

“INFORME RETAIL”

Autores:

Gonzalo Durán, Economista
Marco Kremerman, Economista

Informe Realizado para la División de Estudios, Dirección del Trabajo

Versión Preliminar

Septiembre/ Octubre 2007

I.- Introducción	5
II. Caracterización del Sector de las Multitiendas	14
1) Definición	14
2) Operadores y Cifras Agregadas	14
a) <i>El Holding AD Retail</i>	16
b) <i>Hites</i>	21
c) <i>Dijon</i>	22
d) <i>Corona</i>	24
e) <i>Tricot</i>	24
f) <i>Fashion's Park</i>	25
3) Cadena de Negocios	26
<i>S.A.C.I Falabella</i>	29
a) Descripción de la empresa y síntesis histórica	29
b) Propiedad de las acciones y controlador	30
c) Composición de los ingresos	34
d) Estructura Societaria	36
e) Razones sociales que consolidan	40
f) Directorio y Alta Administración	44
g) Desempeño Económico y Financiero	45
h) Modelo Laboral de organización del recurso humano	49
i) Caracterización de Falabella Plaza Tobalaba (1998)	52
j) Empleo Generado	56
k) Situación Sindical	57
<i>Grupo Calderón</i>	59
<i>Ripley Corp. S.A</i>	60
a) Descripción de la empresa y síntesis histórica	60
b) Propiedad de las acciones y controlador	61
c) Composición de los ingresos	61
d) Estructura Societaria	64
e) Razones sociales que consolidan	67
f) Directorio y Alta Administración	69
g) Desempeño Económico y Financiero	70
h) Modelo Laboral de organización del recurso humano.	75
i) Caracterización de Ripley Puente y Cadena de Negocio	77
j) Empleo Generado	83
k) Situación Sindical	84
<i>Johnson's S.A</i>	86
a) Descripción de la empresa y síntesis histórica	86
b) Propiedad de las acciones y controlador	87
c) Composición de los ingresos	88
d) Estructura Societaria	89
e) Razones sociales que consolidan	90
f) Directorio y Alta Administración	91
g) Desempeño Económico y Financiero	91
h) Modelo Laboral de organización del recurso humano.	93
i) Caracterización de Tiendas Johnson's y Cadenas de Negocios	95
j) Empleo Generado	97
k) Situación Sindical	98
<i>Paris S.A</i>	99
a) Descripción de la empresa y síntesis histórica	99
b) Propiedad de las acciones y controlador	100

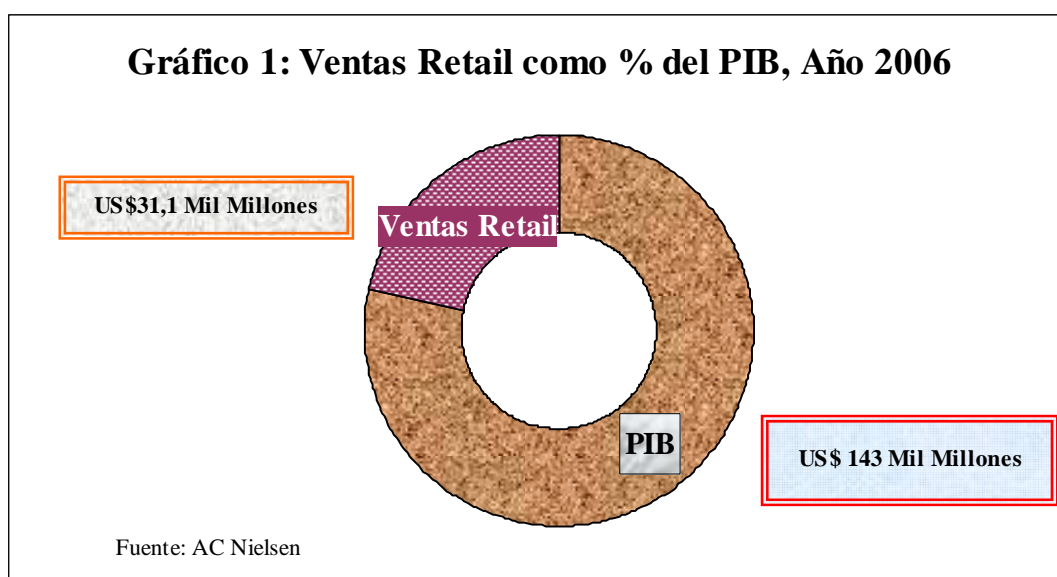
c) Directorio y Alta Administración	100
d) Estructura Societaria	101
e) Razones sociales que consolidan	103
f) Desempeño Económico y Financiero	104
g) Modelo Laboral de organización del recurso humano.	105
h) Caracterización de París Alameda y Cadena de Negocio	107
i) Empleo Generado	108
j) Situación Sindical	108
<i>Empresas La Polar S.A</i>	<i>110</i>
a) Descripción de la empresa y síntesis histórica	110
b) Propiedad de las acciones y controlador	110
c) Directorio y Alta Administración	112
d) Estructura Societaria	112
e) Razones sociales que consolidan	113
f) Desempeño Económico y Financiero	114
g) Modelo Laboral de organización del recurso humano.	118
h) Cadena de Negocio	120
i) Empleo Generado	121
j) Situación Sindical	122
ANEXOS MULTITIENDAS	123
III. Caracterización del Sector de los Supermercados	131
1) Definición de Supermercado	131
2) Operadores y Cifras Agregadas	131
3) Cadena de Negocios	135
4) Posición de los operadores a nivel de industria	137
<i>Centros Comerciales Sudamericanos – CENCOSUD</i>	<i>145</i>
a) Descripción de la empresa y síntesis histórica	145
b) Propiedad de las acciones y controlador	146
c) Composición de los ingresos	147
d) Estructura Societaria Ampliada (Panorámica)	148
e) Razones sociales que consolidan	149
f) Evolución Societaria	150
g) Directorio y Alta Administración	151
h) Desempeño Económico y Financiero Holding	152
i) Cencosud Supermercados: Expansión y Crecimiento de cadena Santa Isabel	156
j) Modelo Laboral de organización del recurso humano.	160
k) Estructura Societaria Supermercadista hasta 1° semestre 2007	161
l) Estructura Societaria Supermercadista actual	163
m) Hipermercados	168
n) Caracterización de Jumbo Bilbao (1979)	169
o) Empleo Generado	173
p) Situación Sindical	175
q) Desempeño Económico y Financiero de la rama supermercadista	178
<i>Unimarc</i>	<i>179</i>
a) Descripción de la empresa y síntesis histórica	179
b) Propiedad de las acciones y controlador	180
c) Directorio y Alta Administración	180
d) Estructura Societaria del holding Inverraz	181
e) Estructura Societaria de Supermercados Unimarc S.A	184
f) Razones sociales que consolidan	185
g) Expansión y Crecimiento.	185
h) Modelo Laboral de organización del recurso humano.	186

i) Empleo Generado	190
j) Situación Sindical	191
k) Desempeño Económico y Financiero	192
<i>Distribución y Servicios D&S</i>	196
a) Descripción de la empresa y síntesis histórica	196
b) Propiedad de las acciones y controlador	197
c) Directorio y Alta Administración	198
d) Composición de los ingresos	199
e) Estructura Societaria de D&S	200
f) Razones sociales que consolidan	203
g) Expansión y Crecimiento	204
h) Modelo Laboral de organización del recurso humano.	205
i) Empleo Generado	210
j) Situación Sindical	211
k) Desempeño Económico y Financiero	213
<i>Supermercados Tottus – San Francisco (Falabella)</i>	217
a) Descripción de la empresa y síntesis histórica	217
b) Propiedad de las acciones y controlador	218
c) Alta Administración	218
d) Estructura Societaria	219
e) Razones sociales que consolidan	220
f) Expansión y Crecimiento	221
g) Modelo Laboral de organización del recurso humano.	222
h) Situación Sindical	224
i) Desempeño Económico y Financiero	224
ANEXOS SUPERMERCADOS	225
APÉNDICE CONCEPTUAL	233
1. Observaciones Metodológicas de la Investigación	235
2. Presentación de las cifras	237
3. Actualización IPC	238
4. Refinamiento Conceptual	238
4.1 La utilidad operacional	238
4.2 La utilidad final	238
4.3 El EBITDA	239
4.4 Los Dividendos	239
4.5 Los Impuestos pagados	239

I.- Introducción

La palabra “Retail” se define como “Comercialización al por menor” o “Venta al detalle”. Aunque usualmente se utiliza para referirse al rubro de supermercados y tiendas por departamentos, en estricto rigor, los negocios tipo retail abarcan desde el almacén de nuestro barrio o el quiosco de la esquina hasta las grandes multitiendas e hipermercados.

La industria del retail en Chile ha mostrado un gran dinamismo durante los últimos años. De hecho, las empresas nacionales más importantes se han instalado en otros países de la región, principalmente Argentina, Perú y Colombia. En el año 2006 las ventas del retail crecieron un 6,9% respecto al año anterior alcanzando un total de US\$31 mil millones aproximadamente, representando un 22% del PIB.

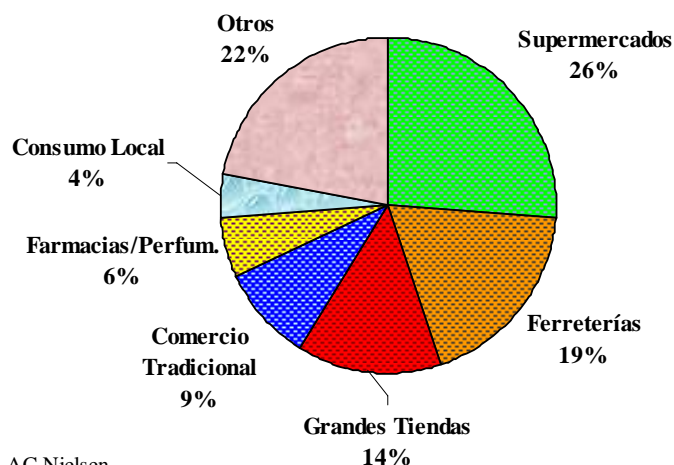


De acuerdo a los distintos formatos o canales de venta que existen, el retail podría clasificarse en: i) Supermercados; ii) Grandes Tiendas; iii) Ferreterías; iv) Farmacias y Perfumerías; v) Comercio Tradicional; vi) Consumo Local y vii) Otros formatos.

Durante el año 2006, prácticamente \$6 de cada 10\$ que vendió el sector se concretó a través de Supermercados, Grandes Tiendas y Ferreterías.

Para el mismo año, se han detectado 113.515 locales, tiendas o puntos de venta asociados al sector retail, entre los cuales se destacan los casi 95 mil almacenes, quioscos y botillerías vinculados al comercio tradicional y los más de 15 mil restaurantes, bares y fuentes de soda.

Finalmente, se registran 689 Supermercados (entre los cuales 52 son Hipermercados), 1.784 Farmacias y Perfumerías y 631 Tiendas por Conveniencia o Multitiendas.

Gráfico 2: Distribución Ventas del Retail según Formato, Año 2006

Fuente: AC Nielsen

Cuadro 1: Distribución de N° de Tiendas o Locales del Retail según canal de Venta, Año 2006

Canal de Venta	N°
Supermercados	689
Hipermercados	52
Supermercados	637
Autoservicio + Tiendas Por Conveniencia	631
Tradicional/Botillerías/Quioscos	94.958
Restaurantes/Bares/Fuentes de Soda	15.453
Farmacias/Perfumerías	1.784
Farmacias Autoservicio	353
Venta Asistida	1.115
Perfumerías	316
Total	113.515

Fuente: Cambios en el Mercado Chileno, AC Nilesen

El sector retail cubre un gran abanico de necesidades de las personas, tales como la alimentación, vestuario y calzado, equipamiento para el hogar (artículos electrónicos, electrodomésticos, menaje, ferretería, jardinería), remedios y artículos de cuidado personal e incluso accesorios básicos para automóviles.

En los años recientes, se observa una creciente tendencia a pasar del comercio especializado al no especializado, presentándose canales de venta tales como los supermercados, en donde las personas pueden adquirir un gran porcentaje de los bienes que necesitan.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar como se distribuyen las ventas del sector, excepto alimentos, entre los distintos productos que se comercializan según el tipo de canal de venta.

Cuadro 2: Distribución Ventas del Sector Retail según tipo de producto y tipo de canal

Canal de Venta	Vestuario y Calzado	Artículos de ferretería, pintura y vidrio	Librería	Muebles	Accesorios de Automóviles	Farmacia y Perfumería	Artículos Electrónicos, Computación, Electrodom. y Línea Blanca
Comercio no especializado	71,31%	3,08%	6,32%	60,42%	3,57%	19,72%	n/d
Hipermercados	4,63%	0,32%	1,68%	3,82%	1,14%	5,63%	n/d
Supermercado	4,07%	1,36%	2,85%	-	0,01%	12,68%	n/d
Grandes tiendas	62,61%	1,40%	1,78%	56,59%	2,42%	1,41%	n/d
Comercio especializado	28,69%	96,92%	93,68%	39,58%	96,43%	80,28%	n/d
Farmacias y Perfumerías	-	-	-	-	-	80,28%	n/d
Ferreterías y empresas de retail	-	96,92%	-	19,98%	14,32%	-	n/d
Librerías	-	-	93,68%	-	-	-	n/d
Mueblerías	-	-	-	19,60%	-	-	n/d
Tiendas especializadas	-	-	-	-	82,11%	-	n/d
Tiendas de textiles, prendas de vestir	28,69%	-	-	-	-	-	n/d

Fuente: Fiscalía Nacional Económica en base a datos del INE

Por ejemplo, más del 70% del vestuario y calzado se vende en el Comercio no especializado, principalmente Grandes Tiendas, Tiendas por Departamento o Multitiendas. Lo mismo sucede con los muebles, totalizando un 60,4% de las ventas.

En relación a los Artículos Electrónicos, Computación, Electrodomésticos y Línea Blanca, operan distintos distribuidores minoristas: tiendas grandes y medianas, supermercados y tiendas especializadas, cuyas tiendas tienen distintos formatos y utilizan distintos modelos de negocio.

En cuanto al número de trabajos generados por la industria del retail, tanto la Encuesta de Empleo del INE como la Encuesta CASEN, nos entregan resultados similares. Si nos concentramos en el sector Comercio, ambas encuestas arrojan un universo de un poco menos de 1,3 millones de ocupados, lo que representa entre 19,7% y 19,8% de los ocupados totales.

Cuadro 3: Ocupados en el Sector Comercio

Rama a dos Dígitos	Encuesta Nac. de Empleo INE Oct-Dic 2006				Encuesta CASEN 2006			
	Hombres	Mujeres	Total	% de los Ocupados	Hombres	Mujeres	Total	% de los Ocupados
Comercio por Mayor	85.404	42.092	127.496	2,0%	41.691	21.655	63.346	1,0%
COMERCIO POR MENOR	469.551	479.563	949.114	14,8%	492.875	494.280	987.155	15,0%
Restaurantes y Hoteles	86.727	103.033	189.760	3,0%	102.243	139.857	242.100	3,7%
Total Comercio	641.682	624.688	1.266.370	19,8%	636.809	655.792	1.292.601	19,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos INE y CASEN

Sin embargo, en términos más específicos, el retail se asocia con el Comercio al por Menor, el cual representa cerca de un 15% de las personas ocupadas en Chile, lo que equivale a casi 1 millón de trabajadores/as. Al menos la mitad de este universo son mujeres.

Además, es necesario destacar que prácticamente el 90% o más de las personas ocupadas en el comercio al por menor, corresponde a trabajadores por cuenta propia y asalariados o empleados del sector privado, tal como se observa en los dos cuadros siguientes.

Cuadro 4: Ocupados en Comercio al por Menor según categoría ocupacional, CASEN 2006

Categoría Ocupacional	Hombre	Mujeres	Total	%
Patrón o empleador	23.244	15.317	38.561	3,9%
Trabajador por cuenta propia	173.963	199.755	373.718	37,9%
Empleado u obrero del sector púb. (Gov. Central o Municipal)	689	391	1.080	0,1%
Empleado u obrero de empresas públicas	1.831	2.931	4.762	0,5%
Empleado u obrero del sector privado	285.112	257.182	542.294	54,9%
Servicio doméstico puertas adentro	0	0	0	0,0%
Servicio Doméstico puertas afuera	0	194	194	0,0%
Familiar no remunerado	8.036	18.453	26.489	2,7%
FF.AA. y del Orden	0	57	57	0,0%
Total	492.875	494.280	987.155	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos CASEN 2006

Cuadro 5: Ocupados en Comercio al por Menor según categoría ocupacional, INE Oct-Dic 2006

Categoría Ocupacional	Hombre	Mujeres	Total	%
Empleador o Patron	24.303	9.374	33.677	3,5%
Trabajador por cuenta propia, Independiente	186.056	205.844	391.900	41,3%
Asalariado sector privado (Empleado, obrero, jornalero)	239.631	222.045	461.676	48,6%
Asalariado sector publico	0	96	96	0,0%
Personal Servicio Domestico puertas adentro	0	0	0	0,0%
Personal Servicio Domestico puertas afuera	0	0	0	0,0%
Familiar o personal no remunerado	19.561	42.204	61.765	6,5%
Total	469.551	479.563	949.114	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos INE Oct-Dic 2006

La industria del retail vinculada a los grandes holdings y empresas, ha tenido un gran desarrollo, especialmente a partir de la década de los 90', debido a la proliferación de centros comerciales y a la profundización del negocio del crédito a través de tarjetas emitidas.

Adicionalmente, se han producido fusiones y adquisiciones entre los distintos actores, lo que se ha traducido en una integración horizontal, surgiendo operadores con presencia en supermercados, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, centros comerciales o mall, etc.

En el siguiente cuadro, se destacan los principales hitos del retail chileno, durante los últimos 30 años, tanto en Santiago como en las distintas regiones del país.

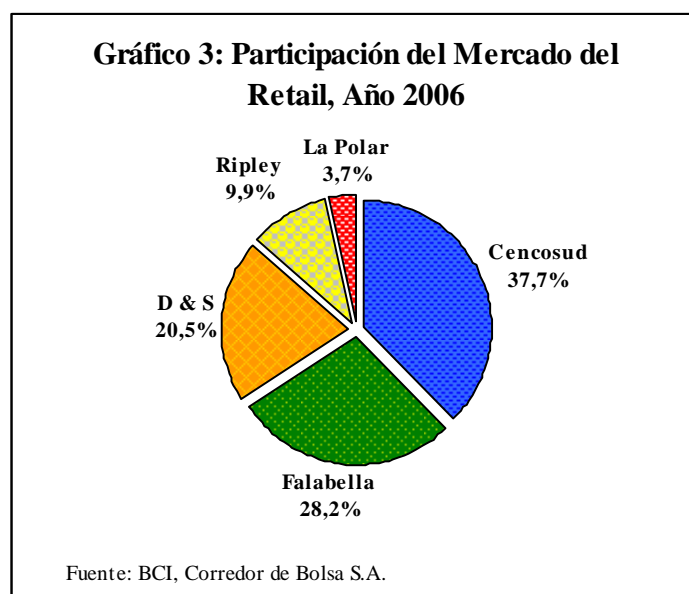
Cuadro 6: Principales Hitos Retail en Chile

Año	Santiago	Año	Regiones
1975	Primer Jumbo Mega Supermarket	1990	Punta del Sol
1980	Dos Caracoles de Providencia	1993	Viña Shopping
1981	Centro Comercial Apumanque	1995	Plaza Trébol Concepción
1982	Parque Arauco	1995	Plaza Real Copiapó
1984	Paseo Mall Estación Central	1995	Paseo del Mar Puerto Montt
1984	Primer Supermercado Ekono	1996	Plaza El Roble Chillán
1987	Primer Home Center Sodimac	1996	Plaza Germania Osorno
1988	Mall Panorámico	1997	Shopping Antofagasta
1990	Plaza Vespucio	1997	Shopping Iquique
1992	Shopping La Dehesa	1998	Plaza La Serena
1993	Alto Las Condes	1998	Mall del Centro Rancagua
1993	Mall Arauco Maipú, Las Palmas	1999	Mall Marina Arauco Viña del Mar
1994	Plaza Oeste, Primer Cinemark	1999	Mall Las Américas Iquique
1995	Primer Líder Hipermarket	2001	Paseo Costanera Puerto Montt
1996	Mall del Centro	2001	Primer Mega Johnson's
1997	Shopping Puente Alto	2002	Mall Calama
1998	Plaza Tobalaba	2003	Plaza Los Ángeles
2003	Portal La Dehesa	2005	Portal Temuco
2003	Florida Center	2006	Plaza Antofagasta
2003	Plaza Norte	2006	Espacio Urbano Linares y Los Andes
2004	Portal La Reina	2006	Portal Valparaíso

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos entregados por diario La Tercera

En 1975 se inaugura el primer Jumbo y a comienzos de los 80' se inicia incipientemente el boom de los centros comerciales con la creación del Apumanque y el Parque Arauco, tendencia que se extiende a regiones a partir de los 90'

Actualmente, se reconocen 5 grandes actores en el negocio del retail: Cencosud, D & S, Falabella, Ripley y La Polar.



Existen actores, como Cencosud y Falabella que están integrados completamente, siendo propietarios de supermercados, tiendas por departamento, tiendas para el mejoramiento del hogar, centros comerciales y participación activa en el retail financiero a través de tarjetas de créditos, banca y seguros.

Otros actores, como, La Polar, D & S y Ripley, presentan un negocio menos diversificado.

A continuación, se presenta un resumen en donde se observa el panorama actual para cada uno de los 5 actores principales del retail, en términos de metros cuadrados de venta, número de locales y próximas aperturas en sus distintos negocios. A marzo de 2007 se acumulan más de 2,4 millones de mts² de venta, con casi 500 locales y cerca de 100 nuevas aperturas para lo que queda del año.

Cuadro 7: Principales Datos Empresas Retail

Holding o Empresa	Metros Cuadrados Venta Marzo 2007	N° Locales Marzo 2007	Aperturas Proyectadas 2007
Cencosud			
Jumbo	173.535	22	4
Sta Isabel	173.890	118	9
Easy	185.107	22	1
Shopping Centers	237.270	8	
París	199.243	24	4
D&S			
Líder Express	66.644	44	20
Líder Vecino	105.251	26	5*
Líder	288.050	32	
Ekono	4.550**	13	25
Falabella			
Falabella	187.977	35	4
Sodimac	421.995	56	5
Tottus	68.069	18	7
Shopping Centers	s/i	8	
Ripley			
Ripley	185.685	34	6
Shopping Centers	s/i	3	1
La Polar			
	110.750	31	5
Total			
	2.403.466	491	91

Fuente: BCI, Corredor de Bolsa S.A.

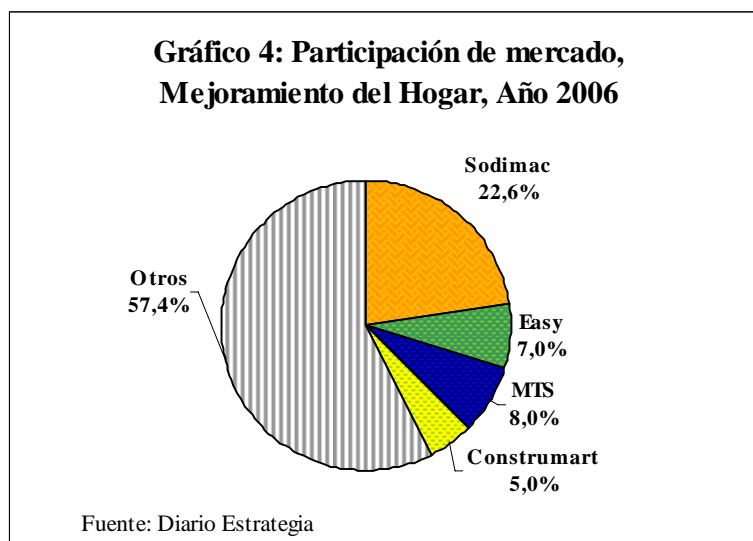
* Líder Vecino y Líder pasarán a ser Hiper de Líder

** Estimación

El presente estudio, abordará tres áreas del retail: Multitiendas o Tiendas por Departamento, Supermercados y Farmacias. Cada una de ellas, contará con un capítulo separado, en donde se abordarán en profundidad los aspectos más importantes para las empresas principales de cada sector.

De esta forma, se analizará a Falabella, Ripley y Johnson's, París y La Polar en el caso de las Tiendas por Departamento, Jumbo y Santa Isabel (Cencosud), Líder, Líder Vecino y Ekono (D & S), Tottus y San Francisco y Unimarc, para los Supermercados y Cruz Verde, Farmacias Ahumada y Salco Brand para el área de las Farmacias perteneciente al Retail.

El sector de las Tiendas para Mejoramiento del Hogar, no será analizado, sin embargo, es pertinente destacar, que actualmente existe un mercado que presenta menores grados de concentración en relación a los otros tres sectores del reatail. De hecho, el 57,4% del mercado corresponde a pequeñas empresas.



Homecenter Sodimac, de propiedad del Holding Falabella es el principal actor del sector y detenta un 22,6% del mercado. Luego sigue MTS, red compuesta por más de 38 socios y más de 100 puntos de venta con un 8% y finalmente Easy, perteneciente a Cencosud con un 7% del mercado del mejoramiento del hogar.

Tiendas por Departamento

“INFORME RETAIL – CAPÍTULO MULTITIENDAS”

Septiembre / Octubre 2007

Versión Preliminar

II. Caracterización del Sector de las Multitiendas

1) Definición

En general, se pueden definir tres grandes grupos de tiendas:

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

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

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

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

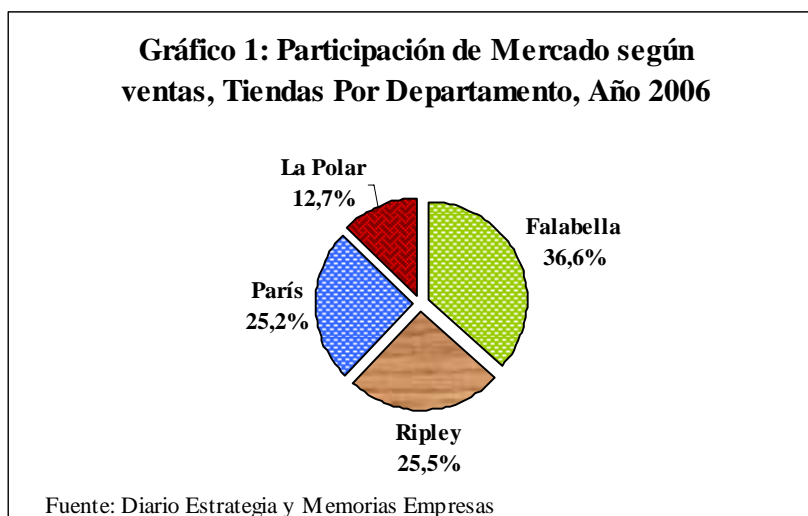
Tiendas y Cadenas de Especialistas: Las primeras están dirigidas a satisfacer pequeños nichos de mercado, que operan indistintamente en malls y sectores comerciales. Las segundas desarrollan su operación a nivel nacional y se especializan en una línea de productos, la que, sin embargo, puede ser muy amplia.

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

2) Operadores y Cifras Agregadas

En relación a las Tiendas por Departamento, tal como se describió en la definición, existen cuatro grandes actores a nivel nacional: Falabella, Ripley, París y La Polar.

Durante el año 2006, Falabella lideró las ventas con un 36,6%, seguida por Ripley y París con un 25,5% y 25,2% respectivamente. Finalmente La Polar se ubica en el cuarto lugar con un 12,7%, sin embargo, el año 1999 sólo tenía una participación del 4% en el mercado, por tanto esta empresa se encuentra en un importante proceso de expansión.



La empresa más antigua es Falabella, iniciando sus operaciones en 1889, luego París en 1900 (como Almacenes París), La Polar en 1920 y finalmente Ripley que recién el año pasado cumplió 50 años de vida. Por lo mismo, Falabella es la primera tienda en ingresar a regiones con su local de Concepción inaugurado en 1962.

Las cuatro compañías son sociedades anónimas abiertas y transan sus acciones en la Bolsa de Valores, siendo Ripley, la última en concretar su proceso de apertura en el año 2005.

Sólo La Polar todavía no ha ingresado al negocio bancario e inmobiliario (mall o centros comerciales) y junto a París tampoco ha iniciado su proceso de internacionalización, aunque se espera que en los próximos años, ambas empresas ya tengan presencia en algún país latinoamericano.

Finalmente, es necesario destacar que el negocio del crédito ha pasado a ser una de las principales fuentes de ingresos de estas compañías.

Cuadro 1: Principales Datos Tiendas por Departamento

Evento	Falabella	París	Ripley	La Polar
Inicios	1889	1900	1956	1920
Inicio Negocio de Crédito	1980	1980	1976	s/i
Inicios en Regiones	1962 (Concepción)	1995 (Concepción)	1986 (Concepción)	1992 (Rancagua)
Ingreso a un mall	1983 (Parque Arauco)	1991 (Parque Arauco)	1993 (Parque Arauco)	2002 (Portal La Reina)
Inicia negocio inmobiliario	1990 (Plaza Vespucio)	1994 (Plaza Oeste)	1988 (Panorámico)	No
Salida al Exterior	1993 (Argentina), 1995 (Perú)	No	1997 (Perú)	No
Apertura a Bolsa de Valores	1996	1996	2005	2003
Inicio Negocio Bancario	1998	2004	2002	No

Fuente: FitchsRatings

En cuanto a las Multitiendas y Cadenas de Especialistas, se destacan Johnson's, Hites, Corona, DIN, ABC, Tricot, Dijon, Fashion's Park y un conjunto de tiendas regionales tales

como Comercial Multicentro Limitada con 17 tiendas en la VII Región, Don Álvaro con 5 tiendas en la II y III Región, Dimarsa con presencia a lo largo de toda la X Región, entre otras.

Cuadro 2: Principales Multitiendas y/o Tiendas de Especialidad

Empresa	Cobertura	Página Web
Johnson's	Nacional	http://www.johnsons.cl
Hites	Región Metropolitana principalmente	http://www.hites.cl
DIN	Nacional	http://www.din.cl
ABC	Nacional	http://www.abc.cl
Tricot	Nacional	http://www.tricot.cl
Corona	Nacional	http://www.corona.cl
Dijon	Nacional	http://www.dijon.cl
Fashion's Park	Nacional	http://www.fashions.cl
Multitiendas Danel	Región Metropolitana (1 local)	http://www.danel.cl
Multitienda Casa Taboada S.A.	X Región	http://www.taboada.cl
Don Álvaro	II y III Región	http://www.donalvaro.cl
Dimarsa	X Región	http://www.dimarsa.cl
Establecimientos Germani	VII Región	http://www.germani.cl
Comercial Multicentro Limitada	VII Región	http://www.multicentro.cl
Cooperativa de Consumos de Carabineros de Chile Limitada	Nacional	http://www.coopercarab.cl
Harrison's Grandes Tiendas	VII, VIII y IX Región	http://www.harrisons.cl
Multitiendas La Catedral	IV Región	http://www.lacatedral.cl
El Arte de Vestir S.A.	XII Región	http://www.elartedevestir.cl
Multihogar	VII Región	No Disponible
Multitiendas El Rey	IX Región	No Disponible
Multitiendas Miguel Anisch	VI Región	No Disponible
Multitiendas Seideman	V Región	No Disponible

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta el listado de locales de las 7 multitiendas y/o cadenas de especialistas más importantes. Johnson's no se considera, por cuando será analizada en profundidad junto a las cuatro grandes tiendas por departamento.

a) El Holding AD Retail

El Holding AD Retail S.A. agrupa las operaciones de las cadenas de tiendas ABC y Din y pertenece al grupo empresarial Yaconi-Santa Cruz que adquiere Din en 1995 y ABC en el año 2005. Otros negocios del grupo son Litigas, una participación de 8,5% en Metrogas, la Pesquera El Golfo, el Drugstore y el Mall Paseo Estación.

Para este año, AD Retail proyecta cerrar con ventas del orden de los US\$440 millones, consolidándose como uno de los actores más importantes del sector después de las grandes tiendas por departamento.

Entre 1999 y el 2006 se registra un gran aumento en las ventas, pasando de menos de \$80 mil millones a más de \$200 mil millones y más que duplicando la superficie de ventas medida en metros cuadrados.

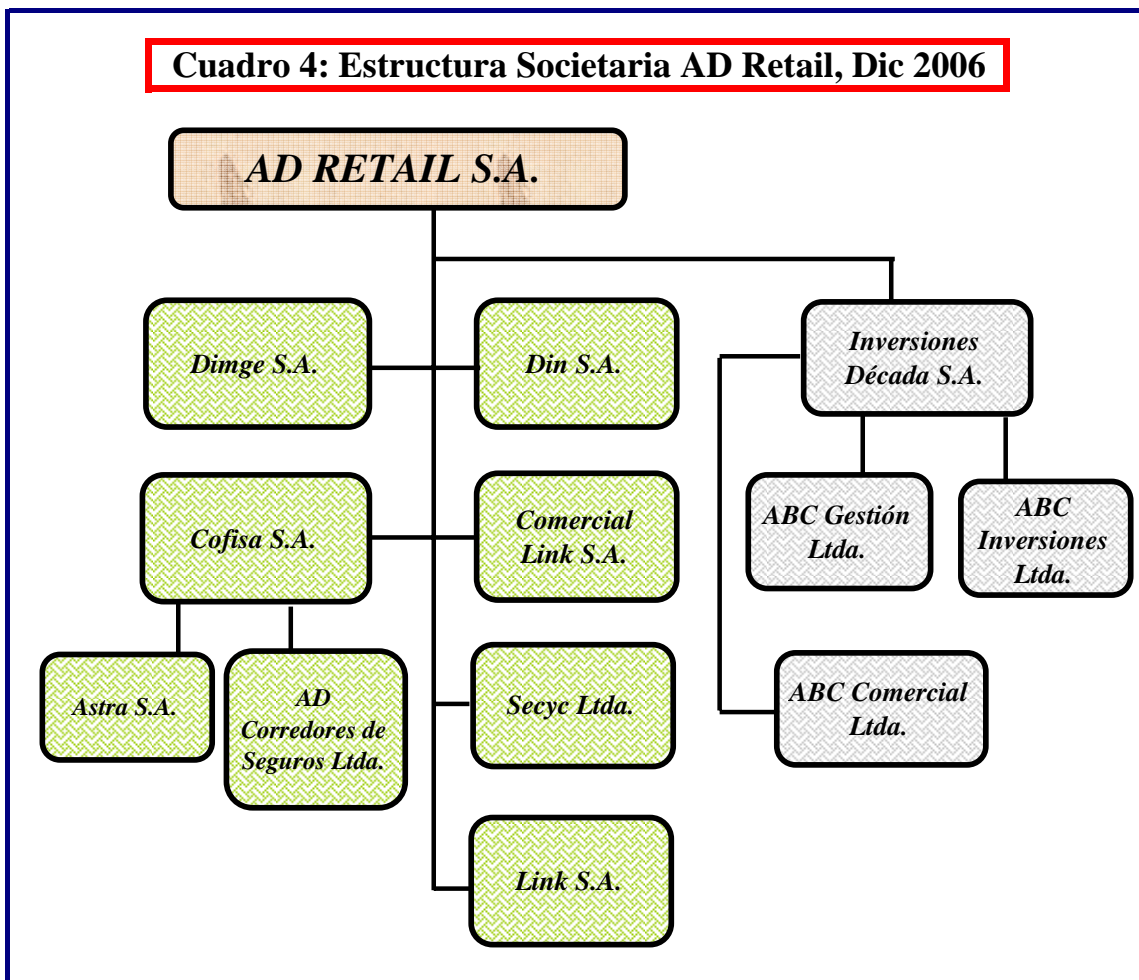
Con la incorporación de ABC en el año 2005, las tiendas del holding pasaron de 79 a 175 a lo largo de todo país y con fuerte presencia regional.

Cuadro 3: Ventas (Ingresos Operacionales) en millones de \$ de diciembre 2006

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas Totales	78.444	74.175	69.773	77.777	89.402	109.345	174.529	204.436
Superficie de ventas (M ² finales)	34.370	34.145	35.195	29.568	30.949	37.188	72.833	77.413
Número de tiendas	79	78	82	85	85	89	178	175

Fuente: Feller Rate, Julio 2007

La estructura societaria que el holding ha determinado para sus negocios se puede observar en el siguiente cuadro:



Din S.A. administra centralizadamente las áreas comercial y operativa de la cadena de tiendas Din. La filial Dimge, realiza parte de las compras e importaciones de mercadería, operando en la zona franca de Iquique.

Cofisa S.A. financia las compras de los clientes mediante la tarjeta de crédito Din, mientras Astra S.A. se encarga de la evaluación de los clientes que solicitan la tarjeta. La empresa Link es la encargada de administrar la tarjeta, entregar los servicios informáticos y prestar asesorías informáticas a los locales de venta. La cobranza es realizada internamente por la filial Secyc.

Para ampliar la gama de servicios que ofrece a sus clientes y aprovechar la infraestructura de sus tiendas, se incorporó el negocio de seguros, formándose la Corredora de Seguros Din en asociación con una importante compañía aseguradora.

La adquisición de Inversiones Década S.A. en 2005, agregó nuevas sociedades a la estructura societaria del grupo. Así, la sociedad ABC Comercial Ltda., administra el inventario y realiza la venta de los productos de las tiendas ABC, mientras que ABC Inversiones Limitada, financia las compras de los clientes con tarjeta de crédito ABC y, a través de Administradora de Servicios Integrales S.A., se realiza la evaluación de los créditos y la cobranza interna.

La primera tienda Din fue inaugurada en el año 1914 bajo el nombre de Casa Gómez. En los 70', la compañía comenzó un fuerte proceso de expansión con la apertura de más de 30 sucursales en todo el país y se posicionó como una de las cadenas más importantes en línea blanca, electrónica y muebles.

En 1997 se implementó el Centro de Distribución, "La Vara", ubicado en San Bernardo y que cuenta con 12.500 m² construidos.

ABC, por otra parte, nace a fines de la década del 50, cuando la empresa distribuidora Abastible -perteneciente al holding Copec- busca incentivar el consumo de gas, y comienza a comercializar estufas, anafres y cocinas. En 1966, se amplía la venta hacia productos de línea blanca y equipos electrónicos.

En 1976 se creó la nueva sociedad Abastecedora de Combustible y Comercial Ltda. que quedó a cargo de la comercialización de artículos electrónicos, línea blanca, electrodomésticos y otros productos para el hogar. En 1982 y posteriormente en 1989, cambia su razón social, para quedar operando bajo el nombre de ABC Comercial Ltda., con el propósito de independizarse absolutamente de la gestión de Abastible. En ese período se crea el nombre de fantasía Supertiendas ABC, continuando con el slogan "El ABC de la Economía". El cambio legal, llevó al cambio de imagen de las tiendas y de la publicidad.¹

A continuación, se presenta el listado completo de las tiendas de Din y ABC presentes a lo largo de todo el país.

¹ Ver Página Web, www.abc.cl

Cuadro 5: Tiendas ABC

Nº	Nombre	Dirección	Nº	Nombre	Dirección
1	Alameda	Alameda 2880	34	Puerto Montt Angelmo	Antonio Varas 839
2	Angol	Lautaro 421	35	Puerto Montt Centro	Talca 130 esq. Urmeneta
3	Antofagasta Matta	Matta 2503	36	Puerto Varas	San José 319
4	Antofagasta Prat	Prat 491	37	Quillota	Merced 25
5	Arica	21 de Mayo 161-169	38	Quilpue	Claudio Vicuna 791
6	Calama	Ramirez 1897	39	Rancagua 1	Independencia 790
7	Cauquenes	Victoria 509	40	Rengo	Arturo Prat 195
8	Chillan	El Roble 713	41	Salamanca	Irrazaval 601
9	Concepcion Anibal Pinto	Anibal Pinto 613	42	San Antonio	Centenario 287
10	Concepcion Maipu	Maipu 645	43	San Bernardo	Eyzaguirre 699
11	Concepcion Principal	Barros Arana 817	44	San Carlos	Serrano 540
12	Constitucion	Freire 476	45	San Diego	San Diego 2075
13	Copiapo	Atacama 525	46	San Felipe	Prat 209
14	Coquimbo	Aldunate 1471	47	San Fernando	Manuel Rodríguez 923
15	Coyhaique	Prat 295	48	San Javier	Arturo Prat 2450
16	Curico	Peña 772	49	Santa Cruz	Rafael Casanova 344, L5
17	Estado	Estado 82	50	Talagante	Avda. Lib. B. OHiggins 1043
18	Iquique	Vivar 610	51	Talca 2	Uno Sur 1566
19	Irrazaval	Irrazaval 2796	52	Talca 3	Uno Sur 1343
20	La Calera	Carrera 703	53	Talcahuano	Colon 501
21	La Cisterna	Jose Miguel Carrera 6510	54	TalTal	Arturo Prat 701-705
22	La Serena	Cordovez 544	55	Temuco Centro	Prat 530
23	Linares	Independencia 570	56	Temuco Estacion	Manuel Rodríguez 1100
24	Los Andes	Maipu 201 - 214	57	Tocopilla	21 de Mayo 1461
25	Los Angeles	Colon 564	58	Valdivia	Picarte 384 Esq. Caupolican
26	Maipu	Ramon Freire 2018	59	Vallenar	Arturo Prat 1130
27	Melipilla	Plaza de Armas 561	60	Vallenar II (Muebles)	Arturo Prat 1198
28	Osorno	Eleuterio Ramirez 1102	61	Valparaiso Condell	C. Condell 1482
29	Ovalle	Vicuna Mackenna 105	62	Valparaiso P. Montt	Avda. Pedro Montt 2010
30	Parque Arauco	Kennedy 5413 loc-211	63	Villa Alemana	Avda. Valparaiso 680
31	Parral	Anibal Pinto 545	64	Villarrica	Camilo Henriquez 470
32	Puente	Puente 593	65	Mall Marina Arauco	Avda. Libertad 1348, Local 107-109
33	Puente Alto	Concha y Toro 400 Esq. Tocomal	66	Viña del Mar	Valparaiso 444

Cuadro 6: Tiendas DIN

Nº	Nombre	Dirección	Nº	Nombre	Dirección
1	Alto Hospicio	Avda Chijo 3167 Local 45-46	41	La Serena	Cordovez 570
2	Ancud	Pudeto 231-235	42	La Union	Esmeralda 499
3	Angol	Lautaro 170	43	Laja	Balmaceda 233-A
4	Antofagasta	Manuel Antonio Matta 2551	44	Lautaro	Ohiggins 722
5	Antofagasta II	Baquedano 729	45	Lebu	Alcazar 145
6	Arauco	Esmeralda 363 Local 2-4-6	46	Linares	Independencia 599-601
7	Arica I	21 De Mayo 184	47	Loncoche	Bulnes 200
8	Arica II	21 De Mayo 451-459	48	Los Andes	Maipu 205
9	Aysen	Sargento Aldea 978	49	Los Angeles	Colon 400
10	Buin	Balmaceda # 64	50	Los Lagos	San Martin 174
11	Cabildo	Humeres 730	51	Maipu (Mall Arauco)	Vespucio 399 Local 179
12	Calama	Eleuterio Ramirez 1942-1954	52	Melipilla	Serrano 469
13	Calama Mall	Av. Balmaceda #342	53	Melipilla Mall	Serrano 395 L-104 Y 105
14	Cañete	Serrano 204	54	Molina	Quechereguas 2093
15	Carahue	Villagran 200	55	Mulchén	Villagrán 403
16	Castro	San Martin 475-481	56	Nacimiento	San Martin 595
17	Cauquenes	Victoria 508	57	Nueva Imperial II	Arturo Prat 201
18	Chillan	Arauco 680	58	Osorno	Ramirez 808
19	Coelemu	Matta 449	59	Ovalle II	Vicuña Mackenna 139-145
20	Colina	Gral San Martin 068 L-A-2	60	Ovalle	Benavente 100
21	Concepcion	Maipu 679	61	Parral	Anibal Pinto 602
22	Constitución	Freire 664	62	Paseo Estación	Alameda 3220 Local 129
23	Copiapo	Atacama 578	63	Peñaflor*	21 De Mayo 1336
24	Coquimbo	Aldunate 1411	64	Peñalolen	Av. Grecia 8585 L-6a-6b-6c
25	Coronel	Manuel Montt # 602	65	Pitrufquen	Bilbao 525
26	Coyhaique	Horn 60	66	Plaza Pte Alto	Av. Concha Y Toro 380
27	Curacautín	Ohiggins 850	67	Puente Alto	Concha Y Toro 37
28	Curanilahue	Arturo Prat 1357	68	Puerto Montt	Antonio Varas 842
29	Curico	Arturo Prat 474	69	Puerto Montt Centro	Antonio Varas 650
30	El Salvador	De Julio 702	70	Puerto Natales	Manuel Bulnes 683
31	Estado	Estado 73	71	Punta Arenas	Bories 870
32	Gorbea	Ohiggins 301	72	Purranque	Pedro Montt 70
33	Illapel	Constitucion 648	73	Quellon	Ladrilleros 408
34	Iquique	Tarapaca 601	74	Quilicura	Av. Ohiggins 334 Local 6 Y
35	Iquique Zofri	Manzana 1 Galpon 36	75	Quillota	Prat 177
36	Irarrazaval	Irarrazaval 2716	76	Quilpue	Andres Bello 613
37	La Calera	Carrera 759-761	77	Quilpué Mall	Diego Portales 822 L-108-109-
38	La Cisterna	Gran Avenida 6383	78	Rancagua	Independencia 763
39	La Florida	Vespucio 7500 Local 08	79	Rio Bueno	E. Libertador 1109
40	La Ligua	Ortiz De Rozas 333	80	Salamanca	Matilde Salamanca 165

Nº	Nombre	Dirección	Nº	Nombre	Dirección
81	San Antonio	Centenario 123	96	Tocopilla	21 De Mayo 1681-1683
82	San Bernardo	Eyzaguirre 629	97	Traiguén	Santa Cruz 834
83	San Carlos	Serrano 563	98	Valdivia	Picarte 498
84	San Clemente	Alejandro Cruz 101	99	Vallenar	Prat 1171
85	San Diego	San Diego 2067	100	Valparaíso	Condell 1227
86	San Felipe	Prat 221	101	Valparaíso I	Pedro Montt 2034
87	San Fernando	Manuel Rodríguez 995	102	Valparaíso II	Pedro Montt 2043
88	San Vicente TT	Exequiel Fernández 198	103	Victoria	Pisagua 1274
89	Santa Cruz	Rafael Casanova 216	104	Vicuña	Prat 316
90	Talagante	Bernardo O'higgins 1111	105	Villa Alemana	Valparaíso 742-760
91	Talca	Uno Sur 1546	106	Villarrica	Camilo Henríquez 522
92	Talcahuano	San Martín 176	107	Viña Del Mar II	Valparaíso 459
93	Taltal	Prat 801-805	108	Viña del Mar III	Arlegui 951
94	Temuco	Manuel Montt 764	109	Viña Mall Marina Arauco	Libertad 1348 L-30
95	Temuco Centro	Rodríguez 1098			

Finalmente, es pertinente mencionar que a marzo de 2007, la empresa mantiene más de 2,38 millones de tarjetas emitidas, de las cuales 701 mil se encontraban activas, es decir, con saldo positivo.

b) Hites

La Multitienda Hites, nace en 1954 y sus dueños son los hermanos Isaac y Alex Hites. Su gerente general es Ricardo Brender y actualmente se encuentra en plena etapa de expansión, inaugurando sus primeras tiendas en regiones. El año 2006 registró US\$215 millones por ventas y US\$10, 6 millones de utilidades. Además cuenta con 360 mil tarjetas de crédito activas.

Cuadro 7: Tiendas Hites

Nº	Nombre	Dirección
1	Oficina Central	Moneda 970, Piso 4
2	Hites Alameda	Alameda 757 - San Antonio 41
3	Hites Plaza de Armas	Ahumada 390 - Compañía 1034
4	Hites Puente	Puente 640
5	Edificio Puente	Puente 696
6	Rancagua	Independencia 751
7	Vicuña Mackenna	Diez de Julio 8
8	Puente Alto	Avda. Concha y Toro 175
9	Meiggs	Meiggs 23
10	Maipú	Maipú 5 de Abril 33
11	San Bernardo	Eyzaguirre 702 local 12
12	Temuco	s/i

c) Dijon

La empresa Dijon es controlada por Ronitex, propiedad de la familia Wurman (Salo Wurman y sus hijos Isaac y León).

Salo Wurman llegó a Chile procedente de Rumania cuando la Segunda Guerra Mundial atacaba a Europa. Lo trajo su primo Herman Wurman a trabajar en la firma que él había creado, Confecciones Ronitex. Con sus ahorros Salo adquirió una tienda de casimires y después formó una fábrica de tejidos, que más tarde se fusionó con la empresa de su pariente

En 1978 se les ocurrió abrir una tienda, llamada Top Shop, en Huérfanos, que pronto pasó a constituirse en una cadena con 18 locales de Arica a Punta Arenas, en los que fueron pioneros con el concepto de tiendas de descuento. Esa fue la base para crear Dijon.

A pesar de que Dijon no ha hecho cambios en la línea de la grandes multitiendas, y sigue apostando a los segmentos C2, C3 y D, ha desarrollado el área de las licencias a través de dos filiales: Induropa, que maneja las licencias infantiles Disney, Warner y Barbie; e Intermundi, a cargo de marcas de ropa adulta como Naf-Naf, que reintrodujeron a fines de 2005.

Cuadro 8: Tiendas Dijon

Nº	Nombre	Dirección
1	BUIN	BALMACEDA 180
2	CERRILLOS	MALL PLAZA OESTE - AV. AMERICO VESPUCIO 1501- LOCAL 126
3	COLINA	CARRETERA SAN MARTIN 068
4	HUECHURABA	MALL PLAZA NORTE - AV. AMERICO VESPUCIO 1737 - LOCAL 1177 - 1189
5	HUECHURABA	SANTA MARTA DE HUECHURABA 6251
6	LA FLORIDA	MALL PLAZA VESPUCIO - AV. VICUÑA MACKENNA 7110 - LOCAL 214
7	LA FLORIDA	MALL PLAZA VESPUCIO - AV. VICUÑA MACKENNA 7110 - LOCAL 49-50
8	MAIPU	SHOPPING LAS PALMAS - AV. LOS PAJARITOS 1924
9	MELIPILLA	MALL PLAZA LEYÁN - SERRANO 395 - LOCAL 224
10	MELIPILLA	ORTUZAR 841-849
11	PEÑAFLO	21 DE MAYO 4570
12	PUENTE ALTO	AV. CONCHA Y TORO 91
13	QUILICURA	O'HIGGINS 334 - LOCAL 2-4
14	SAN BERNARDO	EYZAGUIRRE 639
15	SANTIAGO	ESTADO 390
16	SANTIAGO	SAN ANTONIO 371
17	SANTIAGO	MALL PASEO ESTACION - SAN BORJA 62
18	ARICA	21 DE MAYO 446
19	ANTOFAGASTA	PRAT 506
20	IQUIQUE	VIVAR 630

Caracterización del Sector

21	CALAMA	RAMIREZ 2094
22	TOCOPILLA	21 DE MAYO 1853
23	COPIAPÓ	ATACAMA 541
24	VALLENAR	ARTURO PRAT 1264
25	COQUIMBO	ALDUNATE 1401
26	LA SERENA	CORDOVEZ 560
27	OVALLE	VICUÑA MACKENNA 264
28	LA CALERA	J.J. PEREZ 233
29	LOS ANDES	MAIPU 234
30	QUILLOTA	PRAT 213-235
31	QUILPUÉ	ANDRES BELLO 618
32	SAN ANTONIO	AV. CENTENARIO 142
33	SAN ANTONIO	AV. CENTENARIO 18
34	SAN FELIPE	PRAT 203
35	VALPARAÍSO	CONDELL 1325
36	VILLA ALEMANA	AV. VALPARAISO 377
37	RANCAGUA	INDEPENDENCIA 724
38	RENGO	PRAT 96 - 102
39	SAN FERNANDO	MANUEL RODRIGUEZ 911
40	SAN VICENTE DE T.T.	GERMAN RIESCO 520
41	SANTA CRUZ	RAFAEL CASANOVA 429
42	CAUQUENES	VICTORIA 600
43	CURICÓ	PEÑA 685
44	LINARES	INDEPENDENCIA 541
45	PARRAL	ANIBAL PINTO 715
46	SAN JAVIER	ARTURO PRAT 2479
47	TALCA	1 SUR 1295
48	CHILLÁN	5 DE ABRIL 660
49	CONCEPCIÓN	COLO COLO 525
50	LOS ANGELES	COLON 465
51	LOS ANGELES	MALL PLAZA LOS ANGELES - VALDIVIA 440 - LOCAL 220-221
52	SAN CARLOS	BALMACEDA 431
53	ANGOL	LAUTARO 379
54	PUCON	B.O'HIGGINS 112 - LOCAL 5
55	TEMUCO	MANUEL BULNES 426
56	TEMUCO	PORTAL TEMUCO - AV. ALEMANIA 671 - LOCAL 107
57	VICTORIA	PISAGUA 1346
58	VILLARRICA	CAMILO HENRIQUEZ 376
59	CASTRO	BLANCO 334
60	LA UNION	ESMERALDA 750
61	OSORNO	ELEUTERIO RAMIREZ 842 - LOCAL 118-121
62	PUERTO MONTT	MALL PASEO DEL MAR - URMENETA 582 - LOCAL 228
63	VALDIVIA	CAUPOLICAN 488
64	COYHAIQUE	FRANCISCO BILBAO 326
65	PUERTO AYSÉN	SARGENTO ALDEA 995
66	PUNTA ARENAS	CARLOS BORJES 658

d) Corona

Multitiendas Corona nace en 1946 y está ligada a la familia Schupper de origen holandés. De hecho, tres de los seis miembros del directorio corresponden a personas de la familia. Su gerente general es Dennis Gateño y actualmente ha lanzado un plan a 5 años para duplicar su tamaño.

Hoy ya cuentan con 28 tiendas, y en el próximo quinquenio podrían abrir entre 7 y 8 nuevos locales, de unos 5.000 metros cuadrados de superficie de ventas.

Cuadro 9: Tiendas Corona

N°	Nombre	Dirección	N°	Nombre	Dirección
1	Arica	21 de Mayo 466/450	15	Venta en Bodega	Avda. Lib. Bernardo O'Higgins, 2702-2798, Local 201-202
2	Iquique	Vivar 621-611	16	Rancagua	Independencia 549
3	Calama	Latorre 1798/ Abaroa 2232	17	Curicó	Arturo Prat 455
4	Antofagasta	Arturo Prat 606	18	Linares	Independencia 596
5	Copiapó	O'Higgins 485	19	Talca	1 Sur 1356
6	La Serena	Cordovez 581	20	Los Angeles	Colón 447
7	Coquimbo	Aldunate 1470	21	Concepción	Freire 677
8	Ovalle	Vicuña Mackenna 136	22	Temuco I	Manuel Montt 869
9	Valparaíso	Condell 1454	23	Temuco II	Diego Portales 1028
10	San Antonio	Centenario 311	24	Valdivia	Camilo Henríquez 478
11	Melipilla	Plaza Armas 585	25	Osorno	Ramirez 1041
12	Alameda	Avda. Lib. Bernardo O'Higgins, 2826	26	Puerto Montt	Antonio Varas 628
13	Bandera	Bandera 598	27	Coyhaique	Arturo Prat 429
14	Puente Alto	Concha y Toro 406	28	Punta Arenas	Bories 904

e) Tricot

Tricot, está presente de Arica a Punta Arenas con 29 tiendas especializadas en la venta de vestuario. Sus dueños son Jaime Pollak y familia y el gerente general es Antonio Egidio.

Cuadro 10: Tiendas Tricot

N°	Nombre	Dirección	N°	Nombre	Dirección
1	Arica	21 de Mayo 364	16	Monjitas	21 de Mayo 505
2	Iquique	Vivar 636	17	Torre Alameda	Alameda 781
3	Calama	Ramirez 2001	18	Maipú	Shopping Las Palmas
4	Antofagasta	Prat 501	19	Rancagua	Independencia 539
5	Copiapó	Los Carrera 501	20	Talca	1 Sur 1449
6	La Serena I	Cienfuegos 458	21	Chillán	5 de Abril 812
7	La Serena II	Cordovez 618	22	Los Angeles	Colón 357

8	Coquimbo	Aldunate 1139	23	Concepción	Barros Arana 761
9	Ovalle	Vicuña Mackenna 98	24	Temuco	Bulnes 498
10	La Calera	Carrera 807	25	Valdivia	Picarte 464
11	San Felipe	Prat 93	26	Osorno	Ramírez 968
12	Quilpué	Diego Portales 822	27	Puerto Montt	Varas 536
13	Valparaíso	Condell 1421	28	Mall Puerto Montt	Urmeneta 581, 4° Piso
14	Viña del Mar	Valparaíso 360	29	Punta Arenas	Bories 844
15	Melipilla	Serrano 395			

f) Fashion's Park

Con ventas que superan los US\$55 millones, Fashion's Park, controlada por Kuo Chien, un inmigrante chino que inició junto a su familia el negocio a mediados de los 80', se encuentra presente desde Copiapó hasta Chiloé con 36 locales.

Cuadro 11: Tiendas Fashion's Park

Nº	Nombre	Dirección	Nº	Nombre	Dirección
1	Casa Matriz	Panamericana Norte N° 5951, Conchali	19	La Calera	Arturo Prat 653
2	Tienda Estación Central	Alameda 3255	20	San Felipe	Santo Domingo 129
3	Tienda Mall Arauco Maipú	Av. Americo Vespucio 399 L.100	21	San Fernando	Av. Manuel Rodríguez 1025
4	Tienda Mall Plaza Vespucio	Av. Vicuña Mackenna 7110 L. 294 - 295	22	Santa Cruz	Rafael Casanova 344, L 7
5	Tienda Mall Plaza Oeste	Av. Americo Vespucio 1501 L. A154	23	Rancagua	Independencia 676
6	Tienda Mall Plaza Tobalaba	Av. Camilo Henríquez 3296 L B129	24	Talca	Sur N° 1526
7	Tienda Puente Alto	Concha y Toro 1012 L.14	25	Curicó	Arturo Prat 496
8	Tienda San Bernardo	Eyzaguirre 669	26	Linares	Independencia 715
9	Tienda Buin	José Manuel Balmaceda 117	27	Los Angeles	Almagro 543
10	Copiapó	O'Higgins 480	28	Chillan	Maipón 685 / Local 14
11	Coquimbo	Aldunate 1223	29	Concepción	Barros Arana 975
12	La Serena	Mall la Serena, Alb. Solari 1400, L.B 101	30	Concepción	Lincoyan 437
13	La Serena	O'Higgins 646	31	Talcahuano	J.Alessandri 3177, L 110 – 112
14	Valparaíso	Av Argentina 222	32	Talcahuano	Diego de Oro 167
15	Valparaíso	Independencia 1736, Plaza Victoria	33	Temuco	Dirección: Aldunate 442
16	Viña Del Mar	Mall Marina Arauco, Libertad 1348 L 134	34	Osorno	Eleuterio Ramírez 1135
17	Quilpué	Diego Portales 822, L. 207	35	Puerto Montt	Antonio Varas 894
18	Quillota	Freire 101	36	Castro	Serrano 337

3) Cadena de Negocios

La cadena de negocios o cadena de valor² es el conjunto de relaciones laborales y productivas requeridas para obtener un producto o entregar un servicio. Permite identificar en que puntos interviene de manera más directa el factor trabajo y en cuales lo hace el factor capital. Logra también detectar los distintos eslabones en los cuales puede presentarse externalización.

Un esquema general de lo que ocurre en el negocio de las tiendas por departamento en Chile, se puede apreciar en la Figura 1.

El primer actor que interviene son los proveedores, los cuales pueden ser nacionales o extranjeros. En el último tiempo, las tiendas por departamento han reducido la producción propia y la compra a productores nacionales, optando por la importación principalmente de Asia, en donde los costos e producción son ostensiblemente más bajos.

Posteriormente, aparecen las Bodegas o Centros de Distribución, lugar en donde llegan gran parte de los productos que venden las tiendas por departamento. La ropa, el calzado, los muebles, electrodomésticos o los artículos de línea blanca son transportado desde las bodegas hasta las tiendas, las cuales generalmente cuentan con una o varias bodegas internas, de tal forma de poder surtir permanentemente la demanda por sus distintos productos.

Una tienda típica puede ser de carácter convencional o ubicarse en un mall o centro comercial y se divide en pisos y/o en departamentos. En general, en todas las tiendas existen los departamentos de vestuario hombre, vestuario mujer, calzado hombre, calzado mujer, ropa infantil, deportes, línea blanca, electrodomésticos, perfumería, muebles, colchonería, una sección para novios, entre otras.

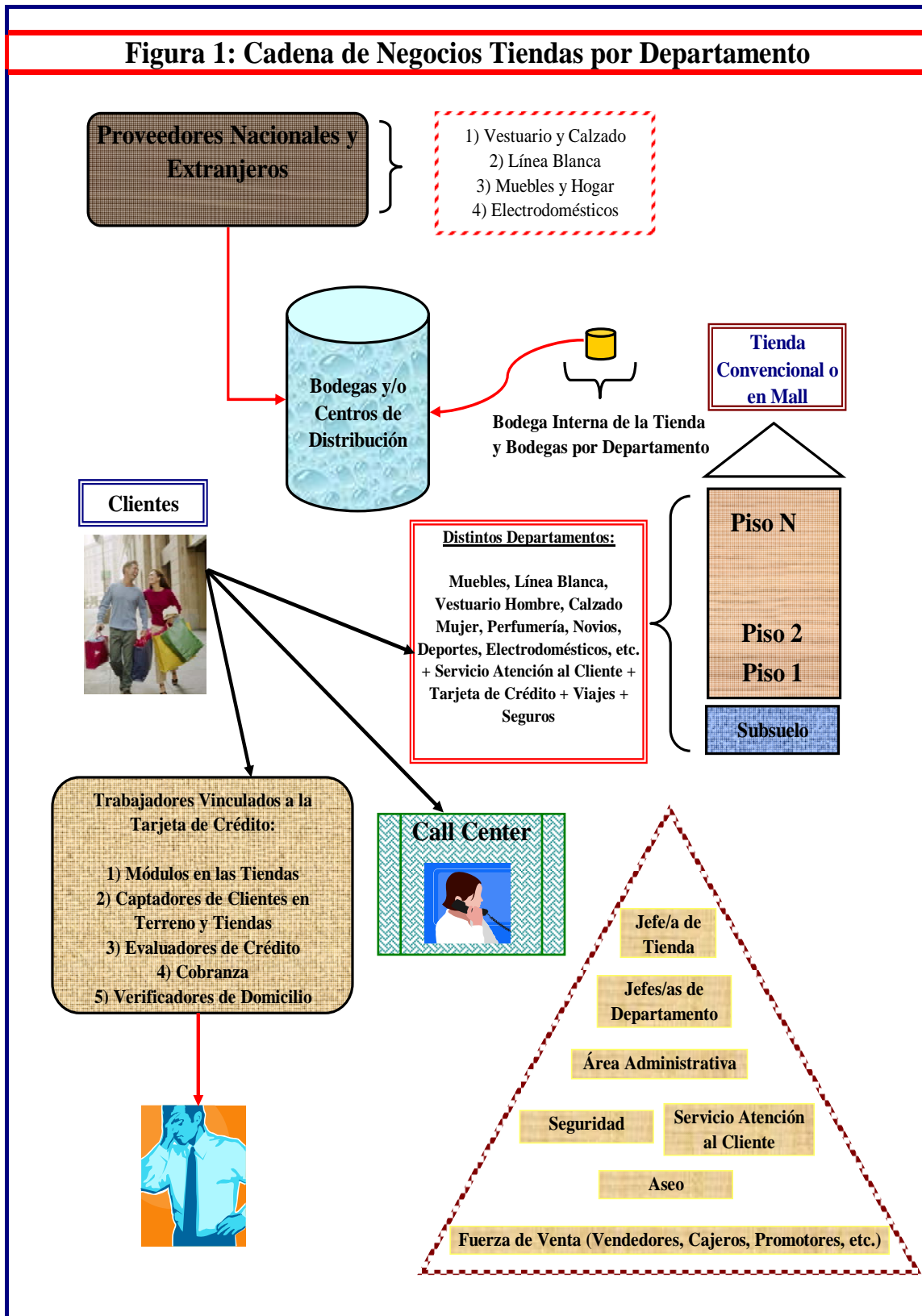
Adicionalmente existe un Servicio de Atención al Cliente y módulos habilitados especialmente para habilitar y atender las consultas relacionadas con las tarjetas de crédito, venta de seguros, viajes y avances en efectivo.

Los clientes también se relacionan con una tienda por departamento a través del Call Center, en donde un conjunto de telefonistas resuelven dudas e incluso venden productos a través de esta vía.

Una tienda típica presenta una estructura organizacional, que parte con el o la jefe de tienda y las o los jefes de departamento y sigue con el personal del área administrativa (tesorería, display, control interno, recursos humanos), el personal de seguridad, la fuerza de venta (vendedores integrales, cajeros, auxiliares de probadores y promotores), personal de aseo, casino y atención al cliente.

² Idea ampliamente desarrollada en la literatura especializada por Michael Porter (Uno de los “Padres de la administración moderna”)

Figura 1: Cadena de Negocios Tiendas por Departamento



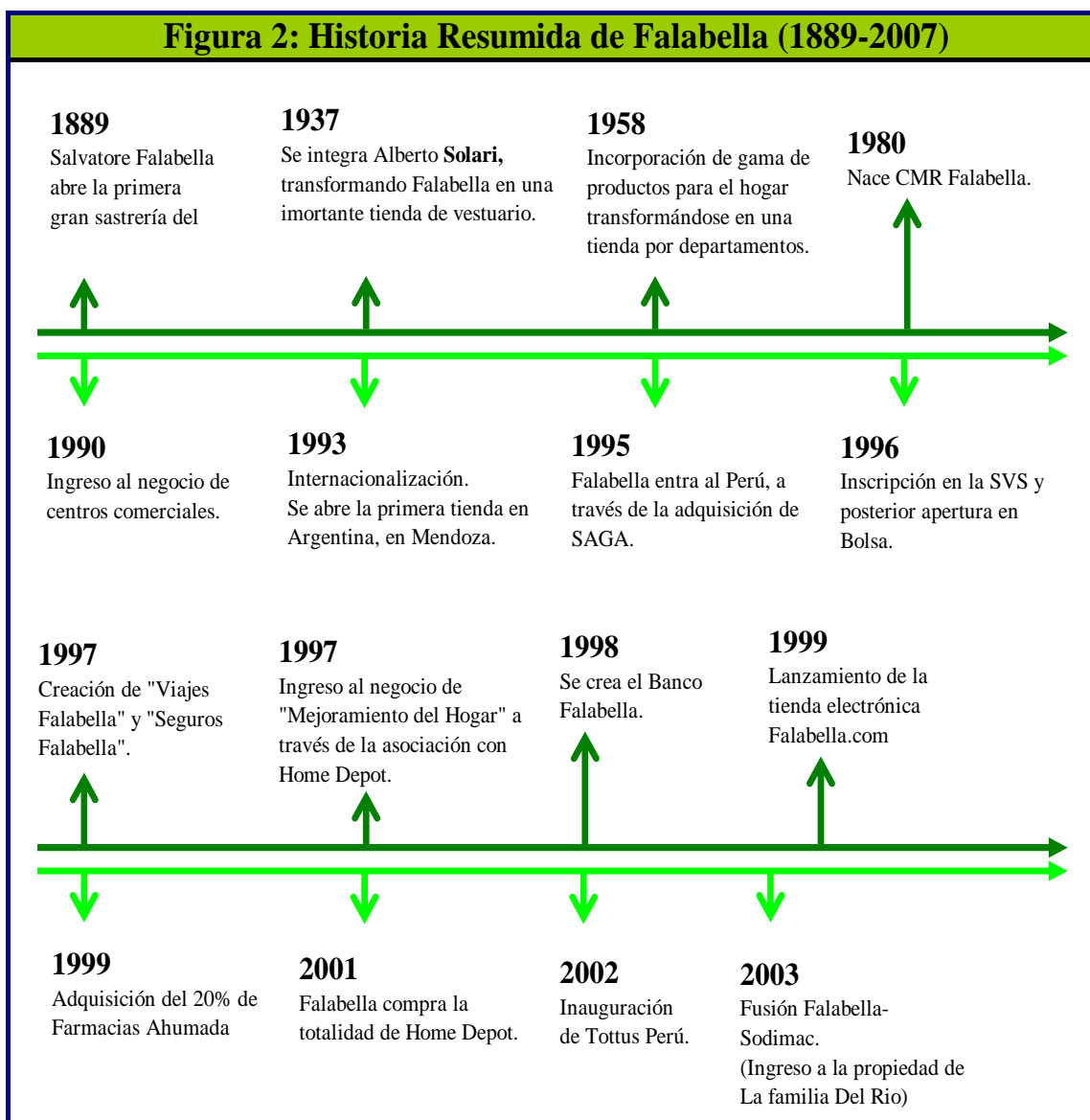
Finalmente, existen captadores de clientes en tiendas y en terreno que ofrecen la tarjeta de crédito de la tienda por departamento o multitienda y personas que evalúan a los potenciales clientes, personas que realizan la cobranza y otras que verifican el domicilio de las nuevas personas a quienes se les ha emitido la tarjeta.

Las áreas en donde se presentan mayores niveles de subcontratación, corresponde al aseo, el casino, la seguridad, los servicios de cobranza y la gran gama de promotores y promotoras para los distintos productos que ofrece cada tienda.

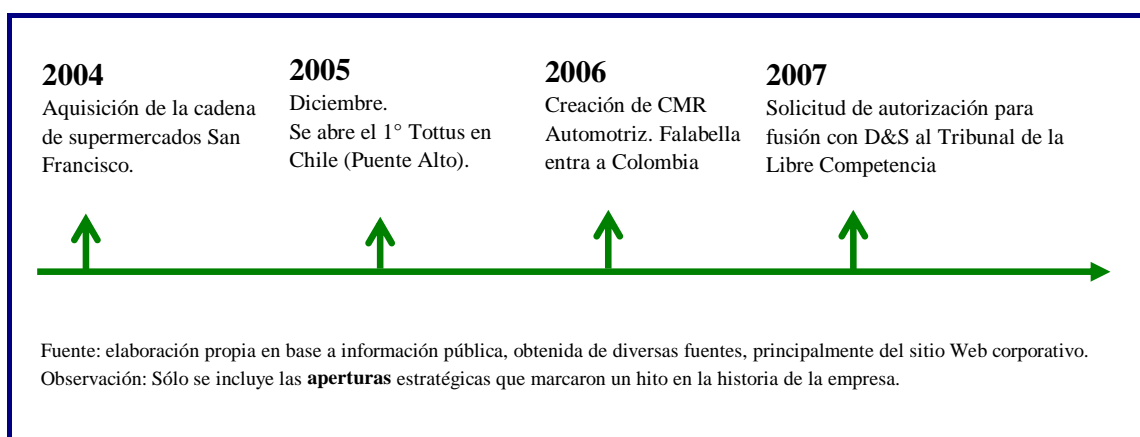
S.A.C.I Falabella

a) Descripción de la empresa y síntesis histórica

El Holding Sociedad Anónima Comercial Industrial (S.A.C.I.) Falabella, es uno de los más importantes retailers³ a nivel sudamericano y a nivel nacional, y su historia comienza a fines del siglo XIX.



³ Nombre con el cual se conoce a los operadores del retail.



Durante los últimos 25 años, Falabella ha implementado y desarrollado una gran gama de negocios, tanto a través de procesos de remodelación interna como por compras, adquisiciones y fusiones. De esta forma, actualmente, participa como actor protagonista en el mercado de las tiendas por departamento, en el de los supermercados, en el de las tiendas para el mejoramiento del hogar, la banca, el sector inmobiliario vía mall, el retail financiero, seguros, viajes y farmacias.

A partir de 1993 el holding inicia su proceso de internacionalización abriendo su primera tienda en Argentina y hoy también tiene una importante presencia en Perú y Argentina.

b) Propiedad de las acciones y controlador

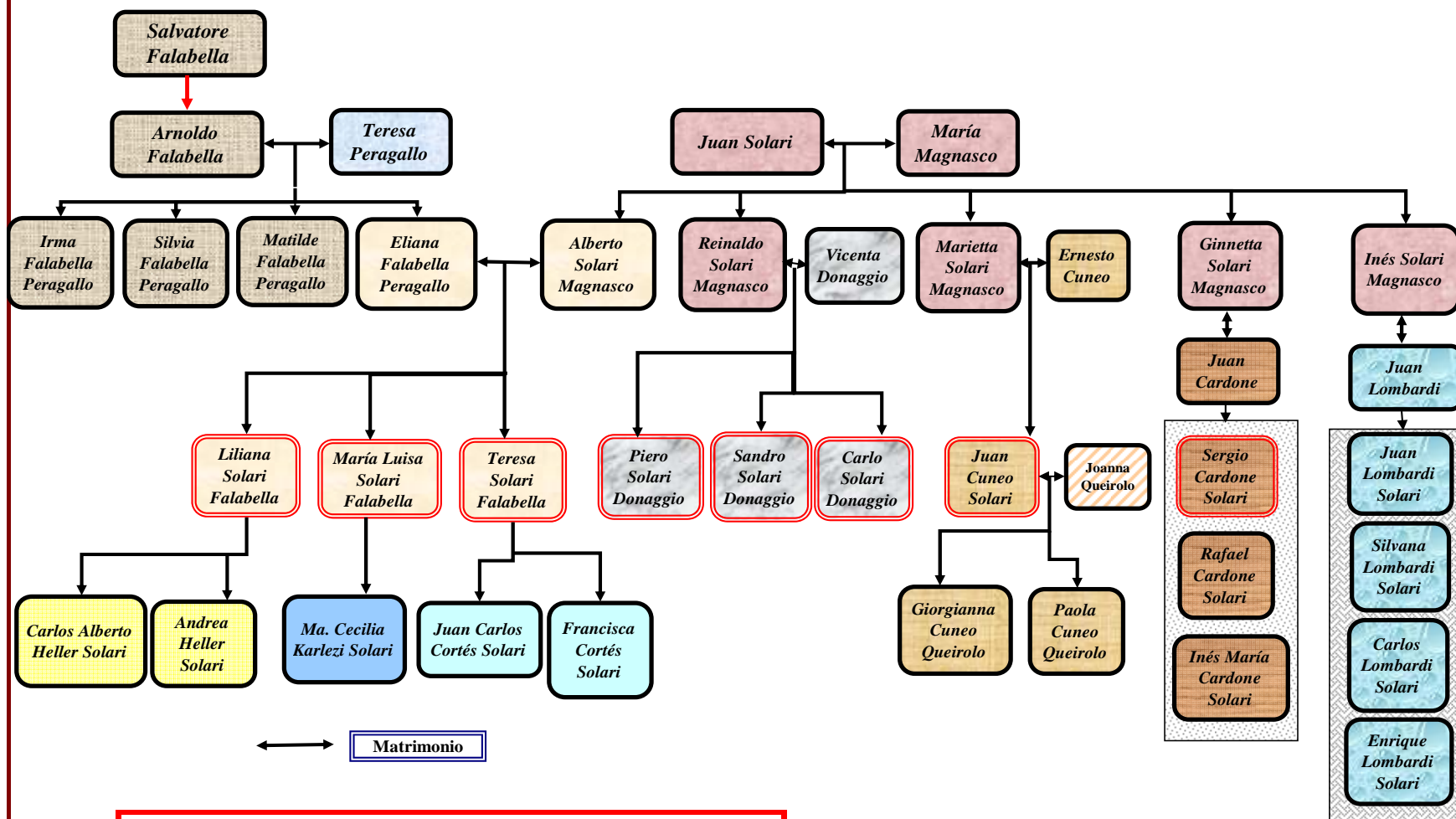
Para poder identificar quienes son los propietarios de la compañía, dado que se trata de una empresa de carácter familiar, es necesario revisar el árbol genealógico de las principales familias que se han vinculado con la familia Falabella.

A partir del matrimonio de Arnaldo Falabella (hijo de Salvatore Falabella) con Teresa Peragallo, nacen Irma, Silvia, Matilde y Eliana Falabella, quien a su vez contrae matrimonio con Alberto Solari, uno de los cinco hijos del matrimonio entre Juan Solari y María Magnasco.

De este último matrimonio, nacen Liliana, María Luisa y Teresa Solari Falabella, tres de las principales controladoras de la empresa.

Por otra parte, Reinaldo Solari, también hijo del matrimonio Solari-Magnasco, se casa con Vicente Donaggio y tienen tres hijos: Sandro, Piero y Carlo Solari.

Figura 3: ¿Quién es quién en Falabella?



Fuente: Elaboración Propia en base a datos entregados por Diario La Tercera

Una tercera rama importante de la familia, surge del matrimonio entre Marietta Solari Magnasco y Ernesto Cuneo, quines tienen un hijo: Juan Cuneo Solari.

Finalmente, se destacan las familias Cardone Solari y Lombardi Solari, que nacen a partir de los matrimonios de Gianetta e Inés Solari Magnasco con Juan Cardone y Juan Lombardi respectivamente.

Figura 4: Grupos Controladores de Falabella

<p>Grupo Bethia (Liliana Solari Falabella e Hijos)</p> <p>Bethia S.A. Andrea Heller Solari Carlos Heller Solari Inversiones Pradilla Limitada <i>Inversiones y Rentas Don Alberto Dos S.A.</i> Inversiones Tahiti Dos S.A. <i>Helso Dos S.A.</i> Helso Cuatro S.A. Elfa Dos S.A. Helso Tres S.A.</p>	<p>Grupo Corso (Teresa Solari Falabella e Hijos)</p> <p>Juan Carlos Cortés Solari Teresa Solari Falabella María Francisca Cortés Solari Sociedad de Inversiones Quitalmahue S.A. Sociedad de Inversiones QS S.A. <i>Inversiones y Rentas Don Alberto Cuatro S.A.</i> Inversiones Tahiti Cuatro S.A. <i>Mapcor Cuatro S.A.</i> Elfa Cuatro S.A.</p>
<p>Grupo Auguri (Ma. Luisa Solari Falabella e Hija)</p> <p>María Luisa Solari Falabella María Cecilia Karlezi Solari <i>Inversiones Auguri Limitada</i> <i>Inversiones y Rentas Don Alberto Tres S.A.</i> Inversiones Tahiti Tres S.A. Lucec Dos S.A. Elfa Tres S.A. Lucec Cuatro S.A. <i>Lucec Tres S.A.</i></p>	<p>Sociedad de Inversiones y Rentas Marporal Limitada (1% Acciones)</p> <p>Liliana Solari Falabella María Luisa Solari Falabella Teresa Solari Falabella Inversiones y Rentas Don Alberto S.A.</p>
<p>Grupo San Vitto (Sandro, Piero y Carlo Solari Donaggio)</p> <p><i>Inversiones San Vitto Limitada</i> Inversiones Brunello Limitada Inversiones Barolo Limitada Inversiones Sangiovese Limitada Sociedad de Inversiones y Rentas Megeve Limitada Inmobiliaria Tiberio Limitada Inmobiliaria Tiberio Dos Limitada Inversiones Dolci Limitada</p>	<p>Grupo Dersa (José Luis del Río Goudie)</p> <p><i>Dersa S.A.</i> Inversiones Vitacura S.A. Importadora y Distribuidora Austral S.A. <i>INPESCA S.A.</i></p>
	<p>Grupo Liguria (Juan Cuneo Solari, Esposa e Hijos)</p> <p><i>Inversiones Tercera Liguria Limitada</i> Sociedad de Inversiones y Rentas Liguria Limitada <i>Inversiones Hispana Limitada</i></p>
	<p>Grupo Amalfi (Sergio Cardone Solari) (2,5% acciones)</p> <p>Inversora San Juan y Compañía S.A. Rapallo S.A. Inversiones y Rentas Genovesas Limitada Rentas San Pedro Limitada Importadora y Comercializadora Amalfi Limitada Inversiones Sodeia Cuatro Limitada</p>

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por la Memoria Corporativa 2006

Entre el 85% y el 90% de las acciones de S.A.C.I. Falabella pertenecen a una serie de grupos empresariales de distintas ramas de la familia, además del Grupo Dersa, vinculado a José Luis del Río Goudie, que se integra a la propiedad de la compañía, cuando ésta se fusiona con Homecenter Sodimac en el año 2003.

El Grupo Bethia se vincula a Liliana Solari Falabella e hijos. El Grupo Corsa a Teresa Solari Falabella e Hijos. El Grupo Auguri pertenece a la tercera hermana, María Luisa Solari Falabella e hija.

Por otra parte, aparecen el Grupo San Vitto, vinculado a los hermanos Solari Donaggio, el Grupo Liguria relacionado con Juan Cuneo Solari y familia y el Grupo Amalfi, vinculado con Sergio Cardone Solari.

Entre los 12 principales accionistas de Falabella, aparecen las distintas sociedades vinculadas a cada uno de los grupos dueños de la empresa, concentrando el 78,23% de la propiedad. Un 12,26% de las acciones están en manos de AFPs, Corredores de Bolsa, etc.

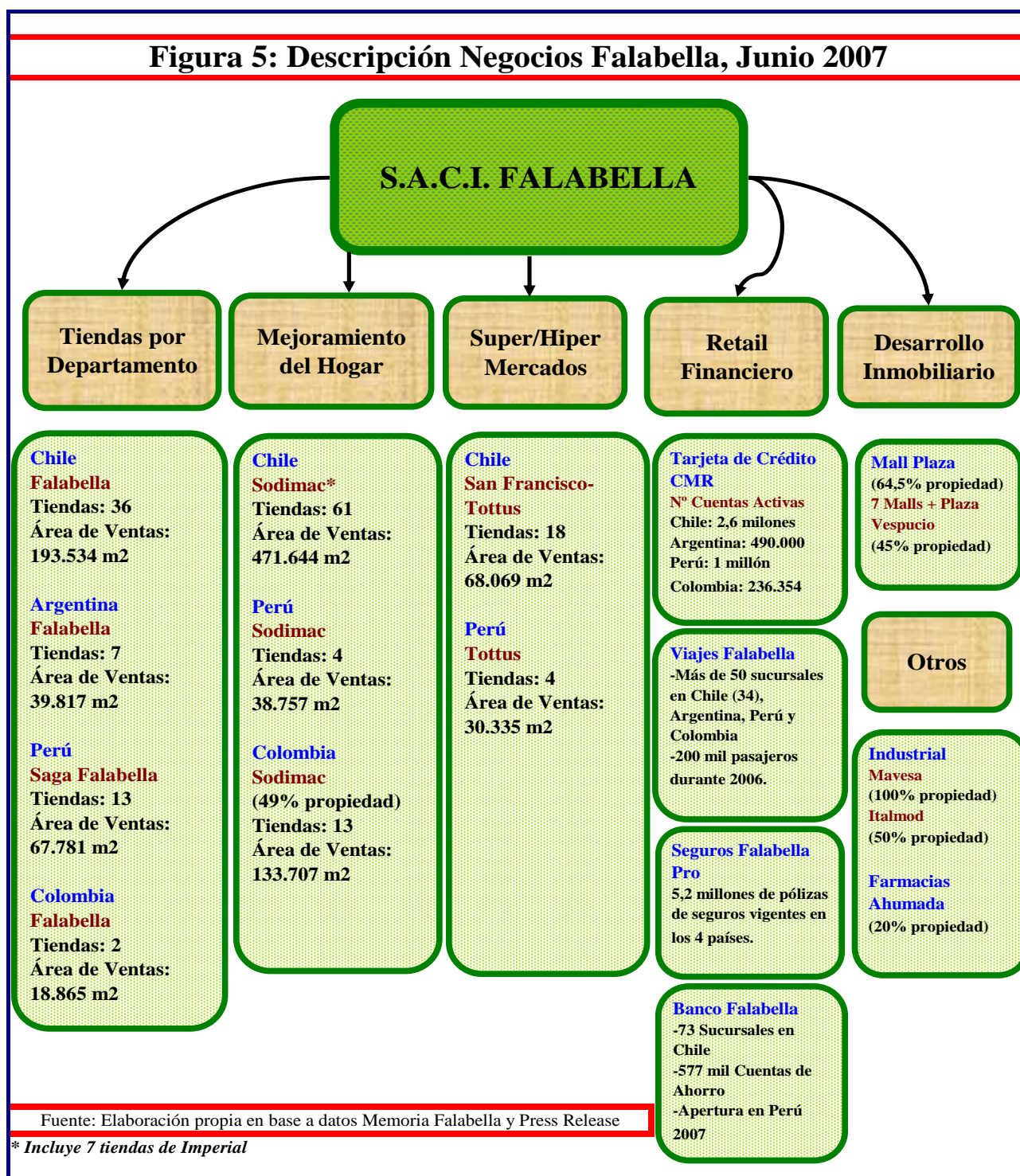
Cuadro 12: Principales Accionistas Falabella, Junio 2007

Nombre o Razón Social	% Propiedad
DERSA S.A.	19,43%
INVERSIONES TERCERA LIGURIA LTDA.	11,08%
INVERSIONES SAN VITTO LTDA.	10,20%
LUCEC TRES S.A.	6,62%
HELSE DOS S.A.	6,62%
INVERSIONES Y RENTAS DON ALBERTO CUATRO S.A.	6,30%
MAPCOR CUATRO S.A.	4,53%
INVERSIONES Y RENTAS DON ALBERTO DOS S.A.	4,21%
INVERSIONES Y RENTAS DON ALBERTO TRES S.A.	4,21%
INPESCA S.A.	2,06%
INVERSIONES AUGURI LTDA	1,54%
INVERSIONES HISPANA LTDA.	1,43%
12 Accionistas Mayoritarios	78,23%
Otras Sociedades Familias Solari, Cuneo, Del Río, Cardone	9,51%
Otros Accionistas Minoritarios (AFP, Corredores de Bolsa, etc.)	12,26%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SVS

c) Composición de los ingresos

El Holding Falabella, actualmente cuenta con una presencia en distintos negocios en 4 países de la región.

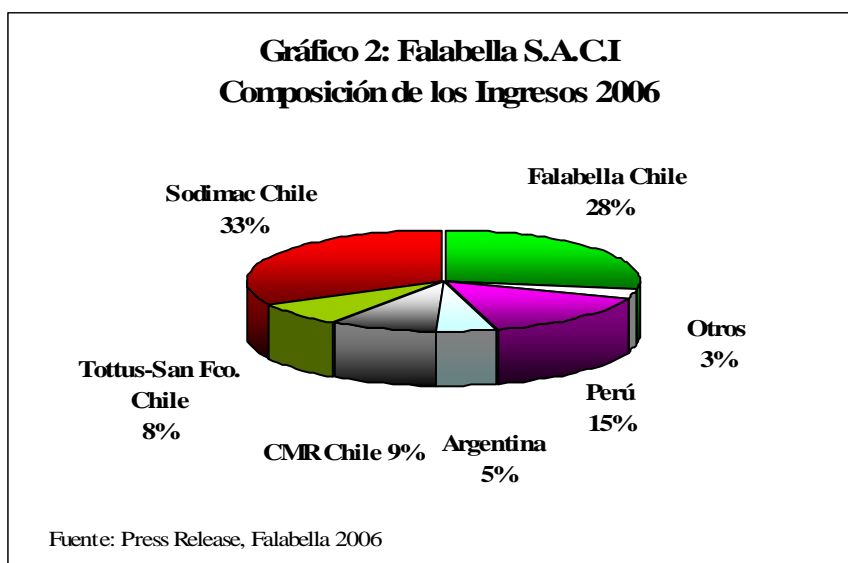


Falabella, está presente en Chile, Argentina, Perú y Colombia, con 58 tiendas por departamento, 78 tiendas para el mejoramiento del hogar (Sodimac) y 22 super o hipermercados.

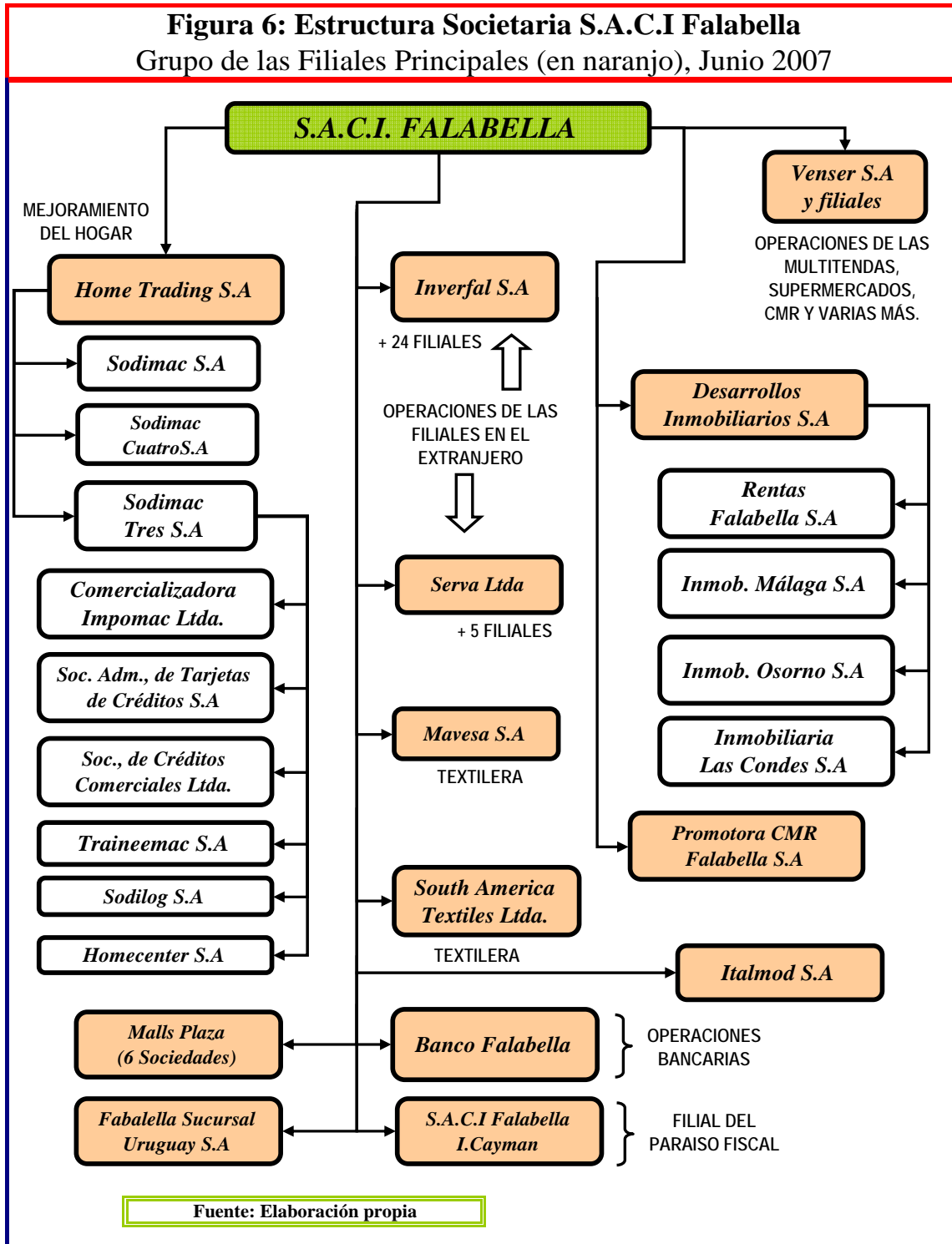
Otro giro importante de sus negocios corresponde al retail financiero, en donde ostenta más de 4,3 millones de tarjetas de crédito CMR activas y presencia en el negocio de los seguros, la banca y los viajes.

Finalmente, se destaca su participación en el sector inmobiliario, a través de Mall Plaza, donde posee el 64,5% de las acciones, en el área industrial a través de sus filiales Mavesa e Italmod, empresas textiles que proveen de vestuario a las tiendas por departamento y en farmacias, con su participación de 20% en la propiedad de Farmacias Ahumadas (empresa coligada que no consolida con los estados financieros de Falabella).

Durante el año 2006, la composición de los ingresos de Falabella y de las filiales que consolidan se estructuró de la siguiente forma:



d) Estructura Societaria



La Figura 6, presenta la estructura societaria “ampliada” del Holding Falabella. Las principales filiales están en color naranja y corresponden a:

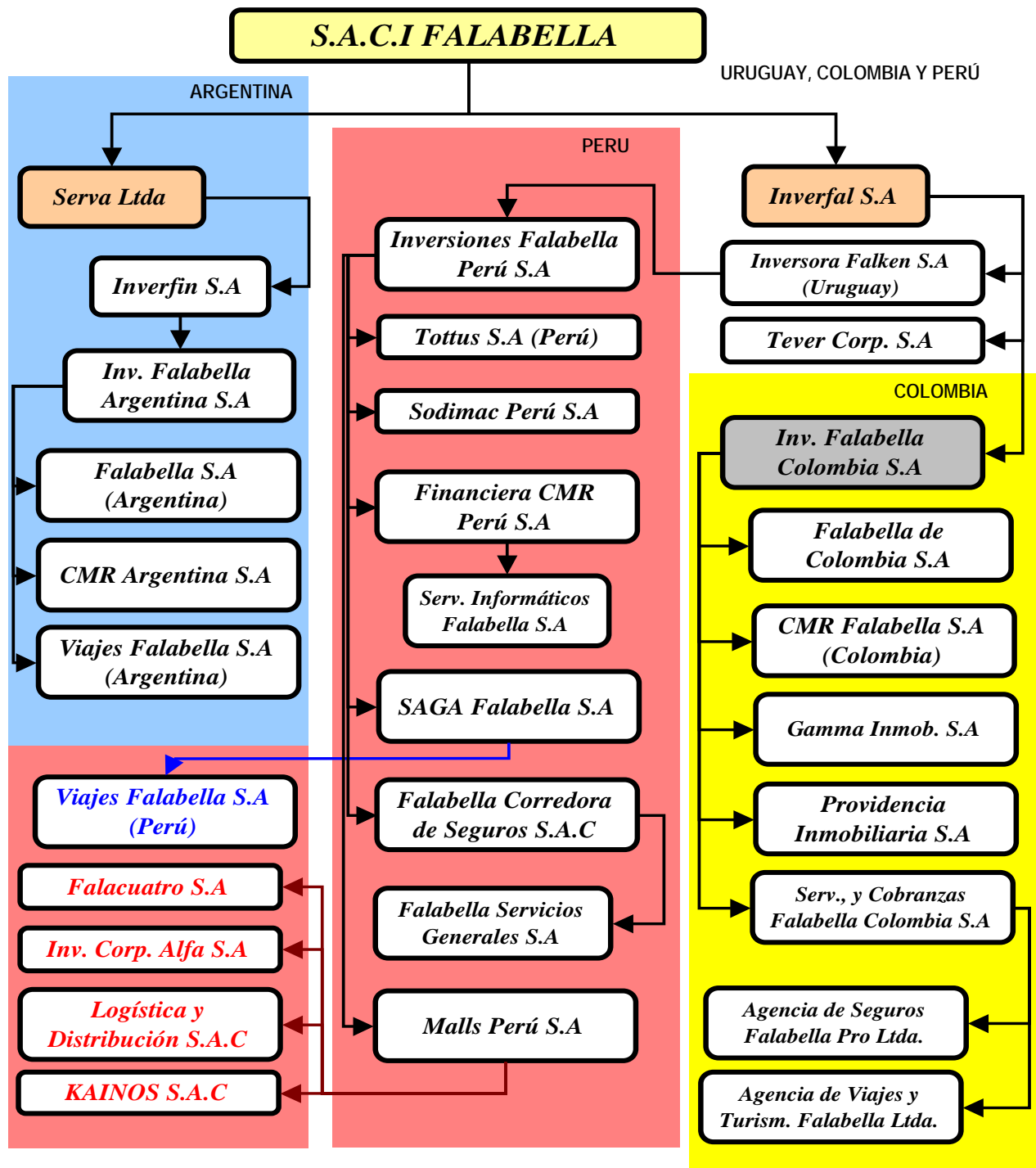
- **Home Trading S.A.:** Agrupa el negocio del mejoramiento del hogar.
- **Inverfal S.A.:** Para las operaciones de filiales en el extranjero.
- **Venser S.A.:** Para la operación de las tiendas por departamento, supermercados y otros negocios.
- **Mavesa S.A.:** Para la fabricación, confección, transformación, importación y exportación de toda clase de artículos de vestuario para hombres y/o mujeres, adultos y/o niños.
- **Italmod S.A.:** Para la fabricación, confección, importación y explotación de toda clase de artículos de vestuario.
- **Serva Limitada:** Para la entrega de distintos servicios y operaciones en el extranjero.
- **Desarrollo Inmobiliarios S.A.:** Para comprar, vender, subdividir, lotear, explotar, arrendar y en general adquirir o enajenar todo tipo de bienes raíces o derechos en ellos.
- **Mall Plaza:** Agrupa a las razones sociales que controlan los centros comerciales o Mall.
- **Promotora CMR Falabella S.A.:** Para administrar y emitir las tarjetas de crédito.
- **South America Textiles Limitada**
- **Banco Falabella**
- **Falabella Sucursal Uruguay S.A.**
- **S.A.C.I. Falabella Islas Cayman:** Para realizar manejos tributarios.

En la Figura 7, aparece de manera detallada las distintas sociedades que S.A.C.I. Falabella tiene en el extranjero a través de sus filiales Serva e Invernal.

Finalmente, en la Figura 8, se presenta el conjunto de sociedades que dependen de Venser S.A. y que básicamente, corresponden a las empresas que el holding utiliza para contratar en las tiendas por departamento y en los supermercados.

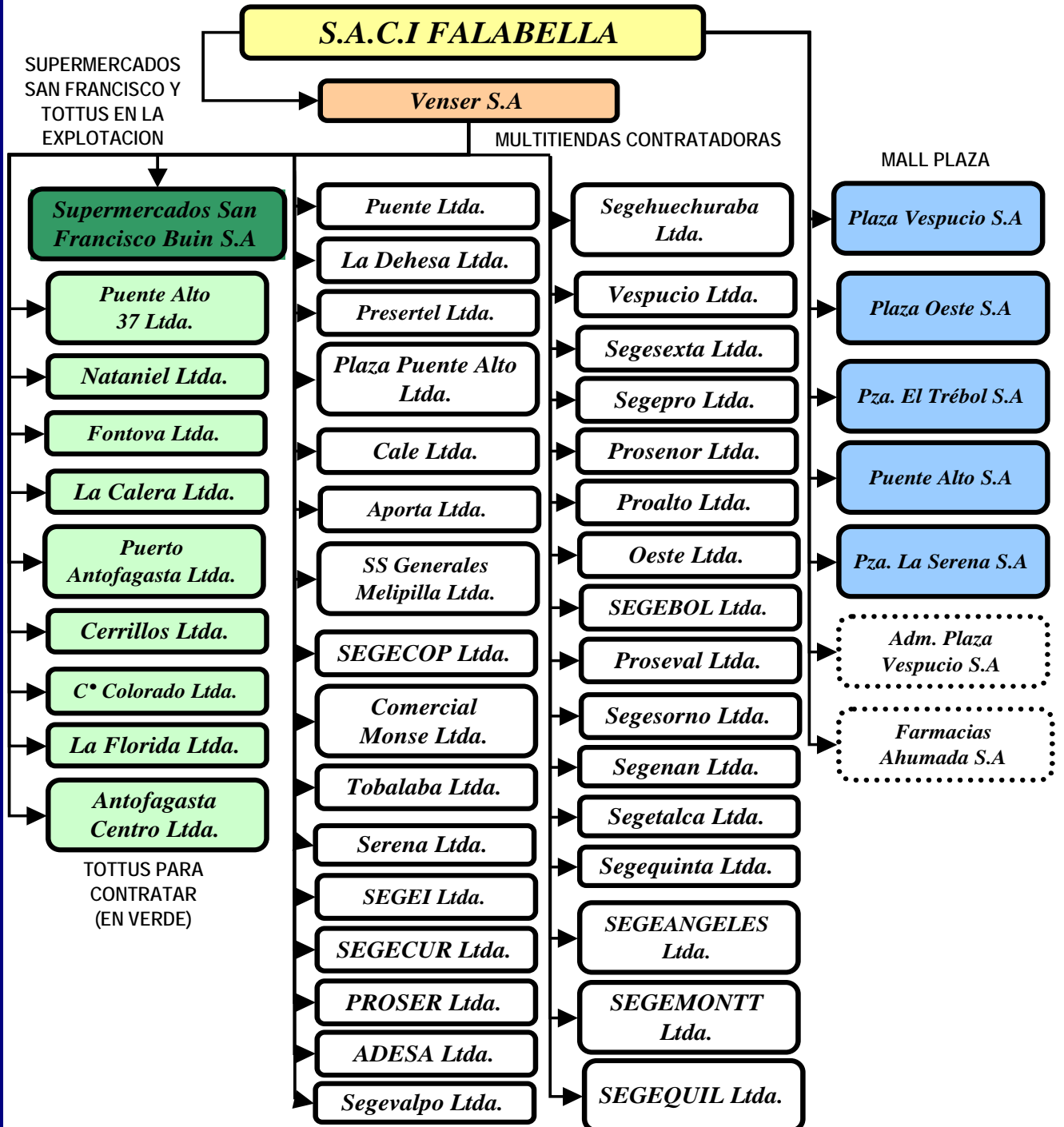
También aparecen las razones sociales vinculadas a Mall Plaza y empresas coligadas tales como Farmacias Ahumada.

Figura 7: Estructura Societaria S.A.C.I Falabella
Operaciones en el Extranjero a través de Serva e Inverfal, Junio 2007



Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Estructura Societaria S.A.C.I Falabella
Operaciones en Chile, Venser es la "llave"



e) Razones sociales que consolidan

En la primera parte del cuadro 13, se comienza listando las sociedades inscritas fuera de Chile. Falabella, es sin duda una importante empresa transnacional que posee 37 registros de empresas fuera de Chile.

Cuadro 13: Razones Sociales que consolidan en S.A.C.I Falabella		
Figuras Legales en el Extranjero (Colombia, Perú, Argentina y Uruguay)		
N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
1	0-E	FALABELLA SUCURSAL URUGUAY S.A.
2	0-E	INVERSIONES FALABELLA ARGENTINA S.A.
3	0-E	CMR ARGENTINA S.A.
4	0-E	VIAJES FALABELLA S.A.
5	0-E	GARCIA HERMANOS Y CIA.
6	0-E	SAGA FALABELLA S.A.
7	0-E	FALABELLA CORREDORA DE SEGUROS S.A.C.
8	0-E	SODIMAC PERU S.A.
9	0-E	FINANCIERA CMR PERU S.A.
10	0-E	HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.
11	0-E	VIAJES FALABELLA S.A.
12	0-E	PATRIMONIO AUTONOMO
13	0-E	FALABELLA SERVICIOS GENERALES S.A.C.
14	0-E	INMOBILIARIA KAINOS S.A.C.
15	0-E	FALACUATRO S.A.
16	0-E	LOGISTICA Y DISTRIBUCION S.A.C.
17	0-E	INVERSIONES CORPORATIVAS ALFA S.A.
18	0-E	SERVICIOS INFORMATICOS FALABELLA S.A.
19	0-E	MALLS PERU S.A.
20	0-E	FALABELLA DE COLOMBIA S.A.
21	0-E	CMR FALABELLA COLOMBIA S.A.
22	0-E	SERVICIOS Y COBRANZAS FALABELLA DE COLOMBIA S.A.
23	0-E	GAMMA INMOBILIARIA S.A.
24	0-E	PROVIDENCIA INMOBILIARIA S.A.
25	0-E	AGENCIA DE SEGUROS FALABELLA PRO LTDA.
26	0-E	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO FALABELLA LTDA.
27	0-E	S.C.C. PERU S.A.
28	0-E	CENTRO HOGAR SODIMAC ARGENTINA S.A.
29	0-E	INVERSIONES FALABELLA PERU S.A.
30	0-E	INVERSIONES FALABELLA COLOMBIA S.A.
31	0-E	HOUSEWARE TRADING CO.
32	0-E	SHEARVAN CORPORATE S.A.
33	0-E	FALLBROOKS PROPERTIES LTD
34	0-E	FALKEN S.A.
35	0-E	TEVER CORP
36	0-E	FALABELLA S.A.
37	0-E	MANUFACTURAS DEL VESTIR S.A.C.

Fuente: SVS, Junio 2007

Luego, se presentan todas las razones sociales que operan en Chile, que en total suman 94. Vale decir, si sumamos las razones sociales nacionales y las que se utilizan en el extranjero se llega a 131.

Razones Sociales que consolidan en S.A.C.I Falabella		
Figuras Legales en Chile		
N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
1	76.222.370-8	SERVICIOS GENERALES BASCUÑAN LTDA.
2	76.291.110-8	PUENTE LTDA.
3	76.318.540-0	LA DEHESA LTDA.
4	76.383.840-4	PRESERTEL LTDA.
5	76.425.420-1	INMOBILIARIA LAS CONDES S.A.
6	76.429.790-3	PUENTE ALTO 37 LTDA.
7	76.429.990-6	NATANIEL LTDA.
8	76.512.060-8	SOLUCIONES CREDITICIAS CMR LTDA.
9	76.553.390-2	FONTOVA LTDA.
10	76.557.960-0	LA CALERA LTDA.
11	76.583.290-K	PUERTO ANTOFAGASTA LTDA.
12	76.644.120-3	APORTA LTDA.
13	76.661.890-1	CERRILLOS LTDA.
14	76.662.120-1	CERRO COLORADO LTDA.
15	76.662.220-8	PLAZA PUENTE ALTO LTDA.
16	76.662.280-1	LA FLORIDA LTDA.
17	76.665.890-3	CALE LTDA.
18	76.767.330-2	ANTOFAGASTA CENTRO LTDA.
19	76.811.460-9	SERVICIOS GENERALES MELIPILLA LTDA.
20	76.821.330-5	SODIMAC CUATRO S.A.
21	76.864.900-6	DESARROLLO E INVERSIONES INMOBILIARIAS S.A.
22	77.039.380-9	SEGECOP LTDA.
23	77.072.750-2	COMERCIAL MONSE LTDA.
24	77.099.010-6	SERVICIOS FALABELLA PRO LTDA.
25	77.132.070-8	SOUTH AMERICA TEXTILES LTDA.
26	77.152.390-0	TOBALABA LTDA.
27	77.166.470-9	SERENA LTDA.
28	77.212.050-8	SEGEVALPO LTDA.
29	77.235.510-6	SERVICIOS DE EVALUACIONES DE CREDITO SEVALCO LTDA.
30	77.261.280-K	INVERFIN S.A.
31	77.423.730-5	SEGEI LTDA.
32	77.462.160-1	SEGECUR LTDA.
33	77.565.820-7	PROSER LTDA.
34	77.598.800-2	SEGEMONTT LTDA.
35	77.612.410-9	ADESA LTDA.

Razones Sociales que consolidan en S.A.C.I Falabella
Figuras Legales en Chile, *CONTINUACIÓN*

N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
36	77.622.370-0	SEGEQUIL LTDA.
37	77.880.500-6	SEGEANGELES LTDA.
38	77.962.250-9	SEGEHUECHURABA LTDA.
39	78.015.390-3	VESPUCIO LTDA.
40	78.150.440-8	SEGESEXTA LTDA.
41	78.151.550-7	SEGEPRO LTDA.
42	78.334.680-K	PROSENIOR LTDA.
43	78.406.360-7	PROALTO LTDA.
44	78.526.990-K	OESTE LTDA.
45	78.566.830-8	SOC. DE COBRANZAS LEGALES LEXICOM LTDA.
46	78.582.500-4	HOME LET S.A.
47	78.611.350-4	SERVICIOS DE COBRANZA CYSER LTDA.
48	78.625.160-5	SEGEBOL LTDA.
49	78.627.210-6	SUPERMERCADOS SAN FRANCISCO BUIN S.A.
50	78.636.190-7	PROSEVAL LTDA.
51	78.665.660-5	SEGESORNO LTDA.
52	78.722.910-7	VENSER LTDA.
53	78.722.930-1	SERVA LTDA.
54	78.738.460-9	TRADIS LTDA.
55	78.745.900-5	TRASCIENDE LTDA.
56	78.784.800-1	SOCIEDAD DE SERVICIOS DE COMERCIO LTDA.
57	78.839.160-9	PROSECHIL LTDA.
58	78.904.400-7	SEGETALCA LTDA.
59	78.908.540-4	NORTE SUR LTDA.
60	78.919.640-0	TRADISUR LTDA.
61	78.991.740-K	SEGENAN LTDA.
62	78.997.060-2	VIAJES FALABELLA LTDA.
63	79.530.610-2	COMERCIALIZADORA E IMPORTADORA IMPOMAC LTDA.
64	79.553.230-7	SOC. DE CREDITOS COMERCIALES LTDA.
65	79.598.260-4	ADMINISTRADORA CMR FALABELLA LTDA.
66	79.731.890-6	SEGEQUINTA LTDA.
67	84.409.000-5	SUPERMERCADOS SAN FRANCISCO S.A.
68	89.627.600-K	PROSEGEN LTDA.
69	90.743.000-6	PROMOTORA CMR FALABELLA S.A.
70	96.520.050-9	HOMECENTER S.A.

Razones Sociales que consolidan en S.A.C.I Falabella
Figuras Legales en Chile, *CONTINUACIÓN*

N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
71	96.573.100-8	MAVESA LTDA.
72	96.579.870-6	ECOCYCSA LTDA.
73	96.647.930-2	INVERFAL S.A.
74	96.653.650-0	PLAZA OESTE S.A.
75	96.653.660-8	PLAZA DEL TREBOL S.A.
76	96.665.150-4	SODILOG S.A.
77	96.678.300-1	A.T.C. LTDA.
78	96.681.010-6	TRAINEEMAC S.A.
79	96.791.560-2	PUENTE ALTO S.A.
80	96.792.430-K	SODIMAC S.A.
81	96.795.700-3	PLAZA LA SERENA S.A.
82	96.811.120-5	TECNOCENTER LTDA.
83	96.827.010-9	EVALCO LTDA.
84	96.847.200-3	SERVICIOS E INVERSIONES FAS LTDA.
85	96.887.320-2	INVERSIONES IMPERIAL S.A.
86	96.923.590-0	INMOBILIARIA MALAGA S.A.
87	99.500.360-0	HOME TRADING S.A.
88	99.555.550-6	PLAZA ANTOFAGASTA S.A.
89	99.556.170-0	SOCIEDAD DE RENTAS FALABELLA S.A.
90	99.556.180-8	SODIMAC TRES S.A.
91	99.564.380-4	INVERSIONES ELOISA S.A.
92	99.578.990-6	INMOBILIARIA OSORNO S.A.
93	99.581.160-K	DINALSA S.A.
94	99.593.960-6	DESARROLLOS INMOBILIARIOS S.A.

f) Directorio y Alta Administración

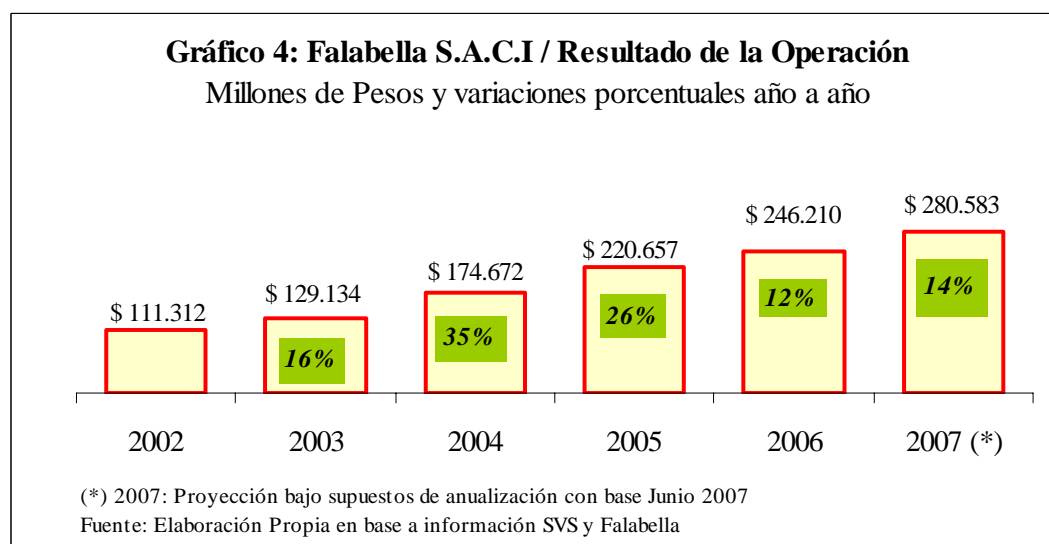
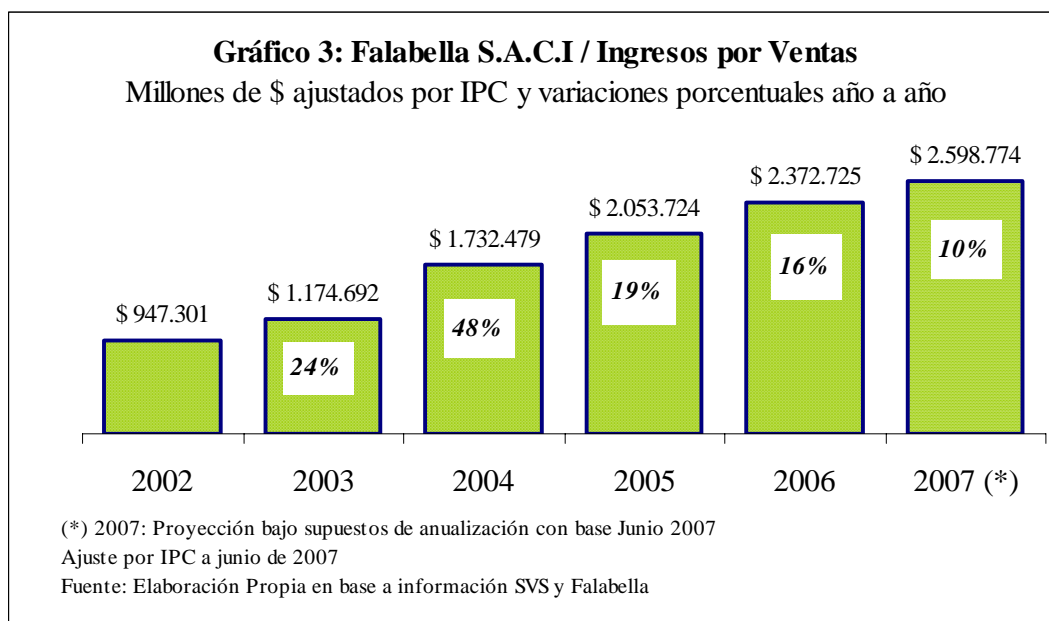
Cuadro 14: Directorio y Gerencia

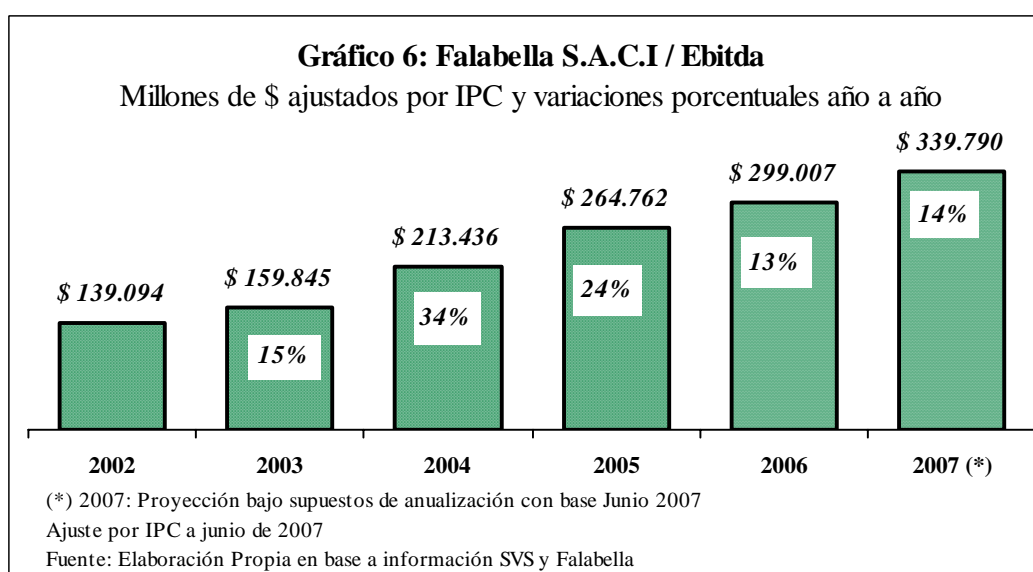
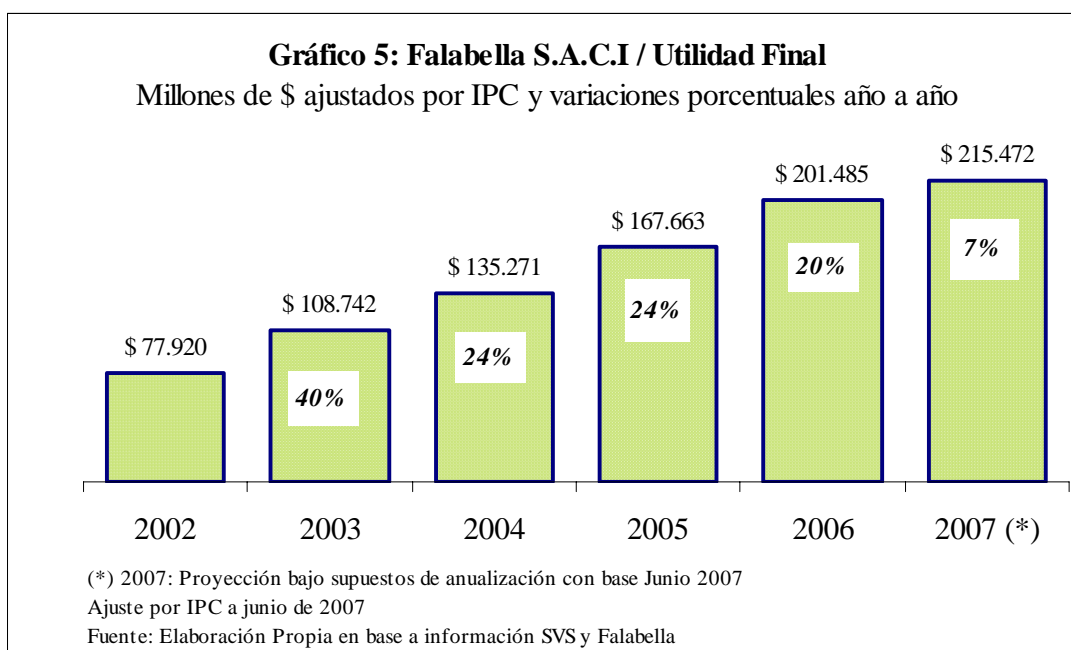
Directorio a Diciembre de 2006	
CARGO	NOMBRE
Presidente	Reinaldo Solari Magnasco
VicePresidente	Juan Cuneo Solari
Director	José Luis del Rfo Goudie
Director	Alfredo Moreno Charme
Director	Carlos Heller Solari
Director	Juan Carlos Cortés Solari
Director	María Cecilia Karlezi Solari
Director	Sergio Cardone Solari
Director	Hernán Büchi Buc
Alta gerencia a Diciembre 2006	
CARGO	NOMBRE
Gerente General Corporativo	Juan Benavides Feliú
Gte. Gral. Corporativo Tiendas por Depto	Juan Pablo Montero Schepeler
Gerente General Corporativo Sodimac	Sandro Solari Donaggio
Gte. Gral. Corporativo Retail Financiero	Michel Awad Bahna
Country Manager Perú	Cristobal Irrázabal Philippi
Country Manager Argentina	Augusto Coello Lizana
Country Manager Colombia	Ricardo Hepp de los Rfos
Gte. Gral. Tiendas por Depto. Chile	Agustín Solari Álvarez
Gte. de Negocios Corp. Tiendas por Depto.	Gonzalo Somoza García
Gerente General Saga Falabella Perú	Juan Xavier Roca Mendenhall
Gerente General Sodimac Chile	Eduardo Mizón Friedemann
Gerente General Sodimac Perú	Rodrigo Fajardo Zilleruelo
Gerente General Sodimac Argentina	Enrique Gundermann Wylie
Gerente General Sodimac Colombia	Carlos Enrique Moreno
Gerente General Tottus Chile	Marcelo Fernandino Pagueguy
Gerente General Tottus Perú	Juan Fernando Correa Malachowski
Gerente General CMR Chile	Claudio Cisternas Duque
Gerente General Banco Falabella	Juan Enrique Vilajuana Rigau
Gerente General CMR Perú	Rafael Rizo Patrón Basurco
Gerente General CMR Argentina	Ricardo Zimmerman Heller
Gerente General CMR Colombia	Jorge Villarroel Barrera
Gte. Gral. Sociedad de Rentas Falabella	Rodrigo Jullian Pope
Gerente Finanzas Corporativo	Alejandro Gonzalez Dale
Gerente Contralor Corporativo	Fernando Batlle Moraga
Gerente Planificación y Desarrollo	Juan Guillermo Espinosa Fuentes
Gerente Recursos Humanos	Andrés León Schleyer
Gerente Administradora CMR	Pablo Meza Martínez
Gerente Cadena Logística	Cristián Lange Guillén

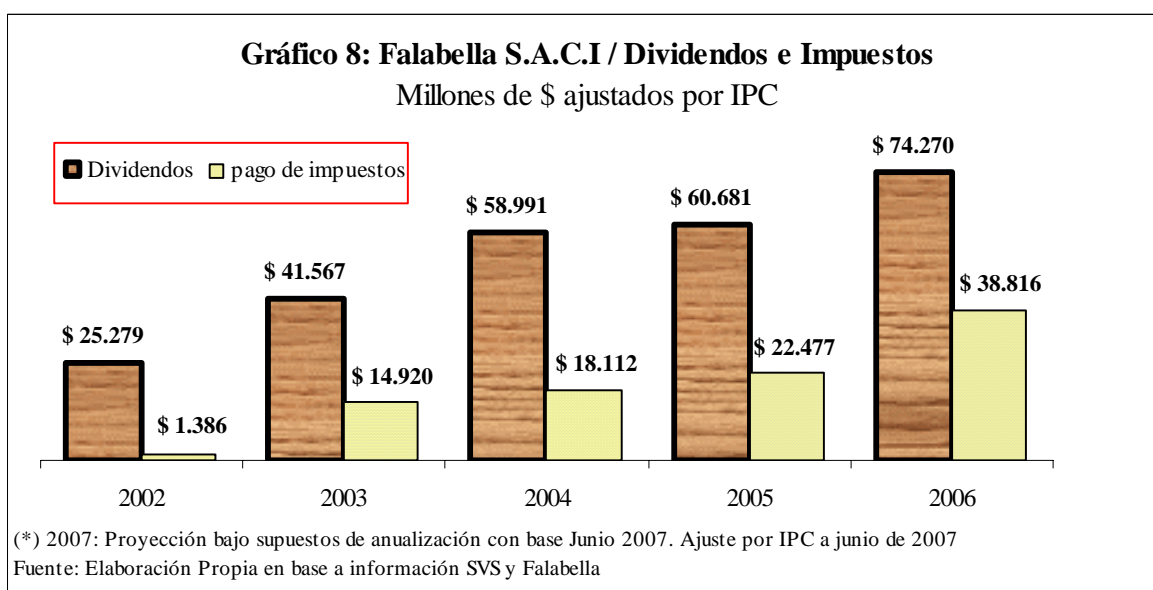
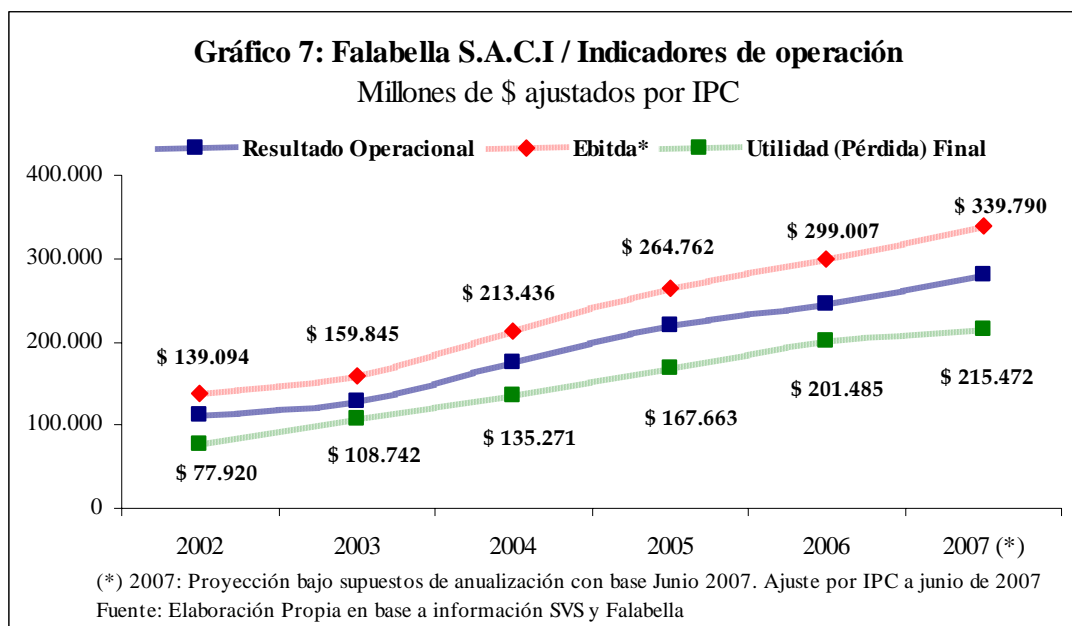
Fuente: Elaboración Propia en base a memoria 2006

g) Desempeño Económico y Financiero

A continuación se han generado una serie de gráficos económicos y financieros que entregan un panorama general de cómo le ha ido a la compañía en los últimos 5 años. En la metodología se han actualizados todos los valores por IPC a junio de 2007 y se ha realizado una proyección de los que sucedería el año 2007. Al interior de las barras (en el caso de los gráficos de barras) se han escrito las variaciones porcentuales entre un año y el otro.

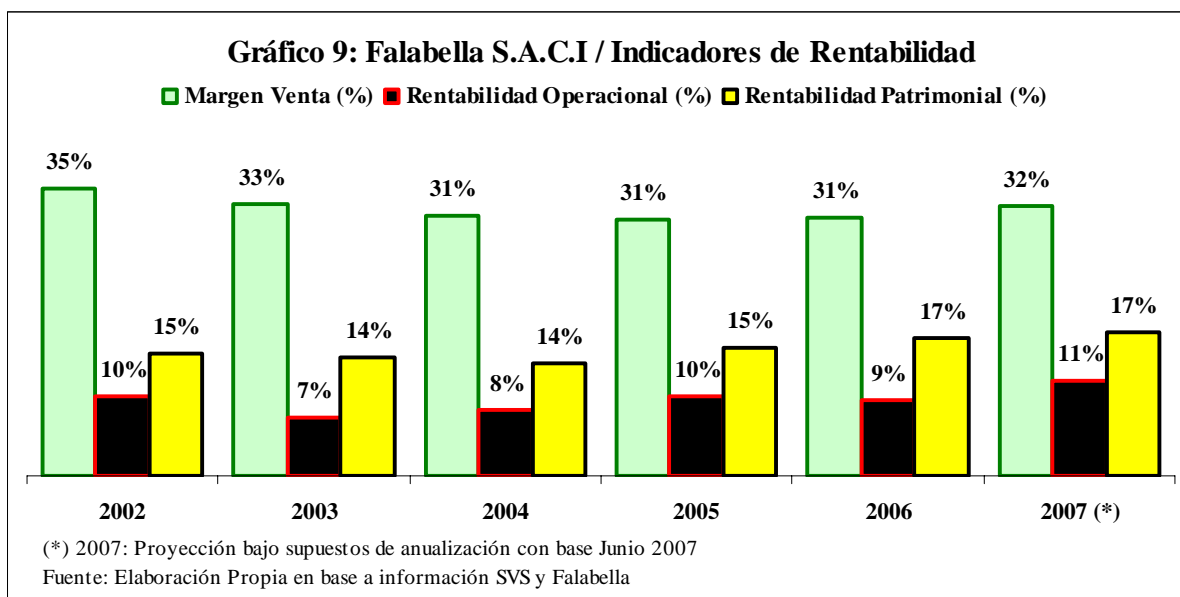






Diagnóstico

La compañía ha experimentado un considerable crecimiento en sus índices de ventas, utilidades y en el Ebitda. Se constata que durante el año 2006, S.A.C.I. Falabella obtiene prácticamente 2,4 billones de pesos en ventas, cifra que incluso supera el Producto Interno Bruto total de un grupo de naciones en vías de desarrollo.



Adicionalmente, se observa que, el Holding ha mantenido una rentabilidad sobre su patrimonio en torno al 15% y una rentabilidad operacional promedio para el período 2002-2007 del 10%, lo que significa que el último quinquenio ha sido muy exitoso para la compañía.

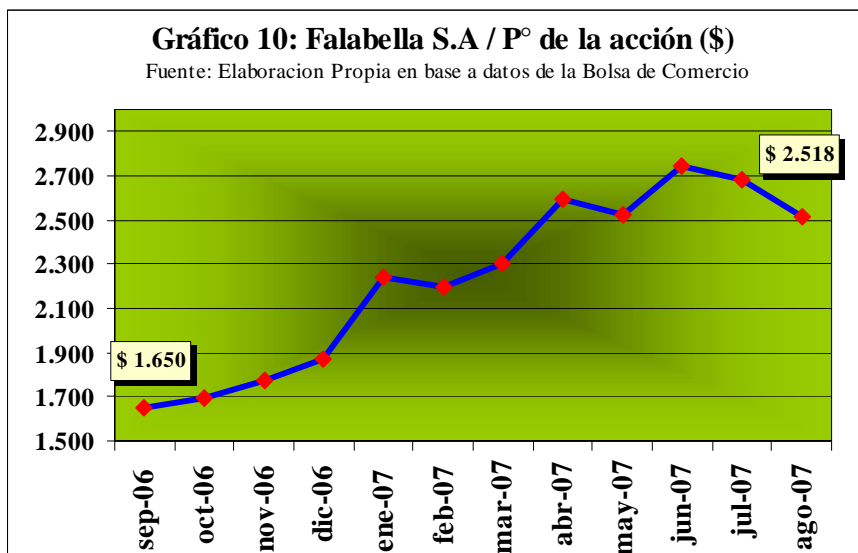
Cuadro 15: Ingresos por Ventas Tiendas por Departamento Chile

Año	Millones de US\$	Tasa de Crecimiento
2000	821	
2001	864	5,2%
2002	886	2,5%
2003	936	5,6%
2004	1.042	11,3%
2005	1.173	12,6%
2006	1.239	5,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por Falabella

Si nos concentramos sólo en los ingresos por venta de Falabella, Tiendas por Departamento en Chile, podemos observar que estos superan los 1.200 millones de dólares y tal como se mostró en el Gráfico 2, representa un 28% de los ingresos totales del Holding.

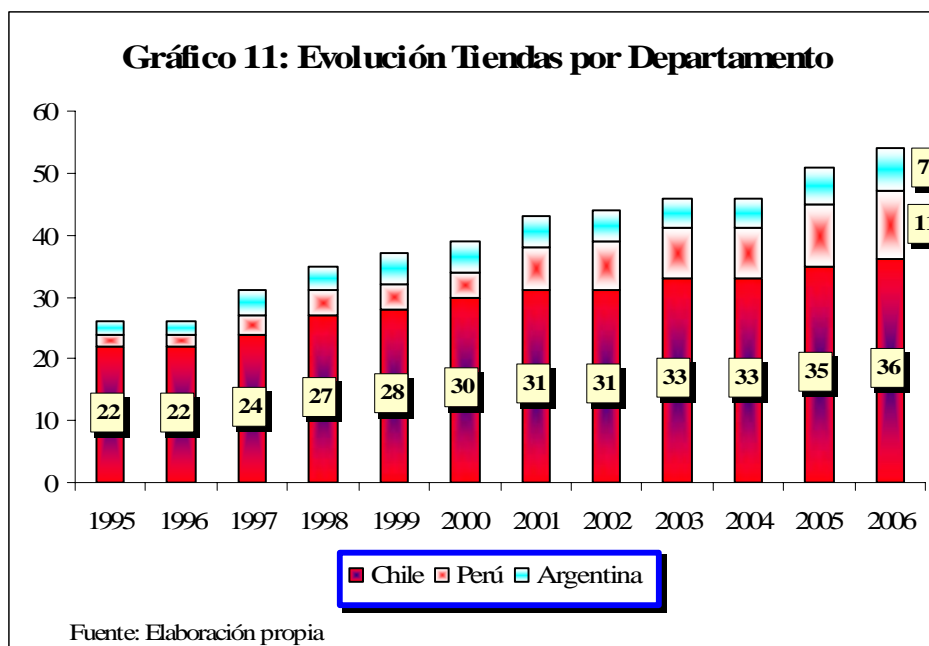
Finalmente, se puede apreciar que el precio de la acción de Falabella ha experimentado un crecimiento de un 52,6% en los últimos 12 meses.



h) Modelo Laboral de organización del recurso humano

Para poder identificar y caracterizar como se distribuyen trabajadores y trabajadoras en las distintas tiendas por departamento de Falabella, en primer lugar se describirá la evolución de las tiendas a través del tiempo y su situación actual.

En 1995, Falabella tenía 26 tiendas por departamento, entre las cuales 22 se encontraban en Chile, 2 en Perú y 2 en Argentina. En el año 2006, la compañía más que duplica el número de tiendas, llegando a 54. En Chile ya suman 36 locales distribuidos a lo largo de todo el país.



Tal como se describió en la Figura 5, a junio del 2007, Falabella ya cuenta con 58 tiendas, agregando dos en Perú y sumando su presencia en Colombia también con dos tiendas.

A continuación, se presenta el listado completo de las 36 tiendas que actualmente existen en Chile. Específicamente, se describe el nombre o ciudad en que se ubica, la dirección exacta, la razón social vinculada, si es propia o arrendada, su superficie de ventas y el año en que fue inaugurada.

Todas las razones sociales que aparecen en la lista, fueron mencionadas anteriormente y conforman la estructura societaria que se construyó a partir de Venser S.A.

Cuadro 16: Tiendas Falabella, Datos Básicos

Nº	Nombre	Dirección	Razón Social	Propiedad	Superficie ventas (mts2)	Fecha Apertura
1 a 6	Paseo Ahumada	Ahumada 25-112-165-242-346-366	S.A.C.I. FALABELLA	Propia	7.929	Oct-1889-2007*
7	Barros Arana	Barros Arana 802, Concepción	ECOCYCSA LTDA.	Propia	6.010	May-62
8	Parque Arauco	Av. Kennedy 5413, Las Condes	PROSEGEN LTDA.	Arrendada Mall	12.030	Oct-83
9	Temuco	Arturo Prat 570	ECOCYCSA LTDA.	Propia	5.827	May-86
10	Viña del Mar	Sucre 250	SEGEQUINTA LTDA.	Propia	5.091	Sep-87
11	Plaza Vespucio	Av. V. Mackenna Oriente 7110, La Florida	VESPUCIO LTDA.	Arrendada Mall	9.048	Ago-90
12	Lyon	Nueva de Lyon 064, Providencia	SEGEPRO LTDA.	Propia	7.856	Feb-92
13	Rancagua	Sargento Cuevas 405	SEGESEXTA LTDA.	Propia	5.647	Feb-92
14	Calama	Balmaceda 2902	SERVICIOS GENERALES PROSEÑOR LTDA.	Propia	5.554	May-93
15	Alto Las Condes	Av. Pdte. Kennedy 9001, Las Condes	PROALTO LTDA.	Arrendada Mall	9.470	Oct-93
16	Plaza Oeste	Av. Américo Vespucio 1501, Maipú	OESTE LTDA.	Arrendada Mall	11.109	Nov-94
17	Plaza del Trébol	Av. J. Alessandri 3177 Local 145 - A, Talcahuano	SEGEVOL LTDA.	Arrendada Mall	6.296	Abr-95
18	Osorno	Eleuterio Ramírez 840	SEGESORNO LTDA.	Propia	3.425	Oct-95
19	Chillán	El Roble 770	PROSECHIL LTDA.	Arrendada	4.796	Sep-96
20	Talca	1 Norte 1485	SEGETALCA LTDA.	Propia	5.132	May-97
21	Copiapó	O'Higgins 739	SEGECOP LTDA.	Arrendada	3.349	Mar-98
22	Plaza Tobalaba	Av. Camilo Henríquez 3296, Puente Alto	TOBALABA LTDA.	Arrendada Mall	7.085	Nov-98
23	La Serena	Alberto Solari 1400	SERENA LTDA.	Arrendada Mall	4.998	Nov-98
24	Valparaíso	Independencia 1806	SEGEVALPO LTDA.	Propia	5.701	Feb-99
25	Curicó	Peña 615	SEGECUR LTDA.	Arrendada	4.097	Sep-00
26	Iquique	Héroes de la Concepción 2555	SEGEI LTDA.	Arrendada	5.129	Sep-00
27	Puerto Montt	Juan Soler Manfredini 101	SEGEMONTT LTDA.	Arrendada	4.550	Jul-01
28	Quilpué	Diego Portales 822	SEGEQUIL LTDA.	Arrendada	4.398	Sep-01
29	Plaza Los Angeles	Valdivia 472	SEGEANGELES LTDA.	Arrendada Mall	5.155	Mar-03
30	Plaza Norte	Av. Américo Vespucio 1737, Huechuraba	SEGEHUECHURABA LTDA.	Arrendada Mall	5.677	Nov-03
31	Paseo Puente	Puente 530, Santiago	PUENTE LTDA.	Arrendada	7.739	Oct-05
32	La Dehesa	Av. La Dehesa 1445, Lo Barnechea.	LA DEHESA LTDA.	Arrendada Mall	7.904	Nov-05
33	Antofagasta Mall	Balmaceda 2355, Antofagasta	SEGENAN LTDA.	Arrendada Mall	9.164	Oct-06
34	La Calera	Prolongación J. J. Perez 12010, Local 1201, La Calera	PRODUCTORA DE SERVICIOS GENERALES LIMITADA (PROSER LTDA.)	Arrendada	4.994	Nov-06
35	Valdivia	Av. Ramón Picarte 1160	PROSEVAL LTDA.	Propia	4.469	Jun-07
36	Melipilla	Mall Melipilla, Vargas 449	SERVICIOS GENERALES MELIPILLA LTDA.	s/i	3.905	Jun-07

Fuente: Elaboración Propia

*La tienda de Ahumada 25 fue inaugurada en el año 2007

Salvo las tiendas ubicadas en el Paseo Ahumada que utilizan la razón social S.A.C.I. Falabella y las tiendas Barros Arana de Concepción y Temuco que comparte la razón social Ecocycsa Limitada, cada tienda presenta una razón social diferente para contratar a sus trabajadores y trabajadoras.

El “modelo Falabella” basa su organización laboral en la separación explícita entre la explotación y la administración del negocio. De este modo, la empresa tiene razones sociales para contratar a sus trabajadores y trabajadoras y una razón social para vender comercialmente los productos (S.A.C.I. Falabella).⁴

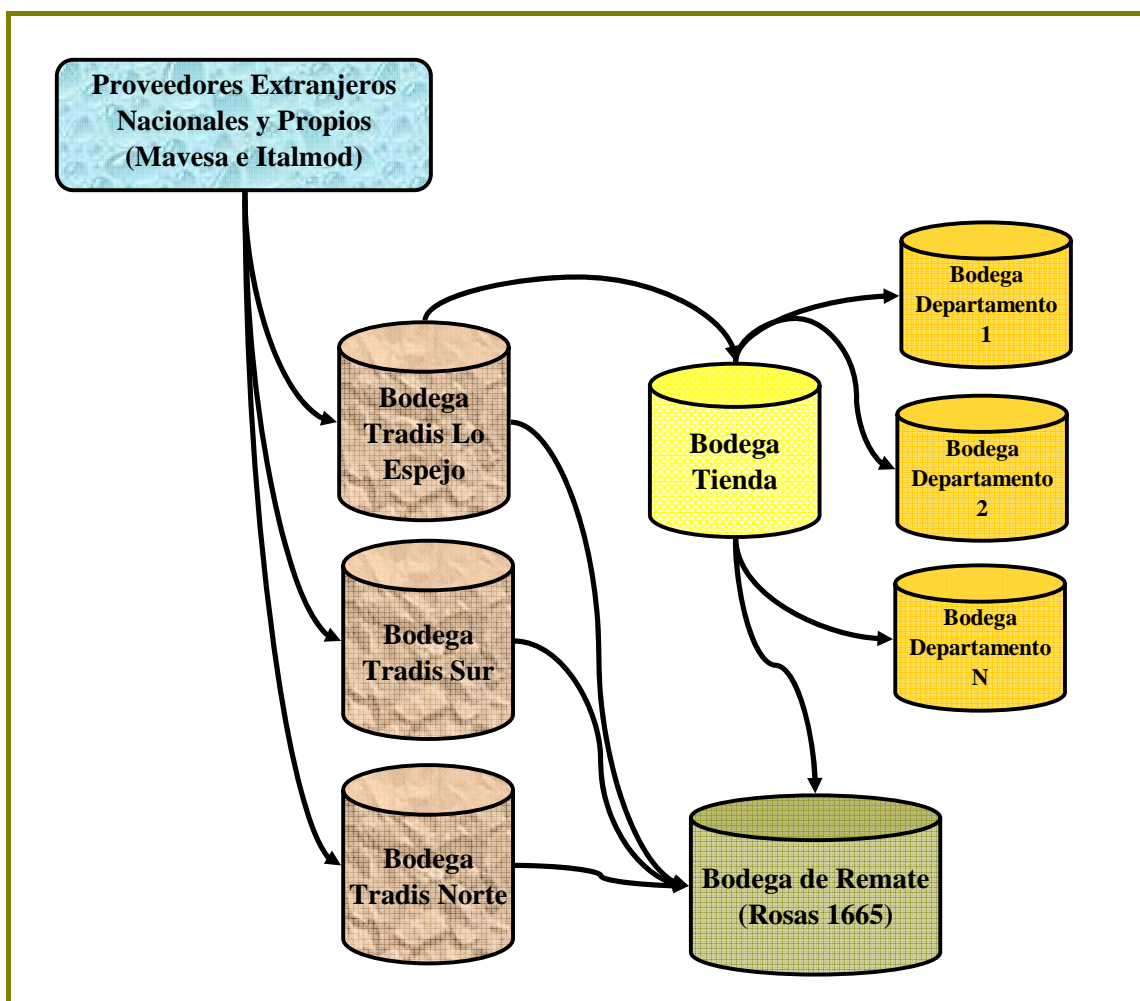
No es una misma razón social que hace ambas operaciones, como se podría pensar de los antiguos y clásicos modelos de organización⁵. Por la misma razón, los trabajadores y trabajadoras hablan de una especie de “Subcontratación Oculta” dentro de Falabella, en la medida que cada razón social vinculada a las distintas tiendas finalmente derivan sus ventas a la razón social madre S.A.C.I. Falabella.

i) Caracterización de Falabella Plaza Tobalaba (1998)

Para describir, como se organizan trabajadores y trabajadoras dentro de una tienda Falabella, tomaremos el caso del local del Mall Plaza Tobalaba, que cuenta con 320 empleados aproximadamente. Su razón social para contratar es Tobalaba Limitada.

⁴ Ver Anexo 1

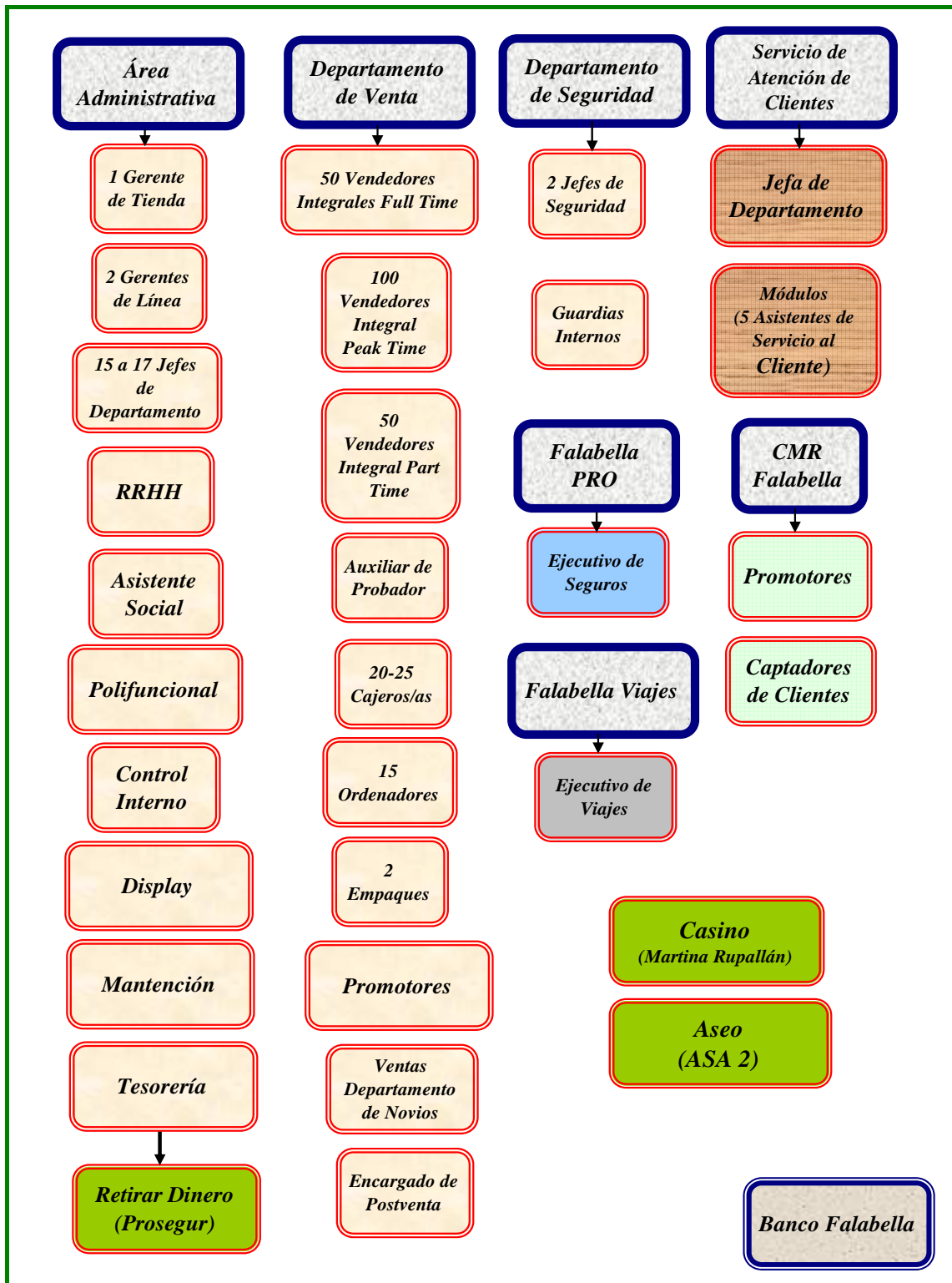
⁵ Un modelo de organización laboral tradicional es aquel que utiliza una misma figura jurídica para contratar a sus empleados(as) y para comercializar sus productos (dar facturas, boletas, etc).



En primer lugar, se puede observar que Falabella cuenta con tres bodegas y/o Centros de Distribución a lo largo del país: Tradis Lo Espejo en Santiago, Tradis Sur en Concepción y Tradis Norte. Aquí llegan todos los productos importados, comprados a proveedores nacionales o fabricados por las filiales de la compañía para posteriormente ser transportados a las distintas tiendas.

Cada tienda por departamento cuenta con una bodega para almacenar los productos que provienen de las bodegas generales. En el caso de la tienda de Plaza Tobalaba, además de una bodega central del local, existe una bodega por cada departamento (línea blanca, vestuario hombre, vestuario mujer, deportes, ropa infantil, muebles, etc.)

Finalmente, existe una Bodega de Remate, ubicada en Santiago, en la calle Rosas, en el mismo lugar donde se encuentra la Gerencia General.



Además de Bodega, cada tienda cuenta con un Área Administrativa, un Departamento de Ventas, un Departamento de Seguridad, un Departamento de Atención de Clientes, personal

vinculado a CMR Falabella, a Falabella Pro (Seguros), Viajes Falabella y trabajadores externos para resolver las necesidades de aseo y el casino en algunos casos.

El Departamento de Ventas es el eslabón más importante de la cadena, en donde participan los vendedores integrales (venden, ordenan, hacen caja, empaican, reciben pago de cuotas y hasta deben realizar el aseo en algunas ocasiones) full time, part time (20 horas) y peak time (30 horas), cajeros/as, personas que ordenan la ropa, auxiliares de probador, empaques y Promotores/as, que son contratados por agencias que trabajan con las distintas marcas de perfumes, ropa, línea blanca, electrodomésticos, etc.

La figura del promotor o promotora es una de las más complejas y que da lugar a un mayor número de irregularidades en términos laborales, ya que su servicio es contratado por las grandes marcas, ellos firman contrato con agencias de empleo y trabajan físicamente en la tienda de Falabella. Existe una gran gama de agencias que colocan promotores en cada local.

En relación al Área Administrativa, se observa, que desde aquí se construyen las posiciones jerárquicas del trabajo en la tienda. En primer lugar se ubica el jefe o jefa de tienda, luego 2 gerentes de línea, un jefe por departamento y un conjunto de personas que apoyan en las distintas labores administrativas y de gestión de la tienda.

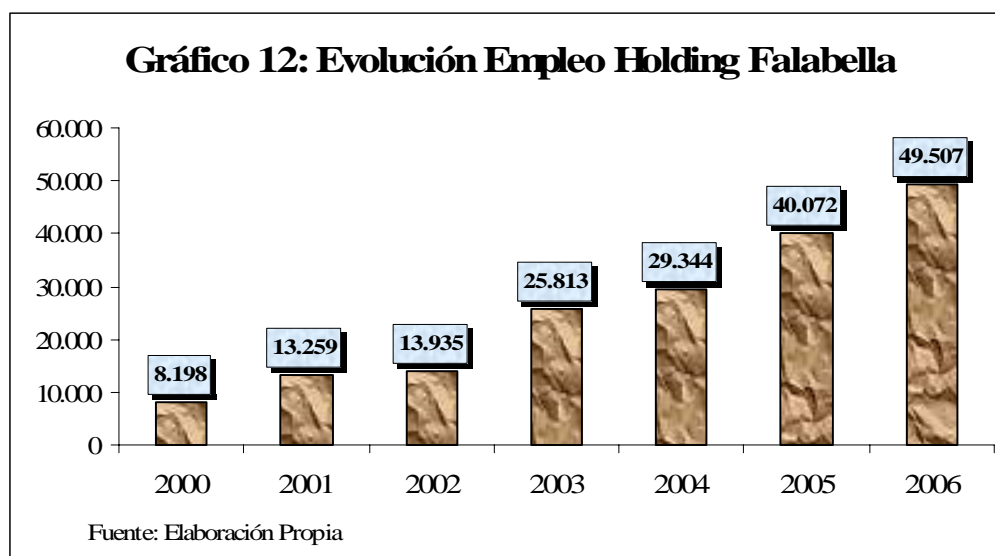
En el Departamento de Seguridad conviven un jefe y varios guardias contratados directamente por la compañía. En el Servicio de Atención al Cliente, existe una jefa y 5 o 6 personas que atienden en módulos especiales.

Finalmente, en cada tienda existen ejecutivos encargados de la venta de seguros y viajes y trabajadores que captan nuevos clientes para la tarjeta CMR y promotores. Además existen personas que realizan los servicios de cobranza en terreno y vía Call Center.

Los servicios que tienden a externalizarse son el aseo y el casino. Existen diversas empresas externas que prestan estos servicios en las distintas tiendas. En el caso de los casinos, además se detectan variadas modalidades, las cuales van desde la administración de un sindicato, hasta la participación de empresas multinacionales como Central de Restaurantes, Aramark.

Generalmente, junto a cada tienda se ubica una sucursal del Banco Falabella.

j) Empleo Generado

**Cuadro 17: Empleo Holding Falabella, Año 2006**

Personal Holding Falabella	Matriz	Filiales	Consolidado
Gerentes y Ejecutivos	51	97	148
Profesionales y Técnicos	250	3.152	3.402
Trabajadores	370	45.587	45.957
Total	671	48.836	49.507

Fuente: Memoria Falabella 2006

En Chile, el Holding Falabella cuenta con 34 mil trabajadores, distribuidos en las tiendas por departamento, en las tiendas para mejoramiento del hogar, en los supermercados, en las bodegas, y en las sucursales bancarias. Se desconoce la proporción de trabajadores en cada unidad de negocio.

Las remuneraciones recibidas por quienes trabajan en las tiendas por departamento varían de tienda en tienda, dependiendo de la historia de negociaciones colectivas y otros factores. Por ejemplo, en la tiendas de Ahumada se paga a los trabajadores full time un sueldo base de \$60.000, cuando ingresan a trabajar, de \$90.000 a los 6 meses y de \$120.000 cuando cumplen 1 año. Los trabajadores part time reciben un sueldo base de \$40.000.

En la tienda de Plaza Tobaraba, una persona no sindicalizada recibe un sueldo base de \$100.000 y si se encuentra sindicalizado obtiene \$150.000 más reajuste por IPC. Además, recibe una comisión entre 0,5% y 0,75% de las ventas en el área de computación y entre 2% y 1,75% en vestuario.

k) Situación Sindical

A continuación se presentan los sindicatos de trabajadores que laboran en las tiendas por departamento del holding Falabella. Sólo en las tiendas nuevas de La Calera y Melipilla no se detecta presencia de una organización sindical. En total se pesquisó la existencia de 30 sindicatos.

Cuadro 18: Sindicatos en Tiendas por Departamento

Nombre Tienda	Nombre Sindicato
Paseo Ahumada	SINDICATO DE TRABAJADORES N° 1 DE EMPRESA S.A.C.I. FALABELLA
	SINDICATO DE TRABAJADORES N° 2 DE LA EMPRESA S.A.C.I. FALABELLA
Barros Arana	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA ECOCYCSA LTDA.
Parque Arauco	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA PROSEGEN LTDA.
Temuco	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA FALABELLA TEMUCO
Viña del Mar	SINDICATO DE EMPRESA SEGEQUINTA LTDA.
Plaza Vespucio	SINDICATO DE EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES VESPUCCIO LIMITADA.
Lyon	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA SEGEPRO LTDA.
Rancagua	SINDICATO DE TRABAJ. DE LA EMPRESA SERV. GENERALES SEXTA REGION LTDA.
Calama	SINDICATO DE EMPRESA SERVICIOS GENERALES PROSENER LTDA.
Alto Las Condes	SINDICATO DE LA EMPRESA SERVICIOS GENERALES PROALTO S.A.
Plaza Oeste	SINDICATO DE EMPRESA SERVICIOS GENERALES OESTE LTDA
Plaza del Trébol	SINDICATO DE LA EMPRESA SEGEBOL LIMITADA
Osorno	SINDICATO DE TRABAJADORES N° 1 DE LA EMPRESA SEGEOSORNO LIMITADA
Chillán	SINDICATO N°1 DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE SERV. GENERALES CHILLAN LTDA.
Talca	SINDICATO DE EMPRESA SERVICIOS GENERALES TALCA LIMITADA.-
Copiapó	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA SEGECOP LTDA.
Plaza Tobalaba	SINDICATO DE EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES TOBALABA LIMITADA.
La Serena	SINDICATO DE EMPRESA SERVICIOS GENERALES SERENA LTDA.
Valparaíso	SINDICATO DE TRABAJADORES SEGEVALPO LTDA. (FALABELLA VALPARAISO)
Curicó	SINDICATO DE EMPRESA SEGECUR LTDA "VISION Y MISION DEL TRABAJADOR"
Iquique	SINDICATO DE EMPRESA SEGEI LTDA. "FALABELLA IQUIQUE"
Puerto Montt	SINDICATO DE TRABAJADORES N° 1 DE LA EMPRESA SEGEMONTT LIMITADA.
Quilpué	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA FALABELLA QUILPUE
Plaza Los Angeles	SINDICATO DE TRABAJ. N° 1 DE LA EMPRESA DE SERV. GENERALES LOS ANGELES LTDA.
Plaza Norte	SINDICATO DE EMPRESA SEGEHUECHURABA LIMITADA
Paseo Puente	SINDICATO DE EMPRESA SERVICIOS GENERALES PUENTE LTDA.
La Dehesa	SINDICATO DE EMPRESA SERVICIOS GENERALES LA DEHESA LTDA.
Antofagasta Mall	SINDICATO DE EMPRESA SEGENAN LIMITADA
La Calera	No detectado
Valdivia	SINDICATO N° 1 DE EMPRESA PROSEVAL LTDA. VALDIVIA
Melipilla	No detectado

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, también se pesquisaron 2 sindicatos en Bodega, 1 en Falabella Pro, otro en Banco Falabella, otro en la Bodega de Remate y otro en Italmod (Sindicato de Trabajadores de Empresa Confecciones Italmod S.A.). En total, los sindicatos detectados suman 29.

En pertinente destacar que en CMR Falabella no existe sindicato, a pesar del gran número de trabajadores que agrupa. Tampoco existe sindicato en Viajes Falabella.

En Falabella existen 2 Federaciones:

Federación de Empresas Falabella y Afines, creada el 11 de Junio de 2007, que agrupa a 7 Sindicatos y es presidida por Roberto Valenzuela, presidente del Sindicato de Plaza Tobaraba.

Federación de Sindicatos del Holding Falabella, creada hace 7 años y encabezada por Patricio Bustos, presidente del Sindicato de Falabella Rancagua, que agrupa a 18 sindicatos.

Cuadro 18

Nº	Federación de Empresas Falabella y Afines (11 de Junio 2007)	Nº Socios
1	SINDICATO DE TRABAJADORES Nº 1 DE EMPRESA S.A.C.I. FALABELLA	310
2	SINDICATO DE LA EMPRESA SERVICIOS GENERALES PROALTO S.A.	350
3	SINDICATO DE EMPRESA SEGEHUECHURABA LIMITADA	80
4	SINDICATO DE EMPRESA SERVICIOS GENERALES OESTE LTDA	250
5	SINDICATO DE EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES TOBALABA LIMITADA.	200
6	SINDICATO DE EMPRESA SERVICIOS GENERALES LA DEHESA LTDA.	230
7	SINDICATO DE EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES VESPUICIO LIMITADA.	250

Fuente: Elaboración Propia

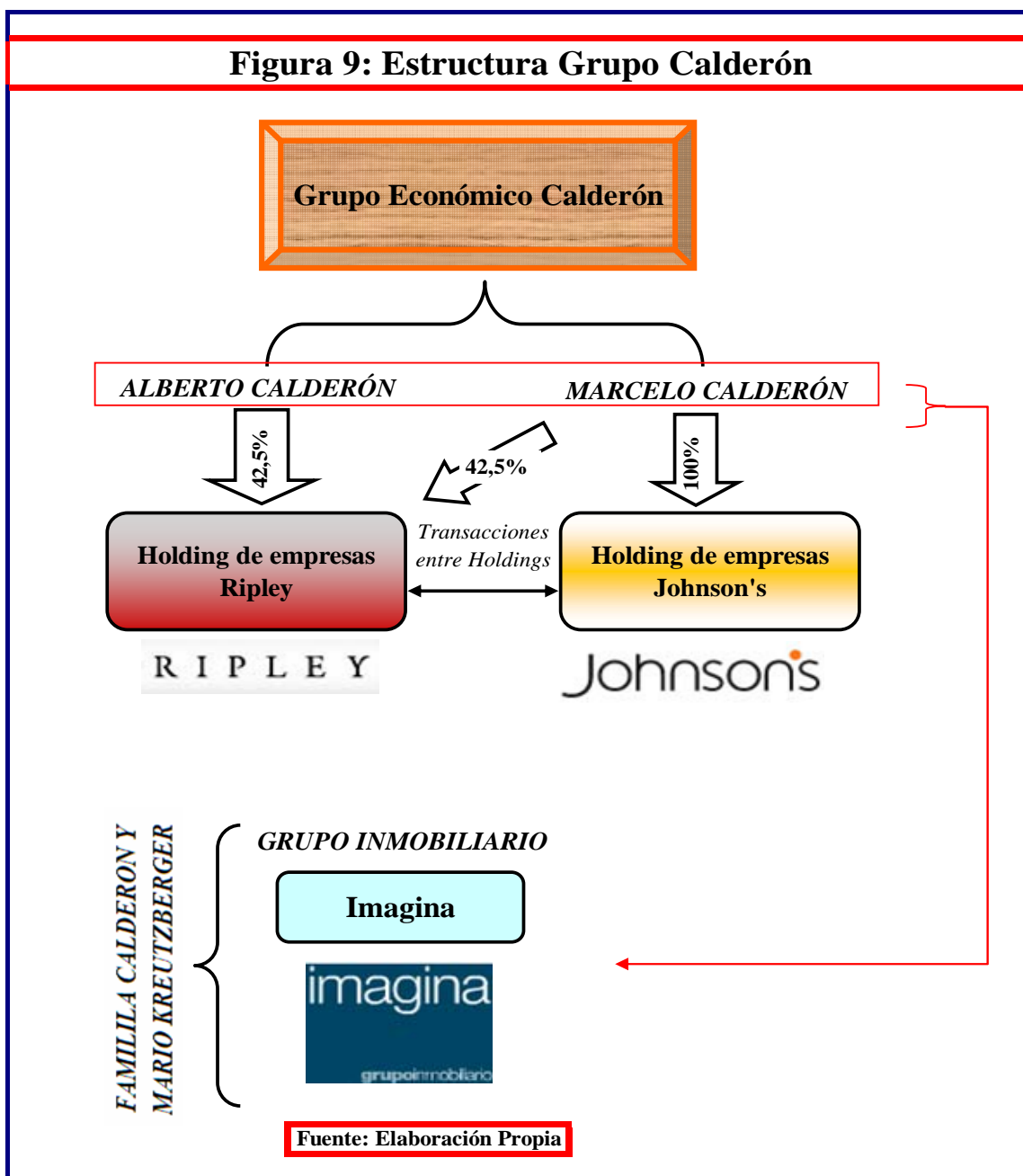
Cuadro 19

Nº	Federación de Sindicatos de Trabajadores del Holding Falabella (FETRAHFAL)
1	SINDICATO DE TRABAJADORES NUMERO DOS DE LA EMPRESA S.A.C.I. FALABELLA
2	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA ECOCYCSA LTDA.
3	SINDICATO DE EMPRESA SEGEQUINTA LTDA.
4	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA SERVICIOS GENERALES SEXTA REGION LTDA.
5	SINDICATO DE EMPRESA SERVICIOS GENERALES PROSEÑOR LTDA.
6	SINDICATO DE TRABAJADORES Nº 1 DE LA EMPRESA SEGEOSORNO LIMITADA
7	SINDICATO Nº1 DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE SERVICIOS GENERALES CHILLAN LTDA.
8	SINDICATO DE EMPRESA SERVICIOS GENERALES TALCA LIMITADA.-
9	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA SEGECOP LTDA.
10	SINDICATO DE EMPRESA SERVICIOS GENERALES SERENA LTDA.
11	SINDICATO DE TRABAJADORES SEGEVALPO LTDA. (FALABELLA VALPARAISO)
12	SINDICATO DE EMPRESA SEGECUR LTDA "VISION Y MISION DEL TRABAJADOR" SUCURSAL CURICO
13	SINDICATO DE TRABAJADORES Nº 1 DE LA EMPRESA SEGEMONTT LIMITADA.
14	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA FALABELLA QUILPUE
15	SINDICATO DE EMPRESA SEGENAN LIMITADA
16	SINDICATO Nº 1 DE EMPRESA PROSEVAL LTDA. VALDIVIA.
17	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA TRADISUR LTDA. ESTABLECIMIENTO CONCEPCION
18	SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA TRADIS LIMITADA.

Fuente: Elaboración Propia

Grupo Calderón

Continuando con el análisis de las tiendas por departamento más importantes que existen en Chile, se detallará el funcionamiento de dos compañías: Ripley y Johnson's, dado que ambas corresponden a empresas familiares vinculadas a los hermanos Calderón. Específicamente a Alberto y Marcelo (Maxo) Calderón.

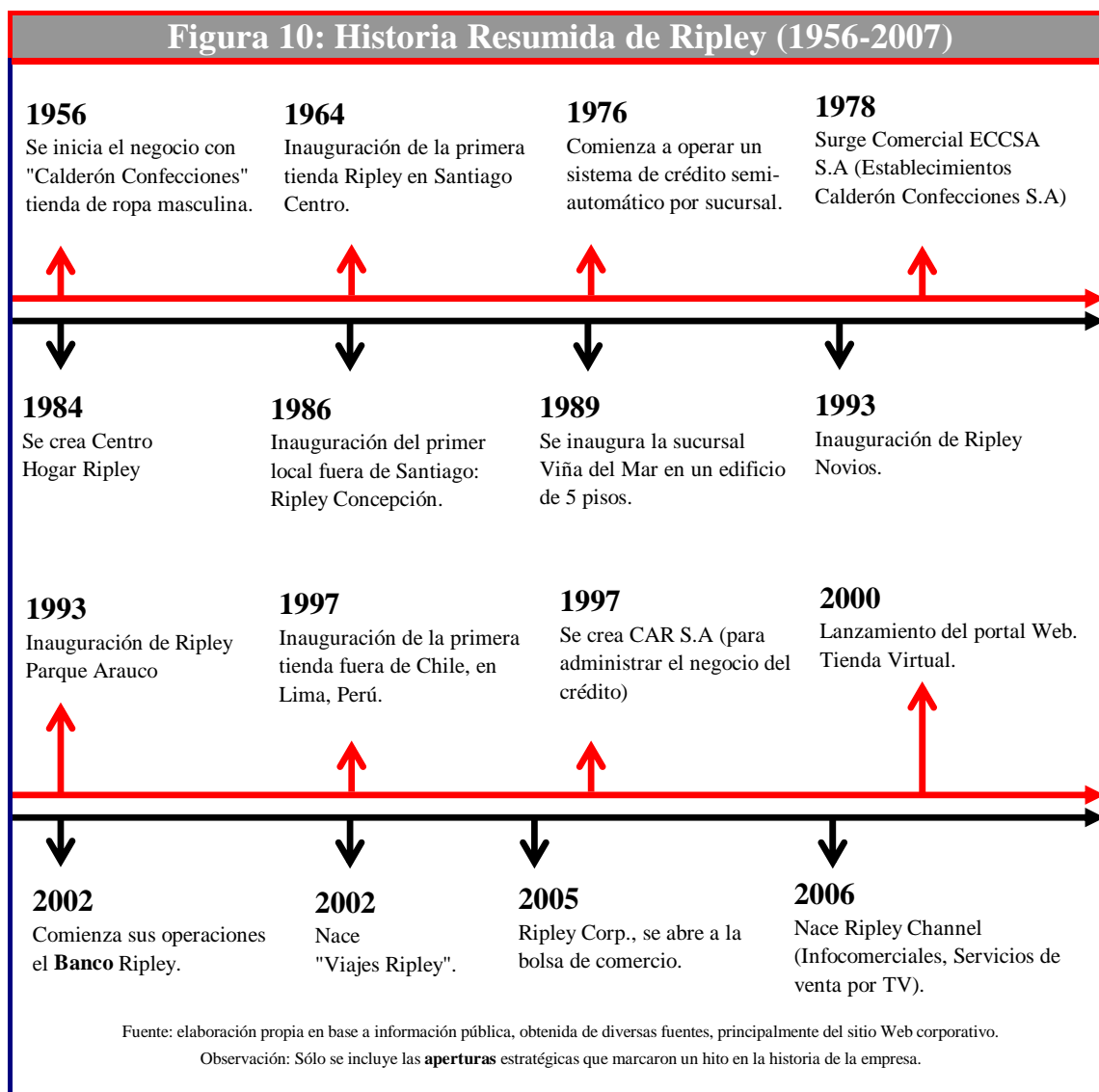


El Grupo Económico Calderón, son los principales dueños de ambas tiendas y del grupo inmobiliario Imagina junto a Mario Kreutzberger. Alberto y Marcelo Calderón, poseen el

85% de las acciones de Ripley Corp en partes iguales (42,5% cada uno). En cambio, el holding de empresas vinculados a Johnson's pertenece íntegramente a Marcelo Calderón y familia.

Ripley Corp. S.A

a) Descripción de la empresa y síntesis histórica



Los inicios del Holding Ripley Corp, se remontan a 1956 cuando los hermanos Calderón crean la ropa de tienda masculina Calderón Confecciones.

Actualmente, participa como actor protagónico en el mercado de las tiendas por departamento, profundizando sus negocios asociados al retail financiero y creando un

banco. También participa en el sector inmobiliario a través de su propiedad en un conjunto de mall o centros comerciales.

A partir de 1997 el holding inicia su proceso de internacionalización abriendo su primera tienda en Perú y en el año 2005 se abre a la Bolsa de Comercio, transformándose en sociedad anónima abierta.

b) Propiedad de las acciones y controlador

Cuadro 20: Principales Accionistas Ripley, Junio 2007

Nombre o Razón Social	% Propiedad
Inversiones R Ltda., compañía en comandita por acciones*	85,00%
Citibank Chile cuenta de terceros Cap. XIV	2,60%
AFP Bansander S.A.	1,40%
Banchile Corredores de Bolsa S.A.	1,10%
AFP Habitat S.A.	0,80%
BCI Corredor de Bolsa S.A.	0,60%
Celfín Capital S.A. Corredores de Bolsa	0,60%
AFP Cuprum S.A.	0,50%
Santander Investment S.A. Corredores de Bolsa	0,50%
AFP Santa María S.A.	0,40%
Larraín Vial S.A. Corredora de Bolsa	0,40%
Santiago Corredores de Bolsa Ltda.	0,30%
12 Accionistas Mayoritarios	94,20%
Otros Accionistas Minoritarios	5,80%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SVS

* Está a su vez vinculada y controlada indirectamente, a través de su gestora Inversiones R Limitada, por Maxo Calderón Crispín y Alberto Calderón Crispín con un 50% de la propiedad cada uno.

Tal como se mencionaba anteriormente, el 85% de la propiedad de Ripley Corp está en manos de los hermanos Alberto y Marcelo (Maxo) Calderón Crispín a través de la sociedad Inversiones R Limitada que controla la sociedad Inversiones R Limitada, compañía en comandita por acciones.

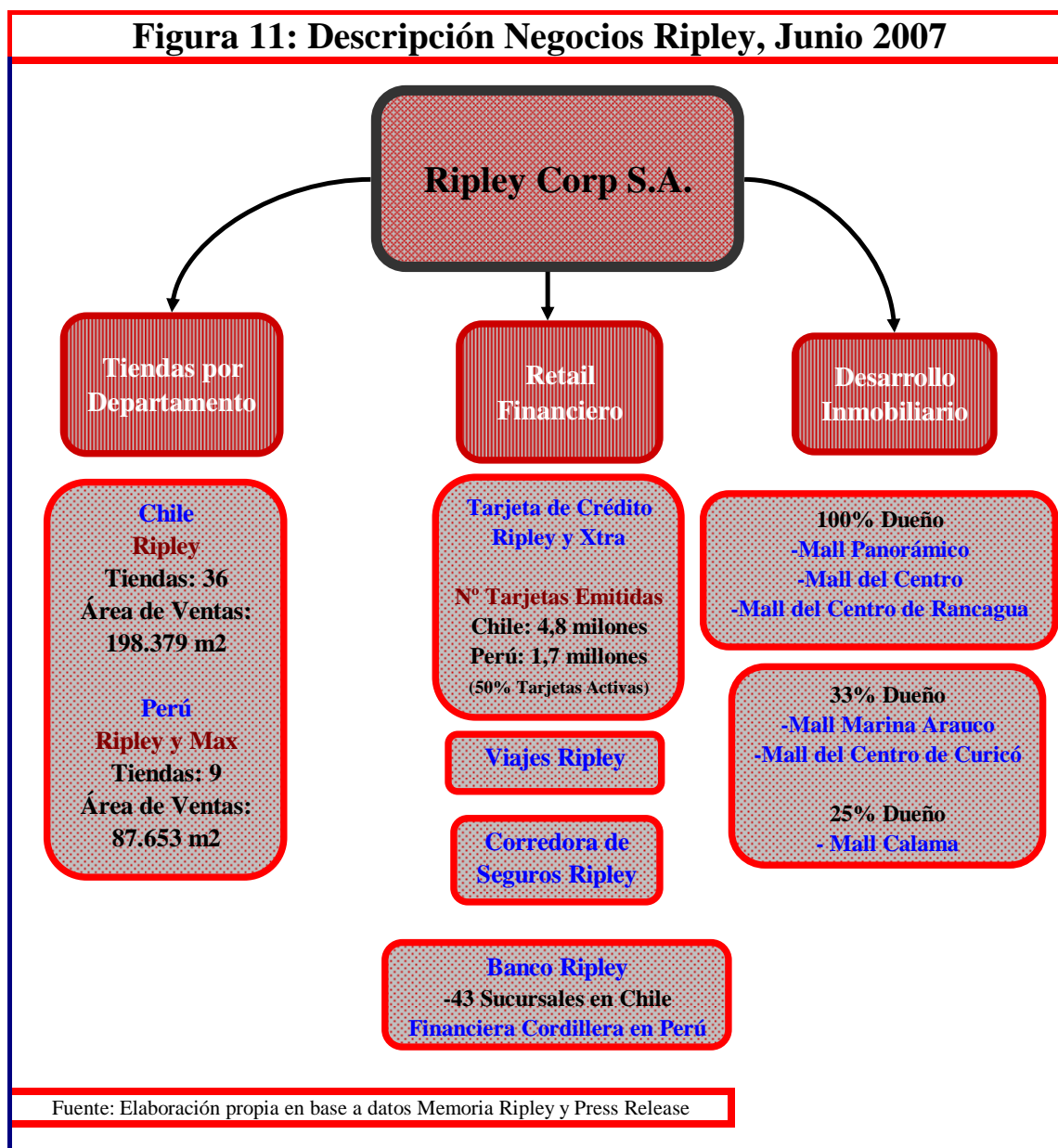
El resto de las acciones pertenece a las AFP y Corredores de Bolsa principalmente. Los 12 accionistas mayoritarios controlan el 94,2% de la propiedad.

c) Composición de los ingresos

El Holding Ripley Corp, actualmente cuenta con una presencia en distintos negocios en 2 países de la región.

Ripley, está presente en Chile y Perú, con 45 tiendas por departamento. Otro giro importante de sus negocios, corresponde al retail financiero, en donde mantiene más de 6,5 millones de tarjetas de crédito emitidas, de las cuales un 50% se encuentran activas. Además posee presencia en el negocio de los seguros, la banca y los viajes.

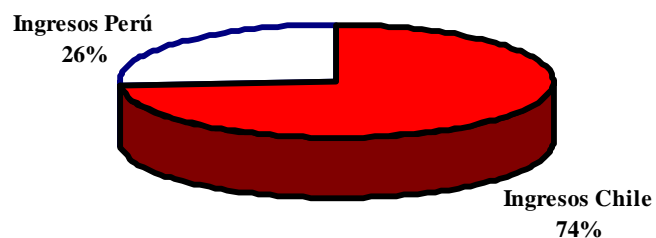
Figura 11: Descripción Negocios Ripley, Junio 2007



Finalmente, se destaca su participación en el sector inmobiliario, a través de la propiedad completa de Mall Panorámico, Mall del Centro y Mall del Centro de Rancagua y de su participación con un 33% de la propiedad en Mall Marina Arauco y Mall del Centro de Curicó y 25% en Mall Calama.

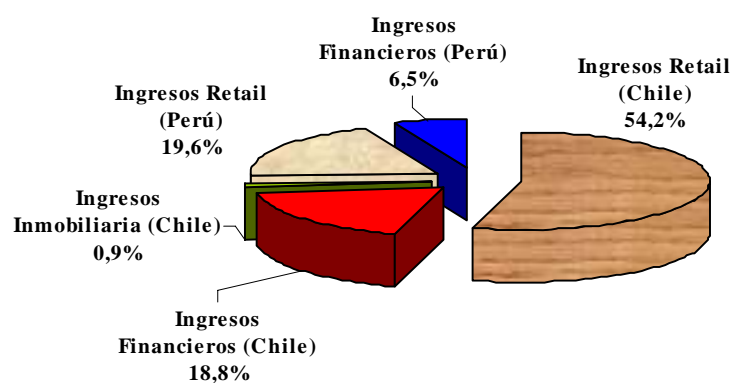
A junio de 2007, la composición de los ingresos de Ripley Corp y de las filiales que consolidan se estructuró de la siguiente forma:

Gráfico 13 : Composición de los Ingresos por país, Ripley Corp. Junio 2007



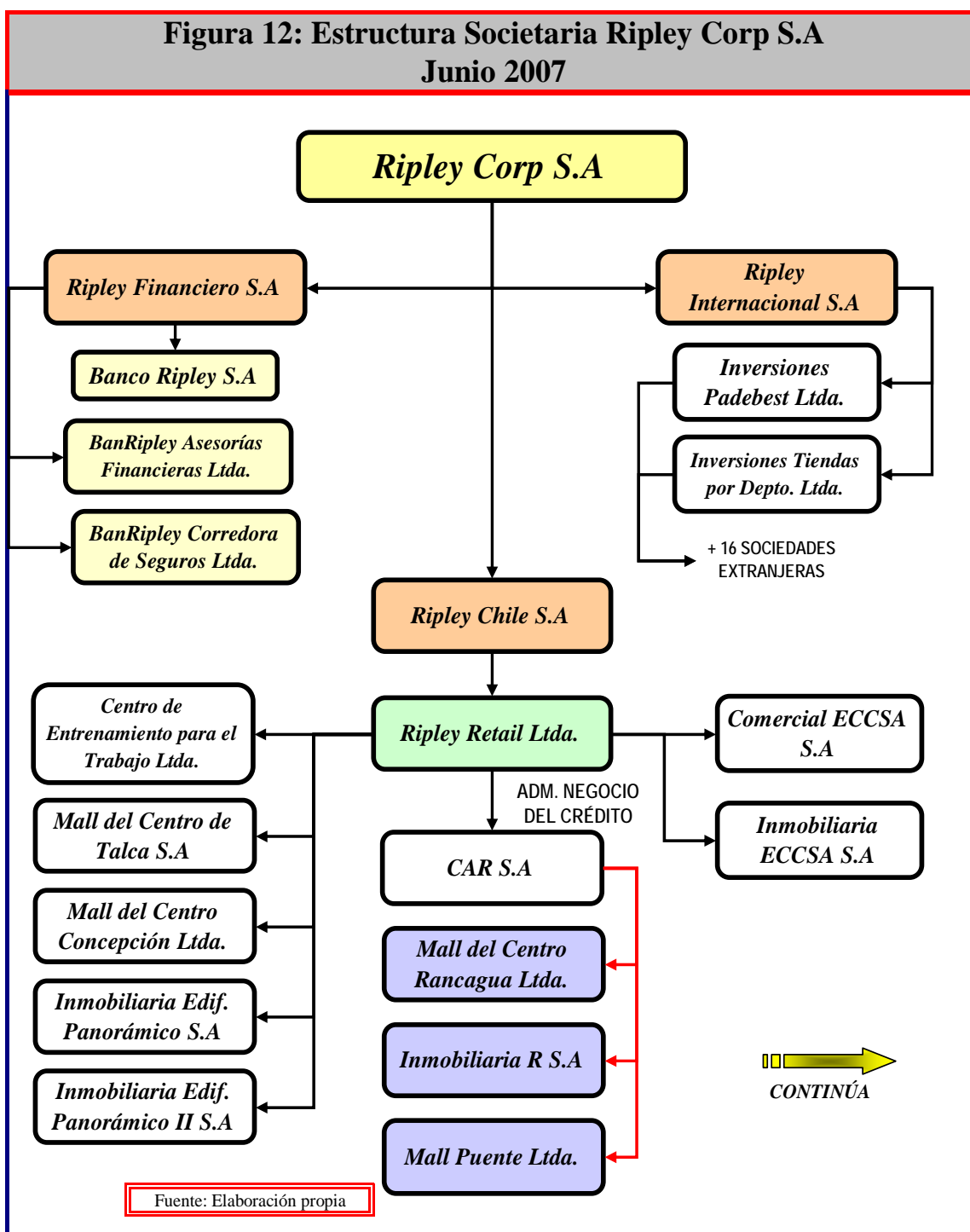
Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS y Ripley Press Release

Gráfico 14: Composición Ingresos por negocios, Ripley Corp, Junio 2007



Fuente: Elaboración propia en base a Press Release Ripley Corp

d) Estructura Societaria



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

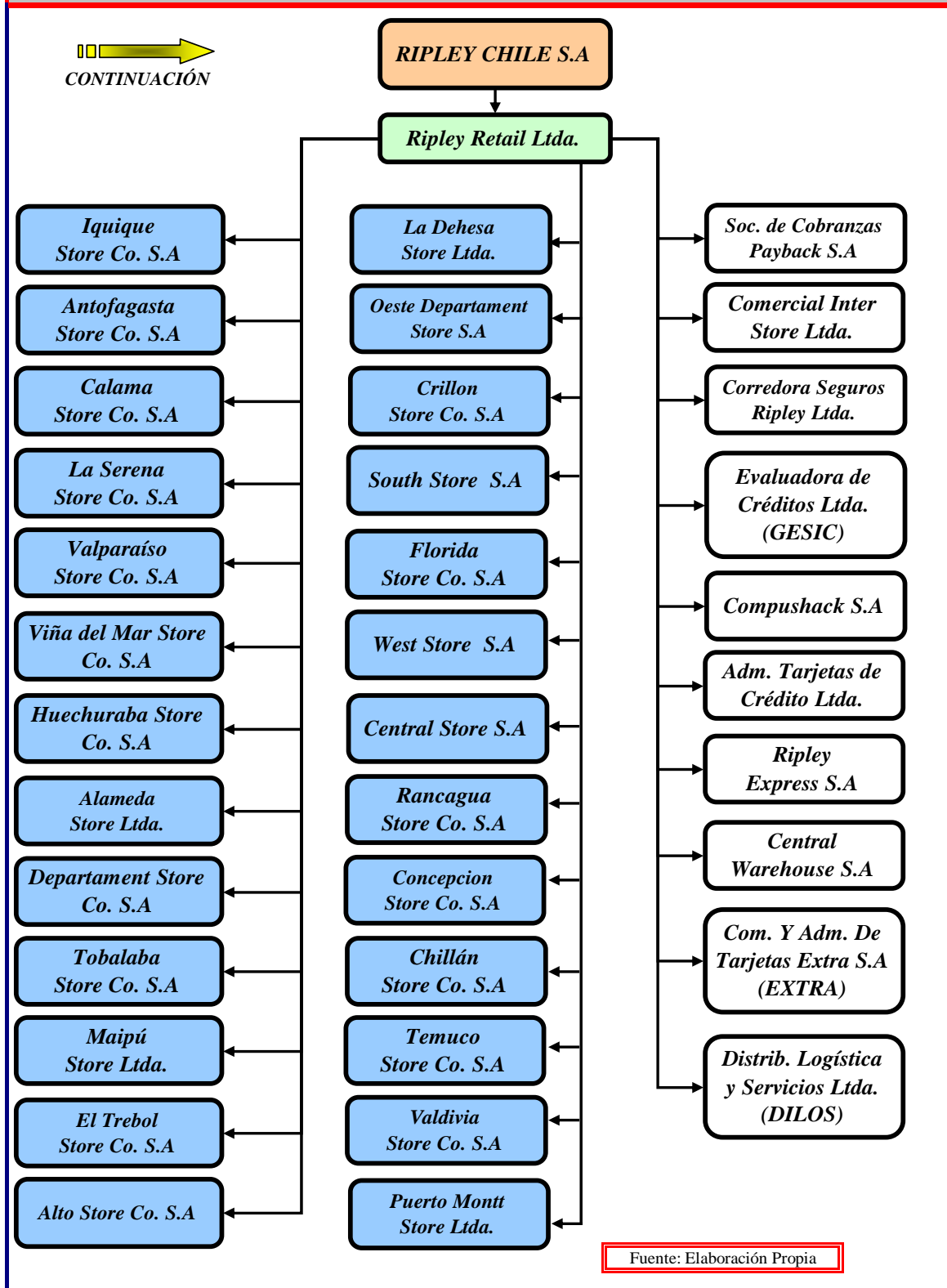
A partir de Ripley Chile S.A., la compañía controla por medio de Ripley Retail Limitada las distintas tiendas por departamento, el negocio del crédito, el negocio inmobiliario y un centro de capacitación para el trabajo.

La filial CAR S.A. es la encargada de la administración de la tarjeta Ripley y reconoce como ingresos los intereses de las ventas a crédito. Las cobranzas son realizadas a través de la filial Payback, sin embargo, para aquellos créditos en que no ha sido posible su recuperación en instancias prejudiciales, la cobranza es traspasada a empresas externas especializadas.

Un análisis más detallado de la estructura societaria se observa en la Figura 13, en donde se realiza un acercamiento a las razones sociales que consolidan con Ripley Retail.

Aquí aparecen las razones sociales vinculadas a cada tienda, aquella que se utiliza para evaluar créditos y captar clientes (GESIC), otra que se creó para la bodega o centro de distribución (DILOS) y una para la tarjeta Extra, entre otras.

**Figura 13: Estructura Societaria Ripley Corp S.A,
SECTOR RIPLEY RETAIL**



e) Razones sociales que consolidan

En la primera parte del cuadro 21, se comienza listando las 16 sociedades inscritas fuera de Chile que posee Ripley. Luego, se presentan todas las razones sociales que operan en Chile, que en total suman 57. Vale decir, si sumamos las razones sociales nacionales y las que se utilizan en el extranjero se llega a 73.

Cuadro 21: Razones Sociales que consolidan en Ripley Corp. S.A		
Figuras Legales en Chile y el extranjero		
N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
1	0-E	FINANCIERA CORDILLERA S.A. (PERU)
2	0-E	INVERSIONES EN TIENDAS POR DEPARTAMENTO PERU S.A.
3	0-E	INVERSIONES PADEBEST PERU S.A.
4	0-E	RIPLEY HONG KONG
5	0-E	TIENDA DEPARTAMENTAL ATE S.A. (PERU)
6	0-E	TIENDA DEPARTAMENTAL CALLAO S.A. (PERU)
7	0-E	TIENDA DEPARTAMENTAL CHORRILLOS S.A. (PERU)
8	0-E	TIENDA DEPARTAMENTAL CONO NORTE S.A. (PERU)
9	0-E	TIENDA DEPARTAMENTAL LAS BEGONIAS S.A. (PERU)
10	0-E	TIENDA DEPARTAMENTAL LIMATAMBO S.A. (PERU)
11	0-E	TIENDA DEPARTAMENTAL LOS OLIVOS S.A. (PERU)
12	0-E	TIENDA DEPARTAMENTAL MIRAFLORES S.A. (PERU)
13	0-E	TIENDA DEPARTAMENTAL MONTERRICO S.A. (PERU)
14	0-E	TIENDA DEPARTAMENTAL SAN MIGUEL S.A. (PERU)
15	0-E	TIENDA DEPARTAMENTAL SURCO S.A. (PERU)
16	0-E	TIENDA DEPARTAMENTO RIPLEY S.A. (PERU)
17	76.139.320-0	BANRIPLEY CORREDORA DE SEGUROS LTDA.
18	76.410.750-0	INMOBILIARIA R S.A.
19	76.418.450-5	INMOBILIARIA ECCSA S.A.
20	76.429.210-3	INMOBILIARIA EDIFICIO PANORAMICO II S.A.
21	76.493.790-2	BANRIPLEY ASESORIAS FINANCIERAS LTDA.
22	76.589.420-4	LA DEHESA STORE LIMITADA
23	76.731.040-4	MAIPU STORE LIMITADA
24	76.731.100-1	PUERTO MONTT STORE LIMITADA
25	76.731.670-4	RIPLEY EXPRESS S.A.
26	76.737.110-1	DISTRIB. LOGISTICA Y SERVICIOS LTDA.
27	76.850.740-6	ADM. TARJETAS DE CREDITO LTDA
28	76.879.780-3	ALAMEDA STORE LIMITADA
29	77.035.950-3	CENTRO DE ENTREN PARA EL TRAB LTDA.
30	77.360.390-1	SOCIEDAD DE COBRANZAS PAYBACK S.A.
31	77.421.770-3	COMERCIAL INTER STORE LTDA.
32	77.472.420-6	CORREDORA DE SEGUROS RIPLEY LTDA.
33	78.895.760-2	INVERSIONES PADEBEST LTDA.
34	78.906.680-9	INVERSIONES EN TIENDAS POR DEPARTAMENTO LTDA.
35	83.187.800-2	CAR S.A.

Fuente: SVS, Junio 2007

Razones Sociales que consolidan en Ripley Corp. S.A
Figuras Legales en Chile, CONTINUACIÓN

N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
36	83.382.700-6	COMERCIAL ECCSA S.A.
37	93.256.000-3	EVALUADORA DE CREDITOS LTDA.
38	96.527.690-4	INMOBILIARIA EDIFICIO PANORAMICO S.A.
39	96.704.160-2	DEPARTMENT STORE COMPANY S.A.
40	96.712.780-9	WEST STORE S.A.
41	96.752.390-9	SOUTH STORE S.A.
42	96.752.600-2	MALL PUENTE LTDA.
43	96.788.550-9	CENTRAL STORE S.A.
44	96.836.250-K	CHILLAN STORES CO. S.A.
45	96.847.320-4	MALL DEL CENTRO CONCEPCION S.A.
46	96.847.330-1	MALL DEL CENTRO RANCAGUA S.A.
47	96.847.450-2	CONCEPCION STORES CO. S.A.
48	96.847.460-K	FLORIDA STORES CO. S.A.
49	96.847.470-7	ANTOFAGASTA STORES CO. S.A.
50	96.847.470-7	AUSTRAL STORE LIMITADA
51	96.847.480-4	VALDIVIA STORES CO. S.A.
52	96.847.490-1	VALPARAISO STORES CO. S.A.
53	96.847.500-2	RANCAGUA STORES CO. S.A.
54	96.848.430-3	CENTRAL WAREHOUSE S.A.
55	96.850.710-9	VIÑA DEL MAR STORES CO. S.A.
56	96.893.160-1	COMPUSHACK S.A.
57	96.917.230-5	ALTO STORES CO S.A.
58	96.917.250-K	LA SERENA STORES CO. S.A.
59	96.956.160-3	MALL DEL CENTRO DE TALCA S.A.
60	96.965.440-7	OESTE DEPARTMENT STORE S.A.
61	96.965.460-1	TOBALABA STORE CO S.A.
62	96.965.490-3	EL TREBOL STORE S.A.
63	96.965.510-1	HUECHURABA STORE S.A.
64	96.974.910-6	IQUIQUE STORES CO. S.A.
65	96.979.260-5	CALAMA STORES CO. S.A.
66	97.947.000-2	BANCO RIPLEY S.A.
67	99.530.250-0	RIPLEY CHILE S.A.
68	99.531.180-1	RIPLEY RETAIL LTDA.
69	99.531.200-K	RIPLEY FINANCIERO S.A.
70	99.560.960-6	RIPLEY INTERNACIONAL S.A.
71	99.579.910-3	COM. Y ADM. DE TARJETAS EXTRA S.A.
72	99.589.300-2	CRILLON STORES CO. S.A.
73	99.589.810-1	TEMUCO STORE CO. S.A.

Fuente: SVS, Junio 2007

f) Directorio y Alta Administración

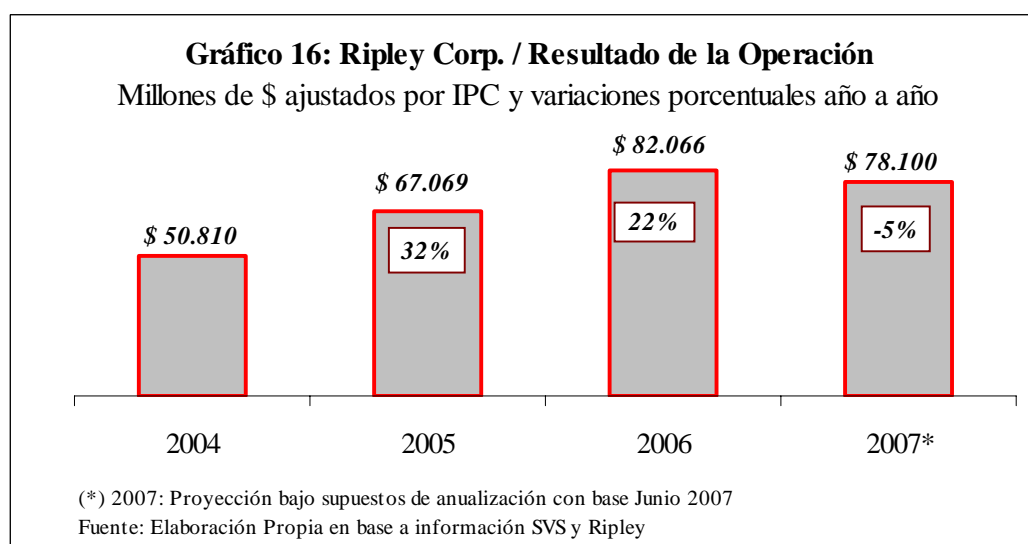
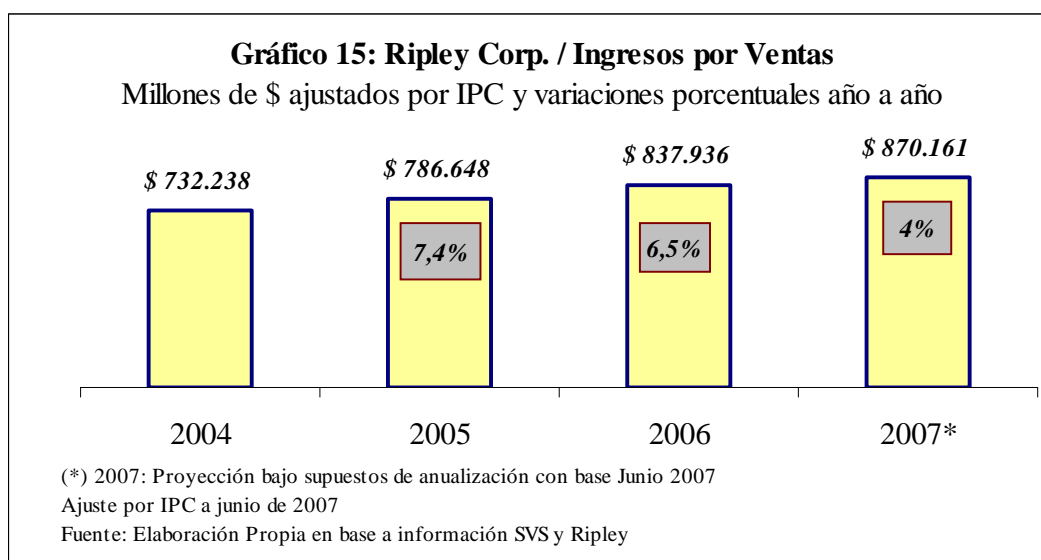
Cuadro 22: Directorio y Gerencia

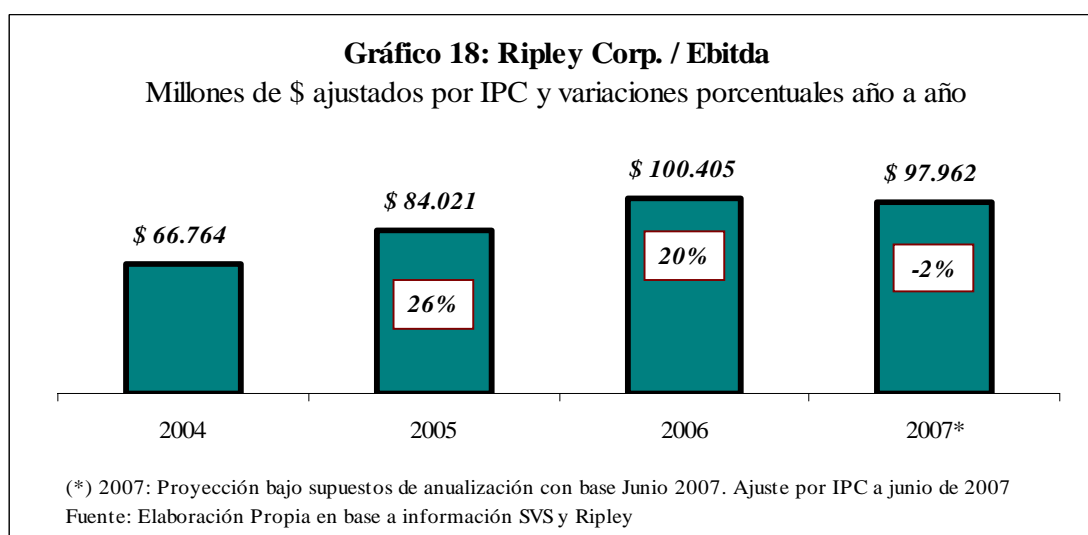
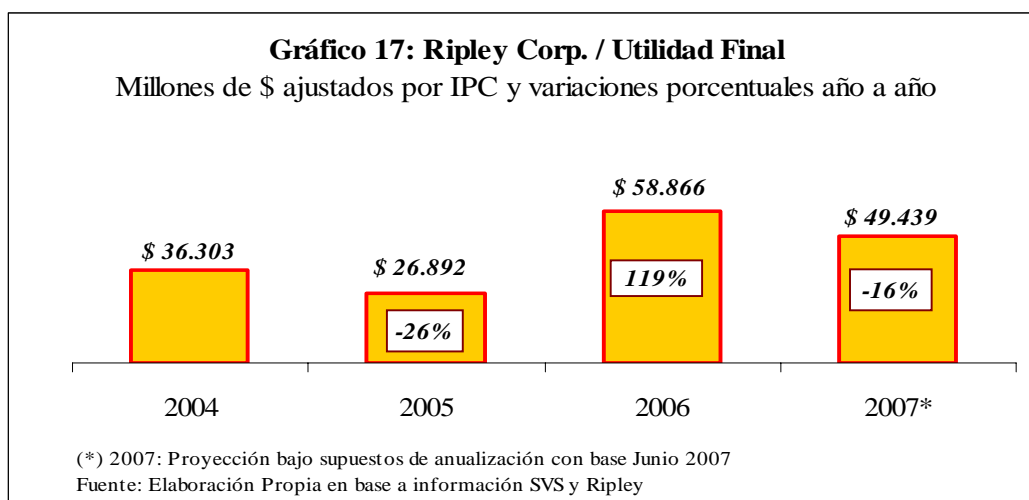
Directorio a Diciembre de 2006	
CARGO	NOMBRE
Presidente	Maxo Calderón Crispín
VicePresidente	Felipe Lamarca Claro
Director	Andrés Calderón Volochinsky
Director	Michel Calderón Volochinsky
Director	José Luis Letelier Azzari
Director	Juan Pablo Matus Pickering
Director	Jorge Rosenblut Ratínoff
Alta gerencia a Diciembre 2006	
CARGO	NOMBRE
Gerente General	Lázaro Calderón Volochinsky
Gerente Corporativo de Adm. y Finanzas y Gte. Gral. Subrogante	Hernán Uribe Gabler
Vicepresidente Negocios Financieros	Eduardo Arend Pérez
Gerente de Finanzas	Juan Diuana Yunis
Gerente Riesgo y Cobranzas	Claudio Bórquez Russell
Gerente Planificación y Control	Óscar Liñán Morales
Gerente Tarjeta Ripley	Mario Campodonico Castañeda
Gerente de Desarrollo	Gerardo Álamos Swinburn
Gerente General Banco Ripley	Oscar Cerda Urrutia
Gerente de Eficiencia y Control	Patricia Pistelli Munizaga
Gerente General Corredora de Seguros Ripley	Germán Riveros San Martín
Gerente General Tarjeta Extra	Cristian Ross Irrarázaval
Vicepresidente Retail	Andrés Belfus Scheller
Vicepresidente Corporativo	Sergio Hidalgo Herazo
Director Ejecutivo de Ripley Perú	Sergio Collarte Alvarado
Gerente Comercial	Sebastián Berstein Jáuregui
Gerente Comercial	Gonzalo Martínez Parraguez
Gerente de Logística	Jorge Belmar Tello
Gerente de Planificación y Reposición de Mercadería	Mauricio Blanco Orellana
Gerente de Sucursales	Rodrigo Lara Schulz
Gerente Store Planning	Gonzalo Migliaro Guerrero
Gerente de Six Sigma	Alvaro Alarcón Araya
Gerente de Marketing	Adrián Farina
Gerente de Recursos Humanos	Gabriel Morales de la Maza
Gerente de Estudios	Fernando Castro Lavín
Gerente de Malls Propios	Daniel Czerny Guajardo
Gerente de Eficiencia Operacional	Francisco Irrarázaval Mena
Gerente Ripley Express	Juan Pablo Quevedo Letelier
Gerente General de Tiendas por Departamento Ripley en Perú	Ronny Scheller Gelb
Gerente General de Tiendas Max	Jaime Dugand González
Gerente de Finanzas	Mariano Alvarez de la Torre Jara

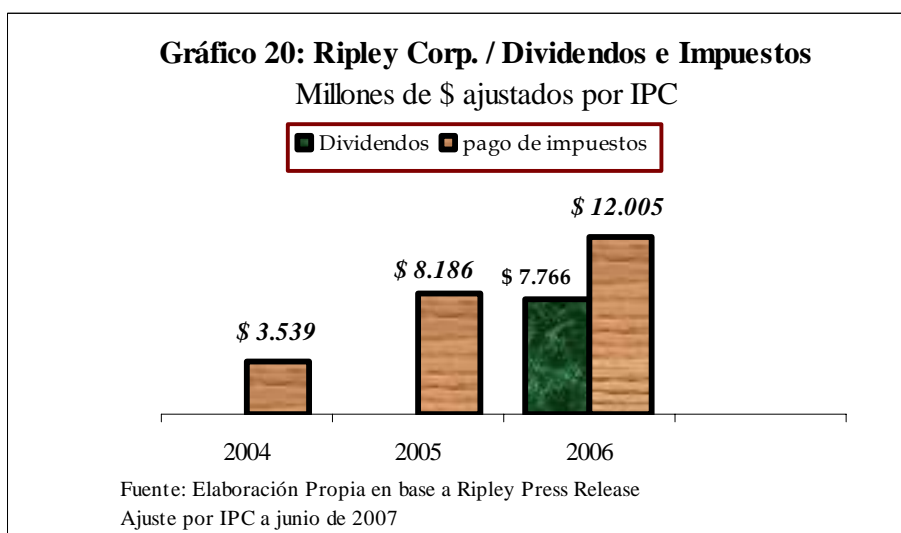
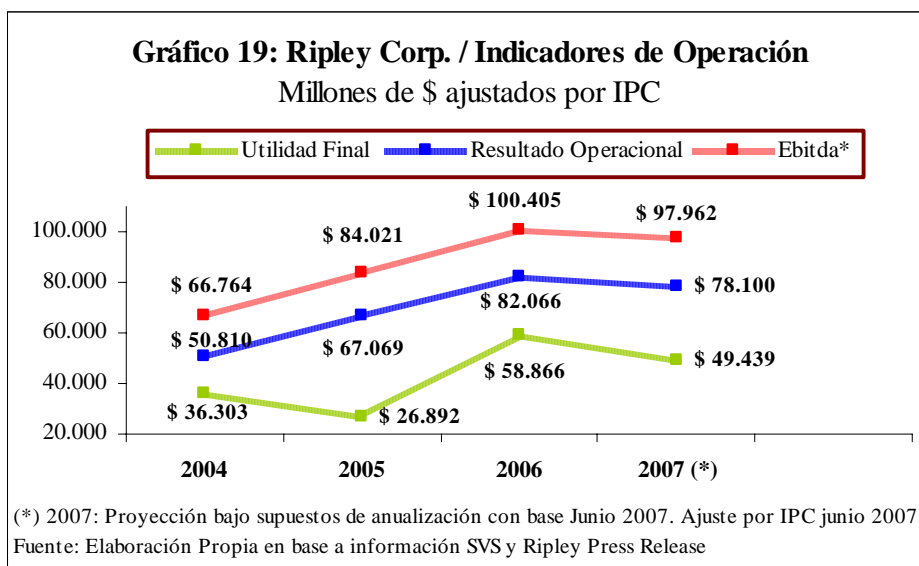
Fuente: Elaboración Propia en base a memoria 2006

g) Desempeño Económico y Financiero

A continuación se han generado una serie de gráficos económicos y financieros que entregan un panorama general de cómo le ha ido a la compañía en los últimos 3 años. En la metodología se han actualizados todos los valores por IPC a junio de 2007 y se ha realizado una proyección de los que sucedería el año 2007. Al interior de las barras (en el caso de los gráficos de barras) se han escrito las variaciones porcentuales entre un año y el otro.





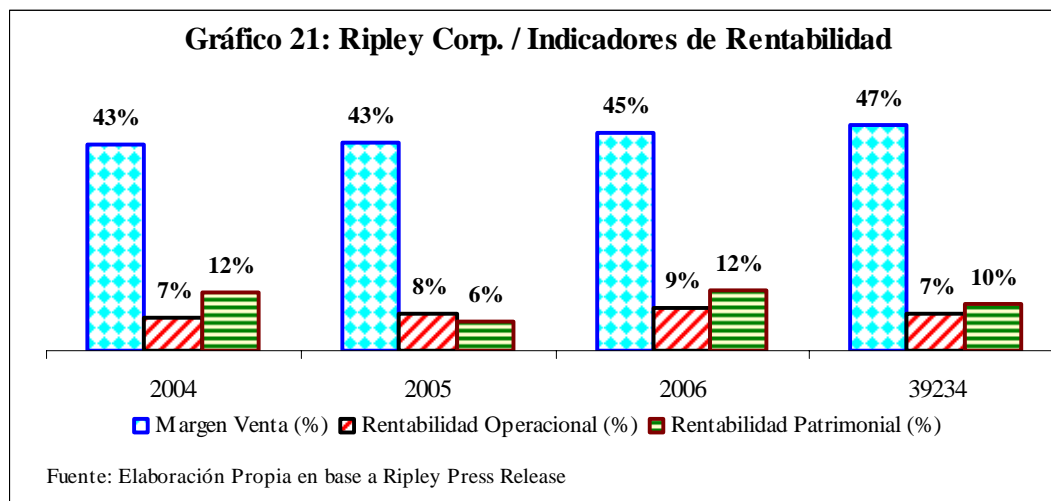


Diagnóstico

A pesar de que la compañía ha experimentado oscilaciones en sus niveles de utilidad, debido a factores coyunturales tales como el efecto temporal de la eliminación de las comisiones por compras en las tiendas Ripley que está repercutiendo en las cifras del 2007, el crecimiento que se observó entre el año 2005 y el 2006 fue impresionante, elevando sus utilidades en casi un 120%.

El año 2005, a pesar de que Ripley experimentó una disminución de 26% en sus utilidades, presentó un crecimiento de igual magnitud en el Ebitda, de 32% en el resultado operacional y de 7,4% en los ingresos por venta.

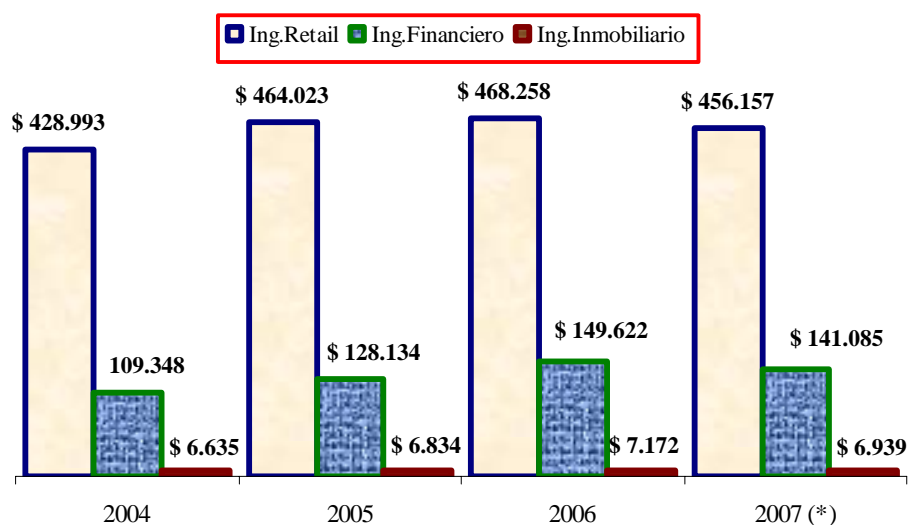
Se espera que antes del 2010, el holding supere la barrera histórica de \$1 billón en ingresos por venta.



Adicionalmente, se observa que, Ripley ha mantenido una rentabilidad sobre su patrimonio en torno al 10% y una rentabilidad operacional promedio para el período 2002-2007 del 8%, lo que significa que el último quinquenio ha sido muy exitoso para la compañía.

Si nos concentramos sólo en los ingresos por venta de Ripley, Tiendas por Departamento en Chile, podemos observar que estos han superado los \$400 mil millones durante los últimos 3 años.

Gráfico 22: Ripley Corp. / Evolución Ingresos Explotación Chile (*)

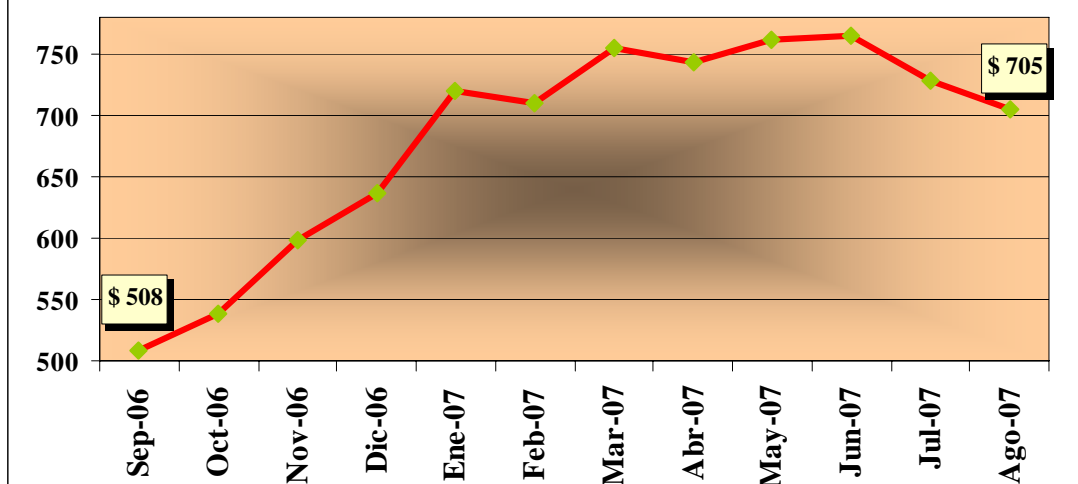


(*) Cifras en Millones de pesos ajustados por IPC a junio 2007 / El año 2007 es una proyección en base a criterios de anulación basados en junio de 2007.

Fuente: Elaboración Propia en base a Ripley Press Release

Gráfico 23: Ripley S.A / P° de la acción (\$)

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Bolsa de Comercio

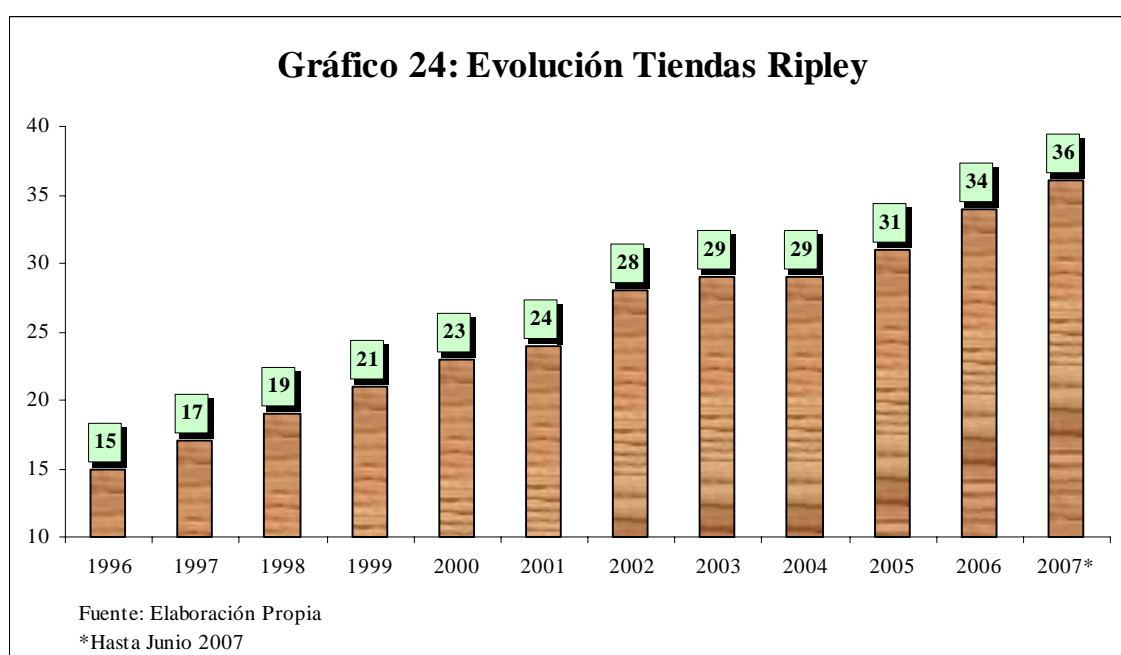


Finalmente, se puede apreciar que el precio de la acción de Ripley ha experimentado un crecimiento de un 38,8% en los últimos 12 meses.

h) Modelo Laboral de organización del recurso humano.

Para poder identificar y caracterizar como se distribuyen trabajadores y trabajadoras en las distintas tiendas por departamento de Ripley, en primer lugar se describirá la evolución de las tiendas a través del tiempo y su situación actual.

En 1996, la compañía tenía sólo 15 tiendas por departamento en nuestro país. A junio de 2007, la compañía más que duplica el número de tiendas, llegando a 36. En Perú, ya cuenta con 9 tiendas, por tanto suma un total de 45 locales.



A continuación, se presenta el listado completo de las 36 tiendas que actualmente existen en Chile. Específicamente, se describe el nombre o ciudad en que se ubica, la dirección exacta, la razón social vinculada, si es propia o arrendada, su superficie de ventas y el año en que fue inaugurada.

Todas las razones sociales que aparecen en la lista, fueron mencionadas anteriormente y conforman la estructura societaria que se construyó a partir de Ripley Chile S.A.

Cuadro 23: Tiendas Ripley, Datos Básicos

N°	Nombre	Dirección	Razón Social	Propiedad	Superficie ventas (mts2)	Fecha Apertura
1	Huérfanos	Huérfanos N° 967	Comercial ECCSA S.A	Propia	3.364	May-64
2	Alameda	Avda. Libertador Bernardo O'Higgins, 3031	Comercial ECCSA S.A	Propia	3.538	Jun-79
3	Irarrázabal	Irarrázabal N° 1401, Ñuñoa	Comercial ECCSA S.A	Propia	1.690	Jun-79
4	Agustinas	Agustinas N° 960	Comercial ECCSA S.A	Propia	953	Jun-85
5	San Diego	San Diego 200	Comercial ECCSA S.A	Propia	2.207	Nov-85
6	Barros Arana	Avenida Concepción N° 839, Concepción	Comercial ECCSA S.A	Propia	1.697	May-86
7	Ripley Plaza Sucre	Sucre N° 290, Viña del Mar	Comercial ECCSA S.A	Propia	4.301	Jun-89
8	Temuco	Arturo Prat N° 656	Comercial ECCSA S.A	Propia	4.792	Ago-90
9	Castellón	Castellón N° 520, Concepción	Concepción Store S.A.	Propia	4.164	Dic-92
10	Parque Arauco	Avenida Kennedy N° 5413	Department Store Company S.A.	Arrendada en Mall	11.999	Abr-93
11	Plaza Vespucio	Avenida Vicuña Mackenna N° 7110, La Florida	West Stores S.A.	Arrendada en Mall	8.064	Sep-94
12	Puerto Montt	Urmeneta N° 595	South Store S.A	Arrendada	4.439	Oct-95
13	Astor	Huérfanos N° 886	Comercial ECCSA S.A	Propia	2.287	Dic-95
14	Puente	21 de Mayo N° 698	Central Store S.A	Propia	7.382	Oct-96
15	Chillán	5 de Abril 699	Chillan Stores Co. S.A.	Arrendada	1.826	Nov-97
16	Valdivia	Avenida Ramón Picarte N° 550	South Store S.A	Propia	800	Dic-97
17	Rancagua	José Domingo Mujica N° 490	Rancagua Stores Co. S.A.	Propia	6.650	Nov-98
18	Valparaíso	Plaza Victoria N° 1646	Valparaíso Store Co. S.A.	Propia	5.918	Dic-98
19	Marina Arauco	Avenida Libertad N° 1348, Local N° 2, Viña del Mar	Viña del Mar Store Co. S.A	Arrendada en Mall	8.369	Dic-99
20	Antofagasta	Arturo Prat 530	Antofagasta Stores Co. S.A.	Propia	7.289	Dic-99
21	Alto Las Condes	Avenida Kennedy N° 9001	Alto Stores Co. S.A.	Arrendada en Mall	9.361	Oct-00
22	La Serena	Cordovez 499	La Serena Stores Co. S.A.	Propia	5.350	Sep-01
23	Calama	Av. Balmaceda 3242	Calama Stores S.A.	Arrendada en Mall	4.662	Abr-02
24	Plaza Oeste	Avenida Américo Vespucio N° 150, Cerrillos	Oeste Department Store S.A	Arrendada en Mall	9.840	Sep-02
25	Plaza Tobalaba	Avenida Camilo Henríquez N° 3296, Puente Alto	Tobalaba Store S.A.	Arrendada en Mall	5.714	Ago-02
26	Iquique	Vivar 550	Iquique Stores Co. S.A	Propia	5.880	Mar-02
27	El Trébol	Avenida Jorge Alessandri N° 3177, Talcahuano	El Trebol Store S.A.	Arrendada en Mall	5.631	Feb-03
28	Plaza Norte	Avenida Américo Vespucio N° 1737, Huechuraba	Huechuraba Store Co. S.A	Arrendada en Mall	4.977	Nov-03
29	Florida Center	Avenida Vicuña Mackenna Oriente N° 6100	Florida Store Co. S.A	Arrendada en Mall	9.629	Abr-04
30	Crillón	Agustinas N° 1025	Crillon Stores Co S.A.	Arrendada	5.200	Oct-05
31	Portal Temuco	Av. Alemania N° 0671	Temuco Store Co. S.A.	Arrendada en Mall	7.057	Nov-05
32	La Dehesa	Av. La Dehesa N° 1445	La Dehesa Store Ltda.	Arrendada en Mall	6.634	Oct-06
33	Curicó	Av. O'Higgins N° 201 local 3	Crillon Stores Co S.A.	Arrendada en Mall	8.500	Nov-06
34	Talca	8 Oriente N° 1212	Temuco Store Co. S.A.	Arrendada	6.327	Nov-06
35	Puerto Montt	Mall Costanera Juan Soler Manfredini, N° 10	Puerto Montt Store Ltda.	Arrendada	9.500	Abr-07
36	La Calera	J.J. Pérez 90	s/i	Propia	4.000	Jun-07

Fuente: Elaboración Propia

Salvo las tiendas más antiguas que utilizan la razón social Comercial ECCSA S.A. y las tiendas de Puerto Montt y Valdivia que comparte la razón social South Store S.A., las tiendas Crillón y Curicó que comparten la razón social Crillón Store Co. S.A. y las tiendas de Portal Temuco y Talca que operan bajo la razón social Temuco Store Co S.A., cada tienda presenta una razón social diferente para contratar a sus trabajadores y trabajadoras.

El “modelo Ripley” no separa la explotación y la administración del negocio. De este modo, la empresa utiliza las mismas razones sociales para contratar a sus trabajadores y trabajadoras y para vender comercialmente los productos.⁶

El holding también cuenta con una fuerte presencia en el sector inmobiliario a través de 6 mall, cuyas características se describen a continuación:

Cuadro 24: Mall en que Ripley tiene propiedad

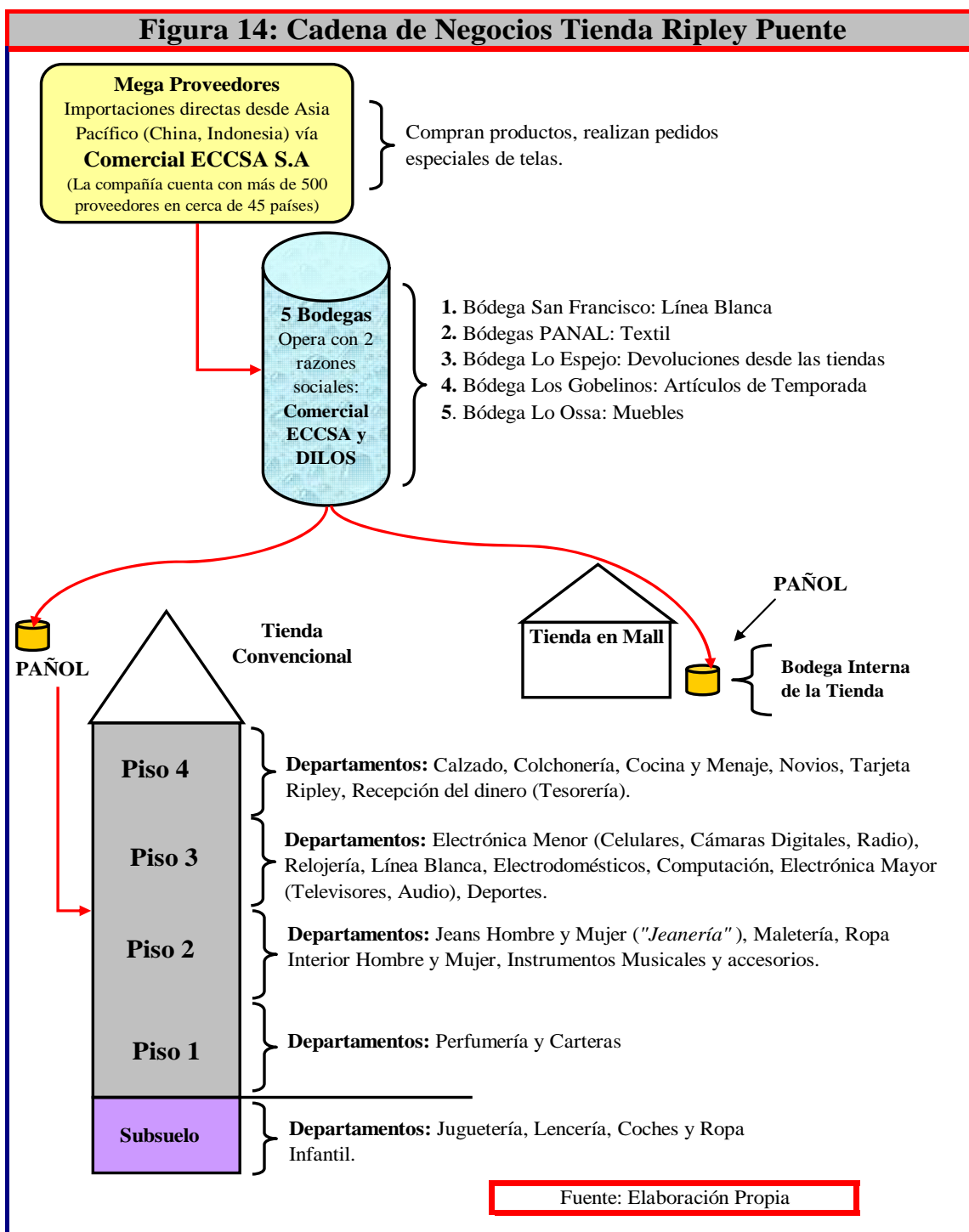
Mall	Apertura	Superficie Arrendable (mts2)	Locales	% Propiedad Ripley
Panorámico	1988	5.671	91	100%
Mall del Centro	1996	18.917	71	100%
Mall del Centro de Rancagua	1998	13.646	56	100%
Calama	2002	44.206	65	25%
Marina Arauco	1999	57.968	160	33%
Mall del Centro de Curicó	2006	45.911	67	33%

Fuente: Elaboración Propia

i) Caracterización de Ripley Puente y Cadena de Negocio

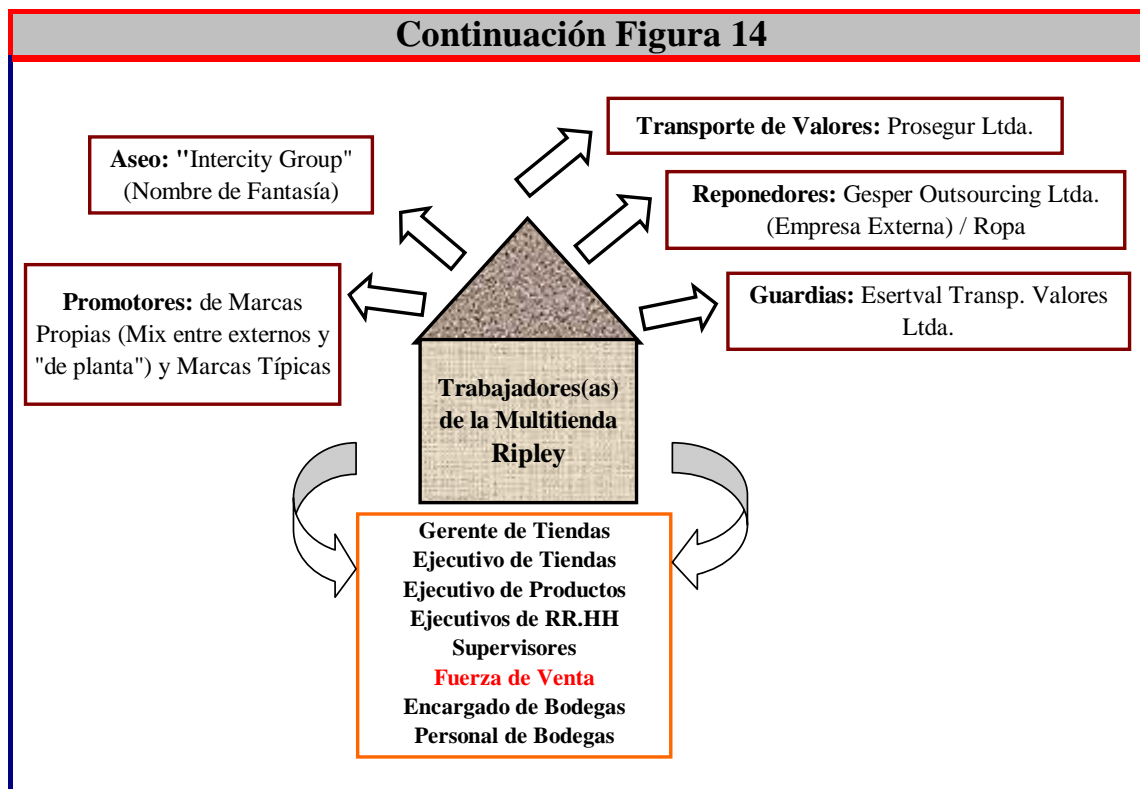
Para describir, como se organizan trabajadores y trabajadoras dentro de una tienda Ripley, tomaremos el caso del local de Puente, cuya razón social es Central Store S.A.

⁶ Ver Anexo 2



En primer lugar, se detectan 5 bodegas o centros de distribución en Ripley, los cuales contratan trabajadores y trabajadoras con dos razones sociales: Comercial ECCSA S.A. y DILOS. Cada bodega se especializa en la recepción de una línea de productos distinta, que se importa desde Asia principalmente o se compra a empresas nacionales.

Cada Tienda cuenta con una bodega interna o pañol, en donde se almacenan los productos que provienen de las bodegas generales. La tienda Puente, cuenta con 4 pisos y un subsuelo, en donde se distribuyen los distintos departamentos.



El local de Puente y en general la mayoría de las tiendas del país, presentan una estructura jerárquica de la tienda que parte con el Gerente de Tienda, continúa con el ejecutivo de tiendas, el ejecutivo de productos, de Recursos Humanos, sigue con los supervisores, encargado y personal de bodega y finalmente la fuerza de venta.

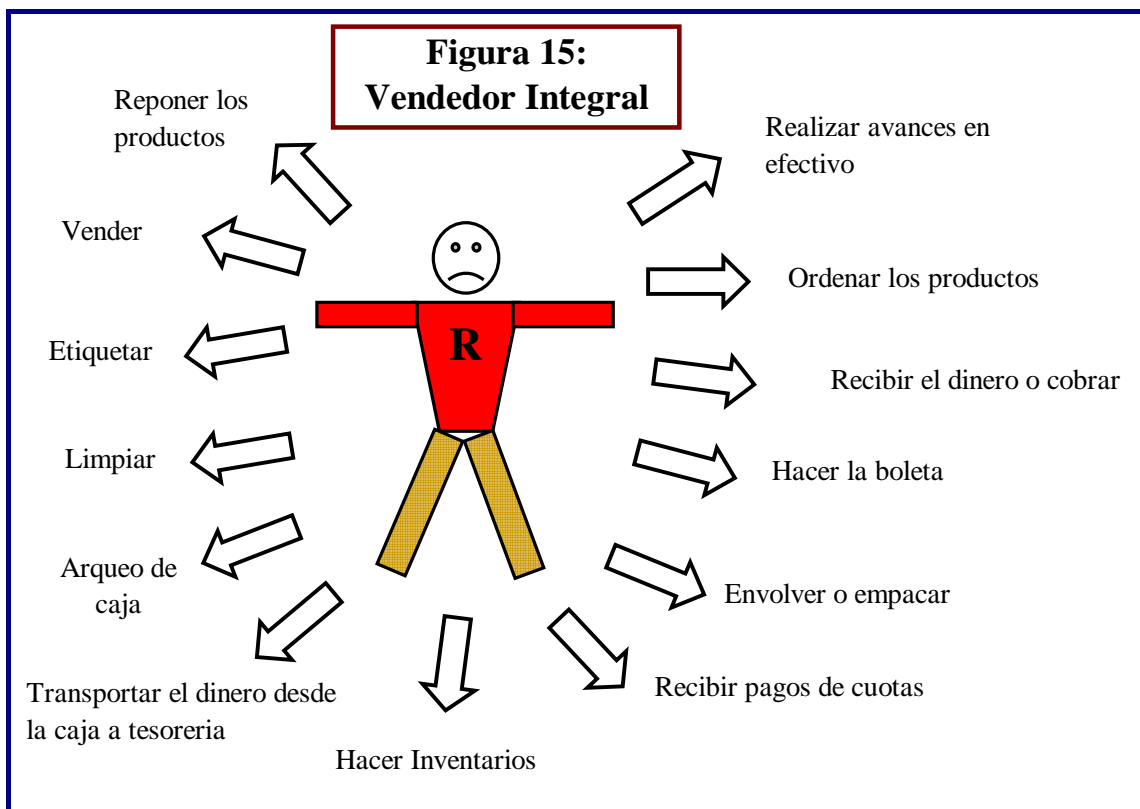
El Área administrativa, además de la gerencia, incluye control interno, mantención y display.

Los trabajadores externos que intervienen en el día a día de la tienda corresponden a aquellos que desarrollan la promoción de productos, los guardias, quienes realizan el aseo, quienes transportan la recaudación y los reponedores de productos.

En cada cuadro, aparece el nombre de la empresa contratista. Es necesario destacar el caso de Gesper Outsourcing Limitada e Intercity, compañías que pertenecen a un ex gerente de Ripley (Luis Felipe Sepúlveda) y a un yerno de Marcelo Calderón respectivamente.

Los comedores o casinos en algunas tiendas, corresponden a espacios licitados a terceros dentro del mismo local. Sin embargo, en muchas ocasiones, los trabajadores terminan llevando la comida desde sus casas.

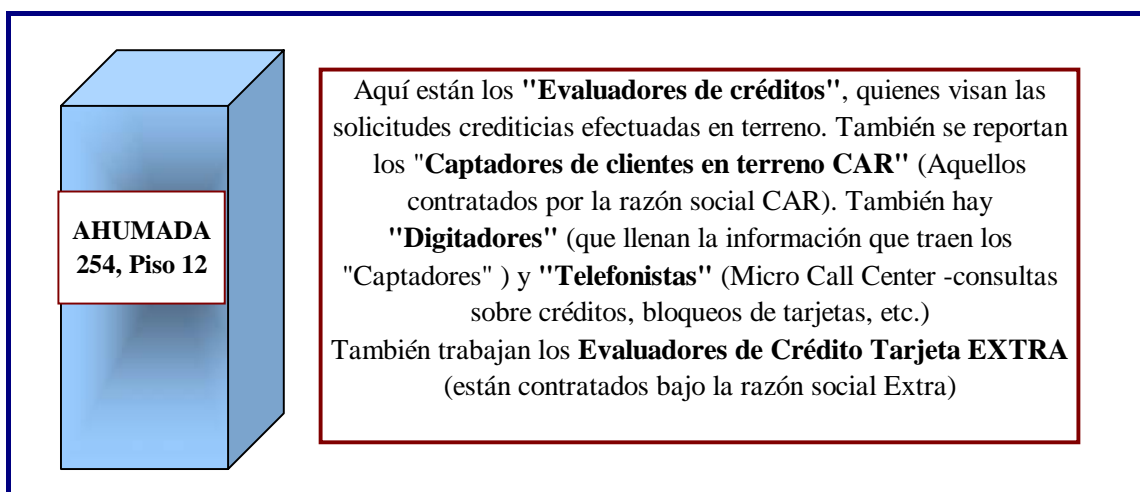
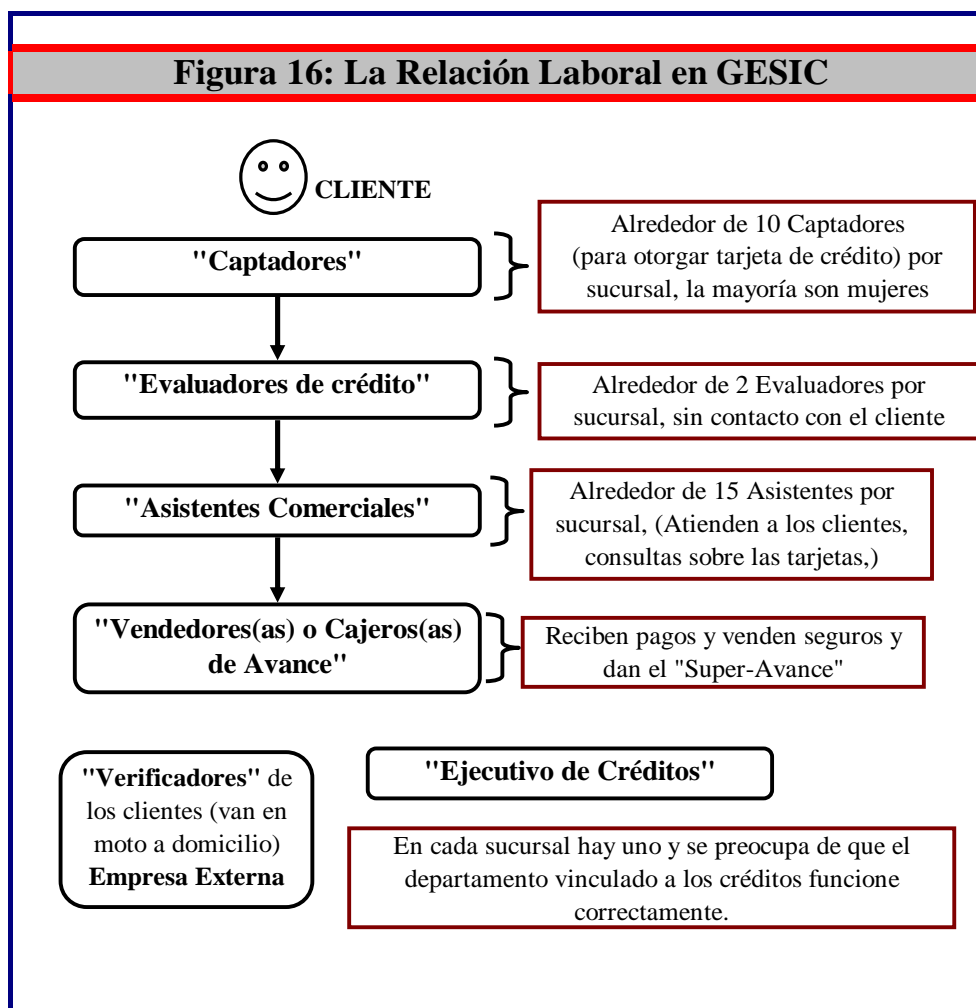
La fuerza de venta, descansa fundamentalmente en la labor de los vendedores integrales, quienes deben realizar un conjunto de tareas diarias, tal como se describe en la Figura 15

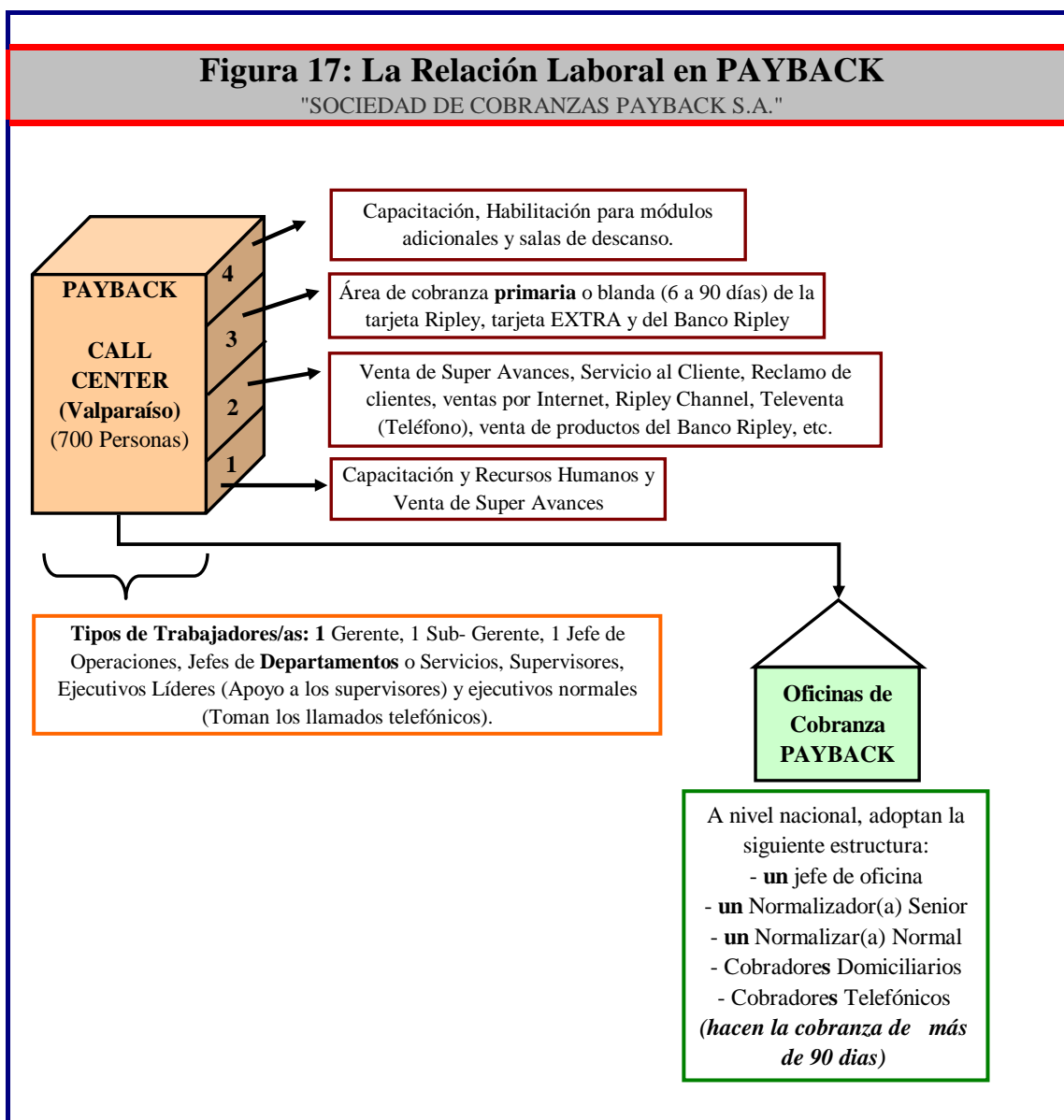


En relación a la vinculación del cliente con Ripley a través de la tarjeta de crédito, existen cuatro razones sociales que son parte activa de la cadena de negocios:

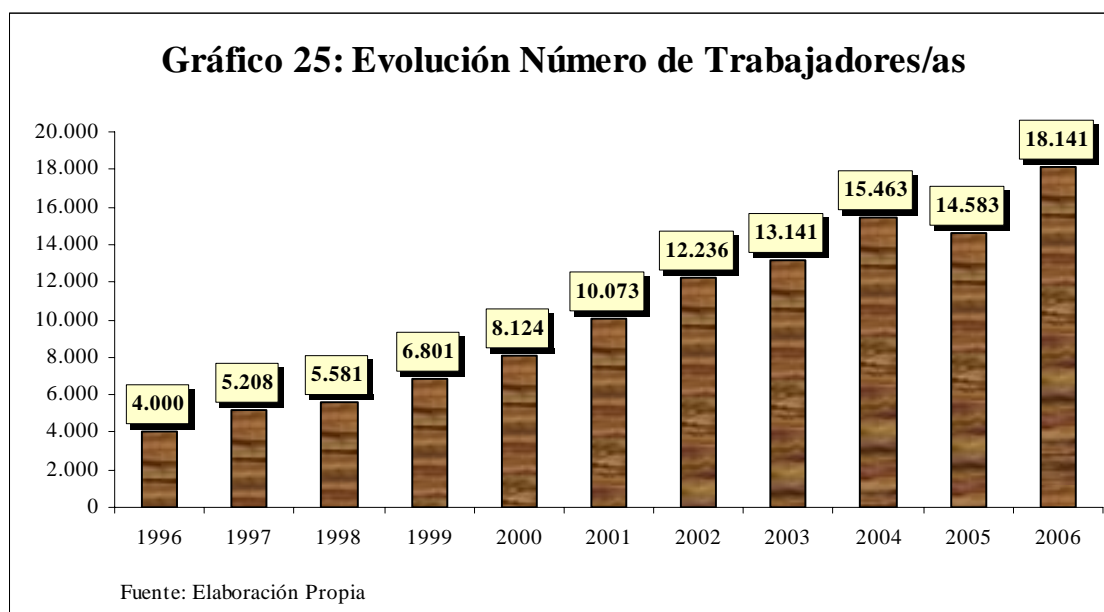
- **CAR S.A. y Comercial y Administradora de Tarjetas Extra S.A:** Administran y financian el crédito a los clientes.
- **Evaluadora de Créditos Ltda., GESIC,** que capta a los clientes y evalúa los créditos.
- **Sociedad de Cobranzas Payback S.A,** que realiza la cobranza de los créditos entregados.

Desde enero del presente año, GESIC realiza la captación de clientes, labor que antes era realizada por CAR S.A. A continuación, se describen las distintas tareas que deben realizar los más de 1.400 trabajadores y trabajadoras de GESIC.





j) Empleo Generado



Cuadro 25: Empleo Ripley Corp, Año 2006

Clasificación	Ripley Chile S.A.	Ripley Financiero S.A.	Ripley Internacional S.A.	Consolidado
Ejecutivos	95	0	74	169
Profesionales y Técnicos	2.427	253	2.512	5.192
No Profesionales	11.329	271	653	12.253
Part Time	486	21	20	527
Total	14.337	545	3.259	18.141

Fuente: Memoria Ripley 2006

Actualmente, el holding Ripley Corp, cuenta con más de 18 mil trabajadores contratados. Se espera que antes del 2010, se quintuple el número de empleados en relación a los 4 mil que existían en 1996.

Las remuneraciones recibidas por quienes trabajan en las tiendas por departamento varían de tienda en tienda, dependiendo de la historia de negociaciones colectivas y otros factores. Por ejemplo, en la tienda de Puente, existen tres tipos de sueldo:

\$6.000 de sueldo base para los vendedores que son contratados por la empresa después del año 2003, más \$6.000 para la locomoción y \$6.000 para colación. Para completar su sueldo, obtienen una comisión promedio de 2% (dependiendo del departamento donde trabajen) sobre las ventas que realicen, con descuento de IVA y pago de gratificación.

Para aquellas personas contratadas entre junio de 1998 y el 2003, se entrega un sueldo base un poco mayor, se descuenta IVA de la venta que realicen, obtienen una comisión entre 1,5% y 3%, dependiendo del departamento en que trabajen. A partir del año 2008 recibirán gratificación.

Quienes ingresaron a la compañía antes de junio de 1998, tienen un sueldo base de \$67.000, no se les descuenta IVA de la venta que realicen, no reciben pago por concepto de gratificación y obtienen una comisión entre 1,5% y 3%, dependiendo del departamento en que trabajen.

El sueldo mínimo pagado en Ripley a los vendedores es mayor al mínimo legal y equivale a \$158.000.

k) Situación Sindical

A continuación se presentan los sindicatos de trabajadores que laboran en las tiendas por departamento de Ripley. Sólo en las tiendas nuevas de La Calera y Puerto Montt no se detecta presencia de una organización sindical. En total se pesquió la existencia de 27 sindicatos.

Los sindicatos N° 1 y 2 vinculados a la razón social Comercial ECCSA S.A., tienen socios de 9 tiendas distintas.

Sin embargo, también se pesquisaron 10 sindicatos en otras unidades productivas: Uno de CAR S.A., otro de Banco Ripley, otro de Corredora de Seguros, 3 para DILOS, 2 para Payback y dos para GESIC. En total, los sindicatos detectados suman 37.

Actualmente, en Ripley existen 3 Federaciones:

1. Federación Amplia de Sindicatos de Trabajadores de Comercio y Servicios (FASIC), es presidida por Carlos Larach.
2. Federación de Trabajadores de Sindicatos de Empresas Ripley (FESER), presidida por Leandro Cortés.
3. Una tercera Federación, presidida por Horacio Bastías.

Cuadro 26: Sindicatos en Tiendas por Departamento

Nombre Tienda	Nombre Sindicato
Huérfanos	SINDICATO N° 1 DE TRABAJADORES DE EMPRESA COMERCIAL ECCSA S.A.
Alameda	
Irarrázabal	
Agustinas	
San Diego	SINDICATO N° 2 DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMERCIAL ECCSA S.A.
Barros Arana	
Ripley Plaza Sucre	
Temuco	
Castellón	Existe Sindicato
Parque Arauco	SINDICATO N° 2 DE TRABAJ. DE LA EMPR. DEPARTMENT STORE COMPANY S.A.
Plaza Vespucio	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA RIPLEY PLAZA VESPUCIO.
Puerto Montt	SINDICATO DE EMPRESA SOUTH STORE
Astor	SINDICATO N° 1 DE TRABAJADORES DE EMPRESA COMERCIAL ECCSA S.A.
	SINDICATO N° 2 DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMERCIAL ECCSA S.A.
Puente	SINDICATO DE EMPRESA CENTRAL STORE S.A.
Chillán	SINDICATO N°1 DE LA EMPRESA CHILLAN STORES CO S.A.
Valdivia	SINDICATO DE EMPRESA SOUTH STORE
Rancagua	SINDICATO DE EMPRESA RANCAGUA STORE CO S.A., SEXTA REGION.
Valparaíso	SINDICATO DE EMPRESA VALPARAISO STORE COMPANY S.A.
Marina Arauco	SINDICATO NACIONAL DE TRABAJ. EMPRESA VIÑA DEL MAR STORES CO. S.A.
	SINDICATO NAC. DE TRABAJ. EMPRESA VIÑA DEL MAR STORES CO S.A N° 2
Antofagasta	SINDICATO DE LA EMPRESA ANTOFAGASTA STORE CO. S.A. N° 1
Alto Las Condes	SINDICATO N°1 DE EMPRESA ALTO STORES CO S.A.
La Serena	SINDICATO DE EMPRESA LA SERENA STORE CO. S.A.
Calama	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA CALAMA STORES CO. S.A.
Plaza Oeste	SINDICATO N° 1 DE EMPRESA "OESTE DEPARTMENT STORE " S.A.
Plaza Tobalaba	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA TOBALABA STORE S.A.
Iquique	SINDICATO DE TRABAJADORES IQUIQUE STORE CO S.A.
El Trébol	SINDICATO DE TRABAJADORES N° 1 EL TREBOL STORE S.A.
Plaza Norte	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA HUECHURABA STORE S.A.
Florida Center	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA FLORIDA STORES CO S.A.
Crillón	SINDICATO DE EMPRESA CRILLON STORE CO. S.A.
Portal Temuco	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA TEMUCO STORE CO S.A.
La Dehesa	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA LA DEHESA STORES CO S.A.
Curicó	Existe Sindicato
Talca	Existe Sindicato
Puerto Montt	Por conformar
La Calera	No se Detecta

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 27: Otros Sindicatos

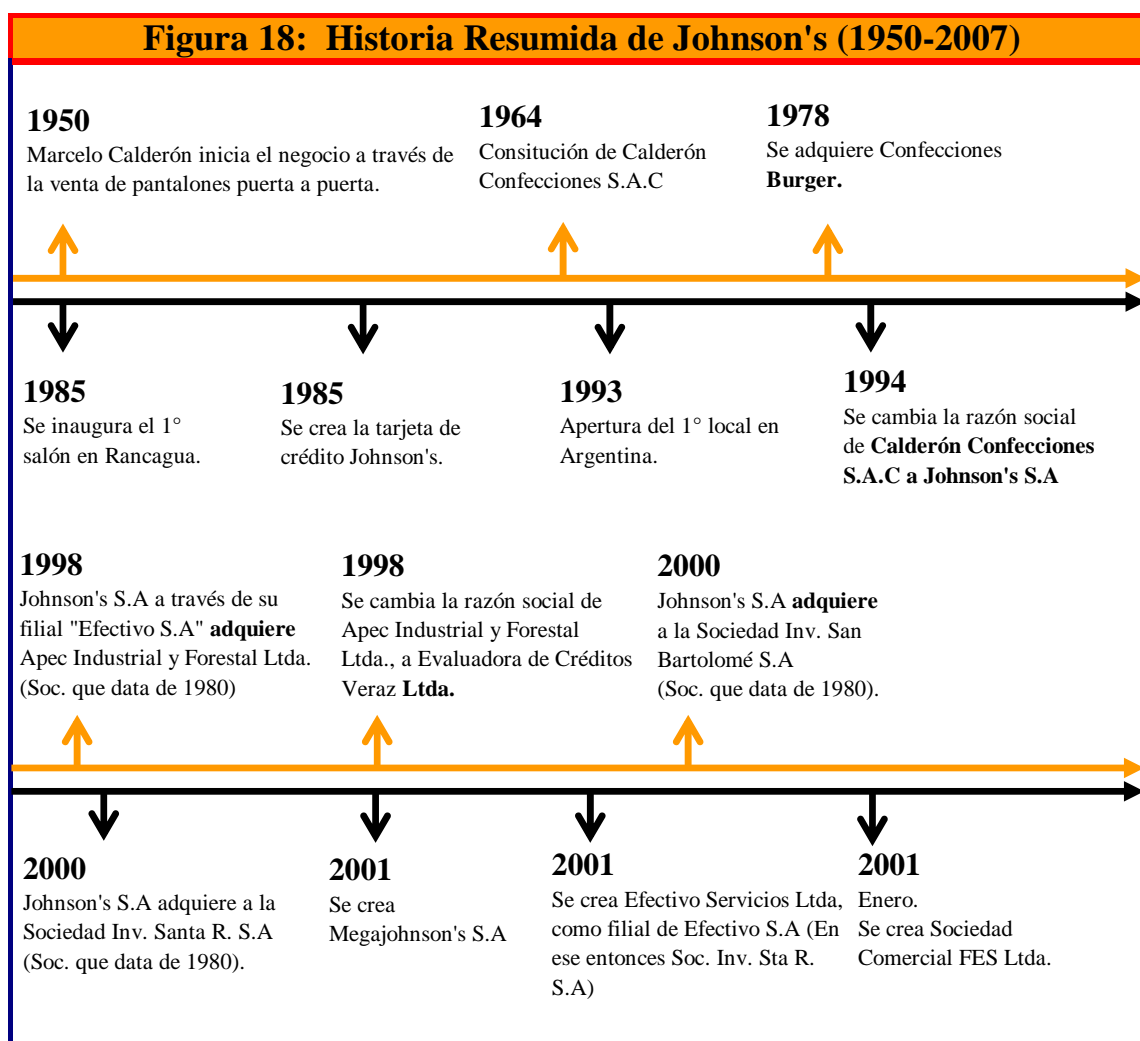
SINDICATO DE EMPRESA CAR S.A.
SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA BANCO RIPLEY
SINDICATO DE EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS RIPLEY LTDA.
SINDICATO DE EMPRESA SOC. DE COBRANZAS PAYBACK S.A. VALPARAISO
SINDICATO DE EMPRESA PAY-BACK LTDA.
SINDICATO N° 2 DE EMPRESA GESIC LTDA..
SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA GESIC LTDA.
3 Sindicatos en DILOS (Bodegas)

Fuente. Elaboración Propia

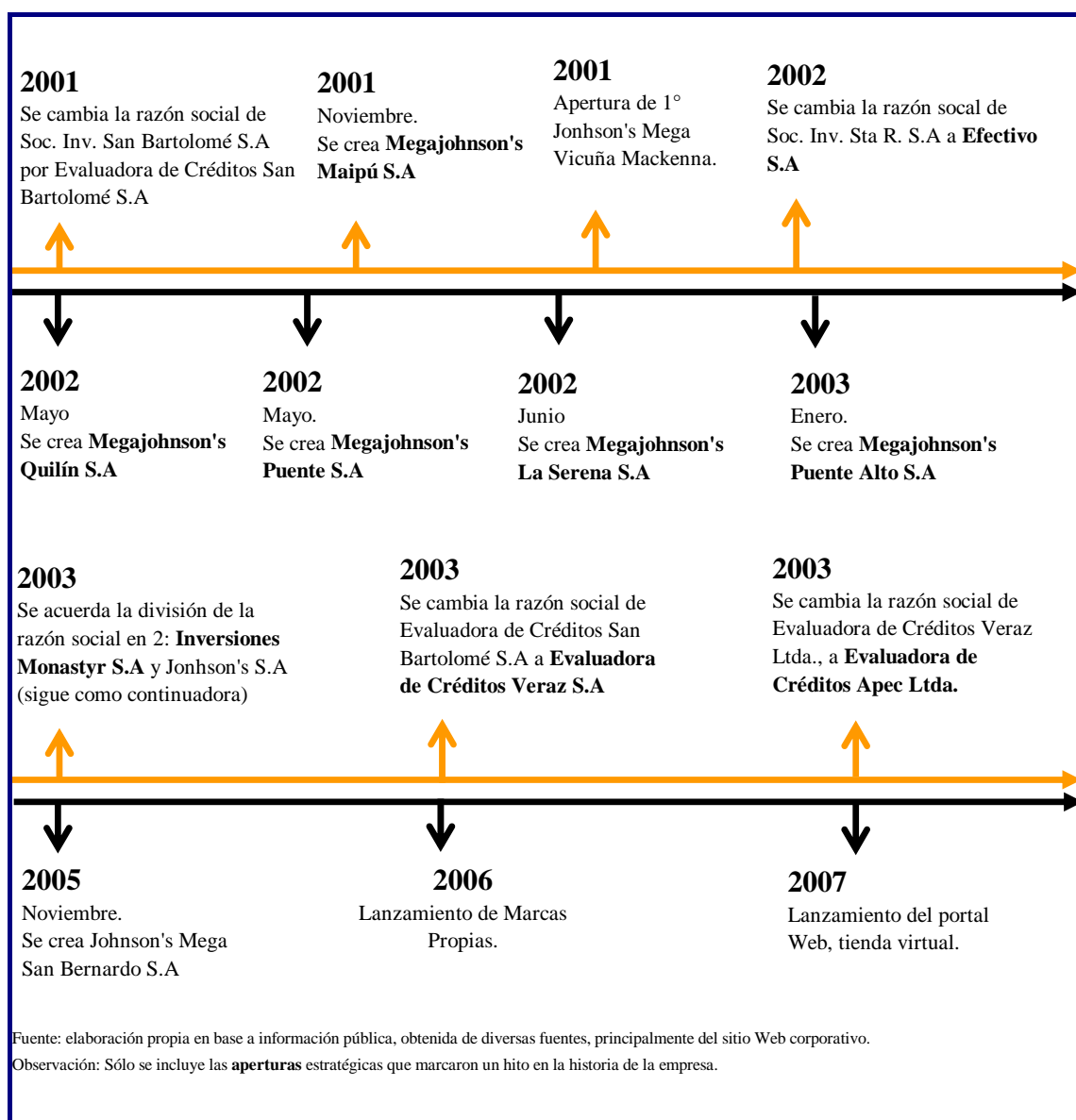
Johnson's S.A

a) Descripción de la empresa y síntesis histórica

Los orígenes de las tiendas Johnson's se remontan a 1964 con la creación de la fábrica de vestuario Calderón Confecciones. La empresa, pertenece a Marcelo Calderón y familia. En 1993 abre su primer local en Argentina, para posteriormente abandonar su presencia en el país vecino a comienzos del siglo XXI.

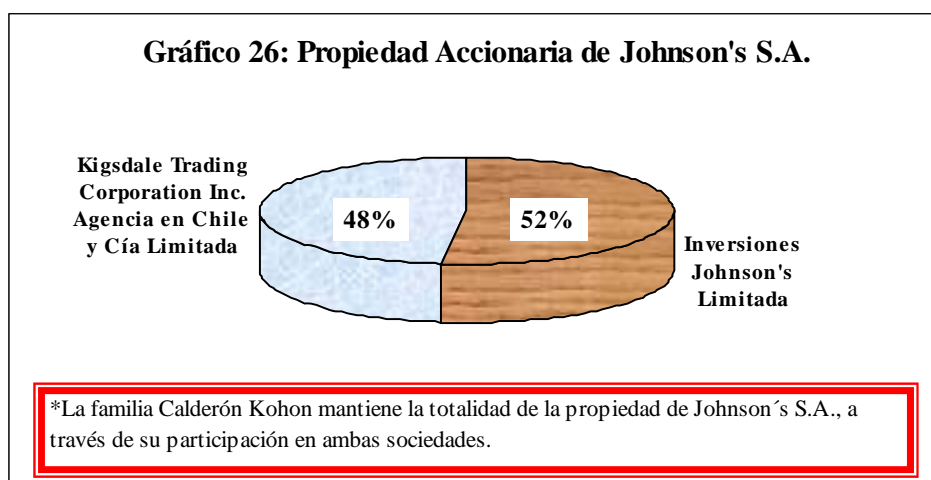


El año 2001 se crea Megajohnson's, formato que ayuda a dar un salto fundamental a la empresa dentro del sector del retail, al diversificar su oferta y su nicho de mercado. Ese mismo año, también se crean las tiendas FES.



b) Propiedad de las acciones y controlador

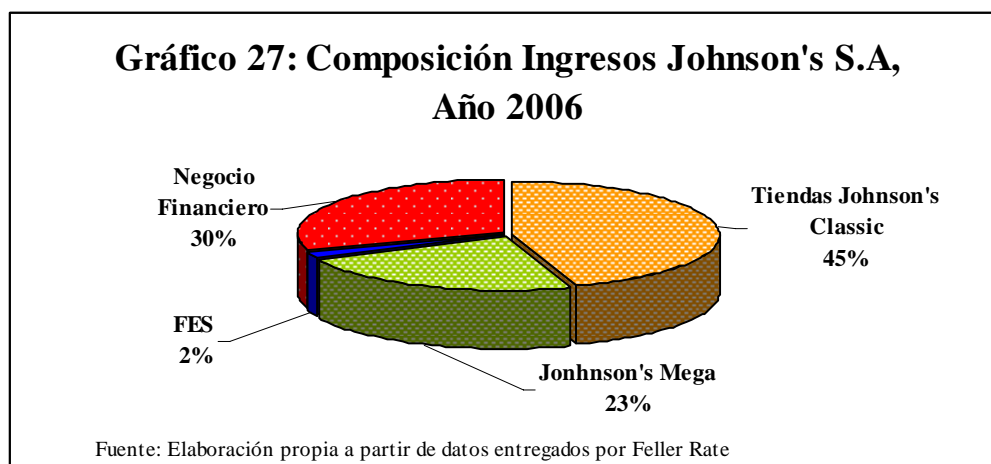
Johnson's es una sociedad anónima cerrada y pertenece íntegramente a Marcelo Calderón, (dueño del 42,5% de Ripley) y familia. El 100% de la propiedad se distribuye entre dos sociedades: Inversiones Johnson's Limitada que posee el 52% y Kigsdale Trading Corporation Inc. Agencia en Chile y Cía Limitada que concentra el 48% restante.



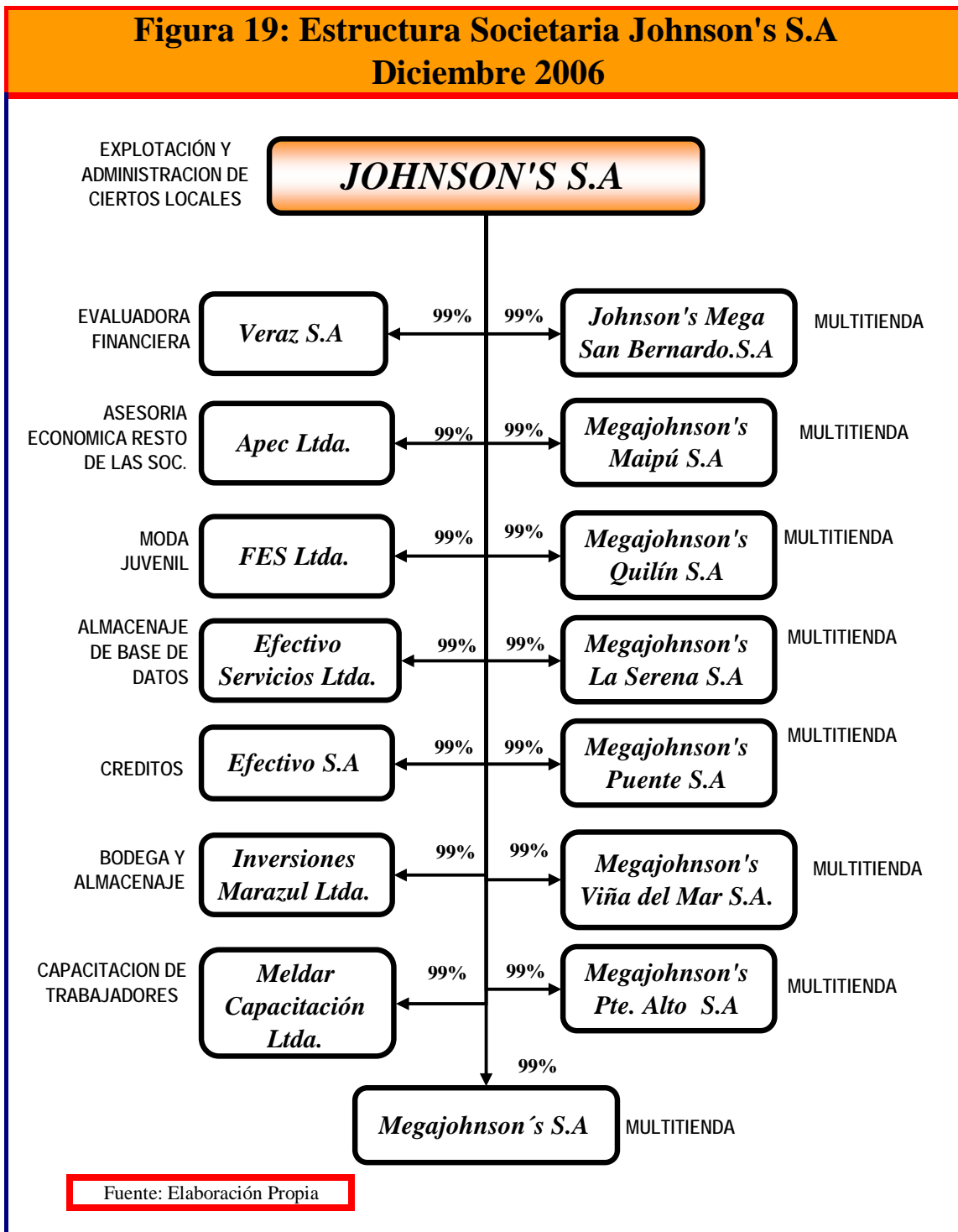
c) Composición de los ingresos

Johnson's, está presente en Chile, con 45 tiendas clásicas, 12 MegaJohnson's y 13 Tiendas de ropa FES. Además conserva una fábrica de producción de vestuario para hombre.

Otro giro importante de sus negocios corresponde al retail financiero, en donde ha emitido casi 1,5 millones de tarjetas de crédito Multiopción, de las cuales el 55% están activas. Este segmento, aporta el 30% de los ingresos totales de la compañía.



d) Estructura Societaria



Johnson's S.A. administra centralizadamente las áreas comercial y operativa de la cadena de tiendas Johnson's Classic, Johnson's Mega y Fes. Esta sociedad realiza las compras de mercadería y tiene a su cargo la administración de los locales de venta, su personal, y sus instalaciones.

La filial Inversiones Marazul Limitada tiene a su cargo el centro de distribución y el almacenamiento de la mercadería.

Efectivo S.A. financia las compras de los clientes mediante la tarjeta de crédito "Multipción" y realiza la cobranza interna. Por su parte, la filial Evaluadora de Créditos Veraz se encarga de la evaluación de los clientes que solicitan la tarjeta.

e) Razones sociales que consolidan

Cuadro 28: Razones Sociales que consolidan en Jonhson's S.A.		
Figuras Legales en Chile		
N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
1	92.458.000-3	Johnson's S.A
2	86.836.100-K	Evaluadora de Créditos APEC Ltda.
3	79.707.240-0	Inversiones Marazul Ltda.
4	94.131.000-1	Efectivo S.A
5	94.164.000-1	Evaluadora de Créditos Veraz S.A
6	77.566.430-4	Sociedad Comercializadora de Vestuario FES Ltda.
7	96.953.470-3	Megajohnson's S.A
8	96.973.670-5	Megajohnson's Maipú S.A
9	96.988.690-1	Megajohnson's Quilín S.A
10	96.981. 680-4	Megajohnson's Puente S.A
11	96.988.700-2	Megajohnson's La Serena S.A
12	96.989.640-0	Megajohnson's Viña del Mar S.A
13	99.512.750-4	Megajohnson's Puente Alto S.A
14	76.398.410-9	Johnson's Mega San Bernardo S.A
15	77.659.680-9	Efectivo Servicios Ltda.
16	76.168.900-2	Meldar Capacitación Ltda.

Fuente: Elaboración Propia

A la fecha, Johnson's suma 16 razones sociales, cifra que aumentado en los últimos años debido a la creación de un conjunto de RUT para las tiendas Megajohnson's.

f) Directorio y Alta Administración

Cuadro 29: Directorio y Gerencia

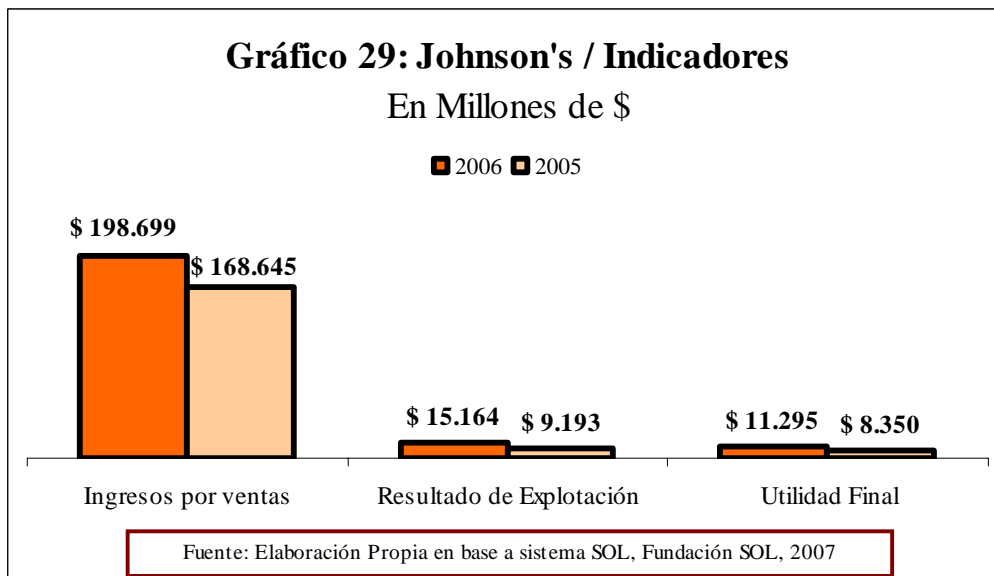
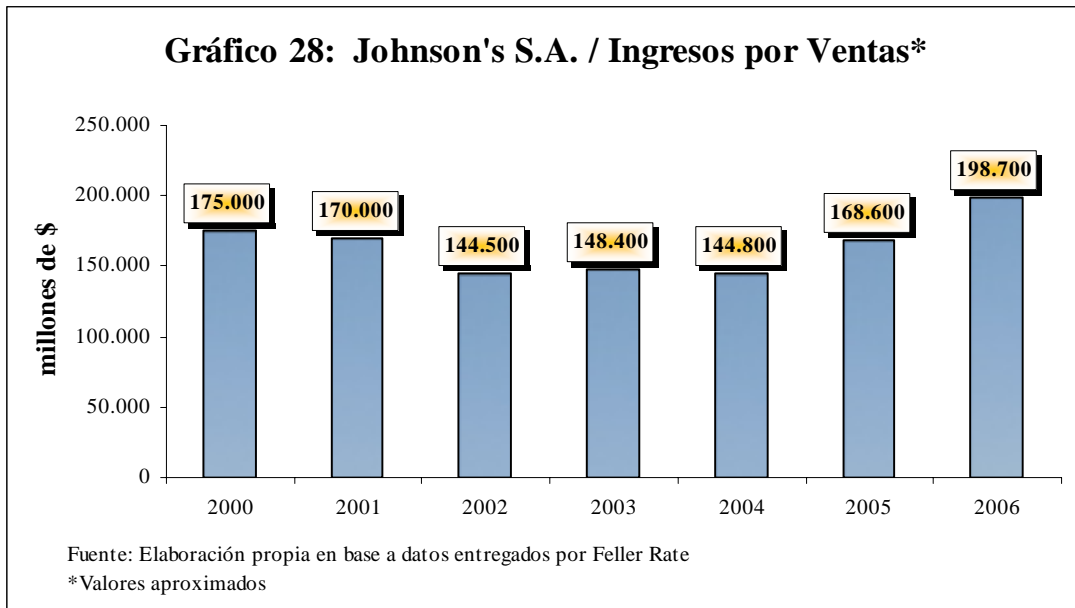
Directorio a Diciembre de 2006	
<i>CARGO</i>	<i>NOMBRE</i>
Presidente	Maxo Calderón Crispín
VicePresidente	Ester Calderón Kohon
Director	Deborah Calderón Kohon
Director	Susana Calderón Kohon
Director	Rafael Konitzki Neuman
Alta gerencia a Diciembre 2006	
<i>CARGO</i>	<i>NOMBRE</i>
Gerente General	Max De La Sotta L.
Gerente Comercial	Alan Macdonald
Gte. de Finanzas y Control de Gestión y Gte de RRHH	Samuel Cogan B.
Gerente Contralor	Dagoberto Jara G.
Gerente de Sucursales	Henry Rohrstock L.
Gerente de Desarrollo	Rigel Knockaert
Gerente de Logística	Juan Carlos Saez
Gerente General Efectivo S.A.	Marco Oyé
Gerente General Veraz	Victor Zúñiga S.A.
Fuente: Elaboración Propia en base a Informe Feller Rate	

Dos elementos para destacar. En primer lugar, en el directorio de la compañía, están presentes las hijas de Marcelo (Maxo) Calderón. En segundo lugar, el gerente de finanzas y recursos humanos es la misma persona.

g) Desempeño Económico y Financiero

Dado que Johnson's S.A. es una sociedad anónima cerrada, y no tiene ninguna obligación por ley de publicar sus estados financieros, se cuenta con pocos datos de la empresa.

Luego de enfrentar un período de reducción en sus ingresos por venta entre el año 2002 y el 2004, el 2006 ha alcanzado prácticamente los \$200 mil millones. La utilidad del ejercicio en tanto, alcanzó a \$11.295 millones, representando un aumento de 35,3% con respecto al año anterior.



h) Modelo Laboral de organización del recurso humano.

Para poder identificar y caracterizar como se distribuyen trabajadores y trabajadoras en las distintas tiendas que posee Johnson's, en primer lugar se describirá la evolución de las tiendas a través del tiempo y su situación actual.

Cuadro 30: Evolución Tiendas Johnson's

Año	Ventas tiendas (millones de \$)	Superficie total de ventas (mt2)	Nº Tiendas
1998	125.200	56.898	56
1999	106.888	57.455	55
2000	111.361	58.861	56
2001	109.291	63.761	55
2002	105.850	84.207	57
2003	104.765	92.926	57
2004	104.260	106.118	59
2005	122.452	122.631	60
2006	138.551	138.540	70

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por Feller Rate

En 1998, la compañía tenía 56 tiendas a lo largo de todo país, con más de 56 mil metros cuadrados como superficie de venta. En el año 2006, la compañía más que duplica la superficie de ventas y llega a 70 tiendas (45 Tiendas Johnson's Clásicas, 12 Megajohnson's y 13 FES)

A continuación, se presenta el listado completo de las 70 tiendas que actualmente existen en Chile. Específicamente, se describe el nombre o ciudad en que se ubica, la dirección exacta y la razón social relacionada.

Cuadro 31: Tiendas MegaJohnson's, Datos Básicos

Nº	Nombre	Dirección	Razón Social
1	MEGA Vicuna Mackenna	Av. Vicuña Mackenna 6837	Megajohnson's S.A
2	MEGA Maipu	Av. Americo Vespucio 399	Megajohnson's Maipú S.A
3	MEGA Mall del Centro	Puente 689 L 41	Megajohnson's Puente S.A
4	MEGA Quilín	Av. Americo Vespucio 3300	Megajohnson's Quilín S.A
5	MEGA La Serena	Av. Francisco de Aguirre N° 2	Megajohnson's La Serena S.A
6	MEGA Vina del Mar	15 Norte 961 L253	Megajohnson's Viña del Mar S.A
7	MEGA Puente Alto	Av. Concha y Toro 1149	Megajohnson's Puente Alto S.A
8	MEGA Florida Center	Av. Vicuña Mackenna 6100 L.2000	Megajohnson's S.A
9	MEGA San Bernardo	Eyzaguirre 554- 562	Johnson's Mega San Bernardo S.A
10	MEGA Quillota	O'Higgins 176	Megajohnson's Viña del Mar S.A
11	MEGA Coquimbo	Aldunate 1378	Megajohnson's La Serena S.A
12	MEGA Plaza Oeste	Av. A. Vespucio 1501 L B-200	Megajohnson's Maipú S.A

Cuadro 32: Tiendas Johnson's, Datos Básicos

N°	Nombre	Dirección	Razón Social
1	Santa Rosa	Santa Rosa 1350	Johnson's S.A.
2	Plaza Vespucio	Av. Vicuña Mackenna 7110	Johnson's S.A.
3	Plaza Vespucio Hogar	Av. Vicuña M. 7110 Locales. 434-38-39-40-B	Johnson's S.A.
4	Alameda	Alameda 2945	Johnson's S.A.
5	Parque Arauco	Avda. Kennedy 5413 L.123	Johnson's S.A.
6	Panorámico	Av. 11 de Septiembre 2155	Johnson's S.A.
7	Panorámico II	Av. 11 de Septiembre	Johnson's S.A.
8	Agustinas	Agustinas 978 988	Johnson's S.A.
9	Ñuble (Fabrica)	Ñuble 1034	Johnson's S.A.
10	Mall Melipilla	Vargas 449 L. 101	Johnson's S.A.
11	Maipú	Av. Los Pajaritos 2054	Johnson's S.A.
12	Quilicura	Edo. Frei Montalva 9871	Johnson's S.A.
13	Apumanque	Manquehue Sur 31 L.149	Johnson's S.A.
14	Ahumada	Ahumada 55	Johnson's S.A.
15	Valparaíso	Condell 1559	Johnson's S.A.
16	Calama	E. Ramirez 1977	Johnson's S.A.
17	Calama II	Latorre 1971	Johnson's S.A.
18	Iquique	Tarapaca 518	Johnson's S.A.
19	Copiapó	Atacama 536 540	Johnson's S.A.
20	Viña del Mar II	Arlegui 511 -17	Johnson's S.A.
21	Los Andes	Maipu 124	Johnson's S.A.
22	San Antonio	Centenario 180-184	Johnson's S.A.
23	San Felipe	Combate de las coimas 1262	Johnson's S.A.
24	Ovalle	Benavente 160-166	Johnson's S.A.
25	Arica	21 de Mayo 504	Johnson's S.A.
26	Quilpué	Claudio Vicuña 946	Johnson's S.A.
27	Mall Plaza Antofagasta	Av. Balmaceda Inter./recinto portuario L.222-224	Johnson's S.A.
28	Antofagasta	Arturo Prat 612 - 624	Johnson's S.A.
29	Vallenar	Arturo Prat 1351	Johnson's S.A.
30	Punta Arenas	Bories 830	Johnson's S.A.
31	Chillán	5 de Abril 802	Johnson's S.A.
32	Valdivia	Caupolicán 475	Johnson's S.A.
33	Los Ángeles	Colon 585	Johnson's S.A.
34	Mall Plaza Trébol (Concepción)	Av. J. Alessandri 3171 L/A215/A217/A219a/E241	Johnson's S.A.
35	Concepción II	Colo Colo 551	Johnson's S.A.
36	Linares	Independencia 575	Johnson's S.A.
37	Talca	Uno Sur 1582	Johnson's S.A.
38	Osorno	Freire 627	Johnson's S.A.
39	Curicó	Arturo Prat 554	Johnson's S.A.
40	San Fernando	Manuel Rodríguez 1055	Johnson's S.A.
41	Rancagua	Independencia 777	Johnson's S.A.
42	Temuco III	Manuel Bulnes 483	Johnson's S.A.
43	Puerto Montt III	Illapel 10 L- 205 A	Johnson's S.A.
44	Talcahuano	Colon 524	Johnson's S.A.
45	Mall Rancagua	Jose Bdo. Cuevas 483 L.147	Johnson's S.A.

Todas las razones sociales que aparecen en la lista, fueron mencionadas anteriormente y conforman la estructura societaria que se construyó a partir de Johnson's S.A.

Cuadro 33: Tiendas FES, Datos Básicos

N°	Nombre	Dirección	Razón Social
1	FES Parque Arauco	Av. Kennedy 5413 L 515	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.
2	FES Mall Marina Arauco	Libertad 1848 L 217- 219	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.
3	FES Plaza Vespucio	V. Mackenna 7110 L. 245 -246	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.
4	FES Puerto Montt	Illapel N10 L.202 B.dentro de Johnson's puerto montt	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.
5	FES Panorámico	Av. 11 de Sept. 2155 loc 222-224	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.
6	FES Alto Las Condes	Av. Kennedy 9001 3162	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.
7	FES La Serena	Cordovez 625	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.
8	FES Plaza Oeste	Av. Americo Vespucio 1501 l. B114B/B118B/B122B/B126B	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.
9	FES Plaza Norte	Av .Americo Vespucio 1737 l.2021-2, Huechuraba	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.
10	FES Temuco	Avda. Alemania N°0671 local 2087	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.
11	FES Plaza El Trebol	Avda. Jorge Alessandri N° 3177 L. 205/207/209/211/213b/215b	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.
12	FES Mall Plaza Tobalaba	Av. Camilo Henriquez N°3692, L.C209/C213/C205b/29b/213b	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.
13	FES Antofagasta	Avda. Balmaceda N°2355 Locales 238 240	Soc. Com. de Vestuario FES Ltda.

La compañía utiliza la misma razón social para todas sus tiendas Johnson's clásicas y para todas sus tiendas FES. La diferencia se observa en los Megajohnson's donde existen 8 razones sociales para 12 tiendas, dificultando la sindicalización.

i) Caracterización de Tiendas Johnson's y Cadenas de Negocios

Para describir, como se organizan trabajadores y trabajadoras dentro de las tiendas pertenecientes a Johnson's, tomaremos los casos del local de Ahumada para el formato clásico, la tienda de Maipú para el formato Mega y el local Plaza Norte para FES.

A continuación se describen los cargos que existen en cada tienda y el número de personas que se registran por función. En todas las tiendas clásicas o tradicionales y en el formato Mega, conviven los trabajadores de los locales con aquellos que trabajan para la razón social Efectivo S.A., vinculada con la tarjeta de crédito.

Johnson's Ahumada

1 Gerente de Tienda
3 Jefes de Departamento
1 Jefe de Sección Administración
1 Encargado de Sección Salón
1 Encargado de Tesorería
6 Cajeros Multifunción
2 Encargados de Control de Existencias Salones
2 Bodegueros
46 Vendedores Integrales
9 Asistentes de Tienda
1 Jefe de Visual
2 Asistentes de Visual
1 Locutor Salón
1 Supervisor de Seguridad
10 Guardias de Seguridad

+ Trabajadores de EFECTIVO

MegaJohnson's Maipú

1 Gerente de Tienda
7 Jefes de Sección
1 Asistente de RRHH
2 Encargados de Tesorería
1 Encargado de Caja
15 Cajeros Multifunción
13 Cajeros Multifunción Part Time
1 Supervisor de Existencias
1 Encargado de Control de Existencias Salones
1 Bodeguero
62 Vendedores Integrales
19 Vendedores Part Time
17 Asistentes de Tienda
19 Asistentes de Tienda Part Time
3 Asistentes Servicio al Cliente
1 Asistentes Servicio al Cliente Part Time
1 Jefe de Visual
2 Asistentes de Visual
1 Supervisor de Seguridad
13 Guardias de Seguridad

+ Trabajadores de EFECTIVO

<u>FES Plaza Norte</u>
1 Jefe de Salón
1 Jefe de Sección Administración
1 Cajero Multifunción
1 Cajero Multifunción Part Time
6 Vendedores Part Time
1 Asistentes de Tienda
2 Guardias de Seguridad

La cadena genérica para las tiendas Johnson's, se inicia en la Bodega Mar Azul, ubicada en Quilicura, donde también intervienen trabajadores contratistas de las empresas Intercity⁷ y San Francisco. Aquí llegan los productos importados principalmente desde China, comprados a productores nacionales o producidos por la compañía (sastrería varón y algo de sastrería dama). El año 2006, el 50% de lo vendido en las tiendas, correspondió a productos comprados a proveedores nacionales, el 47% a productos importados y sólo un 3% a fabricación propia.

El 35% de lo vendido correspondió a la línea hogar (electrodomésticos, muebles, línea blanca), el 22% a ropa dama, el 21% a ropa varón, el 12% a ropa infantil y el 10% a calzado.

Continuando con la cadena, desde la bodega, los productos son transportados a las distintas tiendas, donde son vendidos al público. En las tiendas, además de los distintos cargos descritos en los ejemplos anteriores, participan "Promotores", personal que es contratado por agencias que a su vez trabajan para distintas marcas que se venden en los locales y que muchas veces realizan gran parte del trabajo de los vendedores.

j) Empleo Generado

Cuadro 34: Empleo Johnson's y Filiales, Año 2007

Unidad	Nº
Mega	1.490
FES	135
Tiendas Johnson's Clásicas	2.528
Efectivo	500
Otros (Fábrica, Admionistrativos, Bodega, etc.)	2.393
Total	7.046

Fuente: Elaboración Propia

⁷ Trabajadores de esta empresa contratista también están presentes en la casa matriz de Johnson's, en donde realizan labores de aseo. Ver Anexo 5.

Las remuneraciones recibidas por los vendedores/as integrales que trabajan en las tiendas Johnson's se configura de la siguiente manera:

Remuneraciones sin incluir Comisión por venta	Entre 0 y 3 años	Entre 3 y 6 años	Más de 6 años
Sueldo Base	\$ 74.666	\$ 101.818	\$ 118.000
Colación	\$ 21.629	\$ 21.629	\$ 21.629
Movilización	\$ 18.259	\$ 18.259	\$ 18.259
Asignación de Caja con Pago de Cuotas	\$ 21.041	\$ 21.041	\$ 21.041
Asignación de Caja sin Pago de Cuotas	\$ 16.325	\$ 16.325	\$ 16.325
Total 1 (Con pago de cuotas)	\$ 135.595	\$ 162.747	\$ 178.929
Total 2 (Sin pago de cuotas)	\$ 130.879	\$ 158.031	\$ 174.213

Las comisiones por venta varían desde un 1% para los vendedores de artículos de línea blanca, 1,5% para electrónica hasta 2% para aquellas personas que venden en vestuario y calzado. Las comisiones aumentan en la medida que los vendedores logran vender a crédito a un mayor número de cuotas.

k) Situación Sindical

Cuadro 35: Sindicatos en Johnson's

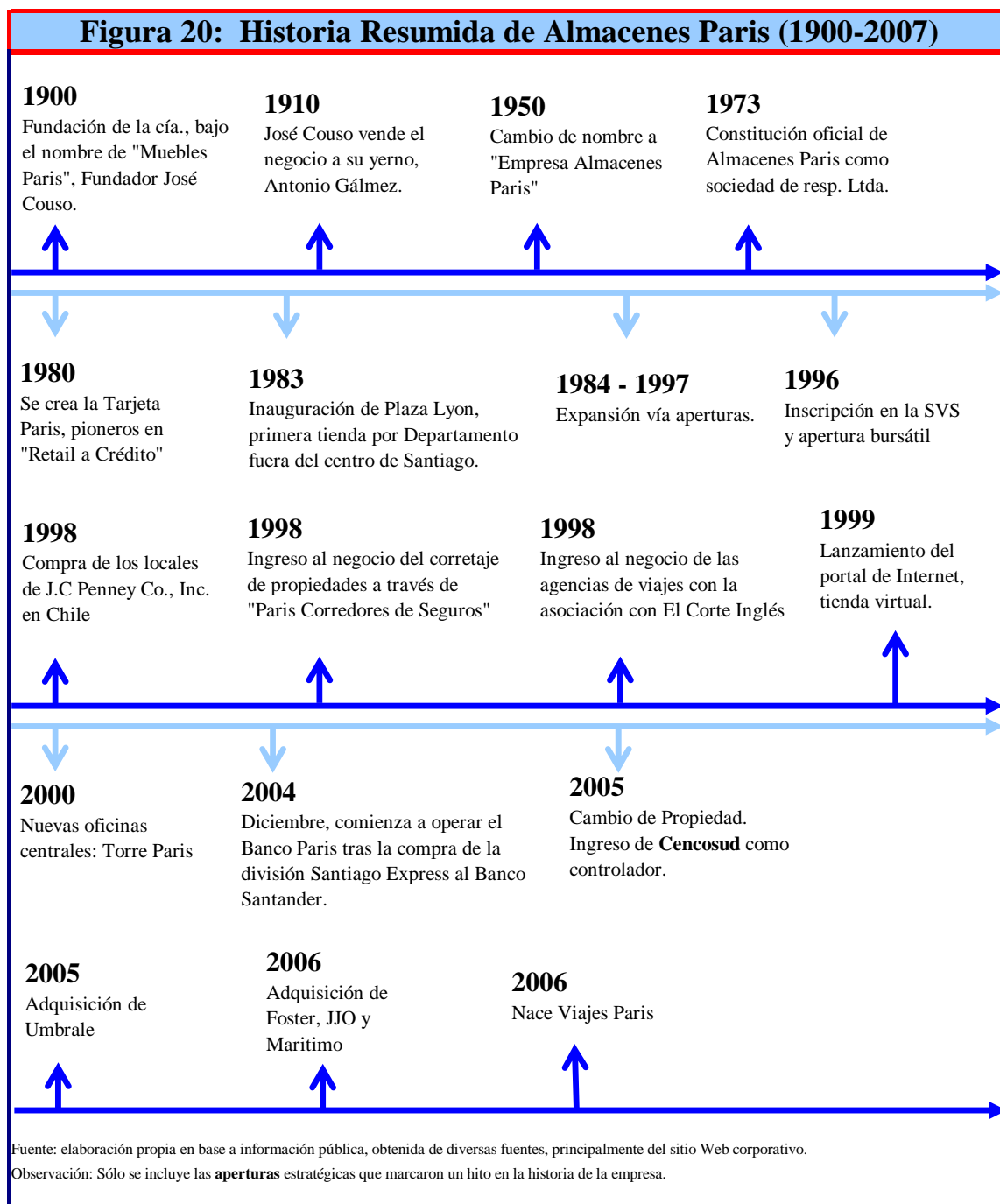
Nombre Sindicato	Número de Socios
Sindicato de Empresa EFECTIVO S.A.	300
Sindicato Nacional N° 2 de Empresa JOHNSON'S S.A.	700
Sindicato de Trabajadores N°1 de Empresa JOHNSON'S S.A.	300
Sindicato de Empresa INVERSIONES MARAZUL LTDA.	190

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, existe la Federación de Sindicatos Empresas Johnson's integrada por los primeros tres sindicatos. El año 2005 se creó un sindicato en un Megajohnson's, pero sólo alcanzó a durar 1 año.

Paris S.A

a) Descripción de la empresa y síntesis histórica



París es parte del holding Cencosud desde el año 2005. Su origen se remonta a 1900, aunque sólo en 1950 adopta el nombre de Empresas Almacenes París. Junto a Ripley, disputan el segundo lugar en importancia en el mercado de las tiendas por departamento detrás de Falabella, quien es el líder indiscutido.

Al igual que las otras tiendas por departamento, ha desarrollado sus negocios asociados al retail financiero, participando en seguros, banca y viajes. Todavía no ha iniciado la etapa de internacionalización, aunque se espera que inaugure algunas tiendas en Argentina el próximo año.

b) Propiedad de las acciones y controlador

París pertenece al Holding Cencosud, cuyo accionista mayoritario de Hörst Paulmann⁸.

c) Directorio y Alta Administración

Cuadro 36: Directorio y Gerencia

Directorio a Diciembre de 2006	
<i>CARGO</i>	<i>NOMBRE</i>
Presidente	Horst Paulmann K.
Director	Bruno Philippi I.
Director	Jorge Gálmez P.
Director	Manfred Paulmann
Director	Peter Paulmann
Director	Heike Paulmann
Director	Roberto Oscar P.
Director	Sven Von Appen B.
Director	Cristián Eyzaguirre J.
Alta gerencia a Diciembre 2006	
<i>CARGO</i>	<i>NOMBRE</i>
Gerente General Corporativo	Laurence Golborne
Gerente Control de Gestión Corporativo	Matías Videla
Gerente de Finanzas Corporativo	Andrés Osorio
Gerente de Sistemas Corporativo	Andrés Piaggio
Gerente de RRHH Corporativo	Javier Madrid
Gerente de Auditoría Corporativo	Bronislao Jandzio
Gerente de Asuntos Legales Corporativo	Carlos Mecchetti
Gerente de Planificación Corporativo	Andrés Rodríguez
Gerencia Chile	
Gerente División Supermercados	Thomas Keller
Gerente División Homecenters	Carlos Wulf
Gerente División Tiendas por Departamento	Pablo Castillo
Gerente División Retail Financiero	Eulogio Guzmán
Gerente División Inmobiliaria	Victor Ide

Fuente: Elaboración Propia en base a memoria 2006

⁸ Para mayores antecedentes, ver Cencosud, en el capítulo de Supermercados

El Directorio y gran parte de la gerencia corresponden a la estructura corporativa del holding Cencosud. El responsable principal de París es Pablo Castillo, gerente de la división de tiendas por departamento.

d) Estructura Societaria

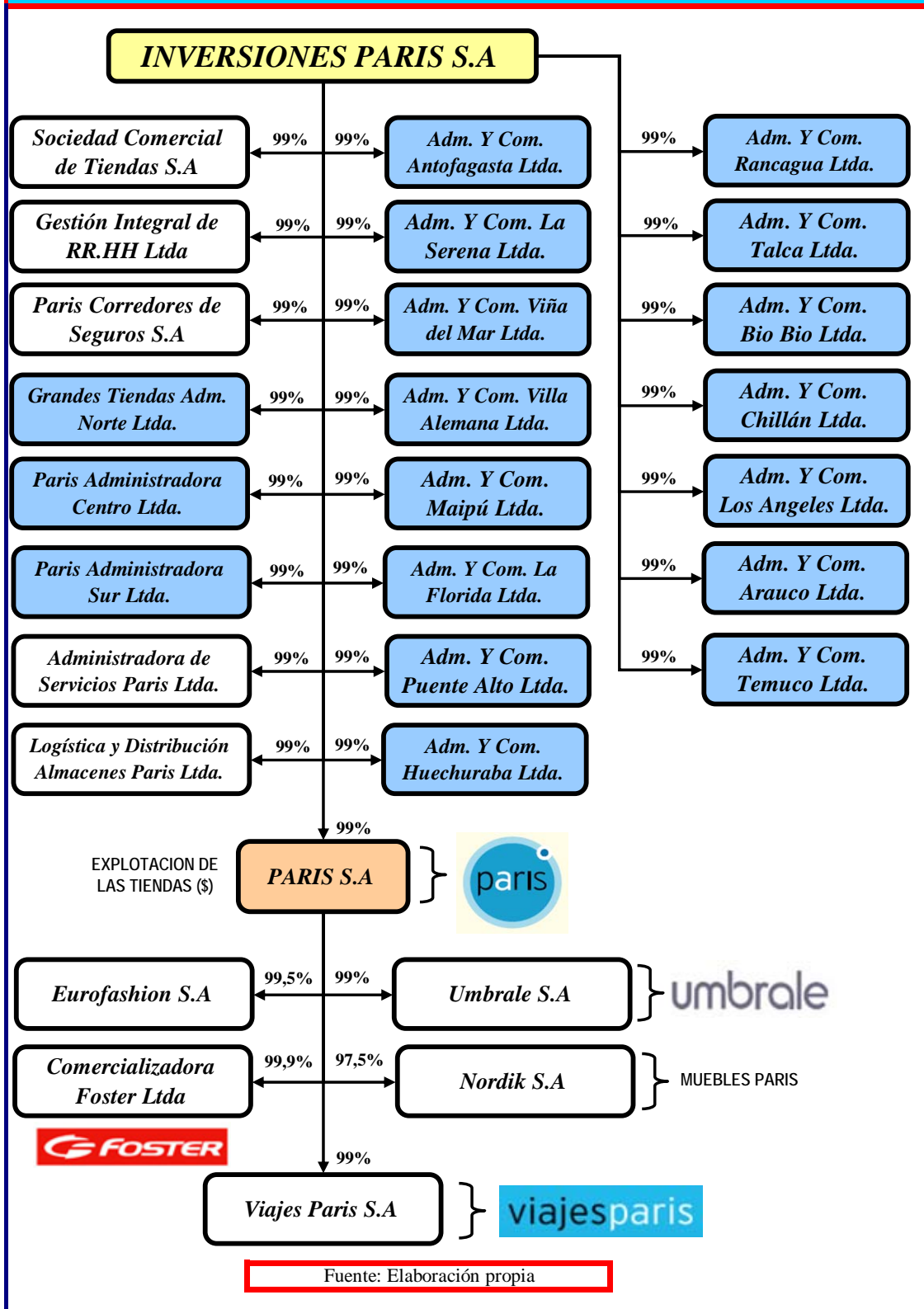
París ingresa a Cencosud S.A. a través del holding de operaciones “Inversiones París S.A”, el cual es una filial directa de la matriz. La razón social Paris S.A. es quien realiza la labor de explotación y las distintas razones sociales que se asocian a cada tienda por departamento cumplen las labores de contratación del personal.⁹

También forman parte de la estructura societaria de París, las razones sociales vinculadas a corredores de seguros, a viajes, a logística o distribución y a empresas proveedoras de productos, tales como Nordik S.A. para los muebles y Eurofashion, Umbrale y Foster para vestuario.

Sin embargo, a lo largo del segundo semestre del 2007, se han comenzado a realizar importantes cambios que desembocarían en una nueva configuración societaria para las tiendas por departamento y para Inversiones París en general.

⁹ Ver Anexo 3

Figura 21: Estructura Societaria Almacenes París, Junio 2007



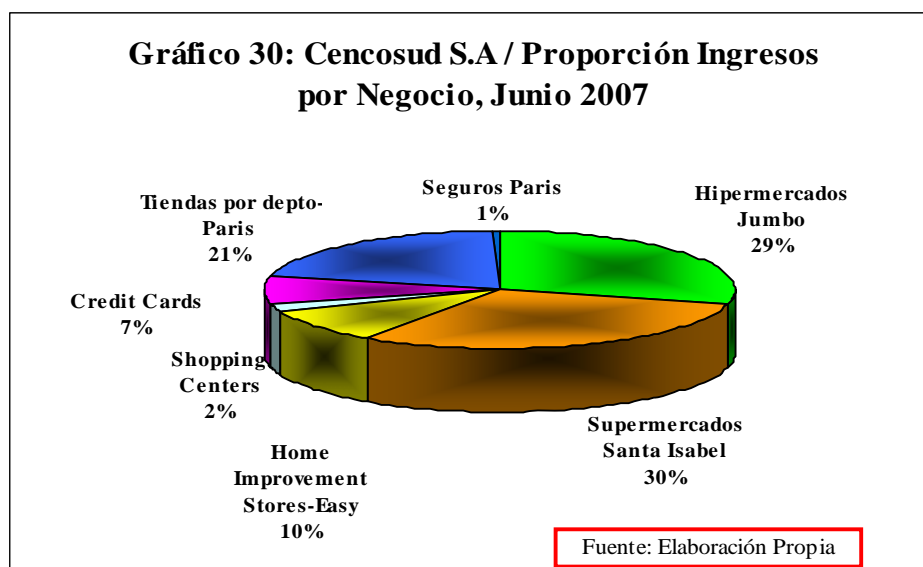
e) Razones sociales que consolidan

Cuadro 37: Razones Sociales que consolidan en Paris Figuras Legales en Chile		
N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
1	76.026.960-3	ADM. Y COMERCIAL LA FLORIDA LTDA.
2	76.026.970-0	ADM. Y COMERCIAL RANCAGUA LTDA.
3	76.193.360-4	UMBRALE S.A.
4	76.360.760-7	INVERSIONES PARIS S.A.
5	77.046.420-K	ADM. Y COMERCIAL BIO BIO LTDA.
6	77.128.570-8	PARIS CORREDORES DE SEGUROS LTDA.
7	77.172.950-9	ADM. Y COMERCIAL LA SERENA LTDA.
8	77.251.760-2	ADM. Y COMERCIAL PUENTE ALTO LTDA.
9	77.301.910-K	LOGISTICA Y DISTRIBUCION ALMACENES PARIS LTDA.
10	77.312.480-9	ADM. DE SERVICIOS PARIS LTDA.
11	77.313.140-6	ADM. Y COMERCIAL VIÑA DEL MAR LTDA.
12	77.313.160-0	PARIS ADM. CENTRO LTDA.
13	77.480.640-7	ADM. Y COMERCIAL CHILLAN LTDA.
14	77.583.410-2	GRANDES TIENDAS ADM.NORTE LTDA.
15	77.583.410-2	ADM. Y COMERCIAL TALCA LTDA.
16	77.779.000-5	ADM. Y COMERCIAL LOS ANGELES LTDA.
17	77.889.990-6	ADM. Y COMERCIAL VILLA ALEMANA LTDA.
18	77.939.430-1	ADM. Y COMERCIAL HUECHURABA LTDA.
19	77.964.090-6	ADM. Y COMERCIAL ANTOFAGASTA LTDA.
20	78.071.720-3	ADM. Y COMERCIAL TEMUCO LTDA.
21	78.078.600-0	GESTION INTEGRAL EN RECURSOS HUMANOS LTDA.
22	78.448.780-6	PARIS ADM. SUR LTDA
23	78.457.670-1	ADM. Y COMERCIAL MAIPU LTDA.
24	79.637.060-2	SOC. COMERCIALIZADORA VICUÑA MACKENNA LTDA.
25	79.829.500-4	COMERCIALIZADORA FOSTER LTDA.
26	81.201.000-K	PARIS S.A.
27	88.235.500-4	SOC. COMERCIAL DE TIENDAS S.A.
28	88.637.500-K	ADM. Y COMERCIAL ARAUCO LTDA.
29	96.648.430-6	EUROFASHION S.A.
30	96.871.040-0	NORDIK S.A.
31	99.586.230-1	VIAJES PARIS S.A.

Fuente: Elaboración propia basado en SVS, 2007, Cencosud S.A

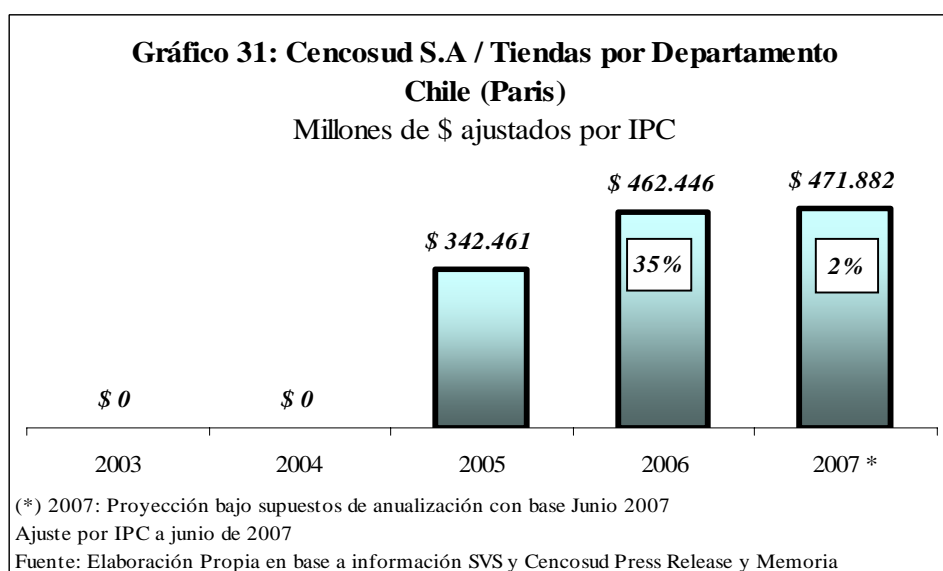
París cuenta con 31 razones sociales que consolidan a nivel nacional, sin embargo, a partir del segundo semestre del 2007, se avanzará en un nuevo diseño que reducirá a sólo 6 el número de razones sociales para operar el negocio.

f) Desempeño Económico y Financiero



Las tiendas por departamento París, aportan el 21% de los ingresos del Holding Cencosud y desde que fueron adquiridas por este, presentan un crecimiento en los ingresos por venta que se encaminan a los \$500 mil millones para los próximos años.

Antes de que fuera comprada por Cencosud, París, estaba generando utilidades promedio de \$15 mil millones por año y un Ebitda promedio de \$35 mil millones, si consideramos el período 2000-2004.



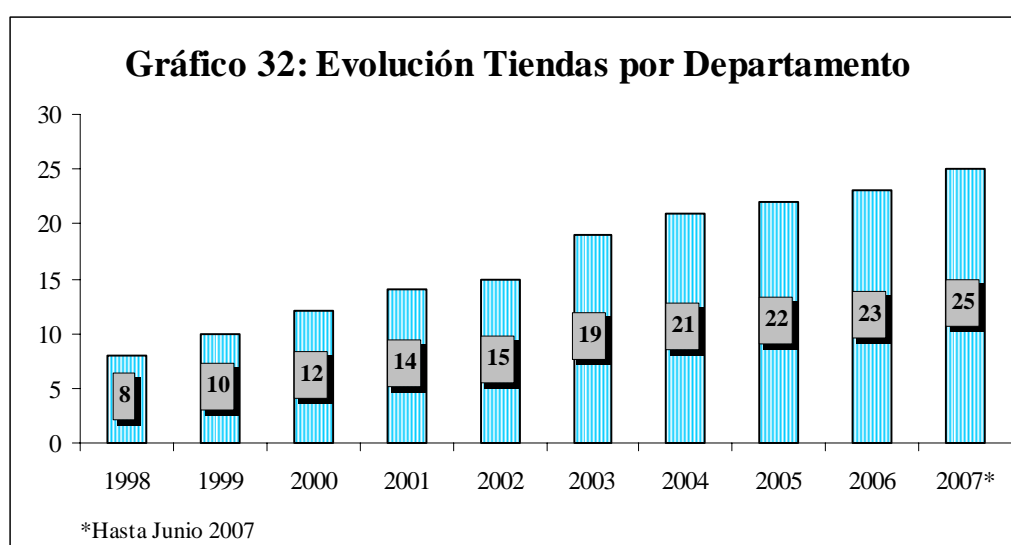
Cuadro 38: Ingresos por Venta París, antes de ser comprada por Cencosud

Año	Ingresos por Venta (millones de \$)
1998	290.410
1999	312.745
2000	342.010
2001	355.451
2002	386.355
2003	399.454
2004	433.519

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Memorias antiguas Almacenes París

g) Modelo Laboral de organización del recurso humano.

Para poder identificar y caracterizar como se distribuyen trabajadores y trabajadoras en las distintas tiendas que posee París, en primer lugar se describirá la evolución de las tiendas a través del tiempo y su situación actual.



Del gráfico anterior, se observa que en los últimos 10 años, la compañía ha triplicado el número de tiendas que posee a los largo de todo el país, pasando de 8 a 25.

A continuación, se presenta el listado completo de las 25 tiendas que actualmente existen en Chile. Específicamente, se describe el nombre o ciudad en que se ubican, la dirección exacta, la razón social antigua y nueva relacionada, la propiedad y el año en que fue inaugurada.

Cuadro 39: Tiendas París, Datos Básicos

N°	Nombre	Dirección	Razón Social Antigua	Razón Social Nueva	Superficie ventas (mts2)	Fecha Apertura
1	Plaza Oeste	Américo Vespucio 1501, Cerrillos	ADM. Y COMERCIAL MAIPU LTDA.	PARIS ADM. CENTRO LTDA.	12.449	Ago-94
2	Parque Arauco	Av. Presidente Kennedy 5225, Las Condes	ADM. Y COMERCIAL ARAUCO LTDA.	PARIS ADM. CENTRO LTDA.	12.148	Abr-93
3	Florida Center	Av. Vicuña Mackenna 6100, local 1135, La Florida	ADM. Y COMERCIAL LA FLORIDA LTDA.	PARIS ADM. CENTRO LTDA.	11.592	May-04
4	Alto Las Condes	Av. Presidente Kennedy 9001, local 1204, Las Condes	ADM. Y COMERCIAL ALTO LAS CONDES LTDA.	PARIS ADM. CENTRO LTDA.	10.762	Abr-00
5	Antofagasta	Prat 471	ADM. Y COMERCIAL ANTOFAGASTA LTDA.	GRANDES TIENDAS ADM.NORTE LTDA.	9.955	Sep-06
6	Barros Arana	Castellón 539, Concepción	ADM. Y COMERCIAL BIO BIO LTDA.	PARIS ADM. SUR LTDA	9.846	Abr-98
7	Curicó	s/i	PARIS ADM. SUR LTDA	PARIS ADM. SUR LTDA	9.608	Nov-06
8	Viña Del Mar	Libertad 1390, Viña del Mar (Marina Arauco)	ADM. Y COMERCIAL VIÑA DEL MAR LTDA.	GRANDES TIENDAS ADM.NORTE LTDA.	9.545	Dic-99
9	Plaza Vespucio	Vicuña Mackenna 7110, La Florida	ADM. Y COMERCIAL ARAUCO LTDA.	PARIS ADM. CENTRO LTDA.	9.267	Dic-92
10	Rancagua	s/i	PARIS ADM. SUR LTDA	PARIS ADM. SUR LTDA	8.662	Mar-07
11	Portal Temuco	Av. Alemania N° 0671	s/i	PARIS ADM. SUR LTDA	8.589	Feb-06
12	Plaza Tobaraba	Camilo Henríquez 3690, Puente Alto	ADM. Y COMERCIAL PUENTE ALTO LTDA.	PARIS ADM. CENTRO LTDA.	8.107	Mar-99
13	Plaza Lyon	11 de Septiembre 2221, Providencia	ALMACENES PARIS COMERCIAL S.A.	PARIS ADM. CENTRO LTDA.	8.093	Abr-82
14	La Serena	Alberto Solari 1400, La Serena y Huanhuali 480, La Serena (Muebles)	ADM. Y COMERCIAL LA SERENA LTDA.	GRANDES TIENDAS ADM.NORTE LTDA.	7.866	Nov-98
15	Temuco	Arturo Prat 444, Temuco	ADM. Y COMERCIAL TEMUCO LTDA.	PARIS ADM. SUR LTDA	7.785	Dic-00
16	Puerto Montt	Egaña 20 Puerto Montt. Mall costanera.	s/i	PARIS ADM. SUR LTDA	7.679	Dic-05
17	Valparaíso	s/i	GRANDES TIENDAS ADM.NORTE LTDA.	GRANDES TIENDAS ADM.NORTE LTDA.	7.183	Oct-06
18	Alameda	Libertador Bernardo O'Higgins 815	ALMACENES PARIS COMERCIAL S.A.	PARIS ADM. CENTRO LTDA.	6.958	Ago-50
19	Plaza Trébol	Av. Jorge Alessandri 3177, Plaza del Trébol Talcahuano	ADM. Y COMERCIAL CONCEPCIÓN LTDA.	PARIS ADM. SUR LTDA	6.421	Abr-95
20	Plaza Norte	Américo Vespucio 1737 Huechuraba, Mall Plaza Norte	ADM. Y COMERCIAL HUECHURABA LTDA.	PARIS ADM. CENTRO LTDA.	6.389	Oct-03
21	Los Angeles	Mendoza 477, Los Ángeles	ADM. Y COMERCIAL LOS ANGELES LTDA.	PARIS ADM. SUR LTDA	5.475	Abr-03
22	Calama	Balmaceda 3242 Mall Calama	ADM. Y COMERCIAL CALAMA LTDA.	GRANDES TIENDAS ADM.NORTE LTDA.	5.225	Abr-02
23	Chillán	Mall El Roble N° 770, Chillán	ADM. Y COMERCIAL CHILLAN LTDA.	PARIS ADM. SUR LTDA	4.878	Abr-01
24	Talca	1 Sur 1477, Talca	ADM. Y COMERCIAL TALCA LTDA.	PARIS ADM. SUR LTDA	4.761	Jun-01
25	Ahumada	Ahumada 170, Santiago Centro	PARIS ADM. CENTRO LTDA.	PARIS ADM. CENTRO LTDA.	2.843	Jun-07

Fuente: Elaboración Propia

Hasta el primer semestre de este año, París, salvo algunas excepciones, presentaba un esquema en donde cada tienda tenía una razón social distinta, tal como se observa en el Cuadro 39. Hoy, todas las tiendas están siendo agrupadas en sólo tres razones sociales:

1. Grandes Tiendas Administradora Norte Limitada, para todos los locales desde Antofagasta a Viña del Mar.
2. París Administradora Centro Limitada, para todas los locales de Santiago.
3. París Administradora Sur Limitada, para los locales desde Rancagua hacia el sur

El “modelo París” ha separado la explotación y la administración del negocio. De este modo, la empresa ha utilizado distintas razones sociales para contratar a sus trabajadores y trabajadoras y para vender comercialmente los productos (París S.A.).

Tal como se mencionó, al finalizar el año 2007, sólo existirían 6 razones sociales en París: 3 para las tiendas por departamento, 1 para logística y distribución, 1 para seguros, tarjeta de crédito y viajes y 1 para administración central.

París, también cuenta con 20 tiendas externas e Umbrale y Foster y 49 sucursales para el Banco París

h) Caracterización de París Alameda y Cadena de Negocio

Para describir, como se organizan trabajadores y trabajadoras dentro de una tienda París, tomaremos el caso del local de Alameda, cuya razón social era Almacenes París Comercial S.A. y pasará a ser con la nueva estructura, París Administradora Centro Limitada.

En esta tienda trabajan 375 personas contratadas directamente por la compañía, de las cuales 225 son vendedores/as integrales.

<u>París Alameda (375 trabajadores)</u>
-1 Gerente de Tienda
-1 Gerente Administrativo
-3 Gerentes de Área (Línea Blanca, menaje y vestuario)
-Supervisores de Venta (15 aprox.)
-Administrativos (Contables, Cajeros, etc.)
-225 Vendedores Integrales
-20-25 Cadetes o Junior
-Personal Servicio Atención al Cliente, Tarjeta París, Viajes París y Seguros París

El resto de las personas que trabajan en una tienda París corresponde a los Promotores, a quienes realizan el aseo y a guardias de seguridad. Todos ellos son trabajadores externos que provienen de un sinnúmero de empresas contratistas. En el caso de los promotores, al igual como ocurre en las otras tiendas por departamento, sus contratos son efectuados con agencias que a su vez tienen un contrato comercial con las marcas de perfume, ropa, línea blanca o electrodomésticos que venden sus productos en las grandes tiendas.

Pueden haber tantas empresas o agencias contratistas como marcas existan en la tienda.

En el caso de las empresas contratistas de aseo, en París existen varias, según la tienda que se investigue y la zona geográfica. Existen empresas pequeñas y compañías multinacionales, como la danesa ISS que está presente en la tienda de Alameda.

En el caso de las empresas que entregan servicios de seguridad a través de los guardias, también se detectan, varias compañías externas, principalmente medianas o pequeñas.

Finalmente, es necesario destacar, que al igual que Falabella, Ripley, Johnson's y La Polar, en cada tienda hay una bodega interna que recibe los productos que provienen de los centros de Logística y Distribución, que a su vez recibe los productos de los distintos proveedores de París, los cuales principalmente son artículos importados de Asia, ropa alemana y española, proveedores nacionales y producción propia a través de sus filiales Foster, Eurofashion, Umbrale y Nordik para los muebles.

i) Empleo Generado

No se cuenta con los datos precisos del número de trabajadores contratados por París, sin embargo, se estima que serían cerca de 10.000.

Las remuneraciones recibidas por quienes trabajan en las tiendas por departamento varían de tienda en tienda, dependiendo de la historia de negociaciones colectivas y otros factores. Por ejemplo, los trabajadores más antiguos reciben un sueldo base de \$134.000 más las respectivas comisiones que varían según departamento (1,5% a 2% para vestuario y menaje, 1% a 1,5 para línea blanca).

Los trabajadores nuevos, sin embargo, reciben un sueldo base, que en muchos casos no sobrepasa los \$20.000.

j) Situación Sindical

A continuación se presentan los sindicatos de trabajadores asociados a las tiendas por departamento de París. Sólo en la tienda nueva de Ahumada y en los locales de Plaza Oeste, y Plaza Tobaraba no se detecta presencia de una organización sindical. En total se pesquisó la existencia de 23 sindicatos.

Existe un solo sindicato para las tiendas de Alameda y Lyon, el cual tiene más de 800 socios y corresponde a uno de los sindicatos más grandes del retail en Chile.

Adicionalmente, también se constató la existencia de 5 sindicatos en otras unidades productivas: 2 en los Centros de Distribución y Logística, otro de Banco París, otro de Muebles París, y otro en Foster. En total, los sindicatos detectados suman 28.

Cuadro 40: Sindicatos en Tiendas por Departamento

Nombre Tienda	Nombre Sindicato
Plaza Oeste	No se detecta sindicato
Parque Arauco	SINDICATO N° 1 DE TRABAJ. DE LA EMPRESA ADM. Y COM. ARAUCO LTDA.
Florida Center	SINDICATO N°1 DE TRABAJ. DE EMPRESA ADM. Y COM. LA FLORIDA LTDA. SINDICATO N°2 DE TRABAJ. DE EMPRESA ADM. Y COM. LA FLORIDA LTDA.
Alto Las Condes	SINDICATO N° 1 DE LA EMPRESA ADM. Y COM. ALTO LAS CONDES LTDA. SINDICATO DE ADM. Y COM. ALTO LAS CONDES LTDA. N° 2
Antofagasta	SINDICATO DE TRABAJ. DE LA EMPRESA ADM. Y COM. ANTOFAGASTA LTDA.
Barros Arana	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA ADM. Y COM. BIO BIO LTDA.
Curicó	Existe Sindicato
Viña Del Mar	SINDICATO N° 1 DE ADM. Y COM. VIÑA DEL MAR LTDA.
Plaza Vespucio	SINDICATO N° 2 DE TRABAJ. DE LA EMPRESA ADM. Y COM. ARAUCO LTDA.
Rancagua	Existe Sindicato
Portal Temuco	Existe Sindicato
Plaza Tobalaba	No se detecta sindicato
Plaza Lyon	SINDICATO DE TRABAJ. N° 1 DE EMPRESA ALMACENES PARIS COMERCIAL S.A.
La Serena	SINDICATO DE TRABAJ. DE EMPRESA ADM. Y COM. LA SERENA LIMITADA.
Temuco	SINDICATO DE TRABAJ. DE EMPRESA ADM. Y COM. TEMUCO LIMITADA.
Puerto Montt	Existe Sindicato
Valparaíso	Sindicato de Empresa Grandes Tiendas Administradora Norte Limitada
Alameda	SINDICATO DE TRABAJ. N° 1 DE EMPRESA ALMACENES PARIS COMERCIAL S.A.
Plaza Trébol	SINDICATO DE EMPRESA ADM. Y COM. CONCEPCION LTDA.
Plaza Norte	SINDICATO DE EMPRESA DE TRABAJ. N°1 DE ADM. Y COM. HUECHURABA LTDA
Los Angeles	SINDICATO DE TRABAJ. DE EMPRESA ADM. Y COM. LOS ANGELES LIMITADA.
Calama	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA ADM. Y COM. CALAMA LTDA.
Chillán	SINDICATO DE TRABAJADORES DE EMPRESA ADM. Y COM. CHILLÁN LTDA.
Talca	SINDICATO DE EMPRESA ADM. Y COM. TALCA LIMITADA.
Ahumada	No se detecta sindicato

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 41: Otros Sindicatos

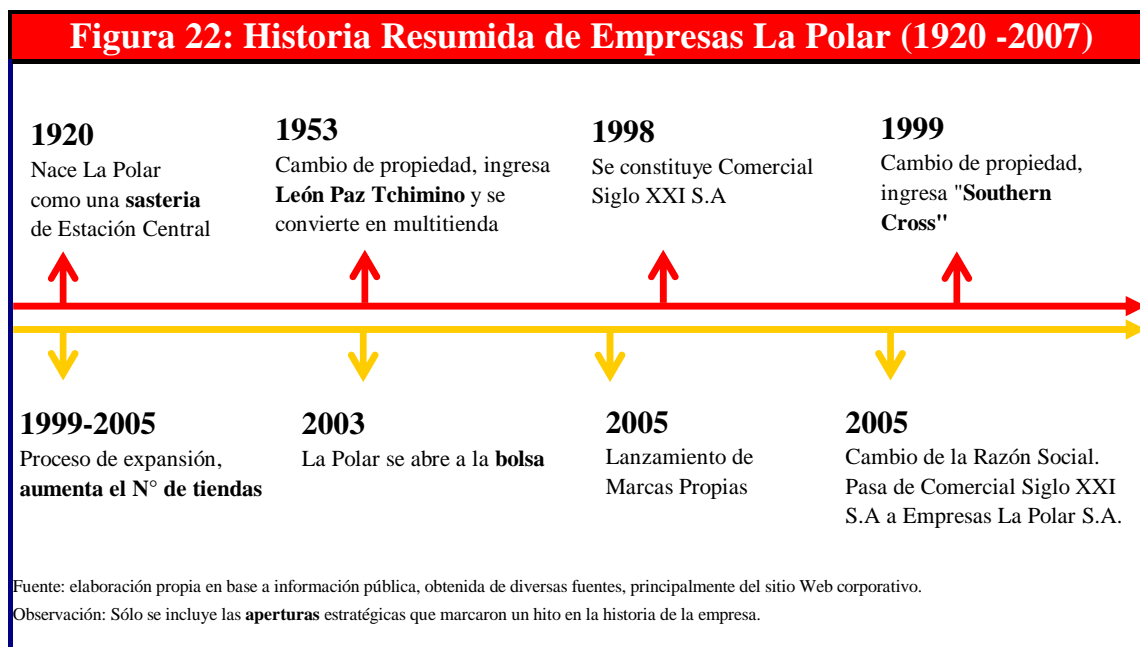
SINDICATO DE EMPRESA LOGISTICA Y DISTRIBUCION ALMACENES PARIS LTDA.
SINDICATO DE TRABAJ. N°1 DE LOGISTICA Y DISTRIBUCION ALMACENES PARIS LTDA.
SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES BANCO PARIS
SINDICATO DE EMPRESA MUEBLES PARIS S.A.
SINDICATO FOSTER

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, es importante destacar que en París existe una Federación, cuyo presidente es Jorge Francovich y que agrupa alrededor de 7.500 trabajadores de 18 sindicatos.

Empresas La Polar S.A

a) Descripción de la empresa y síntesis histórica



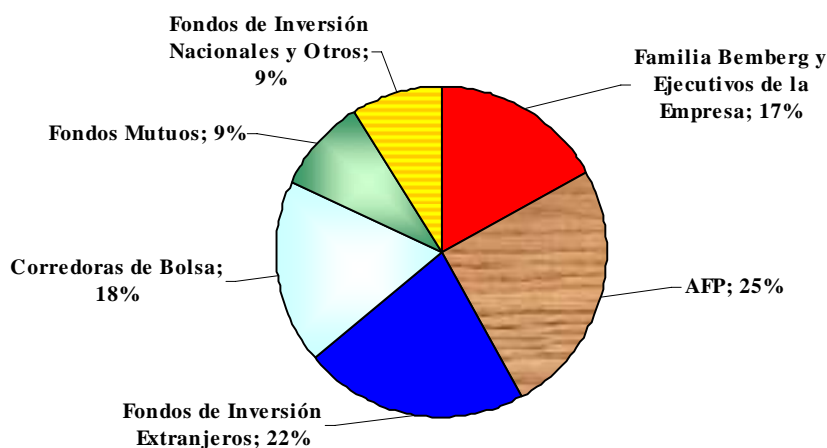
Empresas La Polar S.A. comienza su historia en 1920 con una pequeña sastrería en Estación Central y actualmente se encuentra en pleno proceso de expansión

Al igual que las otras tiendas por departamento, ha desarrollado y profundizado sus negocios asociados al retail financiero, a través de su tarjeta de crédito y su participación en el mercado de seguros, pero sin presencia bancaria, a diferencia de Falabella, Ripley y París. Todavía no ha iniciado la etapa de internacionalización, aunque se espera que prontamente inaugure alguna tienda en otro país de la región.

b) Propiedad de las acciones y controlador

Empresas La Polar ha presentado importantes cambios de propiedad en los últimos años. En 1999 ingresa a tomar control de la compañía el fondo de inversiones Southern Cross, liderado por Norberto Morita y Raúl Sotomayor. En el 2005, este fondo vende su participación accionaria al Grupo argentino Bemberg, sin embargo a diferencia de las otra multitiendas, en La Polar no existen altos niveles de concentración de la propiedad ni una tradición familiar detrás.

Gráfico 33: Propiedad Accionaria



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Feller Rate

Cuadro 42: Principales Accionistas La Polar, Junio 2007

Nombre o Razón Social	% Propiedad
CITIBANK CHILE CTA.DE TERCEROS CAP.XIV RES	18,36%
LARRAIN VIAL S.A. CORREDORA DE BOLSA	15,97%
AFP PROVIDA S.A. PARA FDO. PENSION C	3,46%
PENTA CORREDORES DE BOLSA S.A.	3,11%
CELFIN CAPITAL S.A. CORREDORES DE BOLSA	3,08%
BANCHILE CORREDORES DE BOLSA S.A.	3,07%
AFP HABITAT S.A. PARA FDO. PENSION C	2,80%
AFP HABITAT S.A. FONDO TIPO B	2,07%
SANTANDER INVESTMENT S.A. CORREDORES DE BOLSA	1,87%
AFP HABITAT S.A.FONDO TIPO A	1,85%
FONDO MUTUO SANTANDER ACCIONES RETAIL CONSUMO	1,61%
AFP PROVIDA S.A. FONDO TIPO B	1,54%
12 Accionistas Mayoritarios	58,79%
Otros Accionistas Minoritarios (AFP, Corredores de Bolsa, etc.)	41,21%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por SVS

La familia Bemberg y otros ejecutivos de la empresa sólo son dueños del 17% de las acciones de La Polar, detectándose alta presencia de las AFP y de Corredores de Bolsa, Fondos Mutuos y Fondos de Inversión Extranjera. En este sentido y dado que los 12 principales accionistas sólo concentran el 58,79% de la propiedad, se trata de una empresa atípica.

c) Directorio y Alta Administración

Cuadro 43: Directorio y Gerencia

Directorio a Diciembre de 2006	
CARGO	NOMBRE
Presidente	Norberto Morita
VicePresidente	Raúl Sotomayor
Director	Jacques Louis de Montalembert
Director	Baltazar Sánchez
Director	Andrés Ibáñez
Director	Fernando Franke
Director	Heriberto Urzúa
Alta gerencia a Diciembre 2006	
CARGO	NOMBRE
Gerente General	Pablo Alcalde S .
Gerente Corporativo de Administración	María Isabel Farah
Gerente Corporativo de Informática y Logística	Pablo Fuenzalida
Gerente Corporativo de Finanzas	Santiago Grage
Gerente Corporativo de Negocios	Daniel Meszaros
Gerente Corporativo de Productos Financieros	Julián Moreno
Gerente Comercial Corporativo	Nicolás Ramirez
Gerencia de Recursos Humanos	Celso Herrera

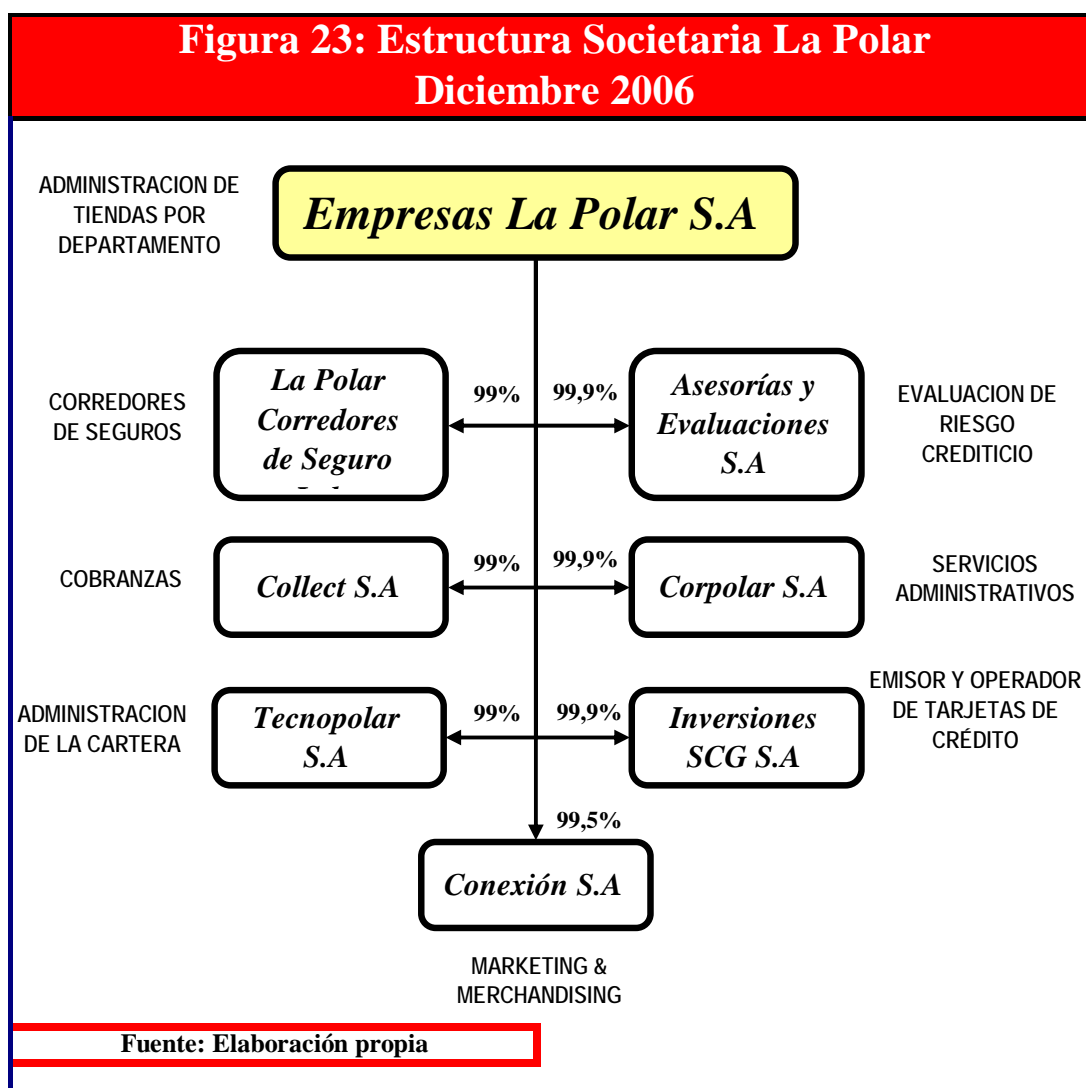
Fuente: Elaboración Propia en base a memoria 2006

Cabe destacar que el actual presidente del directorio de Empresas La Polar es también presidente del fondo de inversión Southern Cross, controlador anterior de la compañía.

d) Estructura Societaria

La razón social Empresas La Polar S.A. es quien realiza la labor de explotación, operación y administración de las tiendas por departamento.

También forman parte de la estructura societaria de La Polar, las razones sociales vinculadas a corredores de seguros, a marketing y gestión de merchandising en las tiendas, emisión, administración, evaluación de crédito y cobranza asociada a la tarjeta de crédito y servicios administrativos.



e) Razones sociales que consolidan

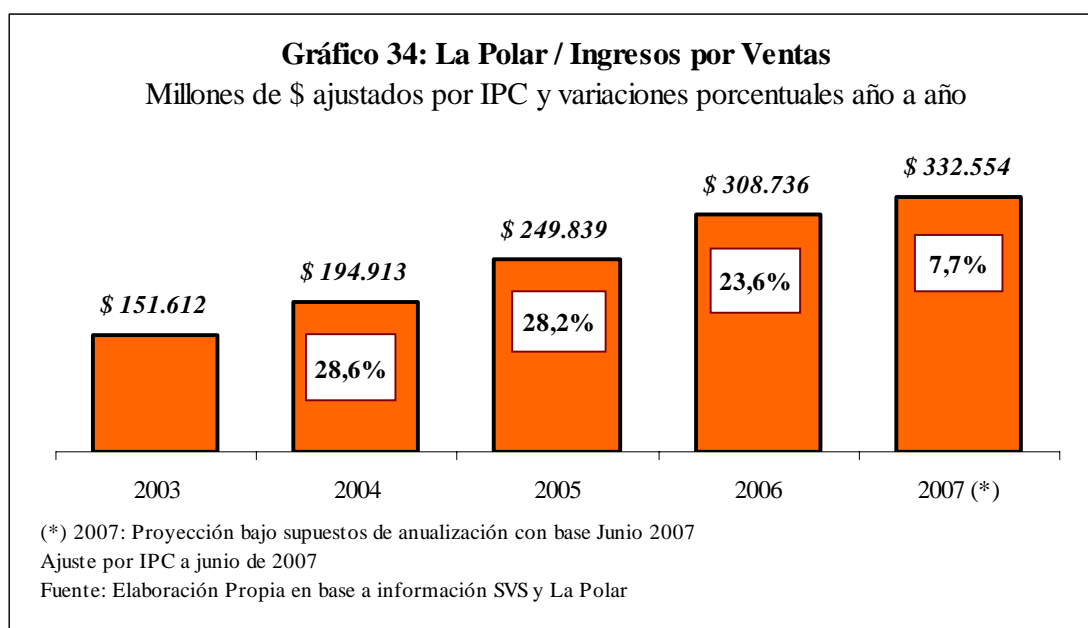
La Polar cuenta con 8 razones sociales que consolidan a nivel nacional, todas ellas realizan contratación de trabajadores de acuerdo al giro que posee cada una.

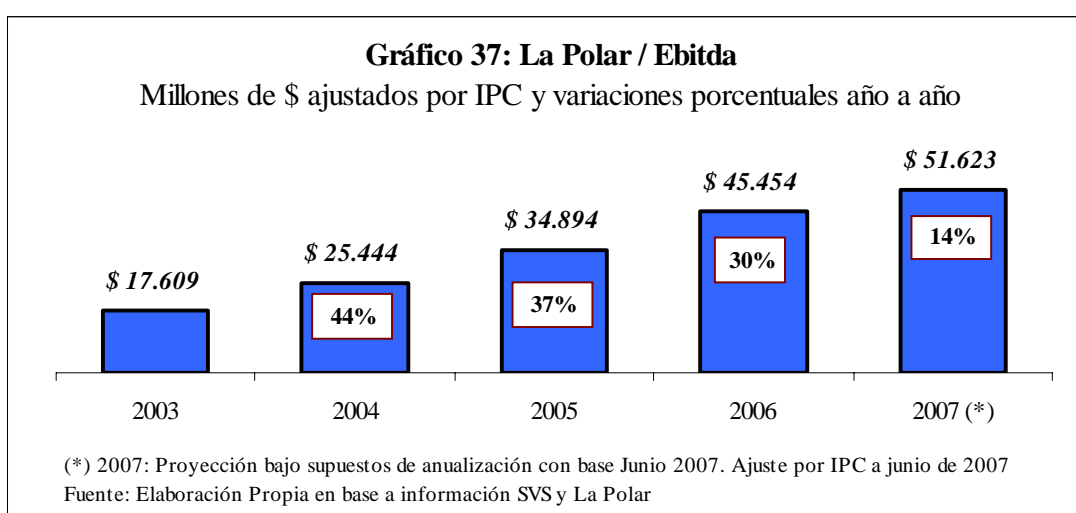
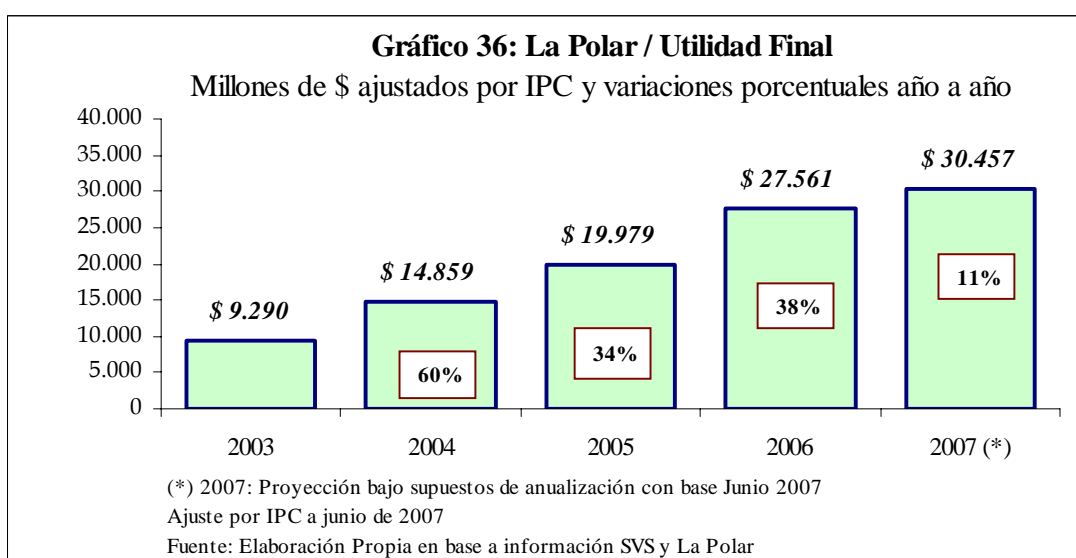
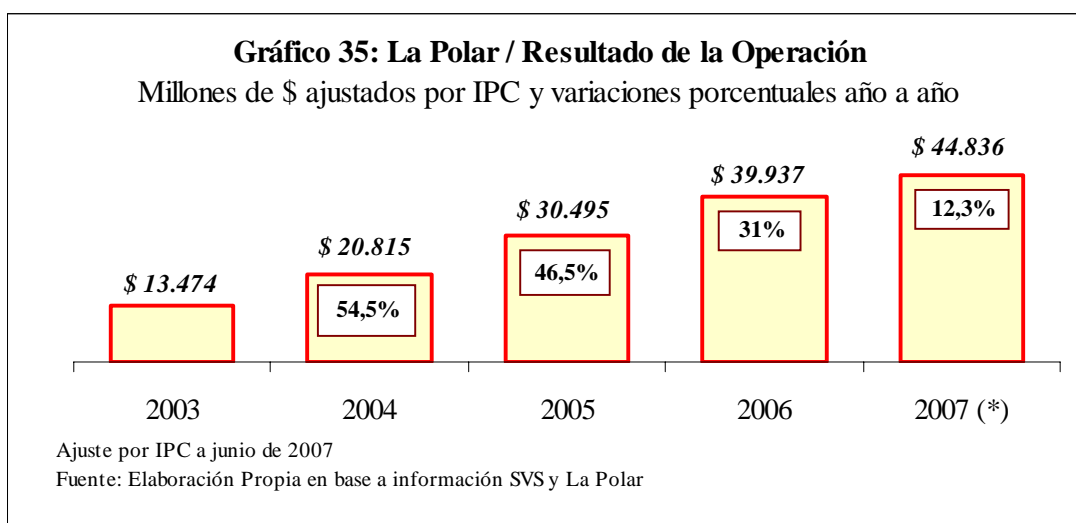
Cuadro 44: Razones Sociales que consolidan en La Polar Figuras Legales		
N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
1	96.874.030-K	EMPRESAS LA POLAR S.A.
2	96.874.020-2	INVERSIONES SCG S.A.
3	96.876.370-9	ASESORIAS Y EVALUACIONES S.A.
4	96.876.380-6	COLLECT S.A.
5	96.878.730-6	AGENCIA DE PUBLICIDAD CONEXION S.A.
6	96.948.700-4	TECNOPOLAR SOCIEDAD ANONIMA
7	79.633.210-7	LA POLAR CORREDORES DE SEGUROS LTDA.
8	76.586.380-5	CORPOLAR S.A.

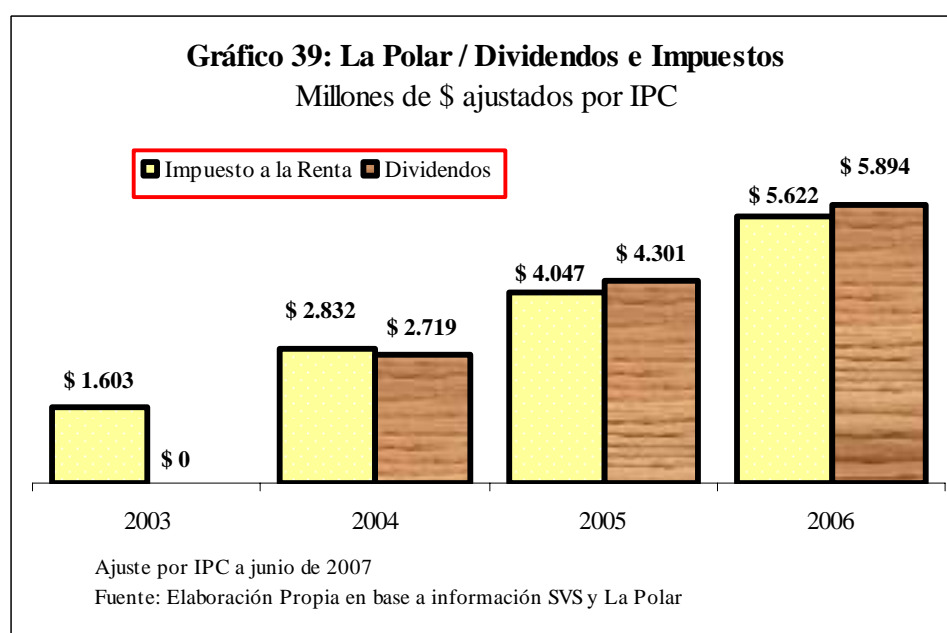
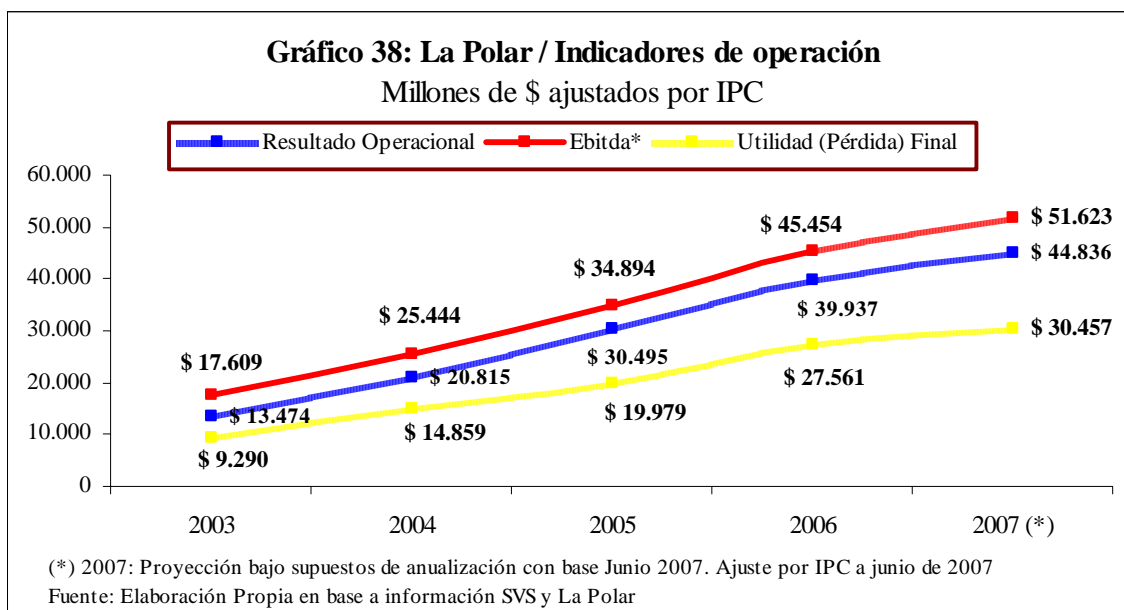
Fuente: SVS, 2007

f) Desempeño Económico y Financiero

A continuación se han generado una serie de gráficos económicos y financieros que entregan un panorama general de cómo le ha ido a la compañía en los últimos 4 años. En la metodología se han actualizados todos los valores por IPC a junio de 2007 y se ha realizado una proyección de los que sucedería el año 2007. Al interior de las barras (en el caso de los gráficos de barras) se han escrito las variaciones porcentuales entre un año y el otro.

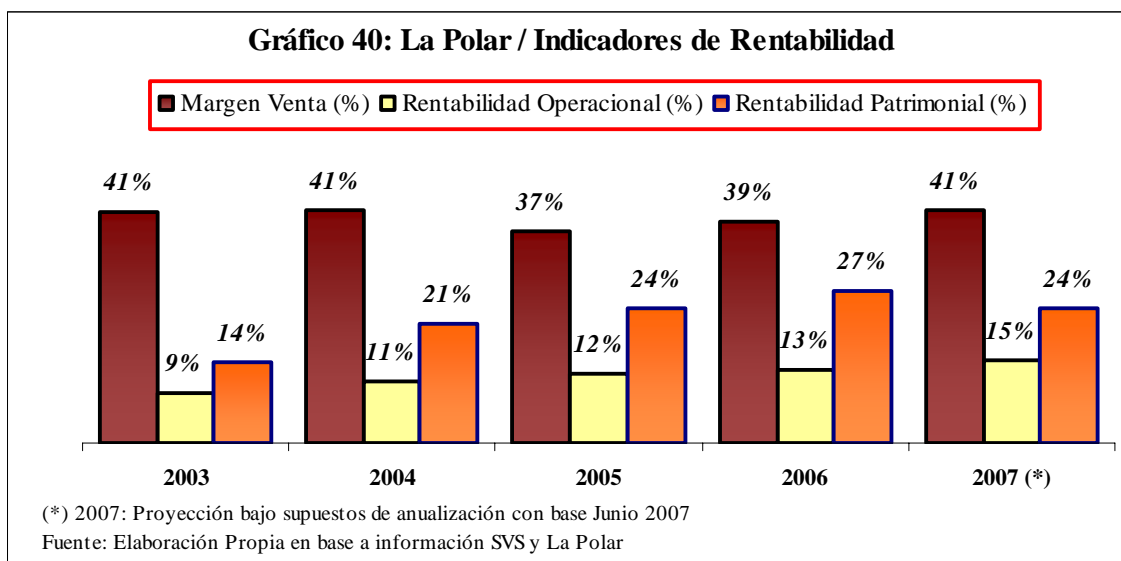






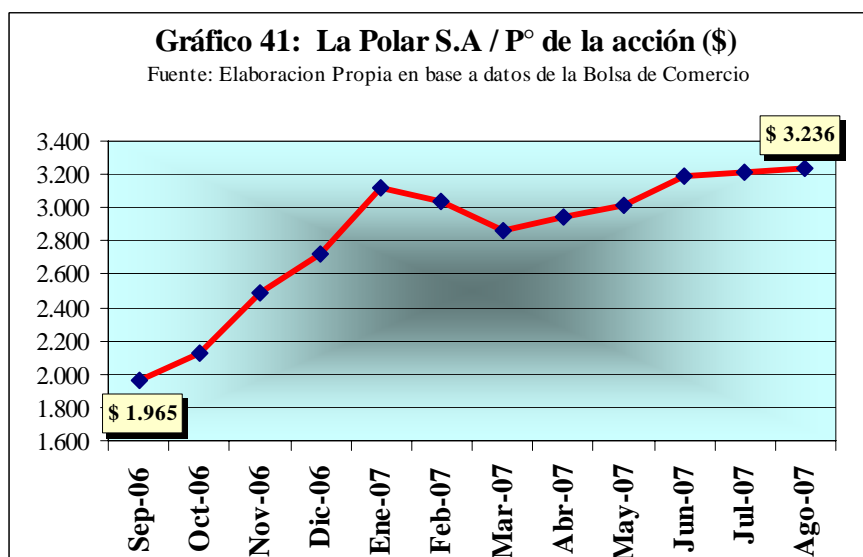
Diagnóstico

La compañía ha experimentado un considerable crecimiento en sus índices de ventas, utilidades y en el Ebitda. Se constata que durante el año 2006, Empresas La Polar obtiene más de 300 mil millones de pesos en ventas, duplicando sus ingresos en 3 años. La compañía presenta los mejores indicadores financieros del retail, por tanto se proyecta un excelente futuro para el corto y mediano plazo.



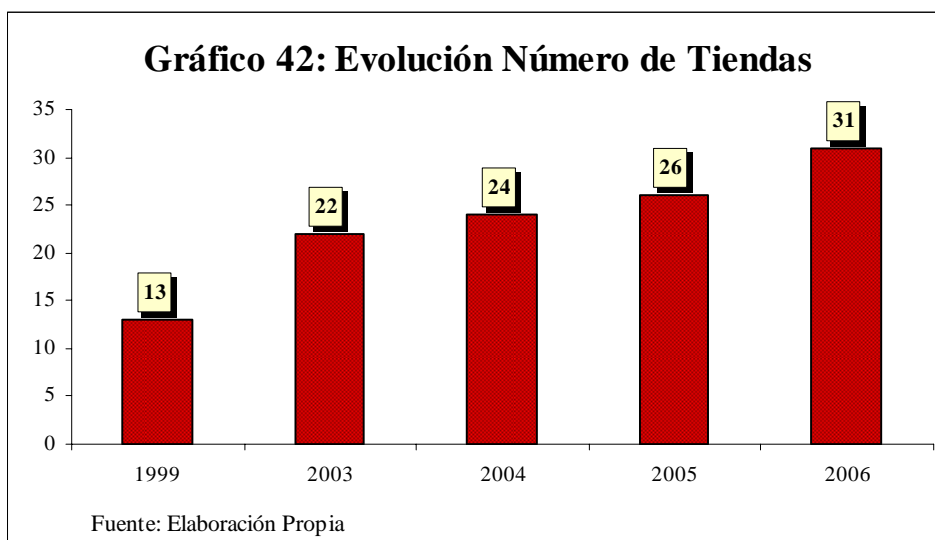
Adicionalmente, se observa que, la empresa ha mantenido una rentabilidad sobre su patrimonio en torno al 20% y una rentabilidad operacional promedio para el período 2003-2007 del 12%, lo que significa que el último quinquenio ha sido muy exitoso para la compañía.

Finalmente, se puede apreciar que el precio de la acción de Empresas La Polar ha experimentado un crecimiento de un 64,7% en los últimos 12 meses. A comienzos del año 2003, el precio de la acción de la compañía era de sólo \$545.



g) Modelo Laboral de organización del recurso humano.

Para poder identificar y caracterizar como se distribuyen trabajadores y trabajadoras en las distintas tiendas que posee La Polar, en primer lugar se describirá la evolución de las tiendas a través del tiempo y su situación actual.



Del gráfico anterior, se observa que en los últimos 7 años, la compañía ha más que duplicado el número de tiendas que posee a los largo de todo el país, pasando de 13 a 31.

A continuación, se presenta el listado completo de las 31 tiendas que actualmente existen en Chile. Específicamente, se describe el nombre o ciudad en que se ubican, la dirección exacta, su razón social, la propiedad y el año en que fue inaugurada.

Todas las tiendas utilizan la misma razón social, Empresas La Polar. En este sentido, el “modelo La Polar” basa su organización laboral en la unión entre explotación y la administración del negocio. De este modo, la empresa tiene idéntica razón social para contratar a sus trabajadores y trabajadoras y para vender comercialmente los productos.

No obstante, La Polar utiliza distintas razones sociales para contratar a sus trabajadores y trabajadoras dependiendo de la función que realicen en la tienda. De esta forma, toda la fuerza de venta clásica (cajeros, vendedores integrales, auxiliares de probador y bodegueros) es contratada a través de Empresas La Polar S.A., las personas que trabajan en marketing, publicidad y display son contratados a través de la razón social Conexión S.A., quienes realizan la cobranza de créditos morosos y trabajan en el Call Center, son contratados por Collect S.A., quienes atienden la emisión y operación de la tarjeta de crédito La Polar y los altos ejecutivos, son contratados por Inversiones SCG S.A., aquellos que trabajan en Atención de Servicios al Cliente y ven los estados de pago de estos, son contratados por Corpolar S.A., quienes evalúan la solicitud de entrega de créditos, son contratados por Asesorías y Evaluaciones S.A., quienes ven el negocio de los seguros por

Corredores de Seguros La Polar S.A. y finalmente quienes prestan servicios de administración a las tiendas son contratados a través de Tecnopolar S.A.

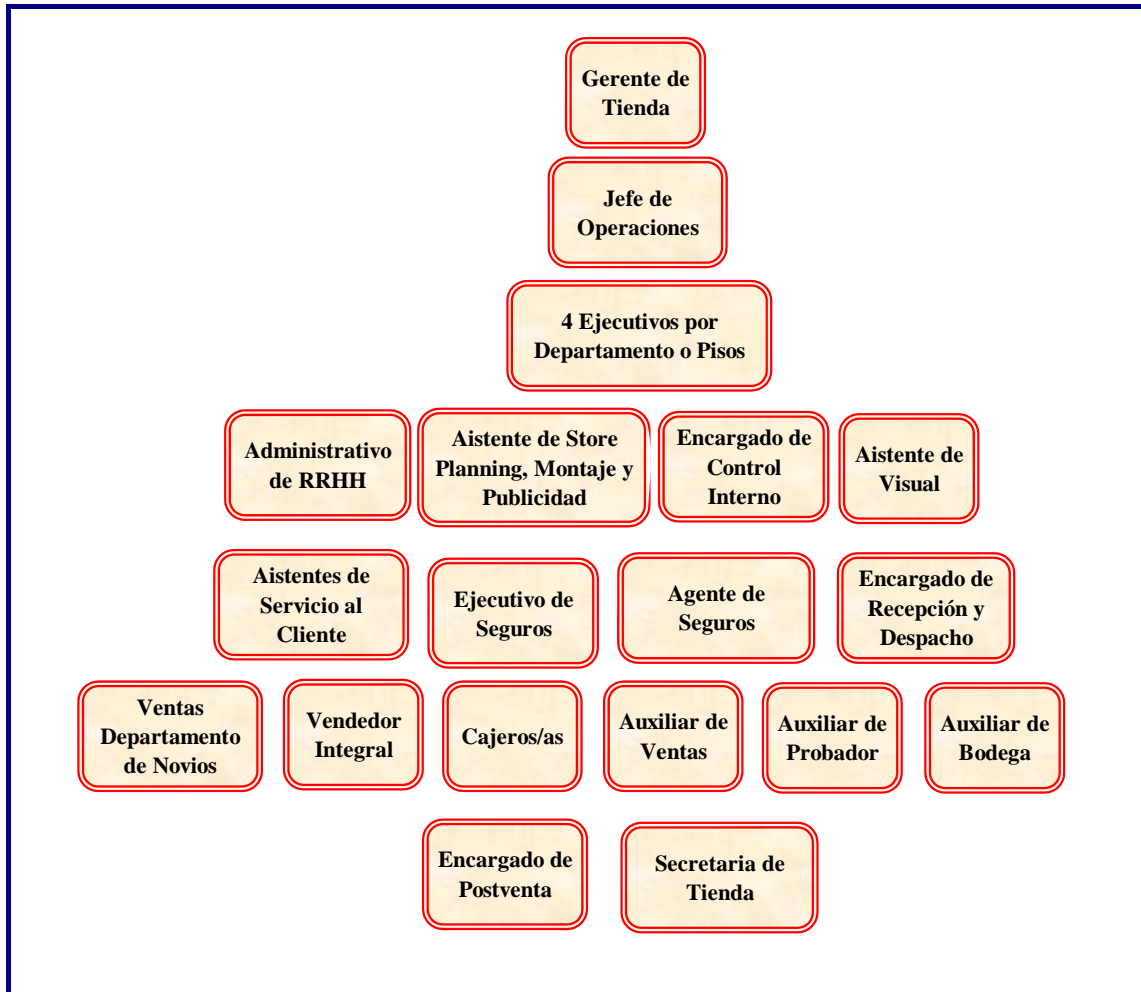
Cuadro 45: Tiendas La Polar, Datos Básicos

Nº	Nombre	Dirección	Razón Social	Propiedad	Superficie ventas (mts2)	Fecha Apertura
1	Alameda	Alameda 2812-2848, Estación Central	Empresas La Polar S.A	Arrendada	3.300	1920
2	San Diego	San Diego 222, Santiago	Empresas La Polar S.A	Propia	2.050	1985
4	Rancagua	Independencia 538	Empresas La Polar S.A	Arrendada	3.400	1992
3	Los Ángeles	Colón 471	Empresas La Polar S.A	Arrendada	2.700	1994
5	Panamericana	Av. Pdte Eduardo Frei Montalva 500, Renca	Empresas La Polar S.A	Leasing	1.150	1994
6	Curicó	Yungay 688	Empresas La Polar S.A	Leasing	2.000	1995
7	Ahumada	Ahumada 167, Santiago	Empresas La Polar S.A	Leasing	2.150	1996
8	San Bernardo	Eyzaguirre 551	Empresas La Polar S.A	Arrendada	3.600	1996
9	Maipú	Mall Arauco Maipú, Av. Am. Vespucio 399 - Loc.111	Empresas La Polar S.A	Arrendada	4.350	1996
10	Quilicura	Mall Plaza San Valentín, Av. Manuel Antonio Matta 437	Empresas La Polar S.A	Arrendada	3.350	1997
11	Puente Alto	Av. Concha y Toro 126, 130, 134, Puente Alto	Empresas La Polar S.A	Arrendada	4.700	1997
12	Talca	Uno Sur 1450	Empresas La Polar S.A	Arrendada	2.550	Nov-99
13	Quilpue	Centro Comercial El Belloto, Av. Freire 2411	Empresas La Polar S.A	Arrendada	2.800	Abr-00
14	Colina	Carretera Gral. San Martín 068, Colina	Empresas La Polar S.A	Arrendada	1.300	Jul-00
15	Concepción	Freire 407	Empresas La Polar S.A	Arrendada	2.300	Nov-01
16	Valdivia	Camilo Henríquez 520 - 524	Empresas La Polar S.A	Arrendada	1.750	Oct-01
17	La Reina	Portal La Reina, Bilbao 8750, Las Condes	Empresas La Polar S.A	Arrendada	3.150	Sep-02
18	Puerto Montt	Illapel 10	Empresas La Polar S.A	Arrendada	4.800	Nov-02
19	La Florida	Avda. Vicuña Mackenna 6100 local 1200, Mall Florida Center	Empresas La Polar S.A	Arrendada	5.400	Oct-03
20	Antofagasta	Arturo Prat 446 al 456 y Baquedano 447 al 451	Empresas La Polar S.A	Arrendada	4.550	Dic-03
21	Iquique	Av. Héroes de la Concepción 2555, Mall Las Américas	Empresas La Polar S.A	Arrendada	4.300	Jun-04
22	Gran Avenida	Av José Miguel Carrera 6150, San Miguel	Empresas La Polar S.A	Arrendada	3.800	Dic-04
23	Copiapó	Av. Bernardo O'Higgins 540	Empresas La Polar S.A	Arrendada	2.800	May-05
24	Viña del Mar	Víña Shopping 15 Norte con Subida Alessandri	Empresas La Polar S.A	Arrendada	6.800	Dic-05
25	Osorno	Ramírez 1076, Osorno	Empresas La Polar S.A	Propia	4.350	Ene-06
26	Coquimbo	Bilbao N°444, esquina Aldunate	Empresas La Polar S.A	Propia	3.600	Abr-06
27	Linares	Av. León Bustos 280	Empresas La Polar S.A	Arrendada	3.600	Abr-06
28	Bío Bío	Autopista Concepción Talcahuano 9.200, Hualpen	Empresas La Polar S.A	Arrendada	5.500	Jul-06
29	Puente	Puente 552, Santiago	Empresas La Polar S.A	Arrendada	5.800	Dic-06
30	Los Andes	Avda. Santa Teresa 683	Empresas La Polar S.A	Arrendada	3.700	Dic-06
31	Las Rejas	Alameda 5199, local 2	Empresas La Polar S.A	Arrendada	4.400	Dic-06

Fuente: Elaboración Propia

h) Cadena de Negocio

Para describir, como se organizan trabajadores y trabajadoras dentro de una tienda La Polar, tomaremos el caso un local ubicado en Santiago. La distribución dentro de un local, es la clásica: Gerente de Tienda, un jefe de Operaciones o subgerente, 4 ejecutivos agrupados por departamentos o pisos, administrativos, asistentes de servicio al cliente, ejecutivos de seguros y agentes de seguros, fuerza de venta, entre otras funciones.



El resto de las personas que trabajan en una tienda La Polar corresponde a los Promotores, a quienes realizan el aseo y a guardias de seguridad. Todos ellos son trabajadores externos que provienen de un sinnúmero de empresas contratistas. En el caso de los promotores, al igual como ocurre en las otras tiendas por departamento, sus contratos son efectuados con agencias que a su vez tienen un contrato comercial con las marcas de perfume, ropa, línea blanca o electrodomésticos que venden sus productos en las grandes tiendas.

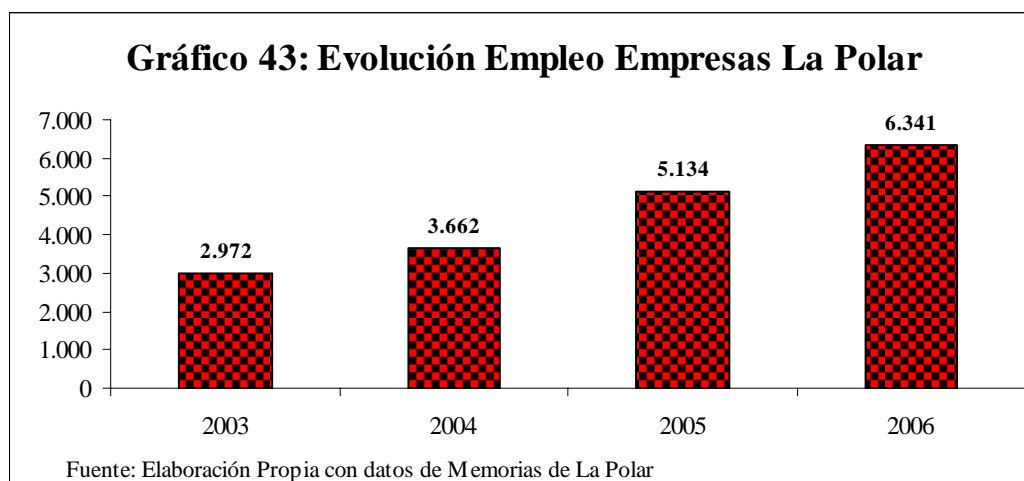
Pueden haber tantas empresas o agencias contratistas como marcas existan en la tienda.

Finalmente, es necesario destacar, que al igual que Falabella, Ripley, Johnson's y París, en cada tienda hay una bodega interna que recibe los productos que provienen de los Centros de Distribución, que a su vez reciben los productos de los distintos proveedores de La Polar.

La empresa cuenta con 3 bodegas:

1. Bodega Pudahuel, ubicada en calle Puerto Madero 9710.
2. Bodega Renca, ubicada en calle Issa Pichara 830, en donde llegan los electrodomésticos.
3. Bodega San Francisco, ubicada en calle Maule 848, en donde llega el vestuario.

i) Empleo Generado



Cuadro 46: Empleo Empresas La Polar, Año 2006

Personal Empresas La Polar	Matriz	Filiales	Consolidado
Gerentes y Ejecutivos Principales	21	17	38
Profesionales y Técnicos	393	338	731
Trabajadores	3.987	1.585	5.572
Total	4.401	1.940	6.341

Fuente: Memoria La Polar 2006

Actualmente, Empresas La Polar, cuenta con más de 6 mil trabajadores contratados, más que duplicando el número de empleados que presentaba en el año 2003

Del total de trabajadores y trabajadoras, 4 mil son contratados por la razón social Empresas La Polar S.A. y el resto por sus 7 filiales. Se estima que Collect S.A. contrata 600 personas, Corredores de Seguros La Polar S.A. emplea 250 personas, Corpolar cerca de 200 e Inversiones SCG aproximadamente 180 personas.

Las remuneraciones recibidas por los vendedores que trabajan en las tiendas por departamento se estructuran de la siguiente forma:

Cuadro 47: Estructura Remuneraciones

Sueldo Base	\$ 65.620	
Colación	\$11.000 aprox.	
Movilización	\$ 12.336	
Asignación de Caja	\$ 5.000	
Gratificación	\$ 53.438	
Comisiones por Venta		
Tipo de Venta	Area Dura	Area Vestuario
Contado	1%	2%
Crédito 1 a 5	1%	2%
Crédito 6 a 12	1,05%	2,10%
Crédito 13 a 18	1,15%	2,30%
Crédito 19 o más	1,10%	2,20%

Fuente: Elaboración propia

j) Situación Sindical

A continuación se presentan los sindicatos de trabajadores asociados a las Empresas La Polar. En total se pesquisó la existencia de 6 sindicatos.

Cuadro 48: Sindicatos en Empresas La Polar

Nombre Sindicato	Afiliados
Sindicato de Empresa Establecimientos Polar S.A., Establecimientos de Curicó, Unión y Esfuerzo	15
Sindicato de Empresa Comercial SIGLO XXI S.A., Establecimientos Rancagua	56
Sindicato de Trabajadores Interempresas La Polar de Santiago	400
Sindicato de Trabajadores Interempresas La Polar de Talca	25
Sindicato de Empresa La Polar S.A. Área Bodegas	50
Otro Sindicato de Bodegas	25
Total	571

Fuente: Elaboración propia

El 13 de Mayo del año 2005, se constituyó la Federación de Sindicatos de Trabajadores de Multitiendas La Polar, "FETRAPOLAR", que agrupa al sindicato interempresa de Santiago, al de Rancagua y al de Curicó. Es necesario destacar, que el porcentaje de sindicalización en La Polar es muy bajo y ni siquiera alcanza al 10% de los trabajadores.

“INFORME RETAIL – CAPITULO MULTITIENDAS”

ANEXOS MULTITIENDAS

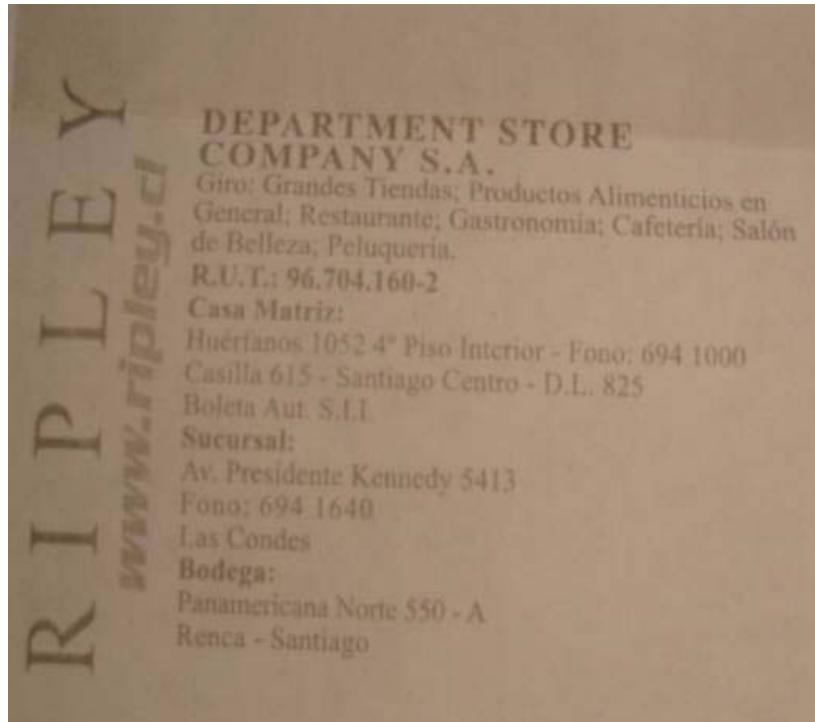
Versión Preliminar

OCTUBRE 2007

Anexo 1
Boleta Comercial de Falabella:
Razón Social para la Explotación



Anexo 2
Boleta Comercial de Ripley Parque Arauco:
Razón Social para la Explotación y para la Administración.



Anexo 3
Boleta Comercial de Paris:
Razón Social para la Explotación.



Anexo 4 Responsabilidad Social Empresarial Empresas Retail

Ítem	Ripley	Falabella	La Polar	Johnson's
Documento	Pág 35 de su Memoria Corporativa	Capítulo de Responsabilidad Social dentro de su Memoria Corporativa	No tiene	No tiene
Actividades	Principalmente, se destaca su aporte financiero a la Teletón y visitas de trabajadores a los Centros de Rehabilitación	Se establece una guía permanente para asegurar un recto proceder al interior del Holding Falabella y con los clientes, proveedores, autoridades y comunidades. Se difunde ampliamente el código de ética en la compañía y se sigue con metódica rigurosidad.	No se detectan	Apoyo a la Teletón
	Además, se creó la campaña Crece Perú, que opera a través de donaciones de desayunos a los niños de Caritas y un programa de Voluntariado Ripley Perú	En Chile la cantidad de trabajadores capacitados llegó en Tiendas por Departamento a 15.100 y en Sodimac a más de 16.800. A su vez, Supermercados Chile realizó más de 25 cursos con alrededor de 1.500 horas de capacitación en el año. Como consecuencia de lo anterior y de la política impulsada por Recursos Humanos, en Chile más de 500 colaboradores en Tiendas por Departamento y más de 190 en Supermercados obtuvieron un ascenso durante 2006.		
	El año 2005, la campaña "Un techo para Chile" recaudó más de \$200 millones gracias a la venta de Pulseras Solidarias en todas las tiendas Ripley	Existe un programa de apadrinamiento de escuelas, llamado "Haciendo Escuelas", el cual se ha extendido a Perú, Argentina y Colombia. En Chile, beneficia a más de 18.500 niños de 31 escuelas. Participación en la Teletón de Sodimac Tiendas por Departamento participó en la campaña nacional "Un niño, una cama" en Chile. Por su parte, Tottus y San Francisco continuaron colaborando cercanamente con diversas instituciones en las comunidades donde están insertos. Según la empresa, su política de participación es de gran envergadura e implica una enorme cercanía con aquellos que se encuentran en condiciones deficitarias.		

Ítem	Cencosud	Unimarc	D & S
Documento	Capítulo de Relación con la Comunidad dentro de su Memoria Corporativa	No tiene	Primera Memoria de Responsabilidad Empresarial 2006 y Capítulo de Responsabilidad Empresarial dentro de su Memoria Corporativa.
Actividades	Según la empresa, el bienestar de sus más de 70.000 trabajadores y sus respectivas familias es uno de los principales objetivos y además, busca ser un polo de crecimiento en las comunidades donde está inserta, apostando de esta forma al futuro desarrollo y progreso del país.	No se detectan	La empresa sostiene que las personas son el centro de todo el quehacer empresarial y que el rol de una empresa en la sociedad va más allá de lo comercial. Abarca además un rol en el desarrollo humano integral, en lo económico, ético, social, cultural, familiar y medioambiental.
	En Chile, apoya iniciativas educativas y de capacitación para personas desempleadas de baja calificación		Su Estrategia de Responsabilidad Empresarial tiene una orientación "triple C": Clientes, Colaboradores y Comunidad.
	Apoya a más de 11 microempresarios, principalmente mujeres y tiene una alianza con Fondo Esperanza		En relación a los proveedores, tienen un programa de fomento a las pequeñas y medianas empresas
	Apoya Instituciones de Beneficencia. Por ejemplo, la recaudación del vuelto en los locales Santa Isabel provee importantes fondos para Un Techo para Chile, María Ayuda, Coanil y Bomberos.		Campaña "Deje su Vuelto en Buenas Manos", en que los clientes donan parte de su vuelto al Hogar de Cristo y en la V Región poniente al Refugio de Cristo. El 2006, sólo por concepto de vueltos, se recaudó la suma de \$852.854.969
	Además, durante la última Navidad, Cencosud, a través de Paris, colaboró activamente con la campaña de Unicef "Un juguete para un niño" que velaba por el derecho de los niños a jugar, donando más de 15.000 regalos. Meses antes, donó fondos para la campaña "Un niño una cama", de la Fundación Integra.		Hoy trabajan en Lider 1.047 personas mayores de 50 años y 90 personas discapacitadas
	El compromiso con la protección del entorno se concretó el 2006 en la obtención, por parte de Jumbo, de una certificación internacional que avala que su producción de alimentos es limpia e inocua para el medioambiente. Además, cada vez que la empresa se inserta en una comunidad con un local, mejora las áreas verdes cercanas. El año pasado, junto con la apertura de Jumbo Aconcagua, se remodelaron dos plazas de la ciudad de Los Andes.		24.182 trabajadores se capacitaron una o más veces durante el 2006
	Acercar la cultura al público		Implementación de Programas de salud y seguridad laboral para los trabajadores
	En Argentina también apoya en varios ámbitos		Apoyo a proyectos comunitarios y educativos Apoyo a Instituciones de Beneficencia como el Hogar de Cristo y la Teletón

Anexo 5: Empresas Externas en el Sector Retail

Monitoreo visual en los centros laborales

N°	RAZÓN SOCIAL	PRESENCIA DETECTADA	FUNCIÓN
1	Los Robles S.A	Paris	Promotor-Vendedor Línea Blanca
2	IVAL S.A	Paris	Aseo Industrial
3	Sony Chile S.A	Paris	Promotor-Vendedor Artículos Sony
4	Alter	Jumbo	Reponedor Externo
5	TMS Chile S.A	Jumbo	Reponedor Externo
6	TMS Chile S.A	Ripley	Promo -Vendedor Sony, Movistar, Entel
7	SIALCOR Ltda.	Falabella	Aseo Industrial
8	LOOK Promociones S.A	Paris	Promotores Varios
9	SOCOTEL Ltda.	Falabella	Soporte en electrónica
10	SEGEL Ltda	Paris	Grupo 4 de Seguridad
11	MAM Promociones Ltda.	Paris	Máquinas Digitales
12	Support S.A	Paris	Soporte en electrónica
13	Proyecto y Gestión	Paris	Promotor Vendedor Mp3
14	ISS Facility Services S.A	Santa Isabel y París	Aseo Industrial
15	Promolink S.A	Falabella	Movistar
16	Alfa Chile	Santa Isabel	Seguridad
17	Esertval Transp. Valores Ltda.	Ripley	Seguridad
18	CIG Servicios Industriales	Portal La Reina	Aseo Industrial
19	Marsan Chile	Paris	Relojería
20	Complementos Chile S.A	Falabella	Promotores Varios
21	Complementos S.A	Jumbo	Reponedor Externo
22	Casinos A Punto Ltda.	Santa Isabel	Casino Externo
23	EST Lincel Ltda.	Paris	Promotor Vendedor Perfumería
24	Promogestión Chile S.A	Jumbo	Reponedor Externo
25	HRM (EST) y CIA Ltda.	Jumbo	Cajeras
26	San Francisco	Johnson's	Bodegueros
27	Cygnus Serv. Ext. Ltda.	Santa Isabel	Reponedor Externo
28	Alvex Ltda.	Santa Isabel	Reponedor Externo
29	Consult. Sta. Lucía Outsourcing	Jumbo	Empaque
30	Gesper Outsourcing Ltda.	Ripley	Selección y Colocación de personal.
31	Intercity Group	Ripley y Johnson's	Aseo Industrial
32	Central de Restaurantes, Aramark	Falabella	Casino Externo
33	Guardcorp S.A	Jumbo	Seguridad
34	Prosegur S.A.	Ripley	Transporte de Valores
35	Brinks Chile S.A	Santa Isabel	Transporte de Valores

Fuente: Observación "In Situ", en las tiendas mencionadas, Julio-Septiembre 2007

“INFORME RETAIL – CAPÍTULO SUPERMERCADOS”

Septiembre / Octubre 2007

Versión Preliminar

III. Caracterización del Sector de los Supermercados

1) Definición de Supermercado

Se comienza por definir lo que se entiende por “Supermercados”. Para efectos del estudio se sigue la definición que adopta el Instituto Nacional de Estadísticas (INE-Chile) y que ha sido utilizado en otros estudios como el de Gemines (1999). Según esta, un supermercado es *“un establecimiento de autoservicio con más de tres cajas registradoras, donde se encuentra una amplia variedad de productos comestibles y no comestibles, de uso habitual en un hogar”*¹⁰

En lo sucesivo, supermercado e hipermercado aluden al mismo sector que se denomina: **sector supermercadista**. Se realiza dicha salvedad puesto que ciertos operadores (empresas) hacen la diferencia de manera explícita entre uno y otro.

2) Operadores y Cifras Agregadas

Según información declarada por la Asociación Gremial de Supermercados de Chile (ASACH), al año 2007, existen 744 establecimientos que tienen tres o más cajas de salida. Totalizando 49 cadenas de supermercados a lo largo del país. Se habla de cadena de supermercados cuando existe más de un establecimiento con tres o más cajas de salida.

En general se puede afirmar que existen tres clases de cadenas, las regionales, las interregionales y los mega-operadores. Las primeras se limitan a vender los productos exclusivamente al interior de una región. Aquí destacan: Abu Gosch en la XII, El Pilar en la VII, Los Naranjos en la IV, Supermercados Bigger en la X, Ribeiro en la región metropolitana y Palmira en I región. Se trata fundamentalmente de cadenas familiares, pioneras en la industria supermercadista a nivel de cada región. Evidentemente estas empresas no forman parte de los tradicionales grupos económicos presentes en Chile.

Las cadenas interregionales, sin pertenecer a algún grupo empresarial importante, han logrado expandirse fuera de la región que los vio nacer. En este grupo destacan: BRYC (Bravo y Compañía) la cual se extiende entre la V y la X región, Full Fresh que se encuentra en la X y XI, Rendic entre la III y la V y Montserrat presente en la V y en la RM.

Finalmente están los mega-operadores, quienes se encuentran al interior de distintos holdings de empresas que a su vez pertenecen a importantes grupos económicos a nivel nacional. Estas cadenas de supermercados, tienen grandes espaldas financieras que permiten innovar en una serie de modelos para explotar el negocio supermercadista. Estos operadores son: Jumbo (Cencosud), Santa Isabel (Cencosud), Lider (D&S), Unimarc (Inversiones Errazuriz – Inverraz), Tottus (Falabella) y San Francisco (Falabella). Son precisamente estas cadenas el objeto de investigación para el presente estudio.

¹⁰ Gemines (1999). “Sector Supermercados: ¿Cómo ha evolucionado y hacia dónde va?” (citado de página 14)

Cuadro 1

Principales Operadores Supermercadistas en Chile	
Razones Sociales (Explotación)	
N° CADENAS	RAZON SOCIAL
1 Jumbo (Cencosud)	Cencosud Supermercados S.A
2 Santa Isabel (Cencosud)	Cencosud Supermercados S.A
3 Lider (D&S)	Comercial D&S S.A (*)
4 Ekono (D&S)	Ekono S.A
5 Unimarc (Inverraz)	Supermercados Unimarc S.A
6 San Francisco (Falabella)	Supermercados San Fco Buin S.A
7 Tottus (Falabella)	Supermercados San Fco Buin S.A
(*) Razón social a cuenta de la cual consolidan múltiples razones sociales	
Fuente: Elaboración Propia.	

La actual forma de organizar el funcionamiento de las empresas requiere que cualquier análisis que se haga sobre ella sea muy riguroso, detallista y meticuloso. Basado en esto, se hace la importante diferencia entre la razón social que opera para la explotación del negocio y la que se utiliza para la administración. La primera se refiere a aquella con la cual las empresas generan los ingresos asociados a las ventas, pudiéndose pesquisar con la simple observación de las boletas comerciales que por obligación deben emitir a cualquier persona natural o jurídica que compre o adquiera un bien o servicio.

Los nuevos métodos de organizar el capital y el trabajo han hecho que esta razón social no necesariamente sea la misma con la cual se contratan a los trabajadores(as). Es así como muchas empresas han adoptado instaurar razones sociales paralelas a la asociada a la explotación, se trata de figuras jurídicas encargadas de los contratos laborales. Debe quedar claro que la mayoría de las veces dichas sociedades no son empresas externas, sino que se trata de *filiales*, es decir compañías cuyo dueño final es el mismo.

En el cuadro 1 y 2, se han listado las razones sociales utilizadas en la explotación.

La investigación logró identificar 7 cadenas principales¹¹ y 42 cadenas secundarias¹², lo cual coincide con la cifra que entrega la ASACH.

¹¹ Según los criterios anteriormente descritos

¹² Observese que en el cuadro 2, aparece 4 veces listado "Puerto Cristo" por lo tanto en el neto son 42.

Cuadro 2

Otros Operadores a nivel Nacional / Razones Sociales			
N°	CADENAS	RAZON SOCIAL	REGION
1	Aysen (MAS)	Aysen Inversiones S.A	XII
2	Covarrubias (MAS)	Supermercado Covarrubias Cía. Ltda.	V
3	Las Brujas (MAS)	Comercial Las Brujas Ltda.	VIII
4	Bandera Azul (MAS)	Supermercados Bandera Azul S.A.C	RM
5	Ribeiro (MAS)	Supermercado Ribeiro S.A	RM
6	DIPROC (MAS)	Supermercados Diproc	VII
7	La Estrella (MAS)	La Estrella (Com. García Olano)	RM
8	Los Naranjos (MAS)	Sociedad Comercial Los Naranjos Ltda.	IV
9	Cofrima (MAS)	Cía. Frigoríficos de Magallanes S.A (Cofrima)	XII
10	Puerto Cristo (MAS)	Abastecedora de Supermercados S.A	RM
11	Puerto Cristo (MAS)	San Saturnino S.A	RM
12	Puerto Cristo (MAS)	21 de Mayo S.A	RM
13	Puerto Cristo (MAS)	Comercial Supereconomico S.A	RM
14	Full Fresh	Distribuidora Aspen S.A	X y XI
15	BRYC	Bravo y Compañía Limitada	V a X
16	Los Alpes	Soc. Comercial Los Alpes Ltda.	RM
17	Abu Gosch	Abu-Gosch y Cía. Ltda.	XII
18	Korlaet	Korlaet y Cía. Ltda.	II
19	Montserrat	Supermercados Montserrat S.A.C	RM y V
20	Cugat	Soc. Supermercados Cugat Ltda.	VI
21	Bigger	Comercial Bigger Oriente Ltda.	X
22	Único	Comercial Unico Ltda.	X
23	El Pilar	Supermercado El Pilar S.A	VII
24	Keymarket	Supermercado Keymarket Ltda.	VIII
CONTINUA...			

Multialianza de Supermercados S.A (MAS) es una agrupación de cadenas a nivel interregional¹³ con el objeto de capturar una cuota de mercado que sea capaz de competir con los grandes operadores. Actualmente tiene 10 cadenas que se integran en calidad de asociadas mediante la adquisición de títulos accionarios.

En los hechos, cada una de las cadenas que conforman MAS, es un accionista de la sociedad. La unión de los distintos operadores permite generar economías en lo que refiere a elementos publicitarios, contratos con proveedores, contratos con empresas externas, generación y utilización de marcas propias, etc.

¹³ Incluye pequeños operadores de la Región Metropolitana como Bandera Azul, Ribeiro, La Estrella y Puerto Cristo.

Otros Operadores a nivel Nacional / Razones Sociales			
<i>C O N T I N U A C I O N</i>			
N°	CADENAS	RAZON SOCIAL	REGION
25	Rendic	Rendic Hermanos S.A	III a V
26	Palmira	Sociedad De Bonis Servellino Hnos. Ltda	I
27	Rossi	Supermercado Rossi Limitada	I
28	Campodónico	Campodónico Hnos. y Cía. Limitada	VIII
29	Deca (Rendic)	Supermercados Tangué Ltda.	III yIV
30	La Granja (BRYC)	Supermercado La Granja Limitada	V
31	Mayorista 10 (BRYC)	Mayorista 10 Ltda.	IX
32	Alameda	Rabab Jaafar Mohamed Gherib	RM
33	Correa PyP	Berta del Carmen Chale Vidal	X
34	Tucapel	Supermercados Tucapel Limitada	VIII
35	Muñoz	Supermercado Muñoz Hnos. Ltda.	IX
36	Marisol	Supermercados Marisol Ltda.	XII
37	Sup. Maxi	Soc Supermercado Maxi Limitada	X
38	Distribuidora Rabie	Rabie S.A	NAC
39	San Rosendo	Supermercado San Rosendo Ltda.	RM
40	La Fama Cuatro	Supermercado La Fama Cuatro Ltda	VII
41	Cordillera	Soc. Comercial Cordillera Ltda.	V
42	Super G	Super G Market	XII
43	Atacama (Rendic)	Rendic Hermanos S.A	III
44	Diez	Manuel Diez y Cía Ltda.	RM
45	El Loro	Soc. Comercial Andalucía Ltda.	VI

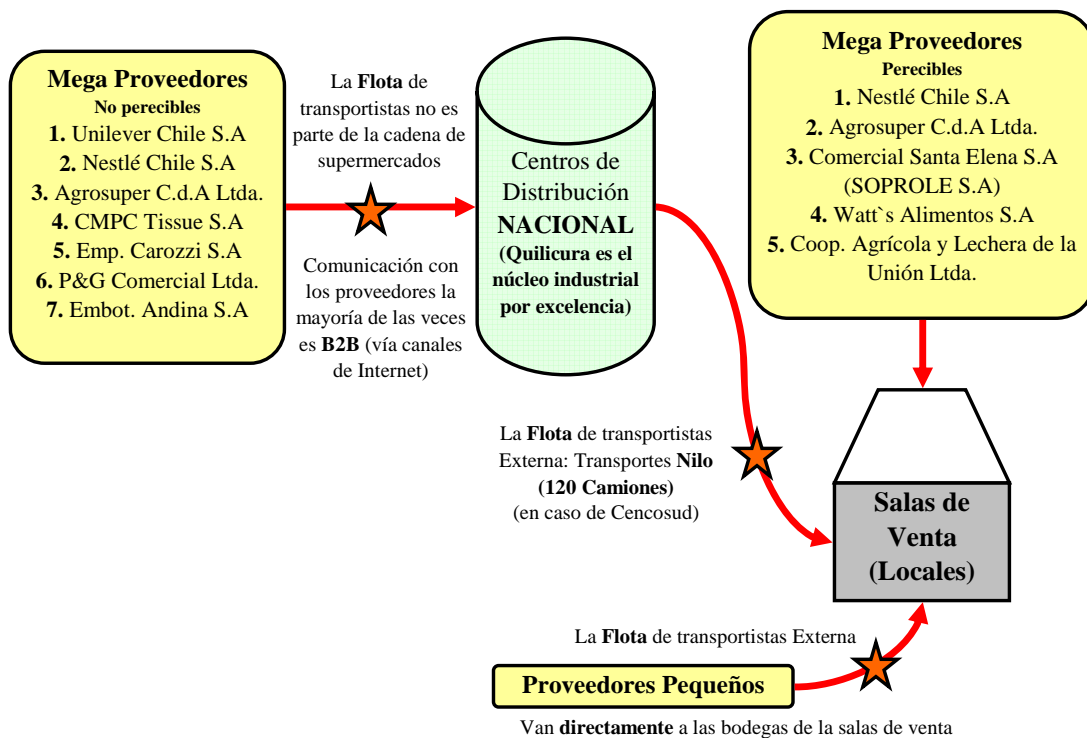
Fuente: Elaboración Propia, Septiembre 2007

3) Cadena de Negocios

La cadena de negocios o cadena de valor¹⁴ es el conjunto de relaciones laborales y productivas requeridas para obtener un producto o entregar un servicio. Permite identificar en que puntos interviene de manera más directa el factor trabajo y en cuales lo hace el factor capital. Logra también detectar los distintos eslabones en los cuales puede presentarse externalización.

El siguiente es un esquema general de lo que ocurre en el negocio supermercadista en Chile.

Figura 1
Cadena de Negocios Clásica
Supermercadismo



Fuente: Elaboración Propia

El objetivo de un supermercado es distribuir¹⁵ a la comunidad los productos que generan los diversos productores. Es en este sentido un canal de compra directo para los consumidores.

¹⁴ Idea ampliamente desarrollada en la literatura especializada por Michael Porter (Uno de los “Padres de la administración moderna”)

¹⁵ A través de la venta en una sala de autoatención donde existe una gran variedad de bienes.

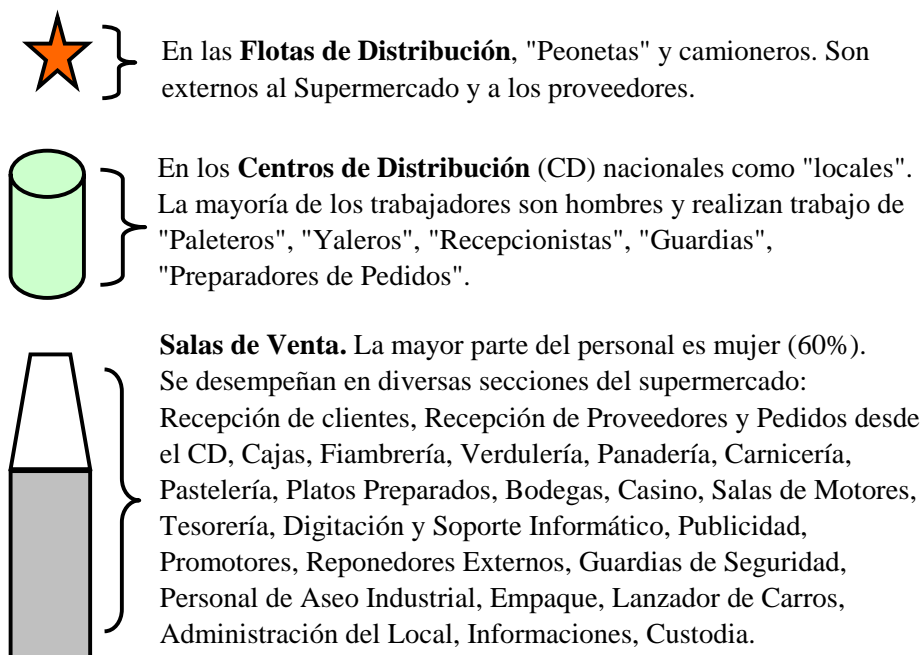
La figura 1 grafica en líneas generales el proceso típico. Los distintos proveedores llegan a un acuerdo comercial con los distribuidores, que en este caso son los supermercados, una vez establecido el contrato entre ambos, comienza una relación contractual. Un aspecto interesante es pesquisar con que razón social se suscribe el acuerdo por parte de la cadena supermercadista.

Los diversos productos son transportados desde las bodegas de los proveedores hacia los centros de distribución. Estas bodegas están altamente automatizadas y la comunicación entre proveedor y empresa supermercadista se realiza casi en un 100% mediante canales virtuales, a través de Internet. El transporte desde la bodega del proveedor hasta el centro de distribución es ejecutado por flotas de camiones externas a ambas compañías.

En el centro de distribución, trabaja un número considerable de personas generalmente mucho más de lo que trabaja en una sala de supermercados. La siguiente figura da un listado, que sin pretender ser exhaustivo, describe los tipos de trabajadores involucrados.

Figura 2

**Trabajadores y Trabajadoras
en la Cadena Supermercadista**



Fuente: Elaboración Propia

Nota: "60% del personal es mujer" Fuente: Para Cencosud, Invertia (terra) Abril de 2007. Otras cadenas, en base a declaraciones de dirigentes sindicales.

4) Posición de los operadores a nivel de industria

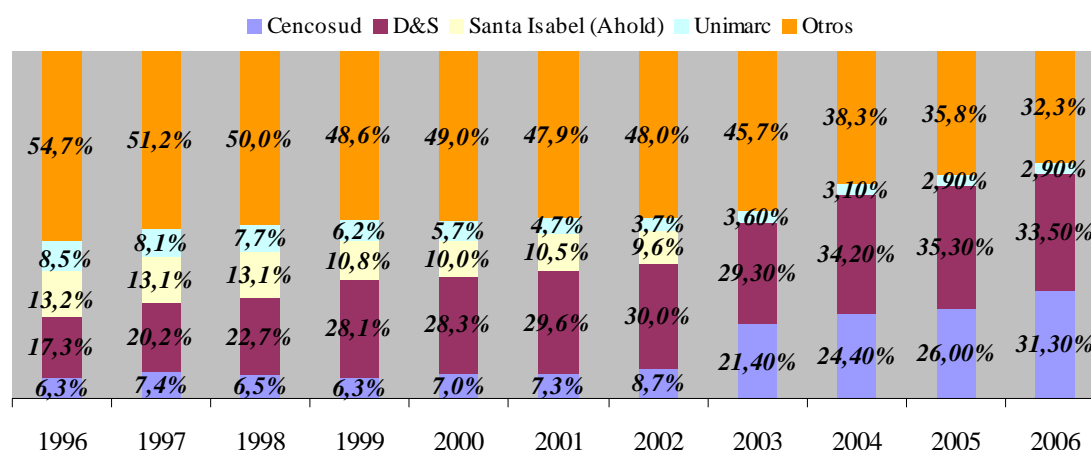
La manera a través de la cual se determina que cadena es la que tiene mayor relevancia dentro de una industria es mediante la participación en las ventas totales de un mercado. No se mide por la cantidad de locales ni por el número de empleados, si no por este índice económico, que por lo general para la industria supermercadista lo levanta la Fiscalía Nacional Económica (FNE), las mismas empresas, la ASACH y agencias privadas como Adimark.

Para efectos de esta sección las participaciones se han basado fundamentalmente en registros de la FNE.

A nivel nacional, D&S es el principal operador con cerca de un 34%, lo sigue Cencosud con un 31,3% y con bastante menos cuota de mercado aparece en tercera ubicación San Francisco Tottus con un 5%.

Gráfico 1

Participación de Mercado Serie Larga 1996-2006



Fuente: Elaboración Propia en base a información de la ASACH y FNE

Al observar la serie de tiempo de los últimos 10 años se puede apreciar el cambio en las posiciones relativas de los operadores relevantes. En particular Unimarc ha mostrado una caída libre desde al menos el año 1994, fecha en que registraba un segundo lugar con 9,3%. Desde entonces la participación ha ido cayendo llegando el año 2006 a tener su nivel históricamente más bajo, con un 2,9% de participación en las ventas.

La cadena LIDER, se ha mantenido de manera sostenida en el tiempo como la principal operadora en el rubro supermercadista. El *peak* lo alcanzó el año 2005, con un 35,5% de participación. Sin embargo, el elevado nivel hace que sea muy complejo seguir creciendo, es por ello que los últimos años no ha cambiado mucho.

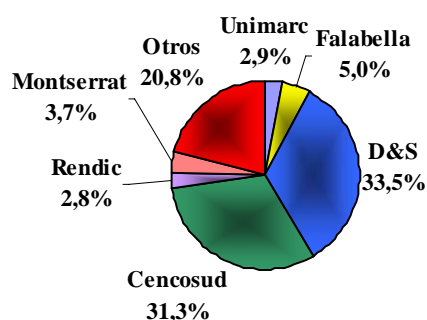
Por su parte, Cencosud, a través de sus cadenas Jumbo y Santa Isabel han sido los que más han crecido en el análisis de la serie larga, a través de una oleada de adquisiciones, el

holding Cencosud se ha transformado en el segundo operador y amenaza fuertemente a D&S. Se puede ver que entre los dos holdings se tiene el 65% de participación de mercado nacional.

Otras estadísticas relativas a la participación de mercado se exponen a continuación:

Gráfico 2

Participación de Mercado 2006



Fuente: FNE, Análisis Económico de la Industria de Supermercados en el marco de la causa Rol N°101 / 2006, Septiembre, 2007

Cuadro 3

Participación Regional Enero-Abril 2007

Principales Operadores

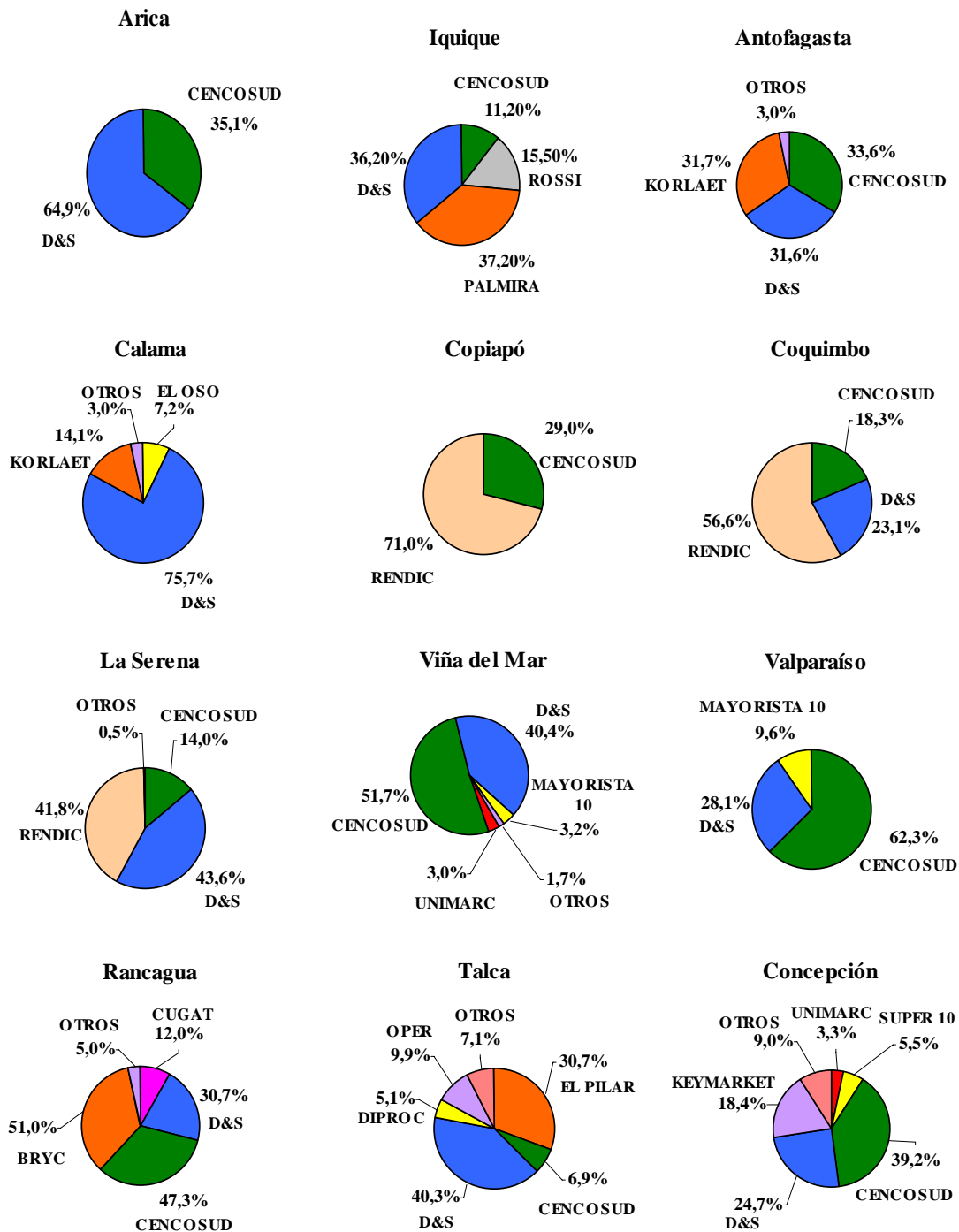
REGIÓN	D&S	CENCOSUD	FALABELLA	OCR	CADENA	RC
I	44,9%	17,8%	---	26,5%	Palmira	10,8%
II	39,4%	22,5%	5,1%	26,6%	Korlaet	6,5%
III	17,3%	16,8%	---	46,9%	Rendic	19,0%
IV	26,0%	15,9%	---	38,3%	Rendic	19,9%
V	27,9%	49,1%	5,1%	3,1%	BRYC	14,8%
RM	40,5%	35,9%	8,7%	5,8%	Montserrat	9,1%
VI	14,7%	23,5%	3,6%	17,6%	Cugat	40,7%
VII	46,5%	7,9%	---	23,9%	BRYC	21,7%
VIII	20,2%	27,8%	---	23,3%	Keymarket	28,7%
IX	16,0%	16,7%	---	19,0%	Hnos. Muñoz	48,3%
X	22,1%	15,7%	---	22,3%	Bigger	39,9%
XI	---	---	---	64,4%	MAS	35,6%
XII	31,5%	---	---	46,9%	Abu Gosch	21,6%
NAC	32,1%	29,1%	4,7%			

OCR: Otros Competidor Relevante

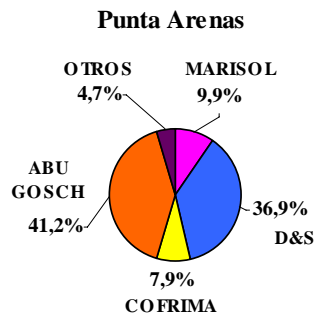
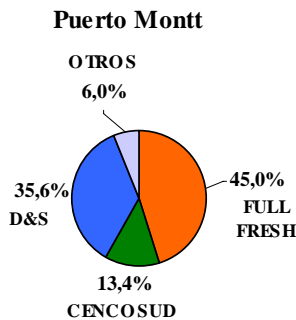
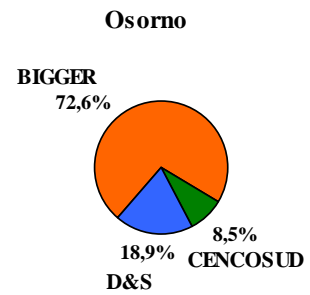
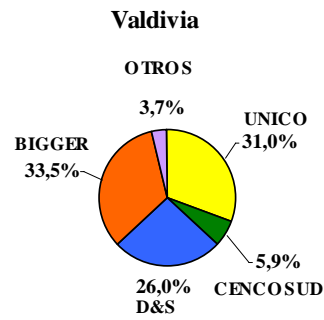
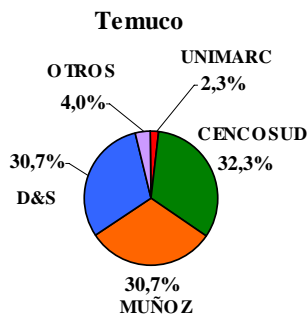
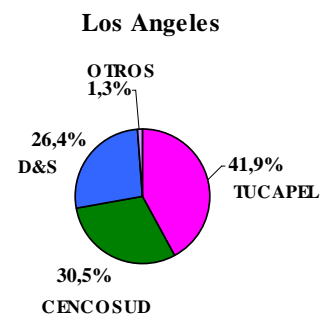
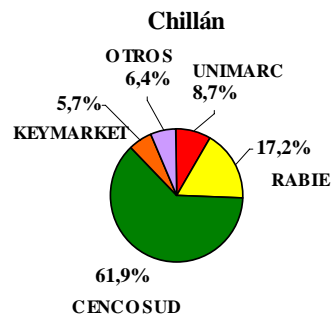
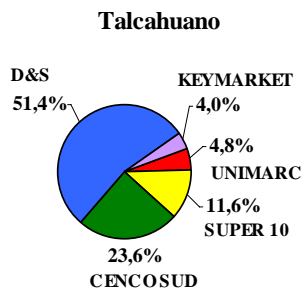
RC: Resto competidores

Fuente: Elaboración propia en base a datos de D&S (Publicado en El Mercurio 02/08/2007)

Gráfico 3 / Set de tortas de participación de mercado a nivel de ciudades¹⁶



¹⁶ Fuente: Elaboración Propia en base a Diario Financiero, Reportajes del 21 de Julio de 2006



En la mayoría de los casos un reducido grupo de cadenas supermercadistas, controlan el mercado.

El siguiente cuadro, revisa los principales establecimientos a nivel regional. Claramente, Lider gana en casi todas las regiones. En tanto que Jumbo sólo lo hace en la sexta.

Cuadro 4

Los 2 principales de cada región			
Se consideró el promedio mensual en pesos de la ventas entre noviembre de 2005 y febrero 2006			
I Región		VII Región	
Lider Arica	\$ 1.860.452.541	Lider Talca	\$ 1.553.932.744
Lider Iquique	\$ 1.421.691.817	Lider Curicó	\$ 1.185.258.780
II Región		VIII Región	
Lider Antofagasta	\$ 3.038.927.953	Lider Talcahuano	\$ 3.162.347.143
Lider Calama	\$ 2.411.474.394	Lider Concepción	\$ 2.444.053.251
III Región		IX Región	
Deca Copiapó	\$ 1.353.639.664	Muñoz Hnos. Temuco	\$ 2.765.337.993
Jumbo Copiapó	\$ 1.324.568.369	Lider Temuco	\$ 1.626.057.032
IV Región		X Región	
Lider La Serena	\$ 2.878.172.266	Lider Pto.Montt	\$ 2.345.835.741
Deca La Serena	\$ 1.429.175.899	Bigger Valdivia	\$ 1.897.600.133
V Región		XI Región	
Lider Viña del Mar	\$ 4.613.739.570	Multimas Coyhaique	\$ 1.119.910.222
Jumbo Viña del Mar	\$ 3.603.222.356	Regional Coyhaique	\$ 354.272.445
VI Región		XII Región	
Jumbo Rancagua	\$ 3.054.703.836	Lider Punta.Arenas	\$ 1.746.726.986
Lider Rancagua	\$ 1.375.907.149	Abu Gosch Punta Arenas	\$ 1.031.348.708
Fuente: Elaboración Propia en base a Diario Financiero, Reportajes del 21 de Julio de 2006			

Cuadro 5

Ranking de los locales que más venden en Chile			
SUPERMERCADOS / HIPERMERCADOS			
N°	CADENA	LOCAL	VENTAS MENSUALES
1	JUMBO	Bilbao	\$ 6.280.896.282
2	JUMBO	Kennedy	\$ 5.867.069.896
3	LIDER	Viña del Mar	\$ 4.613.739.570
4	JUMBO	Maipú	\$ 4.479.670.763
5	JUMBO	La Florida	\$ 3.998.070.322
6	JUMBO	Padre Hurtado	\$ 3.657.736.867
7	JUMBO	Viña del Mar	\$ 3.603.222.356
8	LIDER	Vitacura	\$ 3.297.119.248
9	LIDER	Talcahuano	\$ 3.162.347.143
10	JUMBO	Rancagua	\$ 3.054.703.836
Fuente: Diario Financiero, 21 de Julio de 2006.			
(*) Se consideró el promedio mensual en pesos de las ventas entre Nov. 05 y Feb. 06.			

Cuadro 6
Locales que más venden por comuna (Región Metropolitana)

<p>1 Las Condes</p> <p>Jumbo Bilbao \$ 6.280.896.282 Jumbo Kennedy \$ 5.867.069.896</p>	<p>11 Lo Barnechea</p> <p>Jumbo La Dehesa \$ 2.562.384.610 Lider Puente Nuevo \$ 2.241.120.580</p>
<p>2 La Florida</p> <p>Jumbo Florida Center \$ 3.998.070.322 Lider Sta. Amalia \$ 2.678.080.201</p>	<p>12 La Reina</p> <p>Lider Av. Larraín \$ 2.161.050.634 Santa Isabel \$ 323.735.292</p>
<p>3 Maipú</p> <p>Jumbo \$ 4.479.670.763 Lider Pajaritos \$ 1.907.556.425</p>	<p>13 Quilicura</p> <p>Lider Quilicura \$ 1.471.074.026 Santa Isabel \$ 1.011.712.780</p>
<p>4 San Miguel</p> <p>Lider Gran Avda. \$ 2.724.462.552 Jumbo el Llano \$ 2.504.407.631</p>	<p>14 Nuñoa</p> <p>Lider Irrazabal \$ 1.523.901.081 Santa Isabel \$ 606.742.898</p>
<p>5 Puente Alto</p> <p>Lider \$ 2.794.179.505 Lider Cordillera \$ 1.911.949.476</p>	<p>15 Buín</p> <p>San Francisco \$ 1.754.239.179 La Estrella \$ 282.790.480</p>
<p>6 San Bernardo</p> <p>San Francisco \$ 2.058.524.975 San Francisco \$ 1.899.022.522</p>	<p>16 Quinta Normal</p> <p>Lider Matucana \$ 1.175.057.365 Santa Isabel S.Pablo \$ 615.945.851</p>
<p>7 Vitacura</p> <p>Lider Buenaventura \$ 3.297.119.248 Lider Lo Castillo \$ 556.770.660</p>	<p>17 Santiago</p> <p>Santa Isabel Forestal \$ 796.872.447 Economax Grajales \$ 617.682.970</p>
<p>8 Peñalolen</p> <p>Jumbo Sánchez F. \$ 2.172.339.633 Lder Quilín \$ 1.314.686.166</p>	<p>18 Providencia</p> <p>Lider P.de Valdivia \$ 960.771.056 Lider Las Camelias \$ 806.091.676</p>
<p>9 Estación Central</p> <p>Lider G. Velásquez \$ 2.439.114.676 Economax Alameda \$ 591.175.236</p>	<p>19 Conchalí-Independencia</p> <p>Lider \$ 1.137.971.731 Monserrat \$ 438.718.357</p>
<p>10 Huechuraba</p> <p>Lider Mall Plaza \$ 2.573.061.303 Santa Isabel \$ 359.551.127</p>	

Fuente: Idem que cuadros 4 y 5.

El cuadro 5 expone el ranking top 10 de los locales que más ventas tienen en Chile. Como se ve, Jumbo obtiene 8 de los 10 puestos del cuadro de honor. 6 de los 8 establecimientos citados se encuentran en la región metropolitana.

El cuadro 6, realiza un ranking con los dos establecimientos que más venden en una muestra de 19 comunas del Gran Santiago. Destaca las cifras de salas como Jumbo Bilbao y Jumbo Kenenedy. El primero genera más de 6 mil millones de pesos de ventas al mes, mientras que el segundo logra 5.867 millones de pesos. Cada una de estas salas, por si solas, pueden fácilmente lograr el nivel de ventas de una cadena completa. De hecho según información publicada en el diario financiero¹⁷, las ventas anuales de los 12 locales de Economax, serían de aproximadamente 140 millones de dólares. A modo de comparación se puede decir que toda la cadena lo que lograba en ventas anuales los 12 locales de Economax, lo logra la sala de Jumbo Bilbao también en un año (1 sala tiene el rendimiento de una cadena).

Cuadro 7

Cadenas y Razones Sociales en la contratación, 2007		
NOMBRE DE LA CADENA	SALAS	RS
ABU GOSCH	7	2
BRYC	41	2
SANTA ISABEL	120	5
JUMBO	22	3
DYS	105	93
TOTTUS	9	9
SAN FRANCISCO	11	1
UNIMARC	41	N/D
KORLAET	11	1
RENDIC	23	15
MONTSERRAT	26	1

Fuente: para Abu Gosch, Bryc, Korlaet, Rendic y Montserrat: Asociación Gremial de Supermercados de Chile, 2007. El resto elaboración Propia.
N/D: No disponible.

El cuadro 7, toma una muestra de cadenas y contabiliza salas de ventas y razones sociales utilizadas en la contratación de personal. Claramente D&S es quien tiene más razones sociales contratadoras. Del cuadro se puede decir que en general el modelo supermercadista, hace uso de la división entre razones sociales que explotan el negocio versus las que lo explotan.

¹⁷ Durante junio de 2006

Retomando el análisis de la cadena de negocios expuesto con anterioridad, a continuación se presentan datos sobre el empleo generado por el sector supermercadista

Cuadro 8

Externalización de Apoyo a la Actividad (Personas)	
AREA TERCERIZADA	DOTACIÓN
<i>Seguridad</i>	5.500
<i>Aseo</i>	5.600
<i>Extracción Basura</i>	200
<i>Casino</i>	320

Fuente: ASACH 2007

Cuadro 9

AÑO 2006	
ESTADÍSTICAS DE LA INDUSTRIA	
Cadenas de Supermercados 49 a nivel nacional	
E M P L E O	
Jumbo	11.142
Santa Isabel	17.081
D&S	30.070
Unimarc	4.351
Resto	47.356
Empaquetadores	15.000
Reponedores Externos (*)	28.000
Empresas Seguridad	5.500
Empresas Casino	320
Empresas Aseo	5.600
Empresas Basura	200
TOTAL EMPLEO	164.620

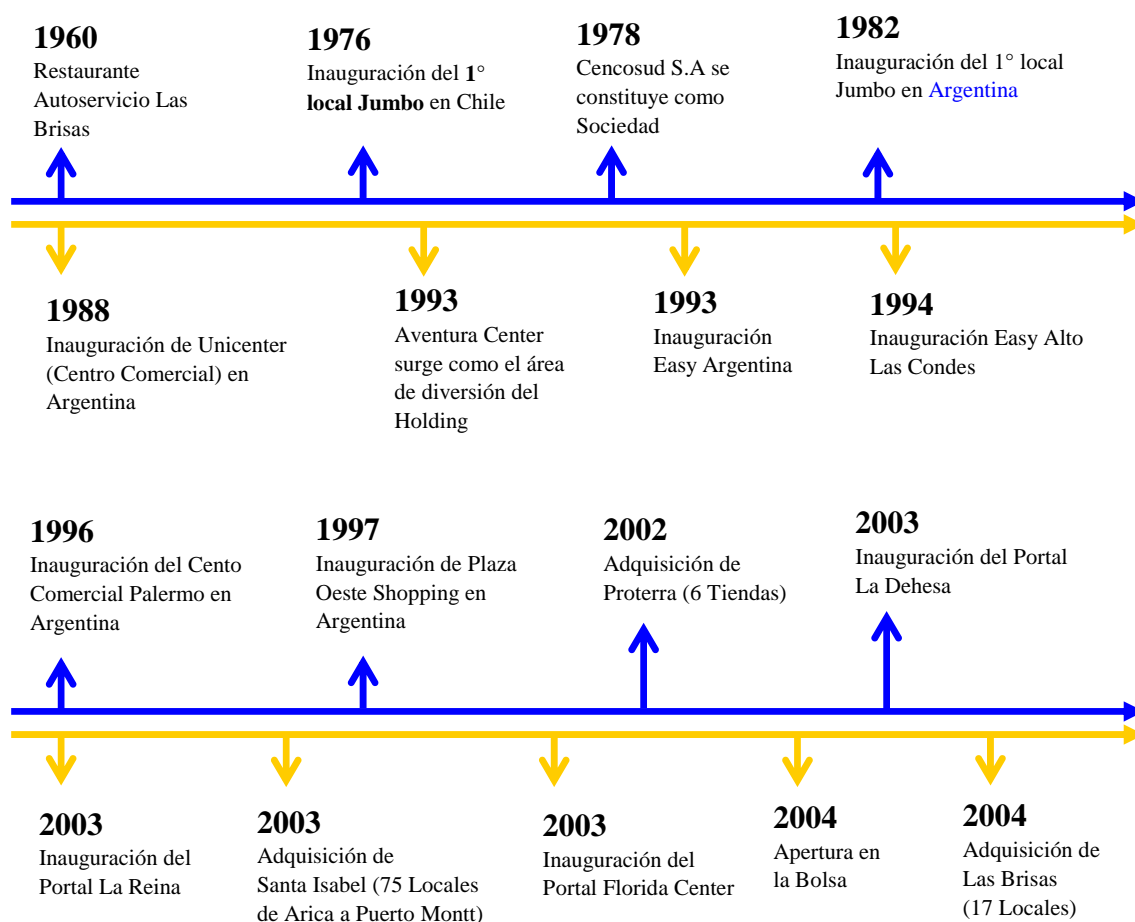
Fuente: ASACH y Empresas Selectas
(*) dato aproximado.

Centros Comerciales Sudamericanos – CENCOSUD

a) Descripción de la empresa y síntesis histórica

Centros Comerciales Sudamericanos, en adelante Cencosud, es uno de los más importantes *retailers*¹⁸ a nivel sudamericano y el segundo a nivel nacional¹⁹ al clasificarlo en función de las utilidades a fin del año 2006.

Figura 3
Historia Resumida de Cencosud (1950-2007)

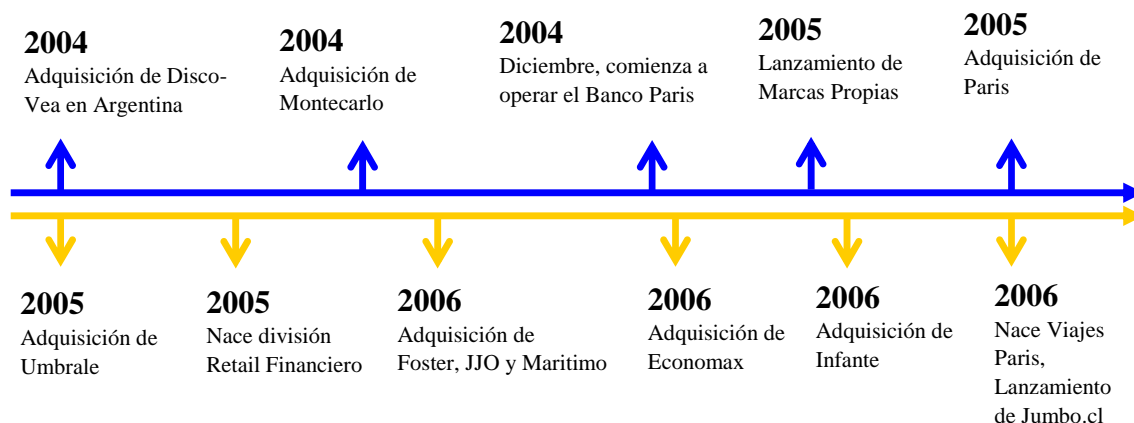


Durante los últimos 5 años, Cencosud ha realizado una oleada de adquisiciones, aumentando notablemente su participación en los supermercados e ingresando al negocio de las tiendas por departamento y financiero.

¹⁸ Nombre con el cual se conoce a los operadores del retail.

¹⁹ En 1° lugar figuraría el holding Falabella S.A.C.I

Historia Resumida de Cencosud (1950-2007), CONTINUACION

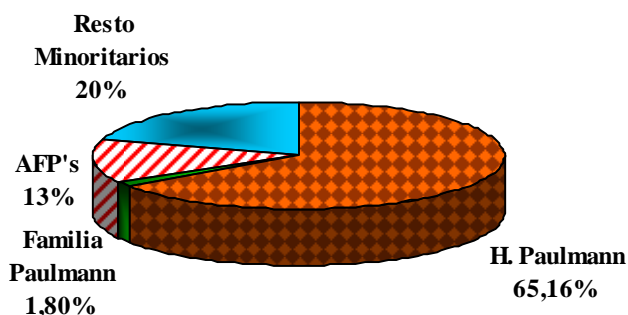


b) Propiedad de las acciones y controlador

El control y propiedad de la compañía es de Horst Paulmann K. Las Administradoras de Fondos de Pensiones poseen un 13% de la empresa, en tanto que el resto de la familia Paulmann tiene un 1,8% del total de la propiedad accionaria. Para hacer efectivo su control accionario, Horst Paulmann hace uso de una serie de sociedades de inversión tales como: Inversiones Quinchamalí Ltda., Inversiones Latdadía Ltda., e Inversiones Tano Ltda.

Gráfico 4

Propiedad Accionaria a diciembre 2006



Fuente: Elaboración Propia en base a memoria Cencosud 2006. Familia Paulmman es: Peter, Heike y Manfred Paulmann

c) Composición de los ingresos

Gráfico 5

Cencosud S.A / Proporción Ingresos por Negocio
Junio 2007

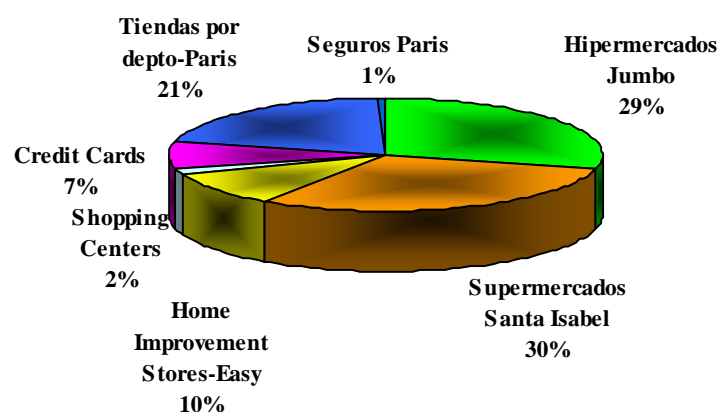
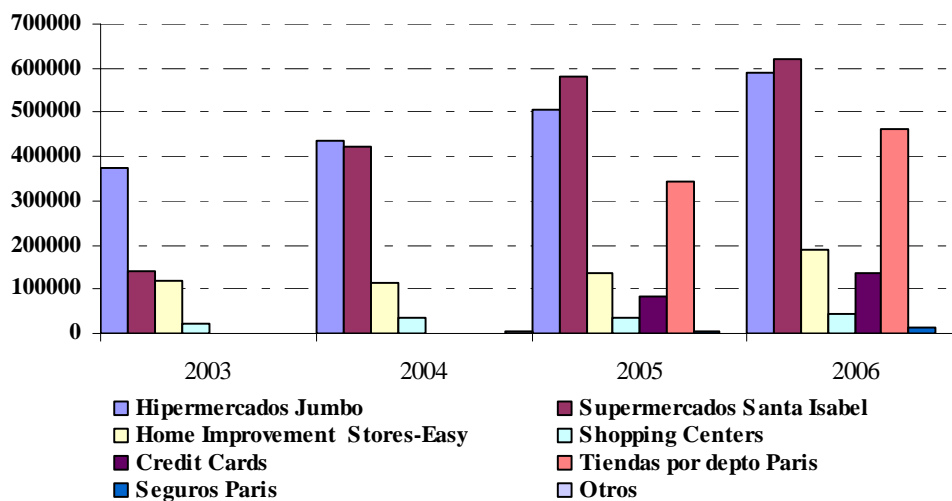


Gráfico 6

Cencosud S.A / Ingresos por Ventas en Chile
Millones de \$ ajustados IPC

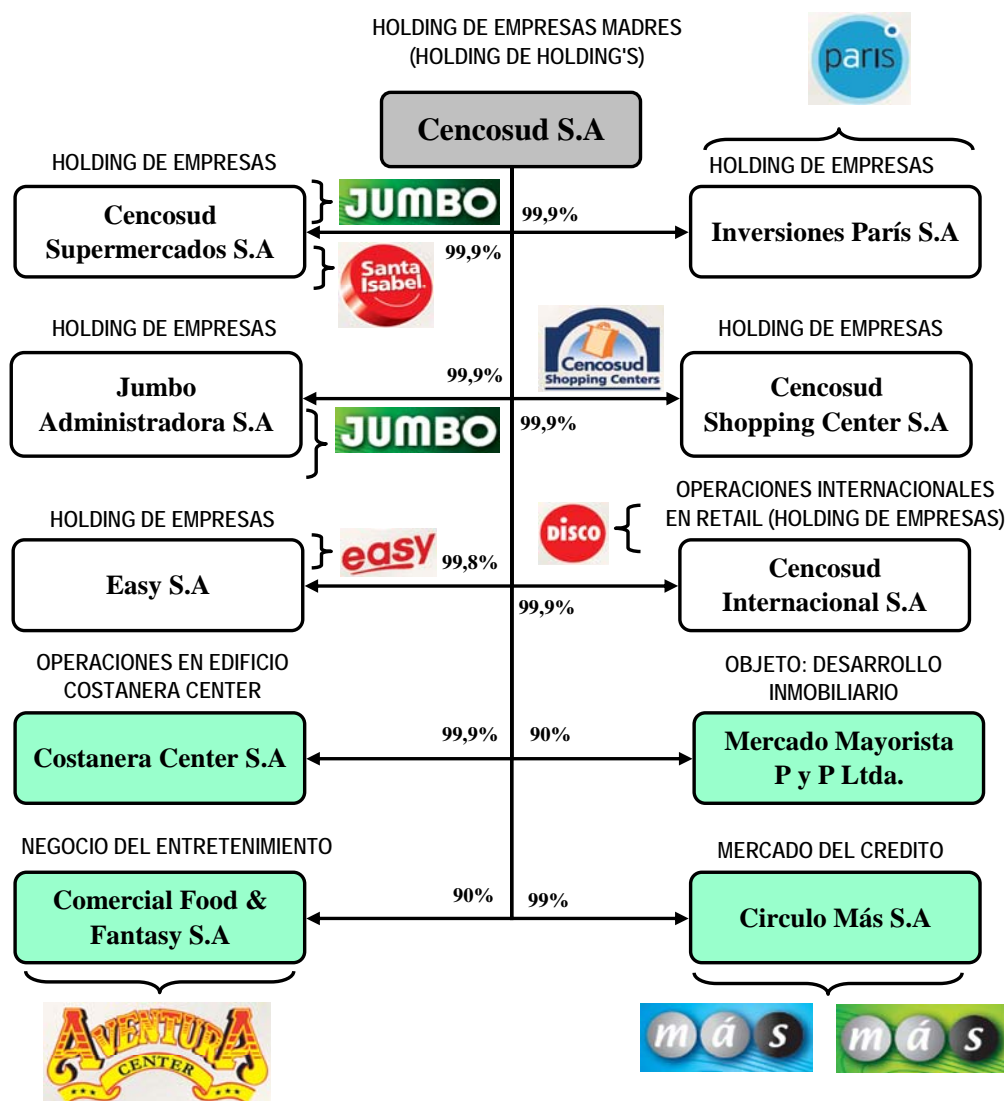


Ajuste por IPC a junio de 2007

Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS y Cencosud Press Release y Memoria

d) Estructura Societaria Ampliada (Panorámica)

Figura 4
Estructura Societaria Ampliada Cencosud S.A



Fuente: Elaboración Propia. Imágenes son referenciales, en algunos “subholdings” hay más marcas, se han colocado las más representativas. La estructura societaria en detalle se ve más adelante tanto en el capítulo de Jumbo/Santa Isabel, como en Paris.

La figura 4, presenta la estructura societaria “ampliada”, los primeros 6 cajones del esquema son empresas madres las cuales tienen diversas sociedades filiales. El holding en su completitud abarca áreas como: tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar (Easy), supermercados (Jumbo y Santa Isabel), centros comerciales, centros de entretenimiento, negocios financieros, negocios inmobiliarios. A su vez, posee operaciones en Argentina y recientemente ha ingresado al mercado colombiano y negocia la entrada a territorio peruano.

e) Razones sociales que consolidan

Cuadro 10

Razones Sociales que consolidan en Cencosud S.A, Junio 2007		
Figuras Legales en Chile y el extranjero		
N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
1	0-E	Inversiones Jumbo S.A.
2	0-E	Cencosud S.A.(Argentina)
3	0-E	Unicenter S.A.
4	0-E	Cencosud España S.L.
5	0-E	Inversiones Toby S.A.
6	0-E	Constructora Reineta S.A.
7	0-E	Jumbo Retail Argentina S.A.
8	0-E	Agrojumbo S.A.
9	0-E	Disco S.A.
10	0-E	Corminas S.A.
11	0-E	Invor S.A.
12	0-E	Pacuy S.A.
13	0-E	Supermercados Ekono S.A.
14	0-E	Easy Holland Bv
15	0-E	Easy Holland Ii
16	0-E	Easy Holland Iii
17	0-E	Easy Holland Iv
18	0-E	Easy Holland V
19	0-E	Easy Colombia S.A.
20	0-E	Cencosud Colombia S.A.
21	96.978.180-8	Cencosud Internacional Ltda.
22	96.805.390-6	Proterra S.A.
23	96.671.750-5	Easy S.A.
24	76.365.590-3	Easy Administradora Norte S.A.
25	76.433.310-1	Costanera Center S.A.
26	76.568.660-1	Cencosud Administradora De Procesos S.A.
27	76.713.360-K	Inversiones Alfa S.A.
28	76.715.170-5	Inversiones Beta Ltda.
29	78.410.310-2	Comercial Food And Fantasy Ltda.
<i>C O N T I N U A...</i>		

En la primera parte del cuadro 11, se comienza listando las sociedades inscritas fuera de Chile. Cencosud es sin duda una importante empresa transnacional que posee 20 registros de empresas fuera de Chile.

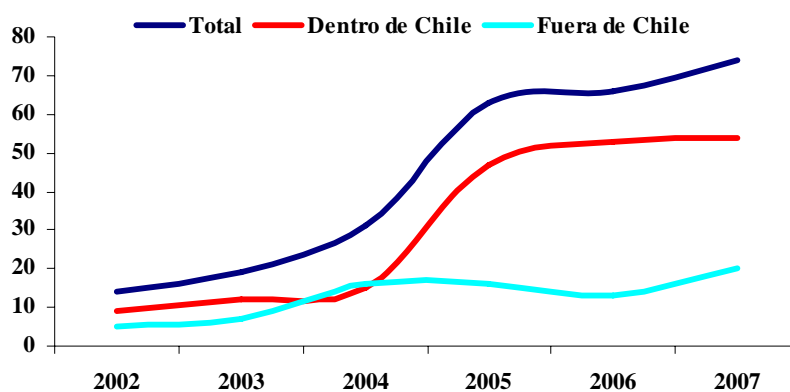
Razones Sociales que consolidan en Cencosud S.A, Junio 2007		
Figuras Legales Brazo Supermercadista (8)		
N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
30	89.726.000-K	Adm. De Servicios Integrales Asin S.A.
31	94.226.000-8	Cencosud Shopping Centers S.A.
32	99.500.840-8	Cencosud Administradora De Tarjetas S.A.
33	78.072.360-2	Distribucion Y Administraciones Ltda.
34	96.732.790-5	Inmobiliaria Santa Isabel S.A.
35	83.123.700-7	Mercado Mayorista P Y P Ltda.
36	76.819.500-5	Santa Isabel Administradora Sur Ltda.
37	76.819.580-3	Santa Isabel Administradora Norte Ltda.
38	78.509.620-7	Prestaciones Administrativas Y De Servicios Ltda.
39	82.148.100-7	Montecarlo Administradora S.A.
40	84.671.700-5	Cencosud Supermercados S.A.
41	99.566.580-8	Jumbo Administradora S.A.
42	99.571.870-7	Jumbo Administradora Temuco S.A.
43	76.365.580-6	Jumbo Administradora Norte S.A.

C O N T I N U A (Paris)...²⁰

f) Evolución Societaria

Gráfico 7

Evolución de las Razones Sociales 2002-2007



Fuente: Elaboración Propia en base a información de la SVS

²⁰ El resto de las razones sociales continua en el “Informe Multitiendas”

En diciembre de 2004, el total de razones sociales era de 31, de las cuales 15 estaban en Chile y 16 fuera de Chile. Ya en 2005, las sociedades son 63, con 47 en Chile y 16 fuera del país. Para 2006, el número asciende a 66 figuras legales, de las cuales 53 son chilenas y 13 extranjeras. Finalmente, a junio de 2007, se contabilizan las 74 razones sociales con las cuales opera sus distintas líneas de negocios. La lista anterior ha llegado hasta la 43, debido a que las restantes corresponden a sociedades vinculadas con París, el negocio de tiendas por departamentos, el cual se verá en otro capítulo.

g) Directorio y Alta Administración

Cuadro 11

Directorio a diciembre de 2006	
CARGO	NOMBRE
Presidente	Horst Paulmann K.
Director	Bruno Philippi I.
Director	Jorge Gálmez P.
Director	Manfred Paulmann
Director	Peter Paulmann
Director	Heike Paulmann
Director	Roberto Oscar P.
Director	Sven Von Appen B.
Director	Cristián Eyzaguirre J.
Alta gerencia a dic. 2006	
CARGO	NOMBRE
Gte. Gral. Corp.	Laurence Golborne
Gte. RR.HH Corp.	Javier Madrid
Gte. División Supermercados.	Thomas Keller
Gte. RR.HH Supermercados	Jorge Alvarez

Fuente: Elaboración Propia en base a memoria 2006

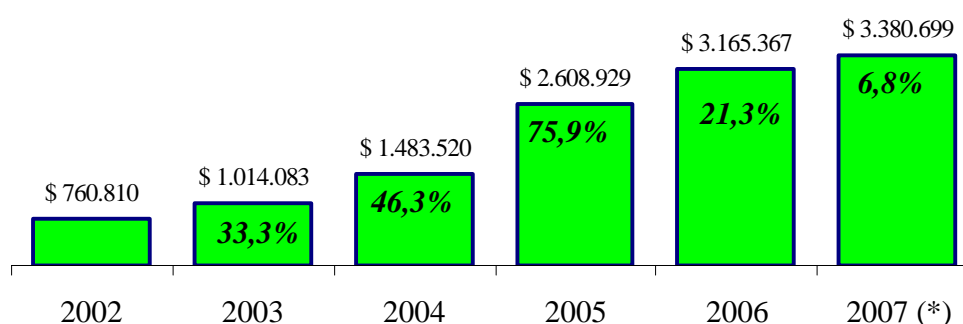
h) Desempeño Económico y Financiero Holding

A continuación se han generado una serie de gráficos económicos y financieros que entregan un panorama general de cómo le ha ido a la compañía en los últimos 5 años. En la metodología se han actualizados todos los valores por IPC a junio de 2007 y se ha realizado una proyección de los que sucedería el año 2007. Al interior de las barras (en el caso de los gráficos de barras) se han escrito las variaciones porcentuales entre un año y el otro.

Gráfico 8

Cencosud S.A / Ingresos por Ventas

Millones de \$ ajustados por IPC y variaciones porcentuales año a año



(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007

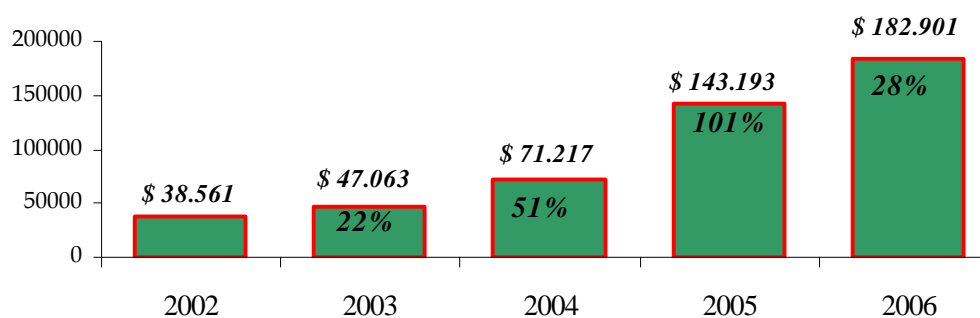
Ajuste por IPC a junio de 2007

Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS y Cencosud Press Release's

Gráfico 9

Cencosud / Resultado de la Operación

Millones de \$ ajustados por IPC y variaciones porcentuales año a año



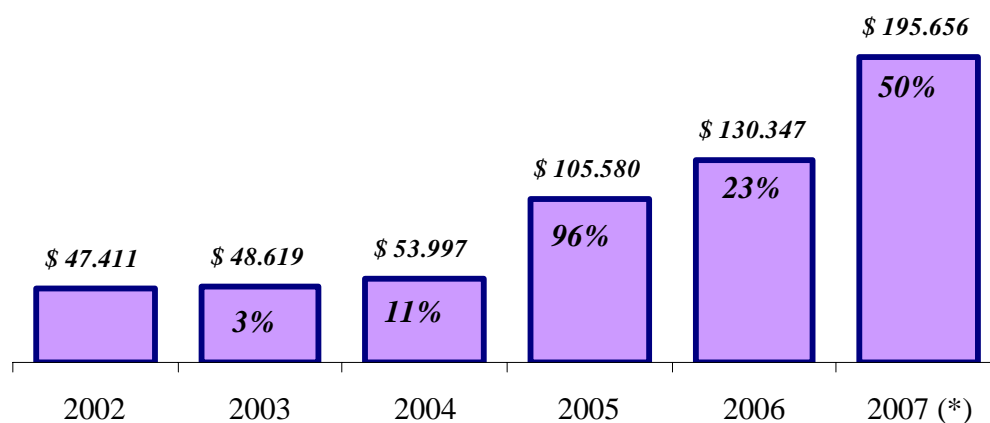
Ajuste por IPC a junio de 2007

Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS y Cencosud

Gráfico 10

Cencosud / Utilidad Final

Millones de \$ ajustados por IPC y variaciones porcentuales año a año



(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007

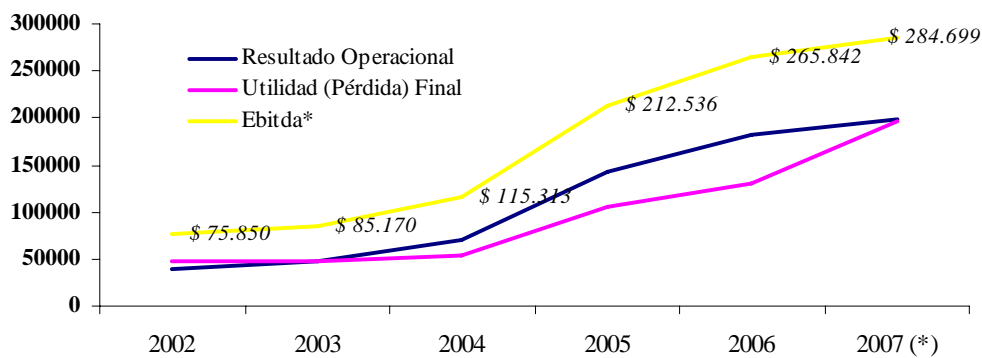
Ajuste por IPC a junio de 2007

Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS y Cencosud

Gráfico 11

Cencosud S.A / Indicadores de Operación

Millones de \$ ajustados por IPC



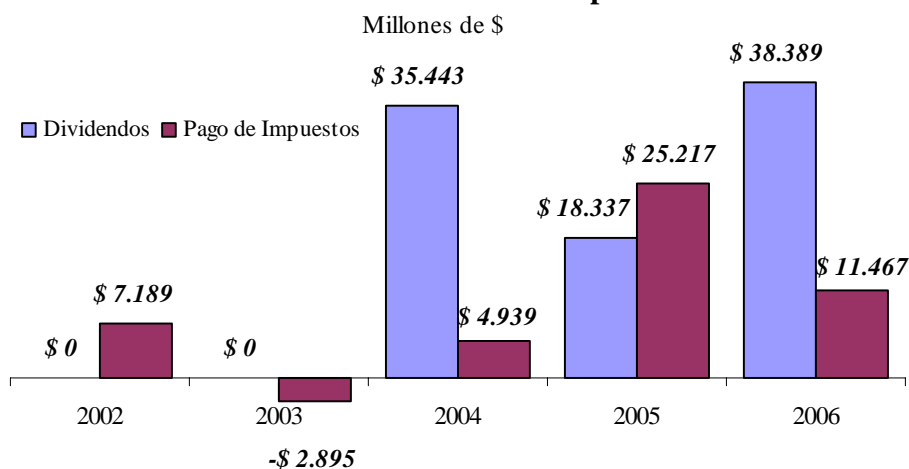
(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007

Ajuste por IPC a junio de 2007

Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS y Cencosud Press Release y Memoria

Gráfico 12

Cencosud S.A / Dividendos e Impuestos

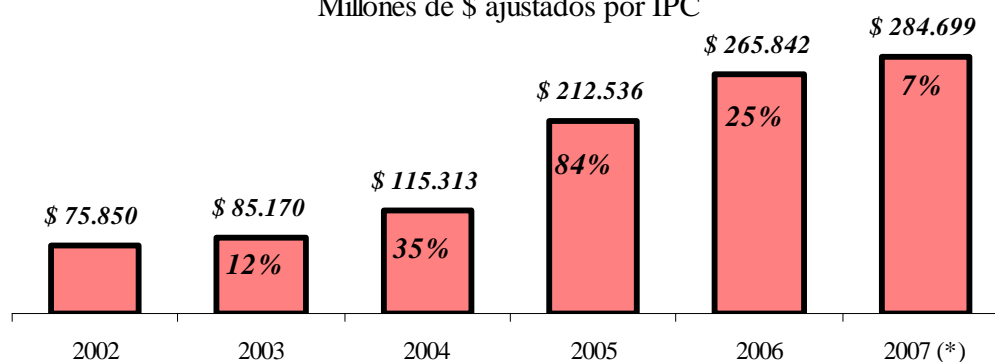


Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS y Cencosud Press Release y Memoria

Gráfico 13

Cencosud S.A / Ebitda

Millones de \$ ajustados por IPC



(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007. Ajuste por IPC a junio de 2007

Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS y Cencosud

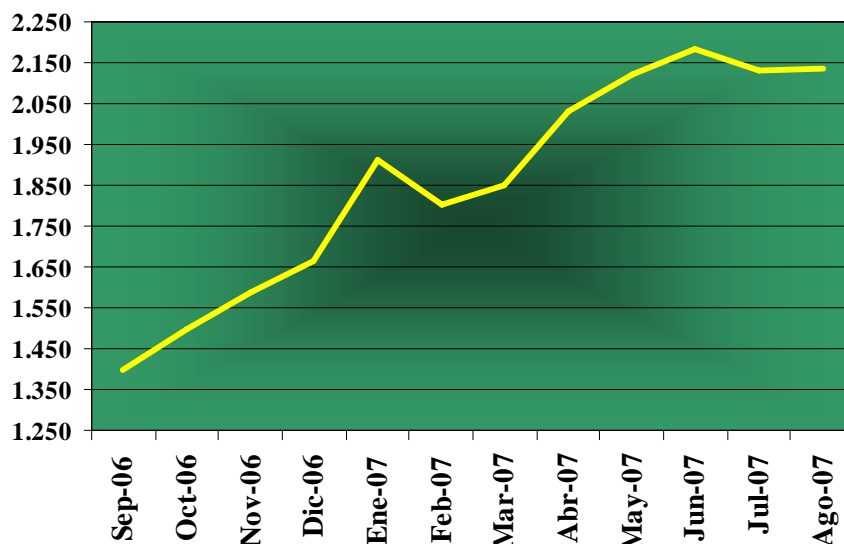
Diagnóstico

La compañía presenta ha experimentado un agresivo crecimiento en sus índices de ventas, utilidades y en el Ebitda. Se constata que durante el año 2006, Cencosud logra más de 3 billones de pesos en ventas, esto por si solo es una cifra muy elevada, la que supera incluso el Producto Interno Bruto total de un grupo de naciones, entre ellas Nicaragua. Dicho nivel de ventas logró que la compañía ocupara el cuarto puesto en le ranking de ventas Estrategia del año completo 2006, sólo superado (en orden descendente) por Minera Escondida, Empresas Copec y Enersis. Es decir logró el primer lugar en lo que es venta dentro de los demás retailers chilenos.

Gráfico 14

Cencosud S.A / P° de la acción (\$)

Fuente: Elaboracion Propia en base a datos de la Bolsa de Comercio



En cuanto a las cifras de utilidad operacional, final y Ebitda, se concluye que la compañía ha logrado márgenes de rentabilidad muy auspiciosos.

Finalmente el indicador del precio de la acción no hace más que demostrar el buen momento por el que pasa Cencosud, desde enero a junio de 2007, la acción de la compañía experimentó una racha alcista que llevó que la acción se transara a niveles nunca antes logrados. Esto es señal de que el mercado recibe de buenas formas las señales que ha dado la compañía en cuanto a crecimiento y expansión.

Claramente el incremento en el precio de la acción sumado a que la empresa ha logrado niveles de utilidad por sobre los 100 mil millones de pesos, ha generado que los dueños de las acciones de Cencosud reciban grandes montos de dinero. En 2007, se reparten casi 40 mil millones de pesos por concepto de dividendos. Si se considera que Horst Paulmann es dueños del 65% del total accionario, se puede afirmar que por concepto de distribución de utilidades, el dueño y controlador de la empresa está recibiendo alrededor de 2 mil millones de pesos al mes.

i) Cencosud Supermercados: Expansión y Crecimiento de cadena Santa Isabel

Cuadro 12

Métodos de Expansión y Crecimiento						
CADENAS	Salas	Ex Dueños	Año Compra	Mes	Monto Pagado	Trabajadores
Santa Isabel *	75	Royal Ahold (Holanda)	2003	Feb.	US\$ 90 Millones	Más de 20.000
Las Brisas y Extra	17	Jurgen Paulmman	2004	Abril	US\$ 29 Millones	Más de 1.000
Montecarlo	15	Valentín Cartegiani	2004	Sept.	US\$ 78,5 Millones	2.600
Infante	4	Familia Infante	2006	Ago.	US\$ 35 Millones	No disponible
Economax	12	Carlos Montrone Plá	2006	Oct.	US\$ 60 Millones	2.000
TOTAL	123					

* Incluye los 14 locales de Agas que Santa Isabel adquirió
(** De los 123, se restan 3 que pasan a Jumbo: uno de Montecarlo, otro de Economax y otro de Infante)
Fuente: Elaboración Propia.

Cencosud ha basado el crecimiento de sus salas de supermercados Santa Isabel casi exclusivamente en la adquisición de cadenas ya establecidas. A Septiembre de 2007, Cencosud declara tener 120 locales de su cadena Santa Isabel y al sumar las salas de las cadenas adquiridas se obtienen 123 salas. Desde septiembre de 2003 a septiembre de 2007, se han **cerrado 10 salas**, y se han inaugurado **10** (como salas nuevas²¹). En el neto el saldo indica que hay 120 salas, de las cuales 110 no son “nuevas”, es decir, provienen de ex – cadenas. Si a las 123 salas adquiridas en el proceso de expansión, se le restan los 10 cierres, hay 113. El diferencial para llegar a las 110 se explica por transformaciones a locales Jumbo, donde las dimensiones físicas (metros cuadrados) son mayores.

Cuadro 13

Santa Isabel / Cierres y Aperturas	
CIERRES	APERTURAS
Sep-03 Concepción	Mar-04 Linares
Sep-03 Rancagua	Dic-04 Calera de Tango
Dic-03 Exposición	Feb-05 Los Trapenses
Jul-05 Ñuñoa	Dic-05 San Pedro de la Paz
Ago-05 Pajaritos	Sep-06 3 Infantes
Jun-06 Coquimbo	Oct-06 11 Economax
Jul-06 La Serena	Oct-06 Curauma
Ene-07 Temuco	Dic-06 Valle los Volcanes (Pto. Montt)
Ene-07 Valparaíso	Ene-07 Valparaíso
Ene-07 Coquimbo	Jun-07 Estación Intermodal Cisterna
	Jun-Sept 07 Santa Isabel
	Jun-Sept 07 Santa Isabel

Fuente: Elaboración Propia.

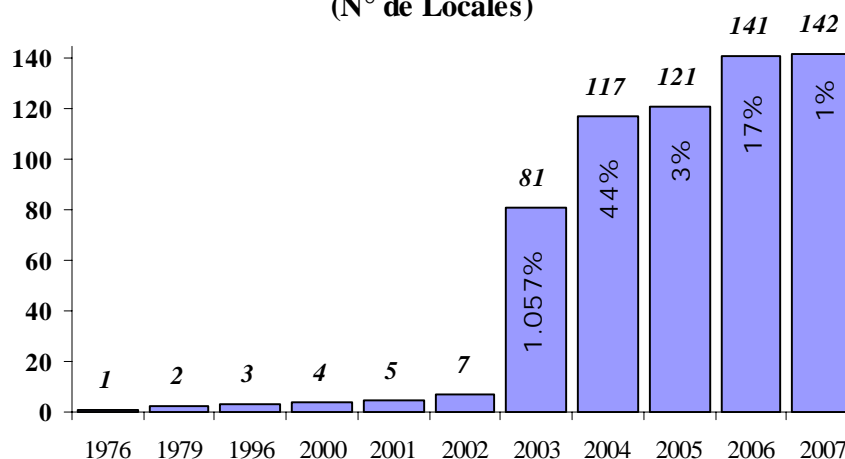
El explosivo crecimiento que ha vivido el holding, en el brazo supermercadista comenzó precisamente con la adquisición de la cadena **Santa Isabel** en el año 2003 a la holandesa Royal Ahold. La transacción significó pagar US\$ 90 millones por las ya mencionadas 75 salas de venta a nivel nacional además de tomar la administración de 20 Mil trabajadoras y trabajadoras.

²¹ Salas no adquiridas a cadenas.

A modo de referencia, en agosto del año 2002, Cencosud marchaba en tercera posición en cuanto a la participación de mercado en las ventas, con un 8,1%. En 1° lugar estaba D&S con 29,8% y le seguía Santa Isabel con 10%. Con la adquisición en el año 2003, dos operadores comienzan a concentrar la industria. Es solo el inicio.

Gráfico 15

**Evolución Locales Cencosud: Jumbo y Santa Isabel
(N° de Locales)**



Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS, 2007, cifras a Diciembre de cada año

Como se podrá suponer, la estrategia de **crecimiento a través de la vía de la adquisición** implica no sólo tomar el control de las instalaciones físicas si no que más importante, significa recibir a los trabajadores y trabajadoras de las ex - cadenas. Muchas veces el perfil de estas personas no va en línea con las directrices del nuevo dueño o simplemente se duplican funciones. A modo de referencia, durante la adquisición de Economax, se despidieron más de 500 trabajadores en vísperas de la Navidad²².

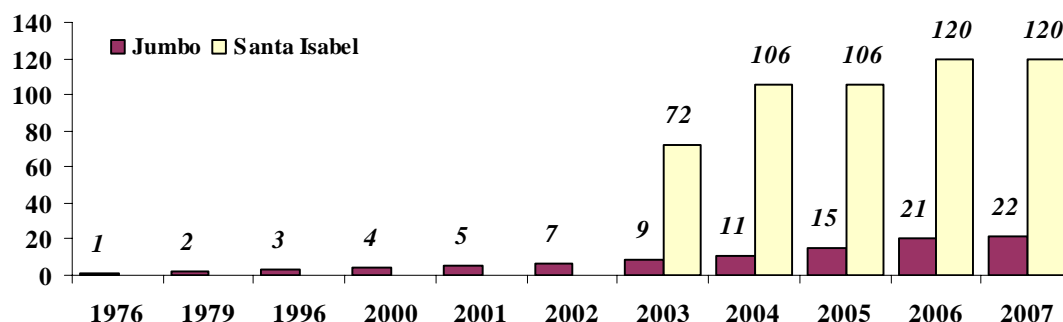
Desde el punto de vista **sindical**, el problema no es menor. Los sindicatos de empresa, por ley, deben relacionarse con un único empleador que se ve representado en una figura jurídica. Las nuevas formas de organizar los negocios, sustentados en la teoría de la Integración Vertical, generan escasas posibilidades de agrupar a los trabajadores bajo una única razón social.

El **crecimiento vía adquisición** provoca que los sindicatos de la antigua cadenas deben ser traspasados íntegramente a la nueva realidad. Esto supone que los socios(as) del sindicato deben ser contratados por una misma razón social (y en consecuencia un mismo empleador), de lo contrario, el sindicato desaparecería, constituyéndose de este modo una **flagrante práctica antisindical**.

²² Los despidos se efectuaron entre el 28 y 30 de noviembre de 2007, es decir dos meses desde su compra, que data de los primeros días del mes de octubre. **Fuente:** Sindicato Preaservices, Ex – Sindicato Montrone Plá.

Gráfico 16

Evolución Locales Cencosud, N° de Locales



Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS, 2007, cifras a Diciembre de cada año

En Cencosud, los trabajadores(as) de los sindicatos provenientes de las antiguas cadenas han quedado bajo una misma razón social contratadora, al menos en aquellas situaciones donde la figura legal que los contrataba era sólo una (ejemplo es el caso de Economax (Montrone Plá S.A)).

No obstante, en los casos donde se operaba a través de administradoras (y en consecuencia cada administradora tenía su sindicato²³) se fusionaron todos los trabajadores en una misma razón social al llegar a Cencosud (una figura jurídica que sólo alberga a los “recién comprados”, puesto que allí no conviven con trabajadores de otras ex – cadenas hoy Santa Isabel). Cada adquisición ha descansado en el supuesto de que los trabajadores arribados, han ido a una figura jurídica diferente, según cadena adquirida, aún cuando su nueva realidad signifique ser parte de una misma cadena llamada Santa Isabel.

Vamos caso a caso:

Santa Isabel: Julio de 2003 es el punto de quiebre, el mes y año de la compra. Se adquieren 75 salas a nivel nacional. Sin embargo ese mismo año se cierran 3 locales, uno en Concepción (septiembre), otro en Rancagua (septiembre) y otro en Santiago²⁴ (diciembre). Por lo tanto a Diciembre de 2003, hay **72** locales Santa Isabel operativos.

Cuadro 14

Razones Sociales y los trabajadores(as)	
CADENA ANTES	DESPUES
Santa Isabel	
Santa Isabel S.A	Cencosud Supermercados S.A
Inmobiliaria Santa Isabel S.A	Inmobiliaria Santa Isabel S.A
Supermercados Agas S.A.C	Supermercados Agas S.A.C
Fuente: Elaboración Propia.	

²³ Realidad del Ex – Supermercado Las Brisas (Tenía 17 salas y al menos 10 figuras jurídicas del tipo administradoras, al menos 10 sindicatos, hoy tiene **5**; Fuente: Elaboración Propia)

²⁴ Local de Exposición.

Las Brisas: Abril de 2004 es el punto de quiebre, el mes y año de la compra. Se adquieren 17 salas de venta, concentradas principalmente en la zona sur del país.

Cuadro 15

Razones Sociales y los trabajadores(as)	
<i>CADENA ANTES</i>	<i>DESPUES</i>
Las Brisas	
DAL Ltda	DAL Ltda.
Adm. Las Brisas Arica S.A	-----
Adm. Las Brisas Concepción Ltda.	-----
Adm. Las Brisas La Serena Ltda.	-----
Adm. Las Brisas La Union Ltda.	-----
Adm. Las Brisas Los Angeles Ltda.	-----
Adm. Las Brisas Osorno Ltda.	-----
Adm. Las Brisas Puerto Montt Ltda.	-----
Adm. Las Brisas Talca Ltda.	-----
Adm. Las Brisas Valdivia Ltda.	-----
Adm. Las Brisas Puerto Varas Ltda.	-----

Fuente: Elaboración Propia.

En este caso Supermercados Las Brisas utilizaba el modelo Explotación-Administración separadas, **cada local** era una administradora de personal y todos los locales se explotaban comercialmente bajo una misma razón social, la cual era, Distribución y Administraciones Ltda. Al año 2003 existían al menos 10 sindicatos, una para cada razón social.

Montecarlo: Noviembre de 2004 es el punto de quiebre, el mes y año de la compra. Se adquieren 15 locales y en septiembre de 2005 se cierra el local de pajaritos para reabrirlo, posteriormente pero transformado en Jumbo.

Cuadro 16

Razones Sociales y los trabajadores(as)	
<i>CADENA ANTES</i>	<i>DESPUES</i>
Montecarlo	
Supermercados Montecarlo S.A	Montecarlo Administradora S.A
Preaservices Ltda.	Preaservices Ltda.

Fuente: Elaboración Propia.

En este caso, la razón social Preaservices Ltda., (Prestaciones Administrativas y de Servicios Ltda.) queda en “*Stand – By*”, es decir suspendida, al año 2004 y 2005 **no es utilizada en contratos laborales**. Será en el año 2006 cuando vuelva a operar, en este caso asignándole los empleados(as) de Economax.

Infante: Mayo de 2006 es el punto de quiebre, es el mes y año de la compra.

Cuadro 17

Razones Sociales y los trabajadores(as)	
<i>CADENA ANTES</i>	<i>DESPUES</i>
Infante	
Mega Supermercados Infante Ltda.	Mega Supermercados Infante Ltda.
Fuente: Elaboración Propia.	

Economax, Octubre de 2006 es el punto de quiebre, año y mes de la compra.

Cuadro 18

Razones Sociales y los trabajadores(as)	
<i>CADENA ANTES</i>	<i>DESPUES</i>
Economax	
Montrone Plá S.A	Preaservice Ltda.
Servimarket Ltda.	-----
Fuente: Elaboración Propia.	

Con fecha 30 de noviembre, Cencosud, informa que Montrone Plá S.A y Servimarket Ltda., “se fusionan para concentrar la propiedad en una sola sociedad”. Finalmente se observa que la razón social será Preaservices Ltda., otrora compañía perteneciente a Montecarlo que había quedado en “Stand - By” desde Noviembre de 2004

La realidad de los sindicatos y trabajadores “Adoptados”.

Como se habrá de suponer, las razones sociales son relevantes para intereses sindicales; todo el manejo societario que hace el holding Cencosud, obedece a criterios de eficiencia operacional. Sin embargo al existir organizaciones sindicales ya establecidas, la administración y los cambios en las razones sociales, **deben efectuarse con suma delicadeza**, de manera de no afectar las agrupaciones ya existentes²⁵. De la investigación, se puede decir que no ha sido así en todos los casos.

j) Modelo Laboral de organización del recurso humano.

Realidad hasta 2006

El “modelo Cencosud” basa su organización laboral en la separación explícita entre la explotación y la administración del negocio. De este modo, la empresa tiene razones sociales para contratar a sus trabajadores y trabajadoras y razones sociales para vender comercialmente los productos.

No es una misma razón social que hace ambas operaciones, como se podría pensar de los antiguos y clásicos modelos de organización²⁶.

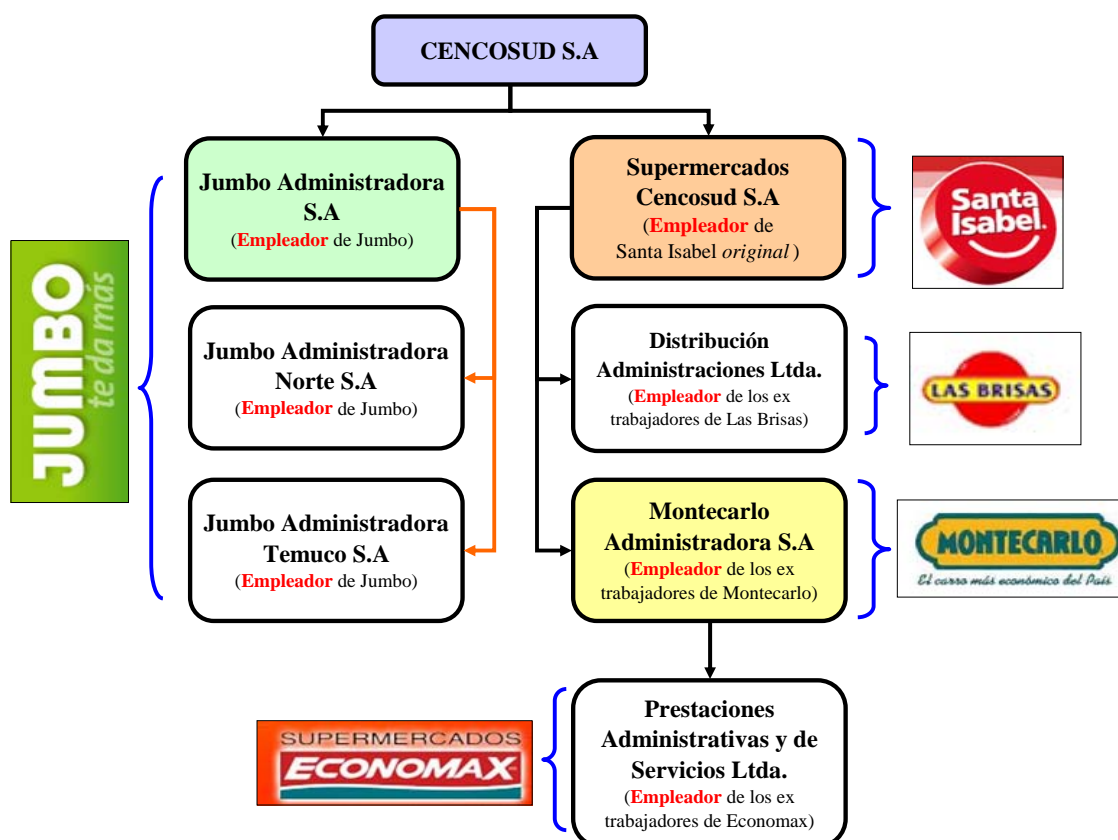
²⁵ Presuponiendo que lo correcto es no afectar a los sindicatos.

²⁶ Un modelo de organización laboral tradicional es aquel que utiliza una misma figura jurídica para contratar a sus empleados(as) y para comercializar sus productos (dar facturas, boletas, etc).

El holding Cencosud, es su ramal supermercadista, se organizó hasta el 1° semestre de 2007 de la siguiente manera:

k) Estructura Societaria Supermercadista hasta 1° semestre 2007

Figura 5
HOLDING CENCOSUD EN CHILE (HASTA 1° SEMESTRE 2007*)
"EMPLEADORES" EN EL ÁREA SUPERMERCADOS / HIPERMERCADOS



Fuente: Elaboración Propia.

Se constata lo siguiente. Existe un holding de empresas, llamado Cencosud S.A, del cual penden un grupo de sociedades filiales. Para Jumbo, **existen 3 empleadores**, para la cadena Santa Isabel **son 4**, evidentemente en este último caso se trata de figuras jurídicas que se asocian a ex – cadenas de supermercados adquiridas por Cencosud. Así por ejemplo, “Distribución Administraciones Limitada” es la razón social asignada para contratar al personal que en su momento llegó con la compra del supermercado Las Brisas.

En el caso de Jumbo el modelo seguido obedece a consideraciones territoriales, Jumbo Administradora S.A se encarga de contratar al personal de las regiones metropolitana y sexta, Jumbo Administradora Temuco S.A contrata al personal de Curicó hacia el sur. Finalmente, Jumbo Administradora Norte S.A es la encargada de emplear a los trabajadores que se distribuye desde Viña-Valparaíso hacia el norte.

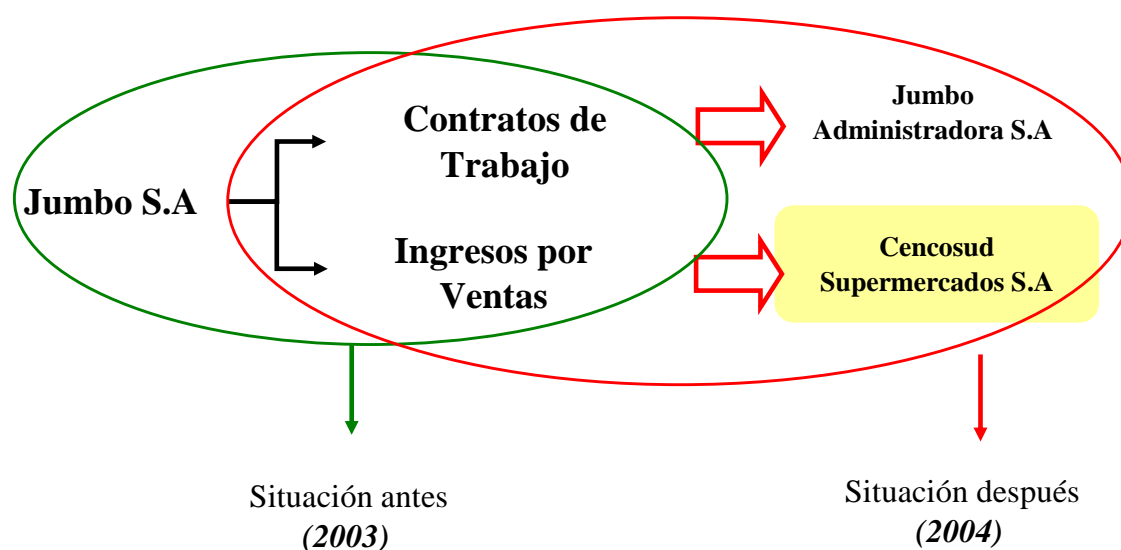
El caso de Jumbo es **distinto** al de Santa Isabel. En esta cadena el método de crecimiento se ha basado en la construcción de locales donde antes no existían. 19 de los 22 locales de Jumbo han sido levantados por el holding, mientras que sólo 3 son producto de adquisiciones de otras cadenas de supermercados. En Santa Isabel el crecimiento evidentemente ha sido por la vía de comprar cadenas.

Cencosud Supermercados S.A es la figura jurídica a través de la cual tanto Jumbo como Santa Isabel, efectúan las ventas en las salas de supermercados recibiendo la totalidad de los ingresos de la explotación (ver anexos 1 y 2).

Es así como la compañía separa de manera explícita la explotación de la administración. Se tienen boletas comerciales con una razón social y liquidaciones de sueldos con otra distinta. Es la tónica en Cencosud, al menos desde el año 2003, período a partir del cual comienza la oleada de adquisiciones.

A modo de ejemplo, Jumbo S.A era una figura legal que contrataba y recaudaba el dinero de las ventas, es decir realizaba ambas funciones a la vez. En 2004, la figura se divide quedando Jumbo Administradora a cargo de la relación laboral de los trabajadores de Jumbo y Cencosud Supermercado S.A a cargo de la explotación.

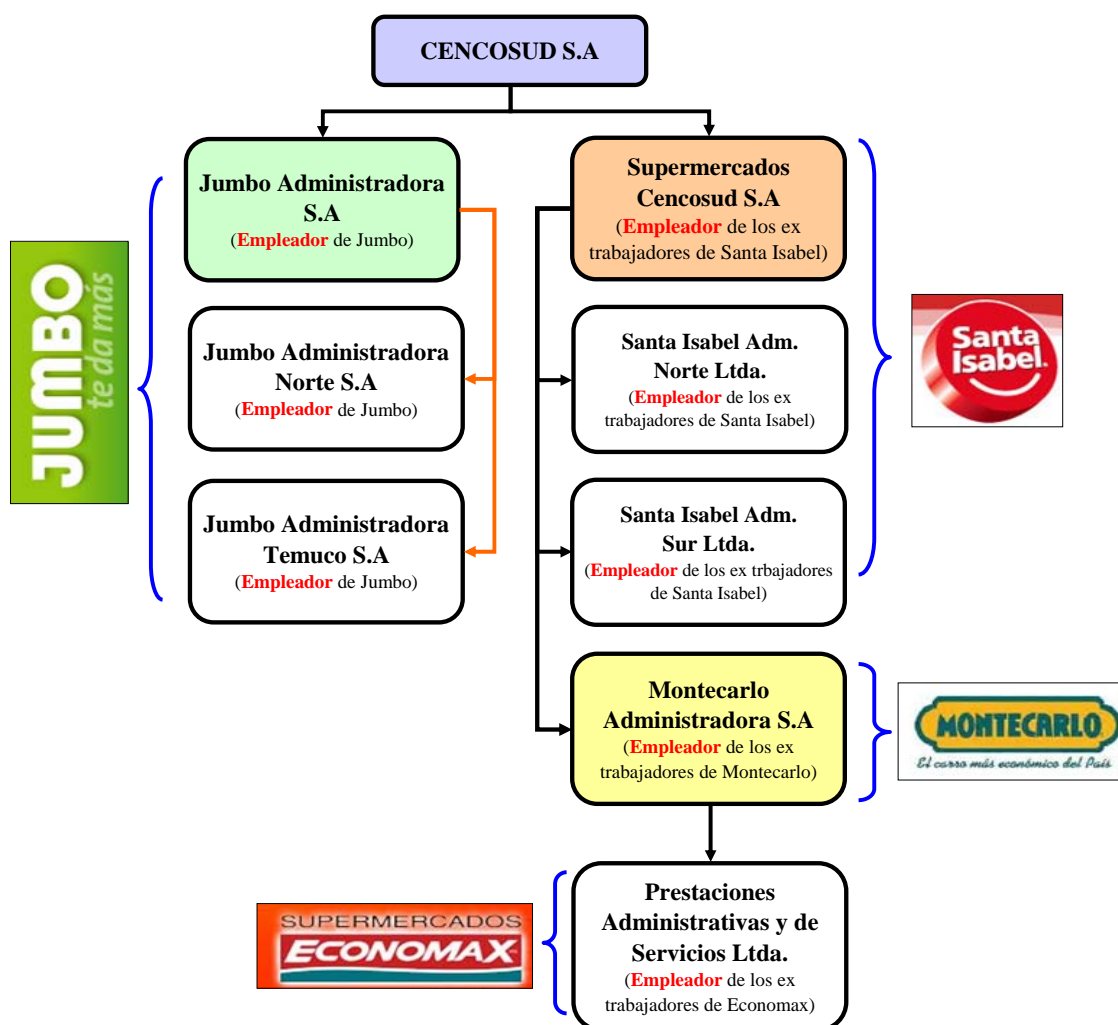
Figura 6



Una consecuencia directa de esta conducta en materia sindical es la pertinencia de la información. Los trabajadores(as) no conocen cuantos ingresos por ventas tienen sus empleadores, toda vez que éstos ante la ley están cumpliendo el rol de la administración de personal, no de vendedora de productos. **Desconocer de ciertos artículos en el Código del Trabajo puede causar que los sindicatos pierdan el derecho a la gratificación legal (ver anexo 3 y 4).**

1) Estructura Societaria Supermercadista actual

Figura 7
HOLDING CENCOSUD EN CHILE (DESDE 2° SEMESTRE 2007)
"EMPLEADORES" EN EL ÁREA SUPERMERCADOS / HIPERMERCADOS



La figura muestra las distintas razones sociales con las cuales se contrata personal. De ellas sólo una es utilizada para fines comerciales propios del giro de una distribuidora de bienes que debe vender directamente al público. Esta sociedad es Cencosud Supermercados S.A (la compañía contrata al personal de la ex – cadena Santa Isabel *Ahold* y genera los tickets-caja de Jumbo y Santa Isabel en total).

La investigación realiza el cruce de los 120 actuales locales que declara Santa Isabel con sus respectivas razones sociales **contratadoras**. Se debe recordar que al realizar el ejercicio de observar las boletas comerciales de los 120 locales, la razón social es sólo una: Cencosud Supermercados S.A. Sin embargo los contratos de trabajo se realizan con 8 razones sociales. El siguiente es el resultado de dichos cruces:

Cuadro 19

Locales Santa Isabel, Ex - Infante (3 Salas)				
Presencia de Sindicato Infante				
N°	REGION	COMUNA	DIRECCION	Razón Social Contratadora
1	II	Antofagasta	14 de Febrero 2455	Santa Isabel Administradora Norte Ltda.
2	II	Antofagasta	Maipú 646	Santa Isabel Administradora Norte Ltda.
3	II	Antofagasta	Pantaleón Cortes 850	Santa Isabel Administradora Norte Ltda.

Observación: Hasta el período previo al término del 1° semestre de 2007, la razón social contratadora para este caso era Megamercado Infante S.A. Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 20

Locales Santa Isabel, Ex - Las Brisas (17 Salas)				
Presencia de Sindicatos DAL				
N°	REGION	COMUNA	DIRECCION	Razón Social Contratadora
1	X	Puerto Montt	Diego Portales 1040	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.
2	X	Valdivia	Chacabuco 555	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.
3	X	La Unión	Augusto Grob 1080	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.
4	X	Osorno	Av. Cesar Ercilla 1075	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.
5	X	Puerto Varas	Del Salvador 451	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.
6	IX	Temuco	Rodriguez 1190	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.
7	IX	Temuco	Carrera 499	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.
8	VIII	Los Angeles	Villagran 558	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.
9	VIII	Concepción	Freire 455	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.
10	VII	Talca	1 Norte 1201	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.
11	VI	San Fernando	Av Manuel Rodriguez 26	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.
12	V	Con Con	Av Con Cón Reñaca 3850	Santa Isabel Adm. Norte Ltda.
13	V	San Felipe	Av, Yungay 1150	Santa Isabel Adm. Norte Ltda.
14	IV	La Serena	Cienfuegos 527	Santa Isabel Adm. Norte Ltda.
15	II	Antofagasta	Baquadano 750	Santa Isabel Adm. Norte Ltda.
16	I	Arica	P. Aguirre Cerda 1010	Santa Isabel Adm. Norte Ltda.
17	RM	Peñalolen (*)	Av. Grecia 5791	Santa Isabel Adm. Norte Ltda.

(*) Ex - Local Extra

Observación: Hasta el período previo al término del 1° semestre de 2007, la razón social contratadora para este caso era Distribución Administración Ltda. Fuente: Elaboración Propia.

Los Ex – trabajadores(as) de Economax, fueron contratados bajo la razón social Prestaciones Administrativas Limitada, nombre de fantasía: Preaservice Ltda.

Cuadro 21

Locales Santa Isabel, Ex - Economax (11 Salas)				
Presencia de Sindicatos Preaservices X 2				
N°	REGION	COMUNA	DIRECCION	Razón Social Contratadora
1	RM	Maipú	Av. Pajaritos 4909	Preaservices Ltda.
2	RM	Las Rejas	Ecuador 5455	Preaservices Ltda.
3	RM	Estación Central	Alameda 3390	Preaservices Ltda.
4	RM	Compañía	Compañía 2305	Preaservices Ltda.
5	RM	La Granja	Santa Rosa 7668	Preaservices Ltda.
6	RM	Franklin	Santa Rosa 2055	Preaservices Ltda.
7	RM	San Diego	San Diego 235	Preaservices Ltda.
8	RM	Grajales	Almirante La torre 310	Preaservices Ltda.
9	RM	La Pintana	Santa Rosa 1305	Preaservices Ltda.
10	RM	Vivaceta	Vivaceta 957	Preaservices Ltda.
11	RM	Apoquindo	Apoquindo 8450	Preaservices Ltda.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 22

Locales Santa Isabel, Ex - Montecarlo (14 Salas)				
Presencia de Sindicato Montecarlo				
N°	REGION	COMUNA	DIRECCION	Razón Social Contratadora
1	RM	Quilicura	Av. Manuel Matta 437	Montecarlo Adm. S.A
2	RM	Cerro Navia	Av. José Joaquín Pérez 7259	Montecarlo Adm. S.A
3	RM	Maipú	Av. 5 de Abril 216	Montecarlo Adm. S.A
4	RM	Maipú	Av. Parque Central Pon. 1040	Montecarlo Adm. S.A
5	RM	Santiago	Av. Ismael Valdés 838	Montecarlo Adm. S.A
6	RM	Santiago	Huerfános 1437	Montecarlo Adm. S.A
7	RM	Santiago	Av. Libertador Bernardo O.	Montecarlo Adm. S.A
8	RM	La Cisterna	Av. José Miguel Carrera 6610	Montecarlo Adm. S.A
9	RM	La Florida	Av. La Florida 9385	Montecarlo Adm. S.A
10	RM	La Florida	Av. La Florida 10149	Montecarlo Adm. S.A
11	RM	Ñuñoa	Av. Pedro de Valdivia 3362	Montecarlo Adm. S.A
12	RM	Ñuñoa	Jose Pedro Alessandri 1132	Montecarlo Adm. S.A
13	RM	Las Condes	Av. Las Condes 12207	Montecarlo Adm. S.A
14	RM	Las Condes	Av. Apoquindo 7200	Montecarlo Adm. S.A

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 23

Locales Santa Isabel, Ex - Santa Isabel Ahold				
Presencia de Sindicato Santa Isabel S.A (19 Salas)				
N°	R.	COMUNA	DIRECCION	Razón Social Contratadora
1	RM	Vitacura	Av. Vitacura 6255	Cencosud Sup. S.A
2	RM	Huechuraba	Pedro Fontova 7789	Cencosud Sup. S.A
3	RM	Conchalí	Av. Cardenal Caro 1771	Cencosud Sup. S.A
4	RM	Santiago	Portugal 112	Cencosud Sup. S.A
5	RM	Renca	Av. Santa Maria 3962	Cencosud Sup. S.A
6	RM	La Florida	Vicuña Mackenna 1145	Cencosud Sup. S.A
7	RM	La Florida	Av Walker Martínez 1786	Cencosud Sup. S.A
8	RM	Providencia	Providencia 2178	Cencosud Sup. S.A
9	RM	Providencia	Av Francisco Bilbao 2855	Cencosud Sup. S.A
10	RM	La Granja	Los Pensamientos 10260	Cencosud Sup. S.A
11	RM	La Granja	Joaquín Edwards Bello 10670	Cencosud Sup. S.A
12	RM	P.A Cerda	Av Calos Valdovinos 2020	Cencosud Sup. S.A
13	RM	El Bosque	Gran Avenida 9863	Cencosud Sup. S.A
14	RM	Las Condes	Manquehue Norte 457	Cencosud Sup. S.A
15	RM	Lo Barnechea	Av. Los trapenses 3515	Cencosud Sup. S.A
16	RM	Melipilla	Av. Manso 533	Cencosud Sup. S.A
17	RM	C. de Tango	Av C. de Tango Esq. Lonquén	Cencosud Sup. S.A
18	RM	Puente Alto	Av. Concha y Toro 1036	Cencosud Sup. S.A
19	RM	Quinta Normal	Av. San Pablo 4870	Cencosud Sup. S.A

EL CUADRO 23 CONTINUA, PERO EN LOS DEMAS LOCALES EXISTE PRESENCIA DE OTROS SINDICATOS

CONTINUACION				
20	RM	La Cisterna	Avda. Ossa 36	Cencosud Sup. S.A
21	RM	La Reina	Av. Larraín 6677	Cencosud Sup. S.A
22	RM	Conchalí	Av. Dorsal 1201	Cencosud Sup. S.A
23	RM	Peñalolen	Av. Tobalaba 13949	Cencosud Sup. S.A
24	X	Puerto Montt	Cerro Tronador 4981	Cencosud Sup. S.A
25	X	Puerto Montt	Antonio Varas 711	Cencosud Sup. S.A
26	IX	Temuco	Av. Pablo Neruda 2050	Cencosud Sup. S.A
27	IX	Temuco	Bulnes 279	Cencosud Sup. S.A
28	VIII	Chillán	El Roble 770	Cencosud Sup. S.A
29	VIII	Chillán	5 de Abril 864	Cencosud Sup. S.A
30	VIII	Los Angeles	Av. Ercilla 190	Cencosud Sup. S.A
31	VIII	Talcahuano	Av. Jorge Alessandri 3177	Cencosud Sup. S.A
32	VIII	Talcahuano	Colón 196	Cencosud Sup. S.A
33	VIII	Concepción	Anibal Pinto 542	Cencosud Sup. S.A
34	VIII	Concepción	P. de Valdivia 1066	Cencosud Sup. S.A
35	VIII	Concepción	21 de Mayo 3225	Cencosud Sup. S.A

CONTINUACION				
36	VIII	Concepción	Diagonal P. Aguirre Cerda 1107	Cencosud Sup. S.A
37	VIII	San Pedro	Michimalongo 1040	Cencosud Sup. S.A
38	VIII	Coronel	Manuel Montt 221	Cencosud Sup. S.A
39	VII	Curico	Camilo Henríquez 627	Cencosud Sup. S.A
40	VII	Linares	Yumbel 348	Cencosud Sup. S.A
41	VII	Linares	Januario Espinoza 1183	Cencosud Sup. S.A
42	VI	Rancagua	Dr. Salinas 1101	Cencosud Sup. S.A
43	VI	Rancagua	Av. Membrillar 20	Cencosud Sup. S.A
44	VI	Rancagua	República de Chil 391	Cencosud Sup. S.A
45	V	Valparaiso	Almirante Riveros del 17 al 31 Esq.	Cencosud Sup. S.A
46	V	Valparaiso	Uruguay 350	Cencosud Sup. S.A
47	V	Valparaiso	Av. Brasil 1479	Cencosud Sup. S.A
48	V	Valparaiso	Pedro Montt 1845	Cencosud Sup. S.A
49	V	Viña de Mar	Arlegui 948	Cencosud Sup. S.A
50	V	Viña de Mar	Av. Valparaiso 740	Cencosud Sup. S.A
51	V	Viña de Mar	Local Villanelo 236	Cencosud Sup. S.A
52	V	Viña de Mar	R. Sotomayor 230	Cencosud Sup. S.A
53	V	Viña de Mar	1 Poniente 811	Cencosud Sup. S.A
54	V	Viña de Mar	Quillota 441	Cencosud Sup. S.A
55	V	Curruma	Av. Cardenal Samoré 2335	Cencosud Sup. S.A
56	V	Con Con	Av. Manantiales 1021	Cencosud Sup. S.A
57	V	Quilpue	Carrera 811	Cencosud Sup. S.A
58	V	Quilpue	Freire 496 El Belloto	Cencosud Sup. S.A
59	V	Quilpue	Claudio Vicuña 696	Cencosud Sup. S.A
60	V	Quilpue	D. Portales 802 L102 (Mall)	Cencosud Sup. S.A
61	V	Quilpue	Freire 2411	Cencosud Sup. S.A
62	V	Quillota	Prat 95	Cencosud Sup. S.A
63	V	Quillota	Av. San Martín 147	Cencosud Sup. S.A
64	V	Villa Alemana	Valparaiso 569	Cencosud Sup. S.A
65	V	La calera	J:J Perez 102	Cencosud Sup. S.A
66	V	La calera	Zenteno 232-242	Cencosud Sup. S.A
67	V	San Felipe	Merced 25	Cencosud Sup. S.A
68	V	Los Andes	Chacabuco 42	Cencosud Sup. S.A
69	V	Limache	Urmeneta 430	Cencosud Sup. S.A
70	IV	Coquimbo	Anibal Pinto 1551	Cencosud Sup. S.A
71	IV	Ovalle	V. Mackenna 160	Cencosud Sup. S.A
72	I	Arica	Av. Santa Maria 2415	Cencosud Sup. S.A
73	I	Iquique	Heroes de la Concepción 2855	Cencosud Sup. S.A
74	RM	La Cisterna	Estación Intermodal La Cisterna	N/D
75	V	Valparaiso	N/D: No disponible	N/D

m) Hipermercados

El formato Jumbo, es el ala “hipermercadista”²⁷ de Cencosud, la cual a Diciembre del año 2006 reportó el 30% de los ingresos totales del holding de empresas. Opera desde **el año 1976**, cuando se inaugura el local de Kennedy en la comuna de Las Condes.

A Septiembre de 2007, existen **22** salas Jumbo a nivel nacional, de las cuales 19 han sido construidas íntegramente por Cencosud, mientras que las 3 restantes, corresponden a adquisiciones efectuadas. Estas son: la sala de **Pajaritos** correspondió a Supermercados Montecarlo, la sala de **Puente Alto** a Economax y la sala de **Pedro Aguirre en Antofagasta** a Infante.

Un efecto directo de lo anterior se detecta en el plano sindical, los tres locales citados, traían trabajadores sindicalizados de sus respectivas ex – empresas. Al momento que Cencosud adquiere dichas cadenas, los derechos sindicales se mantienen; sin embargo, el crecimiento sindical en esos establecimientos es estéril, quedando aquellos trabajadores sindicalizados bajo un régimen de contratación diferente que al del resto de sus compañeros de funciones que no son sindicalizados.

Los que no pertenecen a la organización sindical son contratados bajo una de tres razones sociales que Jumbo asigna para formalizar la relación laboral entre Cencosud y la mano de obra. Estas se fijan según la zona geográfica del país, quedando el norte como Jumbo Administradora Norte S.A, el sur como Jumbo Administradora Temuco S.A y la Región Metropolitana como Jumbo Administradora S.A.

Los sindicatos de Jumbo, necesariamente se asocian a una de estas tres figuras que operan como empleadores.

Cuando una cadena adquirida transforma sus locales, en salas Santa Isabel y **otro** en sala Jumbo, debe considerar lo anterior. Es decir la organización sindical “adoptada” retiene a los socios que ahora pasan a Jumbo, ellos tienen contrato con el empleador donde quedará la mayoría de la fuerza sindical *adoptada*. En consecuencia los trabajadores de Jumbo que eran ex – montecarlo, están bajo Administradora Montecarlo S.A.

Lo anterior origina que cualquier atisbo de crecimiento sindical, del sindicato “allegado” en ese local sea esteril, ya que esta organización, no puede aumentar su afiliación en Jumbo, debido a que la razón social con que contratan a las personas recién llegadas, sin vínculos sindicales de ningún tipo, **es alguna de las tres figuras jurídicas de Jumbo**. En consecuencia, los trabajadores(as) que estando sindicalizados pasaron a Jumbo (Local Pajaritos, Local Puente Alto y Local P.A Cerda de Antofagasta) son los únicos en sus respectivos locales que están y estarán contratados bajo una razón social distinta al resto de los locales, situación que se mantendrá hasta que dichos trabajadores sean despedidos o salgan del sindicato.

²⁷ Salas de venta de mayor tamaño.

n) Caracterización de Jumbo Bilbao (1979)

La sala Jumbo Bilbao (1979) es la que más vende a Chile, facturando más de 6 mil millones de pesos al mes. Es también uno de los hipermercados que más vende en América Latina.

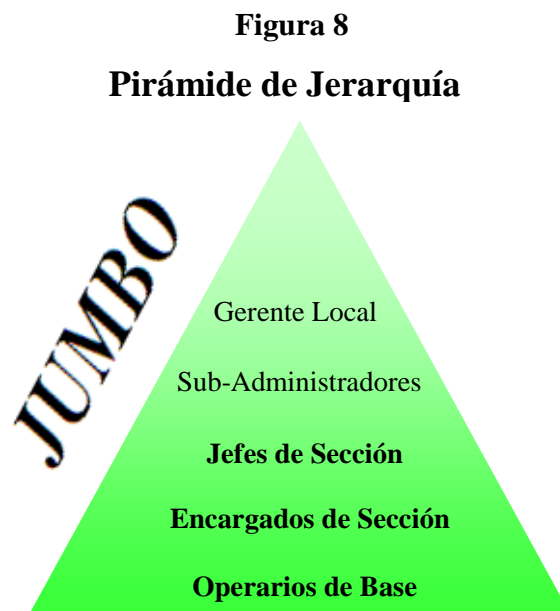
En local emplea a más de 800 personas, sin embargo, contratados por Jumbo Administradora S.A, son cercanos a 500. De ellos 354 personas son tiempo completo y el resto de jornada parcial.

Cuenta con un gerente de local, quien realiza labores de coordinación superior con otros elementos del holding Cencosud.

Quienes secundan al gerente, son los subadministradores, hay dos de ellos durante cada turno. En la práctica son ellos los “dueños de casa”, por ellos pasan todas las llaves del establecimiento.

Cada sección de trabajo tiene un jefe encargado el cual debe reportarse directamente con alguno de los 4 subadministradores que tiene el establecimiento.

Finalmente bajo el Jefe de sección se encuentra el encargado de sección cuya misión es cubrir al primero en caso de que este presente algún problema.



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 24

JUMBO	
SECCIONES DE TRABAJO	
1	Pan y Pastelería
2	Platos Preparados
3	Lácteos y Congelados
4	Carnes
5	Fiambres
6	Verduras
7	Pescadería
8	Botillería
9	Perfumería
10	Abarrotes
11	Aseo y Limpieza
12	Ferretería
13	Cafetería
14	Librería
15	Textil
16	Menaje
17	Audio y Video
18	Jardinería
19	Galletas y Chocolates
20	Cocktail y Condimentos
21	Cajas
22	Administración
23	Empaque

Fuente: Elaboración Propia

Situación en Cajas: Se observa que existe suministro de trabajadoras cajeras. El método opera de la siguiente manera: cada día, un grupo de cajeras llegan al local y deben firmar un libro de asistencia que se encuentra al lado del reloj control típicamente utilizado por el personal de planta. El libro es administrado por un supervisor, también externo y de la misma suministradora, que las llevará al “centro de cajas” para que la jefa de cajas de Jumbo Bilbao, les indique como será la jornada laboral del día. Luego de eso el supervisor se retira y las cajeras externas comienzan a trabajar como cualquier cajera más. El uniforme utilizado es sutilmente distinto ya que tienen un delantal verde un poco más claro que el tradicional de planta y utilizan un antiguo chaleco Jumbo con franjas naranjas.

Las cajeras suministradas trabajan un rato, sólo lo que dispone Jumbo y luego el supervisor las pasa a retirar en un furgón, para llevarlas a otros establecimientos, entre ellos Santa Isabel.

La empresa en cuestión se llama: HRM (EST) y CIA Ltda., y realiza su práctica desde al menos el año 2005. En la pesquisa se logró obtener un antiguo aviso publicado en Internet, cuyos contactos aún siguen vigentes.

El cuerpo del mensaje dice:

*“Empresa de servicios necesita para supermercados (Sta Isabel, Montecarlo, Jumbo, etc) y tiendas (Ripley) cajeras, Reponedores, Atencion de publico y otras especialidades dentro de supermercado, en distintas comunas de santiago, San Felipe y Viña del Mar. Solo trabajadores Part-time de fines de semana y festivos. remitan curriculum al mail *****@hrm.tie.cl (Santiago) o a *****@hrmconsultores.tie.cl (Viña y San Felipe)”²⁸*

²⁸ Fuente: Internet, foro en www.rie.cl, fecha de la entrada: 25/05/2005.

Cuadro 25**Salas Jumbo en Chile**

Razones Sociales Contratadas a Septiembre de 2007

N°	NOMBRE	Mts 2	Año	Razón Social Contratadora
1	Maipú	10.938	1996	Jumbo Administradora S.A
2	Kennedy	10.741	1976	Jumbo Administradora S.A
3	La Florida	10.457	2001	Jumbo Administradora S.A
4	La Reina	9.905	2002	Jumbo Administradora S.A
5	Bilbao	8.673	1979	Jumbo Administradora S.A
6	La Dehesa	8.116	2003	Jumbo Administradora S.A
7	Pajaritos (*)	7.374	2005	Jumbo Administradora S.A
8	El Llano	6.770	2004	Jumbo Administradora S.A
9	Peñalolen	4.952	2003	Jumbo Administradora S.A
10	Puente Alto (**)	N/D	2006	Jumbo Administradora S.A
11	Rancagua	9.155	2000	Jumbo Administradora S.A
12	Copiapó	4.720	2005	Jumbo Administradora Norte S.A
13	Los Andes (Aconcagua)	N/D	2006	Jumbo Administradora Norte S.A
14	Viña del Mar	9.858	2002	Jumbo Administradora Norte S.A
15	Valparaíso (Local N°17)	N/D	2006	Jumbo Administradora Norte S.A
16	La Serena	N/D	2006	Jumbo Administradora Norte S.A
17	Antofagasta P.Aguirre (***)	N/D	2006	Jumbo Administradora Norte S.A
18	Antofagasta Angamos	N/D	2006	Jumbo Administradora Norte S.A
19	Curicó	N/D	2007	Jumbo Administradora Temuco S.A
20	Chillán	7.144	2005	Jumbo Administradora Temuco S.A
21	Temuco	7.609	2004	Jumbo Administradora Temuco S.A
22	Puerto Montt	7.330	2005	Jumbo Administradora Temuco S.A
23	Osorno (En Construcción)			

NOTAS:

(*) : Ex Local Montecarlo, hay presencia de trabajadores contratados por Montecarlo Administradora S.A

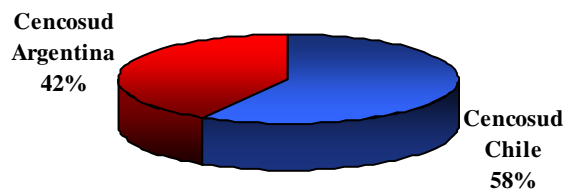
(**): Ex Local Montrone Plá (Economax)

(***): Ex Local Infante

Fuente: Elaboración Propia.

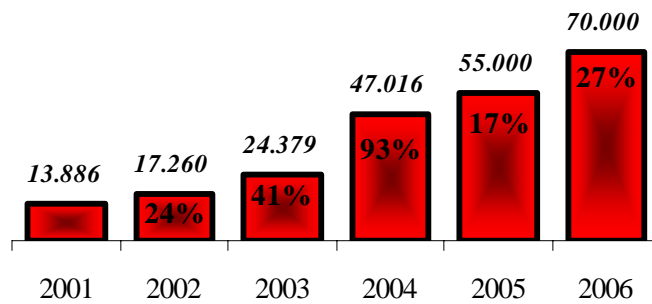
o) Empleo Generado

Gráfico 17
Dotación por País
(Holding Completo)



Fuente: Elaboración propia en base a J. Madrid, 8° Sesión, 16 de mayo 2007

Gráfico 18
Empleos Holding Cencosud



Fuente: Elaboración Propia en base memorias Cencosud

Cuadro 26

Dotación al 2° Semestre de 2007		DT	S	% S	NS	NIC
1	Cencosud Supermercados	10.582	5.111	48,3%	6	7
2	Santa Isabel Administradora Norte	1.269	399	31,4%	3	3
3	Santa Isabel Administradora Sur	1.130	624	55,2%	3	3
4	Jumbo Administradora	7.107	4.546	64,0%	5	4
5	Jumbo Adm. Temuco	1.592	562	35,3%	2	1
6	Jumbo Adm. Norte	2.443	205	8,4%	4	0
7	Montecarlo Administradora	2.627	1.110	42,3%	1	1
8	Preaservices Ltda. (*)	1.473	267	18,1%	1	1
Total		28.223	12.824	45,4%	25	20

DT: Dotación Total, S: Sindicalizados (as), %S: Porcentaje de sindicalización, NS: N° de sindicatos, NIC: N° de Instrumentos Colectivos. Fuente: Taquigrafías comisión investigadora supermercados, Cámara Diputados, 2007.

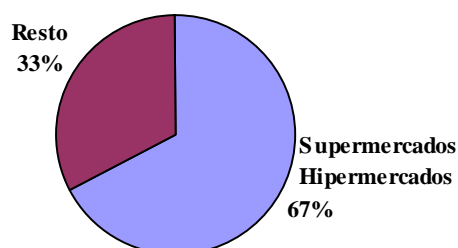
Cuadro 27

Dotación por tipo de contrato		Full Time		Part Time		Peak Time		
		45 Hrs Semanales		30 Hrs Semanales		20 Hrs Semanales		
		Pzo. Fijo	Indef.	Pzo. Fijo	Indef.	Pzo. Fijo	Indef.	
Cencosud Supermercados	10.582	283	7.382	347	1.271	263	1.036	
Santa Isabel Administradora Norte	1.269	74	855	35	126	49	130	
Santa Isabel Administradora Sur	1.130	52	803	42	108	35	90	
Jumbo Administradora	7.107	212	5.177	203	1.417	6	92	
Jumbo Adm. Temuco	1.592	140	1.109	59	163	9	112	
Jumbo Adm. Norte	2.443	68	1.840	39	496	0	0	
Montecarlo Administradora	2.627	117	1.814	72	512	75	37	
Preaservices Ltda.	1.473	260	941	60	123	37	52	
Total		28.223	1.206	19.921	857	4.216	474	1.549

Fuente: Taquigrafías comisión investigadora supermercados, Cámara Diputados, 2007.

Gráfico 19

**Peso en el empleo de los
Super/Hipermercados en Cencosud,
Chile, Mayo 2007**



Fuente: Elaboración Propia en base a J. Madrid, 8° Sesión, 16 de mayo 2007

p) Situación Sindical

Cuadro 28

Estructura Sindical en Cencosud / Área Supermercados + Hipermercados *				
ASOCIADOS A LOS EMPLEADORES (RAZONES SOCIALES QUE CONTRATAN)				
N°	SINDICATOS	CADENA	RAZON SOCIAL	S
1	Sindicato Preaservices N°1	Santa Isabel	Preaservices Ltda.	383
2	Sindicato Preaservices N°2	Santa Isabel	Preaservices Ltda.	200
3	Sindicato DAL Concepción	Santa Isabel	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.	368
4	Sindicato DAL Norte	Santa Isabel	Santa Isabel Adm. Norte Ltda.	400
5	Sindicato DAL Puerto Varas	Santa Isabel	Santa Isabel Adm. Sur Ltda.	400
6	Sindicato Nacional Cencosud	Santa Isabel	Cencosud Supermercados S.A	1.500
7	Sindicato Interregional S. Isabel	Santa Isabel	Cencosud Supermercados S.A	100
8	Sindicato Nacional Santa Isabel	Santa Isabel	Cencosud Supermercados S.A	4.200
9	Sindicato Mega Infante	Santa Isabel	Santa Isabel Adm. Norte Ltda.	80
10	Sindicato Supermercados S.I	Santa Isabel	Cencosud Supermercados S.A	420
11	Sindicato Local 040 Chillán	Santa Isabel	Cencosud Supermercados S.A	57
12	Interempresa Cencosud Jumbo	C. Distrib.	Cencosud Supermercados S.A	80
13	Sindicato Montecarlo	Santa Isabel	Montecarlo Adm. S.A	1.200
14	Sindicato Jumbo N°1	Jumbo	Jumbo Administradora S.A	1.800
15	Sindicato Jumbo N°2	Jumbo	Jumbo Administradora S.A	2.800
16	Sindicato Interempresas Jumbo	Jumbo	Jumbo Administradora S.A	180
17	Sindicato Jumbo N°3, Part Time	Jumbo	Jumbo Administradora S.A	850
18	Sindicato Jumbo Temuco	Jumbo	Jumbo Adm. Temuco S.A	300
19	Sindicato Jumbo Antofagasta	Jumbo	Jumbo Adm. Norte S.A	N/D
20	Sindicato Jumbo Copiapó	Jumbo	Jumbo Adm. Norte S.A	N/D
21	Sindicato Jumbo Valparaíso	Jumbo	Jumbo Adm. Norte S.A	N/D
22	Sindicato Jumbo La Serena	Jumbo	Jumbo Adm. Norte S.A	N/D
23	Sindicato Jumbo Chillán	Jumbo	Jumbo Adm. Temuco S.A	N/D
24	Sindicato Jumbo Puerto Montt	Jumbo	Jumbo Adm. Temuco S.A	N/D
TOTAL				15.318

* Cifras obtenidas directamente de entrevistas con dirigentes sindicales e informes taquigráficos de la Cámara de Diputados
N/D: No disponible. No se logro pesquisar el dato, sin embargo si se pudo monitorear la existencia de sindicato activo
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 20

Cencosud Área Supermercadista
Tasa de Sindicalización

Fuente: Elaboración propia en base a: Empresa para el caso del total de trabajadores(as) de la compañía en el área supermercadista y, entrevistas para el caso de los sindicalizados

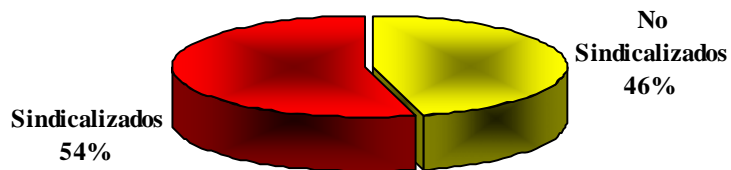


Gráfico 21

Sindicalización en Jumbo
Tasa de Sindicalización

Fuente: Elaboración propia en base a: Empresa para el caso del total de trabajadores(as) de la compañía en el área supermercadista y, entrevistas para el caso de los sindicalizados

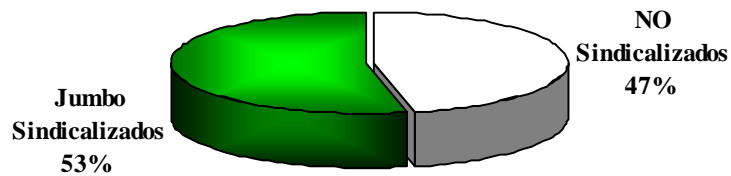
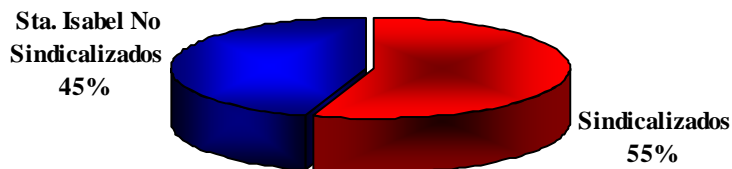


Gráfico 22

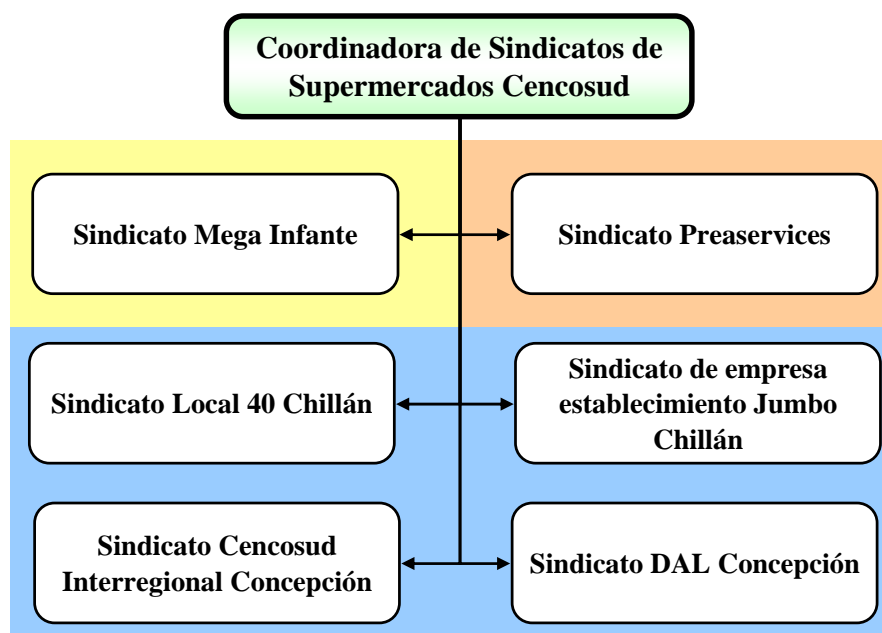
Sindicalización en Santa Isabel
Tasa de Sindicalización

Fuente: Elaboración propia en base a: Empresa para el caso del total de trabajadores(as) de la compañía en el área supermercadista y, entrevistas para el caso de los sindicalizados



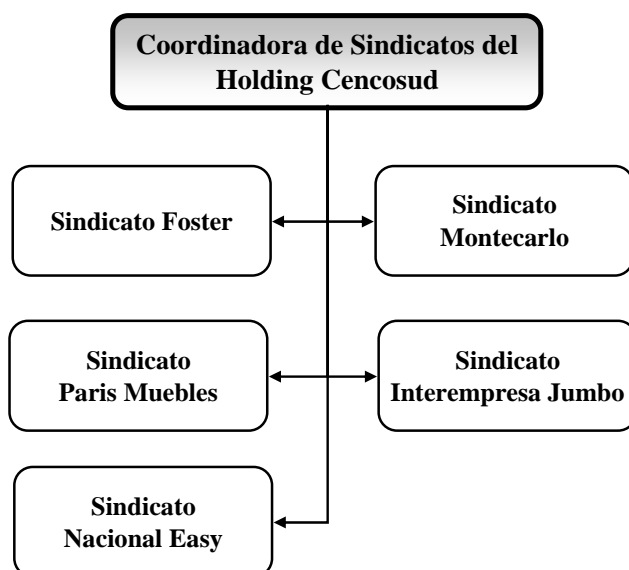
En la actualidad existen dos coordinadoras de sindicatos Cencosud, las cuales se han organizado producto de diversas denuncias que existen en la Inspección del Trabajo en contra de las empresas del holding Cencosud.²⁹

Figura 8



Fuente: Elaboración Propia

Figura 9



²⁹ Fuente: Fundación SOL, dispone de la lista exhaustiva de las denuncias.

q) Desempeño Económico y Financiero de la rama supermercadista

Cuadro 29

CENCOSUD SUPERMERCADOS S.A / Cifras en Miles de \$				
CONCEPTO	2003	2004	2005	2006
Utilidad Final	\$ 11.984.158	\$ 29.389.516	\$ 43.030.371	\$43.859.529
Ingresos por Venta	\$ 481.840.773	\$ 794.948.149	\$ 1.045.150.676	\$1.190.303.400
Costo Venta	-\$ 361.166.082	-\$ 589.118.415	-\$ 760.546.333	-\$866.104.800
GAV	\$ 104.104.994	\$ 180.096.446	\$ 235.301.594	\$273.573.005
Utilidad Operacional	\$ 16.569.697	\$ 25.733.288	\$ 49.302.749	\$50.625.600

Fuente: Elaboración Propia en base a memorias institucionales.

Cuadro 30

Ingresos por Ventas según cadena, Diciembre de 2006		
CADENA	VENTAS (\$)	Porcentaje respecto al total de las ventas Santa Isabel más Jumbo
<i>Santa Isabel</i>	<i>609.748.000.000</i>	51,226%
<i>Jumbo</i>	<i>579.512.000.000</i>	48,686%

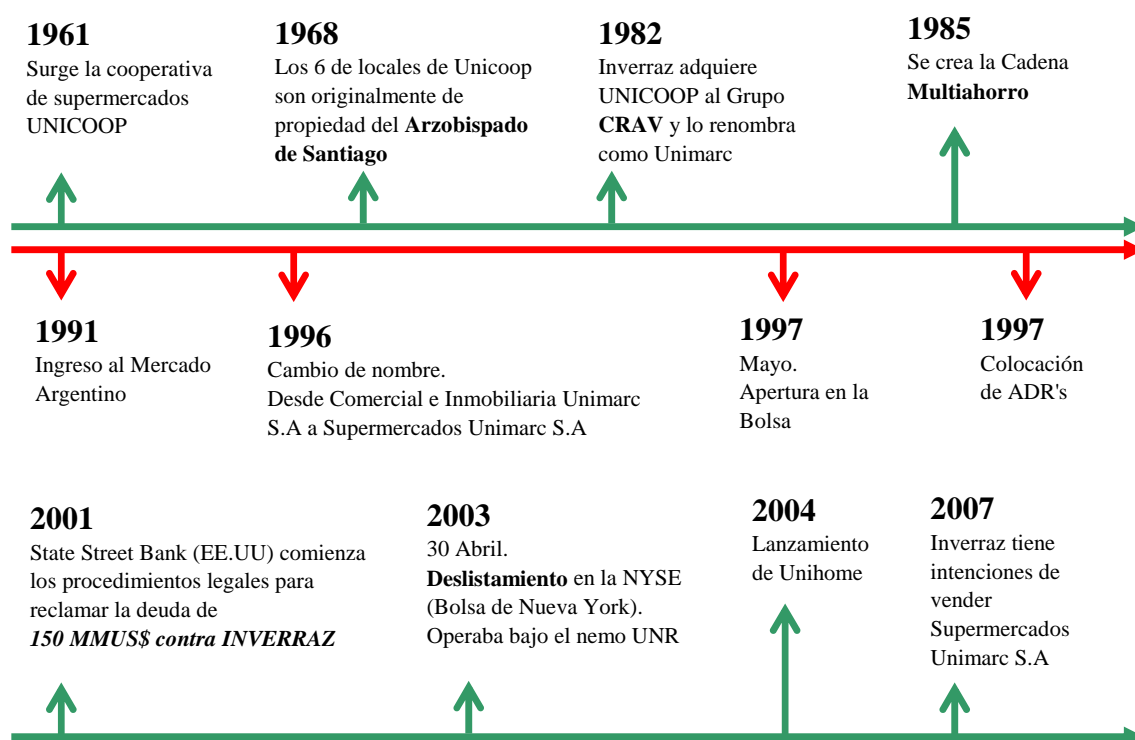
Fuente: Elaboración Propia en base a FECU 2006

Unimarc

a) Descripción de la empresa y síntesis histórica

La propiedad de las acciones de Unimarc está en manos del Holding de empresas Inverraz Ltda., y tras éste, está el empresario y ex – senador de la República, F. Javier Errázuriz. Supermercados Unimarc nace el año 1961, bajo el nombre de Supermercados Unicoop. En 1982, la cadena es renombrada como Unimarc, pero con la razón social Inmobiliaria Unimarc S.A tras ser adquirida por Inverraz Ltda. En 1996 surge legalmente Supermercados Unimarc S.A, como razón social, manteniéndose hasta el día de hoy.

Figura 10
Historia Resumida de Unimarc (1961-2007)

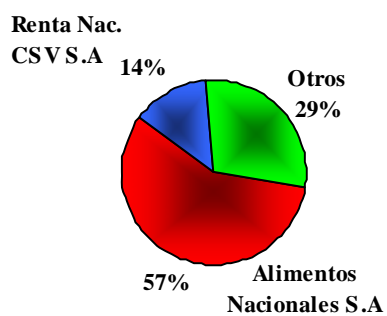


Fuente: Elaboración Propia.

b) Propiedad de las acciones y controlador

Gráfico 23

Propiedad Accionaria
Unimarc, 2006



Fuente: SVS, 2007

c) Directorio y Alta Administración

Cuadro 31

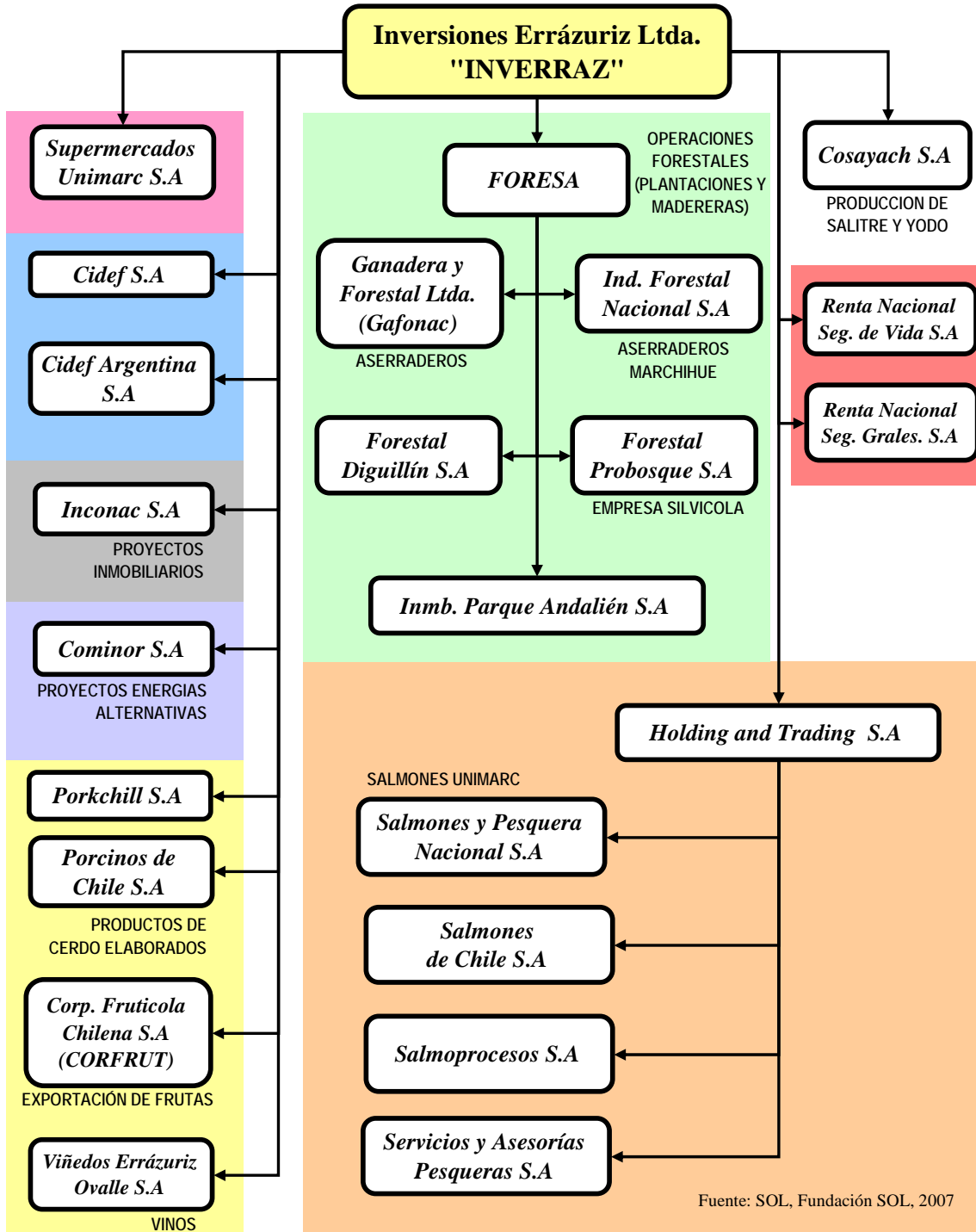
Directorio a diciembre de 2006	
CARGO	NOMBRE
Presidente	Francisco J. Errázuriz O.
Director	Ramón Méndez C.
Director	Patricio Bosselin M.
Director	Cesar Macias Q.
Alta gerencia a dic. 2006	
CARGO	NOMBRE
Gte. Gral.	Elias Errázuriz E.
Gte. RR.HH	Raúl Saez M.
Gte. Operaciones	Isolina Martínez V.

Fuente: Memoria Unimarc S.A, 2006

Para contextualizar en que parte se encuentra Unimarc, se comienza describiendo a grandes rasgos su holding matriz, Inverraz.

d) Estructura Societaria del holding Inverraz

Figura 11
Estructura Societaria Holding Inverraz
 Diciembre 2006, Principales Empresas



Fuente: SOL, Fundación SOL, 2007

Inverraz, participa en al menos **8** sectores de la economía: Salmonicultura, Agroexportación, Comercio, Minería, Construcción, Automotriz, Forestal y en el Mercado de Seguros. Con esta diversidad de negocios, el holding es capaz de operar desde el norte grande hasta la región de Aysén.

El esquema grafica más de 20 sociedades matrices, de las cuales se extienden diversas empresas utilizadas en la ejecución de las distintas cadenas de negocios.

La siguiente, es una lista exhaustiva de razones sociales pesquisadas en la investigación:

Cuadro 32

Otras empresas pesquisadas como parte de Inverraz		
Sólo las detectadas en la investigación, al 2006		
N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	RUT
1	Fruicola Viluco S.A	78.724.830-6
2	Agrícola Pichilemu Ltda.	78.776.810-5
3	Soc. Agrícola Las Cruces	78.791.770-4
4	Cidef Comercial S.A	79.780.600-5
5	Inmob. Constructora Nacional S.A	79.809.460-2
6	Inversiones Financieras S.A	79.902.880-2
7	Inversiones Culenar S.A	88.163.300-0
8	Servicios Integrales S.A	88.461.600-K
9	Unimarc Internacional S.A	88.486.700-2
10	Renta Nacional Cía. De Seguros Generales S.A	94.510.000-1
11	Cosayach Nitrato S.A	96.538.430-8
12	United Marketing and Sales Chile S.A	96.509.820-8
13	Holding and Trading S.A	94.827.000-5
14	Impresos Loma Blanca S.A	96.574.110-0
15	Ganadera Forestal Nacional S.A	96.591.240-1
16	Administradora Austral S.A	96.798.240-7
17	Administradora de Recursos S.A	96.799.480-4
18	Viñedos Errázuriz Ovalle S.A	96.822.650-9
19	Seguridad Comercial S.A	96.836.500-2
20	Administradora Multifuncional S.A	96.879.010-2
<i>C O N T I N U A...</i>		

Algunas sociedades intervienen directamente en Cadenas de Negocios que no son propias. Por ejemplo, Administradora Multifuncional S.A, **no es filial** (ni directa ni indirecta)³⁰ del holding Supermercados Unimarc S.A., sin embargo a través de dicha razón social, al 2006 existían contratos de trabajo para personal de los supermercados.

³⁰ Es filial de Inverraz y por lo tanto tampoco se trata de una empresa externa.

De esta constatación es posible inferir que aún cuando las figuras legales no estén en la estructura societaria directa y propia de cada negocio, igualmente intervienen en éste.

Continuación...

Otras empresas pesquisadas como parte de Inverraz		
Sólo las detectadas en la investigación, al 2006		
N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	RUT
21	Servicios Multifuncionales S.A	96.879.070-6
22	Administradora Generales S.A	96.879.090-0
23	Seguridad y Protección S.A	96.879.100-1
24	Gestión y Administración S.A	96.898.490-K
25	Negocios y Servicios Generales S.A	96.913.160-9
26	Corp. De Inv. Y Desarr. Cidef S.A	96.923.970-1
27	Agrícola y Viñedos Tierrauca S.A	99.521.630-2
28	Guardias de Seguridad Uno S.A	99.596.490-2
29	Guardias de Seguridad Dos S.A	99.596.500-3
30	Ganadera Forestal Nacional Ltda.	78.776.710-9
31	Renta Nacional Cía. De Seguros de Vida	94.716.000-1
32	Inversiones Pozo Almonte	96.542.240-4
33	Servicios de Personal Austral S.A	96.797.780-2
34	Administradora de Recursos S.A	96.799.480-4
35	Publicidad y Promoción S.A	96.800.910-9
36	Salmones de Chile S.A	96.914.410-7
37	Administradora Solución S.A	99.545.240-5
38	Industria y Forestal Nacional S.A	96.524.230-9
39	Administradora de Supermercados S.A	86.360.500-8

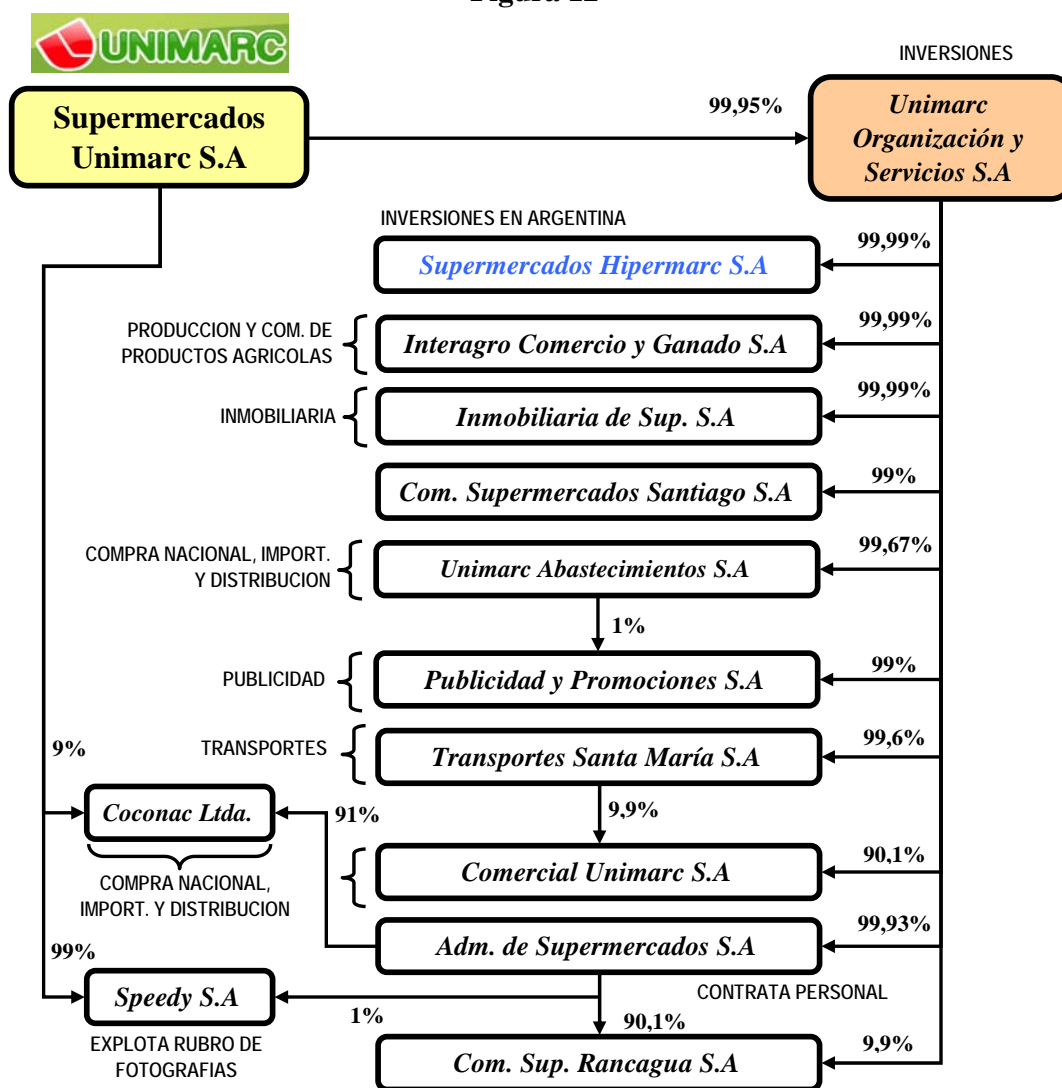
Fuente: Elaboración Propia en base a datos SVS.

Un último aspecto a señalar respecto al holding **Inverraz**, es que sólo existe información pública de una de sus filiales, que es Supermercados Unimarc S.A. Dicha sociedad es la única inscrita en la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), y que transa acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago. Vemos que el holding tiene participación en muchas otras áreas de la economía nacional y preocupa el nivel de desinformación en la que se deben mover las organizaciones sindicales y trabajadores(as) de estas empresas.

e) Estructura Societaria de Supermercados Unimarc S.A

En el caso de Supermercados Unimarc S.A., la situación de “micro-holdings” también está presente:

Figura 12



Fuente: Elaboración Propia en base a Memoria Unimarc 2006, Complementos.

Para la explotación del negocio, se usa Supermercados Unimarc S.A, esto es evidente al analizar los registros de Servicio de Impuestos Internos, donde la tributación comercial por el giro de supermercados se asocia a dicha figura legal, de hecho las boletas comerciales en las 41 salas, a nivel nacional, se emiten bajo ese nombre (ver anexo 5).

f) Razones sociales que consolidan

Supermercado Unimarc S.A, se presenta entonces como un holding de empresas. Las razones sociales que consolidan (los resultados contables y financieros se adicionan a los de la matriz), son:

Cuadro 33

Filiales que Consolidan con Unimarc S.A		
A Diciembre de 2006		
N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	RUT
1	Comercial Unimarc S.A	87.678.100-K
2	Interagro Comercio y Ganado S.A	88.486.800-9
3	Publicidad y Promociones S.A	96.800.910-9
4	Unimarc Abastecimiento S.A	88.627.400-9
5	Unimarc Organización y Servicios S.A	79.785.340-2
6	Comercial Santiago S.A	87.678.200-6
7	Transportes Santa María S.A	96.629.940-1
8	Inmobiliaria de Supermercados S.A	96.799.180-5
9	Speedy S.A	-----

Fuente: Memoria Supermercados Unimarc S.A, 2006

Formalmente la empresa Supermercados Unimarc S.A, consolida con 9 empresas filiales, en rigor, son sólo 2 las filiales **directas**: Speedy S.A y Unimarc Organización y Servicios S.A. Las restantes sociedades son filiales indirectas y el hecho de omitir en la lista de sociedades consolidantes, algunas que aparecen en el esquema, no genera inconsistencias puesto la empresa Unimarc Organización y Servicios conmuta toda la información financiera y contable de sus sociedades.

g) Expansión y Crecimiento.

Últimos 10 años.

La empresa tuvo sus años dorados durante la década de los 80' con una industria supermercadista que tenía índices de penetración en canales de venta, mucho más bajos que en la actualidad. En los últimos 10 años la evolución en el número de locales ha sido muy discreta. En 1998, Unimarc contaba con 35 supermercados en Chile. Para el año 2002, la cifra fue de 33 locales, 24 de los cuales estaban en Santiago y 9 en regiones. A diciembre de 2003, son 39 y a diciembre de 2004, alcanzan los 40. A septiembre de 2007, la compañía contabiliza 41 locales, 26 en Santiago y 15 en regiones.

h) Modelo Laboral de organización del recurso humano.

En Unimarc se utilizó por varios años el modelo del local operando con “n” razones sociales que administran el recurso humano, siendo su único rol el de contratar/despedir a los trabajadores(as). Paralelamente, coexiste una razón social universal y conocida por el público en general: Supermercados Unimarc S.A, que a diciembre de 2006 contrataba escaso personal³¹. Como se ha venido explicando, esta figura es la que la cadena utiliza para facturar las ventas, relacionarse con Servicio de Impuestos Internos y por supuesto para obtener los resultados financieros propios de la operación.

En una realidad así, existen **sendos** problemas para sindicalizarse dentro de un **mismo local**. En la práctica la sala de venta se transforma en un recinto que alberga trabajadores y trabajadoras de distintos empleadores, cada uno de ellos identificados ante la ley por su RUT. El sindicato interempresa se presenta como la única alternativa real para ser contraparte sindical (disminuyendo el poder de negociación de los trabajadores(as)).

Estas empresas que contratan personal, son muy pequeñas, la mayoría clasificaría como PYMES y en su totalidad se han constituido como **sociedades anónimas cerradas o sociedades de responsabilidad limitada**, restringiendo el acceso a la información para con sus trabajadores(as).

No obstante lo anterior, la investigación arroja que durante el año 2007, la compañía comienza a corregir en parte esta situación efectuando anexos de contratos para albergar a los trabajadores(as) en menos de 5 razones sociales, entre ellas Supermercados Unimarc S.A y PANCARTA S.A.

Se comienza por graficar la situación que durante años vivieron muchos trabajadores y trabajadoras de Unimarc.

³¹ No se confunda el lector. En la memoria de Supermercados Unimarc S.A se declara que la compañía tiene más de 4.000 trabajadores, sin embargo más del 90% **no** están contratados por esa razón social. Tampoco son externos, provienen de otras empresas del holding.

Situación detectada en Unimarc de las Tranqueras, comuna de Vitacura, año 2006

Figura 13



Fuente: Elaboración Propia.

En un excelente trabajo, la directiva del Sindicato Interempresas Unimarc “Renacer”, catastró las distintas empresas que contratan personal en Unimarc. Los resultados son concluyentes, a 2006, existían 33 empresas, pertenecientes al mismo grupo controlador (Inverraz), que contratan a **4.230** personas, para colocarlas en los 41 locales.

A diciembre de 2006, en la memoria anual, la empresa declara tener **4.351** personas contratadas. El cruce es casi perfecto, considerando que faltarían los contratados por Supermercados Unimarc S.A, que serían los menos (recordar que esa razón social es la que se captura las operaciones comerciales).

Cuadro 34

Filiales del Holding que contratan personal, UNIMARC AÑO 2006			
(No son empresas externas)			
N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	RUT	N° de Trabajadores
1	Servicio Integrales S.A	68.461.600-K	219
2	Unimarc Organización y Servicios S.A	79.785.340-2	7
3	Transportes Santa María S.A	96.629.940-1	19
4	Administradora de Recursos S.A	96.799.480-4	304
5	Publicidad y Promoción S.A	96.800.910-9	18
6	Administración y Servicios Temuco S.A	96.825.920-2	42
7	Administración y Servicios Machalí S.A	96.836.510-K	25
8	Administración y Servicios Chillán S.A	96.833.720-3	46
9	Administración y Servicios Cordillera S.A	96.836.520-7	3
10	Administración y Servicios Las Tranqueras S.A	96.836.500-2	4
11	Administración y Servicios Macul S.A	96.879.060-9	14
12	Unimarc Abastecimiento S.A	88.627.400-9	10
13	Administración y Servicios Viña del Mar S.A	96.879.030-7	24
14	Administración y Servicios Concepción S.A	96.879.050-1	5
15	Administración y Servicios Oriente S.A	96.879.020-K	14
16	Administración y Servicios Curicó S.A	96.879.040-K	32
17	Administradora Multifuncional S.A	96.879.010-2	655
18	Administración y Servicios Maipú S.A	96.879.000-5	11
19	Administración y Servicios Las Tranqueras S.A	96.879.100-1	2
20	Administradora Generales S.A	96.879.090-0	574
21	Gestión de Servicios e Inversión S.A	96.879.080-3	20
22	Servicios Multifuncionales S.A	96.879.070-6	577
23	Gestión y Administración S.A	96.898.490-K	136
24	Servicios de Atención Personalizada S.A	96.818.500-0	19
25	Administradora Austral S.A	96.798.240-7	45
26	Servicios de Personal Austral S.A	96.797.780-2	66
27	Administradora Solución S.A	99.545.240-5	385
28	Adm. de Servicios Complementarios S.A	96.931.170-4	280
29	Empresa Sercap S.A	77.960.140-4	3
30	Administradora Multiservicios S.A	96.931.230-1	70
31	Guardias de Seguridad Uno S.A	99.596.490-2	300
32	Guardias de Seguridad Dos S.A	99.596.500-3	300
33	Administradora Externa S.A	N/D	1
Total Trabajadores			4230
Fuente: Sindicato de Trabajadores Interempresa "Renacer" Unimarc, 2006			

Locales Unimarc

Cuadro 35

Locales Unimarc / a Diciembre de 2006		
S A N T I A G O (26 Locales)		
N° LOCAL	DIRECCIÓN	COMUNA
1	Vitacura	Eduardo Marquina 3992 Vitacura
2	La Reina	Principe de Gales 7271 La Reina
3	Irrarazabal	Irrarazabal 4354 Ñuñoa
4	Vespucio	Apoquindo 4335 Las Condes
5	Manquehue	Manquehue 1700 Las Condes
6	Parque La Florida	Serafin Zamora 127 La Florida
7	Gran Avenida	Gran Avenida 5485 San Miguel
8	Providencia	Apoquindo 2270 Las Condes
9	Diego Portales	Portugal 56 Santiago
10	Santa María de Manquehue	Av. Santa María 6940 Vitacura
11	Maipú II	Av. Alfredo Silva 1414 Maipú
12	Los Leones	Gral. José Artigas 3250 Ñuñoa
13	José María Caro	B. Ventura con Est. Cen. P.A.C
14	Juan Antonio Ríos	Salomón Sack 351 Independencia
15	Villa Olímpica	Obispo Orrego 1250 Ñuñoa
16	Santa Rosa	Santa Rosa 8002 La Granja
17	Grecia	Grecia 320 Ñuñoa
18	Manuel Montt	Manuel Montt 1079 Providencia
19	Maipú	Ramón Freire 1529 Maipú
20	Las Tranqueras	Vitacura 8400 Vitacura
21	Cordillera	Rojas Magallanes 1856 La Florida
22	Amunategui	Amunategui 178 Santiago
23	La Cisterna	Gran Avenida 9150 La Cisterna
24	Guanaco	Guanaco 4480 Conchalí
25	Zapadores	Zapadores 1320 Conchalí
26	Las Parcelas	Las Parcelas 9001 Peñalolen

Fuente: Memoria Unimarc, 2006

Cuadro 36

Locales Unimarc / a Diciembre de 2006			
REGIONES (15 Locales)			
N° LOCAL	DIRECCIÓN	COMUNA	
27	Club Hípico	Av. Colón 7948	Talcahuano
28	Curacaví	Ambrosio O'Higgins 1689	Curacaví
29	Viña Libertad	1 Norte 869	Viña del Mar
30	Viña San Martín	4 Poniente 638	Viña del Mar
31	Temuco	Av. Francisco Salazar 1650	Temuco
32	Chillán	Collín 866	Chillán
33	Concepción	Chacabuco 70	Concepción
34	Machalí	Av. Miguel Ramírez 1420	Rancagua
35	Curicó	Av. Estado 43	Curicó
36	Villarica	Gerónimo de Alderete 0697	Temuco
37	Panguipulli	Arturo Prat 54	Valdivia
38	Pichilemu	Anibal Pinto 540	Pichilemu
39	Quintero	Estrella de Chile 169	Quintero
40	Loncoche	Barros Arana 776	Loncoche
41	Pitrufquén	Fco. Bilbao 338	Pitrufquén

Fuente: Memoria Unimarc, 2006

i) Empleo Generado**Cuadro 37**

Unimarc / Empleo	
TRABAJADORES	N° DE PERSONAS
Ejecutivos	7
Técnicos	406
Funcionarios no profesionales ni técnicos	3.938
Total	4.351

Fuente: Elaboración Propia en base a memoria 2006.

j) Situación Sindical

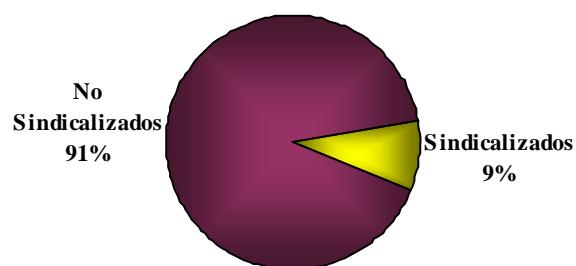
Cuadro 38

Unimarc / Sindicatos		
N°	NOMBRE	SOCIOS(AS)
1	Sindicato Unimarc Chillán	79
2	Sindicato Interempresa Unimarc	320
3	Sindicato Guardias Unimarc	24
4	Sindicato de empresa Gestión y Adm. S.A	N/D
5	Sindicato de empresa Servicios Integrales S.A	N/D
6	Sindicato Supermercado Unimarc Viña del Mar	N/D
7	Sindicato Unimarc Club Hipico	N/D
Total		423

Fuente: Elaboración Propia en base a contactos sindicales e información

Gráfico 24

Unimarc / Tasa de Sindicalización



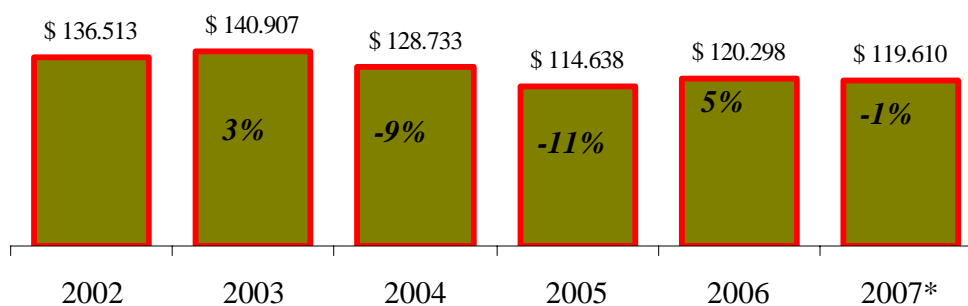
Fuente: Elaboración Propia

k) Desempeño Económico y Financiero

Gráfico 25

Unimarc S.A / Ingresos por Ventas

Millones de \$ ajustados por IPC y variaciones porcentuales año a año



(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007. Ajuste por IPC a junio de 2007
Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS

Gráfico 26

Unimarc / Indicador de operación

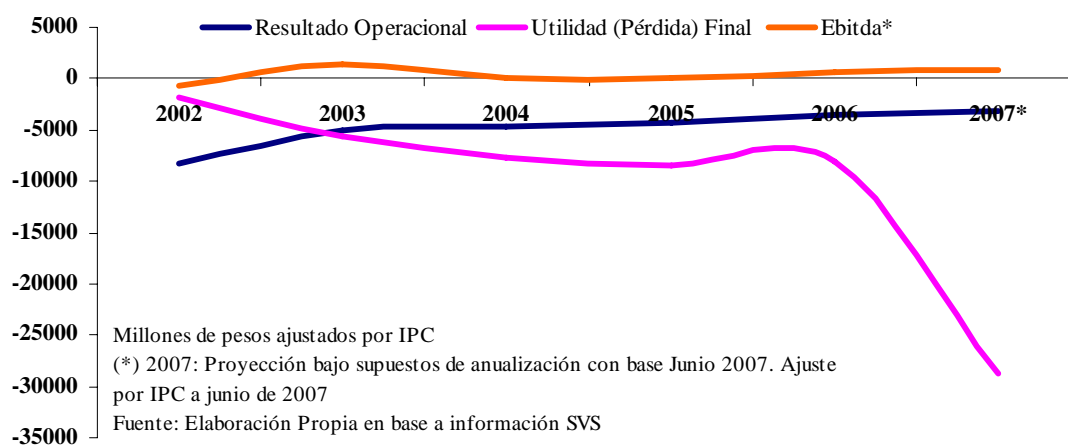
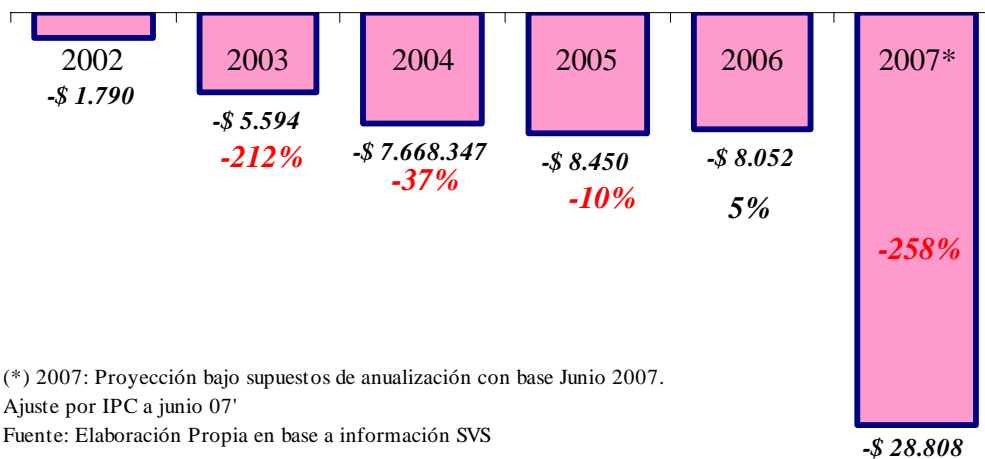


Gráfico 27

Unimarc / Utilidad Final

Millones de \$ ajustados por IPC y variaciones porcentuales año a año



(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007.

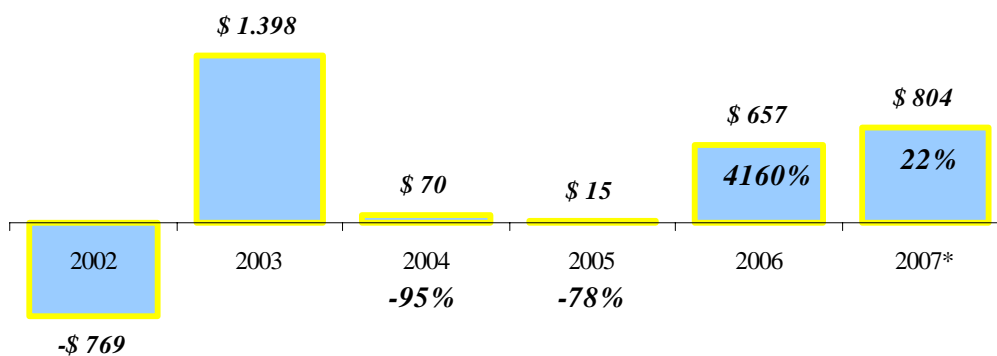
Ajuste por IPC a junio 07'

Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS

Gráfico 28

Unimarc / Ebitda

Millones de \$ ajustados por IPC



(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007. Ajuste por IPC a junio de 2007

Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS

Gráfico 29

Unimarc / Resultado de la Operación
Millones de Pesos y variaciones porcentuales año a año

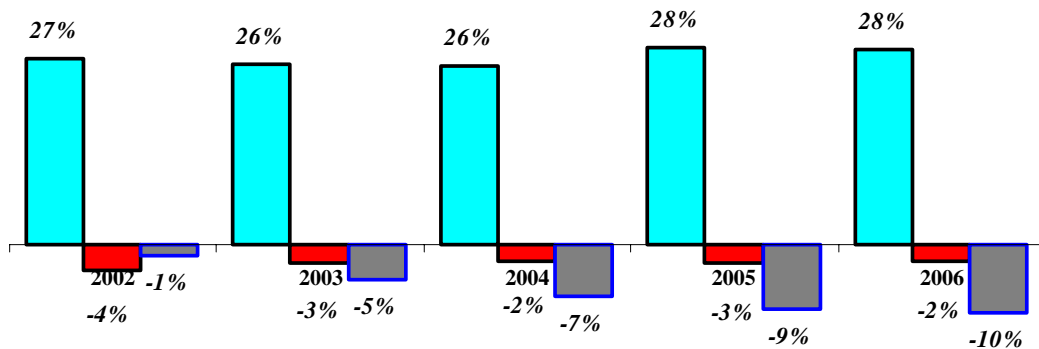


(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007

Gráfico 30

Unimarc / Indicadores de Rentabilidad

■ Margen Venta (%) ■ Rentabilidad Operacional (%) ■ Rentabilidad Patrimonial (%)

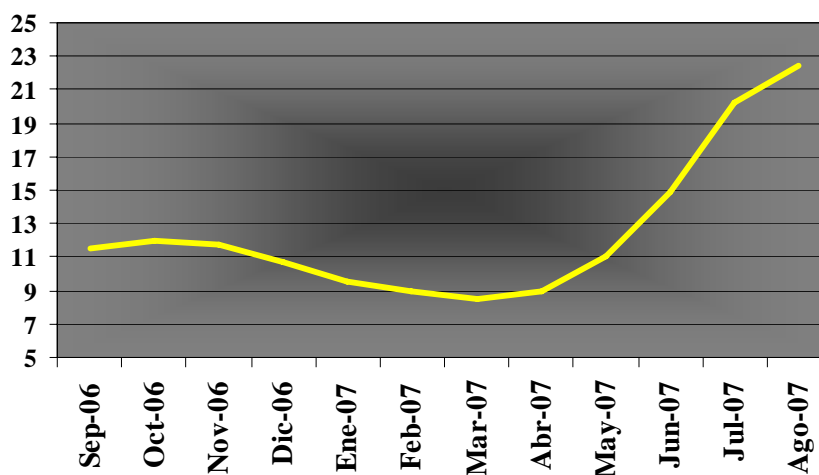


Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 31

Supermercados Unimarc S.A / P° de la acción (\$)

Fuente: Elaboracion Propia en base a datos de la Bolsa de Comercio



Diagnóstico

Es evidente que al observar la serie de datos desde el año 2002, Supermercados Unimarc ha venido mostrando malos indicadores financieros: pérdidas en las utilidades y ventas que decrecen en el tiempo, lo cual por cierto, es coherente con la caída en la participación de mercado.

Sin embargo al analizar el Ebitda, se puede constatar que el problema principal por el que pasa la empresa se deba a los altos niveles de amortizaciones y depreciación en el activo fijo. Lo anterior también es esperable ya que se debe recordar que la mayoría de los locales de Unimarc son arrendados por lo que la amortización o el pago por ellos es también elevado. Otro aspecto que no es menor es la situación que enfrenta con el State Street Bank de Estados Unidos, a quien le debe más de 140 millones de dólares. Esto haría prever que difícilmente las compañías de Errázuriz buscaran generar utilidades sobrenormales, ya que de ser así, tendrían que destinar los recursos a sanear inmediatamente las obligaciones con dichos acreedores internacionales, y por cierto pagar los impuestos a las utilidades dentro de Chile.

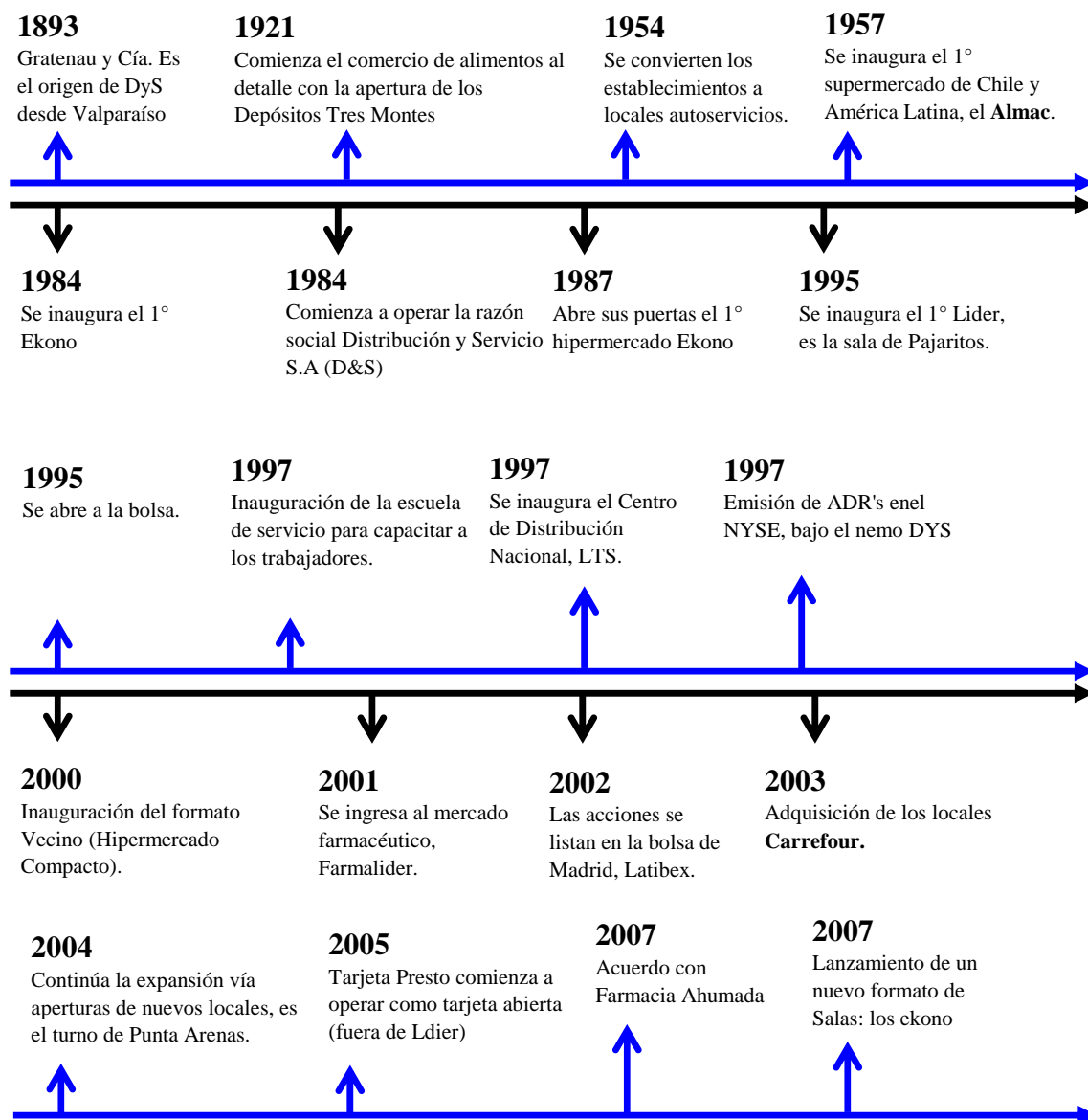
Finalmente si observamos el gráfico 31, se puede visualizar una fuerte tendencia alcista en el precio de la acción. Esto viene a ocurrir luego de que Cencosud elevara un solicitud a la FNE para tomar el control de Supermercados Unimarc S.A

Distribución y Servicios D&S

a) Descripción de la empresa y síntesis histórica

Distribución y Servicios S.A (D&S), es el holding de empresas que opera los supermercados LIDER. Perteneciente a la familia Ibáñez, este holding siempre ha estado en los primeros puestos de participación de mercado.

Figura 14
Historia Resumida de DyS (1893-2007)



Fuente: Elaboración Propia

Distribución y Servicios S.A, fue quien inauguró el primer supermercado de Chile y en América Latina con Almac en 1957. Son pues los pioneros en la industria supermercadista.

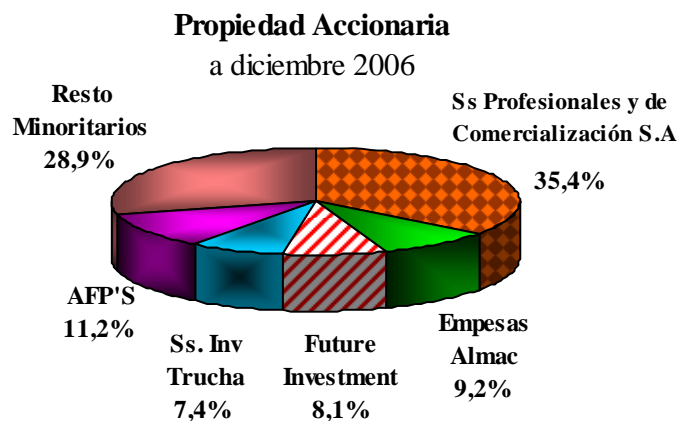
En la actualidad el grupo D&S es uno de los más poderosos y tradicionales de Chile, se han basado en la idea del clan familiar y tienen una vasta presencia en el sector comercio muy arraigada y posicionada en la conciencia del consumidor. A septiembre de 2007, la compañía posee 105 locales y un gran centro de distribución nacional.

Desde 1995, la empresa está inscrita en la Superintendencia de Valores y Seguros y listada en la Bolsa de Comercio, se trata de una sociedad anónima abierta que también transa en bolsas internacionales como en Nueva York y en España.

b) Propiedad de las acciones y controlador

La familia Ibáñez es la controladora del holding D&S con más del 55% del derecho sobre las acciones. Para hacer efecto su control utilizan al menos 10 sociedades de inversión que originan un grupo controlador. A su vez, dentro de éste, la sociedad “Servicios Profesionales y de Comercialización S.A” tiene más del 60% del control³². Del mismo modo, Felipe Ibáñez Scott junto a Nicolás Ibáñez Scott, tienen el control de esta última sociedad, así como de otras cuantas dentro de las 10 referidas anteriormente.

Gráfico 32



Fuente: Elaboración Propia en base a memoria D&S 2006.

Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), tienen el 11,2% del total de acciones, Provida, Habitat, Cuprum y Santander respectivamente tienen mayor participación dentro de ese 11,2%. En general las administradoras de fondos, han invertido en multifondos para el caso de D&S, no concentrando explícitamente los dineros en instrumentos de renta fija o variable.

³² Control sobre el grupo controlador.

c) Directorio y Alta Administración

Cuadro 39

Directorio a diciembre de 2006	
CARGO	NOMBRE
Presidente	Felipe Ibañez Scott
VP	Hans Eben Oyanedel
Director	Verónica Edwards G.
Director	Jonny Kulka F.
Director	Gonzalo Eguiguren C.
Director	Fernando Larraín C.
Director	Nicolás Ibañez Scott
Alta gerencia a dic. 2006	
CARGO	NOMBRE
<i>ADMINISTRACION CORP.</i>	
Gte. Gral.	Enrique Ostalé
Gte. Finanzas Corp.	Miguel Nuñez S.
Gte. Corp. Operaciones	Silvio Rostagno F.
Gte. Asuntos Legales	Gonzalo Smith F.
Contralor Corp.	Rodrigo Cruz M.
Gte. Asuntos Corp.	Claudio Hohmann B.
Gte. Corp. De Desarrollo	Marcelo Gálvez S.
<i>DIVISION RETAIL</i>	
Gte. Hipermercados	Manuel López B.
Gte. Supermercados	Andrés Fernández D.
Gte. Adm y Finanzas	Francisco Ortúzar C.
<i>DIVISION INMOBILIARIA</i>	
Gte. Gral.	Sebastián Rozas H.
Gte. Adm y Finanzas	Paulo Gajardo E.
<i>DIVISION SS. FINANCIEROS</i>	
Gte. Gral.	Elías Ayub U.
Gte. Adm y Finanzas	Pedro Allende U.
Fuente: Elaboración Propia en base a memoria 2006	

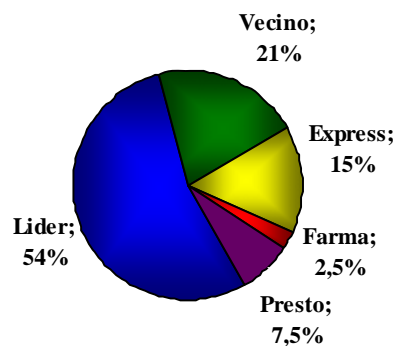
d) Composición de los ingresos

A diferencia de otros grupos económicos como Angelini, Luksic, Matte e incluso Cencosud (Paulmann), D&S ha concentrado sus esfuerzos especializándose en el negocio supermercadista. La diversificación hacia otros sectores que involucren otras cadenas de negocios, no se observa en el holding.

D&S concentra el **90%** de los ingresos totales en el negocio supermercadista.

Gráfico 33

Composición de los Ingresos 2006



Fuente: SEC USA, F-20 D&S

En la organización de sus unidades de producción, la empresa distingue **4** formatos como canales de distribución hacia los clientes. Estos formatos se asocian al tamaño de las distintas salas de venta. Así las más grandes, generalmente sobre los 10.000 metros cuadrados, son llamados “LIDER” (es el concepto del hipermercado), luego y en orden decreciente, le sigue el formato “HIPER de Lider”, “EXPRESS de Lider” y “EKONO”. Esta clasificación es la más reciente y aún se encuentra en proceso de actualización, hasta 2006, “HIPER” era conocido como Lider “VECINO” (concepto de hipermercado compacto) y “EXPRESS” como Lider Express (concepto de supermercados).

Según la Securities and Exchange Comisión (SEC)³³, para fines del año 2006, el formato LIDER es el que más aporta a los ingresos totales del holding, con un 54%.

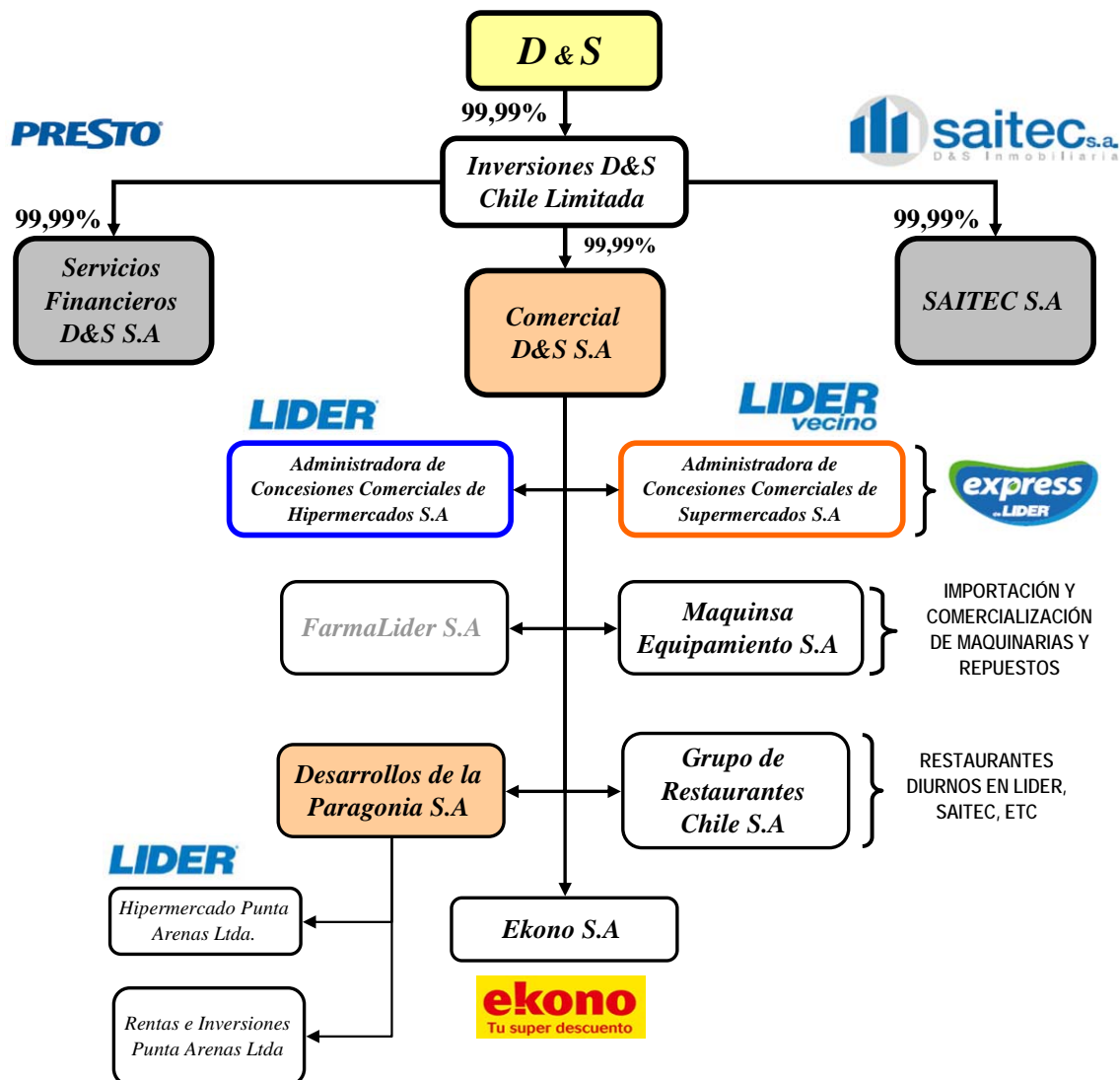
Una pesquisa de observancia laboral, sin embargo debe ser más aguda y no dejar de lado los llamados Centros de Distribución y las oficinas generales (o *Head Quarters*), en definitiva, se trata de seguir toda la cadena de valor asociada al proceso supermercadista.

Como es costumbre, la investigación presenta la red de sociedades que se organizan para hacer funcionar la cadena del valor en D&S.

³³ Institución americana que regula a las empresas que transan valores (como ADR’s) en el mercado de Estados Unidos, ver base de datos EDGAR en: www.sec.gov

e) Estructura Societaria de D&S

Figura 15
Estructura Societaria D&S
Sección Central Diciembre 2006



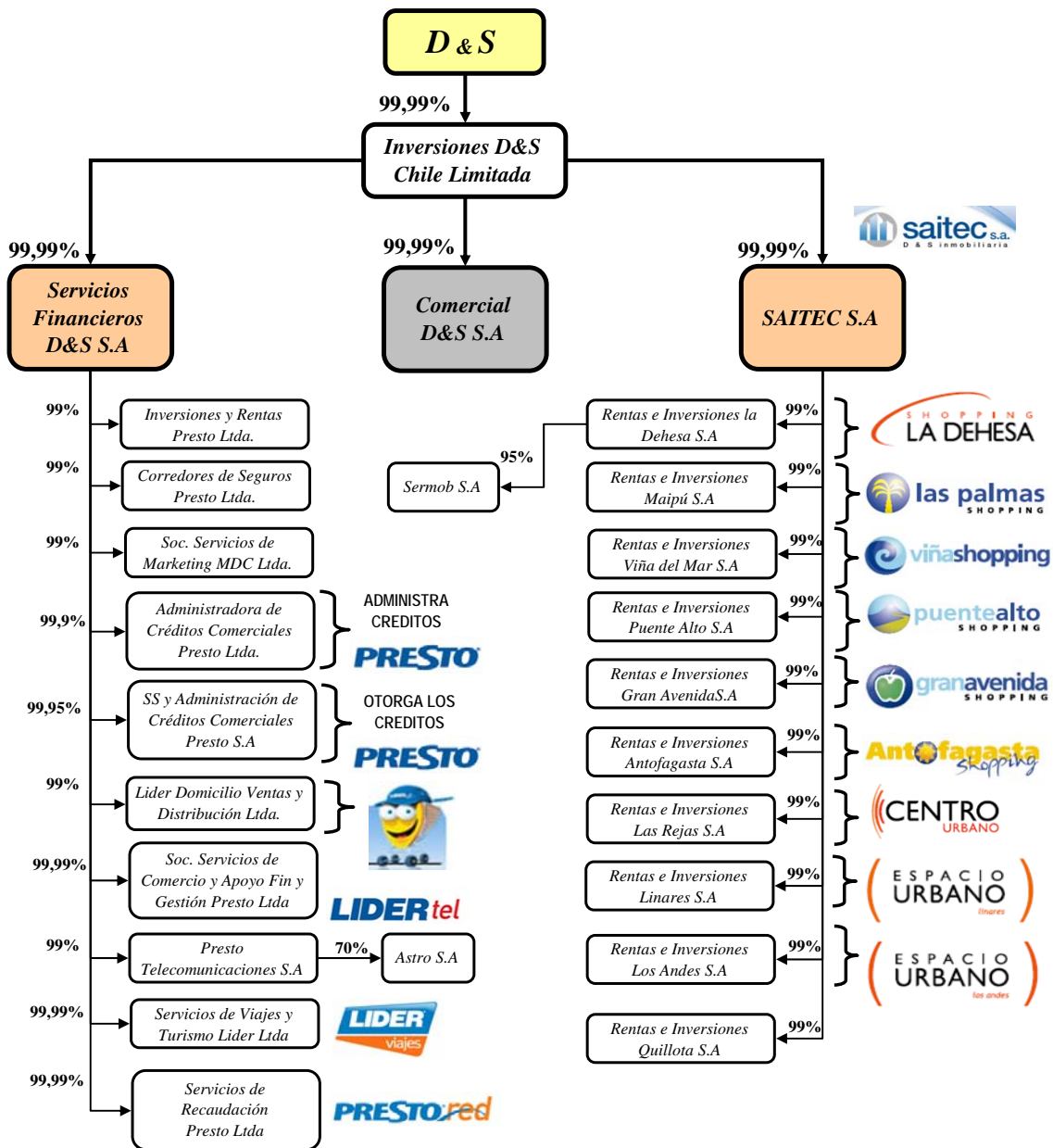
Fuente: Elaboración Propia en base a memoria 2006, SVS a junio de 2007 y SEC USA.

Esta estructura “ampliada” nos muestra que el holding D&S se organiza en función a tres pilares fundamentales: servicios financieros, negocio supermercadista y negocio inmobiliario. Como se constató, basado en la información de la SEC, el 90% de los ingresos provienen de la rama central, es decir del subholding Comercial D&S S.A. (en color naranja). Esta matriz, alberga los ingresos de las 105 salas de venta que tiene la compañía.

Haciendo uso del Decreto Ley **825**, la empresa realiza transacciones comerciales en sus 105 locales mediante 93 razones sociales, **todo** a nombre de Comercial D&S S.A.

Este subholding de empresas *sostiene* a su vez a 7 nuevas empresas madres, de las cuales penden más de 100 sociedades adicionales (más adelante se volverá sobre este punto). Paralelo a Comercial D&S S.A coexiste la división financiera y la inmobiliaria.

Figura 16
Estructura Societaria D&S
Sección Periférica, Diciembre 2006



La división de servicios financieros, centra sus actividades en la tarjeta de crédito **Presto**, operativa desde junio de 1997 y abierta a transacciones no propias del giro de LIDER desde el año 2005.

Esta división presenta al menos 11 razones sociales para cumplir con su cadena de valor. Tal es la desagregación que la empresa llega a seccionar la administración de los créditos **Presto** de lo que es la acción de otorgamiento. De este modo la empresa “Administradora de Créditos Comerciales Presto Ltda.”, se encarga de la primera tarea descrita, mientras que “Servicios y Administración de Créditos Comerciales Presto S.A” se encarga de otorgar los créditos. La primera se conoce comúnmente como Presto Ltda., mientras que la segunda como Presto S.A.

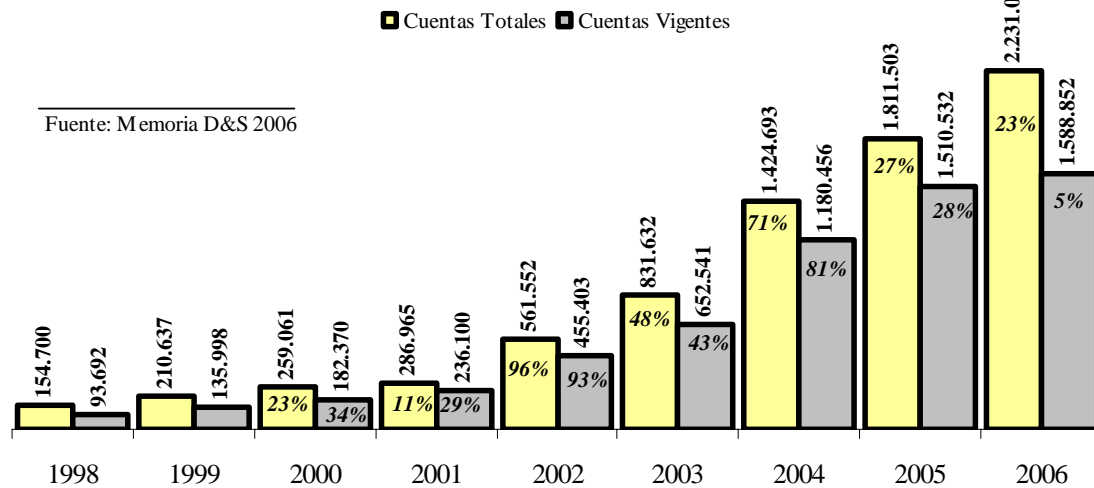
La empresa que se encarga de realizar la cobranza y recaudación sobre los créditos Presto es Servicios de Recaudación Presto Ltda.

La figura, también muestra las razones sociales encargadas del incipiente negocio telefónico, de viajes y de compras a domicilio.

El auge en esta división ha sido muy agresivo contabilizando un aumento **puntual** entre el año 1998 y 2006 de 1.690% en el número de tarjetas de créditos vigentes.

Gráfico 34

N° de Tarjetas de Crédito Presto, Totales y Vigentes



El gráfico muestra la evolución en el N° de tarjetas de crédito Presto, en promedio los aumentos entre las cuentas totales y las cuentas vigentes muestran tasas de crecimiento similares, sin embargo durante el 2006, la situación es totalmente disímil. Se constata que el crecimiento en las cuentas totales es de 23%, en tanto que para las vigentes sólo alcanza el 5%. Claramente los actuales niveles de endeudamiento de la población chilena podrían explicar en parte este fenómeno.

La división de negocios inmobiliarios, opera bajo el esquema de una razón social por centro comercial, es el esquema societario periférico (ya mostrado) asocia cada una de las razones sociales a las construcciones físicas.

f) Razones sociales que consolidan

Haciendo uso de complejos sistemas de consolidación financiera, D&S opera con 12 sociedades que *penden* directa e indirectamente (a tres niveles)³⁴ desde ella. Si consideramos las 93 razones sociales asociadas al negocio supermercadista, más 11 del negocio financiero y 11 del negocio inmobiliario, se tienen 127 razones sociales. A ellas se les debe agregar un grupo de empresas que también están presentes en el negocio supermercadista pero que no se emparejan con las salas de venta; aquí se incluye la figura legal del centro de distribución y otras 5 adicionales. Realizando la suma total se puede afirmar con bastante exactitud que el holding utiliza 133 razones sociales para operar su cadena de negocios³⁵.

Cuadro 40

Razones Sociales que consolidan en DyS S.A, Junio 2007		
Figuras Legales en Chile y el extranjero		
N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
1	76.100.580-4	Grupo De Restaurantes Chile S.A.
2	76.317.630-4	Desarrollos De La Patagonia S.A.
3	76.473.580-3	Ekono S.A.
4	76.724.050-3	Inversiones D&S Chile Ltda.
5	77.795.380-K	Distrib. Y Comerc. Farmalider S.A.
6	95.723.000-8	Adm. De Conc. Comer. De Hipermercados S.A.
7	95.723.000-8	Servicios Financieros D&S S.A.
8	96.519.000-7	S.A. Inmob. Terrenos Y Estab. Comerciales
9	96.539.210-6	Adm. De Conc. Comer. De Supermercados S.A.
10	96.829.710-4	Comercial D&S S.A. (Ex-Magallanes S.A.)
11	99.571.210-5	Comercializadora De Vestuario S.A.
12	99.585.960-2	Maquinsa Equipamiento S.A.

Fuente: SVS, Junio 2007

³⁴ Veremos que finalmente la totalidad del registro de razones sociales pesquisadas *pende* del holding D&S, sin embargo lo hace de manera indirecta a más tres niveles. Es decir, por ejemplo, Hipermercado La Reina Ltda., es filial directa de Adm. De Conc. Comer. De Hipermercados S.A la cual a su vez es filial de Comercial D&S S.A. Del mismo modo esta última empresa es filial de Inversiones D&S Chile Ltda., la que es a su vez es filial **directa de D&S S.A.** Por lo tanto Hipermercado La Reina S.A es filial indirecta a cuatro niveles de D&S S.A.

³⁵ Los tres ejes de D&S se vinculan entre sí, el negocio supermercadista con las tarjetas presto y el lado inmobiliario que se encarga de administrar los terrenos.

g) Expansión y Crecimiento

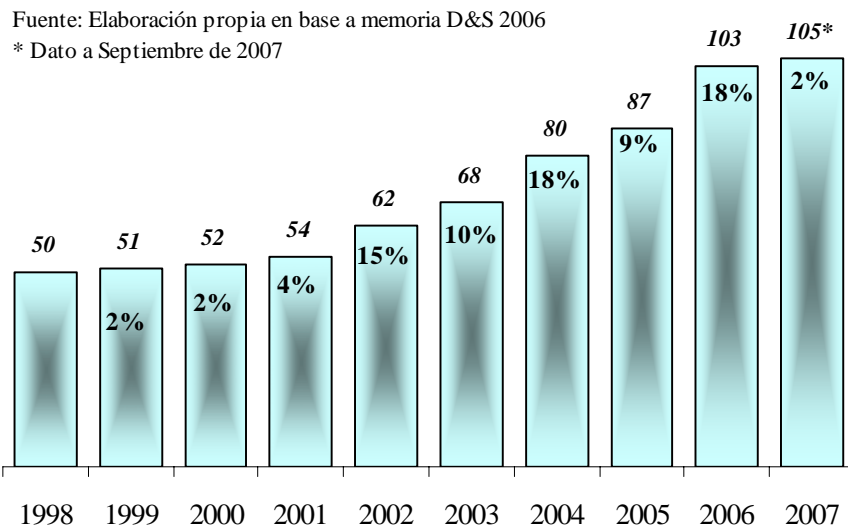
A Septiembre de 2007, D&S tiene 105 locales desde Arica hasta Punta Arenas.

Los **105** locales se emparejan a 93 razones sociales, existiendo ciertos locales que comparten el nombre legal (sobre todo en el caso de la séptima región).

El modelo utilizado por D&S se ha basado fundamentalmente en la inauguración de locales nuevos y **no en la adquisición de cadenas ya establecidas**. La excepción fue la cadena Carrefour.

Gráfico 35

D&S / Evolución en el N° de Salas



El gráfico 35, muestra que la tasa promedio de crecimiento en el número de locales³⁶ es de 8,8%. La estrategia seguida por LIDER, se está ejecutando agresivamente con la apertura de salas ekono.

³⁶ No considera salas ekono.

h) Modelo Laboral de organización del recurso humano.

El modelo LIDER opera bajo la lógica de una razón social distinta para cada uno de sus locales³⁷. A su vez, esta empresa, que se individualiza por su RUT, es la **misma** con la cual el local realiza sus ventas, da las facturas, se relaciona con Servicios de Impuestos Internos, etc. (ver anexos 6 y 7)

Esto genera una serie de impactos a nivel laboral y sindical. Un primer efecto de esto es que los trabajadores(as) de diferentes locales no se pueden sindicalizar en una misma organización como sindicato de empresa, debido a que los empleadores son distintos.

En segundo lugar, se constata que el 100% de las razones sociales asociadas a las salas de venta son empresas de responsabilidad limitada, por lo cual la información financiera es escasa y muy poco útil para fines sindicales. El hecho de no publicarse cifras auditadas pone en jaque cualquier decisión basada en dichos datos.

En concreto LIDER, tiene 93 razones sociales para operar 105 locales. Es decir existen casos en los cuales la misma sociedad está presente en más de un local, estos son:

Cuadro 41

D&S / Más de un local asociado a una misma razón social				
N°	REGION	FORMATO	NOMBRE	RAZON SOCIAL
1	Tarapacá	Express	Arica	Supermercado Arica Ltda
2	Tarapacá	Vecino	Arica	Supermercado Arica Ltda
3	Coquimbo	Express	La Serena Balmaceda	Hipermercado La Serena Ltda.
4	Coquimbo	Lider	La Serena	Hipermercado La Serena Ltda.
5	Maule	Express	Talca	Hipermercado Talca Ltda.
6	Maule	Vecino	Talca	Hipermercado Talca Ltda.
7	Maule	Express	Linares	Supermercado del Maule Ltda.
8	Maule	Express	Parral	Supermercado del Maule Ltda.
9	Maule	Vecino	Talca La Florida	Supermercado del Maule Ltda.
10	Maule	Vecino	Talca Terminal	Supermercado del Maule Ltda.
11	Maule	Express	San Javier	Supermercado del Maule Ltda.
12	Maule	Express	Talca Norte	Supermercado del Maule Ltda.
13	Araucanía	Express	Temuco	Hipermercado Temuco Ltda.
14	Araucanía	Lider	Temuco	Hipermercado Temuco Ltda.
15	Araucanía	Express	Padre Las Casas	Supermercado La Frontera Ltda.
16	Araucanía	Vecino	Temuco	Supermercado La Frontera Ltda.
17	Los Lagos	Express	Puerto Varas	Hipermercado Puerto Montt Ltda.
18	Los Lagos	Lider	Puerto Montt	Hipermercado Puerto Montt Ltda.
19	Magallanes	Express	Punta Arenas	Hipermercado Punta Arenas Ltda.
20	Magallanes	Lider	Punta Arenas	Hipermercado Punta Arenas Ltda.

Fuente: Elaboración Propia. Observación: Sólo se contabilizan 8 razones, el resto (12) son coincidencias.

³⁷ Hay excepciones que luego se verán.

Realizando un cruce entre razones sociales y locales se construye la siguiente lista que enlaza los 105 locales con sus respectivas razones sociales³⁸.

Cuadro 42

Locales DyS, Formatos: Lider, Hiper (Vecino) y Express				
N°	REGION	FORMATO	NOMBRE	RAZON SOCIAL
1	Tarapacá	Express	Arica	Supermercado Arica Ltda
2	Tarapacá	Vecino	Arica	Supermercado Arica Ltda
3	Tarapacá	Vecino	Iquique	Supermercado Iquique Ltda.
4	Antofagasta	Lider	Antofagasta	Hipermercado Antofagasta Ltda.
5	Antofagasta	Lider	Calama	Hipermercado Calama Ltda.
6	Antofagasta	Express	Calama	Supermercado Montegrande Ltda.
7	Antofagasta	Express	Chuquicamata	Supermercado Norte Grande Ltda.
8	Atacama	Lider	Copiapó	Hipermercado Copiapó Ltda.
9	Coquimbo	Vecino	Coquimbo	Hipermercado Coquimbo Ltda
10	Coquimbo	Express	La Serena Balmaceda	Hipermercado La Serena Ltda.
11	Coquimbo	Lider	La Serena	Hipermercado La Serena Ltda.
12	Coquimbo	Vecino	Ovalle	Hipermercado Ovalle Ltda.
13	Valparaíso	Lider	El Belloto	Hipermercado el Belloto Ltda.
14	Valparaíso	Lider	Quillota	Hipermercado Quillota Ltda.
15	Valparaíso	Vecino	Los Andes	Hiper. Sta. Teresa de Los Andes Ltda.
16	Valparaíso	Express	Valparaíso	Hipermercado Valparaiso Ltda.
17	Valparaíso	Express	La Calera	Supermercado La Calera Ltda.
18	Valparaíso	Express	La Ligua	Supermercado La Ligua Ltda.
19	Valparaíso	Express	Los Andes	Supermercado Los Andes Ltda.
20	Valparaíso	Express	Marina Arauco	Supermercado Marina Ltda.
21	Valparaíso	Express	Miraflores	Supermercado Miraflores Alto Ltda.
22	Valparaíso	Express	Quilpué	Supermercado Quilpué Ltda.
23	Valparaíso	Lider	Viña del Mar	Supermercado Viña del Mar Ltda.
24	Ohiggins	Lider	Rancagua	Hipermercado Rancagua Ltda.
25	Ohiggins	Express	Rancagua	Hipermercado Recreo Ltda.
26	Ohiggins	Vecino	Rancagua	Supermercado Einstein Ltda.
27	Maule	Lider	Curicó	Hipermercado Curicó Ltda.
28	Maule	Vecino	Linares	Hipermercado Linares Ltda.
29	Maule	Express	Talca	Hipermercado Talca Ltda.
30	Maule	Vecino	Talca	Hipermercado Talca Ltda.
31	Maule	Express	Linares	Supermercado del Maule Ltda.
32	Maule	Express	Parral	Supermercado del Maule Ltda.
33	Maule	Vecino	Talca La Florida	Supermercado del Maule Ltda.
34	Maule	Vecino	Talca Terminal	Supermercado del Maule Ltda.

C O N T I N U A...

³⁸ Dado que los locales utilizan la razón social con que emplean también para vender, un método sería recolectar una muestra de las 105 boletas comerciales y hacer el enlace. Sin embargo para la investigación fue más eficiente recuperar el dato a través del llamado telefónico.

Locales DyS, Formatos: Lider, Hiper (Vecino) y Express				
N°	REGION	FORMATO	NOMBRE	RAZON SOCIAL
35	Maule	Express	San Javier	Supermercado del Maule Ltda.
36	Maule	Express	Talca Norte	Supermercado del Maule Ltda.
37	Maule	Express	Talca Mercado	Supermercado Talca Ltda.
38	Bio Bio	Lider	Bio Bio	Hipermercado Bio Bio Ltda.
39	Bio Bio	Lider	Chillán	Hipermercado Chillán Ltda.
40	Bio Bio	Lider	Concepción	Hipermercado Concepción Ltda.
41	Bio Bio	Vecino	Coronel	Hipermercado Coronel Ltda.
42	Bio Bio	Vecino	Los Angeles	Hipermercado Los Angeles Ltda.
43	Bio Bio	Express	Los Angeles	Supermercado Antuco Ltda.
44	Araucanía	Express	Temuco	Hipermercado Temuco Ltda.
45	Araucanía	Lider	Temuco	Hipermercado Temuco Ltda.
46	Araucanía	Express	Padre Las Casas	Supermercado La Frontera Ltda.
47	Araucanía	Vecino	Temuco	Supermercado La Frontera Ltda.
48	Los Lagos	Express	Puerto Varas	Hipermercado Puerto Montt Ltda.
49	Los Lagos	Lider	Puerto Montt	Hipermercado Puerto Montt Ltda.
50	Los Lagos	Lider	Valdivia	Hipermercado Valdivia Ltda.
51	Los Lagos	Vecino	Osorno	Supermercado Osorno Ltda.
52	Magallanes	Express	Punta Arenas	Hipermercado Punta Arenas Ltda.
53	Magallanes	Lider	Punta Arenas	Hipermercado Punta Arenas Ltda.
54	RM	Lider	Alameda	Hipermercado Alameda Ltda.
55	RM	Lider	Av. Central	Hipermercado Av. Central Ltda.
56	RM	Lider	Cordillera	Hipermercado Cordillera Ltda.
57	RM	Lider	Departamental	Hipermercado Departamental Ltda.
58	RM	Lider	Gran Avenida	Hipermercado Gran Avenida Ltda.
59	RM	Lider	Huechuraba	Hipermercado Huechuraba Ltda.
60	RM	Express	Santiago Centro	Hipermercado Huerfanos Ltda.
61	RM	Lider	La Reina	Hipermercado La Reina Ltda.
62	RM	Lider	Oeste	Hipermercado Lonquén Ltda.
63	RM	Lider	Maipú	Hipermercado Maipú Ltda.
64	RM	Vecino	Matucana	Hipermercado Matucana Ltda.
65	RM	Vecino	Melipilla	Hipermercado Melipilla Ltda.
66	RM	Lider	Plaza Vespucio	Hipermercado Plaza Vespucio Ltda.
67	RM	Lider	Puente Alto	Hipermercado Puente Alto Ltda.
68	RM	Lider	Puente Nuevo	Hipermercado Puente Nuevo Ltda.
69	RM	Lider	Quilicura	Hipermercado Quilicura Ltda.
70	RM	Lider	Quilin	Hipermercado Quilín Ltda.
71	RM	Vecino	San Pablo	Hipermercado San Pablo Ltda.
72	RM	Lider	Santa Amalia	Hipermercado Santa Amalia Ltda.
73	RM	Vecino	Talagante	Hipermercado Talagante Ltda.
74	RM	Express	Tomas Moro	Hipermercado Tomas Moro Ltda.

C O N T I N U A...

Locales DyS, Formatos: Lider, Hiper (Vecino) y Express				
N°	REGION	FORMATO	NOMBRE	RAZON SOCIAL
75	RM	Lider	Velasquez	Hipermercado Velasquez Oeste Ltda.
76	RM	Lider	Vespucio Maipú	Hipermercado Vespucio Maipú Ltda.
77	RM	Express	Apoquindo	Supermercado Apoquindo Ltda.
78	RM	Lider	Buenaventura	Supermercado Buenaventura Ltda.
79	RM	Express	Colón	Supermercado Colón Ltda.
80	RM	Express	Consistorial	Supermercado Consistorial Ltda.
81	RM	Express	Estoril	Supermercado Estoril Ltda.
82	RM	Express	Gran Avenida	Supermercado Gran Avenida Ltda.
83	RM	Express	Grecia	Supermercado Grecia Ltda.
84	RM	Vecino	Independencia	Supermercado Independencia Ltda.
85	RM	Express	Latadía	Supermercado Jose María Caro Ltda.
86	RM	Express	Piedra Roja	Supermercado Kennedy Ltda.
87	RM	Express	La Dehesa	Supermercado La Dehesa Ltda.
88	RM	Vecino	Los Dominicos	Supermercado Los Dominicos Ltda.
89	RM	Vecino	Los Morros	Supermercado Los Morros Ltda.
90	RM	Lider	Macul	Supermercado Macul Ltda.
91	RM	Express	Maipú	Supermercado Maipú Ltda.
92	RM	Express	Manuel Montt	Supermercado Manuel Montt Ltda.
93	RM	Vecino	Irarrazabal	Supermercado Ñuñoa Ltda.
94	RM	Express	Las Rejas	Supermercado Pajaritos Ltda.
95	RM	Express	Pedro de Valdivia	Supermercado Pedro de Valdivia Ltda.
96	RM	Express	Plaza Egaña	Supermercado Plaza Egaña Ltda.
97	RM	Express	Seminario	Supermercado Plaza Italia Ltda.
98	RM	Express	Plaza Lyon	Supermercado Plaza Lyon Ltda.
99	RM	Vecino	Recoleta	Supermercado Recoleta Ltda.
100	RM	Vecino	San Bernardo	Supermercado San Bernardo Ltda.
101	RM	Vecino	Santa Rosa	Supermercado Santa Rosa Ltda.
102	RM	Express	Tobalaba	Supermercado Tobalaba Ltda.
103	RM	Vecino	Vespucio Sur	Supermercado Vespucio Sur Ltda.
104	RM	Vecino	Vicuña Mackenna	Supermercado Vicuña Mackenna Ltda.
105	RM	Express	Vitacura	Supermercado Vitacura Ltda.

Fuente: Elaboración Propia.

De las tablas anteriores se constata que el 50% de los locales se ubican en la Región Metropolitana.

Adicional a los formatos LIDER, HIPER y EXPRESS el año 2007 se lanza la cadena “ekono”.

Cuadro 43

Salas Ekono, Santiago, a Septiembre de 2007				
N°	LOCAL	DIRECCIÓN	HORARIO	RAZÓN SOCIAL
1	Puente Alto	Jose Luis Coo 01558	L-D 8 a 22	Ekono S.A
2	La Florida	Colombia 7111	L-D 8 a 22	Ekono S.A
3	La Reina	Ossandón 1220	L-D 8 a 22	Ekono S.A
4	La Reina	Jose Arrieta 6282	L-D 8 a 22	Ekono S.A
5	Ñuñoa	Pedro de Valdivia 5359	L-D 8 a 22	Ekono S.A
6	Ñuñoa	Coventry 601	L-D 8 a 22	Ekono S.A
7	Ñuñoa	General Artigas 2851	L-D 8 a 22	Ekono S.A
8	Providencia	Providencia 1634	L-D 8 a 22	Ekono S.A
9	Providencia	Tobalaba 1177	L-D 8 a 22	Ekono S.A
10	Providencia	Santa Isabel 865	L-D 8 a 22	Ekono S.A
11	Pudahuel	San Francisco 8520	L-D 8 a 22	Ekono S.A
12	Recoleta	Recoleta 2302	L-D 8 a 22	Ekono S.A
13	Santiago	Alameda 2843	L-D 8 a 22	Ekono S.A
14	Santiago	San Diego 219	L-D 8 a 22	Ekono S.A
15	Santiago	San Pablo 2902	L-D 8 a 22	Ekono S.A
16	Santiago	Bandera 814	L-D 8 a 22	Ekono S.A
17	Santiago	Curicó 0517	L-D 8 a 22	Ekono S.A
18	Santiago	Grajales 2146	L-D 8 a 22	Ekono S.A
19	Maipú	El Olimpo 1990	L-D 8 a 22	Ekono S.A
20	Cerro Navia	José Joaquín Perez 6140	L-D 8 a 22	Ekono S.A
"En el 2007 se esperan abrir 30 locales", Fuente: Estrategia Sin Sindicato				

El formato “ekono” funciona con locales muy pequeños que tienen una dotación de trabajadores, promedio, de **16** personas, se ubican en lugares estratégicos y compiten directamente con los almacenes de barrio, de fácil acceso y promueven el consumo de sus marcas propias.

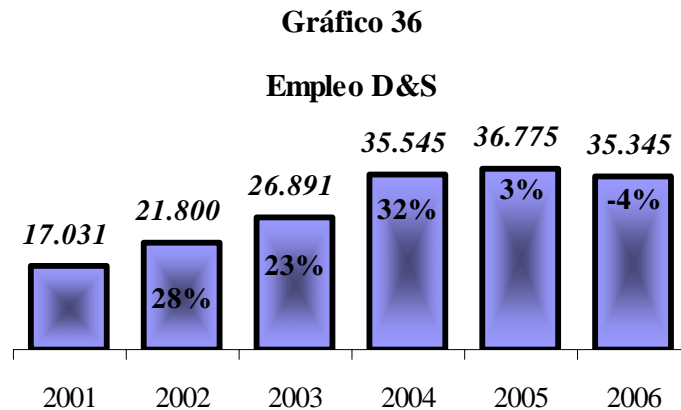
A Septiembre de 2007, existen **20** locales en operación, sin embargo se espera que para fin de año sean **30** las salas ekono en funcionamiento.

A diferencia de los otros formatos D&S, ekono, opera bajo el esquema de **sucursales**, es decir todos los locales obedecen a una misma razón social, en este caso “ekono S.A” (Ver anexo 8). Los trabajadores que allí laboran son contratados por la misma razón social.

A Septiembre de 2007, **no** existe presencia de sindicatos en esta cadena.

i) Empleo Generado

La tasa de crecimiento en el empleo durante los últimos 5 años ha sido de **16,4%**. Se totalizan más de 35 mil puestos de trabajo a diciembre de 2006. En la contabilidad no se registran los trabajadores (as) de ekono.



Fuente: Elaboración Propia en base memorias D&S

Se puede observar que el 70% de los trabajadores(as) de D&S desempeñan sus labores en las salas de venta. A su vez, el 55% de estos trabajadores(as) se encuentra en el formato LIDER. El 24% está en las salas Vecino (hoy renombradas como Hiper de Lider) y el 21% en Express de Lider.

Cuadro 44

Estadísticas Descriptivas

Dotación al 2° Semestre de 2006

	DTFT	PPS	Horario	Prom Mts 2
1 Lider (Hipermercados)	13.269	493 / 396	9 AM - 10 PM	8.940
2 Vecino (Hipermercados Compactos)	5.751	291 / 230	8.30 AM - 10 PM	3.890
3 Express (Supermercados)	5.198	145 / 121	8.30 AM - 10 PM	1.471
A (1 + 2 + 3)	Sub Total	24.218		
4 LTS	1.093			
5 Oficinas Centrales (Head Quarters)	3.279			
6 Farmalider y Soporte Farmacias	772			
7 SAITEC	325			
B (A + 4 + 5 + 6 + 7)	Total	29.687		
C Asalariados/as de Tiempo Parcial		5.313		
(A+B+C)	TOTAL D&S	+35.000		

Fuente: Elaboración Propia en base a entrevistas con dirigentes sindicales, información en Internet y publicaciones de D&S, Memoria 2006, F-20. Nota: PPS = Personal Promedio por sala

El personal presente en el centro de distribución nacional (LTS LIDER) es de 1.093, de los cuales el 15% trabajan en jornada de tiempo parcial. En las oficinas centrales, sumando los

administrativos, analistas, gerencias y altos ejecutivos D&S contabiliza 3.279 personas, es decir un 9% del total de los trabajadores del holding.

El negocio inmobiliario es poco intensivo en el uso de mano de obra, llegando a 325 “colaboradores”, es decir 0,9% del total laboral del holding. Lo anterior no sorprende considerando que el negocio de las inmobiliarias no es la construcción en si misma, si no la comercialización y administración de los terrenos que le son propios, por lo tanto el tipo de trabajadores(as) utilizado es de un perfil más técnico y administrativo.

Por último, según información reportada en la SEC³⁹, las salas ekono funcionan con un promedio de 16 empleados(as) por local. A septiembre de 2007, ekono registra 20 aperturas desde enero de 2007, por lo que su fuerza laboral ascendería a 320 personas.

j) Situación Sindical

Se puede decir que efectivamente existe una correlación entre mayor número de razones sociales y menor poder sindical.

Cuadro 45

D&S / Sindicatos Activos y Pesquisados		
N°	SINDICATOS	SOCIOS
1	Sindicato N°1 Hipermercado el Belloto Ltda.	200 *
2	Sindicato N°2 Hipermercado el Belloto Ltda.	25
3	Sindicato Hipermercado Alameda Ltda.	50 *
4	Sindicato N°3 Hipermercado el Belloto Ltda.	<i>N/D</i>
5	Sindicato N°1 Sup. Viña del Mar Ltda.	35 *
6	Sindicato N°2 Lider Viña del Mar Ltda.	<i>N/D</i>
7	Sindicato N°1 Sup. Viña del Mar Ltda.	<i>N/D</i>
8	Sindicato Hipermercado Huechuraba Ltda.	<i>N/D</i>
9	Sindicato Hipermercado La Serena	<i>N/D</i>
10	Sindicato Hipermercado La Reina	<i>N/D</i>
11	Sindicato Hipermercado Gran Avenida Ltda.	90
12	Sindicato Hipermercado Valparaíso Ltda.	<i>N/D</i>
13	Sindicato Interempresas D&S	<i>N/D</i>
14	Sindicato Hipermercado Bio Bio Ltda.	<i>N/D</i>
15	Sindicato Nacional Interempresa de Sup. DyS	1500
16	Sindicato Ex - Carrefour	<i>N/D</i>
17	Sindicato Interempresas D&S	<i>N/D</i>
18	Sindicato Supermercado Valparaíso Ltda	<i>N/D</i>
19	Sindicato N°1 de Logística, Transp. y Servicios	250

Fuente: Elaboración Propia en base a contactos sindicales, taquigrafías de la Cámara de diputados (Comisión Investigadora Supermercados) e Internet.
 * Son cifras aproximadas, no oficiales.
 N/D: No disponible

³⁹ Securities Exchange Comisión (EE.UU)

En LIDER existen 53 sindicatos reconocidos por la propia compañía, “la mayoría de ellos poco representativos”⁴⁰. Según la SEC de Estados Unidos y basado en su sistema EDGAR⁴¹, D&S tiene aproximadamente el 4% de la fuerza de trabajo sindicalizada, es decir unos 1.400 trabajadores(as).

La investigación sólo ha detectado 19 sindicatos entre ellos uno es interempresas y tiene aproximadamente 1.500 socios(as). Sin embargo no todos los socios(as) pertenecen a LIDER.

También existe una Federación de sindicatos, la cual agrupa a 8 organizaciones que corresponden a 8 salas de venta. Estas son:

Cuadro 46

Federación Nac. de Trabajadores Lider F E N A T R A L I D
1. Sindicato Lider Gran Avenida
2. Sindicato Lider La Reina
3. Sindicato Lider La Serena
4. Sindicato Lider Huechuraba
5. Sindicato Lider Belloto N°1
6. Sindicato Lider Belloto N°2
7. Sindicato Lider Viña del Mar N°1
8. Sindicato Lider Viña del Mar N°2
Fuente: elaboración propia en base a fuentes sindicales

⁴⁰ Natalia Duque y Juan Moreno en la comisión investigadora de Supermercados (1° semestre de 2007) y en el semanario *The Clinic*, N° 215, 30 de Agosto de 2007.

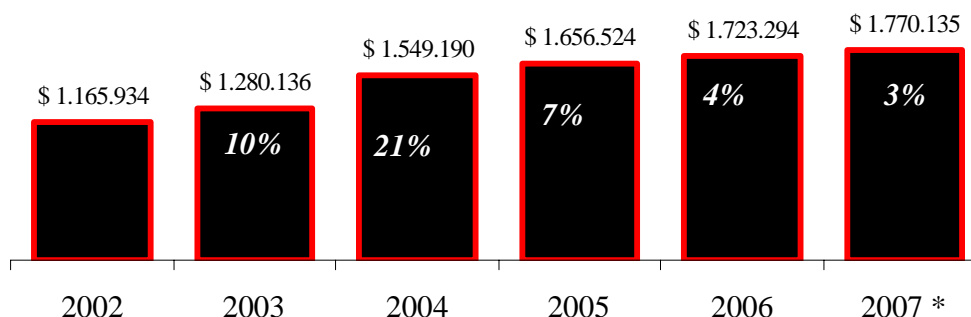
⁴¹ Se debe recordar que la SEC de Estados Unidos recoge una vasta información de aquellas empresas extranjeras que transan ADR's. Un documento clave es la “Forma 20” (F-20) donde suelen publicarse mayor cantidad de información que en las memorias clásicas exigidas por la SVS en Chile.

k) Desempeño Económico y Financiero

Gráfico 37

D&S / Ingresos por Ventas

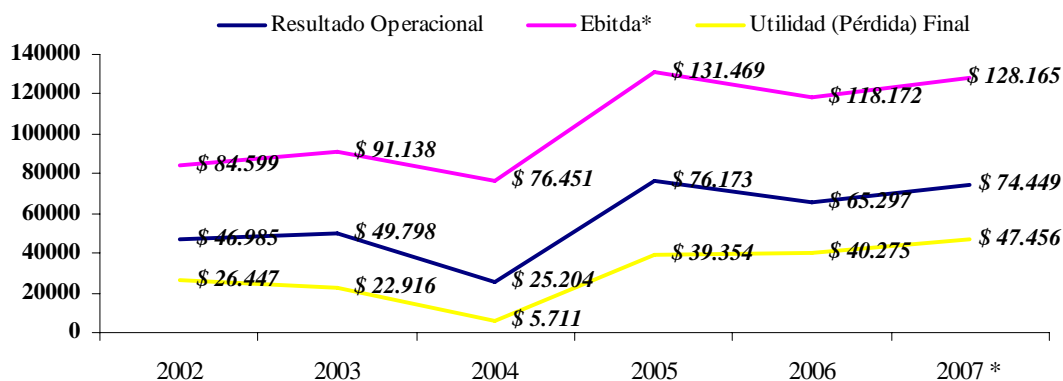
Millones de \$ ajustados por IPC y variaciones porcentuales año a año



(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007. Ajuste por IPC a junio de 2007
Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS

Gráfico 38

D&S / Indicadores de operación

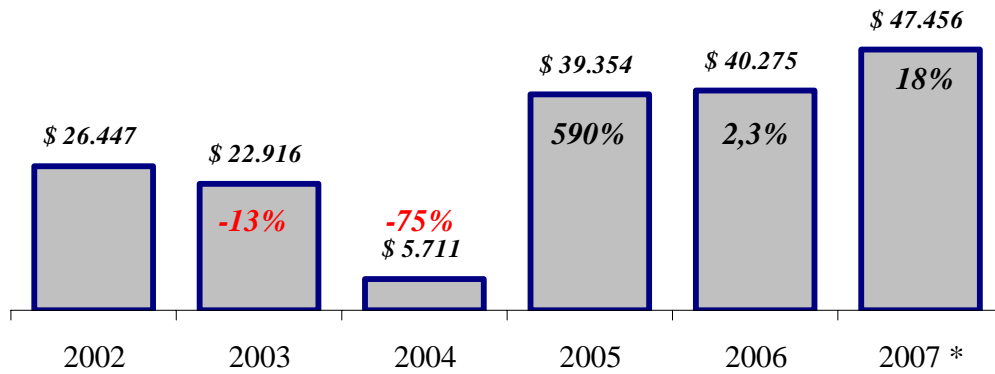


Millones de pesos ajustados por IPC
(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007. Ajuste por IPC a junio de 2007
Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS

Gráfico 39

D&S / Utilidad Final

Millones de \$ ajustados por IPC y variaciones porcentuales año a año

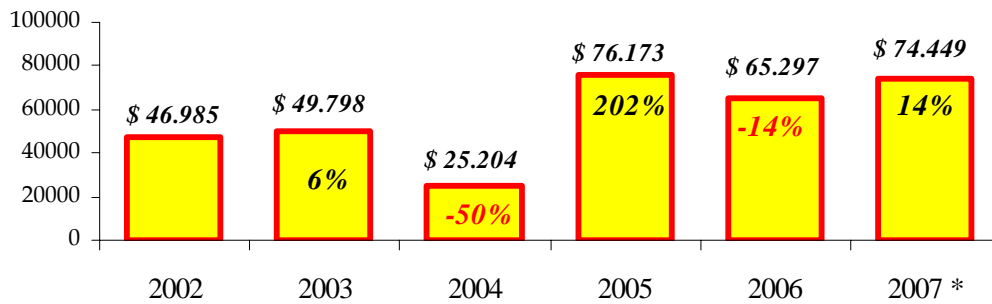


(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007. Ajuste por IPC a junio de 2007
Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS

Gráfico 40

D&S / Resultado de la Operación

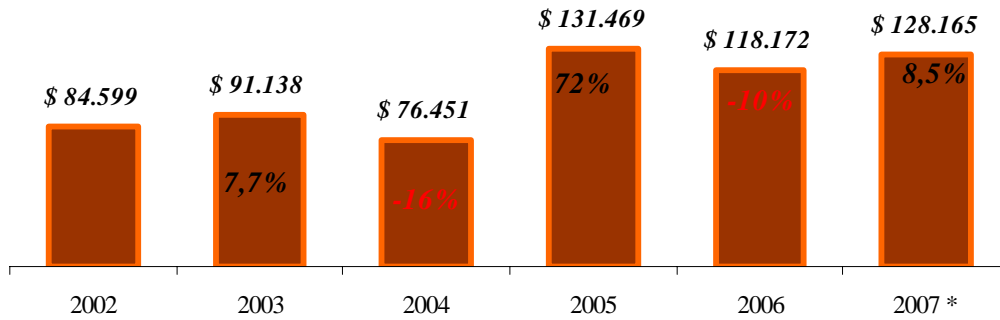
Millones de \$ ajustados por IPC y variaciones porcentuales año a año



Ajuste por IPC a junio de 2007
Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS

Gráfico 41

D&S / Ebitda
Millones de \$ ajustados por IPC



(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007. Ajuste por IPC a junio de 2007
Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS

Gráfico 42

D&S / Indicadores de Rentabilidad

■ Margen Venta (%) ■ Rentabilidad Operacional (%) ■ Rentabilidad Patrimonial (%)

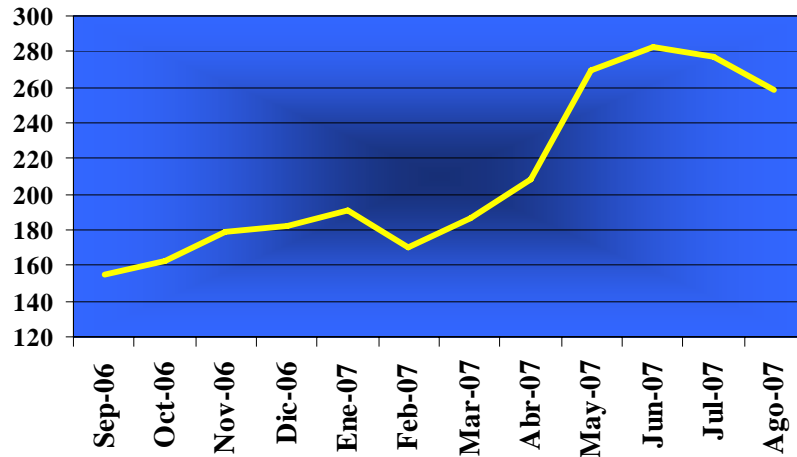


(*) 2007: Proyección bajo supuestos de anualización con base Junio 2007.
Fuente: Elaboración Propia en base a información SVS

Gráfico 43

Distribución y Servicios S.A / P° de la acción (\$)

Fuente: Elaboracion Propia en base a datos de la Bolsa de Comercio



Diagnóstico

Al observar la serie de las ventas, se constata que la compañía ha tenido un aumento promedio del orden de un 9% en los últimos 5 años. Se advierte que se debe tener mucho cuidado al analizar esta cifra pues con vigorosos procesos de expansión, los aumentos en ventas pueden asociarse al “delta” (o componente adicional) que contribuye el nuevo local (antes no había nada) o puede asociarse a un aumento efectivo en las ventas de los determinados locales (lo cual sería un indicador claro de eficiencia)⁴².

Los márgenes de venta se sitúan sobre el 25% la mayoría de los años seleccionados y se observa que el precio de la acción ha manifestado una racha alcista entre febrero de 2007 y mayo de 2007.

⁴² Lo ideal es decomponer ambos efectos y en eso colabora mucho el índice “Same Sales Stores”, que mide cuanto han variado las ventas de un local con el mismo local en un período anterior. Sin embargo, este tipo de información es muy compleja de conseguir a nivel de establecimiento. El mercado ha generado la necesidad de que dichos indicadores existan y se ha formado un nicho para que operen ciertas empresas que se encarguen de levantar esa información para agentes capaces de pagar.

Supermercados Tottus – San Francisco (Falabella)

a) Descripción de la empresa y síntesis histórica

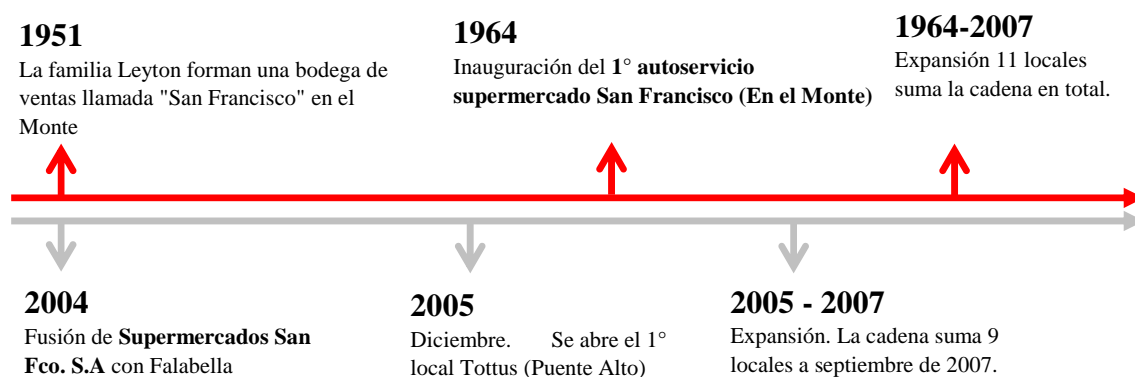
Actualmente Falabella opera con dos cadenas de supermercados: San Francisco y Tottus. La segunda es la cadena que el holding creó para ingresar al mercado peruano en el año 2002. Por su parte San Francisco es una cadena establecida en Chile desde el año 1951, sus dueños originarios fueron la familia Leyton de la comuna de El Monte.

En el año 2004 Falabella logra una exitosa compra de esta cadena tomando el control del 88% de las acciones. Desde esa fecha, se puede decir que el holding Falabella ingresa realmente al mercado supermercadista chileno. Era lo que le faltaba para abordar todas las áreas del retail clásico.

La operación significó la toma de control de todos los locales San Francisco (en ese entonces 9) y de más de **1.600** trabajadores(as). En diciembre del año siguiente, se inaugura oficialmente el primer supermercado Tottus de Chile, es el local de Puente Alto. Desde entonces, se han abierto 9 salas de venta.

Figura 17

Historia Resumida de San Francisco - Tottus (1951-2007) HOLDING FALABELLA EN LOS SUPERMERCADOS



Fuente: Elaboración Propia

Los supermercados San Francisco, se han expandido en un nicho muy acotado, ubicado entre la región Metropolitana y la quinta región, en el valle intermedio, en pueblos y comunas periféricas al Gran Santiago.

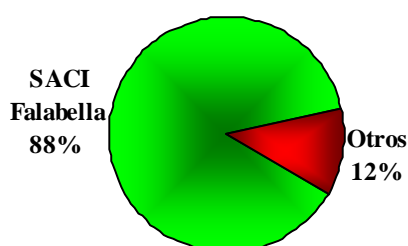
Otra peculiaridad de la operación Falabella – San Francisco, fue que la familia Leyton conservó su posición en la administración de los locales y en consecuencia las altas gerencias.

La familia fundadora de San Francisco, los Leyton, se quedaron con la propiedad de los terrenos, a través del control sobre la razón social de la inmobiliaria⁴³.

b) Propiedad de las acciones y controlador

Gráfico 44

**San Francisco / Tottus
Estructura Accionaria (*)**



Fuente: Elaboración Propia en base a memoria Falabella 2006
(*) Corresponde a la estructura de propiedad de la razón social usada en la explotación de los locales, es decir, Supermercados San Francisco Buin S.A

c) Alta Administración

Cuadro 47

Ejecutivos de San Francisco / Tottus	
<i>CARGO</i>	<i>NOMBRE</i>
VP Ejecutivo Supermercados	Francisco Leyton Francione
Gerente General	Marcelo Fernandino
Gerente Administración y Finanzas	Diego Fuenzalida
Sub-Gerente Administración y Finanzas	Jorge Salazar
Gerente de Operaciones	Jose Alucema
Gerente de Planificación y Desarrollo	Adriana Brancoli

Fuente: Sitio Web San Francisco.

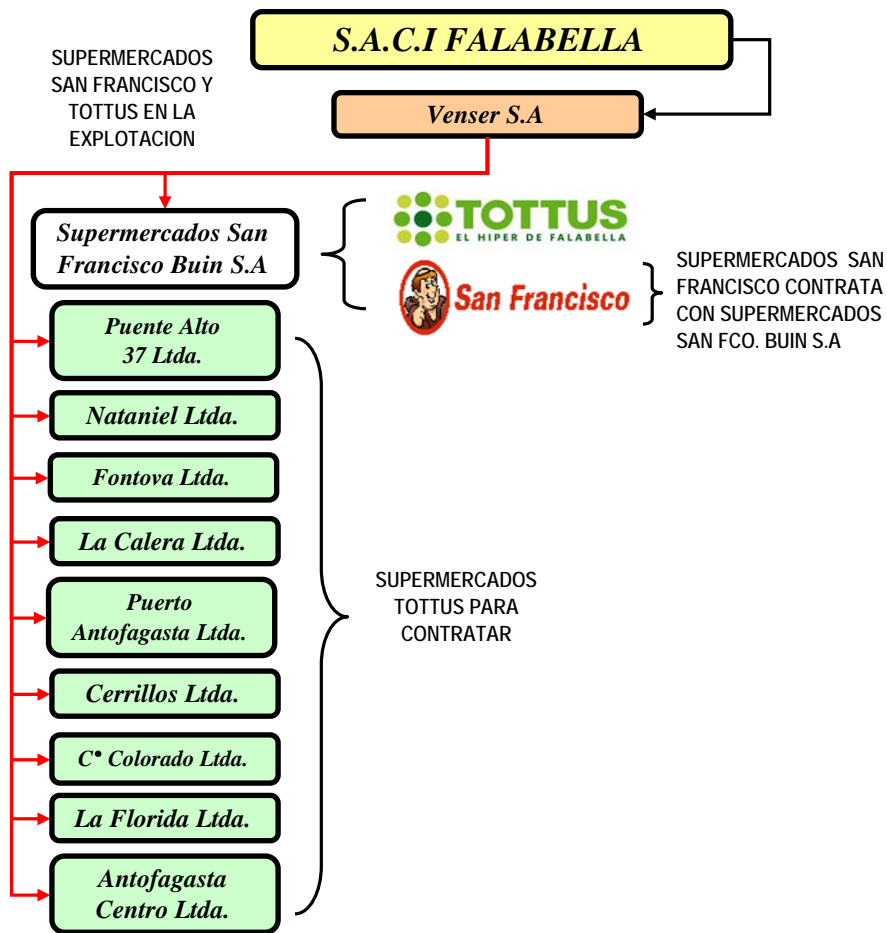
⁴³ Ver Hugo Fazio (2005), "Mapa de la Extrema Riqueza al año 2005", ed. LOM, 377 páginas.

d) Estructura Societaria

San Francisco ingresa a Falabella S.A.C.I a través del holding de operaciones “Venser S.A”, el cual es una filial directa de la matriz.

Figura 18

Estructura Societaria San Fco. / Tottus
Operaciones en Chile, Venser es subholding



Fuente: Elaboración Propia.

e) Razones sociales que consolidan

San Francisco y Tottus, consolidan con la Falabella S.A.C.I, vía Venser S.A, una sociedad matriz que se encarga de albergar la mayor parte de las razones sociales operativas del holding, como lo son las administradoras de multititendas. El grupo de empresas directas que consolidan con Venser S.A y que tienen relación con el brazo supermercadista del holding son:

Cuadro 48

Razones Sociales que consolidan en S.A.C.I Falabella		
Figuras Legales Asociadas a San Francisco / Tottus		
N°	RUT	NOMBRE SOCIEDAD
1	78.627.210-6	Supermercados San Francisco Buin S.A *
2	76.429.790-3	Puente Alto 37 Ltda.
3	76.429.990-6	Nataniel Ltda.
4	76.553.390-2	Fontova Ltda.
5	76.557.960-0	La Calera Ltda.
6	76.583.290-K	Puerto Antofagasta Ltda.
7	76.661.890-1	Cerrillos Ltda.
8	76.662.120-1	Cerro Colorado Ltda.
9	76.662.280-1	La Florida Ltda.
10	76.767.330-2	Antofagasta Centro Ltda.
* Se fusionó con Supermercados San Francisco S.A (84.409.000-5)		
Fuente: Elaboración Propia.		

Como se observa, los nueve locales de Tottus operan cada uno su propia razón social. Sin embargo los once locales de San Francisco sólo tienen una figura legal. Claramente se trata de modelos laborales diferentes.

f) Expansión y Crecimiento

Un fuerte crecimiento ha experimentado la cadena Tottus en Chile, el 1° local se abre en diciembre de 2005 y a septiembre de 2007, casi dos años después, ya existen 9 locales.

Cuadro 49

Aperturas Locales San Francisco			
LOCAL	REGION	NOMBRE	APERTURA
1	RM	Talagante Plaza	Ago-74
2	RM	El Monte	Ago-74
3	RM	San Bernardo Plaza	Ago-86
4	RM	Buín	Sep-95
5	RM	San Bernardo Estación	Mar-98
6	RM	Peñaflor	Feb-99
7	RM	Melipilla	Oct-02
8	RM	Talagante Cordillera	Feb-05
9	RM	Puente Alto	Ene-07
10	VI	Rengo	N/D
11	V	San Antonio	N/D

Aperturas Locales Tottus			
LOCAL	REGION	NOMBRE	APERTURA
1	RM	Puente Alto	Dic-05
2	RM	Santiago	Mar-06
3	V	La Calera	Jul-06
4	RM	Conchalí	Sep-06
5	II	Antofagasta mall	Sep-06
6	RM	Cerrillos	Dic-06
7	RM	La Florida	Mar-07
8	RM	Las Condes	Ago-07
9	II	Antofagasta Centro	Sep-07

Fuente: FNE (Pronunciamiento a la fusión Falabella y D&S, agosto 2007)
 Para el local Tottus en abierto en Septiembre de 2007, la fuente es terra.cl (Invertia, 11 de Sept)

En el caso de San Francisco, la cadena ha tenido un crecimiento moderado y sin grandes oleadas de expansión. Bajo el control de Falabella se han inaugurado dos locales, Talagante Cordillera en Febrero de 2005 y Puente Alto en enero de 2007.

g) Modelo Laboral de organización del recurso humano.

Se conserva el modelo laboral utilizado en San Francisco, hasta antes de la compra por parte de Falabella. Este se basa en la relación laboral clásica de “misma razón contratadora que explotadora”. Se trata de Supermercados San Francisco Buin S.A. Con esta razón social se contratan a los trabajadores y a su vez se efectúan las ventas, la relación con Servicios de Impuestos Internos y con otros agentes que intervienen.

Por cierto, la cadena Tottus, tiene otro modelo laboral; en este caso cada unidad laboral, centro de costos o local, tiene una razón social única que es la que emplea al personal. Las ventas y demás transacciones se efectúan bajo la misma razón de San Francisco. (Ver anexo 9).

Por lo tanto, en la práctica, los ingresos de ambas cadenas se dirigen y registran bajo una misma razón social. Sólo en este sentido, el modelo es similar al de Cencosud, toda vez que esta empresa utiliza la razón social Cencosud Supermercados S.A para imputar todos los ingresos por ventas, tanto de Jumbo como de Santa Isabel.

Para fines sindicales, el modelo Tottus impide la existencia de un sindicato de empresa único para todos los locales.

En **segundo** lugar, cada uno de estos empleadores es una sociedad de responsabilidad limitada, lo cual restringe el acceso a un set de información de calidad.

Tercero, el hecho de que todos los locales se exploten bajo una razón social pero contraten a su personal con distintas figuras, “contamina” la potencial información financiera – contable que eventualmente suministrase el empleador al sindicato. No existe en Chile un mecanismo que revele con exactitud al sindicato que dichos ingresos por ventas y posteriormente, la utilidad, corresponden un local en específico⁴⁴. El manejo financiero de las cifras tiene absoluta libertad en este tipo de esquemas.

⁴⁴ En el caso de las Sociedades Anónimas Abiertas, la Superintendencia de Valores fiscaliza que los registros financieros estén debidamente auditados por empresas externas de reconocida rigurosidad técnica. Sin embargo, en la práctica no existen empresas que publiquen cifras financieras auditadas para cada una de las razones sociales donde intervienen trabajadores(as). El dato que se entrega es el que necesita el “mercado” y estos son al nivel de agregación mayor. Para el caso de Tottus, las cifras se entregan agregando los 9 locales. En ningún caso se revelan cifras, debidamente auditadas, a nivel de local.

Cuadro 50

Locales Tottus + San Francisco				
Supermercados San Francisco Buin S.A / En la Explotación				
LOCAL	REGION	COMUNA	DIRECCION	RAZON SOCIAL
1	RM	San Bdo.	Arturo Prat 117 (Estación)	Sup. San Fco. Buin S.A
2	RM	San Bdo.	B. O'Higgins 528 (Plaza)	Sup. San Fco. Buin S.A
3	RM	Talagante	Eyzaguirre 715 (Plaza)	Sup. San Fco. Buin S.A
4	RM	Talagante	Caletera Los Aromos 441 Cordillera	Sup. San Fco. Buin S.A
5	RM	El Monte	Los Libertadores 316	Sup. San Fco. Buin S.A
6	RM	Peñaflor	Alcalde Luis Araya Cereceda 1047	Sup. San Fco. Buin S.A
7	RM	Melipilla	Av. Serrano 395	Sup. San Fco. Buin S.A
8	RM	Puente Alto	Eyzaguirre 105	Sup. San Fco. Buin S.A
9	VI	Rengo	Condell 100	Sup. San Fco. Buin S.A
10	V	San Anto.	Av. Ramón Barros Luco 1399	Sup. San Fco. Buin S.A
11	RM	Buin	San Martín 174	Sup. San Fco. Buin S.A
LOCAL	REGION	COMUNA	DIRECCION	RAZON SOCIAL
1	RM	Conchalí	Pedro Fontova 5810	Fontova Ltda.
2	RM	Puente Alto	Av. Concha y Toro 1477	Puente Alto 37 Ltda.
3	RM	Santiago	Nataniel Cox 620	Nataniel Ltda.
4	RM	Cerrillos	Américo Vesp. 1501 (Pza. Oeste)	Cerrillos Ltda.
5	V	La Calera	Prolongación J.J.Pérez 12010	La Calera Ltda.
6	II	Antofagasta	Balmaceda 2355 (Mall Plaza)	Puerto Antofagasta Ltda.
7	RM	Las Condes	Tottus Mega Center Parque Arauco	Cerro Colorado Ltda.
8	RM	La Florida	Tottus La Florida (Pza. Vespucio)	La Florida Ltda.
9	II	Antofagasta	Tottus Antofagasta Centro	Antofagasta Centro Ltda.
PROXIMAS – APERTURAS				
10	RM	Colina	Tottus Colina (Próxima Apertura)	-----
11	II	Calama	Tottus Calama (No se inaugura aún)	-----
12	VII	Talca	Tottus Talca (No se inaugura aún)	-----
Bodegas	REGION	COMUNA		
1	RM	Melipilla	Váldes 531	Sup. San Fco. Buin S.A
2	V	San Antonio	Angamos N°1302	Sup. San Fco. Buin S.A
3	V	San Antonio	Av. Ramón Barros Luco 1501	Sup. San Fco. Buin S.A
4	RM	Pudahuel	Puerto Madero 9710 Sector 1H	Sup. San Fco. Buin S.A
Oficina 1	REGION	COMUNA		
1	RM	Buin	San Martín 174	Sup. San Fco. Buin S.A
Oficina 2	REGION	COMUNA		
1	RM	Talagante	Enrique Alcalde 1379	Sup. San Fco. Buin S.A

Fuente: Elaboración Propia.

h) Situación Sindical

Cuadro 51

San Francisco – Tottus / Sindicatos		
N° SINDICATOS		SOCIOS (*)
1	Sindicato Nacional de Empresa San Francisco S.A	250 (**)
2	Sindicato de Empresa San Francisco Plaza	100
3	Sindicato Interempresa Tottus San Francisco	

(*) Cifras aproximadas, fluctuantes, fuente: dirigencias sindicales, 7° Sesión Cámara de Diputados, Comisión Investigadora Supermercados, 16 de Mayo 2007.
(**) de los 250, 150 son de San Francisco San Bernardo Estación
Fuente: Elaboración Propia en base a contactos sindicales

i) Desempeño Económico y Financiero

Cuadro 52

San Francisco – Tottus / Cifras Financieras Básicas			
Cifras en MMU\$ (Millones de Dólares)			
CONCEPTOS	2006	2005	Δ
Ingresos	347	272	27,6%
Costos	275	216	27,0%
Margen Bruto	72	56	29,9%
EBITDA	19	17	10,0%
Res. Op.	14	14	-2,8%

Fuente: Presentación de resultados Falabella Marzo 2007.

***“INFORME RETAIL - CAPITULO
SUPERMERCADOS”***

ANEXOS SUPERMERCADOS

Versión Preliminar

Septiembre 2007

Anexo 1
Boleta Comercial de Santa Isabel:
Razón Social para la Explotación.

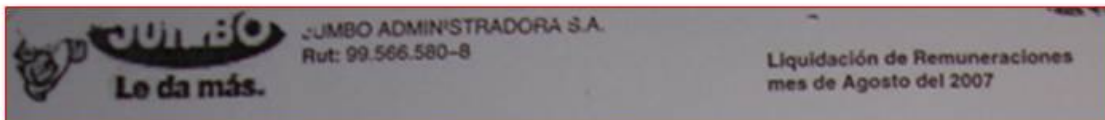
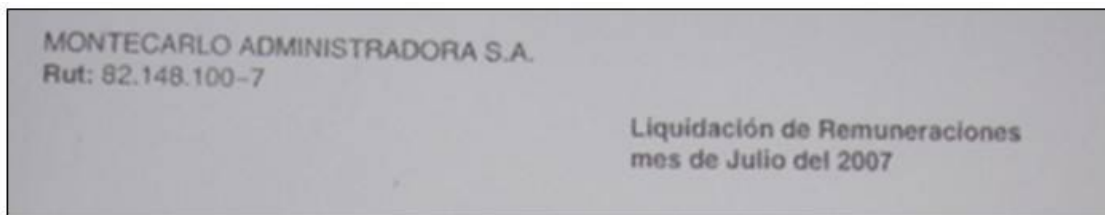


Anexo 2
Boleta Comercial de Jumbo:
Razón Social para la Explotación.



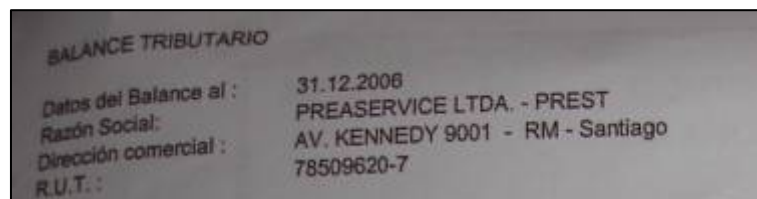
Anexo 3

Liquidaciones de Remuneraciones 2007, Encabezados:
Razón Social para la Administración (Razones Sociales contratadas).



Anexo 4

Balance Tributario Preaservices (Filial de Cencosud), Encabezados:
Razón Social Contratadora entrega el Balance Tributario para negociar.



Anexo 5
Boleta Comercial de Unimarc:
Razón Social para la Explotación.



RUT: 96.621.750-2
DIRECCIÓN CASA MATRIZ:
AV. P.DTE. EDO. FREI MONTALVA 1380 RENCA - SANTIAGO

GRACIAS POR SU COMPRA
BOLETA AUTORIZADA POR SII

VIA LIBERTAD	1 NORTE N° 680	VIA	039680002
VIA SAN MARTIN	4 PONIENTE N° 505	VIA	039680107
AMUNATEGUI	AMUNATEGUI 478	SANTIAGO	0324607070
CISTERRA	GRAN AVENIDA N° 9150	SANTIAGO	0325585113
CORDILERA	RÍO LAS MADRILLANES N° 1886	SANTIAGO	0325281408
CRISÓVAL	JARRICOSSO O'HIGGINS 1695	SANTIAGO	0323353028
OSCO PORTALES	PICUTUAL N° 25	SANTIAGO	0323200028
GRAL AVENIDA	GRAN AVENIDA N° 9465	SANTIAGO	0324211287
GRECIA	AVDA. GRECIA N° 320	SANTIAGO	0322094121
GUANACO	GUANACO 480	SANTIAGO	0324035080
GUARAZAWAL	AV. ITURRIZAWAL N° 4064	SANTIAGO	0321779010
JOSE MARIA CARO	SUBSISTENCIA C/A CENTRAL	SANTIAGO	0325640010
JUAN ANTONIO ROS	SALVADOR BACH N° 851	SANTIAGO	0321275472
LAS PARCELAS	LAS PARCELAS 5001	SANTIAGO	0323004007
LA REINA	FRANCIS DE SALES N° 7271	SANTIAGO	0321774618
LAS TRANQUERAS	VITACURA N° 8400	SANTIAGO	0322020116
LOS LEONES	GRAL. JOSE ARTIGAS N° 8010	SANTIAGO	0322203709
MARUJI	AV. RAMON FREIRE N° 1520	SANTIAGO	0325218036
MARUJA	A. SILVA CARVALLO N° 1414	SANTIAGO	0327030086
MANQUEHUE	AV. MANQUEHUE N° 1700	SANTIAGO	0323280490
MARCEL MONTE	AVDA. MARCEL MONTE N° 1370	SANTIAGO	0321399420
PANQUE LA FLORIDA	AVDA. BEATRIZ ZAMORA N° 127	SANTIAGO	0321948504
PROVIDENCIA	AVDA. APOQUINDO N° 2770	SANTIAGO	0321850207
SANTA MARIA	AVDA. SANTA MARIA N° 8540	SANTIAGO	0322427130
SANTA ROSA	SANTA ROSA N° 8052	SANTIAGO	0323112272
VEPUCIO	AVDA. APOQUINDO N° 4330	SANTIAGO	0323282780
VILLA OLIMPIA	OLIMPIO ORRIGO N° 1250	SANTIAGO	0323320000
VITACURA	EDUARDO MARQUINA N° 8002	SANTIAGO	0322075080
ZAPADORES	AVDA. ZAPADORES 1320	SANTIAGO	0322480043
MACHALI	AVDA. MIGUEL RAMIREZ N° 1420	RANCAGUA	720718886
PIQUELMO	AVDA. ANIBAL PINTO 540	RANCAGUA	720440200
CURICO	ESTADO N° 43	CURICO	760371461
CHILLAN	COLLIN N° 866	CHILLAN	40220440
CLUB HÍPICO	COLLIN N° 798	TALCAHUANO	811430621
CONCEPCION	CHACABUO N° 70	CONCEPCION	811235885
TEMUCO	AV. PCD. SALAZAR N° 0100	TEMUCO	85094008
RODRIGUEZ	R. MARCEL RODRIGUEZ 1185-1180	TEMUCO	86044312
PROFESOR	BILBAO 88	TEMUCO	86093841
VILLARRICA	GERONIMO DE ALDECRETE 6817	TEMUCO	86141910
LONGOCHI	BARRIOS AVANA 778	TEMUCO	86147006
RANQUEPULLI	ANTONIO PRAT 54	VALDIVIA	900702508

UniCheques UNIMARC
Es ahorro... ¡Es plata!

Por compras superiores a

\$ 30.000 UniCheque de **\$ 2.000**

\$ 40.000 UniCheque de **\$ 3.000**

EMGATEL LTDA

Anexo 6

Boleta Comercial de Lider:
Razón Social para la Explotación.

RESOLUCION S.I.I. Nro. 5718
HIPERMERCADO TOMAS MORO LTDA
AVDA. TOMAS MORO 1590 LAS CONDES
RUT : 78.712.770 - 3
RES. Ex. # 3285 del 27/08/2002
VENTA POR CUENTA DE COMERCIAL D&S S.A.
.Boleta : 048390 Caja: 0019

Anexo 7

Boleta Comercial de Lider:
Razón Social para la Explotación.

SUPERMERCADO COLON LTDA
GIRO: SUPERMERCADO RUT: 78073240-7
CUARTO CENTENARIO 1016, LAS CONDES
RES. SIT. NRO 7133 DEL 13/12/2006
RES. EX. 1502 DEL 29/11/2005

Anexo 8
Boleta Comercial de Ekono:
Razón Social para la Explotación.



Anexo 9

**Boleta Comercial de Tottus / San Francisco:
Razón Social para la Explotación.**

SUPERMERCADOS SAN FRANCISCO BUIÑ S.A.
R.U.T.: 78.627.210-6 / D.L. 825

CASA MATRIZ: San Martín 174 - Buñ - Fono: 821 24 10
OFICINAS GENERALES: Enrique Alcalde 1379 - Talagante - Fono: 815 14 18
SUCURSALES: Arturo Prat 117 - San Bernardo - Fono: 859 45 58
Bdo. O'Higgins 528 - San Bernardo - Tel.: 859 46 02
Eyzaguirre 715 - Talagante - Tel.: 815 1418
Galetera Los Aromos 0441 - Talagante - Tel.: 451 24 82
Los Libertadores 316 - El Monte - Tel.: 818 26 88
Alcalde Luis Araya Cereceda 1047 - Peñaflo - Fono: 812 76 18
Condell 100 - Rengo - Fono: (72) 686 070
Avda. Serrano 395 - Melipilla - Fono: 832 09 92
Avda. Ramón Barros Luco 1399 - San Antonio - Fono: (35) 233 445
Prolongación J. J. Pérez 12010 - La Calera
Balmaceda 2355 - Antofagasta
Pedro Fontoba 5810 - Conchalí
Avda. Concha y Toro 1477 - Puente Alto - Fono: 387 8450
Nataníel Cox 620 - Santiago - Fono: 387 8505
BODEGAS: Valdés 531 - Melipilla
Angamos N° 1302 - San Antonio
Avda. Ramón Barros Luco 1501 - San Antonio
Puerto Madero 9710 - Sector 1H - Pudahuel

BOLETA AUTORIZADA POR EL S.I.I.

TOTTUS

*“INFORME: BASE DE DATOS DE SECTORES
ECONÓMICOS”*

APÉNDICE CONCEPTUAL

Versión Preliminar

Año 2007

Índice

1. Observaciones Metodológicas de la Investigación	235
2. Presentación de las cifras	237
3. Actualización IPC	238
4. Refinamiento Conceptual	238
4.1 <i>La utilidad operacional</i>	238
4.2 <i>La utilidad final</i>	238
4.3 <i>El EBITDA</i>	239
4.4 <i>Los Dividendos</i>	239
4.5 <i>Los Impuestos pagados</i>	239

1. Observaciones Metodológicas de la Investigación

La investigación tiene por objeto levantar datos empresariales a nivel laboral, sindical, económico-financiero y aspectos sobre RSE. El estudio revisa una selección de sectores de la economía: Retail, Forestal y Salmonicultura. En la primera etapa se abordan dos áreas del Retail: Multitendas y Supermercados.

A su vez, al interior de dichas áreas se pesquisaron las principales empresas que actualmente operan. Los criterios de selección de las compañías se basan en indicadores de participación de mercado, N° de trabajadores(as), rankings financieros, y actividad sindical.

La construcción del sistema de basó en dos objetivos metodológicos:

- **Participación del mundo laboral y Sindical:** Es decir, la información recopilada posee un importante componente **primario**. Para esto fue fundamental el trabajo de campo con dirigentes sindicales y trabajadores y trabajadoras de base, quienes desde la experiencia sindical realizaron importantes aportes.
- **Pertinencia de la información:** Para la construcción de cualquier banco de datos, es fundamental que los datos a recopilar sean pertinentes.

La metodología utilizada en la etapa de recolección de datos comprendió dos dimensiones: un trabajo de exploración basado en fuentes secundarias y uno basado en fuentes primarias.

La esencia del trabajo con fuentes secundarias es levantar la mayor cantidad de información cuantitativa que se encuentre disponible, tanto a nivel microeconómico (empresa en particular) como a nivel macroeconómico (industrias: conjunto de empresas).

En Chile las empresas pueden adoptar **3 figuras jurídicas** para constituirse como tales: Sociedades Anónimas Abiertas, Sociedades Anónimas Cerradas y Sociedades de Responsabilidad Limitada. La diferencia básica entre ellas es la responsabilidad que existe en caso de quiebra y la posibilidad de otorgar permiso de acceso a la propiedad de la compañía. Este segundo punto es clave. Las Sociedades Anónimas Abiertas, como su nombre lo indica, tienen su propiedad **abierta** y por lo tanto transan títulos accionarios en una Bolsa de Comercio. Al existir oferta de acciones pueden haber demandantes que quieran comprar un pedacito de la empresa e ingresar a la propiedad, en el proceso, la oferta y la demanda por las acciones fija el precio de éstas. Las otras dos figuras jurídicas son cerradas y no se puede acceder a su propiedad.

De este modo, la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), determina normas para las empresas que se abren a la bolsa: estas deben listarse en sus registros y someterse a una exhaustiva revisión de sus Estados Financieros (Registros Contables). De este modo deben entregar todos los trimestres un documento llamado FECU o Ficha Estadística Codificada Uniforme, la cual incorpora una serie de información Financiera – Contable, que a “*grosso modo*” permite ver como le está yendo a la empresa. Cuáles son sus utilidades, sus ventas, sus costos, etc.

La información que las Sociedades Anónimas Abiertas entregan al mercado (vía SVS), es muy utilizada por los inversionistas (agentes, que con poderosas espaldas financieras, desean ingresar a la propiedad de dichas compañías). Sin embargo dada la actual manera que existe de organizar las empresas con multiplicidad de razones sociales dentro de un mismo holding, dicha información es general y poco útil para fines sindicales y laborales.

“La información comprendida en las memorias no entrega datos detallados”.

La presente investigación es un aporte en ese sentido. A través de distintas técnicas de monitoreo y pesquisa se logra obtener información más detallada y más **pertinente**. Un enfoque dedicado al público sindical y diversos actores laborales.

El desafío no es menor, considerando la cultura empresarial chilena, que se preocupa en demasía de ocultar su información, sobre todo por el alto grado de concentración que existe en ciertos sectores de la economía, como los que aquí se analizan.

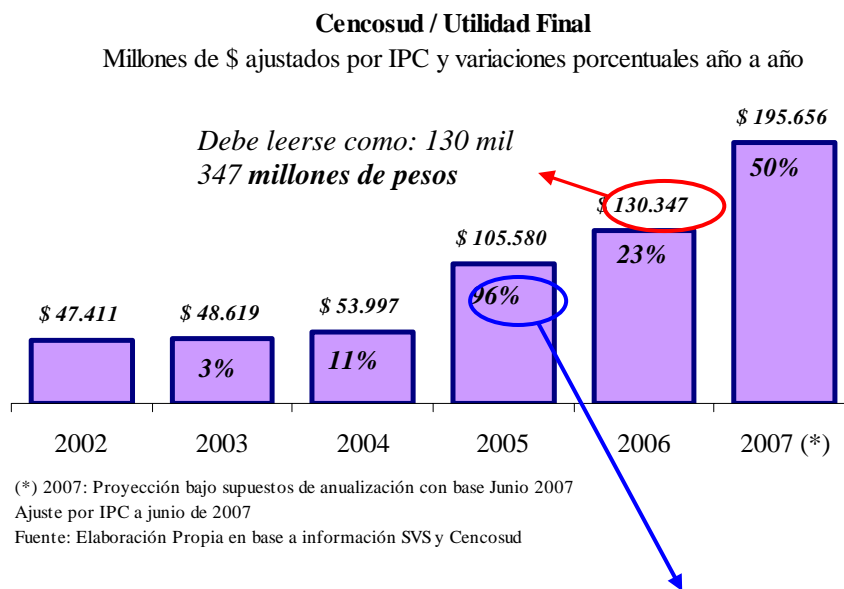
Es por esta razón que el informe no logra ser uniforme en cuanto a presentación de la información. En algunos casos se han podido levantar más datos y en otros menos. Pero en general se espera que al final de la revisión de cada empresa quede medianamente claro como se organizan, cuales son los modelos utilizados para administrar a sus trabajadores y trabajadoras, cuáles son los niveles de participación sindical y como les ha ido a las compañías económicamente hablando.

2. Presentación de las cifras

Los datos financieros se presentan en **millones de \$**. Esta decisión descansa en *dos* factores: **En primer lugar**, facilita la lectura de ciertas cifras que por su cantidad de dígitos complicaría leerlas en \$, por ejemplo: según la Superintendencia de valores y seguros (SVS) las ventas⁴⁵ de Cencosud durante el año 2006, ascendieron a: \$3.380.699.000.000. Algunas maneras de leer esto es: 3,3 Billones de pesos, 3 mil trescientos ochenta **millones de millones**⁴⁶ de pesos y finalmente 3.380 miles de millones de pesos (esta última forma no es recomendable ya que repite la palabra miles: “tres **mil** trescientos ochenta **miles** de millones de pesos”),

En segundo lugar, se ha optado trabajar con una misma escala el set completo de gráficos. “Millones de \$”, se presenta como una alternativa “ad-hoc” a las cifras de las grandes empresas. En el extremo, seleccionar “miles de millones de \$” puede causar lecturas inapropiadas⁴⁷ tales como: “la utilidad de la empresa – X – es de 0,5 miles de millones” (versus decir: 500 millones de \$).

Nota descriptiva:



*Corresponde a la variación entre un año y el otro.
Debe leerse: entre diciembre del año 2004 y diciembre del año 2005, las utilidades aumentaron en un 96%.*

A continuación se presenta un glosario básico de conceptos empleados en la investigación y que por su naturaleza técnica podrían causar alguna confusión.

⁴⁵ Técnicamente la cuenta se conoce como “Ingresos por ventas”.

⁴⁶ En general los informes técnicos aceptan referirse a “millones de millones de \$”.

⁴⁷ Dado el supuesto de uniformidad en las escalas de medición.

3. Actualización IPC

La mayoría de las series presentadas se han corregido por las cifras del Índice de Precios al Consumidor (IPC) que elabora mes a mes el Instituto Nacional de Estadísticas (INE-Chile). Los datos han sido actualizados por IPC a junio de 2007, esto debido a que se han revisado los resultados publicados a Septiembre de 2007 en la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), los que a su vez corresponden al 2° trimestre Abril-Mayo-Junio.

4. Refinamiento Conceptual

Los análisis “contables y financieros” generalmente recorren, series históricas de: las cuentas de ingresos por ventas, utilidad operacional y utilidad final.

4.1 La utilidad operacional

Es lo que la cantidad de dinero que la empresa en cuestión es capaz de generar considerando exclusivamente aspectos operacionales o del giro del negocio. Corresponde a lo que la organización obtiene de las ventas de un bien o servicio **menos** todos los costos y gastos incurridos para generar dichas ventas. (Sólo de la operación).

4.2 La utilidad final

Es la suma de la utilidad operacional y de la utilidad **no operacional**, es decir aquella que no tiene que ver con aspectos propios del giro del negocio. Un ejemplo de utilidad no operacional es la ganancia por inversión en fondos mutuos. Si la empresa en cuestión es un supermercado, lógicamente los fondos mutuos no son su giro y si la empresa obtiene ganancias o pérdidas por una buena o mala inversión en dichos instrumentos financieros, se debe imputar a la cuenta de resultados **no operacionales**. Por supuesto que al sumar utilidad operacional con utilidad no operacional se pierde nitidez en las cifras que se relacionan al ámbito laboral y sindical. Se puede afirmar con bastante certeza que la utilidad operacional o resultado de la explotación es un mejor indicador. Al ser operacional, sólo captura aspectos propios del giro.

Aún así, los resultados todavía pueden estar “contaminados” por aspectos que no incumben a la productividad de los trabajadores y trabajadoras. En el cálculo de la utilidad operacional (o resultado operacional) también se incorporan depreciaciones⁴⁸ y amortizaciones⁴⁹. Cuentas que no tienen que ver con la relación laboral propiamente tal, si no que más bien tienen directa vinculación a criterios contables. Un factor importante es la práctica de utilizar depreciación acelerada. Esto es, aumentar la depreciación (*la acelero*) y de este modo **disminuir** la utilidad operacional (pagando menos impuestos). Las amortizaciones presentan complicaciones similares, se incluyen pagos de arrendamiento y otros.

Es por esta razón que los análisis más avanzados, utilizan otro indicador, que es más fidedigno. Se trata del Ebitda.

⁴⁸ Depreciación: gasto intrínseco de los bienes materiales que provocan que disminuya su valor contable.

⁴⁹ Amortización: es la acción de redistribuir en el tiempo el pago cierto valor. Al pagar en cada uno de los períodos la cuota que corresponde, se va amortizando la deuda, el arriendo, etc.

4.3 El EBITDA

Es el resultado operacional más la depreciación y más las amortizaciones. En inglés la sigla es **EBITDA**⁵⁰. Este indicador es mucho más exigente al revelar cifras que conciernen a la labor de los trabajadores(as). Incluso se puede llegar importantes observaciones, como por ejemplo: tener un resultado operacional **negativo**, pero tener un EBITDA **positivo**⁵¹. Claramente a los trabajadores y trabajadoras de la empresa debe interesarles el EBITDA.

4.4 Los Dividendos

Los dividendos es el dinero que obtienen los dueños de las empresas en su calidad de accionistas. Los dividendos a recibir dependerán de la **Política de Dividendos** que cada empresa defina con antelación. En general en las grandes empresas se acostumbra a repartir el 30% de la utilidad final (en caso de existir) por concepto de dividendos. En la repartición de estos dineros, claramente quien tenga más acciones recibe más dividendos. De este modo cuando la estructura de la propiedad es muy concentrada, puede que un solo dueño reciba **sendos** montos por concepto de dividendos.

4.5 Los Impuestos pagados

En general las empresas deben pagar impuestos en caso de obtener utilidades, para el caso chileno la tasa impositiva es de un 17%.

⁵⁰ Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization”.

⁵¹ En el informe Retail Supermercados, es posible detectar esta situación en Supermercados Unimarc S.A