como alternativa de pago más económica y de fácil acceso para los clientes entregada por Presto, junto con el objetivo de alinearse a la estrategia del segmento retail de ofrecer precios bajos todos los días y potenciando su propuesta de valor con la cobertura de MasterCard. Al término del año 2014, Lider MasterCard tenía un parque de 406 mil tarjetas y ventas anuales por \$184,9 mil millones entre sus distintos formatos. En 2014, las tarjetas Lider MasterCard y Presto fueron las principales tarjetas de crédito empleadas como medio de pago dentro de los comercios Walmart Chile, logrando ventas anuales sobre los \$381.152 millones entre sus distintos formatos. Luego, es importante decir que

MasterCard llega a reemplazar a Presto, sin embargo, esta última no pierde vigencia entre los clientes que la usan.

Seguros Presto

Desde el 2014 comenzó el proceso de consolidación en venta y permanencia de los productos de seguros, luego de los importantes cambios de norma en esta industria con la implementación del nuevo Código de Comercio en 2013. Durante ese año se logró afianzar la venta de seguros con ahorro, obteniendo más de 43.000 asegurados vigentes al final del periodo. Además, se continuó mejorando en la simplicidad y transparencia de los productos junto con la gestión de sucursales. Finalmente, 2014 concluyó con un crecimiento sostenido en el stock de pólizas, especialmente en los productos de Líneas Personales, lo que significó un aumento del 41,7% respecto del 2013.

Durante este periodo, la corredora logró un volumen de más de \$30.694 millones de primas intermediadas. El negocio de recaudaciones de Servifácil continuó mejorando sus servicios e incorporando nuevas empresas para que los clientes de Walmart Chile puedan pagar sus cuentas.

Adicionalmente, se concretó el recambio completo del parque de autoservicios a pantallas de última generación, lo que permitió entregar una mejor experiencia de uso al cliente. Además, se mantuvo un crecimiento sostenido, recaudando más de 5,7 millones de pagos que representaron un monto superior a \$142.000 millones.

TARJETAS DE CRÉDITO Y CONTRATOS VIGENTES AL 2016

TARJETA	Nº DE TARJETAS TITULARES	Nº DE TARJETAS ADICIONALES	TOTAL TARJETAS VIGENTES
Lider Master Card	988.840	358.873	1.347.713
Presto	139.766	23.036	162.802
Total	1.128.606	381.909	1.510.515

Fuente: Servicios Financieros.

DURANTE EL AÑO 2016
SE EMITIERON
3.822.626
CHEQUES AHORRO

ACTUALMENTE MI CLUB
CUENTA CON MÁS DE
2.820.922
SOCIOS INSCRITOS.

Fuente: Reporte Responsabilidad Corporativa 2016.

De esta forma, Servifácil continúa con un crecimiento de doble dígito alcanzando 25% sobre las transacciones y 23% en comisiones respecto de 2013. Créditos A través de su programa de avances y súper avances, la división de Servicios Financieros ofrece créditos de consumo a los clientes de las tarjetas Lider MasterCard y Presto. Este mecanismo de crédito facilita al usuario girar dinero en efectivo con cargo al cupo de sus tarjetas.

Mi Club

Mi Club es un programa de fidelización de Walmart Chile. Cada vez que un cliente compra en Lider o Express de LIDER y entrega su RUT en caja acumula Pesos Mi Club, los que se suman al Cheque Ahorro. Esto son emitidos cuatro veces al año y pueden ser canjeado por el cliente, si desea en Lider o Express de LIDER, en relación 1 Peso = 1 Peso Mi Club. Tan sólo el 2014 se emitieron más de 3 millones de cheque ahorro.

Tras lo descrito se infiere que Walmart Chile ha desarrollado estrategias en diferentes ámbitos para cumplir con la propuesta de valor: vender productos y servicios a precios competitivos bajo el lema “Precios Bajos, Todos Los Días”. Ajeno a las alzas y bajas promocionales de valor con el fin de que los clientes pueden destinar más recursos para financiar un mayor bienestar y “Vivir Mejor”. Lograr una eficiencia máxima en la gestión para traspasar el ahorro de costos, ofreciendo precios competitivos. Disponer de una oferta integral de productos para entregar una experiencia de compra satisfactoria y solucionar las necesidades de los clientes, resguardando siempre la seguridad de la información y de sus datos personales, con:

- Amplio surtido de productos alimenticios de calidad.
- Marcas propias a precios convenientes.
- Alternativas de financiamiento y seguros a través de las tarjetas Lider Mastercard y Presto.
- Recaudación de pagos y servicios con Servifácil.
- Transferencia de dinero con RIA
- ¡Recarga de la tarjeta Bip!
- Servicio de E-Commerce.
- Servicio al Cliente.



Fuente: Reporte Responsabilidad Corporativa 2016.

Inferencia que es confirmada por Daniel González, gerente de Mercado formato Hiper, pues indica que la innovación en el modelo de negocio internacional adaptado a Chile es primordial, pues “la innovación es fundamental y está cada vez más presente en la cultura Walmart. Se vienen proyectos importantes todo para mejorar la experiencia cliente y ahorrar costos. Actualmente, estamos implementando un sistema de pago semiautomático en caja, estamos innovando en nuevos canales de venta y tendremos un centro de logística de nivel mundial”.

Para Iván Figueroa, la innovación es la punta de lanza para continuar avanzando. “El retail está en vías de desarrollo en Chile. Y estamos apostando a seguir siendo líder en el rubro. Para ello, la innovación es el método. Nuevas tecnologías, nuevos programas e incluso nuevas empresas como Partners”.

Para el gerente de Ventas de Lider, la omnicanalidad es el desafío en la innovación y adaptabilidad del modelo internacional en Chile. “Trabajamos para mantenernos como líderes y constantemente evaluamos la experiencia de compra de nuestros clientes, es un indicador que nos dice mucho a nivel de compañía. Tenemos un mínimo de un 90%, en relación a esto, y es por ello, que se trabaja en el concepto de omnicanalidad, ahí están todos los esfuerzos enfocados y es donde la innovación toma gran fuerza. Queremos estar presentes no solo con tiendas físicas”.

Daniel González, agrega “A nivel local nuestra meta es seguir siendo líder de la industria y para eso la innovación es fundamental. En el largo plazo esperamos tener un sistema logístico más eficiente y novedades para nuestros clientes en su experiencia al visitarnos”.

“Hasta ahora vamos bien encaminados. No ha sido fácil, pero creo estamos haciendo bien las cosas. Nuestra logística es excelente y la propuesta de valor nos ha llevado a ser los numero uno. El negocio local crece de buena manera. Nos regimos por directrices de Walmart internacional, pero nos dan espacio para que de manera local nosotros podamos adaptar ciertos criterios”, asegura González.

En esa misma línea, el gerente de Ventas, Iván Figueroa, agrega “Los objetivo que mencionas son logística, propuesta de valor, comercialización, plan de negocio local, modelo de negocio internacional aplicado al contexto nacional. Todos están avanzando, pero no ha sido fácil. La competencia es dura y si nos descuidamos perdemos inmediatamente participación de mercado. En concreto donde estamos con proyectos interesantes es en comercialización, esperamos podamos ejecutarlos pronto”.

Para los profesionales el modelo internacional de negocios de Walmart les instala desafíos acordes a las exigencias de la empresa a nivel mundial, y es por ello, que utilizan fuertes estrategias de innovación para ser competitivos y alcanzar el crecimiento y el desarrollo exigido.

Daniel González indica, “a nivel de compañía nos piden crecer cerca de un 5%, y generalmente se superan las exceptivas. Además, somos medidos por otros indicadores como, por ejemplo, mermas. Y ahí estamos al debe. En comparación con el año anterior tenemos locales con un crecimiento de dos dígitos. Me parece que tendremos un crecimiento sostenido hasta el 2020 de al menos un 7%. En ROP el crecimiento es mayor ya que se pide un apalancamiento de los gastos en relación a las ventas”.

Iván Figueroa agrega “Creceremos en todo sentido, abriremos nuevos locales y tenemos un plan de 7 % en ventas cada año aproximadamente. En cuanto al consumo creo se mantendrá al alza. Esperamos que la economía nos acompañe, aunque siempre hay oportunidades y las debemos aprovechar”.

Y para alcanzar esos dígitos es que revisan a diario las estrategias de innovación: “Lo que hacemos en la actualidad es acotar los productos en sala. Se están sacando los productos que no tienen venta, lo que nosotros llamamos reducir nuestra maestra de productos. Un híper tiene 28 mil productos aproximadamente, y un Express 9 mil. De igual menara siempre se está estudiando el mercado con nuestra área comercial”.

Daniel González, cierra diciendo “estamos atentos a las necesidades del mercado, hay un departamento encargado de esta materia. En la operación misma lo que se está pidiendo es sacar

de la lista los productos que no han dado resultado por lo tanto la tendencia es a eliminar productos”.

Por tanto, se deduce que las claves de la innovación están en la omnicanalidad y el avance tecnológico en el proceso logístico. Siempre en post de aumentar y mantener la propuesta de valor vigente. Dicho esto, procedemos a entregar los análisis en las conclusiones y discusiones.

5. CONCLUSIONES

5.1 La primera conclusión, es que el modelo de innovación de la propuesta de valor cumple con su objetivo final, mantener en el primer lugar a la Compañía en cuanto a reparto del mercado. Por tanto, se recomienda que se debe definir con exactitud la propuesta de valor, innovar para mantener siempre vigente la misma y definir con exactitud el grupo objetivo al cual va dirigido.

5.2 La segunda conclusión, sobre el modelo de negocios, es que tener participación en toda la industria del retail le permite contar con una integración horizontal en la oferta de productos y servicios que el sector ofrece al mercado.

5.3 La tercera conclusión, aumentar el número de puntos de ventas, le permite a la compañía acercar el servicio a todos los grupos objetivos, luego, impactar al sector o la industria completa porque hace que el factor comercialización sea cada vez más competitivo y por ello, se exija mayores niveles de innovación como en los formatos del supermercado y en las marcas blancas. Es decir, los precios bajos están en todas partes.

5.4 La cuarta conclusión, sobre el proceso logístico, está en que innovar en los centros de abastecimiento permite tener una mayor capacidad de reacción, en cuanto a tiempo y cantidades de entrega en los distintos puntos de venta.

5.5 La quinta conclusión, sobre modelo de negocio internacional adaptado al mercado chileno, la clave está en que, si se manejan bien las cuatro conclusiones anteriores, se cumple el objetivo de Walmart Internacional, el que indica que Walmart Chile se encuentra dando pasos acelerados para ponerse a la vanguardia de lo que será el retail del futuro y la clave para conquistar la preferencia de los consumidores del futuro. Es decir, la aplicación del modelo internacional al mercado nacional está es la capacidad de ofrecerle a los consumidores el producto que quiere, en el momento que lo necesita y en el lugar que lo está buscando, todo esto a precios bajos siempre.

Luego, la transformación digital invita a la compañía ir más allá. Pues sus nuevas innovaciones van en la línea de la empresa digital, con tiendas digitales, y al mismo tiempo, se visualiza que

están desarrollando capacidades digitales y avanzando en la utilización de esas capacidades para lograr una experiencia sin fricciones con los consumidores en todos los ámbitos.

Los clientes de Walmart Chile quieren relacionarse con las tiendas, pero, también quieren y desean las tiendas online o retirando en los locales y con un eficiente y seguro abastecimiento, para hacer del servicio una venta mucho más amigable y personalizada. La omnicanalidad llegó para quedarse y en Walmart Chile trabajan con eso en mente.

Por tanto, las recomendaciones para las empresas de menor tamaño y las empresas que compiten en la industria, más allá de poder llegar físicamente a todos sus clientes y apostar por un gran centro de distribución logística, deben seguir la senda de definir una excelente propuesta de valor y apostar por la omnicanalidad.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1 Bibliografía

- Méndez, Carlos. Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigación En ciencias económicas, contables y administrativas (2a ed.). Bogotá: McGraw- Hill. (1997).

6.2 Linkografía

- Burgo, Gabriela. Chile: Walmart, marcas propias ya representan 17% de las ventas
<https://www.america-retail.com/chile/chile-walmart-marcas-propias-ya-representan-17-de-las-ventas/>
- González, Alfonso. Enrique Ostalé, el chileno clave de la operación de Walmart fuera de EE.UU., plantea los desafíos del "retail del futuro".
<http://www.emol.com/noticias/Economia/2018/04/16/902443/Enrique-Ostale-CEO-de-Walmart-de-latinoamerica-y-futuro-del-ecommerce-en-Chile.html>
- Reporte de Responsabilidad Corporativa 2016. Walmart Chile.
<https://www.walmartchile.cl/modules/contenidos/views/responsabilidadcorporativa/img/Reporte-WalmartChile-2016.pdf>
- Reporte de Responsabilidad Corporativa 2017. Walmart Chile.
<https://www.walmartchile.cl/modules/contenidos/views/responsabilidadcorporativa/img/Reporte-WalmartChile-2015.pdf>
- Reporte de Responsabilidad Corporativa 2014. Walmart Chile.
https://www.walmartchile.cl/modules/contenidos/views/responsabilidadcorporativa/img/Reporte_Responsabilidad_WalmartChile_2014.pdf
- Sitio Web Walmart Chile.
<https://www.walmartchile.cl/contenidos/responsabilidadcorporativa//reportes>
- Walmart Chile S.A Informe Clasificadora de Riesgo 2016.
<http://www.feller-rate.cl/general2/corporaciones/walmart1610.pdf>
- Walmart Chile S.A Informe Clasificadora de Riesgo 2014.
<http://www.feller-rate.cl/general2/corporaciones/walmart1410.pdf>
- Memoria Anual Walmart 2014
file:///C:/Users/prens/Downloads/PUMEM_201412_96439000_20150413_172654.pdf

- Historia del Retail el Chile.

<http://retailfinanciero.org/quienes-somos/historia/>

- Historia del Retail Financiero en Chile.

<http://www.eclass.cl/articulo/45296/la-historia-del-retail-en-chile>

6.3 Otras Fuentes

- Candia, Guillermo. Entrevista Personal a Iván Figueroa, gerente de Ventas de Walmart Chile. Julio 2018.
- Candia, Guillermo. Entrevista Personal a Daniel González, gerente de Mercado formato Hiper en Walmart Chile. Julio 2018.

ANEXOS

7. Anexos

Entrevistas a gerente de Walmart en Chile

Daniel González, Gerente de Mercado formato Hiper.

Objetivos de innovación:

Logística, propuesta de valor, comercialización, plan de negocio local, modelo de negocio internacional aplicado al contexto nacional.

1. Dada la competencia que hoy existe en el negocio de los supermercados ¿cuáles son las estrategias que está llevando adelante Walmart para mantener el liderazgo en la industria?

A nivel local trabajamos constantemente en una política de precios bajos, es así como esta directriz está presente en las negociaciones con proveedores, en la logística, en la administración de las tiendas. Es nuestra misión y en cada acción está presente.

2. ¿Chile sigue siendo un mercado atractivo para la compañía?

Chile es un país donde Walmart es el líder. Tiene un crecimiento en ventas y número de locales muy atractivo. Recibimos noticias de los gerentes de la compañía a nivel mundial y están contentos con los resultados. De no ser así se cambia de estrategia o simplemente cierran las operaciones.

3. ¿Cuánto representa hoy la innovación en el desarrollo y crecimiento de la compañía en el país?

La innovación es fundamental y está cada vez más presente en la cultura Walmart. Se vienen proyectos importantes todo para mejorar la experiencia cliente y ahorrar costos. Actualmente estamos implementando un sistema de pago semiautomático en caja, estamos innovando en nuevos canales de venta y tendremos un centro de logística de nivel mundial.

4. ¿Cuáles son los objetivos de largo plazo en esta materia?

A nivel local nuestra meta es seguir siendo líder de la industria y para eso la innovación es fundamental. En el largo plazo esperamos tener un sistema logístico más eficiente y novedades para nuestros clientes en su experiencia al visitarnos.

5. Existen objetivos 5 objetivos de innovación que ustedes han trabajado. ¿Cómo cree usted que se han alcanzó esos objetivos?

Hasta ahora vamos bien encaminados. No ha sido fácil, pero creo estamos haciendo bien las cosas. Nuestra logística es excelente y la propuesta de valor nos ha llevado a ser los numero uno. El negocio local crece de buena manera. Nos regimos por directrices de Walmart internacional, pero nos dan espacio para que de manera local nosotros podamos adaptar ciertos criterios.

6. ¿Hay alguna de estas iniciativas que destaque por sobre las otras?

Me llama la atención la logística, es simplemente genial. En EEUU después de los huracanes determinaron que Walmart llega primero con suministros a los lugares afectados incluso antes que el ejército norteamericano. Es sin duda la mejor logística del mundo. Eso viene de hace años, ha sido un trabajo riguroso y se fomenta dicha eficacia y eficiencia a todos los países donde tenemos participación.

7. ¿Cuál es el plan de innovación que tiene Walmart Chile para 2020?

Estamos a la espera del centro logístico El Peñón, viene con mucha tecnología y será el más grande de Latinoamérica. En términos de locales estamos con algunos pilotos, es vital para nosotros desarrollar la omnicanalidad. Se potencia la venta de clic retira y se buscan socios como Corner Shop.

8. ¿Está dentro de los planes potenciar aún más sus hipermercados, convirtiéndolos en centros comerciales?

No. Existen algunos cambios que se harán en términos de formato, pero no tiene relación con lo mencionado. Básicamente se busca traspasar el formato Ekono a Express.

9. ¿Piensan realizar algún cambio de marca o implementar localmente la marca Walmart?

No por ahora. La marca líder está posicionada en la mente de los chilenos y el costo de cambiarla sería demasiado alto. Tiene una historia y eso es invaluable.

10. ¿Cuáles son sus proyecciones para el consumo y crecimiento económico y de la compañía en 2020?

A nivel de compañía nos piden crecer cerca de un 5%, generalmente se superan las exceptivas. Además, somos medidos por otros indicadores como por ejemplo mermas, ahí estamos al debe. En comparación con el año anterior tenemos locales con un crecimiento de dos dígitos. Me parece que tendremos un crecimiento sostenido hasta el 2020 de al menos un 7%. En ROP el crecimiento es mayor ya que se pide un apalancamiento de los gastos en relación a las ventas.

11. ¿Tienen planes para incorporar algún nuevo formato en 2020?

No por ahora. Como te comenté queremos potenciar el formato Express esto a costa de Ekono. Si bien las salas son más pequeñas sentimos que tienen mejor acogida por parte de nuestros clientes. La experiencia en Express tiene mejores indicadores.

12. ¿Qué novedades piensan incorporar en términos de productos o nuevos servicios al 2020?

Lo que hacemos en la actualidad es acotar los productos en sala. Se están sacando los productos que no tienen venta, lo que nosotros llamamos reducir nuestra maestra de productos. Un híper tiene 28 mil productos aprox., y un Express 9 mil. De igual manera siempre se está estudiando el mercado con nuestra área comercial.

Entrevistas a gerente de Walmart en Chile

Iván Figueroa, Gerente de Ventas.

Objetivos de innovación:

Logística, propuesta de valor, comercialización, plan de negocio local, modelo de negocio internacional aplicado al contexto nacional.

1. Dada la competencia que hoy existe en el negocio de los supermercados ¿cuáles son las estrategias que está llevando adelante Walmart para mantener el liderazgo en la industria?

Trabajamos para tener precios bajos, eso nos identifica. Buscamos ahorro en todas las áreas que podamos gestionar, me refiero al corazón del negocio. Locales, mercadería, logística, etc.

2. ¿Chile sigue siendo un mercado atractivo para la compañía?

Absolutamente, estamos creciendo y ganando participación cada día. Además, se hacen inversiones constantemente para mantenernos como líder. La competencia es grande y por lo mismo debemos innovar constantemente.

3. ¿Cuánto representa hoy la innovación en el desarrollo y crecimiento de la compañía en el país?

El retail está en vías de desarrollo en Chile. Y estamos apostando a seguir siendo líder en el rubro. Para ello la innovación es el método. Nuevas tecnologías, nuevos programas e incluso nuevas empresas como Partners.

4. ¿Cuáles son los objetivos de largo plazo en esta materia?

Trabajamos para mantenernos como líderes y constantemente evaluamos la experiencia de compra de nuestros clientes, es un indicador que nos dice mucho a nivel de compañía tenemos un mínimo de un 90%, en relación a esto es que se trabaja en el concepto de omnicanalidad, ahí están todos los esfuerzos enfocados y es donde la innovación toma gran fuerza. Queremos estar presentes no solo con tiendas físicas.

5. Existen objetivos 5 objetivos de innovación que ustedes han trabajado. ¿Cómo cree usted que se han alcanzó esos objetivos?

Los objetivos que mencionas son logísticos, propuesta de valor, comercialización, plan de negocio local, modelo de negocio internacional aplicado al contexto nacional. Todos están avanzando, pero no ha sido fácil. La competencia es dura y si nos descuidamos perdemos inmediatamente participación de mercado. En concreto donde estamos con proyectos interesantes es en comercialización, esperamos podamos ejecutarlos pronto.

6. ¿Hay alguna de estas iniciativas que destaque por sobre las otras?

Destacaría la logística y lo que se viene en comercialización. La logística ya es una realidad. En comercialización estamos trabajando y esperamos como dije anteriormente tener diversos canales y no solo la tienda física.

7. ¿Cuál es el plan de innovación que tiene Walmart Chile para 2020?

Existe un proyecto que ya está próximo a ser entregado y es nuestro centro logístico. Es moderno y con mucha tecnología, por otra parte, se trabaja en las tiendas para hacerlas cada vez más amigables y también tendremos sorpresas. Actualmente estamos con un piloto respecto a un robot que detecta los quiebres de mercadería en la sala de venta y hace la solicitud bodega para la reposición, además de diversas cajas autoservicios, por ejemplo.

8. ¿Está dentro de los planes potenciar aún más sus hipermercados, convirtiéndolos en centros comerciales?

No. Los locales que se abrirán están pensados como los actuales, con mejoras más tecnología, pero no serán centros comerciales.

9. ¿Piensan realizar algún cambio de marca o implementar localmente la marca Walmart?

No, la marca ya tiene un posicionamiento. De manera local seguiremos operando como Lider y sus formatos.

10. ¿Cuáles son sus proyecciones para el consumo y crecimiento económico y de la compañía en 2020?

Creceremos en todo sentido, abriremos nuevos locales y tenemos un plan de 7 % en ventas cada año aproximadamente. En cuanto al consumo creo se mantendrá al alza. Esperamos que la economía nos acompañe, aunque siempre hay oportunidades y las debemos aprovechar.

11. ¿Tienen planes para incorporar algún nuevo formato en 2020?

No hasta el momento. Solo se trabaja en los ya existentes y traspasaremos algunos Ekono a Express, pero nada de formatos nuevos por ahora.

12. ¿Qué novedades piensan incorporar en términos de productos o nuevos servicios al 2020?

Estos atentos a las necesidades del mercado, hay un departamento encargado de esta materia. En la operación misma lo que se está pidiendo es sacar de la lista los productos que no han dado resultado por lo tanto la tendencia es a eliminar productos.