

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS  
DEL COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL  
EN CHILE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**FERNANDO JAVIER LUCCHINI ARTECHE**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO MONTOYA MOREIRA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
CLAUDIO PIZARRO TORRES  
MÁXIMO BOSCH PASSALACQUA**

**SANTIAGO DE CHILE  
JUNIO 2010**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: FERNANDO JAVIER LUCCHINI ARTECHE  
FECHA Ex. Grado: 29/06/2010  
PROF. GUIA: SR. RICARDO MONTOYA MOREIRA

## **DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE**

La necesidad de reformular los métodos de evaluación de las empresas de retail en Chile, nace de la creciente importancia que este sector económico ha adquirido en el país en la última década, y de la falta de procesamiento de la información disponible para generar indicadores que permitan comparar a los distintos actores del retail. Es por estos motivos que el objetivo de este trabajo de memoria es el diseño y desarrollo de una metodología de análisis que permita evaluar de forma estandarizada a los principales actores de los más importantes formatos del retail nacional. Este trabajo busca ser un aporte a la gestión y administración de las empresas de retail, al crear un método estándar y más completo de evaluación y análisis, que deje en evidencia los indicadores y procesos que deben mejorarse en cada compañía.

El plan metodológico incluye la utilización de herramientas de marketing aplicadas a la evaluación de la gestión del consumidor, como también el uso de indicadores financieros y operacionales. Para una evaluación completa y correcta de las empresas de retail, se determinan los indicadores que deben ser utilizados y las consideraciones que se deben tener en el uso de éstos, tales como los datos necesarios para su obtención o el conocimiento que deriva de cada indicador. Se establecen ponderadores a cada uno de los indicadores seleccionados para la evaluación de las compañías estudiadas, por medio de regresiones para la perspectiva del consumidor y a través de consultas a investigadores y expertos para el caso financiero-operacional. Con esta información se determinan notas específicas y generales para cada firma estudiada, con un ranking de empresas que las resume. Finalmente, se añaden los análisis de los resultados respectivos, observaciones, proposiciones y una mirada general del retail nacional.

La aplicación de la metodología en los formatos de Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento del Hogar deja en evidencia el alto nivel de desarrollo del retail nacional. Los índices de satisfacción total en el periodo 2009-2010 alcanzan un promedio de 90% en los casos de Falabella, Ripley y París, y un 82% para los Hipermercados. Sin embargo, estos valores bajan a un 78% para el promedio de La Polar, Hites y Johnson's, y a un 70% en el caso de los Supermercados Tradicionales. Los indicadores financiero-operacionales, correspondientes al periodo 2005-2008, se encuentran a la altura de los más grandes exponentes a nivel mundial. Se observan márgenes y utilizaciones de activos equivalentes a los de WalMart, Macy's y Home Depot. No obstante, en todos los formatos de retail existen agentes que presentan falencias en más de alguno de los indicadores desarrollados. Por ejemplo, la situación financiera de Paris, tienda que presenta indicadores que en algunos casos se alejan en más de un 60% de los valores que obtienen los actores mejor evaluados, y la menor eficiencia financiero-operacional de Easy, cuya eficiencia baja más de un 50% respecto a su rival Sodimac al incluir los gastos de administración y ventas.

Finalmente, se proponen estudios futuros analizando otros formatos de retail, desarrollando en ellos indicadores relacionados a las mermas y al capital humano, los cuales permitirían profundizar aún más los análisis de este trabajo, y una periodización trimestral de este estudio con el fin de determinar las relaciones existentes entre los índices financieros y los del consumidor.

## Índice

1.- Introducción.....	5
2.- Descripción y Justificación.....	6
3.- Objetivos.....	7
3.1.- Objetivo General.....	7
3.2.- Objetivos Específicos.....	7
4.- Metodología.....	8
5.- Alcances .....	10
6.- Resultados Esperados .....	11
7.- Introducción al Retail y sus Principales Formatos .....	12
7.1.- Tiendas por Departamento .....	14
7.2.- Supermercados .....	15
7.3.- Mejoramiento del Hogar .....	16
8.- Conceptualización General de la Metodología de Análisis para Empresas de Retail .....	17
9.- Indicadores y Gestión del Consumidor .....	19
9.1.- Consideraciones Previas al Desarrollo de una Metodología para el Análisis de Empresas de Retail y Estudios Anteriores .....	19
9.2.- Datos del Estudio .....	22
9.3.- Resultados y Análisis del Estudio.....	23
9.3.1.- Tiendas por Departamento .....	23
9.3.1.1.- Satisfacción Total .....	23
9.3.1.2.- Dimensiones de la Calidad de Servicio .....	26
9.3.1.3.- Lealtad .....	30
9.3.1.4.- Percepción de Precios .....	38
9.3.1.5.- Factores Relevantes al Elegir una Tienda.....	39
9.3.2.- Supermercados .....	41
9.3.2.1.- Satisfacción Total .....	41
9.3.2.2.- Dimensiones de la Calidad de Servicio .....	44
9.3.2.3.- Lealtad .....	48
9.3.2.4.- Percepción de Precios .....	54
9.3.2.5.- Factores Relevantes al Elegir un Supermercado .....	55
9.4.- Observaciones y Proposiciones.....	57
9.4.1.- Tiendas por Departamento .....	57

9.4.2.- Supermercados .....	59
9.5.- Indicadores a Considerar para la Metodología de Análisis .....	62
10.- Indicadores Financieros y de Gestión.....	63
10.1.- Análisis de Estudios Extranjeros, su Profundidad y Adaptación a la Realidad Nacional .....	63
10.2.- Consideraciones Previas al Desarrollo de una Metodología para el Análisis de Empresas de Retail .....	64
10.2.1.- Indicadores y Aspectos Estudiados.....	64
10.2.2.- Disponibilidad de Información .....	65
10.2.3.- Normativas y Convenciones Contables .....	65
10.2.4.- Inflación y Efectos Monetarios .....	66
10.3.- Datos del Estudio y Resultados Generados .....	68
10.3.1.- Rotación de Activos Totales .....	69
10.3.2.- Rotación de Inventarios.....	69
10.3.3.- Ventas por Metro Cuadrado.....	69
10.3.4.- Gastos de Apoyo .....	70
10.3.5.- Intensidad de Inventarios .....	70
10.3.6.- ROA .....	70
10.3.7.- ROE.....	71
10.3.8.- Margen Neto y Margen Bruto .....	71
10.3.9.- GMROI y GMROS .....	72
10.4.- Análisis de los Resultados Obtenidos .....	73
10.4.1.- Tiendas por Departamento .....	73
10.4.2.- Supermercados .....	76
10.4.3.- Mejoramiento del Hogar .....	81
10.4.4.- Análisis General.....	84
10.5.- Observaciones y Proposiciones.....	87
10.5.1.- Tiendas por Departamento .....	87
10.5.2.- Supermercados .....	88
10.5.3.- Mejoramiento del Hogar .....	88
10.5.4.- Retail Nacional.....	89
10.6.- Indicadores para la Metodología de Análisis.....	95
11.- Metodología de Análisis para Empresas de Retail .....	96
12.- Conclusiones.....	103
13.- Bibliografía.....	107

Anexos .....	110
Anexo A: Zonas de Encuestas para Tiendas por Departamento y Supermercados .....	110
Anexo B: Índices de Tarjetas de la Tienda para Tiendas por Departamento y Supermercados .....	112
Anexo C: Tablas de Datos y Resultados para Indicadores Financieros y de Gestión.....	116
Anexo D: Resultados de la Metodología de Análisis para Empresas de Retail.....	133

## 1.- Introducción

La industria del retail, tanto a nivel nacional como global, ha demostrado ser un sector económico que nació con fuerza y perdurará por un período considerable. Durante los últimos años ha tenido un crecimiento sostenido en todo el mundo, pero sobre todo en Chile y Latinoamérica.

En Chile, la industria del retail representa un 21% del PIB [39], registrando ventas superiores a los US\$35 mil millones en el año 2007 [39] y con una tasa de crecimiento promedio entre el 2004 y 2007 cercana al 7% [39].

Dentro del rubro del retail existen distintos formatos: Farmacias, Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar, Supermercados, Tiendas de Conveniencia, Tiendas Especialistas y Tiendas de Descuento. De éstos, los más importantes según su poder de ventas son los supermercados, las tiendas por departamento y las tiendas de mejoramiento del hogar [39]. Sin embargo, todos estos formatos enfrentan un alto grado de competitividad en sus mercados, obteniendo por esta razón y a lo largo del tiempo, un elevado nivel de sofisticación y avance.

Se observa también que a la hora de analizar a las compañías de retail en el continente americano, las firmas chilenas se presentan como representantes fuertes y desarrollados. Organizaciones con un importante crecimiento tanto dentro como fuera del país.

El actual problema es que la mayoría de las afirmaciones que sostienen esta percepción son cualitativas. Aún no existen criterios de evaluación estándar para el desempeño de esta industria, de su evolución y de su posible rendimiento futuro. Actualmente no se utiliza un procesamiento y análisis de la información disponible para generar indicadores cuantitativos y/o cualitativos, de manera tal de poseer criterios objetivos y específicos para la comparación de los distintos actores de este sector económico. Este es el problema que se aborda para los formatos más importantes de la industria del retail.

En consecuencia, las importantes cifras que se manejan, la alta competitividad y crecimiento existentes en el retail, la creciente preocupación mundial por estas compañías y la falta de un análisis más acabado de ellas (como se hace en otros países como EEUU, Canadá u otros países en Europa), permiten determinar que un análisis más acabado del retail nacional es tan importante como interesante y debe entonces generarse una metodología que permita evaluar la forma en que se están desarrollando estas organizaciones.

Con el fin de determinar indicadores objetivos para la evaluación de las empresas del retail, hasta la fecha se han manejado a nivel nacional y sin mayor impacto una serie de ratios financieros y contables. Éstos sin embargo, no son medidas suficientes para el análisis acabado de tales compañías, ya que el rango de acción de estas organizaciones va más allá de las pérdidas o ganancias monetarias.

Para hacer frente a este problema, se pretende diseñar una metodología completa y estándar de análisis para empresas de retail, por medio de indicadores financieros, operacionales, y de satisfacción y confianza de sus consumidores. Para esto se deben determinar los ratios adecuados a utilizar y los análisis que puedan derivarse de éstos mismos.

En el presente informe se detallan los objetivos, alcances y metodología del estudio. Luego se introduce brevemente la industria del retail, para proceder con el desarrollo del análisis de los más importantes formatos del retail nacional y las conclusiones derivadas de éste.

## **2.- Descripción y Justificación**

Como se detallaba anteriormente, el problema es que no existen criterios estandarizados para la evaluación de las empresas del rubro del retail, especialmente de forma cuantitativa. No se usa la información disponible para dar un valor agregado a la gestión administrativa con un apoyo numérico. Esto, a pesar del alto nivel del retail nacional, que cuenta entre otras cosas, con un crecimiento cercano al 7% en los últimos años [39], ventas totales anuales superiores a los 35 mil millones de dólares para el mercado nacional [39] e incluso con más de 2 millones de metros cuadrados destinados a sala de venta en el país. Por lo mismo, lo que se busca mediante este proyecto es crear un “barómetro” para estas empresas, una guía para su gestión y una base de comparación estándar y útil entre y para las mismas. Se desea generar una metodología que posea herramientas de marketing aplicadas a la evaluación de la gestión del consumidor, conjugadas con análisis financiero-operacionales. Esto, con el fin de lograr mejores análisis y/o predicciones que las existentes actualmente para la industria.

Más específicamente, lo que se pretende elaborar desde la problemática ya explicada, es una metodología de análisis acabada y estandarizada para la industria del retail, de manera similar a la desarrollada en países cuyo rubro está altamente desarrollado, como EEUU, México o Canadá. Se desea evaluar estas empresas desde distintos puntos de vista, componiendo índices financieros y de gestión para un análisis exhaustivo de la rentabilidad, actividad y eficiencia de cada firma, así como también índices econométricos para determinar la percepción y satisfacción de los clientes de las mismas. Con esto, se busca abarcar las miradas y exigencias desde el interés de un accionista, tanto como de un Gerente de Ventas o un Gerente de Operaciones. Luego, a partir de estos mismos ratios se

pretende, tras haber identificado a los actores de la industria, lograr deducciones interesantes para poder sugerir métodos de acción dada la actualidad graficada en los indicadores para cada firma.

Cabe destacar finalmente, que la utilidad de este trabajo de memoria recae principalmente en su apoyo a la gestión y administración de toda empresa del rubro. Esto, al dejar abierta una nueva puerta para la comparación y análisis propio a partir del “barómetro” generado. Este proyecto resulta de alto interés para instituciones dedicadas al estudio y aporte para el sector, tanto académico como comercial, así como evidentemente lo es también para toda firma de retail. Ello, pues sin éste se seguirá hablando del retail nacional como una serie de entidades fuertes y globales, pero que no reflejan sus avances al no acercarse a los países desarrollados en el análisis y gestión de sí mismos. Mejoras que pueden verse logradas por medio de este estudio, ya que al evidenciar las falencias y virtudes de tales empresas, se determina bajo análisis y observación, un campo de acción para el mejoramiento continuo.

### **3.- Objetivos**

#### **3.1.- Objetivo General**

Diseñar y aplicar una metodología de análisis que permita evaluar de forma estandarizada a los principales actores de los más importantes formatos del retail.

#### **3.2- Objetivos Específicos**

- Identificar y describir los principales formatos del retail.
- Identificar los mayores actores de los principales formatos de retail.
- Analizar el desempeño y evolución en los últimos años de los mayores actores para los más importantes formatos de retail.
- Analizar la gestión de estas compañías mediante cruces de los indicadores creados y trabajados y proponer indicadores para medir su rendimiento.



#### **4.- Metodología**

- a.** Estudio de la Teoría y los Sistemas Internacionales para la Evaluación de Empresas de Retail.

Previo a cualquier avance en la materia, es necesario conocer cómo se desarrollan los análisis de esta índole en países cuyo rubro se encuentra más avanzado, y qué dicen los estudios al respecto. Se definirán aquí los indicadores más conocidos, aceptados y usados tanto en el ámbito financiero y de gestión, como en el análisis de los consumidores. Por último, se estudiarán las consideraciones a guardar en la utilización de estos índices. Todo lo anterior se realizará por medio de revisiones bibliográficas.

- b.** Identificación de Datos Disponibles y Cota de la Amplitud del Estudio.

Debido a que toda metodología de análisis requiere de datos limpios y fidedignos, la disponibilidad de éstos será una variable crítica para el estudio. En esta parte se buscarán e identificarán las fuentes de información útiles para el proyecto en cuestión.

De esta forma, las posibilidades de obtención de recursos (datos) determinarán una cota para la amplitud del espectro de estudio. Estableciéndose en éste punto los formatos y actores del retail a considerar para cada una de las familias de indicadores del estudio.

- c.** Diseño de la Metodología.

Conociendo los recursos disponibles y los distintos métodos de análisis para el sector del retail, se procederá a estandarizar los indicadores que se utilizarán para el estudio según los objetivos del mismo.

En este punto se debe conocer el análisis que deriva de cada uno de los ratios, con el fin de poder determinar un set de índices que grafiquen la realidad de las organizaciones de forma clara y transmisible.

De esta forma, se elegirán índices financieros, de actividad y relativos al consumidor para la evaluación de los actores del rubro en función de los análisis que en la metodología se requieran. Esto, teniendo la precaución de abarcar un espectro de estudio completo para cada compañía y considerando mayoritariamente las operaciones relativas a su negocio principal; el retail.

De manera más específica, los criterios de selección para los ratios que formarán parte de la metodología consideran: la capacidad de analizar las distintas actividades de la compañía, el poder de evaluación del rubro de forma estándar, el nivel actual de uso y conocimiento general de tales indicadores por parte de los retailers, opiniones de expertos y el uso en metodologías similares por países más avanzados en la materia.

Así, se procede para cada uno de los distintos tipos de análisis como se detalla a continuación:

- Gestión de Indicadores de Satisfacción y Percepción de Consumidores como Medio de Comparación y Evaluación.

En esta etapa se trabajarán indicadores relativos al consumidor para determinar el estado de las distintas firmas. Esto, por medio del análisis de estudios anteriores, basados en la medición de la satisfacción y confianza de los clientes del retail, y adaptación de los mismos para la generación de nuevas encuestas y datos. Esta sección se realizará posterior a una identificación y descripción del rubro del retail, sus formatos y sus actores principales, y de una conceptualización general de la metodología a diseñar. Luego, se incluirán los respectivos análisis y sugerencias de métodos de acción, obtenidos desde los mismos estudios analizados y desde nuevos resultados generados por medio de encuestas.

- Trabajo de Indicadores Financieros y de Gestión como Método de Comparación y Evaluación.

El proceso es similar a la sección anterior. Se desarrollarán los ratios, esta vez financieros y de gestión, para proceder luego con los análisis correspondientes. Como se mencionó anteriormente, se seleccionarán, entre otros, índices utilizados y conocidos que permitan evaluar de forma estándar todas las actividades de las compañías, tras consultar la opinión de expertos y estudiar distintas metodologías extranjeras.

- Relación y Análisis de los Distintos Tipos de Indicadores para la Creación de una Metodología General y Estándar.

En esta sección se determinarán las formas de relacionar los indicadores financieros y de gestión con los índices relativos al consumidor, para la conformación de una evaluación global de las compañías en el estudio. Esta evaluación, se conformaría por medio de ponderadores asignados a cada indicador, con el fin de generar una nota final para cada firma. La obtención de los ponderadores que determinarán la relevancia de cada ratio en la nota de los distintos agentes, sería lograda por medio de una adaptación al método de Delphi, con académicos y trabajadores de la industria especializados en el manejo de estos índices. De aquella forma, quedaría conformada una nota “barómetro”, o guía, para los agentes del retail, que se podría descomponer en notas relacionadas a cada actividad de la firma.

**d. Elaboración Informe Final.**

Por último se elaborará el informe final, el cual incluirá todos los puntos recién detallados y servirá como guía para la evaluación y administración de empresas de retail.

**5.- Alcances**

Se espera que el presente proyecto genere una metodología de análisis del desempeño financiero, de gestión de recursos y de gestión de clientes, aplicable por medio de la replicación y las sugerencias de métodos de acción, en los principales actores de los formatos del retail conocidos como: supermercados y tiendas por departamento.

Se busca al aplicar esta metodología, identificar los actores que han desarrollado un mal desempeño respecto a estos ratios y generar sugerencias de acción para ellos, identificar el rendimiento general del retail nacional versus los retailers de nivel mundial y la generación de una base estandarizada de comparación entre los distintos actores del retail nacional.

En cuanto a la identificación y descripción de los actores de la industria, se espera un reconocimiento y descripción de los más importantes actores de cada uno de los principales formatos de retail.

El rango de análisis de la metodología propuesta, se encuentra sujeto a la disponibilidad de información y a la capacidad para generar otros datos necesarios. Por ende, el presente estudio se enmarca dentro de los análisis que se logran obtener desde la información publicada por parte de los retailers nacionales y por medio de encuestas realizadas a sus clientes durante los últimos meses (2009-2010). Esto refiere principalmente a las memorias y/o estados financieros publicados por los principales actores de los distintos formatos de retail (2005 al 2008; disponibles desde 2006 al 2009), y a la consideración con el desfase temporal entre la información financiera publicada y los datos complementarios obtenidos.

## **6.- Resultados Esperados**

El presente trabajo espera como resultado la generación de una metodología que permita evaluar y guiar el desarrollo de la administración, tanto de la compañía como también de los consumidores de las empresas de retail. Al mismo tiempo, se espera que esta metodología sea un medidor efectivo de desempeño para el mercado en su conjunto, así como también de sus agentes por separado. Se desea también como resultado anexo, una satisfactoria, sin embargo introductoria, identificación y descripción del sector económico del retail, de sus principales actores y sus más importantes formatos.

Se evaluarán de esta forma los principales actores pertenecientes a los formatos de: supermercados y tiendas por departamento. Dando a lugar a proposiciones y sugerencias de métodos de acción a los agentes que presenten un comportamiento ineficiente o preocupante.

## 7.- Introducción al Retail y sus Principales Formatos

En la presente sección se introduce y describe la industria nacional del retail, presentando sus más importantes formatos, actores y cifras correspondientes.

“El retail es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.” [55] Específicamente, consiste en todas las actividades involucradas en la venta de bienes y servicios a un consumidor final. Este tipo de transacción, nace para innovar sobre la anteriormente única forma de la cadena de distribución (fabricante, distribuidor, vendedor y consumidor), y se basa principalmente en la presencia de grandes tiendas estratégicamente situadas para la distribución y venta de los productos transados.

La importancia de este sector en la economía es cada vez mayor. El 2008 el retail representó el 21% del PIB de Chile, con ventas superiores a los US\$35 mil millones [39] y con una tasa de crecimiento promedio entre el 2004 y el 2007 cercana al 7% [39]. De esta manera, los grandes retailers nacionales SACI Falabella y Cencosud, se situaron segundo y tercero respectivamente en los “*top ten retailers*” en ventas anuales en Latinoamérica [6] (como se puede observar en la Tabla N°1).

<b>Top 10 Latam.</b>	<b>Ventas [MMUS]</b>	<b>País</b>
<b>WalMex</b>	<b>33.711</b>	México
<b>Falabella</b>	<b>12.194</b>	Chile
<b>Cencosud</b>	<b>8.039</b>	Chile
<b>Liverpool</b>	<b>7.474</b>	México
<b>Natura</b>	<b>5.814</b>	Brasil
<b>Soriana</b>	<b>5.679</b>	México
<b>Lojas Americanas</b>	<b>5.587</b>	Brasil
<b>Grupo Electra</b>	<b>4.856</b>	México
<b>Pao de Azucar</b>	<b>4.306</b>	Brasil
<b>D&amp;S</b>	<b>3.485</b>	Chile

Tabla N°1: Top Ten en Ventas de Retail en Latinoamérica 2006 [6].

En cuanto a los distintos formatos de retail existentes, éstos se pueden dividir principalmente en: Farmacias, Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar, Supermercados (con Hipermercados, Supermercados, Tiendas de Conveniencia y Tiendas de Descuento) y Tiendas Especialistas.

El Gráfico N°1 ilustra la participación de cada uno de estos formatos en las ventas totales de la industria del retail.

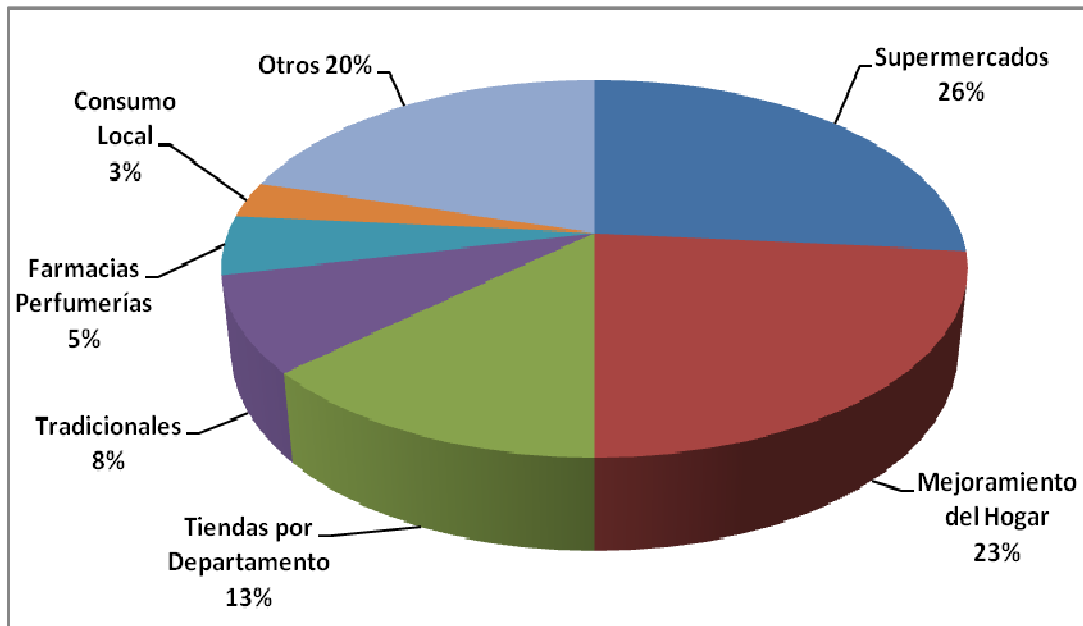


Gráfico N°1: Distribución de Ventas de Retail en Chile según Formato 2008 [39].

Se evidencia de forma directa la existencia de tres formatos de retail que reúnen un 50% del total de ventas en Chile, y que como resultado de esto, se posicionan como los más importantes a nivel nacional.

A continuación se describen los formatos más importantes pertenecientes a este sector económico del país.

## 7.1.- Tiendas por Departamento

Las tiendas por departamento son establecimientos de grandes dimensiones en los cuales se venden u ofertan una gran variedad de productos que corresponden a diversos usos y prácticas, como confecciones, menaje, decoración, deportes, etc.

Los principales actores nacionales en este tipo de retail son:

- Falabella
- Paris
- Ripley
- La Polar
- Johnson´s
- Hites

y su participación de mercado corresponde a:

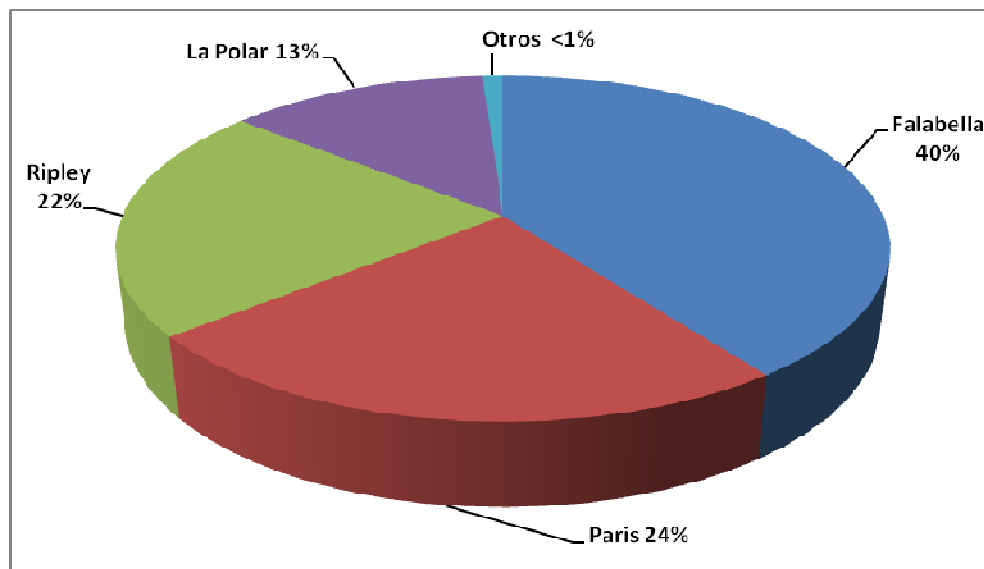


Gráfico N°2: Participación de Mercado Tiendas por Departamento, Chile 2008 [27].

Como evidencia el Gráfico N°2, sólo cuatro actores se dividen el mercado, posicionándose tres de éstos de manera clara como los más importantes (Falabella, Paris y Ripley) y observándose otro fuerte, pero más pequeño, agente entre estas firmas (La Polar).

## 7.2.- Supermercados

Un supermercado es un establecimiento, de tamaño variable, que vende bienes de consumo. Entre éstos se encuentran: alimentos, ropa, artículos deportivos, artículos de higiene u otros. Se diferencian de las tiendas por departamento porque su centro está en el sector alimenticio.

Los principales actores nacionales en este tipo de retail son:

- Supermercados D&S (Líder, Ekono y Acuenta)
- Supermercados Cencosud (Jumbo y Santa Isabel)
- Supermercados SMU (Unimarc, Deca, Bryc, etc.)
- Supermercados SACI (Tottus y San Francisco)

y su participación de mercado corresponde a:

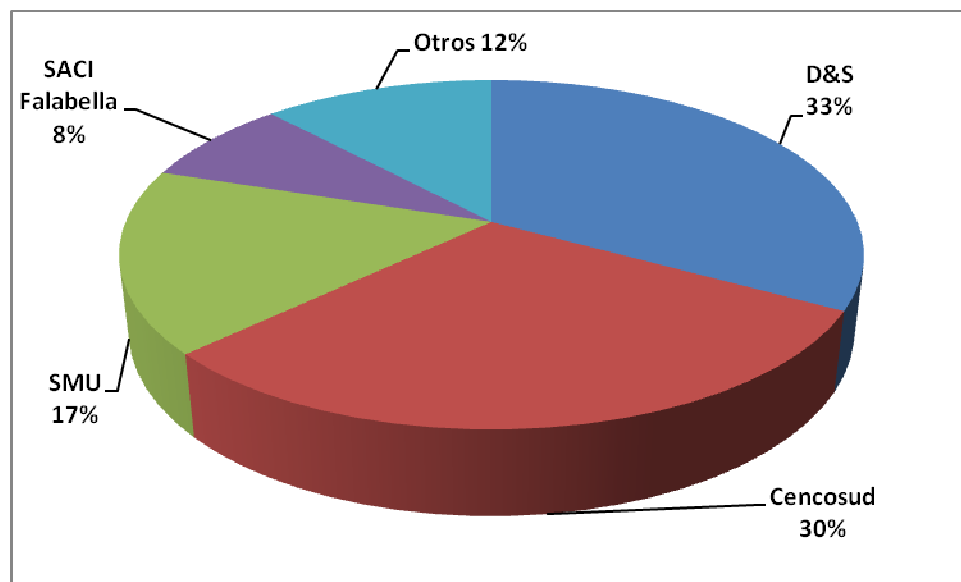


Gráfico N°3: Participación de Mercado Supermercados, Chile 2008 [48].

En este caso existen sólo dos agentes mayores (D&S y Cencosud), dejando el resto de las ventas del mercado repartidas entre otros dos actores importantes (SMU y Falabella) y una serie de firmas menores que no representan más de un octavo de las ventas totales del sector.



### 7.3.- Mejoramiento del Hogar

Al igual que las tiendas por departamento, las tiendas de mejoramiento del hogar son establecimientos de grandes dimensiones en los cuales se venden u ofertan una gran variedad de productos. Pero en este caso y como su nombre lo indica, estas necesidades se centran en el hogar, la construcción, decoración, mantención y mejoramiento.

Los principales actores nacionales en este tipo de retail son:

- Sodimac
- Easy
- MTS
- Construmart
- Chilemat

y su participación de mercado corresponde a:

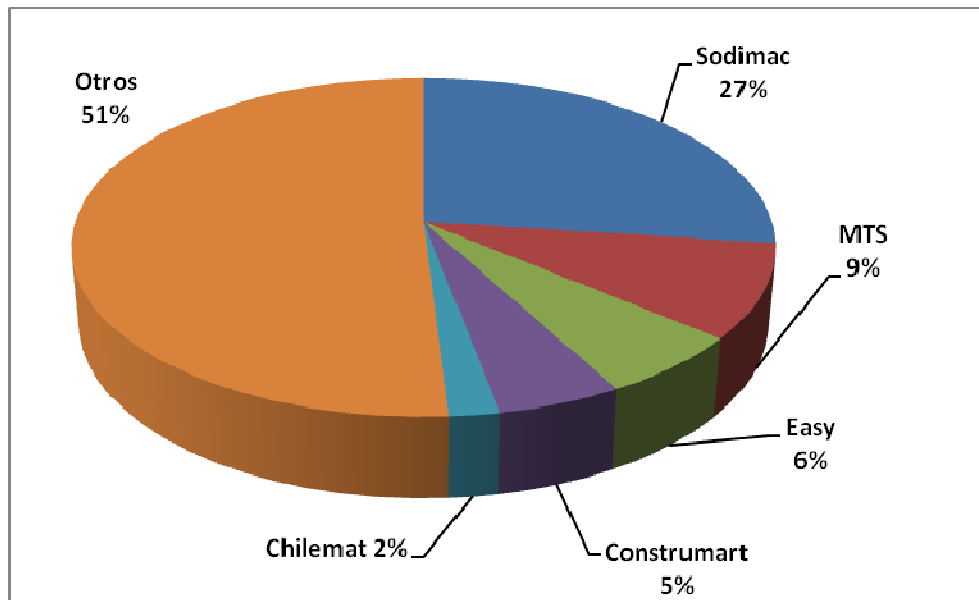


Gráfico N°4: Participación de Mercado Mejoramiento del Hogar, Chile 2009 [12].

En el caso de las tiendas de mejoramiento del hogar sólo existe una firma con clara ventaja sobre las otras (Sodimac). El resto, a pesar de que entre éstos existen cuatro actores importantes (MTS, Easy, Construmart y Chilemat), dividen las ventas de forma más llana.

## **8.- Conceptualización General de la Metodología de Análisis para Empresas de Retail.**

El objetivo de esta sección es dar a conocer previamente y de manera sintética, el esquema general de la metodología de análisis que se desarrolla en este estudio y cómo se procede para llevarla a cabo. De esta forma, este capítulo cuenta con una conceptualización general de la metodología, como también con descripciones de los capítulos previos al logro de la misma.

A grandes rasgos, la metodología de análisis para empresas de retail consta de un ranking conformado por dos notas para cada empresa perteneciente al estudio. Una de estas notas corresponde a la evaluación del rendimiento financiero-operacional de las compañías, mientras que la otra corresponde a la satisfacción total percibida por sus clientes. Así, la primera podría ser descompuesta en dos niveles más específicos de desagregación, con el fin de identificar los ratios que afectan tal rendimiento, y por ende, los procesos que están siendo realizados de forma ineficiente. Por otra parte la segunda nota, que corresponde a la satisfacción total de sus respectivos clientes, es medida de forma directa desde los consumidores por medio de encuestas en los locales. Ésta, a pesar de no poder ser descompuesta directamente en distintos ratios y/o procesos, mediante regresiones se obtienen ponderadores estadísticos para conocer cómo es afectada por otras dimensiones definidas en el estudio, o en otras palabras, por factores relacionados a ciertas preguntas de las encuestas. Todo este esquema que compone la metodología, es ilustrado por la Figura N°1.

En cuanto al procedimiento para generar ambas notas, este consta de dos partes: una relativa a indicadores financieros y operacionales, y otra con índices relativos a sus consumidores. Cada una de estas secciones cuenta con observaciones y análisis más profundos acerca de las implicancias de los valores obtenidos por cada firma en los respectivos ratios. Sin embargo, es importante destacar los formatos y actores incluidos en cada una de estas etapas.

En la primera parte, correspondiente a la gestión de los consumidores, se abarcan los formatos de supermercados y tiendas por departamento. Esto incluye a los más importantes actores, a ser analizados finalmente por la metodología, como también a actores más pequeños para la obtención de una mirada general del formato y un mejor análisis de los resultados. Por otro lado, en la sección financiera y de gestión, se incluye a los principales actores de los formatos de: supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar. Este último se agrega al estudio para un mejor análisis general del retail nacional, en cambio en la sección del consumidor, el estudio se limita a esos formatos tanto por la disponibilidad de datos ya existentes, como por la capacidad de generarlos para otros estilos de retail. En el caso de las tiendas de mejoramiento del hogar, se llegó a la conclusión de que debido al número de agentes y la distribución de sus locales, la recopilación de datos sería demasiado larga e interferiría con el cumplimiento de otros de los objetivos del estudio.

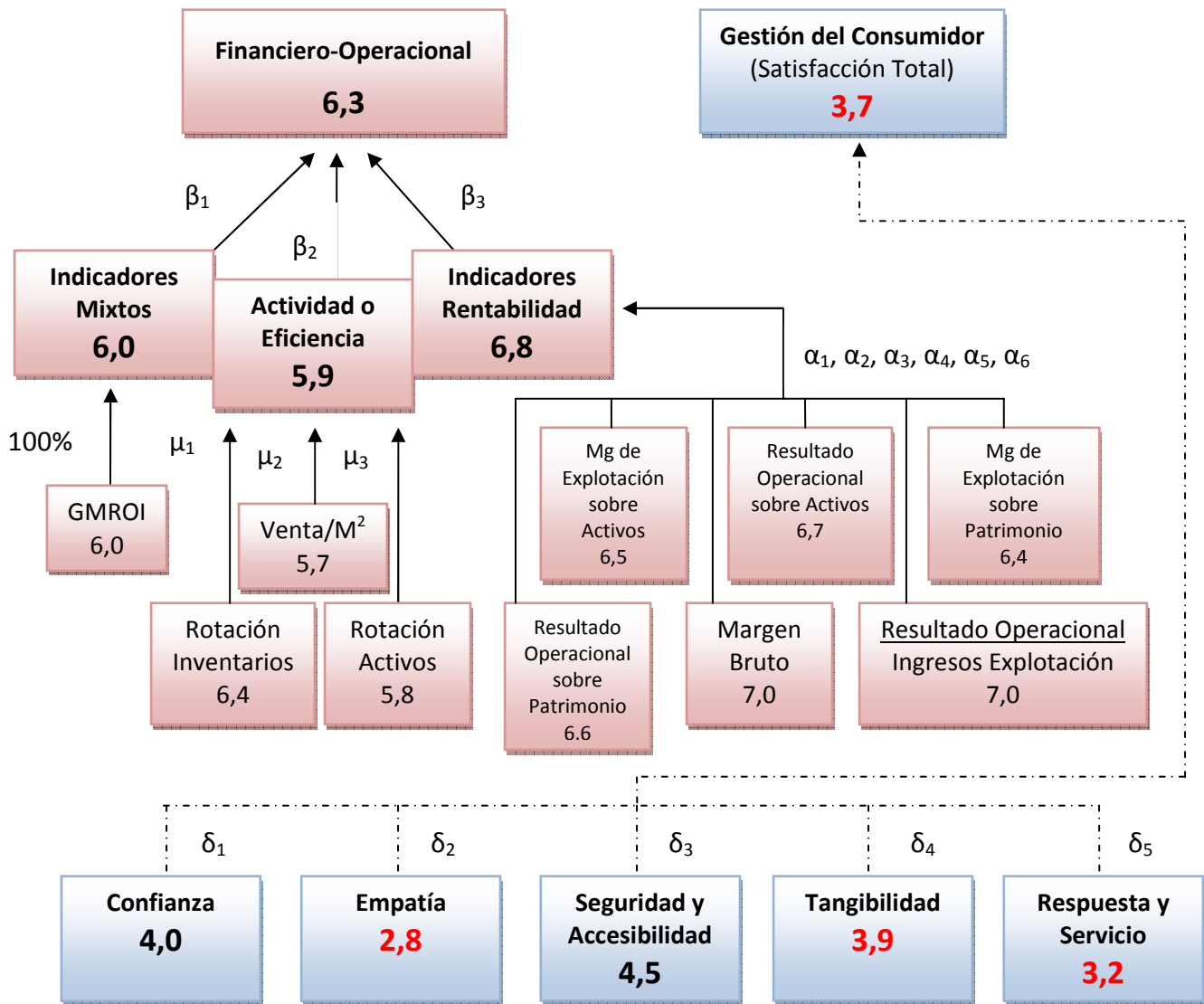


Figura N°1: Ejemplo de Composición de Notas en la Metodología de Análisis para una Compañía de Retail.  
Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la Figura N°1, cada una de las dos notas principales puede ser descompuesta con el fin de detallar mayormente los puntos altos y bajos de cada compañía. La primera nota, la financiero-operacional, se descompone en tres áreas principales: los indicadores financieros o de rentabilidad, los índices operacionales que determinan la actividad o eficiencia de la empresa, y finalmente los indicadores mixtos o compuestos, que se caracterizan por abarcar tanto el aspecto operacional como el financiero en un solo ratio. (Todos estos indicadores se explican en detalle en la sección N°10.) Mientras que la segunda nota, relativa a las percepciones de los consumidores, puede ser explicada con mayor detalle por las cinco dimensiones que muestra la figura, las cuales son mayormente explicadas en la sección N°9. Finalmente, los ponderadores que se asignan a cada dimensión, índice o sub-área para la conformación de las dos notas principales, se describen en la sección N°11.

## **9.- Indicadores y Gestión del Consumidor**

En este capítulo se describe el trabajo de indicadores relativos a la gestión de clientes, como la satisfacción total y la confianza de los mismos en las distintas marcas pertenecientes a los formatos de: Tiendas por Departamento y Supermercados. El estudio se limita a estos formatos tanto por la disponibilidad de datos ya existentes, como por la capacidad de generarlos para otros estilos de retail, como por ejemplo, las tiendas de Mejoramiento del Hogar. En este caso, se llegó a la conclusión de que debido al número de agentes y la distribución de sus locales, la recopilación de datos sería demasiado larga e interferiría con el cumplimiento de los objetivos del estudio.

Se comenta también acerca de estudios anteriores similares, de consideraciones respecto a la calidad de servicio y satisfacción de los consumidores, de la obtención de los datos trabajados, de la generación de resultados y de los posteriores análisis respectivos.

### **9.1.- Consideraciones Previas al Desarrollo de una Metodología para el Análisis de Empresas de Retail y Estudios Anteriores**

Muchas investigaciones se han realizado en torno a la gestión de clientes y la calidad de servicio, definiéndose así una gran cantidad de criterios y significados de calidad, tanto por parte de empresas como de investigadores.

Algunas de las definiciones de calidad hacen alusión a la actitud, otras a las percepciones, otras a la valoración del servicio por parte del cliente u otras al cumplimiento de expectativas (ver Tabla N°2). Sin embargo, independiente de la definición que la calidad conlleve, lo primordial es que ésta sea capaz de llevar al estudio hacia los objetivos previamente determinados para el mismo.

N°	Autor	Definición
1	Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)	La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
2	Gronroos (1982, 1984)	En la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.
3	Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
4	Zeithaml (1988)	La calidad del servicio percibida se define como: la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien.
5	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio.
6	Bolton y Drew (1991)	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
7	Horovitz (1993)	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
8	Cronin y Taylor (1992)	La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

Tabla N°2: Definiciones de Calidad de Servicio [7].

De esta forma, los estudios realizados tanto para los formatos de supermercados como para las tiendas por departamento desarrollan un modelo mixto. Éste se basa principalmente en las percepciones; se utilizan conceptos tales como la generación de dimensiones, como se hace en el Servqual, u otros como las discrepancias entre el servicio recibido y el entregado por firmas competidoras.

Al analizar estudios anteriores relativos al retail basados en el modelo Servqual u otros modelos econométricos como lo hace el *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) de la Universidad de Michigan, el cual se sustenta en las expectativas previas a la compra, la calidad percibida y el valor percibido, se definen en los estudios de supermercados y tiendas por departamento las encuestas respectivas y cinco dimensiones

que determinan la calidad del servicio en general. Estas son: Confianza, Empatía, Seguridad y Accesibilidad, Tangibilidad, y Respuesta y Servicio. A pesar de que las dimensiones son las mismas para ambos estudios y se conforman por las mismas preguntas de cada encuesta, éstas no son exactamente iguales. Lo que se debe a pequeños pero estudiados cambios realizados en las encuestas.<sup>1</sup> La descripción de las dimensiones es detallada por la Tabla N°3.

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
<b>Confianza</b>	Capacidad de otorgar el servicio prometido de forma precisa.
<b>Empatía</b>	Preocupación por la atención personalizada al cliente.
<b>Seguridad y Accesibilidad</b>	Disposición de productos e instalaciones. Ambiente seguro para realizar la compra.
<b>Tangibilidad</b>	Instalaciones físicas, equipos, materiales asociados y producto físico.
<b>Respuesta y Servicio</b>	Voluntad de ayudar a los clientes y proveer un servicio oportuno.

Tabla N°3: Dimensiones de la Calidad de Servicio [7].

Las últimas consideraciones a tener en cuenta respectan a la forma de la encuesta. Así, hay que destacar que las preguntas de ésta se hicieron en sentido positivo, es decir, se le hacían afirmaciones a los encuestados y ellos respondían que tan de acuerdo o en desacuerdo estaban con tal afirmación. Por lo tanto, los puntajes más altos representan una mayor satisfacción, mostrando estos valores el porcentaje de personas que se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, expresados con valores entre 0 y 1.

---

<sup>1</sup> Las encuestas no se encuentran disponibles en este estudio pues ambas son propiedad del Centro de Estudios del Retail (CERET).

## 9.2.- Datos del Estudio

Como ya se detallaba anteriormente, los datos generados para ambos formatos (Supermercados y Tiendas por Departamento) fueron obtenidos por medio de encuestas en las mismas tiendas. Para el caso de los supermercados, estos resultados fueron extraídos del estudio CERET del 2009 llamado “Metodología para el Desarrollo de Indicadores de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile”, mientras que para el caso de las tiendas por departamento lo que se hizo fue adaptar y replicar el estudio anterior.

En total, se realizaron en la ciudad de Santiago 751 encuestas en el formato de supermercados y 687 en el de tiendas por departamento, considerándose aproximadamente 35 encuestas por tienda y dividiendo la ciudad en tres sectores: Oriente, Sur y Poniente, con el fin de obtener una muestra representativa de la población nacional (los mapas de encuestas están disponibles en el Anexo A). Obteniéndose entonces, bajo los supuestos de varianza máxima, muestreo probabilístico del proceso de compras y al 95% de confianza, los errores estadísticos correspondientes a los estudios respectivos (si estos estudios fuesen probabilísticos<sup>2</sup>).

$$\text{Error del Estudio en Tiendas por Departamento} = \frac{1,96 * 0,5}{\sqrt{687}} = 3,739\%$$

$$\text{Error del Estudio en Supermercados} = \frac{1,96 * 0,5}{\sqrt{751}} = 3,576\%$$

Por otra parte, en ambos estudios se obtuvieron resultados tanto de los principales actores de cada formato, como también de otras compañías menores. Esto, para un mejor análisis de la industria. Sin embargo, en posteriores trabajos con los datos no todos los actores serán considerados, si no como lo explican los objetivos del estudio, sólo los principales agentes de cada formato. Esta forma de proceder se debe, además de la consideración de los objetivos y alcances del estudio, a que en otros aspectos como en los indicadores financieros y de gestión, sólo se poseen datos de los más importantes actores para contrastar con los relativos al consumidor. El mismo hecho fue un factor relevante a la hora de considerar la inclusión del formato de mejoramiento del hogar, ya que a pesar de que éste fue estudiado por medio de ratios financieros y de gestión, no se poseían la misma cantidad de datos para este formato que en otros casos en relación a estos índices.

---

<sup>2</sup> Los muestreos sobre el proceso de compras por medio de encuestas en la tienda no constituyen casos de muestreo probabilístico, pues en estos casos las personas que van más a la tienda tienen mayores posibilidades de ser encuestadas. Sin embargo, dado el altísimo flujo de personas en estos locales, las encuestas en tienda resultan ser una buena aproximación.

### 9.3.- Resultados y Análisis del Estudio

#### 9.3.1.- Tiendas por Departamento

Las tiendas que fueron consideradas en el presente estudio son: Falabella, Paris, Ripley, La Polar, Johnson's e Hites. Éstas, fueron separadas a priori en dos grupos, según su participación de mercado, para un mejor análisis de los resultados (ver Tabla N°4). Separación que finalmente fue respaldada por los datos obtenidos y se explicará mayormente a lo largo de la presente sección.

Grupo	Tienda
Tiendas Mayores	Falabella Ripley Paris
Tiendas Menores	La Polar Johnson's Hites

Tabla N°4: Tiendas en el Estudio.  
Fuente: Elaboración Propia.

#### 9.3.1.1.- Satisfacción Total

Comenzando por los aspectos más generales, se encuentran primero los resultados relativos a la satisfacción total post compra de los clientes. Ésta fue medida directamente, por medio de la pregunta N°20, con el objetivo de analizar la percepción de los consumidores acerca de la calidad de servicio de forma general. Los resultados se observan en la Tabla N°5.

Satisfacción Total	
Ripley	0,91
Paris	0,91
Falabella	0,90
La Polar	0,82
Hites	0,78
Johnson's	0,73
Promedio	0,84

Tabla N°5: Satisfacción Total por Tienda.  
Fuente: Elaboración Propia.



Se puede observar de forma directa que las tiendas mejor evaluadas son Ripley y Paris con un 91% de los encuestados de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, seguidos muy de cerca por Falabella con un 90% (es decir, sin diferencias estadísticamente significativas). Sin embargo, es interesante notar la diferencia entre los distintos grupos definidos en el comienzo de la sección. En el primer caso, las tiendas mayores, se puede observar que las valoraciones no se separan por más de un punto porcentual, mientras que en el caso de las tiendas más pequeñas se observa una mayor distancia entre ellos, lo cual queda en evidencia al comparar La Polar con Johnson's, donde se alcanza una brecha de 9 puntos. Por otra parte, el promedio de satisfacción total de las tiendas mayores corresponde a un 91%, sin embargo en el caso de las tiendas menores equivale al 77,7%, dando lugar a un promedio general de un 84% para este formato de retail.

Al observar los datos geográficamente, se puede notar que las zonas Sur y Poniente tienen índices muy similares de satisfacción total. En el otro lado, la zona Oriente tiene una percepción más baja de la misma, con una diferencia que supera los 5 puntos porcentuales. Este hecho es ilustrado por el Gráfico N°5.

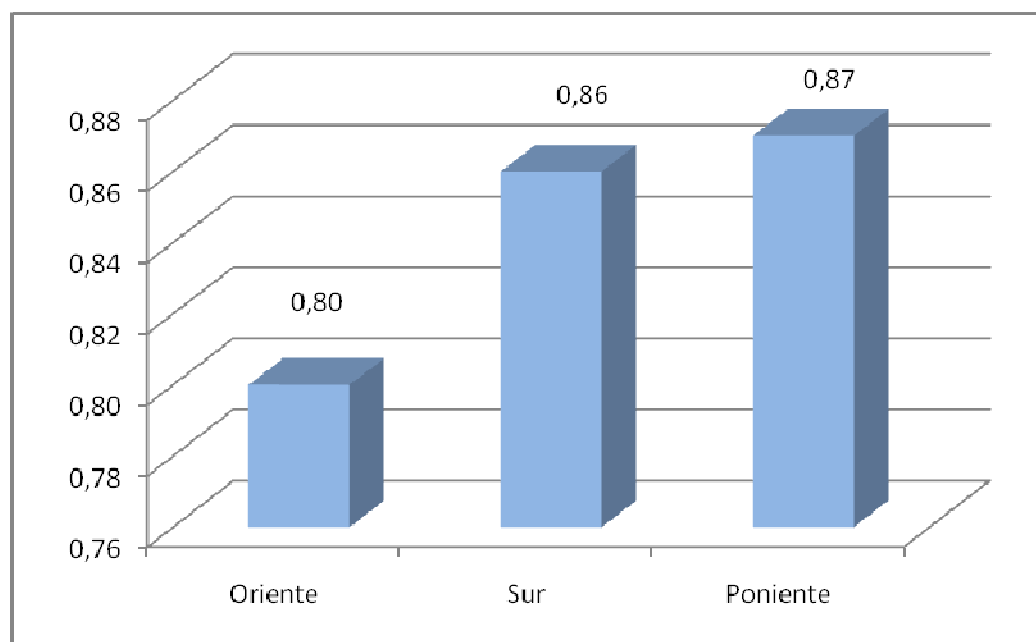


Gráfico N°5: Satisfacción Total por Zona Geográfica.  
Fuente: Elaboración Propia.

Si se analizan los datos separados por género, se puede ver que no existen diferencias entre los hombres y las mujeres. Presentan el mismo porcentaje de satisfacción, valores equivalentes a un 84%. Esto se observa en la Tabla N°6.

	Mujeres Satisfechas	Total Mujeres	Hombres Satisfechos	Total Hombres
Falabella	67	75	40	44
Ripley	69	75	33	37
Paris	61	68	40	43
La Polar	69	84	23	28
Johnson's	47	65	35	48
Hites	62	78	32	42
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>445</b>	<b>203</b>	<b>242</b>
<i>Porcentaje Satisfacción</i>	<b>84%</b>		<b>84%</b>	

Tabla N°6: Satisfacción Total por Género.  
Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la experiencia de compra, obtenida directamente por medio de la pregunta N°19, se puede ver que en general, es bastante bien evaluada por los consumidores. Presenta una valoración del 91% promedio y los valores de las tiendas entre sí, varían sustancialmente versus la satisfacción total. Tras esto, se subentiende que los consumidores, en general, entienden como un concepto más global el hecho de lograr satisfacción que la experiencia en la compra, y por ende, son más exigentes en la pregunta de satisfacción total.

Por otra parte, se puede observar que existe una leve diferencia entre tiendas mayores y menores; marcas que distan en un 6%, siendo las cadenas grandes las que presentan una mejor evaluación. Estos datos se observan en la Tabla N°7.

	Experiencia de Compra
Ripley	0,97
Falabella	0,93
Paris	0,91
La Polar	0,91
Johnson's	0,88
Hites	0,86
<i>Promedio</i>	<b>0,91</b>

Tabla N°7: Experiencia de Compra por Tienda.  
Fuente: Elaboración Propia.

### 9.3.1.2.- Dimensiones de la Calidad de Servicio

En cuanto a las distintas dimensiones definidas para la calidad de servicio y detalladas en la Tabla N°3, la agrupación por medio de un promedio simple de las preguntas para cada dimensión, dan como resultado los valores observables en la Tabla N°8.

	Confianza	Empatía	Seguridad y Accesibilidad	Tangibilidad	Respuesta y Servicio
<b>Falabella</b>	0,83	0,52	0,81	0,83	0,57
<b>Ripley</b>	0,85	0,67	0,81	0,78	0,71
<b>Paris</b>	0,83	0,62	0,82	0,71	0,63
<b>Promedio</b>	0,84	0,60	0,81	0,77	0,64
<b>La Polar</b>	0,77	0,61	0,80	0,77	0,61
<b>Johnson's</b>	0,74	0,63	0,87	0,82	0,66
<b>Hites</b>	0,72	0,59	0,80	0,79	0,57
<b>Promedio</b>	0,74	0,61	0,82	0,79	0,61
<b>Promedio Total</b>	0,79	0,61	0,82	0,78	0,63

Tabla N°8: Dimensiones por Tienda.  
Fuente: Elaboración Propia.

En esta tabla se puede observar que las valoraciones más bajas respecto a la satisfacción de los consumidores corresponden a la empatía y al servicio, con un 61% y 63% respectivamente. Sin embargo, lo más interesante de notar proviene de la diferencia en el promedio de las tiendas mayores y menores para la valoración de la confianza que generan en sus consumidores. Con una diferencia de 10 puntos porcentuales, son las tiendas mayores las que poseen ventaja en la única dimensión que diferencia a estas tiendas de las menores: la Confianza. Esto se puede observar de mejor forma en la Tabla N°9.

	Confianza	Empatía	Seguridad y Accesibilidad	Tangibilidad	Respuesta y Servicio
<b>Tiendas Mayores</b>	0,837	0,603	0,813	0,773	0,637
<b>Tiendas Menores</b>	0,743	0,610	0,823	0,793	0,613
<b>GAP</b>	0,094	-0,007	-0,010	-0,020	0,024

Tabla N°9: Dimensiones por Formato.  
Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, al cruzar las distintas dimensiones para intentar identificar tendencias y/o conglomerados conformados por las distintas marcas, se pudo evidenciar la propensión a más confianza y respuesta y servicio al haber más empatía, pero no claros conglomerados (ver gráfico N°6 y N°7). Esto quiere decir que, al menos en lo que estas cinco dimensiones respectan, no existen segmentos claros bajo los cuales se pueda diferenciar a cada una de estas seis tiendas por departamento.

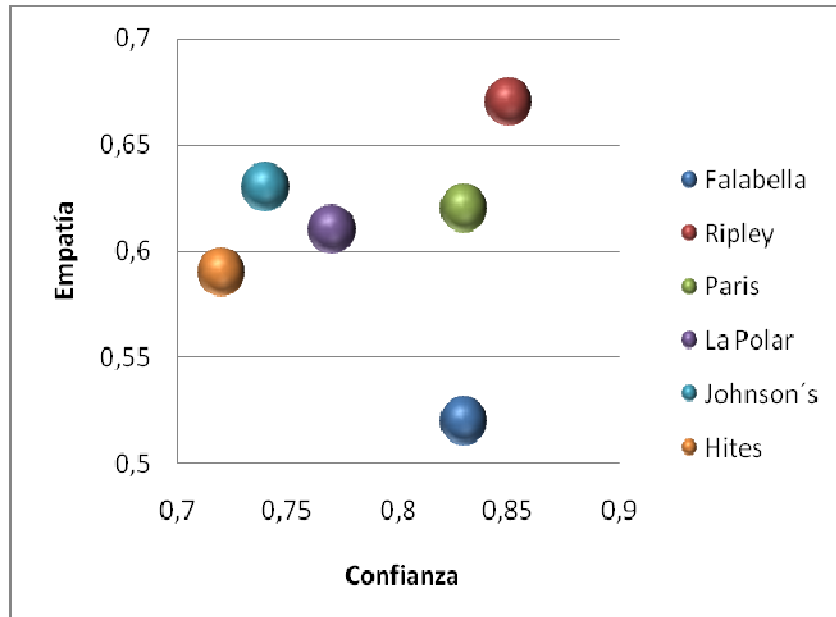


Gráfico N°6: Confianza v/s Empatía.  
Fuente: Elaboración Propia.

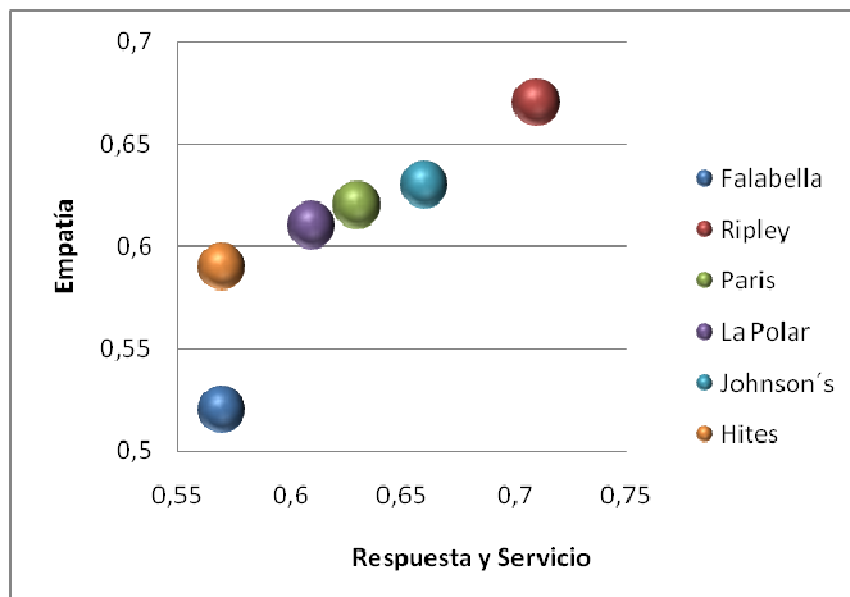


Gráfico N°7: Respuesta y Servicio v/s Empatía.  
Fuente: Elaboración Propia.

Sin embargo, al observar el Gráfico N°7 cabe destacar la clara superioridad de Ripley en las dimensiones de Respuesta y Servicio, y Empatía (caso contrario al de Hites). Dos factores directamente dependientes del contacto del personal con el consumidor.

Para investigar la influencia de cada dimensión en la Satisfacción Total, se realizó una regresión lineal. Aquí, se consideró a la satisfacción total como variable dependiente de las distintas dimensiones. El resultado de esta regresión se presenta en las tablas N°10, N°11 y N°12.

<b>Coefficiente de correlación múltiple</b>	0,648723191
<b>Coefficiente de determinación R<sup>2</sup></b>	0,420841779
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,416589516
<b>Error típico</b>	0,598363858
<b>Observaciones</b>	687

Tabla N°10: Estadísticas de la Regresión.  
Fuente: Elaboración Propia.

	<b>Grados de libertad</b>	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>Promedio de los cuadrados</b>	<b>F</b>	<b>Valor crítico de F</b>
<b>Regresión</b>	5	177,1737764	35,43475529	98,96889701	2,22937E-78
<b>Residuos</b>	681	243,824768	0,358039307		
<b>Total</b>	686	420,9985444			

Tabla N°11: Análisis de Varianza.  
Fuente: Elaboración Propia.

	<b>Coefficientes</b>	<b>Error típico</b>	<b>Estadístico t</b>	<b>Prob</b>	<b>Inferior 95%</b>	<b>Superior 95%</b>	<b>Inferior 95,0%</b>	<b>Superior 95,0%</b>
<b>Intercepción</b>	0,162265	0,201447	0,805495	0,420814	-0,233267	0,557798	-0,233267	0,557798
<b>Confianza</b>	0,496224	0,046629	10,64181	1,43E-24	0,404669	0,587779	0,404669	0,587779
<b>Empatía</b>	0,158183	0,029540	5,354832	1,17E-07	0,100182	0,216184	0,100182	0,216184
<b>Seguridad y Accesibilidad</b>	0,113912	0,044832	2,540862	0,011278	0,025886	0,201937	0,025886	0,201937
<b>Tangibilidad</b>	0,156836	0,04559	3,440034	0,000617	0,067319	0,246352	0,067319	0,246352
<b>Respuesta y Servicio</b>	0,020584	0,035425	0,581058	0,561393	-0,048971	0,090140	-0,048971	0,090140

Tabla N°12: Resultados Regresión Multivariada.  
Fuente: Elaboración Propia.

Se puede ver que el valor del estadístico “F” es considerablemente mayor a su valor crítico, hecho que indica significatividad estadística para la relación entre las dimensiones estudiadas y la satisfacción total. Por otra parte, se observa que el modelo generado por la regresión se ajusta bastante bien a los valores de satisfacción total, alcanzando un

$R^2=0,421$ , es decir, un 42% de la variación de la satisfacción total puede ser explicada por estas dimensiones. Sin embargo, este valor deja entrever que existen otros factores influyentes en la satisfacción total que no se incluyeron en el modelo.

Las dimensiones que más influyen en la satisfacción total son la primera y la segunda. Es decir, los atributos que más contribuyen al valor de satisfacción del cliente son los relacionados a la Confianza y a la Empatía. En el otro extremo se encuentra la dimensión Respuesta y Servicio, atributo que en el caso de las tiendas por departamento casi no influye en la satisfacción del consumidor. Esto puede deberse a la similaridad de este proceso de compra con el de un local de autoservicio.

Por otra parte, la Tabla N°13 no muestra correlaciones altas entre las distintas dimensiones, lo que indica que efectivamente cada uno de estos atributos definidos en el estudio son percibidos de forma distinta por los consumidores de las tiendas por departamento. Esto reafirma los resultados de la regresión y por ende, sería correcto intentar definir la satisfacción total en función de éstos.

	<b>Confianza</b>	<b>Empatía</b>	<b>Seguridad y Accesibilidad</b>	<b>Tangibilidad</b>	<b>Respuesta y Servicio</b>	<b>Satisfacción Total</b>
<b>Confianza</b>	1					
<b>Empatía</b>	0,487151	1				
<b>Seg y Acces</b>	0,425806	0,367277	1			
<b>Tangibilidad</b>	0,464988	0,285710	0,440067	1		
<b>Resp y Serv</b>	0,455958	0,519581	0,361293	0,316797	1	
<b>Satisf Tot</b>	0,597483	0,467420	0,390101	0,406339	0,374298	1

Tabla N°13: Dimensiones y Correlaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

### 9.3.1.3.- Lealtad

La lealtad de los consumidores es un concepto que se encuentra muy ligado al de la satisfacción de los mismos, ya que a medida de que un cliente se sienta complacido por el servicio recibido, se encontrará más propenso a realizar otra compra y a recomendar el servicio en cuestión.

Para este estudio en particular, se definieron dos conceptos de lealtad. El primero, considera que los factores que la determinan son la Recomendación y la Recompra, y el segundo, determinado por medio de la frecuencia de compra de los clientes.

Comenzando con el concepto de lealtad por recomendación y recompra, se presenta la Tabla N°14, la cual resume los valores obtenidos para ambos conceptos en cada una de las tiendas analizadas.

	Recompra	Recomendación	GAP
<b>Falabella</b>	0,98	0,89	0,09
<b>Ripley</b>	0,97	0,82	0,15
<b>Paris</b>	0,89	0,71	0,18
<b>La Polar</b>	0,89	0,77	0,12
<b>Johnson´s</b>	0,83	0,73	0,10
<b>Hites</b>	0,87	0,77	0,10
<b>Promedio</b>	0,91	0,78	0,13

Tabla N°14: Recomendación y Recompra por Tienda.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se muestra en la tabla, existe una diferencia considerable, equivalente al 13%, entre estos dos factores. Esto, se debe al mayor compromiso capturado por los clientes en relación a la recomendación al compararlo con la recompra. Aquel suceso se puede deber a que la recomendación conlleva un compromiso con un tercero, no así la recompra, ya que la recompra también puede deberse a otros factores como la ubicación o la familiaridad con el local (como se verá en la sección 9.3.1.5).

Se observa entonces que las tiendas que poseen un mayor gap entre las valoraciones de estos dos conceptos son Ripley y Paris. Encontrándose en el lado opuesto las tiendas Falabella, con la menor diferencia de las tiendas estudiadas.

Para lograr observar de forma más clara la lealtad de los consumidores con las distintas tiendas, se ha graficado la Recomendación con la Recompra. De esta forma, las

tiendas posicionadas más arriba en cada dimensión serán las que presenten mayor lealtad de parte de sus clientes. Esto se observa en el Gráfico N°8.

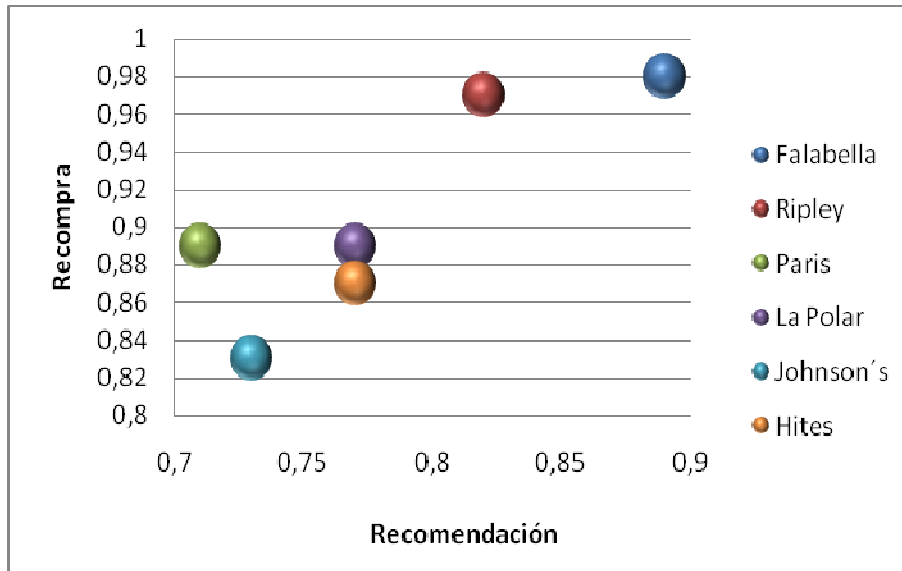


Gráfico N°8: Recomendación v/s Recompra por Tienda.  
Fuente: Elaboración Propia.

Entonces, a partir de estos conceptos y considerando a la recomendación como un factor más valioso que la recompra, pues no sólo genera una nueva compra en el cliente que recomienda, si no también en un cliente nuevo que podría generar aún más compras en el futuro, es que se genera la Tabla N°15 con la lealtad por tienda, concepto definido con la recomendación ponderada al doble que la recompra.<sup>3</sup>

	Recompra	Recomendación	Lealtad	Lealtad
<b>Falabella</b>	0,98	0,89	2,76	Alta
<b>Ripley</b>	0,97	0,82	2,61	Alta
<b>La Polar</b>	0,89	0,77	2,43	Media
<b>Hites</b>	0,87	0,77	2,41	Media
<b>Paris</b>	0,89	0,71	2,31	Baja
<b>Johnsons</b>	0,83	0,73	2,29	Baja

Tabla N°15: Lealtad según Recomendación y Recompra por Tienda.  
Fuente: Elaboración Propia.

<sup>3</sup> Esta especificación es un ejemplo y fue determinada con el fin de entregar mayor preponderancia a la recomendación. Sin embargo, otras especificaciones entregan resultados similares respecto a las categorías observadas al ponderar doblemente la recomendación.



En esta tabla, se puede apreciar claramente la superioridad de Falabella y Ripley respecto a la lealtad de sus clientes, y los bajos índices que poseen Paris y Johnson´s. Es importante destacar también el caso Paris. Tienda que posee altos niveles de satisfacción total, sin embargo, esto no se refleja en los valores de lealtad (ver Gráfico N°9).

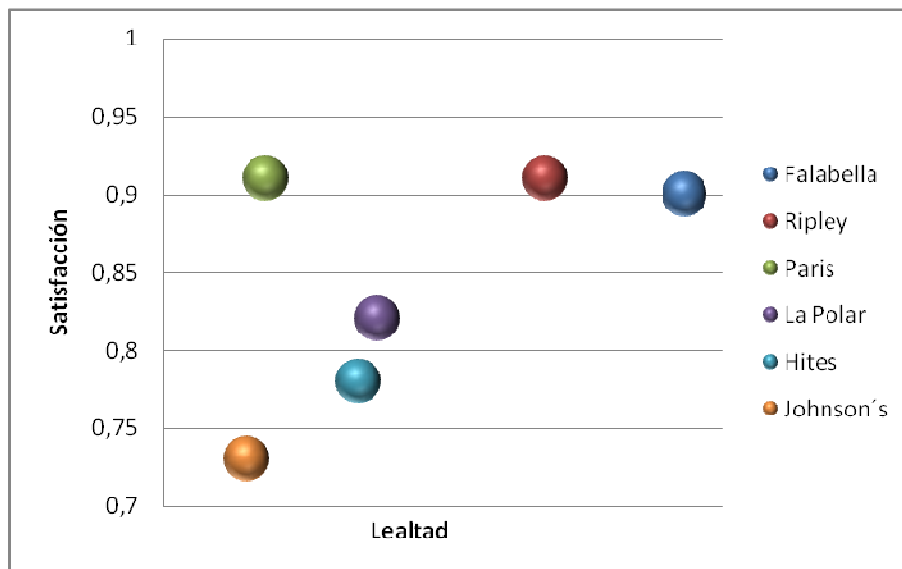


Gráfico N°9: Satisfacción Total v/s Lealtad según Recompra y Recomendación por Tienda.  
Fuente: Elaboración Propia.

Hay que destacar que la abscisa no presenta valores. Esto se debe a que, en este caso, los números no tienen significado, solo sirven para crear un mapa de las distintas tiendas.

Contrastando ahora los conceptos de lealtad y satisfacción total, se observa en el Gráfico N°9 que existe cierta tendencia hacia la lealtad a medida que sube el nivel de satisfacción de los consumidores de las tiendas (a excepción del caso Paris). Pero para investigar la influencia de la satisfacción total en la lealtad de los consumidores de manera más correcta, se realizó una regresión lineal. Se consideró a la lealtad como variable dependiente de la satisfacción total. El resultado de esta regresión se presenta en las tablas N°16, N°17 y N°18.

<b>Coefficiente de correlación múltiple</b>	0,460136863
<b>Coefficiente de determinación R<sup>2</sup></b>	0,211725933
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,210575168
<b>Error típico</b>	2,225665361
<b>Observaciones</b>	687

Tabla N°16: Estadísticos de la Regresión.  
Fuente: Elaboración Propia.

	<b>Grados de libertad</b>	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>Promedio de los cuadrados</b>	<b>F</b>	<b>Valor crítico de F</b>
<b>Regresión</b>	1	911,3960066	911,3960066	183,9871059	2,69576E-37
<b>Residuos</b>	685	3393,206614	4,953586297		
<b>Total</b>	686	4304,60262			

Tabla N°17: Análisis de Varianza.  
Fuente: Elaboración Propia.

	<b>Coefficientes</b>	<b>Error típico</b>	<b>Estadístico t</b>	<b>Prob</b>	<b>Inferior 95%</b>	<b>Superior 95%</b>	<b>Inferior 95,0%</b>	<b>Superior 95,0%</b>
<b>Intercepción</b>	6,680180	0,442275	15,10410	1,057E-44	5,811801	7,548560	5,811801	7,548560
<b>Satisf. Total</b>	1,471340	0,10847	13,56418	2,695E-37	1,258362	1,684319	1,258362	1,684319

Tabla N°18: Resultados de la Regresión Multivariada.  
Fuente: Elaboración Propia.

Se observa en la Tabla N°17 que el valor del estadístico “F” es considerablemente mayor a su valor crítico, hecho que indica significatividad estadística para la relación entre la lealtad y la satisfacción total. Por otra parte, se observa que el modelo generado por la regresión no se ajusta bien a los valores de lealtad, alcanzando un  $R^2=0,212$ , es decir, un 21% de la variación de la lealtad puede ser explicada por la satisfacción del consumidor. Por lo tanto, se deduce que existe cierta tendencia a mayor lealtad mientras mayor sea la satisfacción total (pues el coeficiente de la regresión es mayor a cero), sin embargo, este valor deja entrever que existen otros factores influyentes en la satisfacción total que no se incluyeron en el modelo.

Este hecho se cita en el paper de Christina O’Loughlin y Germà Coenders, *Application of the European Customer Satisfaction Index to Postal Services. Structural Equation Models versus Partial Least Squares* [40], en el que indican que para el caso estudiado, la lealtad depende de la satisfacción y también de la imagen.

Estudiando ahora el concepto de lealtad según frecuencia de compra, se presentan las tablas N°19 y N°20, las cuales resumen los valores obtenidos para las frecuencias de compra de los clientes en cada tienda, y la determinación final de la lealtad ponderando cada frecuencia por el número de compras que ésta implica. Estos resultados se obtuvieron preguntando cuántas de las últimas cuatro compras habían sido realizadas en la misma cadena de tiendas.

<b>Frec. Compra</b>	<b>Falabella</b>	<b>Ripley</b>	<b>Paris</b>
<b>0</b>	0,15	0,08	0,09
<b>1</b>	0,23	0,20	0,21
<b>2</b>	0,29	0,38	0,35
<b>3</b>	0,19	0,21	0,18
<b>4</b>	0,14	0,14	0,17
<b>Lealtad</b>	<b>2,10</b>	<b>2,21</b>	<b>2,23</b>

Tabla N°19: Lealtad y Frecuencia de Compra por Tienda Mayor.  
Fuente: Elaboración Propia.

<b>Frec. Compra</b>	<b>La Polar</b>	<b>Johnson's</b>	<b>Hites</b>
<b>0</b>	0,18	0,22	0,11
<b>1</b>	0,29	0,35	0,18
<b>2</b>	0,26	0,26	0,24
<b>3</b>	0,12	0,11	0,18
<b>4</b>	0,16	0,07	0,28
<b>Lealtad</b>	<b>1,97</b>	<b>1,68</b>	<b>2,46</b>

Tabla N°20: Lealtad y Frecuencia de Compra por Tienda Menor.  
Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar de estas tablas que en general no mucha gente realiza todas las compras en la misma tienda, si no más bien, existe un alto índice de cambios en éstas.

Por otra parte, la tienda que presenta una mayor valoración general es Hites, mientras que las que muestran números más bajos son La Polar y Johnson's. Es importante destacar que bajo este concepto de lealtad las valoraciones cambian. Las tres tiendas con mayor fidelidad son Hites, Paris y Ripley, quedando detrás de éstos Falabella, La Polar y Johnson's.

Se puede inferir de la interconexión de estos dos conceptos de lealtad, que el caso que más cambia es el de Paris. Obteniendo una baja lealtad bajo el concepto de recompra y recomendación, pero una alta valoración bajo el de frecuencia de compra. Esto quiere decir que los consumidores de Paris no se declaran leales al responder a una pregunta directa al

respecto, no obstante al contestar esta pregunta indirectamente, los resultados reflejan que sí lo son.

Otro punto interesante tiene que ver con la relación del concepto de lealtad medido por la frecuencia de compra y la satisfacción total de los consumidores. En este caso, nuevamente se observa una tendencia hacia clientes más leales al tener altas valoraciones de satisfacción. Sin embargo, la marca que esta vez escapa de la tendencia es Hites. Lo anterior es graficado en el Gráfico N°10.

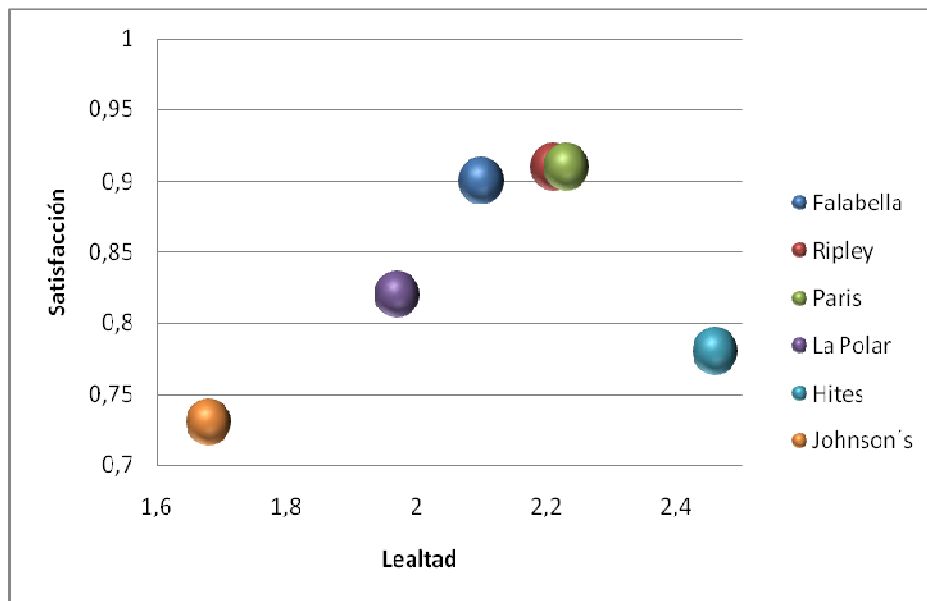


Gráfico N°10: Satisfacción Total v/s Lealtad según Frecuencia de Compra por Tienda.  
Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, para analizar la influencia de la satisfacción total en la lealtad por frecuencia de compra de los consumidores, se realizó una regresión lineal multivariada. Aquí, se consideró a la lealtad como variable dependiente de la satisfacción total. El resultado de esta regresión se presenta en las tablas N°21, N°22 y N°23.

Coefficiente de correlación múltiple	0,256300508
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,06568995
R <sup>2</sup> ajustado	0,064325994
Error típico	1,052633262
Observaciones	687

Tabla N°21: Estadísticos de la Regresión.  
Fuente: Elaboración Propia.

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
<b>Regresión</b>	1	53,36452681	53,36452681	48,16133147	9,11575E-12
<b>Residuos</b>	685	759,0051966	1,108036783		
<b>Total</b>	686	812,3697234			

Tabla N°22: Análisis de Varianza.  
Fuente: Elaboración Propia.

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Prob</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
<b>Intercepción</b>	0,687445	0,209175	3,286453	0,001066	0,276743	1,098146	0,276743	1,098146
<b>Satisf. Total</b>	0,356029	0,051302	6,939836	9,115E-12	0,255300	0,456758	0,255300	0,456758

Tabla N°23: Resultados Regresión Multivariada.  
Fuente: Elaboración Propia.

Se observa en la Tabla N°22 que el valor del estadístico “F” es considerablemente mayor a su valor crítico, hecho que indica significatividad estadística para la relación entre la lealtad y la satisfacción total. Por otra parte, se observa que el modelo generado por la regresión esta vez no se ajusta en absoluto a los valores de lealtad, alcanzando un  $R^2=0,066$ , es decir, un 7% de la variación de la lealtad puede ser explicada por la satisfacción del consumidor.

Tanto las regresiones como la Tabla N°24 de correlaciones, indican que la lealtad como concepto de recompra y recomendación (Lealtad1) es mejor explicada por la satisfacción total que la lealtad por frecuencia de compra (Lealtad2).

	Lealtad1	Lealtad2	Satisf. Total
Lealtad1	1		
Lealtad2	0,366462	1	
Satisf. Total	0,460136	0,256300	1

Tabla N°24: Correlaciones Lealtad y Satisfacción Total.  
Fuente: Elaboración Propia.

Otro análisis se puede lograr al separar los datos por zona geográfica. Es posible ver que el sector más leal, según recompra y recomendación, es el Poniente, mientras que el menos leal es el sector Oriente. Este factor coincide con el hecho de que la zona Poniente sea la con mayores índices de satisfacción y la zona Oriente la menos satisfecha, marcando nuevamente una tendencia hacia la obtención de la lealtad por medio de la satisfacción (ver Gráfico N°11).

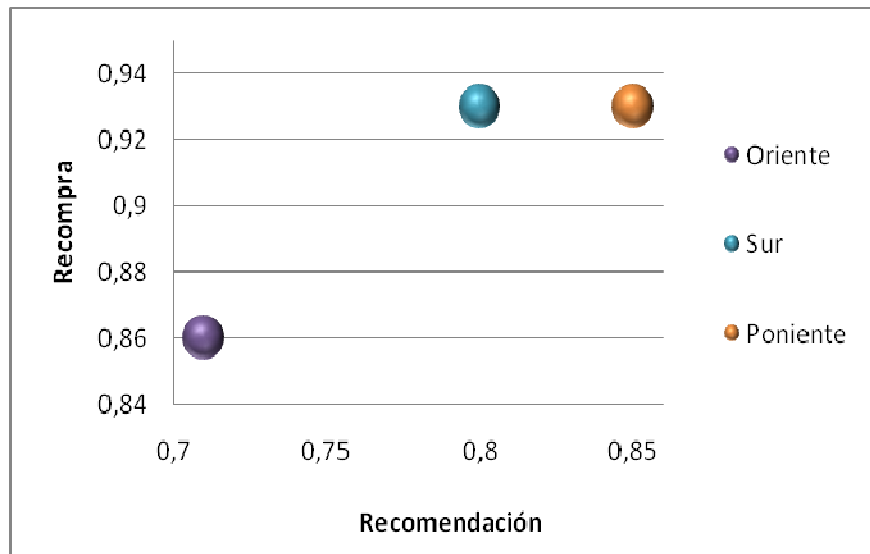


Gráfico N°11: Recomendación y Recompra por Zona Geográfica.  
Fuente: Elaboración Propia.

### 9.3.1.4.- Percepción de Precios

Respecto a la percepción de los precios de cada tienda que los consumidores poseen, en la pregunta N°28 se hacía referencia al monto que el encuestado había tenido que pagar en esa compra en particular. A continuación, se preguntaba por la percepción de cuánto le hubiese salido la misma compra en la competencia. Los resultados se presentan en la Tabla N°25 como la variación porcentual de los valores que se mencionaron. Éstos fueron obtenidos luego de tratar los datos eliminando los *outliers*.

<b>Percepción → Tienda Compra ↓</b>	<b>Falabella</b>	<b>Ripley</b>	<b>Paris</b>	<b>La Polar</b>	<b>Johnson's</b>	<b>Hites</b>
<b>Falabella</b>	-	+9%	+10%	+9%	+2%	+1%
<b>Ripley</b>	+6%	-	+7%	0%	+1%	-4%
<b>Paris</b>	+4%	+8%	-	0%	-2%	-5%
<b>La Polar</b>	+19%	+27%	+25%	-	+6%	+6%
<b>Johnson's</b>	+24%	+27%	+27%	+14%	-	+6%
<b>Hites</b>	+26%	+29%	+29%	+14%	+11%	-

Tabla N°25: Percepción de Precios por Tienda.

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que existen asimetrías en la percepción de precios de las distintas tiendas con respecto a su competencia. Por ejemplo, los clientes de Ripley consideran que Paris es un 7% más caro, mientras que los clientes de Paris perciben que Ripley es un 8% más caro. Otro ejemplo es el caso de Ripley e Hites. Quienes consumen en Hites estiman que Ripley es un 29% más caro. Sin embargo, los clientes de Ripley consideran que Hites es sólo un 4% más barato.

Se puede ver también, que los clientes de Hites y Johnson's perciben que los precios de estas cadenas son significativamente más bajos que los de la competencia, estableciendo que la diferencia más clara es con Ripley y Paris, donde estiman que la diferencia de precios alcanza en todos los casos un 27% o más. No obstante, los consumidores de las tiendas percibidas como más caras (Ripley, Paris y Falabella), consideran que con el resto de las tiendas las diferencias de precio no son mayores.

Por último, es importante destacar la diferencia en percepción de precios existente entre las tiendas mayores (Falabella, Ripley y Paris) y las tiendas menores (La Polar, Johnson's e Hites). En este formato de retail, las tiendas mayores son percibidas, en general, como las más caras por el público, quedando las tiendas más pequeñas con una percepción de precios más bajos.

### 9.3.1.5.- Factores Relevantes al Elegir una Tienda

Al observar la Tabla N°26, se puede ver claramente que el factor que más influye a la hora de elegir una tienda es la Ubicación del local (con un 24% de importancia). A este factor lo siguen en importancia los Precios y las Promociones. Ambos con un 13% de relevancia y ya lejos el resto de las variables.

	Falabella	Ripley	Paris	La Polar	Johnson´s	Hites	Promedio
<b>Ubicación</b>	0,23	0,25	0,22	0,26	0,25	0,25	24%
<b>Precios</b>	0,12	0,08	0,08	0,15	0,20	0,15	13%
<b>Promoción</b>	0,09	0,08	0,09	0,12	0,21	0,16	13%
<b>Variedad</b>	0,13	0,09	0,07	0,08	0,05	0,05	8%
<b>Tarjeta Tienda</b>	0,07	0,08	0,11	0,05	0,05	0,10	8%
<b>Calidad</b>	0,15	0,07	0,05	0,03	0,05	0,05	7%
<b>Encuentro lo que Busco</b>	0,07	0,08	0,07	0,09	0,02	0,05	6%
<b>Servicio Rápido</b>	0,01	0,06	0,06	0,04	0,04	0,06	5%
<b>Familiaridad c/Local</b>	0,06	0,04	0,03	0,06	0,02	0,04	4%
<b>Horario Amplio</b>	0,03	0,04	0,05	0,03	0,02	0,02	3%
<b>Acumulo Puntos</b>	0,03	0,03	0,06	0,01	0,01	0,01	3%
<b>Seguridad</b>	0,02	0,04	0,04	0,03	0,03	0,02	3%
<b>Higiene</b>	0,00	0,03	0,03	0,02	0,02	0,00	2%
<b>Otra</b>	0,01	0,03	0,03	0,02	0,01	0,04	2%

Tabla N°26: Factores Relevantes de Elección de Tienda.<sup>4</sup>

Fuente: Elaboración Propia.

Otro punto a observar es la mayor preponderancia de los factores Precio y Promoción en las tiendas menores respecto de las tiendas mayores (el caso de Johnson´s destaca aún más en este punto). Sin embargo, la tienda Falabella aún siendo una tienda grande es buscada por los consumidores debido a sus precios. Acercándose así, al menos en ese sentido, a las tiendas más pequeñas.

Nuevamente en el caso de Falabella, se puede ver que esta tienda escapa de la media en otras dos variables, destacando los consumidores que esta tienda también es buscada por la Variedad y Calidad de sus productos y servicios.

<sup>4</sup> El ranking encontrado de los factores puede estar determinado o influenciado por el ordenamiento de los mismos en el cuestionario. Se sugiere probar con distintos ordenamientos para el mismo estudio. Sin embargo, esto podría dificultar la aplicación del cuestionario.



Finalmente, un hecho destacable es el de Paris y su tarjeta, ya que obtiene valoraciones sobre la media en la preferencia debido a la posesión de la tarjeta y la acumulación de puntos con ésta. Hecho que se debe a la observable importancia de su red de puntos Más.

En cuanto al resto de las variables ninguna escapa de la media, quedando éstas definidas en el orden de importancia que grafica la Tabla N°26 al observarse los porcentajes en la columna “Promedio”.

### 9.3.2.- Supermercados

Los supermercados que fueron considerados en el presente estudio son: Líder, Jumbo, Tottus, Montserrat, Líder Express, Santa Isabel, Unimarc y Ekono. Éstos, fueron separados a priori en dos grupos, según su formato, para un mejor análisis de los resultados (ver Tabla N°27).

Formato	Supermercado
<b>Supermercado Grande (Hipermercado)</b>	Líder Jumbo Tottus Montserrat
<b>Supermercado Tradicional</b>	Líder Express Santa Isabel Unimarc Ekono

Tabla N°27: Supermercados en el Estudio [7].

#### 9.3.2.1.- Satisfacción Total

Al igual que en el formato de tiendas por departamento, si se comienza por los aspectos más generales, se encuentran primero los resultados relativos a la satisfacción total post compra de los clientes. Ésta fue medida directamente, por medio de la pregunta N°20, con el objetivo de analizar la percepción de los consumidores acerca de la calidad de servicio de forma general. Los resultados se observan en la Tabla N°28.

Satisfacción Total	
Unimarc	0,88
Jumbo	0,82
Tottus	0,80
Líder	0,78
Santa Isabel	0,77
Montserrat	0,73
Líder Express	0,73
Ekono	0,56
<i>Promedio</i>	0,76

Tabla N°28: Satisfacción Total por Supermercado [7].

Se puede observar de forma directa que los supermercados mejor evaluados son Unimarc y Jumbo con un 88% y un 82% de los encuestados de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, seguidos muy de cerca por Tottus con un 80%.

Es interesante notar la diferencia entre los distintos grupos definidos en el comienzo de la sección. En el primer caso, los hipermercados, se puede observar que en general las valoraciones son más altas que para el caso de los tradicionales. Sin embargo, escapan a esta afirmación dos supermercados: Montserrat, un hipermercado con baja satisfacción, y Unimarc, un supermercado tradicional con los mayores índices de satisfacción. Esto da a lugar a promedios de 78% y 74% para los hipermercados y supermercados tradicionales respectivamente.

También, cabe destacar que como promedio general, este formato de retail posee menores índices de satisfacción que las tiendas por departamento. Los supermercados poseen un promedio de 76% versus el 84% de las tiendas por departamento.

Si se observan los datos geográficamente, se alcanza a notar que la zona Sur y la zona Oriente tienen valores muy similares, y altos, de satisfacción total. En cambio, el sector Poniente de la ciudad tiene una percepción más baja de la misma, con una diferencia que supera los 10 puntos porcentuales. Este hecho es ilustrado por el Gráfico N°12.

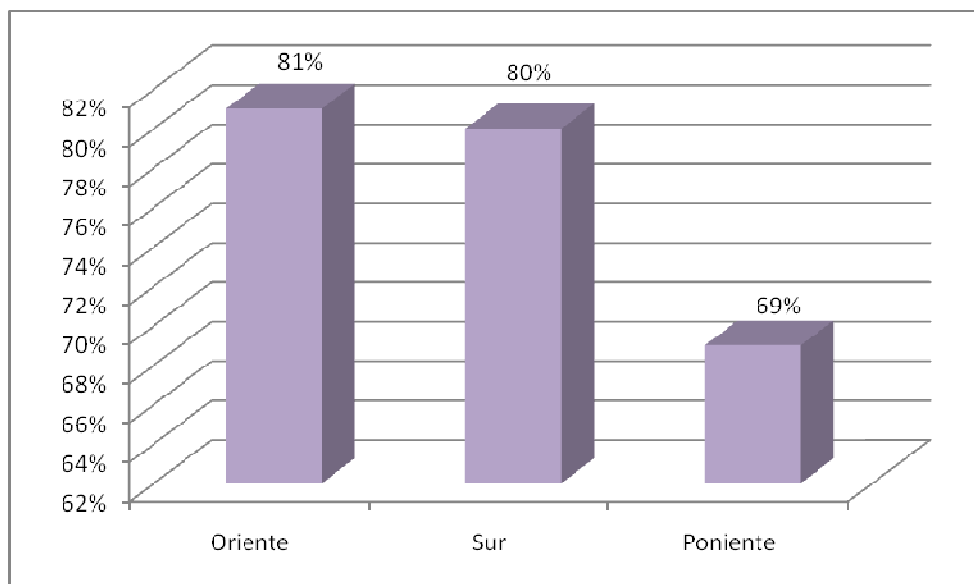


Gráfico N°12: Satisfacción Total por Zona Geográfica en Supermercados [7].

Si se analizan los datos ahora separados por género, se puede ver que no existen mayores diferencias entre los hombres y las mujeres. Presentan porcentajes similares de satisfacción, con valores equivalentes a un 74% y un 77% respectivamente. Esto se observa en la Tabla N°29.

	Mujeres Satisfechas	Total Mujeres	Hombres Satisfechos	Total Hombres
<b>Líder</b>	53	65	21	30
<b>Jumbo</b>	57	71	21	24
<b>Tottus</b>	50	62	26	33
<b>Montserrat</b>	43	59	23	31
<b>Líder Express</b>	31	41	35	49
<b>Santa Isabel</b>	43	52	31	44
<b>Unimarc</b>	57	63	27	32
<b>Ekono</b>	21	48	32	47
<b>Total</b>	355	461	216	290
<b>Porcentaje Satisfacción</b>	<b>0,77</b>		<b>0,74</b>	

Tabla N°29: Satisfacción Total por Género en Supermercados [7].

En cuanto a la experiencia de compra, obtenida directamente por medio de la pregunta N°19, se puede ver que en general, es bastante bien evaluada por los consumidores. Presenta una valoración del 89% promedio, sin mayores diferencias versus las tiendas por departamento, y los valores de los supermercados entre sí, varían sustancialmente versus la satisfacción total. Tras esto, se subentiende que los consumidores, en general, entienden como un concepto más global el hecho de lograr satisfacción que la experiencia en la compra, y por ende, son más exigentes en la pregunta de satisfacción total.

Por otra parte, se puede observar que existe una leve diferencia entre supermercados grandes y pequeños; marcas que distan en un 3% promedio, siendo las cadenas grandes las que presentan una mejor evaluación. Estos datos se observan en la Tabla N°30.

	Experiencia de Compra
<b>Unimarc</b>	0,94
<b>Tottus</b>	0,93
<b>Líder</b>	0,91
<b>Jumbo</b>	0,89
<b>Montserrat</b>	0,89
<b>Santa Isabel</b>	0,89
<b>Ekono</b>	0,85
<b>Líder Express</b>	0,84
<b>Promedio</b>	0,89

Tabla N°30: Experiencia de Compra por Supermercado [7].

### 9.3.2.2.- Dimensiones de la Calidad de Servicio

En cuanto a las distintas dimensiones definidas para la calidad de servicio y detalladas en la Tabla N°3, la agrupación por medio de un promedio simple de las preguntas para cada dimensión, dan como resultado los valores observables en la Tabla N°31.

	Confianza	Empatía	Seguridad y Accesibilidad	Tangibilidad	Respuesta y Servicio
<b>Líder</b>	0,80	0,67	0,81	0,68	0,49
<b>Jumbo</b>	0,82	0,74	0,82	0,73	0,59
<b>Tottus</b>	0,80	0,71	0,84	0,72	0,63
<b>Montserrat</b>	0,74	0,70	0,77	0,68	0,63
<b>Promedio</b>	0,79	0,70	0,81	0,70	0,59
<b>Líder Express</b>	0,71	0,64	0,77	0,71	0,59
<b>Santa Isabel</b>	0,73	0,73	0,84	0,74	0,65
<b>Unimarc</b>	0,83	0,79	0,81	0,77	0,64
<b>Ekono</b>	0,59	0,66	0,76	0,54	0,49
<b>Promedio</b>	0,72	0,71	0,79	0,69	0,59
<b>Promedio Total</b>	0,75	0,70	0,80	0,70	0,59

Tabla N°31: Dimensiones por Supermercado [7].

En esta tabla se puede observar que las valoraciones más bajas respecto a la satisfacción de los consumidores nuevamente corresponden a la empatía y al servicio, con un 70% y 59% respectivamente. Sin embargo, lo más interesante de notar proviene de la diferencia en el promedio de los supermercados grandes y pequeños para la valoración de la confianza que generan en sus consumidores. Con una diferencia de 7 puntos porcentuales, son los locales mayores los que poseen ventaja en la única dimensión que diferencia a estos locales de los menores: la Confianza. Esto se puede observar de mejor forma en la Tabla N°32.

	Confianza	Empatía	Seguridad y Accesibilidad	Tangibilidad	Respuesta y Servicio
<b>Supermercados Grandes</b>	0,789	0,704	0,810	0,702	0,585
<b>Supermercados Tradicionales</b>	0,716	0,706	0,793	0,690	0,593
<b>GAP</b>	0,073	-0,002	0,017	0,012	-0,008

Tabla N°32: Dimensiones por Formato de Supermercado [7].

Respecto a los valores de tales dimensiones, se debe notar que en comparación con las tiendas por departamento, si bien en general los índices son más bajos, se alcanza a notar un alza considerable en los niveles de empatía y una gran baja en los de tangibilidad. Lo que en el caso de la empatía, puede deberse al mayor contacto que existe entre el personal y el cliente en los supermercados.

Por otra parte, al cruzar las distintas dimensiones para intentar identificar tendencias y/o conglomerados conformados por las distintas marcas, los resultados fueron bastante difusos. Sin embargo, se logró concretar los siguientes cruces, destacando la posibilidad de evidenciar cierta tendencia a la obtención de confianza por medio de los factores Tangibilidad y Respuesta y Servicio (ver gráfico N°13 y N°14).

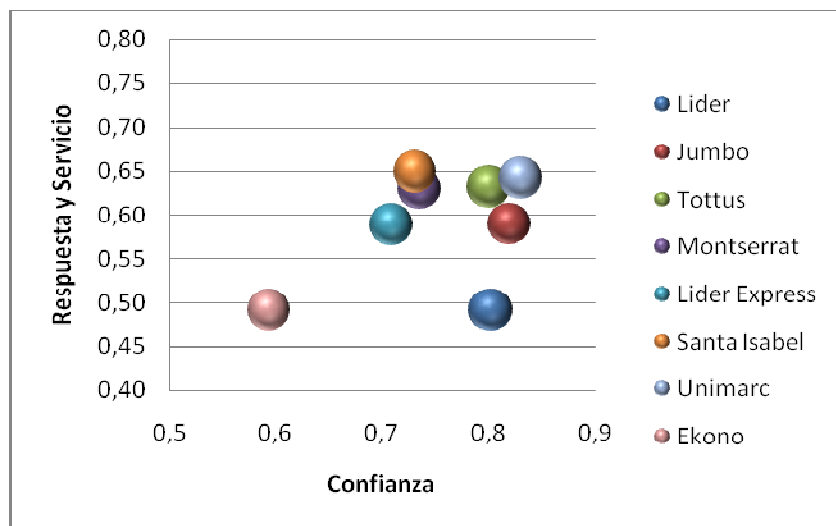


Gráfico N°13: Confianza v/s Respuesta y Servicio [7].

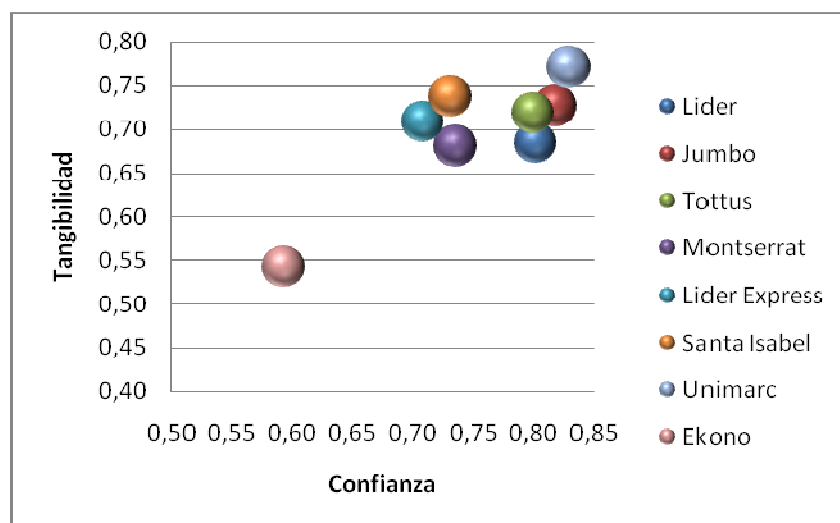


Gráfico N°14: Confianza v/s Tangibilidad [7].

Del Gráfico N°13 se logra observar un grupo bastante homogéneo del cual se aleja Líder con menor valoración en Respuesta y Servicio, y también Ekono, con índices más bajos en ambas dimensiones. Por parte del Gráfico N°14, nuevamente Ekono es la cadena que presenta más bajos índices en ambas dimensiones y se escapa del grupo. Por último, se puede notar que las cadenas mejor evaluadas en las tres dimensiones son: Unimarc, Jumbo y Tottus.

Finalmente y para obtener la influencia de cada dimensión en la Satisfacción Total de los consumidores, se realizó una regresión lineal. En ésta, se considera la satisfacción total como variable dependiente y las dimensiones como variables independientes. El resultado de esta regresión se presenta en las tablas N°33, N°34 y N°35.

<b>Coefficiente de correlación múltiple</b>	<b>0,696475676</b>
<b>Coefficiente de determinación R<sup>2</sup></b>	0,485078368
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,481617873
<b>Error típico</b>	0,765240643
<b>Observaciones</b>	750

Tabla N°33: Estadísticas de la Regresión [7].

	<b>Grados de libertad</b>	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>Promedio de los cuadrados</b>	<b>F</b>	<b>Valor crítico de F</b>
<b>Regresión</b>	5	410,430628	82,0861256	140,176012	1,078E-104
<b>Residuos</b>	744	435,681372	0,58559324		
<b>Total</b>	749	846,112			

Tabla N°34: Análisis de Varianza [7].

	<b>Coefficientes</b>	<b>Error típico</b>	<b>Estadístico t</b>	<b>Prob</b>	<b>Inferior 95%</b>	<b>Superior 95%</b>	<b>Inferior 95,0%</b>	<b>Superior 95,0%</b>
<b>Intercepción</b>	-0,66089	0,18242	-3,62283	0,00031	-1,01902	-0,30276	-1,01902	-0,30276
<b>Confianza</b>	0,47361	0,05114	9,26089	0,00000	0,37321	0,57401	0,37321	0,57401
<b>Empatía</b>	0,10480	0,03800	2,75782	0,00596	0,03020	0,17940	0,03020	0,17940
<b>Seguridad y Accesibilidad</b>	0,39615	0,04981	7,95315	0,00000	0,29837	0,49394	0,29837	0,49394
<b>Tangibilidad</b>	0,04501	0,04907	0,91743	0,35921	-0,05131	0,14134	-0,05131	0,14134
<b>Respuesta y Servicio</b>	0,16368	0,04717	3,47023	0,00055	0,07109	0,25628	0,07109	0,25628

Tabla N°35: Resultados Regresión Multivariada [7].

Se puede ver que el valor del estadístico “F” es considerablemente mayor a su valor crítico, hecho que indica significatividad estadística para la relación entre las dimensiones estudiadas y la satisfacción total. Por otra parte, se observa que el modelo generado por la regresión se ajusta bastante bien a los valores de satisfacción total, alcanzando un

$R^2=0,485$ , es decir, un 49% de la variación de la satisfacción total puede ser explicada por estas dimensiones. Sin embargo, este valor deja entrever que existen otros factores influyentes en la satisfacción total que no se incluyeron en el modelo.

Por lo tanto, las dimensiones que más influyen en la satisfacción total son la primera y la tercera. Es decir, los atributos que más contribuyen al valor de satisfacción del cliente son los relacionados a la Confianza y a la Seguridad y Accesibilidad. En el otro extremo se encuentra la dimensión Tangibilidad, atributo que en el caso de los supermercados casi no influye en la satisfacción del consumidor.



### 9.3.2.3.- Lealtad

Como ya se explicó anteriormente, la lealtad de los consumidores es un concepto que se encuentra muy ligado al de la satisfacción de los mismos, ya que a medida de que un cliente se sienta complacido por el servicio recibido, se encontrará más propenso a realizar otra compra y a recomendar el servicio en cuestión.

Para el caso de los supermercados también se definieron dos conceptos de lealtad. El primero, considera que los factores que la determinan son la Recomendación y la Recompra, y el segundo, determinado por medio de la frecuencia de compra de los clientes.

Comenzando con el concepto de lealtad por recomendación y recompra, se presenta la Tabla N°36, la cual resume los valores obtenidos para ambos conceptos en cada una de las marcas analizadas.

	Recompra	Recomendación	GAP
<b>Líder</b>	0,94	0,74	0,20
<b>Jumbo</b>	0,89	0,83	0,06
<b>Tottus</b>	0,86	0,72	0,15
<b>Montserrrat</b>	0,88	0,67	0,21
<b>Líder Express</b>	0,96	0,69	0,27
<b>Santa Isabel</b>	0,94	0,68	0,26
<b>Unimarc</b>	0,94	0,82	0,12
<b>Ekono</b>	0,95	0,72	0,23
<b>Promedio</b>	0,92	0,73	0,19

Tabla N°36: Recomendación y Recompra por Supermercado [7].

Como se muestra en la tabla, existe una diferencia considerable, equivalente al 19%, entre estos dos factores. Esto, como ya se vio en la subsección anterior, se debe al mayor compromiso capturado por los clientes en relación a la recomendación al compararlo con la recompra. Aquel suceso se puede deber a que la recomendación conlleva un compromiso con un tercero, no así la recompra, ya que la recompra también puede deberse a otros factores como la ubicación o la familiaridad con el local (como se verá en la sección 9.3.2.5).

Se observa entonces que los supermercados que poseen un mayor gap entre las valoraciones de estos dos conceptos son Líder Express, Santa Isabel y Ekono. Encontrándose en el lado opuesto los supermercados Jumbo, con la menor diferencia de las tiendas estudiadas. Este fenómeno puede deberse a la mayor satisfacción y confianza que tienen los clientes de Jumbo con tal marca, lo que recae en más recomendación. Caso

opuesto a lo que sucede con los otros tres supermercados, que quizás conseguirían la recompra por otros factores como la ubicación, los precios o la rapidez del servicio (ver sección 9.3.2.5)

Para complementar un análisis de la lealtad hacia los distintos supermercados, se ha graficado la Recomendación con la Recompra. Así, en el Gráfico N°15, las marcas que se encuentran más arriba en ambas dimensiones son las que presentan mayor fidelidad de parte de sus clientes.

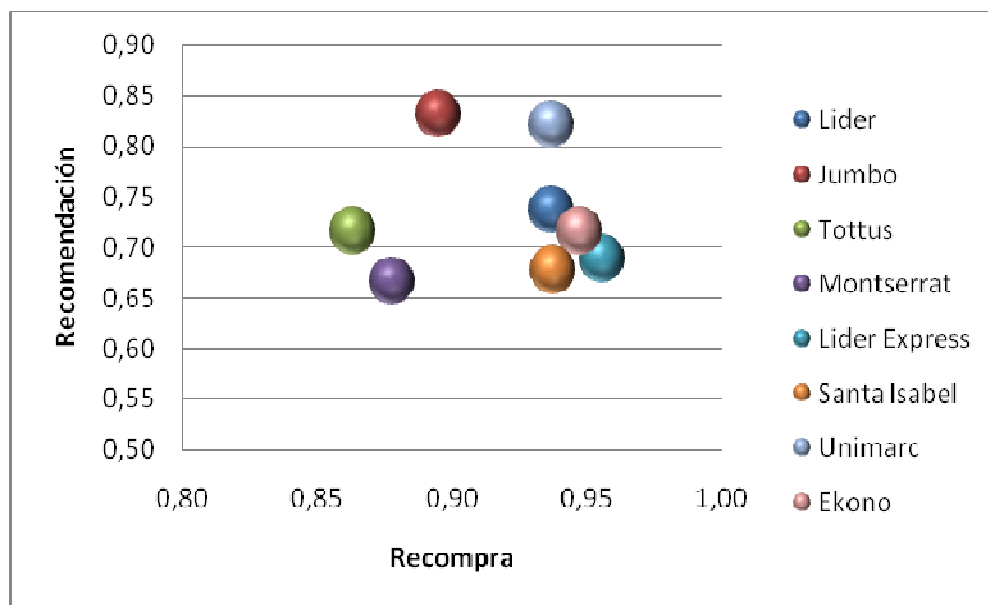


Gráfico N°15: Recomendación v/s Recompra por Supermercado [7].

Entonces, a partir de estos conceptos y considerando a la recomendación como un factor más valioso que la recompra, pues no sólo genera una nueva compra en el cliente que recomienda, si no también en un cliente nuevo que podría generar aún más compras en el futuro, es que se genera la Tabla N°37 con la lealtad por supermercado, concepto definido con la recomendación ponderada al doble que la recompra.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Esta especificación es un ejemplo y fue determinada con el fin de entregar mayor preponderancia a la recomendación. Sin embargo, otras especificaciones entregan resultados similares respecto a las categorías observadas al ponderar doblemente la recomendación.

	Recompra	Recomendación	Lealtad	Lealtad
<b>Unimarc</b>	0,94	0,82	2,58	Alta
<b>Jumbo</b>	0,89	0,83	2,56	Alta
<b>Líder</b>	0,94	0,74	2,41	Media Alta
<b>Ekono</b>	0,95	0,72	2,38	Media Alta
<b>Líder Express</b>	0,96	0,69	2,33	Media Baja
<b>Santa Isabel</b>	0,94	0,68	2,29	Media Baja
<b>Tottus</b>	0,86	0,72	2,29	Baja
<b>Montserrat</b>	0,88	0,67	2,21	Baja

Tabla N°37: Lealtad según Recomendación y Recompra por Supermercado [7].

En esta tabla, se puede apreciar claramente la superioridad de Unimarc y Jumbo respecto a la lealtad de sus clientes, y los bajos índices que poseen Tottus y Montserrat. Es importante destacar también los casos de Tottus y Ekono. El primero, un supermercado que posee altos niveles de satisfacción total, sin embargo, esto no se refleja en los valores de lealtad, y el segundo, la marca con peor nivel de satisfacción, sin embargo, con una considerable lealtad de sus clientes.

Contrastando ahora los conceptos de lealtad y satisfacción total, se observa en el Gráfico N°16 que nuevamente existe cierta tendencia hacia la lealtad a medida que sube el nivel de satisfacción de los consumidores de los supermercados (a excepción del caso Ekono).

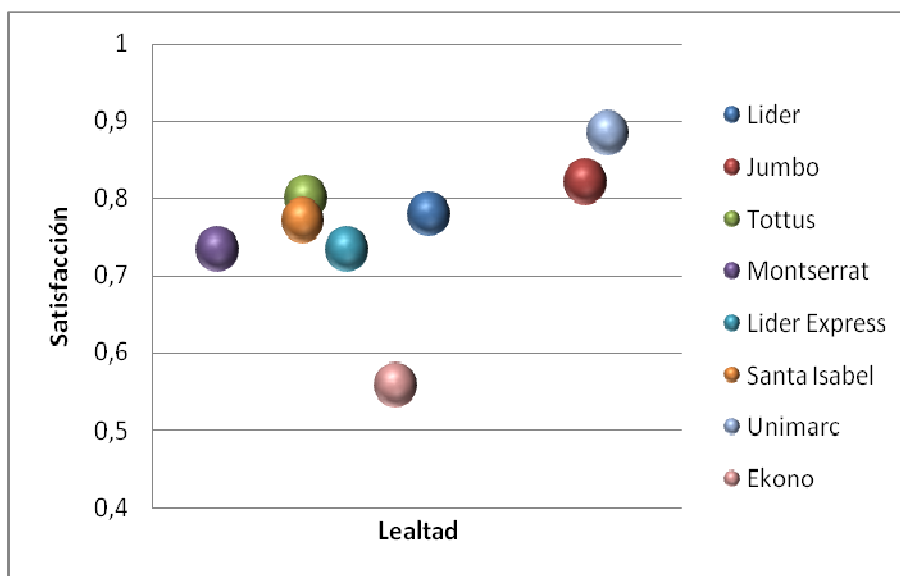


Gráfico N°16: Satisfacción Total v/s Lealtad según Recompra y Recomendación por Supermercado [7].

Hay que destacar que la abscisa no presenta valores. Esto se debe a que los números, en este caso, no tienen significado, solo sirven para crear un mapa de los distintos supermercados

Finalmente, resta decir que en cuanto a recomendación y recompra respecta, los niveles generales de lealtad obtenidos por los supermercados no distan mayormente que los logrados por parte de las tiendas por departamento. Existiendo en ambos formatos, marcas con consumidores muy fieles y otras con clientes por conveniencia.

Estudiando ahora el concepto de lealtad según frecuencia de compra, se presentan las tablas N°38 y N°39, las cuales resumen los valores obtenidos para las frecuencias de compra de los clientes en cada supermercado, y la determinación final de la lealtad ponderando cada frecuencia por el número de compras que ésta implica. Estos resultados se obtuvieron preguntando cuántas de las últimas cuatro compras habían sido realizadas en la misma cadena de supermercados.

<b>Frec. Compra</b>	<b>Líder</b>	<b>Jumbo</b>	<b>Tottus</b>	<b>Montserrat</b>
<b>0</b>	0,03	0,03	0,06	0,07
<b>1</b>	0,11	0,12	0,16	0,13
<b>2</b>	0,19	0,08	0,22	0,16
<b>3</b>	0,16	0,15	0,11	0,13
<b>4</b>	0,52	0,62	0,45	0,51
<b>Lealtad</b>	<b>3,02</b>	<b>3,21</b>	<b>2,73</b>	<b>2,89</b>

Tabla N°38: Lealtad y Frecuencia de Compra por Hipermercado [7].

<b>Frec. Compra</b>	<b>Líder Express</b>	<b>Santa Isabel</b>	<b>Unimarc</b>	<b>Ekono</b>
<b>0</b>	0,03	0,01	0,02	0,05
<b>1</b>	0,10	0,21	0,07	0,17
<b>2</b>	0,13	0,15	0,10	0,24
<b>3</b>	0,18	0,11	0,30	0,11
<b>4</b>	0,56	0,52	0,51	0,43
<b>Lealtad</b>	<b>3,12</b>	<b>2,93</b>	<b>3,22</b>	<b>2,69</b>

Tabla N°39: Lealtad y Frecuencia de Compra por Supermercado Tradicional [7].

Se puede observar de estas tablas que en este formato de retail, la gente en su mayoría realiza las compras en la misma cadena. Obteniéndose así, valoraciones mucho mayores de lealtad que en el caso de las tiendas por departamento. Esto puede deberse a que en el caso de los supermercados, los factores de ubicación y familiaridad con el local son muy importantes para los clientes (ver sección 9.3.2.5).

Por otra parte, los supermercados que presentan una mayor valoración general son Jumbo y Unimarc, mientras que los que muestran números más bajos son Ekono y Tottus. Es importante destacar que bajo este concepto de lealtad las valoraciones cambian, observándose como el caso más variable el del supermercado Ekono (alta lealtad por recomendación y recompra y baja fidelidad por frecuencia de compra). Sin embargo, hay que notar que el concepto de lealtad por recomendación y recompra incorpora un factor a la lealtad que el segundo concepto (por frecuencia de compra) no incorpora, y pareciera ser decidor dados los cambios en los resultados.

Otro punto interesante tiene que ver con la relación del concepto de lealtad medido por la frecuencia de compra y la satisfacción total de los consumidores. En este caso, nuevamente se observa una tendencia hacia clientes más leales al tener altas valoraciones de satisfacción. Sin embargo, la marca que esta vez escapa de la tendencia es Tottus. Lo anterior es graficado en el Gráfico N°17.

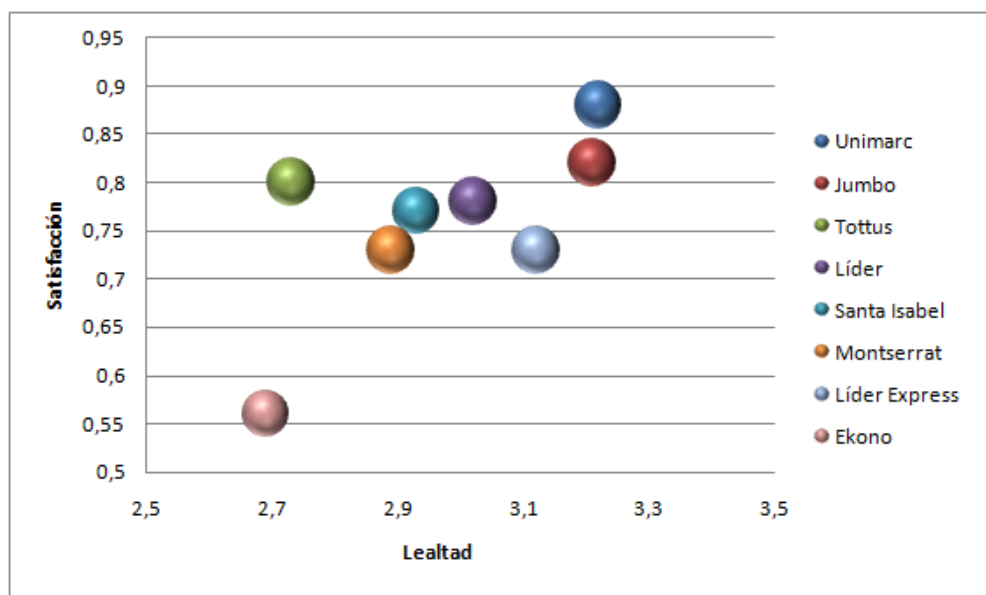


Gráfico N°17: Satisfacción Total v/s Lealtad según Frecuencia de Compra por Supermercado.  
Fuente: Elaboración Propia.

Un último análisis se puede lograr al separar los datos por zona geográfica. Es posible ver que los sectores más leales, según recompra y recomendación, son el Oriente y el Sur, mientras que el menos leal es el sector Poniente. Este factor coincide con el hecho de que las zonas Oriente y Sur sean las con mayores índices de satisfacción y la zona Poniente la menos satisfecha, marcando nuevamente una tendencia hacia la obtención de la lealtad por medio de la satisfacción (ver Gráfico N°18).

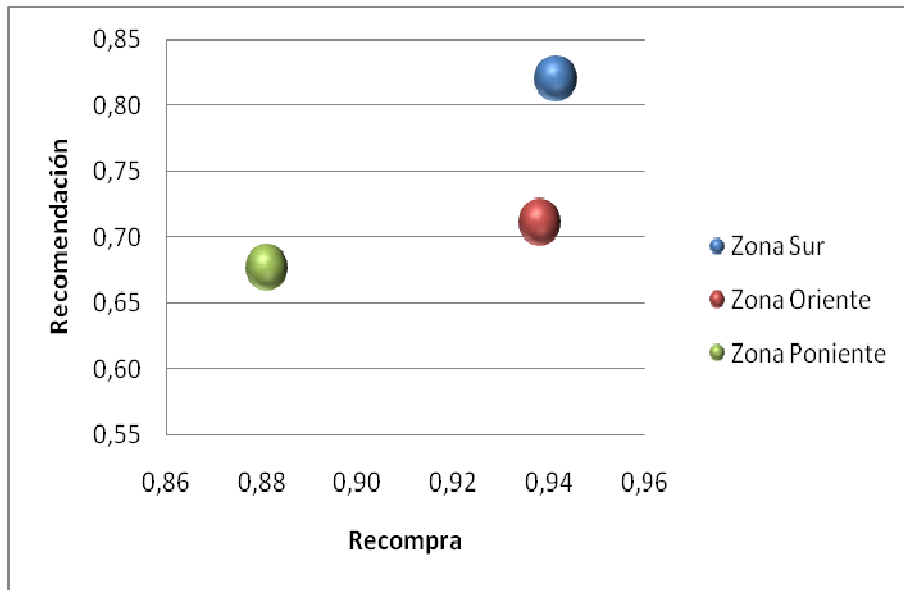


Gráfico N°18: Recomendación y Recompra por Zona Geográfica para Supermercados [7].

### 9.3.2.4.- Percepción de Precios

Respecto a la percepción de los precios de cada supermercado que los consumidores poseen, en la pregunta N°28 se hacía referencia al monto que el encuestado había tenido que pagar en esa compra en particular. A continuación, se preguntaba por la percepción de cuánto le hubiese salido la misma compra en la competencia. Los resultados se presentan en las tablas N°40 y N°41 como la variación porcentual de los valores que se mencionaron. Éstos fueron obtenidos luego de tratar los datos eliminando los *outliers*.

<b>Percepción → Tienda Compra ↓</b>	<b>Líder</b>	<b>Jumbo</b>	<b>Tottus</b>	<b>Montserrat</b>
<b>Líder</b>	-	9%	5%	9%
<b>Jumbo</b>	-1%	-	4%	7%
<b>Tottus</b>	1%	5%	-	10%
<b>Montserrat</b>	1%	2%	4%	-

Tabla N°40: Percepción de Precios por Hipermercado [7].

<b>Percepción → Tienda Compra ↓</b>	<b>Líder Express</b>	<b>Santa Isabel</b>	<b>Unimarc</b>	<b>Ekono</b>
<b>Líder Express</b>	-	0%	5%	1%
<b>Santa Isabel</b>	2%	-	0%	4%
<b>Unimarc</b>	2%	4%	-	11%
<b>Ekono</b>	6%	9%	11%	-

Tabla N°41: Percepción de Precios por Supermercado Tradicional [7].

Se puede observar que, al igual que en el caso de las tiendas por departamento, existen asimetrías en la percepción de precios de las distintas cadenas con respecto a su competencia. Por ejemplo, los clientes de Líder consideran que Jumbo es un 9% más caro, mientras que los clientes de Jumbo perciben que Líder es tan sólo un 1% más barato. Otro ejemplo es el caso de Jumbo y Tottus. Quienes consumen en Jumbo estiman que Tottus es un 4% más caro. Sin embargo, los clientes de Tottus consideran que Jumbo es un 5% más caro.

### 9.3.2.5.- Factores Relevantes al Elegir un Supermercado

	Líder	Jumbo	Tottus	Montserrat	Líder Express	Santa Isabel	Unimarc	Ekono	Promedio
<b>Ubicación</b>	0,27	0,21	0,27	0,30	0,31	0,31	0,32	0,31	0,29
<b>Familiaridad c/Local</b>	0,11	0,09	0,08	0,12	0,10	0,10	0,15	0,11	0,11
<b>Precios</b>	0,13	0,06	0,06	0,10	0,11	0,05	0,09	0,15	0,09
<b>Calidad</b>	0,06	0,12	0,07	0,04	0,04	0,02	0,11	0,03	0,06
<b>Variedad</b>	0,11	0,11	0,09	0,04	0,04	0,04	0,02	0,03	0,06
<b>Encuentro lo que Busco</b>	0,04	0,08	0,07	0,05	0,06	0,03	0,08	0,04	0,06
<b>Promociones</b>	0,06	0,06	0,07	0,04	0,06	0,07	0,04	0,02	0,05
<b>Horario Amplio</b>	0,04	0,03	0,06	0,06	0,05	0,07	0,03	0,09	0,05
<b>Higiene</b>	0,04	0,08	0,08	0,06	0,06	0,06	0,02	0,01	0,05
<b>Servicio Rápido</b>	0,04	0,02	0,06	0,05	0,04	0,09	0,04	0,06	0,05
<b>Tamaño del Local</b>	0,03	0,01	0,03	0,06	0,04	0,08	0,06	0,08	0,05
<b>Seguridad</b>	0,04	0,05	0,05	0,02	0,05	0,05	0,03	0,04	0,04
<b>Otra</b>	0,02	0,02	0,02	0,06	0,01	0,01	0,01	0,03	0,02
<b>Acumulo Puntos</b>	0,03	0,05	0,01	0,00	0,03	0,02	0,01	0,00	0,02

Tabla N°42: Factores Relevantes de Elección de Supermercado [7].<sup>6</sup>

Al observar la Tabla N°42, se puede ver claramente que el factor que más influye a la hora de elegir un supermercado es la ubicación del local (con un 29% de importancia). Pero a diferencia de las tiendas por departamento, a este factor lo siguen en importancia la familiaridad con el local y los precios, con un 11% y un 9% de relevancia respectivamente.

Otro punto a mencionar es la mayor preponderancia del factor Precio en las cadenas pertenecientes a D&S, respecto del resto de los supermercados. Hecho que coincide con su imagen de precios bajos. Así mismo, existe una mayor valoración de los factores: Calidad, Variedad, Encuentro lo que Busco, Higiene y Acumulo Puntos en los supermercados Jumbo, lo que también se encuentra acorde con su concepto general de calidad y con la promoción de su red de puntos Más. También de aquella forma, destaca el reposicionamiento de la marca Unimarc, acercándose ahora a la imagen de Jumbo con valores sobre el promedio para: Calidad y Encuentro lo que Busco.

<sup>6</sup> El ranking encontrado de los factores puede estar determinado o influenciado por el ordenamiento de los mismos en el cuestionario. Se sugiere probar con distintos ordenamientos para el mismo estudio. Sin embargo, esto podría dificultar la aplicación del cuestionario.



Por último, resalta el hecho de que el objetivo de los supermercados tradicionales, y más pequeños, es captado por el público. Siendo éstos elegidos en su mayoría por su ubicación, la familiaridad con el local y horario amplio (en el caso de Santa Isabel también lo es por la rapidez de su servicio). Sin embargo, a este suceso se agregan los hipermercados Montserrat, los cuales al parecer captan su público por la localización de sus tiendas.

En cuanto al resto de las variables ninguna escapa de la media, quedando éstas definidas en el orden de importancia que grafica la Tabla N°42 al observarse los porcentajes en la columna “Promedio”.

## **9.4.- Observaciones y Proposiciones**

Para proceder con una serie de sugerencias, se realizan observaciones y proposiciones para un acercamiento al curso a seguir por los actores peor evaluados de la industria del retail. También se hacen observaciones para el retail nacional en general. Ambos puntos anteriores, con el fin de lograr el mejoramiento continuo de la industria chilena del retail.

Es importante mencionar el hecho de que los niveles graficados por cada ratio pueden ser relativizados por el posicionamiento u objetivos deseados por cada agente. Puede suceder, por ejemplo, que una cadena de supermercados obtenga mejores valoraciones de satisfacción total que otra, pero se debe considerar que el fin de alguna puede ser el entregar calidad, y el de otra el vender con precios bajos. De esta forma, la primera estrategia puede conllevar una mejor percepción generalizada de sus consumidores, y la última, a un peor servicio e infraestructura con el fin de bajar los costos y entregar mejores opciones de precios. Este ejemplo podría repetirse para otros de los indicadores estudiados, factor que debe tenerse en cuenta.

### **9.4.1.- Tiendas por Departamento**

De los resultados obtenidos para las tiendas por departamento se observa, entre otras cosas, una satisfacción total promedio equivalente al 84%. Valor alto y alentador para este formato de retail. Sin embargo al desagregarla, se encuentra a una zona Oriente con una satisfacción igual al 80%, un 6% menor a su zona más cercana.

Por otro lado, se encuentra que la dimensión mejor evaluada corresponde a la Seguridad y Accesibilidad, mientras que las peores corresponden a Empatía, y Respuesta y Servicio. Estas dos últimas, dimensiones derivadas directamente del contacto del personal con el cliente. Además, se puede observar a la primera dimensión, la Confianza, como la única de éstas que marca diferencias entre las tiendas con mayor participación de mercado y las tiendas menores (lo que quizás la avale como un elemento determinante a la hora de generar compras). De esta forma, un buen plan de acción para cualquier tienda, podría ser el aprovechar esa menor satisfacción respecto a la relación personal-cliente, y explotar una atención de excelencia para lograr una diferenciación. Lo anterior, acompañado de la generación de una mayor confianza de los consumidores en la marca, podría convertirse en más ventas para estos locales.

Se suma a las observaciones anteriores el hecho de que las dimensiones explican en un 42% la variación de la satisfacción total. De ahí, la dimensión Confianza aparece como la más influyente en ésta.

Con respecto a la lealtad, la evidencia sugiere la existencia de una tendencia a la obtención de mayor fidelidad de los clientes a medida que suben los niveles de satisfacción en éstos. Por lo que generar mayor satisfacción en los consumidores debiese ser el curso general y lógico a seguir por estas tiendas. Este fenómeno se puede notar tanto a nivel de tiendas, como a nivel geográfico (zonas). Por otra parte, es interesante el hecho de que no concuerden en todos los casos las dos definiciones logradas de lealtad. Los casos de Paris e Hites presentan grandes cambios al definirse según Recomendación y Recompra o según Frecuencia de Compra. Lo que se debe a que ambas definiciones incorporan factores distintos. Así como la primera agrega la recomendación a nuevos potenciales consumidores, por ende el compromiso de quien recomienda con éstos, la segunda definición contempla la declaración de lealtad sin que los consumidores noten haberla confesado.

En relación a la percepción de precios, se evidencia una asimetría generalizada para todas las tiendas por departamento. Este resultado da indicios de la existencia de prejuicios y/o preconcepciones en el consumidor respecto a las distintas tiendas existentes. Probablemente mostrándose como resultado de las campañas publicitarias ejercidas por cada marca.

Se encontró también que el factor más relevante a la hora de escoger una tienda es la Ubicación, dejando como factores importantes, pero sólo en algunos casos, al Precio y las Promociones. El resto de las variables tiene una importancia menor en todas las tiendas. Así, se posiciona como elemento valioso del curso a seguir para la generación de compras, la localización de las tiendas.

Profundizando un poco más en el análisis de los índices obtenidos, se observa que la división realizada a priori entre tiendas mayores y menores se encuentra avalada por los resultados. Las tiendas mayores obtienen mejores valoraciones en factores tan importantes como participación de mercado, satisfacción total, confianza, lealtad, y posesión y utilización de la tarjeta de la tienda. (Estos últimos índices se pueden observar en el Anexo B.)

Observando ahora a los actores peor evaluados, de forma general, mediante estos indicadores, el curso a seguir corresponde a la consideración de cada una de las recomendaciones generales hechas anteriormente, sumadas a las proposiciones individuales que se presentan a continuación. Éstas, según lo que los consumidores buscan en cada una de las tiendas (ver Tabla N°26).

Para el primer caso, La Polar, el cual presenta valoraciones menores que las más grandes tiendas en satisfacción total, confianza y lealtad general, y dado el posicionamiento actual que posee, podría diferenciarse al posicionarse como una tienda intermedia entre los locales mayores y menores. Sin poseer el mejor servicio y/o calidad (aun que siempre manejando niveles satisfactorios y aceptables de éstos) ni los mejores precios o

promociones, debe resaltar lo que sus consumidores buscan al entrar a sus locales; encontrar siempre lo que buscan (una combinación de variedad y posesión de los artículos de moda y más buscados) con promociones y precios que los mantengan a un valor más bajo que el promedio de la industria. Se debe recordar finalmente, que esto se debe hacer considerando las proposiciones generales mencionadas anteriormente para lograr un alza en los factores de baja valoración por parte de sus clientes.

En los casos de Hites y Johnson's, las tiendas que poseen en general los peores índices, y dados sus posicionamientos actuales, su foco debiese ser la consolidación de su diferenciación por precios. Debieran seguir atrayendo a sus consumidores manteniendo siempre precios más bajos y promociones atractivas sobre éstos. Se debe recordar nuevamente, que esto se debe hacer considerando las proposiciones generales mencionadas anteriormente para lograr un alza en los factores de baja valoración por parte de sus clientes.

Finalmente, es importante mencionar uno de los alcances más valiosos de este estudio. Ése, es el que se podría lograr si se realizase esta misma encuesta periódicamente (trimestralmente). De aquella forma, se podría analizar la evolución en el tiempo de estos índices en la industria, logrando estudiar de mejor manera los cambios y factores que afectan en la evolución de la satisfacción y lealtad de los consumidores del retail. También, se lograría un mejor complemento de estos ratios con otro tipo de indicadores, como los financieros y de gestión, con el afán de averiguar si este tipo de índices es capaz de predecir el futuro de los de tipo financiero o viceversa.

#### **9.4.2.- Supermercados**

En el caso de los supermercados se observa, entre otras cosas, una satisfacción total promedio equivalente al 76%. Valor medio-alto y alentador para este formato de retail, pero un 8% más bajo que lo conseguido por parte de las tiendas por departamento nacionales. También, al desagregar este valor, se encuentra a una zona Poniente con una satisfacción igual al 69%, un 11% más bajo que la zona más cercana.

Por otra parte, se puede notar que la dimensión mejor evaluada nuevamente corresponde a la Seguridad y Accesibilidad, mientras que también las peores corresponden a Empatía, y Respuesta y Servicio. Además, se puede observar un alza considerable en el valor de la Empatía, también una baja en la Tangibilidad, y a la Confianza como la única de las dimensiones que marca diferencias entre los hipermercados y los tradicionales. De esta forma, un buen plan de acción para cualquier marca sería replicar lo sugerido para las tiendas por departamento; aprovechar esa menor satisfacción respecto a la relación personal-cliente, y explotar una atención de excelencia para lograr una diferenciación. Esto, acompañado de la generación de una mayor confianza de los consumidores en la marca, podría convertirse en más ventas para estos locales.

Se suma a las observaciones anteriores el hecho de que las dimensiones explican en un 49% la variación de la satisfacción total. De ahí, la dimensión Confianza aparece como la más influyente en ésta, pero ahora seguida muy de cerca por la Tangibilidad y la Seguridad y Accesibilidad

Respecto a lo que las mediciones de lealtad indican, en este formato la evidencia nuevamente sugiere una tendencia a la obtención de mayor fidelidad de los clientes a medida que suben los niveles de satisfacción en éstos. Por lo que generar mayor satisfacción en los consumidores debiese ser el curso general y lógico a seguir por estos supermercados. Este fenómeno se puede notar tanto a nivel de locales, como a nivel geográfico (zonas). Sucede también que no concuerdan en todos los casos las dos definiciones logradas de lealtad. El caso de Ekono presenta grandes cambios al definirse según Recomendación y Recompra o según Frecuencia de Compra. Lo que se debe a que ambas definiciones incorporan factores distintos. Hecho recientemente explicado en las observaciones para tiendas por departamento. Por último, es importante notar que para el formato de supermercados, la lealtad por frecuencia de compra es altamente mayor que en el caso de las tiendas por departamento. Esto se debe a la mayor importancia que se le da en los supermercados a los factores Ubicación y Familiaridad con el Local, lo que se traduce en compras frecuentes en la misma tienda.

En cuanto a la percepción de precios, se evidencia una asimetría generalizada para todos los supermercados. Este resultado da indicios de la existencia de prejuicios y/o preconcepciones en el consumidor respecto a los distintos locales existentes. Probablemente mostrándose como resultado de las campañas publicitarias ejercidas por cada marca.

Por otro lado, como se mencionó reciente y brevemente, el factor más relevante a la hora de escoger un supermercado es la Ubicación, dejando esta vez como otro factor importante la Familiaridad con el Local y un poco más abajo al Precio. El resto de las variables tiene una importancia menor en todos los supermercados. Así, se posiciona como elemento valioso del curso a seguir para la generación de compras, la localización de las tiendas.

Al analizar la división realizada en un principio entre hipermercados y tradicionales, se puede afirmar ahora que ésta se encuentra avalada por los resultados. Los hipermercados obtienen, en general, mejores valoraciones en variables tan determinantes como satisfacción total, confianza y posesión y utilización de la tarjeta de la tienda. (Estos últimos índices se pueden observar en el Anexo B.)

Observando ahora a los actores peor evaluados, de forma general, mediante estos indicadores, el curso a seguir corresponde a la consideración de cada una de las recomendaciones generales hechas anteriormente, sumadas a las proposiciones individuales

que se presentan a continuación. Éstas, según lo que los consumidores buscan en cada uno de los supermercados (ver Tabla N°42).

Comenzando con la cadena Montserrat, que presenta índices bajos en todos los análisis, y dado el posicionamiento actual que posee, podría recomendarse tomar la dirección de un supermercado tradicional. Esto pues a sus clientes sólo les importa mayormente la ubicación y la familiaridad con el local, razón por la cual, ganar compras por localización de sus tiendas parece ser la respuesta. Se debe recordar, que esto se debe hacer considerando las proposiciones generales mencionadas anteriormente para lograr un alza en los factores de baja valoración por parte de sus clientes.

En el caso de Ekono, la posición es clara, es buscado por su tamaño (pequeño), rapidez de su servicio, horario amplio, precios y ubicación. Todos estos factores lo posicionan como una tienda express, de pasada, para salir de apuros. Así, su foco debe continuar por la localización de tiendas cercanas a la gente, rápidas, con bienes básicos, de horario extendido y precios convenientes. Se debe recordar finalmente, que esto se debe hacer considerando las proposiciones generales mencionadas anteriormente para lograr un alza en los factores de baja valoración por parte de sus clientes.

Por último, es importante mencionar uno de los alcances más valiosos de este estudio. Ése, es el que se podría lograr si se realizase esta misma encuesta periódicamente (trimestralmente). De aquella forma, se podría analizar la evolución en el tiempo de estos índices en la industria, logrando estudiar de mejor manera los cambios y factores que afectan en la evolución de la satisfacción y lealtad de los consumidores del retail. También, se lograría un mejor complemento de estos ratios con otro tipo de indicadores, como los financieros y de gestión, con el afán de averiguar si este tipo de índices es capaz de predecir el futuro de los de tipo financiero o viceversa.

## **9.5.- Indicadores a Considerar para la Metodología de Análisis**

Como se deduce del análisis anterior, el enfoque principal consta en sugerir la utilización de índices que grafiquen de forma general la satisfacción de los consumidores.

Ya que en este tipo de estudios, una evaluación general puede ser obtenida directamente, como se hace con la pregunta N°20 que pregunta la satisfacción considerando todo lo anteriormente cuestionado, el indicador a ser considerado para una metodología de análisis global del retail es único, y corresponde a la satisfacción total.

De todas formas, si este índice no es suficientemente decidor a la hora de analizar las causalidades, este puede ser descompuesto en una serie de dimensiones, como se hace en este estudio (también ver sección N°11), y complementado con los análisis, índices y valoración de distintos factores que se vieron en esta sección.

## 10.- Indicadores Financieros y de Gestión

Esta sección detalla como se utilizan los indicadores financieros y de gestión usados en el extranjero. Se describen las consideraciones que se deben tener a la hora de trabajar con este tipo de índices y finalmente los datos trabajados, la obtención de resultados a partir de éstos y los análisis derivados. Todo este análisis, para los formatos de retail conocidos como: Tiendas por Departamento, Supermercados y Mejoramiento del Hogar.

### 10.1.- Análisis de Estudios Extranjeros, su Profundidad y Adaptación a la Realidad Nacional

El análisis de las compañías de retail en países desarrollados al respecto, como EE.UU., Canadá, México u otros países en Europa, consta principalmente de cuatro puntos, los que se detallan a continuación:

1. Se utilizan indicadores de rentabilidad y actividad (eficiencia) como el EBITDA sobre Patrimonio, EBITDA sobre Ingresos o Ventas por M<sup>2</sup>.
2. Se poseen evaluaciones y datos del capital humano; salarios, número de empleados, compensaciones, etc.
3. Se analizan las mermas (robos de empleados y clientes, fraudes o errores administrativos) y el detalle de los gastos en prevención de éstas (México está muy avanzado en este ítem, generando indicadores como mermas sobre ventas u otros).
4. Se analiza la satisfacción y confianza del consumidor a partir de encuestas a éstos para finalmente procesarlas con modelos econométricos.

El caso más claro y completo relativo a este análisis, es el de Estados Unidos. País que mediante la *National Retail Federation* (NRF) recopila, trabaja y analiza anualmente información relativa a los primeros tres puntos (rentabilidad y eficiencia, capital humano y mermas), dejando en manos de otras instituciones más especializadas el estudio de la confianza y satisfacción de los clientes. A modo de ejemplo, la Universidad de Michigan, genera el *American Customer Satisfaction Index* o ACSI, índice econométrico que entrega valores para distintos aspectos de la percepción post compra de los consumidores del mercado estadounidense.

Para el caso chileno, resulta factible según la disponibilidad de información del mercado, estudiar y desarrollar indicadores relativos a los puntos (1) y (4) (rentabilidad y eficiencia; satisfacción y confianza), dejando condicional bajo disponibilidad de datos los casos de capital humano y mermas. Cabe destacar finalmente, que éstos últimos no son tan decisivos como los anteriores en un acercamiento inicial a éste tipo de análisis, pero que sin



embargo, para obtener un análisis más completo de la evolución y administración de los retailers, sería interesante llevar a cabo estudios sobre los cuatro puntos recién detallados. Para ello, es necesario recopilar la información para su posterior análisis.

## **10.2.- Consideraciones Previas al Desarrollo de una Metodología para el Análisis de Empresas de Retail**

### **10.2.1.- Indicadores y Aspectos Estudiados**

Básicamente, los principales tipos de indicadores existentes para la evaluación de una compañía de retail son: índices de rentabilidad, de actividad o eficiencia, de liquidez, de endeudamiento, de mermas, de capital humano y de satisfacción y confianza. Cada uno de éstos es observado por distintos grupos de interés (clientes, ejecutivos, accionistas, prestamistas, etc.), razón por la cual adquieren diversos niveles de importancia para cada uno de aquellos grupos, así como también para el conjunto.

En un primer acercamiento, se puede mencionar que los más observados a nivel global corresponden a los indicadores de rentabilidad, eficiencia y satisfacción y confianza. Esto, debido a que aquel conjunto puede determinar de manera introductoria, pero sin embargo completa, la situación de la compañía; abarcando el historial económico, operacional y el foco principal de toda organización, es decir, la opinión e imagen que tienen sus clientes.

Por otra parte y conociendo un set de indicadores correspondientes a los tipos recién mencionados (indicadores que se describen en la sección 10.3), se destaca que los más utilizados y preferidos por parte de los retailers son los que se incluyen en la Tabla N°43:

<b>Actividad o Eficiencia</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Compuestos o Mixtos</b>
Ventas por Metro Cuadrado	ROA	GMROI
Rotación de Inventarios	ROE	
Rotación de Activos Totales	Margen Bruto	

Tabla N°43: Indicadores más Utilizados por Compañías de Retail.<sup>7</sup>

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>7</sup> Se añaden esta tabla la preferencia y utilización de índices diversos de satisfacción y confianza.

Finalmente, es importante considerar que tanto las compañías asesoras como las firmas de retail, desean a veces conocer detalles de las actividades completas del holding, y otras sólo de la parte operacional. Es decir, sin actividades financieras, inmobiliarias o de otro negocio que no sea de la misma transacción de productos o servicios relativos al retail. Para esto, se diferencian indicadores como el ROE versus el Resultado Operacional sobre patrimonio, o el Margen Neto del Resultado Operacional sobre Ingresos. Considerando los primeros la actividad completa de la organización, dejando lugar a los últimos para analizar sólo el aspecto operacional.

### **10.2.2.- Disponibilidad de Información**

En el mercado nacional no existe una institución que agrupe y vele por los intereses generales de todas las compañías relacionadas al retail (a pesar de que la Cámara de Comercio y ASACH, Asociación Gremial de Supermercados de Chile, se acerquen a esto). Tampoco alguna que dedique su tiempo y esfuerzos a la recopilación de información de éstas, para el estudio de las mismas y para éstas mismas. Es por estas razones, que no existe el acceso libre a información centralizada, necesaria y completa para la realización de un análisis general de la industria del retail. Los estudios nacionales al respecto, se basan en la voluntad de estas organizaciones para entregar datos, así como también en la aún no suficiente información publicada por ellos. Un ejemplo claro de este último problema es el caso de los holdings, entidades financieras que presentan la mayoría de sus resultados de forma consolidada, haciendo casi imposible la consecución de datos aislados de cada una de sus compañías pertenecientes.

Es por esto, que la construcción de todos los indicadores presentes en este estudio se realizó con la información disponible de los retailers analizados. Datos que fueron extraídos de las memorias y presentaciones anuales de cada uno de éstos, publicadas para los años 2005, 2006, 2007 y 2008 en sus respectivas páginas (detalle disponible en la bibliografía). Esta información se encuentra mayormente detallada en la sección 10.3 y disponible en el Anexo C.

### **10.2.3.- Normativas y Convenciones Contables**

Para el logro satisfactorio de un estudio exento de irregularidades y errores significativos, se deben considerar una serie de aspectos contables.

Para comenzar, es imperativo el calce de la normativa contable utilizada por las fuentes de extracción de datos. En este caso, las compañías atañidas utilizan, en su totalidad, la normativa contable vigente en Chile. También, se debe acordar la fecha de la

moneda y los países de operación correspondientes a cada dato, la inclusión o exclusión de operaciones financieras, inmobiliarias u otras en la información, y la presentación, en el caso de los holdings, de estados consolidados o individuales para cada compañía perteneciente a éste.

En este caso, la información disponible en las páginas de las distintas compañías cuenta con las siguientes consideraciones:

- *SACI Falabella*: Tanto para el caso de Falabella como para los de Sodimac y los supermercados del holding, los datos no incluyen ejercicios inmobiliarios ni financieros.
- *Cencosud*: Los datos presentados en las memorias se muestran consolidados por negocio del holding, separando sus tres formatos de retail del negocio financiero e inmobiliario. De todas formas, alguna pequeña parte del ejercicio financiero, u otro, pudiese ser incluido en el retail dada su complicada estructura societaria.
- *La Polar*: Los datos incluyen la división financiera de la compañía.
- *Ripley*: Los datos incluyen las divisiones financiera e inmobiliaria de la compañía.
- *D&S*: Los datos incluyen las divisiones financiera e inmobiliaria de la compañía.

Por último, se menciona la consideración especial e importante, de los efectos monetarios e inflacionarios sobre la información e indicadores contables.

#### **10.2.4.- Inflación y Efectos Monetarios**

Para finalizar las consideraciones previas al análisis, se debe detallar el curso de acción ante problemas inflacionarios y monetarios.

El gran problema que se presenta relativo a esto, son los efectos de la inflación y el tipo de cambio en el poder adquisitivo de las personas. Ante aquello, variadas son las consideraciones contables. En primer lugar, se debe distinguir entre valores monetarios (aquellos que están desprotegidos de la inflación y no son reajustables) y valores no monetarios (aquellos que están protegidos de inflación y son reajustables). En rasgos generales éstos son:

*Valores Monetarios:*

- Dinero en Caja
- Saldos en Cuentas Corrientes
- Cuentas por Cobrar a Clientes
- Deudas no Reajustables a Proveedores y Acreedores
- Otros Créditos no Reajustables

*Valores No Monetarios:*

- Inversiones
- Mercaderías
- Activos Fijos e Intangibles
- Deudas en Moneda Extranjera
- Préstamos Bancarios
- Créditos Reajustables

Es importante destacar que los valores que deben reajustarse año a año son los no monetarios. Sin embargo, para efectos de comparación en el poder adquisitivo entre distintos ejercicios, se pueden ajustar los valores monetarios con algún índice general (por ejemplo el IPC, o la variación porcentual del poder de compra de la moneda) sobre los estados finales.

En este estudio, los efectos de reajuste monetario se realizaron con el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Si bien este ajuste se pudo haber llevado a cabo con otro valor como el Índice de Corrección Monetaria publicado en la página del Servicio de Impuestos Internos (SII), tal cual lo hacen los analistas de ciertas firmas pertenecientes al retail, esto todavía no es un consenso en el rubro. Más aún, la utilización de otro indicador de manera correcta, resulta ser un método viable y efectivo. Es así, que también algunas compañías del retail utilizan el IPC.

Por último, cabe señalar que la utilidad neta del ejercicio mencionada en los estados financieros de cada empresa, ya viene corregida (como definición contable) por efectos monetarios. Pero no la moneda en la cual se refleja, hecho por el cual también puede corregirse para efectos comparativos entre ejercicios.

### 10.3.- Datos del Estudio y Resultados Generados

Los datos utilizados en este estudio corresponden a los incluidos en informes contables y memorias anuales publicadas por las principales compañías del rubro.<sup>8</sup> Éstos consideran los siguientes ítems:

- Ingresos de la Explotación (Ventas)
- Costos de la Explotación (Costo de Ventas)
- Margen de Explotación (o Resultado Bruto)
- Resultado Operacional (o Resultado de Explotación)
- EBITDA
- GAVs (Gastos de Administración y Ventas)
- Utilidad Neta del Ejercicio
- Activos Totales y Fijos
- Patrimonio
- Inventario Promedio (deducido de la rotación de inventarios)
- M<sup>2</sup> sala de venta

La información recién presentada no se encuentra exenta de complicaciones. Sobre todo, considerando los estados financieros entregados de forma consolidada por los más importantes holdings del retail nacional, Cencosud y SACI Falabella. Es así, que esta información necesita ser pre procesada, como se explica en los puntos 10.2.3 y 10.2.4, para generar los indicadores que se indican en la Tabla N°44:

<b>Actividad o Eficiencia</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Compuestos o Mixtos</b>
Ventas por Metro	ROA	GMROI
Rotación de Inventarios	ROE	GMROS
Rotación de Activos Totales	Margen Bruto	
Gastos de Apoyo	Margen Neto	
Intensidad de Inventarios	Símiles del ROA y ROE	
	Símiles del Margen Neto	

Tabla N°44: Indicadores Generados por Tipo.

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>8</sup> Las compañías nacionales incluidas en este estudio son: Supermercados Cencosud, Supermercados D&S, Supermercados SACI Falabella, Ripley, Paris, Falabella, La Polar, Easy y Sodimac.

A continuación se describen los indicadores recién mencionados (finalizando con la conformación de cada uno de éstos según ilustra la Tabla N°45):

### **10.3.1.- Rotación de Activos Totales**

Este indicador se define como el cociente entre los Ingresos de Explotación y el valor de los Activos Totales (ingresos por venta sobre activos totales). Dada aquella composición, éste indica la eficiencia en el uso que se le da a los activos de la organización. En el sentido del volumen de operación respecto a la infraestructura, ya sea tangible o no, de la firma.

Es interesante notar que si se desea realizar un análisis de forma más enfocada en la eficiencia operacional de la compañía, resultaría óptimo poder utilizar el valor de los activos totales una vez restados los activos financieros. Esto, pues las posiciones financieras de la firma nada tienen que ver con un análisis de las operaciones de ésta, y sin embargo, el valor de aquellas posiciones altera, a veces de gran manera, el valor del indicador.

### **10.3.2.- Rotación de Inventarios**

El índice respectivo se define como Costos de Explotación sobre el valor del Inventario Promedio. Este número muestra el movimiento del inventario durante el período (cuantas veces el inventario se convierte en dinero), y por consecuencia, la liquidez del mismo. De forma casi directa, éste indica los días promedio de permanencia del inventario. Esto al dividir “360” en el valor de la rotación de inventarios.

### **10.3.3.- Ventas por Metro Cuadrado**

Como su nombre lo explicita, este ratio se define como los Ingresos de Explotación sobre los Metros Cuadrados de Sala de Venta. Así, éste indica la eficiencia de una tienda o firma en el uso del espacio que tiene disponible para las transacciones. Por otra parte, con este indicador se puede deducir también la evolución de ciertas tiendas durante el transcurso del tiempo. Esto, en función de su productividad en la generación de ventas.

Finalmente, es importante destacar dos cosas a la hora de generar este ratio. Primero, se debe tener cuidado de no confundir los metros cuadrados de sala de venta con los metros cuadrados construidos, hecho que alteraría el valor del índice de forma negativa.

Segundo, es el hecho de que este indicador se encuentra afecto a consideraciones monetarias que no se anulan entre numerador y denominador. Por ende y para hacer comparaciones con sentido entre distintos ejercicios, se deben llevar estos valores a una moneda equivalente (con tal de que grafiquen realmente los niveles de poder adquisitivo). Ejercicio que se realiza con la ayuda de un índice monetario, por ejemplo, el Índice de Precios al Consumidor (IPC).

#### **10.3.4.- Gastos de Apoyo**

Definido como los Gastos de Administración y Ventas sobre el Margen de Explotación, este indicador muestra la eficiencia respecto a la gestión de apoyo a la producción. Un símil de éste es el “GAV sobre Ventas”, definido como los Gastos de Administración y Ventas sobre los Ingresos de Explotación. La diferencia, es que este último despeja los efectos de posibles ineficiencias en la relación costo-ingresos de explotación.

#### **10.3.5.- Intensidad de Inventarios**

Indicador que se define como valor del Inventario Promedio sobre Metros Cuadrados de Superficie de Venta, graficando de esta forma el nivel de inversión en inventario por unidad de espacio que éste ocupa.

Es importante mencionar que al igual que el índice de Ventas por Metro Cuadrado, éste está afecto a consideraciones de monedas. Razón por la cual, se deben llevar a moneda equivalente los valores de distintos ejercicios si se desea hacer una comparación entre éstos.

#### **10.3.6.- ROA**

Éste resulta ser uno de los ratios más analizados por quienes investigan acerca de cualquier firma existente (a veces se encuentra como “Retorno sobre la Inversión”). Definido como Utilidad Neta del Ejercicio sobre el valor de los Activos Totales, muestra de forma directa cuán rentable es una compañía en relación al total de sus activos. Esto, pues indica cuán eficiente es la dirección al usar sus activos para generar ganancias.

Este valor tiene también sus símiles orientados al sector operacional de la organización. Así se definen el Margen de Explotación sobre Activos Totales y el

Resultado Operacional sobre Activos Totales. Éstos, al igual que el ROA, incorporan en un indicador el Margen de Operación y la Rotación de Activos, al considerar que puede ser dividido como Resultado Operacional sobre Ventas multiplicado por Ventas sobre Activos Totales.

Finalmente y al igual que en el caso de la Rotación de Activos Totales, puede mejorarse el análisis operacional y hacerse de manera más enfocada en éste, si se considera el valor total de los activos una vez restados los activos financieros.

### **10.3.7.- ROE**

Ratio definido como Utilidad Neta del Ejercicio sobre el valor del Patrimonio, mide de forma directa cuán rentable es una compañía en relación a las ganancias que genera el dinero invertido por sus accionistas. Esto, pues indica cuánto es el dinero que retorna a los accionistas como porcentaje del patrimonio de los mismos.

Este valor también tiene sus símiles orientados al sector operacional de la compañía. Así se definen el Margen de Explotación sobre Patrimonio y el Resultado Operacional sobre Patrimonio, incorporando el segundo de éstos los Gastos de Administración y Ventas.

### **10.3.8.- Margen Neto y Margen Bruto**

Definido el primer índice como Utilidad Neta del Ejercicio sobre Ingresos de Explotación, determina el porcentaje que queda de cada transacción después de deducir todos los gastos e impuestos. El segundo, Margen de Explotación sobre Ingresos de Explotación, se orienta más al sector operacional de la compañía y muestra el porcentaje que queda sobre las ventas luego de haber pagado las existencias.

Para este último indicador (el margen bruto) existe una alteración determinada como el Resultado Operacional sobre los Ingresos de la Explotación. Éste, incorpora al segundo margen los gastos de administración y ventas. Así, determina la utilidad de operación de la empresa.



### 10.3.9.- GMROI y GMROS

El GMROI se define como Margen de Explotación sobre el valor del Inventario Promedio. De aquella forma, este índice mixto incorpora rentabilidad (por medio del margen) y eficiencia (por medio de la rotación), al formarse multiplicando el Margen de Explotación sobre el Costo de la Explotación, por la Rotación de Inventarios.

Por otra parte, en las industrias en las que el espacio físico sea un recurso escaso se debe considerar la intensidad de los inventarios. De aquí nace el GMROS, definido como Margen de Explotación sobre Metros Cuadrados de Superficie de Venta. Conformado al multiplicarse el GMROI por la Intensidad de Inventarios, incorpora entonces los mismos efectos que el GMROI, pero tiene en cuenta la dimensión del espacio disponible.

Finalmente, es importante mencionar que el GMROS al incorporar la Intensidad de Inventarios, adquiere las mismas consideraciones que ésta. Por lo cual, se deben llevar a moneda equivalente los valores de distintos ejercicios si se desea hacer una comparación entre éstos.

<b>Actividad o Eficiencia</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Compuestos</b>
Ventas por M <sup>2</sup> = $\frac{\text{Ingresos de Explotación}}{\text{Metros Cuadrados de Sala}}$	ROA = $\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Activos Totales}}$	GMROI = $\frac{\text{Margen de Explotación}}{\text{Inventario Promedio}}$
Rotación de Inventario = $\frac{\text{Costos Explotación}}{\text{Inventario Promedio}}$	ROE = $\frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	GMROS = $\frac{\text{Margen de Explotación}}{\text{Metros Cuadrados Sala}}$
Rotación de Activos = $\frac{\text{Ingresos Explotación}}{\text{Activos Totales}}$	Margen Bruto = $\frac{\text{Margen Explotación}}{\text{Ingresos Explotación}}$	
Gastos de Apoyo = $\frac{\text{Gastos Admin. y Ventas}}{\text{Margen de Explotación}}$	Margen Neto = $\frac{\text{Utilidad Neta Ejercicio}}{\text{Ingresos Explotación}}$	
Intensidad Inventario = $\frac{\text{Inventario Promedio}}{\text{Metros Cuadrados de Sala}}$		

Tabla N°45: Indicadores y su Conformación.  
Fuente: Elaboración Propia.

## 10.4.- Análisis de los Resultados Obtenidos

Todos los datos y resultados mencionados o comentados en esta y la siguiente secciones (10.4 y 10.5) se encuentran disponibles en el Anexo C.

### 10.4.1.- Tiendas por Departamento

Las tiendas por departamento nacionales representan una industria que durante el 2008 obtuvo ingresos por ventas totales correspondientes a MM\$2.541.177. Reafirma así el crecimiento sostenido durante los últimos años, aún en tiempos de crisis económica, ilustrado por el Gráfico N°19. Destaca también el nivel de ventas por metro cuadrado de sala construida, que alcanza el valor de 3,281 [MM\$/M<sup>2</sup>] para el período que abarca los años 2005 hasta el 2008, y se mantiene sin altas variaciones a pesar del crecimiento y expansión constante de la industria.

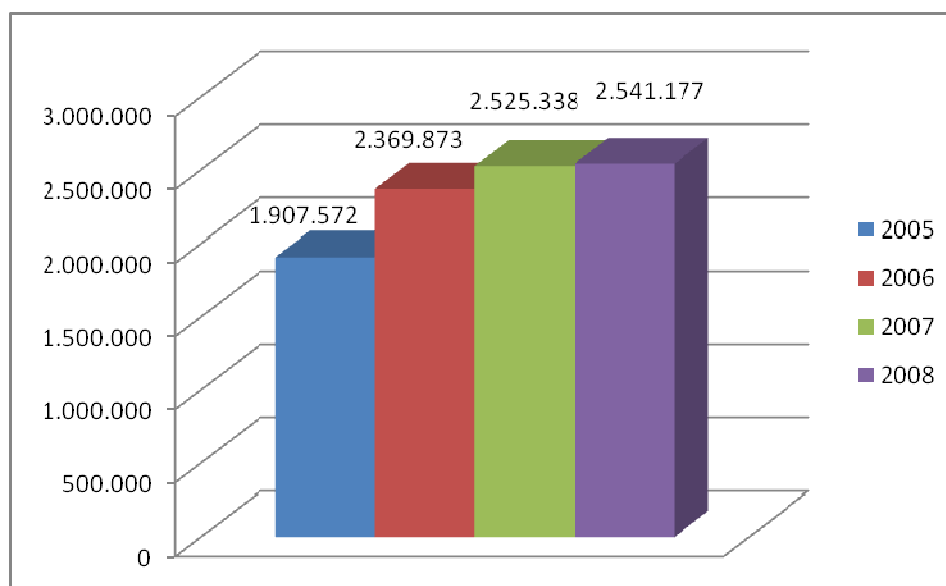


Gráfico N°19: Evolución Ventas Tiendas por Departamento Chile 2005-2008 [MM\$].<sup>9</sup>  
Fuente: Elaboración Propia.

Comenzando el análisis de este sector, se observa un caso destacable, correspondiente a la firma La Polar. Su gestión y dirección cuentan con ratios en general muy superiores a los de la competencia, al menos durante el período 2005-2008. Con ingresos por ventas menores que los de los otros tres grandes actores (Paris, Ripley y Falabella), activos y patrimonios correspondientes a la mitad del valor de éstos y un espacio

<sup>9</sup> Los resultados se presentan en moneda equivalente, correspondiente al 31 de Diciembre del 2008.

de venta claramente más reducido, sigue siendo el actor más pequeño de éstos cuatro, pero no el más débil como muchos pensarán. Esto, pues aún dadas estas características, La Polar ha logrado márgenes e índices que por lo general superan al resto de las firmas correspondientes al rubro. Basta ver, por ejemplo, su Margen Bruto graficado en el Gráfico N°20.

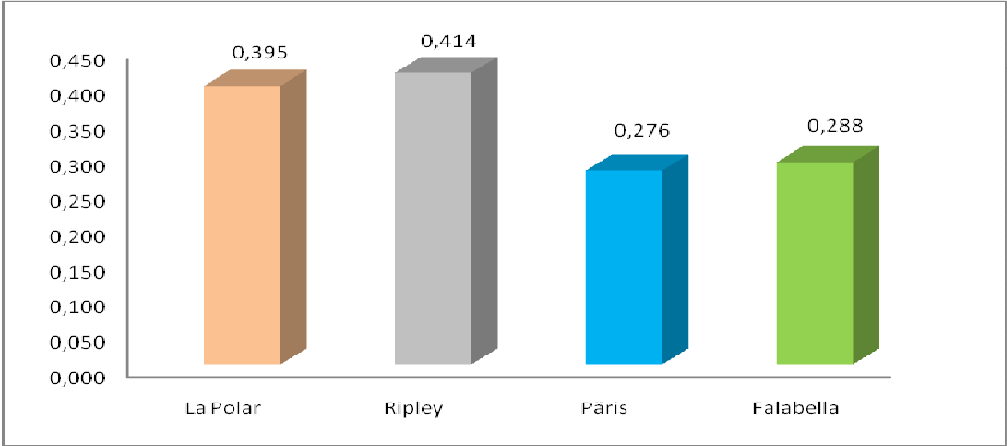


Gráfico N°20: Margen Bruto Promedio 2005-2008 de La Polar versus sus Competidores.  
Fuente: Elaboración Propia.

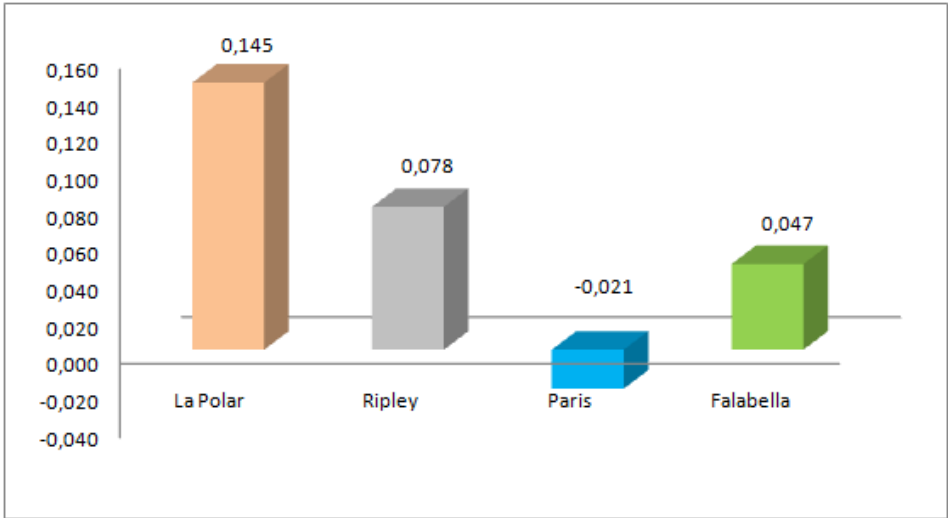


Gráfico N°21: Resultado Operacional sobre Ingresos. Promedio 2005-2008 de La Polar versus sus Competidores.  
Fuente: Elaboración Propia.

Los gráficos N°20 y N°21 indican que La Polar genera casi el doble de margen de explotación sobre sus propias ventas que otros actores en el mercado (Paris y Falabella). También su Resultado Operacional sobre Ingresos, que muestra que cuando se consideran los gastos de administración y ventas sobre este análisis, La Polar se hace aún más eficiente sobre los otros agentes (incluso si se observa sobre los activos o el patrimonio). Por otra parte, es importante notar el hecho de que aún en tiempos de crisis, La Polar logra

consolidar un crecimiento sostenido tanto en el sector operacional como al considerar la utilidad neta del ejercicio (ver Gráfico N°22); no así la competencia.

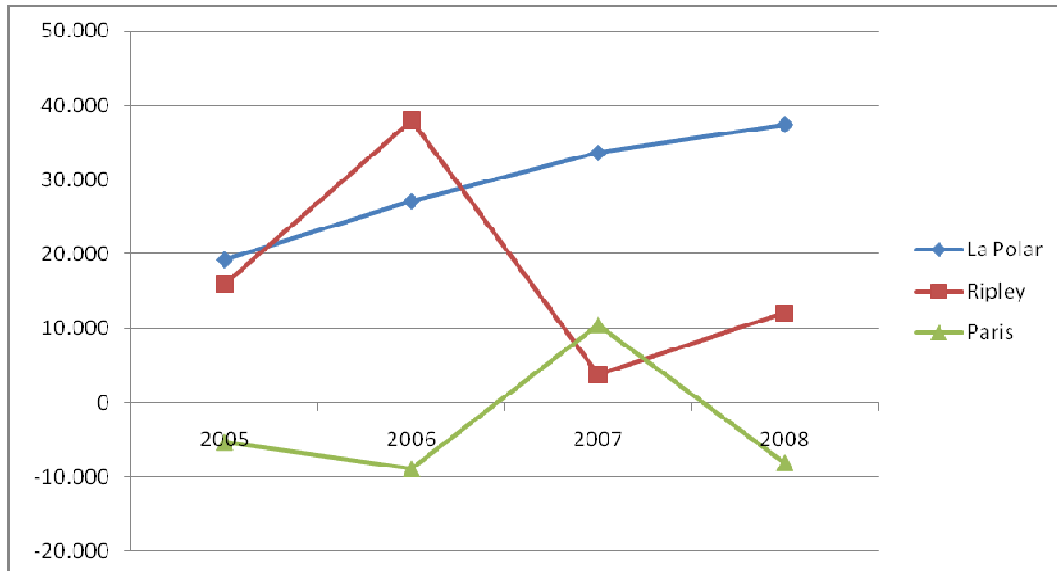


Gráfico N°22: Utilidad Neta [MM\$] 2005-2008 de La Polar versus sus Competidores.  
Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los tres mayores actores, existen dos casos bastante similares ya consolidados como los dos agentes más poderosos del medio, éstos son Ripley y Falabella. Estas dos grandes tiendas poseen altos niveles de ingresos por ventas, grandes inversiones en activos y un elevado patrimonio. Sin embargo, como ya se detallaba, tienen márgenes e índices similares entre ellos, pero que indican una eficiencia menor a la de La Polar. Si bien venden más por metro cuadrado de sala, el resto de los indicadores muestra márgenes menores y menor aprovechamiento de sus activos y patrimonio.

Finalmente, el caso de Paris es el que requiere de mayor atención. Aún siendo uno de los grandes actores, lo que implica niveles de venta similares a los de Falabella o Ripley, esta tienda presenta pérdidas tanto en el aspecto operacional como en las utilidades netas. Por lo mismo, sus indicadores son los más bajos de estos cuatro agentes, quizás explicándose esto como un proceso de consolidación al haber sido recientemente adquirido por Cencosud.

## 10.4.2.- Supermercados

Tres de las mayores firmas de supermercados en Chile (D&S, Cencosud y SACI Falabella) representan aproximadamente el 70% de una industria que durante el 2008 obtuvo ingresos por ventas correspondientes a MM\$4.067.545 a partir de estos actores. Este sector, al igual que las tiendas por departamento, reafirma así el crecimiento sostenido durante los últimos años, aún en tiempos de crisis económica. Esto lo ilustra el Gráfico N°23. Destaca también el nivel de ventas por metro cuadrado de sala construida, que alcanza en este caso el valor de 4,018 [MM\$/M<sup>2</sup>] para el período 2005 al 2008, y se mantiene sin grandes variaciones a pesar del crecimiento y expansión de la industria en el último lustro. Este valor supera con creces el ratio promedio correspondiente a las tiendas por departamento o de mejoramiento del hogar. Esto se debe a los tipos de bienes transados, lo que se detalla mayormente en la sección 10.4.4.

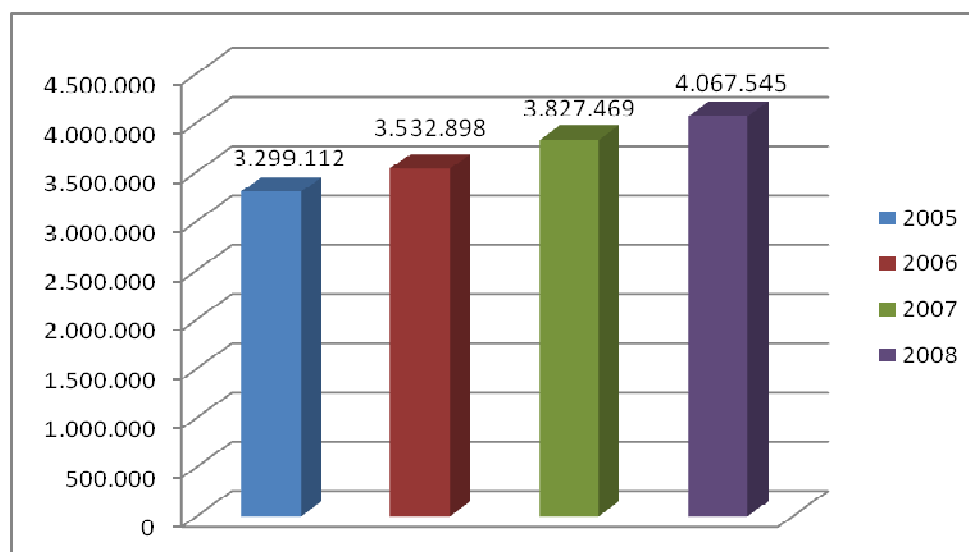


Gráfico N°23: Evolución Ventas Supermercados Chile 2005-2008 [MM\$].<sup>10</sup>  
Fuente: Elaboración Propia.

En el rubro de los supermercados el análisis cuenta con tres actores, cada uno con sus distintas líneas de supermercados e hipermercados. El primero, Supermercados Cencosud, posee las marcas Jumbo y Santa Isabel para acercarse a sus clientes, mientras que Supermercados D&S lo hace con Líder, Ekono y Acuenta, y Supermercados Falabella con Tottus y San Francisco.

En este formato, se encuentran dos actores que abarcan más de la mitad del total de aquel sector del retail, ya consolidadas sus utilidades y eficiente operación. Éstos son D&S y Cencosud. Ambos actores cuentan con un tamaño y participación más de cuatro veces mayor al de los supermercados Falabella. Con ingresos, ventas por metro cuadrado y otros

<sup>10</sup> Los resultados se presentan en moneda equivalente, correspondiente al 31 de Diciembre del 2008.

márgenes similares entre ellos, sólo destaca la diferencia de la mayor eficiencia sobre activos y sobre patrimonio que Cencosud posee (esto podría deberse a la inclusión del sector financiero e inmobiliario en los datos de D&S). Índices que pueden observarse en los gráficos N°24, N°25 y N°26.

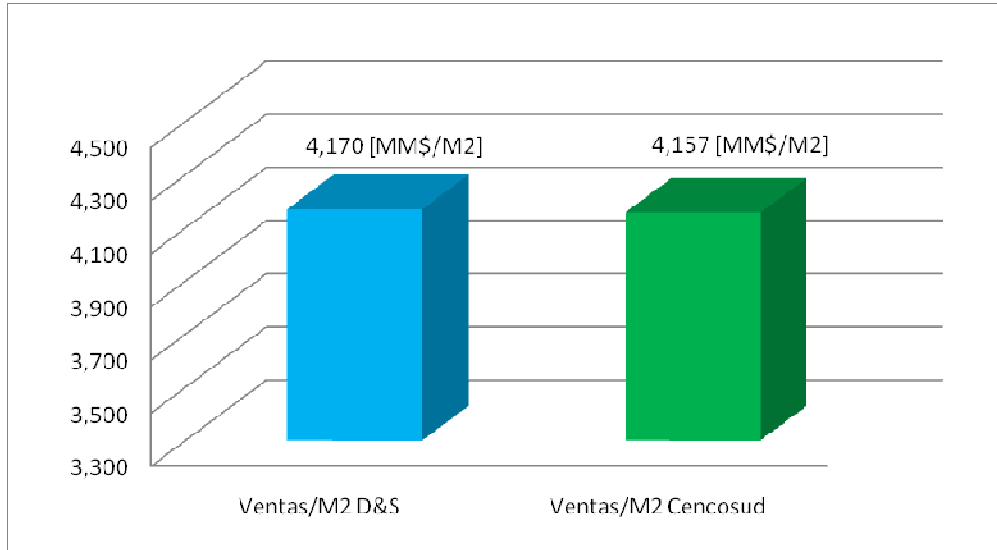


Gráfico N°24: Ventas por Metro Cuadrado. Promedio 2005-2008 Supermercados D&S y Cencosud.  
Fuente: Elaboración Propia.

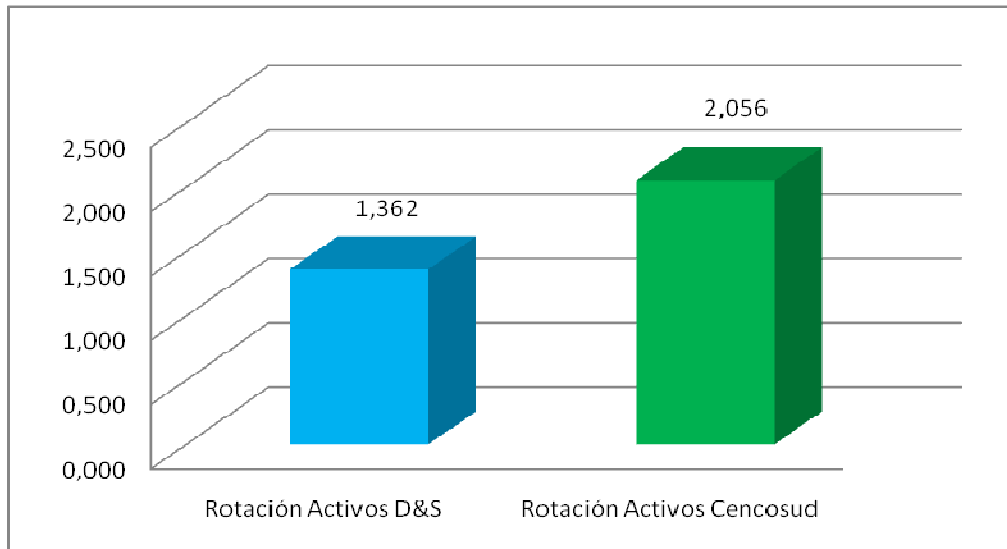


Gráfico N°25: Rotación de Activos. Promedio 2005-2008 Supermercados D&S y Cencosud.  
Fuente: Elaboración Propia.

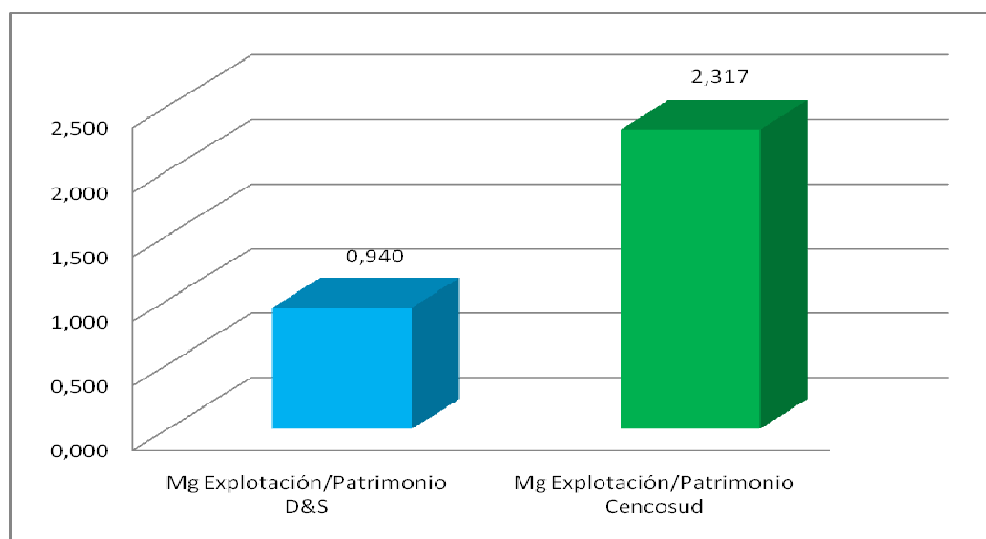


Gráfico N°26: Margen de Explotación sobre Patrimonio. Promedio 2005-2008 Supermercados D&S y Cencosud.  
Fuente: Elaboración Propia.

Estos hechos son graficados tanto con un indicador patrimonial (Margen de Explotación sobre el Valor del Patrimonio) como con un ratio que respecta a los activos totales (Rotación de Activos Totales, equivalente a Ingresos de Explotación sobre Activos Totales).

Por otra parte, analizando un actor más pequeño, como lo es la cadena de supermercados perteneciente a SACI Falabella, éste posee ingresos y valoraciones menores que las de los mayores agentes. Sin embargo, su gestión operacional no dista enormemente de éstos. Posee un nivel de ventas por metro cuadrado bastante similar a la de Cencosud, y lo mismo se observa en su Margen Bruto. No obstante, si se consideran los gastos de administración y ventas, el nivel de esta cadena cae. Lo que se debe a que actualmente ha debido incurrir en altos gastos de este tipo (probablemente para su posicionamiento, ya que es un actor relativamente nuevo), que en proporción a su nivel de ingresos es bastante mayor a los gastos en que incurren D&S y Cencosud. Esto último, se observa en los gráficos N°27, N°28 y N°29.

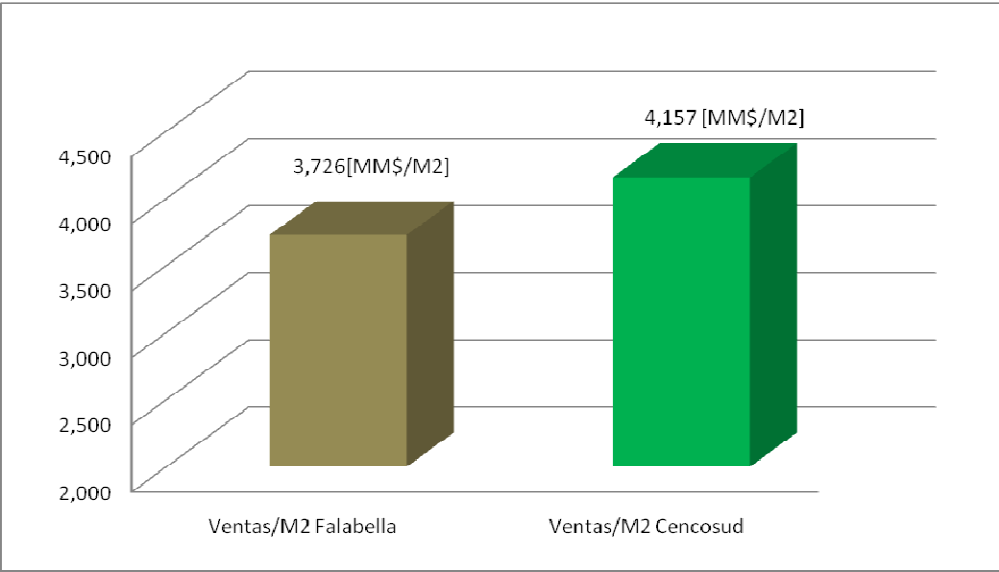


Gráfico N°27: Ventas por Metro Cuadrado. Promedio 2005-2008 Supermercados Falabella y Cencosud.  
Fuente: Elaboración Propia.

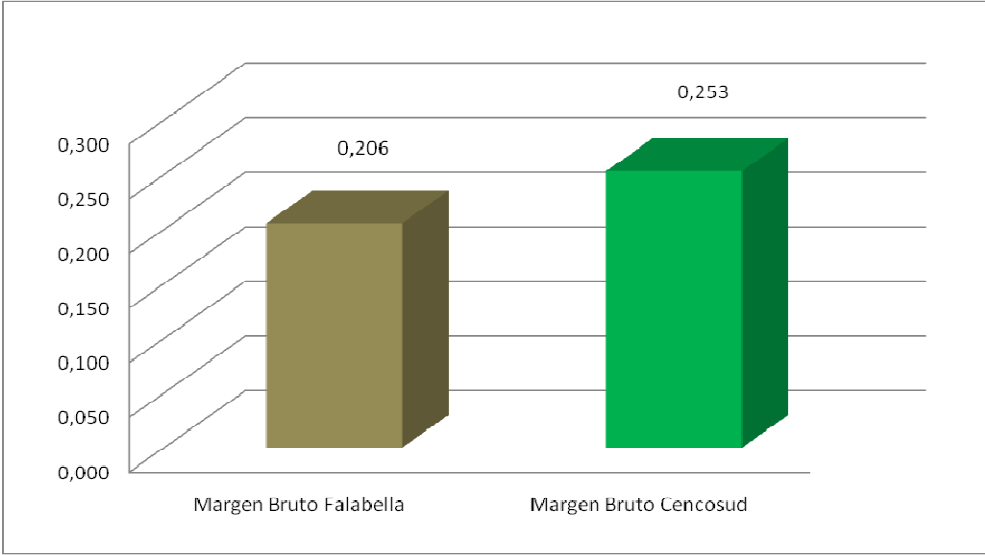


Gráfico N°28: Margen Bruto. Promedio 2005-2008 Supermercados Falabella y Cencosud.  
Fuente: Elaboración Propia.



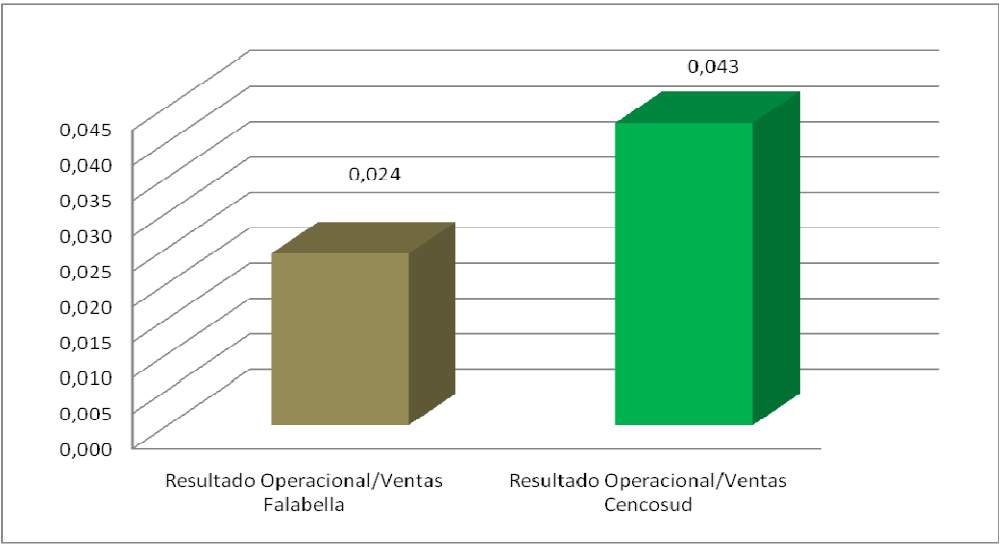


Gráfico N°29: Resultado Operacional sobre Ventas. Promedio 2005-2008 Supermercados Falabella y Cencosud.  
Fuente: Elaboración Propia.

### 10.4.3.- Mejoramiento del Hogar

Las tiendas de mejoramiento del hogar en Chile representan una industria que durante el 2008 obtuvo ingresos por ventas totales correspondientes a MM\$1.421.748 por medio de Easy y Sodimac (30% de esta industria aproximadamente). Este formato, al igual que los dos anteriores, reafirma también el crecimiento sostenido durante los últimos años, hecho ilustrado por el Gráfico N°30. Destaca el bajo nivel de ventas por metro cuadrado de sala construida, que alcanza esta vez el valor de 1,585 [MM\$/M<sup>2</sup>] para el período que abarca los años 2005 hasta el 2008. Éste igualmente se mantiene sin altas variaciones a pesar del crecimiento y expansión constante de la industria. Es importante mencionar que este valor se encuentra bajo el ratio promedio correspondiente a las tiendas por departamento o los supermercados, pues los tipos de bienes transados son distintos. Esto se detalla mayormente en la sección 10.4.4.

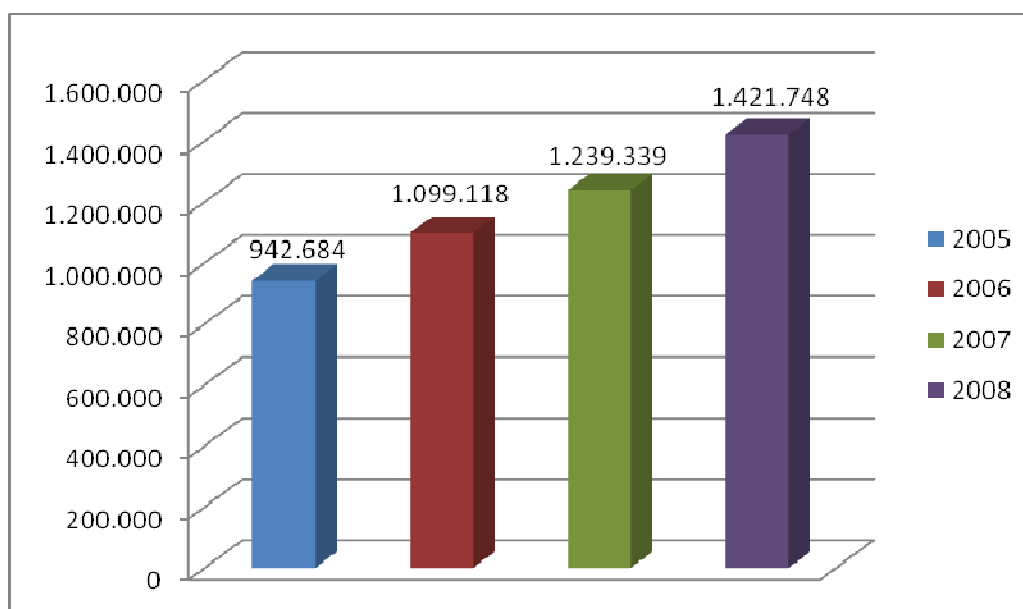


Gráfico N°30: Evolución Ventas Mejoramiento del Hogar Chile 2005-2008 [MM\$].<sup>11</sup>  
Fuente: Elaboración Propia.

Para concluir, el estudio de las tiendas de mejoramiento del hogar cuenta con dos actores, Easy y Sodimac. El segundo, es evidentemente el mayor actor de la industria (como lo indica el Gráfico N°4) triplicando los esfuerzos de Easy y el resto de sus más cercanos seguidores. Es lógico entonces, que éste posea mayor cantidad de activos, patrimonios y sobre todo ingresos de explotación. Por otro lado, si bien no mucho se puede decir respecto a la utilización de activos y patrimonio con los datos existentes, al observarse los gráficos N°31, N°32 y N°33 sí se puede afirmar que el nivel de ventas por metro cuadrado que posee Sodimac duplica al de Easy, aún teniendo un nivel de ingresos altamente superior.

<sup>11</sup> Los resultados se presentan en moneda equivalente, correspondiente al 31 de Diciembre del 2008.

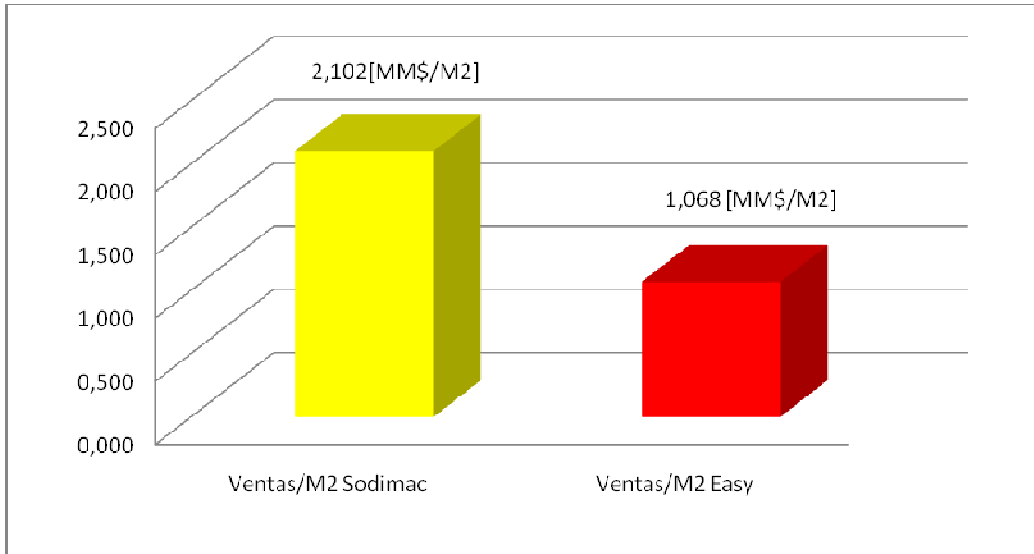


Gráfico N°31: Ventas por Metro Cuadrado. Promedio 2005-2008 Easy y Sodimac.  
Fuente: Elaboración Propia.

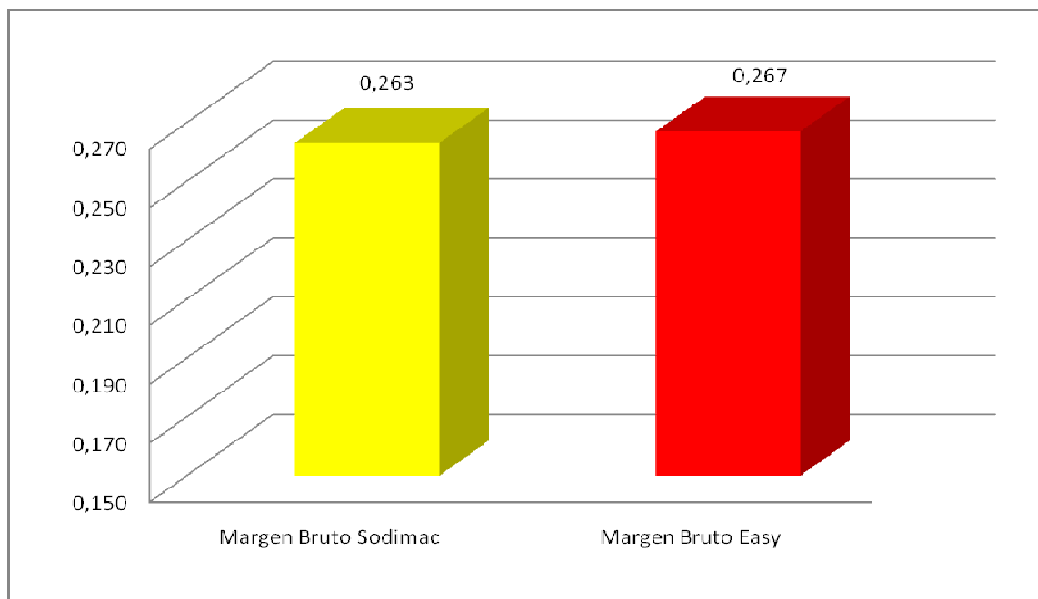


Gráfico N°32: Margen Bruto. Promedio 2005-2008 Easy y Sodimac.  
Fuente: Elaboración Propia.

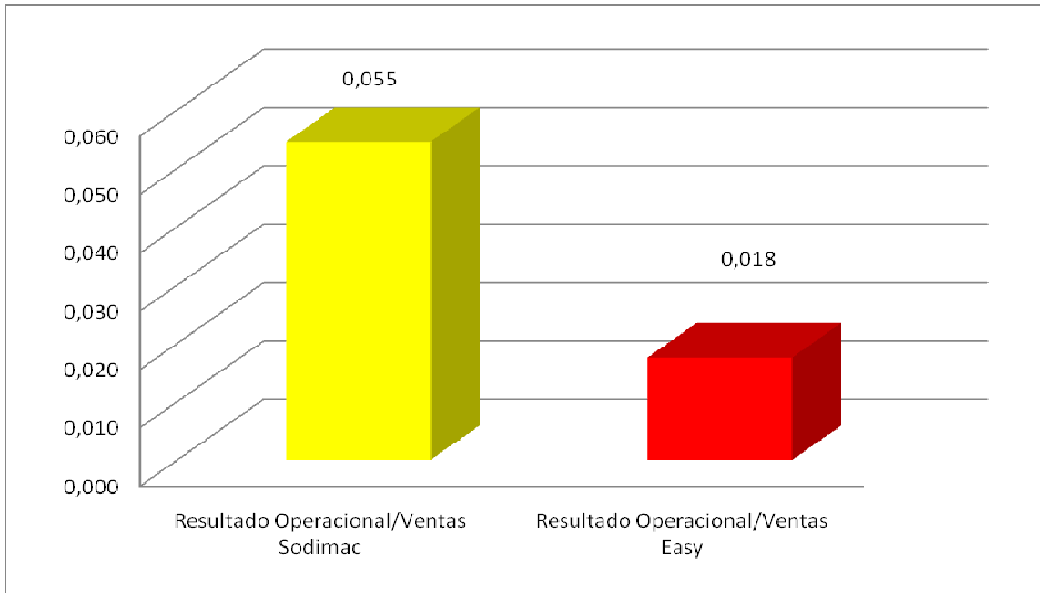


Gráfico N°33: Resultado Operacional sobre Ventas. Promedio 2005-2008 Easy y Sodimac.  
Fuente: Elaboración Propia.

No obstante, el nivel de la gestión operacional no dista mucho entre estos actores, aun que al igual que en el caso de los supermercados Falabella, éste cae considerablemente al incluir los gastos de administración y ventas. Lo que quizás por la misma razón anterior, implique que Easy requiera una proporción mayor de éstos respecto de sus ingresos que Sodimac.

#### 10.4.4.- Análisis General

Con una participación de mercado para cada tipo de retail detallada en el Gráfico N°1, que favorece a los supermercados con un 26% de las ventas totales, a las tiendas de mejoramiento del hogar con un 19% y las tiendas por departamento con un 15%, igualmente todos los agentes estudiados poseen distintos niveles de ingresos, costos, valor de sus activos y patrimonio que no dependen de su formato, si no más bien de su participación de mercado y quizás también del número de competidores que posean y el poder de éstos. Sin embargo, en cuanto a los datos más básicos y como se puede deducir del Gráfico N°34, se puede notar una diferencia en el espacio en metros cuadrados de sala de venta necesarios para lograr cierto nivel de ingresos en su explotación.

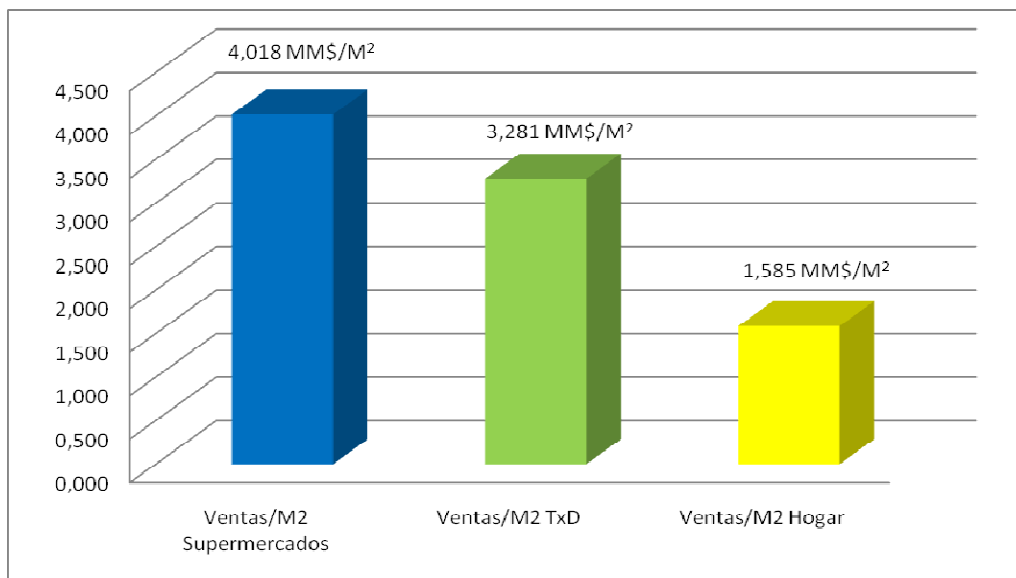


Gráfico N°34: Ingresos por Metro Cuadrado [MMS\$/M<sup>2</sup>]. Promedio 2005-2008 por Formato de Retail.  
Fuente: Elaboración Propia.

Destaca la gran necesidad de metros cuadrados requeridos por el sector de mejoramiento del hogar (aproximadamente un metro cuadrado para generar ingresos de \$1,5MM), seguido de lejos por las tiendas por departamento (aproximadamente un metro cuadrado para generar ingresos de \$3MM), para dejar como el más favorecido al sector de los supermercados (aproximadamente un metro cuadrado para generar ingresos de \$4MM). Esto, entre otras cosas, se debe evidentemente al tamaño, precio, y distribución y presentación en sala de los productos transados por cada tipo de retail.

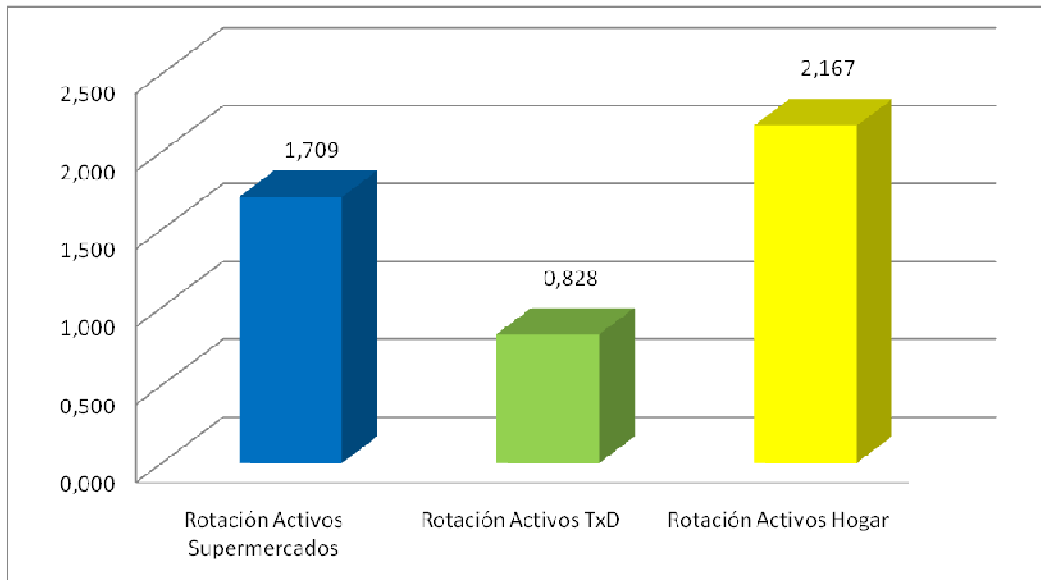


Gráfico N°35: Rotación de Activos. Promedio 2005-2008 para cada Formato de Retail.  
Fuente: Elaboración Propia.

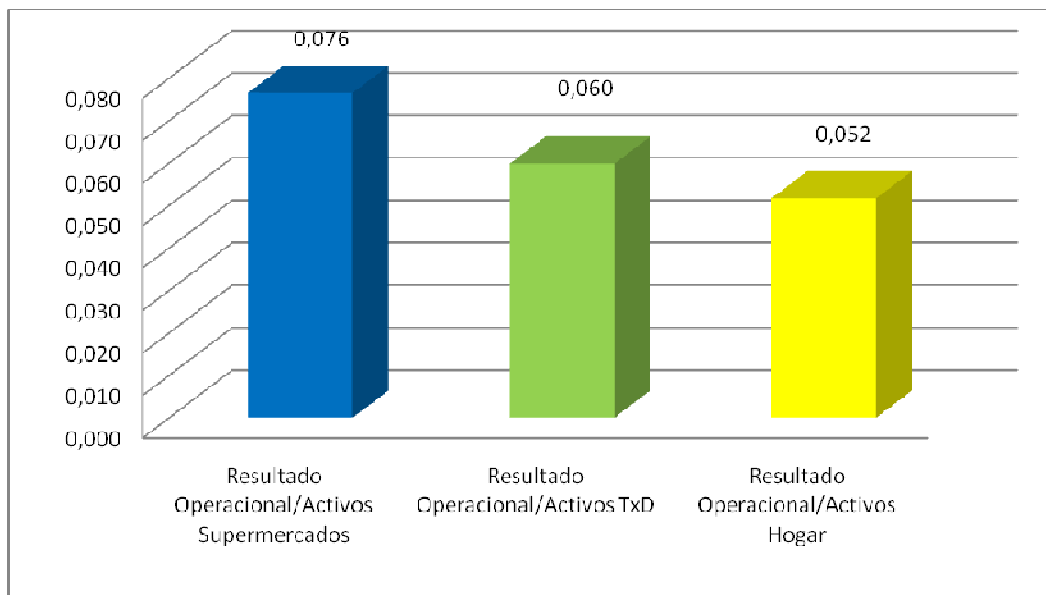


Gráfico N°36: Resultado Operacional sobre Activos. Promedio 2005-2008 para cada Formato de Retail.  
Fuente: Elaboración Propia.

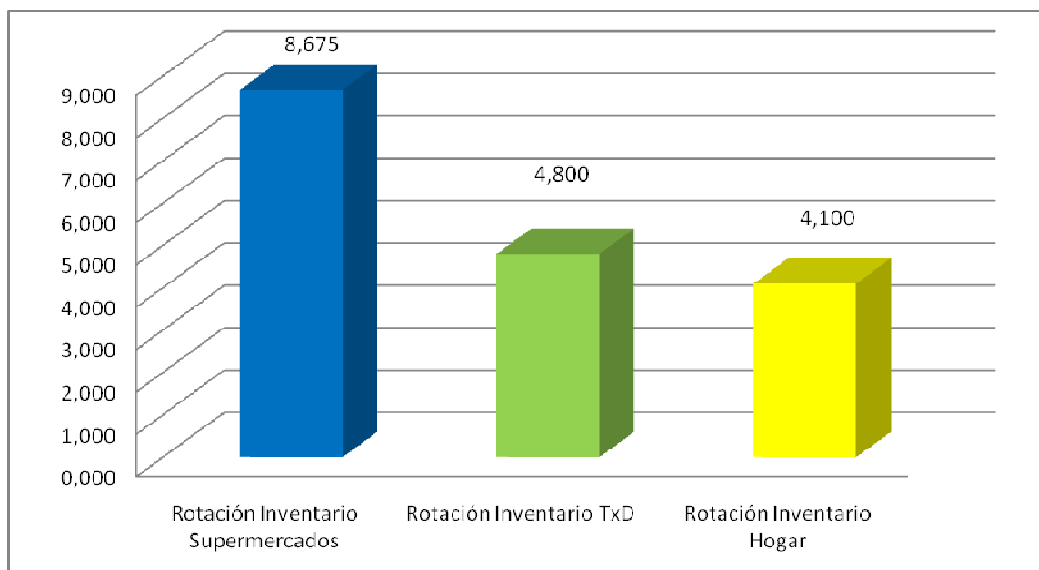


Gráfico N°37: Rotación de Inventarios. Promedio 2005-2008 para cada Formato de Retail.  
Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte y analizando también los gráficos N°35, N°36 y N°37, se observa que en general, las grandes tiendas por departamento dan un menor uso a su infraestructura en relación a sus ventas al poseer un menor nivel de rotación de activos totales que los mayores supermercados y tiendas de mejoramiento del hogar. Pero al hacer este análisis en relación al resultado operacional, es decir incorporando los gastos de administración y ventas, los niveles se equiparan para los tres formatos de retail.

En cuanto a la rotación de inventarios, se evidencia (con los datos existentes) que la rotación de los supermercados es prácticamente el doble que la del resto de las tiendas, es decir, su inventario dura la mitad del tiempo antes de ser vendido. Aquello, también se explica por el tipo de bienes transados; productos perecibles y muchos de ellos de primera necesidad en el caso de los supermercados, observándose el caso contrario en el mejoramiento del hogar y las tiendas por departamento.

Finalmente y respecto a márgenes sobre ventas, no se observan diferencias decidoras por formato de retail, si no que al igual que otros casos, depende más bien del actor. Lo mismo sucede con los indicadores sobre patrimonio.

## **10.5.- Observaciones y Proposiciones**

Para proceder con una serie de sugerencias, se realizan observaciones y proposiciones para una determinación del curso a seguir por los actores peor evaluados de la industria del retail. Luego se hacen observaciones para el retail nacional en general.

Es importante mencionar el hecho de que los niveles graficados por cada ratio pueden ser relativizados por el posicionamiento u objetivos deseados por cada agente. Puede suceder, por ejemplo, que los indicadores sobre patrimonio suban al encontrarse un agente en una etapa de reestructuración patrimonial debido a grandes inversiones. Razón por la cual, también podrían bajar los ratios sobre activos al no verse reflejado de inmediato el aumento de las ventas como resultado de la inversión, pero sí el aumento del valor de la infraestructura total. Otro caso tiene relación con los objetivos corporativos de cada empresa. De esta forma, un actor podría estar enfocado en mantener un ROA alto para sus accionistas, pero por otro lado un agente podría anhelar la eficiencia operacional, obteniendo de manera constante un margen bruto y ventas por metro cuadrado superiores al promedio de la industria. Así, en este estudio se toman en cuenta estas consideraciones, observando tendencias en el período estudiado, y por otro lado, los datos que se escapan de forma irregular respecto a la media.

### **10.5.1.- Tiendas por Departamento**

Por parte de las tiendas por departamento, el ejemplo a seguir parece ser el de La Polar, que para consolidar su crecimiento aún en tiempos de crisis, acompañó el aumento de sus ventas con un aumento sostenido y proporcional en los GAV, al igual que en los metros cuadrados de sala de venta. Llegando de aquella manera a una curva de ingresos por metro cuadrado similar a la de los actores consolidados (Falabella y Ripley). Pero, más aún, esta marca logra una mayor eficiencia y marginación tanto a nivel bruto como a nivel operacional, utilizando de forma mucho más eficiente sus activos y su patrimonio, y logrando una mayor rotación de inventarios que el promedio de este rubro. Graficándose finalmente todo esto, en crecientes y mayores utilidades netas y resultados operacionales.

En el caso de Paris, esta tienda se ha sostenido durante los últimos años como un gran actor del rubro, llevado a esto por su alto nivel de ventas. Sin embargo, su eficiencia (graficada por los indicadores detallados en la sección 10.6) es la más baja de estas cadenas, traducándose en pérdidas netas y operacionales para la compañía. Marginando menos tanto de forma bruta como operacional, esta marca se encuentra alcanzando los niveles de GAV de los mayores y más evolucionados actores nacionales (Falabella y Ripley), al mismo tiempo que estabiliza su nivel patrimonial y sus activos (probablemente se encuentra enfocado en invertir en infraestructura). El curso a seguir durante los próximos años debe revisar de forma indiscutible sus niveles de gestión y eficiencia operacional,



desde los puntos de vista de explotación, utilización de activos, espacio y también su patrimonio. Deben analizar los procesos que influyen en estos ratios y tomar cursos de acción para mejorar sus márgenes respectivos.

### **10.5.2.- Supermercados**

Por parte de los supermercados, se observa a la cadena perteneciente a Falabella. Este actor presenta márgenes sobre ventas similares a los de D&S y Cencosud si no se consideran los gastos de administración y ventas, pero como se explicó anteriormente, al considerarlos sus ratios caen. Como también ya se expuso, esto puede deberse a gastos publicitarios cuyo fin es lograr un posicionamiento de marca, o también, a las economías de escala respectivas. Independiente de todo esto, esta cadena aún no llega al nivel de gastos de administración y ventas (GAV) de los grandes agentes. Razón por la cual, quizás su rumbo deba ser el de seguir aumentándolos, con el objetivo principal de aumentar los ingresos de explotación por medio de la motivación de más compras.

En cuanto a los ingresos recién mencionados, se puede acotar que si bien los supermercados de SACI Falabella se encuentran en la parte de la curva en que las ventas por metro cuadrado caen (llevadas las ventas a moneda equivalente), aún su nivel de ventas no alcanza el de los grandes actores (Supermercados Cencosud y D&S). Por lo cual y complementándose con el análisis de los GAV, debiese seguir creciendo en metros cuadrados de sala de venta, factor que en conjunto con el aumento de los GAV, podría influir en el aumento de los ingresos de esta cadena.

### **10.5.3.- Mejoramiento del Hogar**

En lo que refiere a las tiendas de mejoramiento del hogar, se deduce que las observaciones son similares a las recientemente planteadas para los otros formatos de retail. Easy presenta ventas por metro cuadrado equivalentes a la mitad de las de Sodimac. Aquello, acompañado de GAV cercanos a un cuarto de los de su mayor competidor. Probablemente Easy debiese enfocar la mayor parte de sus esfuerzos en motivar más compras en sus tiendas ya existentes (evidentemente sin descuidar su siempre necesario crecimiento). Esto, pues el resto de sus indicadores no distan ostensiblemente de los de su referencia, y se observa que se encuentra en una etapa cuya estabilización aparece similar a la de Paris, con grandes cambios en el valor de sus activos y su patrimonio.

#### 10.5.4.- Retail Nacional

Respecto al real desarrollo de los retailers nacionales y la calidad de sus operaciones en comparación con algunos de los mejores actores de cada formato a nivel mundial, el análisis es el siguiente.<sup>12</sup>

En el caso de los supermercados y de las tiendas por departamento, el análisis es realmente alentador. Si se compara a las principales cadenas de supermercados nacionales con WalMart, o en el caso de las tiendas por departamento con Macy's, los estándares determinados por estos actores mundiales tanto en eficiencia como en rentabilidad, no distan ostensiblemente de los ratios alcanzados por los agentes nacionales. La utilización de los activos, tanto como la rentabilidad calculada sobre el valor patrimonial y los márgenes sobre ventas que manejan las firmas chilenas, corresponden a valores similares, e incluso en casos como los de Supermercados Cencosud y La Polar, superiores a las de los actores globales recientemente mencionados. Dicha situación puede verse graficada claramente en un cuadro compuesto por los gráficos N°38 al N°41.

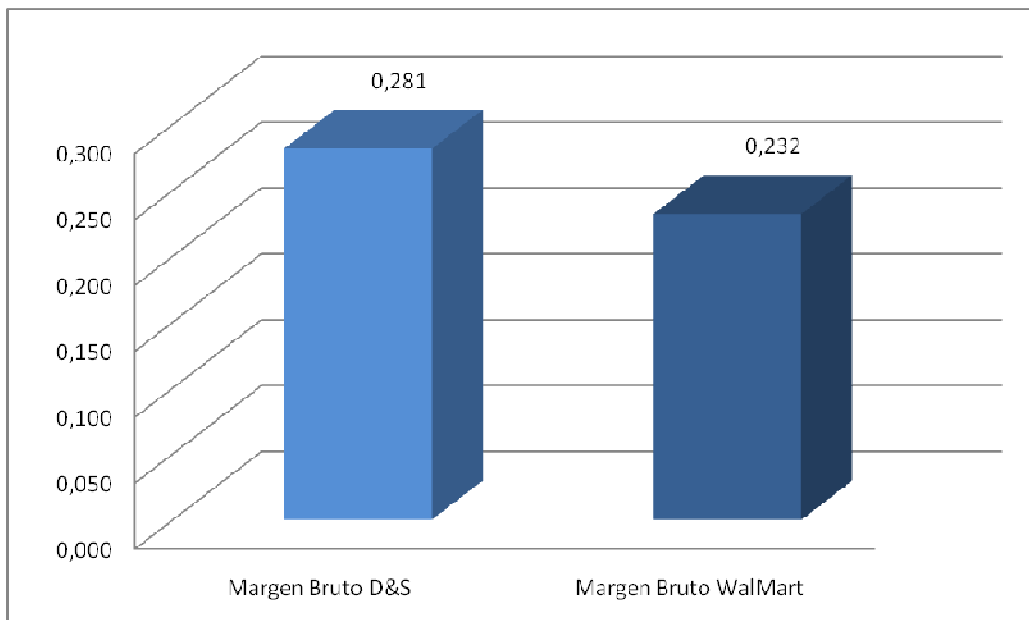


Gráfico N°38: Margen Bruto Supermercados. Promedio 2005-2008.  
Fuente: Elaboración Propia.

<sup>12</sup> Los datos de tales agentes -WalMart, Macy's y Home Depot- fueron extraídos de los reportes anuales de los años 2005, 2006, 2007 y 2008 publicados en sus páginas respectivas.

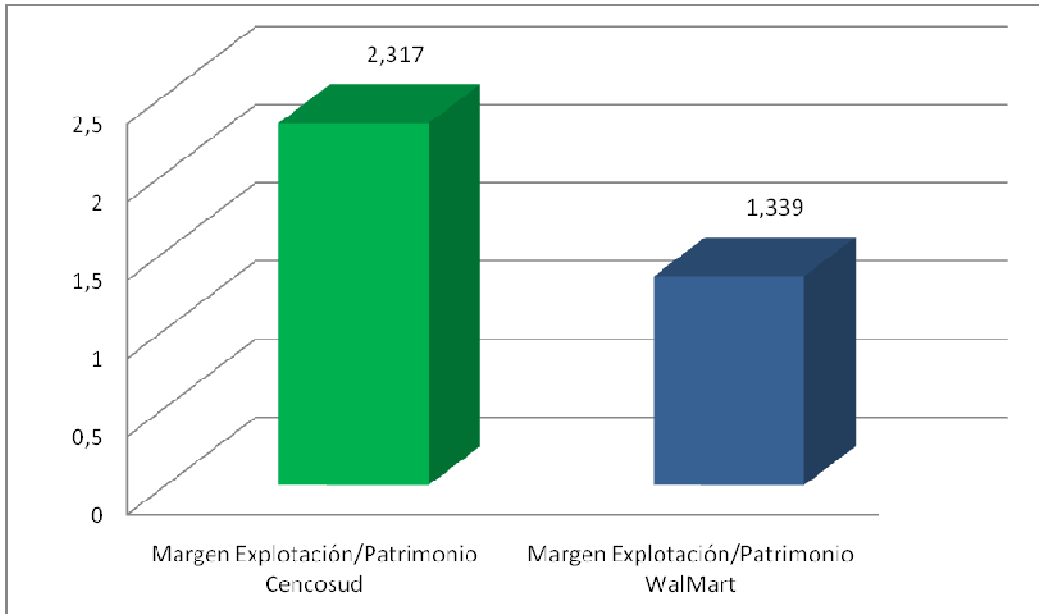


Gráfico N°39: Margen de Explotación sobre Patrimonio Supermercados. Promedio 2005-2008.  
Fuente: Elaboración Propia.

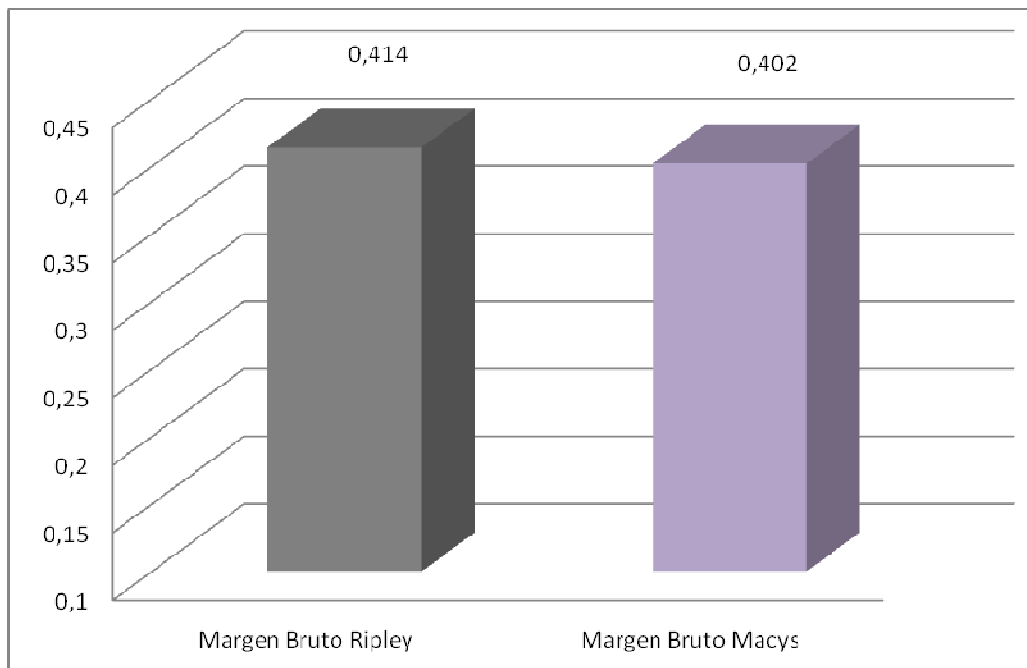


Gráfico N°40: Margen Bruto Tiendas por Departamento. Promedio 2005-2008.  
Fuente: Elaboración Propia.

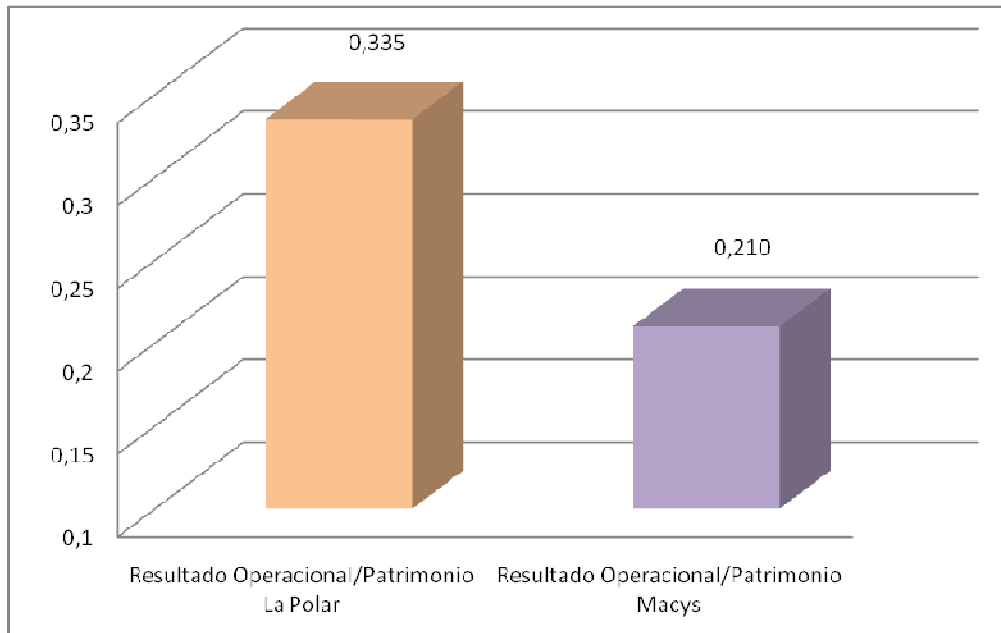


Gráfico N°41: Resultado Operacional sobre Patrimonio Tiendas por Departamento. Promedio 2005-2008.  
Fuente: Elaboración Propia.

Por el lado de las tiendas de mejoramiento del hogar, el panorama resulta ser bastante bueno para las marcas nacionales, pero se encuentran ciertas observaciones ilustradas por los gráficos N°42 al N°45.

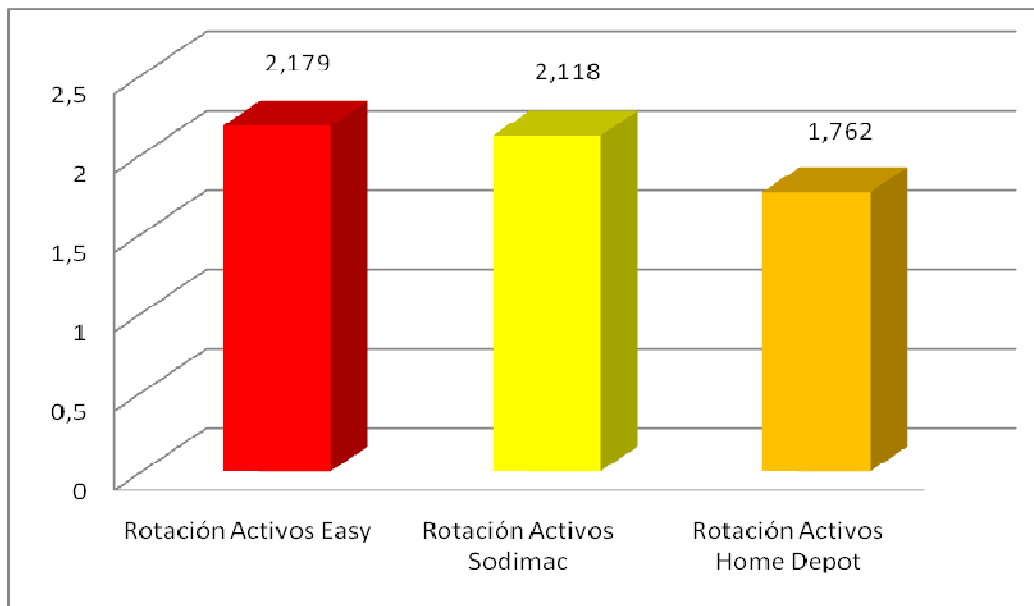


Gráfico N°42: Rotación de Activos Tiendas de Mejoramiento del Hogar. Promedio 2005-2008.  
Fuente: Elaboración Propia.

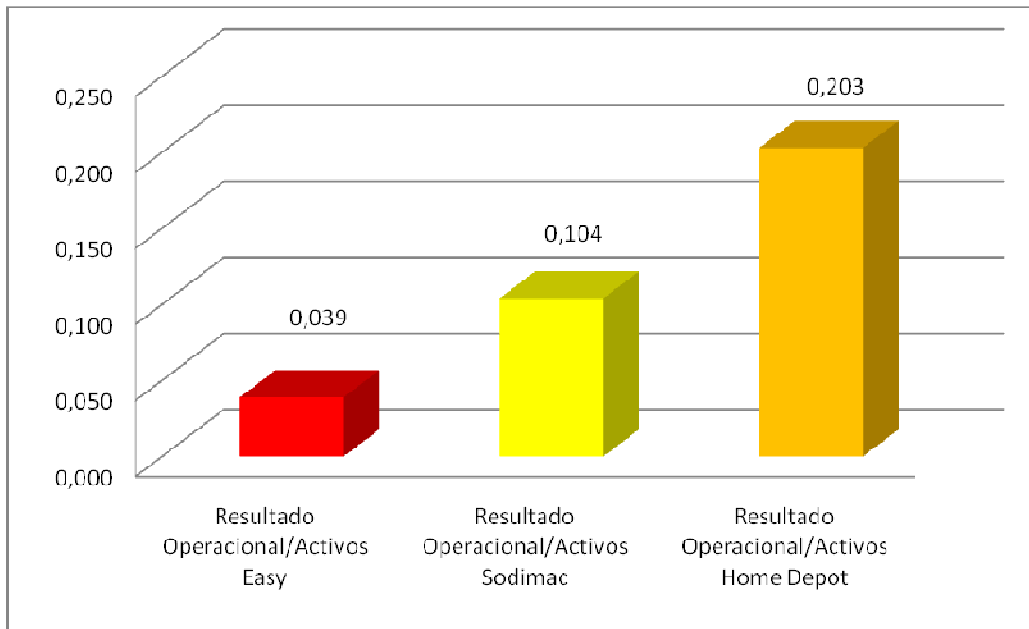


Gráfico N°43: Resultado Operacional sobre Activos Tiendas de Mejoramiento del Hogar. Promedio 2005-2008.  
Fuente: Elaboración Propia.

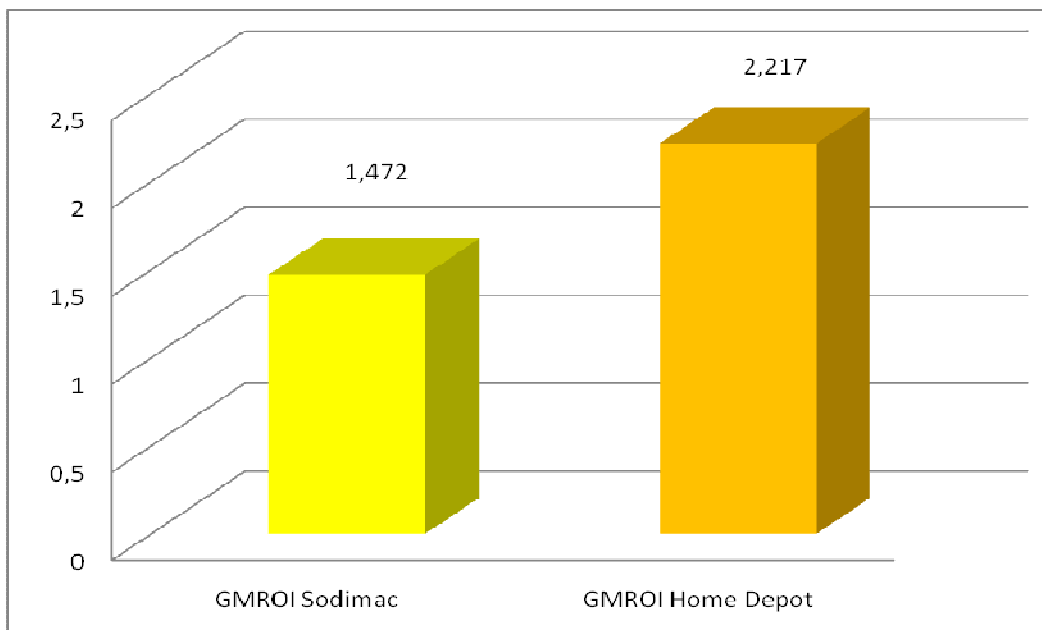


Gráfico N°44: GMROI Tiendas de Mejoramiento del Hogar. Promedio 2005-2008.  
Fuente: Elaboración Propia.

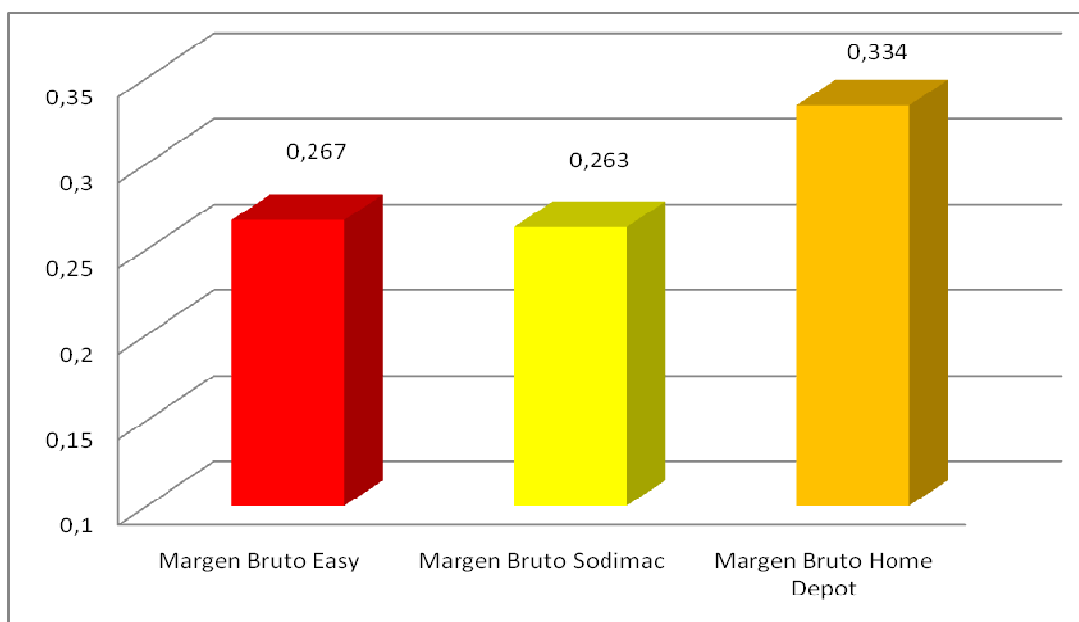


Gráfico N°45: Margen Bruto Tiendas de Mejoramiento del Hogar. Promedio 2005-2008.  
Fuente: Elaboración Propia.

La utilización patrimonial y de los activos no es muy diferente de la de un actor mundial como Home Depot, sin embargo al considerar los gastos de administración y ventas, las tiendas nacionales se observan bastante más ineficientes. Aquello puede deberse a economías de escala en los GAV dada la característica de agente global de Home Depot. Por otra parte, el margen bruto y el GMROI efectivamente se alejan un poco de los de este actor a seguir, indicando que este formato de retail en Chile sí puede mejorar su rentabilidad y su eficiencia tanto en lo operacional como en el manejo de sus inventarios en los próximos años. Esto último, dando un uso más efectivo a sus GAV a medida que aumentan sus ventas e intentando aumentar su margen de explotación por las economías de escala. Hechos que al mismo tiempo incidirán directamente en su GMROI.

Considerando todo el análisis anterior, efectivamente se puede afirmar de forma general y ahora respaldado por datos, que el retail chileno es un fuerte y desarrollado representante de este sector económico en Latinoamérica. Los márgenes y ratios manejados por los principales actores nacionales, no distan significativamente de, incluso a veces superando, las más importantes firmas a nivel global.

Para finalizar este análisis, una sugerencia general y que escapa un poco del alcance de los indicadores, tiene relación con la eficiencia relativa al espacio. Los grandes actores del retail nacional, en todos sus formatos, parecen estar alcanzando un tope. Llegando a “estados estacionarios” en sus indicadores de eficiencia y rentabilidad, y comenzando a caer algunos de éstos. Como sucede con la curva de ventas por metro cuadrado de sala de venta (ver Gráfico N°46).

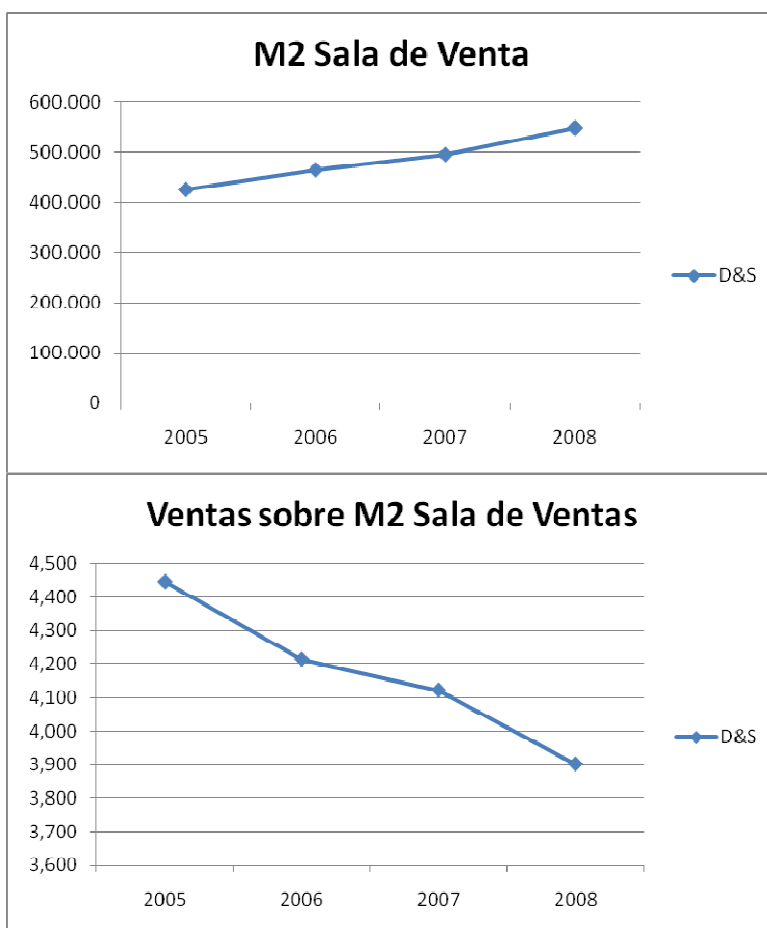


Gráfico N°46: Evolución Espacio y Ventas por Metro Cuadrado de Sala [MM\$/M<sup>2</sup>] para D&S 2005-2008.<sup>13</sup>  
Fuente: Elaboración Propia.

Esto puede deberse a que el mercado nacional está llegando a un equilibrio, o a una saturación, en la cual los consumidores ya no pueden o no desean aumentar su nivel de compras y tampoco entran nuevos compradores al sistema. Este problema tiene un curso de acción lógico, que algunos de los agentes de la industria ya han seguido y que queda como rumbo para los actores emergentes. Este rumbo atañe a la internacionalización y a la replicación de su modelo de ventas en países vecinos. Países en los cuales todas estas marcas podrían replicar, desde una realidad del sector retail país más básica y probablemente bastante alentadora, su gestión y conocimiento ya adquirido.

<sup>13</sup> Los resultados se presentan en moneda equivalente, correspondiente al 31 de Diciembre del 2008.

## 10.6.- Indicadores para la Metodología de Análisis

Finalmente y como ya se desprende de las observaciones anteriores, el enfoque principal consta en sugerir la utilización de índices que grafiquen más que nada la eficiencia y rentabilidad, pero de y desde el sector operacional de las firmas. Aquello, pues esa parte es el núcleo de todas ellas, es el negocio principal de estas compañías.

Es por esto, que la metodología de análisis propuesta consta de los indicadores que se indican a continuación. Ellos, acompañados de un análisis como el detallado en la sección N°10, son un fuerte instrumento para la evaluación y seguimiento de la actividad y rentabilidad de una compañía. Lo anterior, se debe a que este conjunto de ratios se eligió porque son capaces de graficar la eficiencia de cada retailer desde el punto de vista de su espacio y sus ventas, en relación a la utilización de sus activos y su patrimonio, y su rentabilidad operacional, considerando o no los gastos de administración y ventas. Es decir, entregan un amplio y completo espectro para el análisis de una compañía perteneciente al retail.

El conjunto de indicadores propuestos para graficar tales situaciones es el que muestra la Tabla N°46:

<b>Actividad o Eficiencia</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Compuestos</b>
Ventas por Metro Cuadrado	Margen de Explotación sobre Activos Totales	GMROI
Rotación de Inventarios	Resultado Operacional sobre Activos Totales	
Rotación de Activos Totales	Margen de Explotación sobre Patrimonio	
	Resultado Operacional sobre Patrimonio	
	Resultado Operacional sobre Ventas	
	Margen Bruto	

Tabla N°46: Indicadores Propuestos por Tipo.  
Fuente: Elaboración Propia.



## 11.- Metodología de Análisis para Empresas de Retail

Finalmente, la presente sección tiene como objetivo la concreción de la metodología de análisis para empresas de retail. Así, en este último capítulo se mostrará una síntesis de los resultados obtenidos, las aclaraciones correspondientes relativas al camino seguido para el logro de éstos y breves análisis u observaciones de los resultados. Estos últimos, son complementados con los análisis y observaciones de las secciones N°9 y N°10, así como también con las conclusiones generales del estudio.

Comenzando por los resultados más generales, se puede incluir un resumen de las notas obtenidas por los retailers en el estudio, tanto en el ámbito de gestión del consumidor como en el financiero-operacional. Estos valores son ilustrados en la Tabla N°47.

	Gestión del Consumidor	Financiero-Operacional
<b>Multitiendas:</b>		
Falabella	6,4	5,6
Paris	6,5	4,0
Ripley	6,5	6,1
La Polar	5,9	6,7
<b>Supermercados:</b>		
D&S	5,1	6,2
Cencosud	5,8	6,8
SACI Falabella	5,8	5,5
<b>Mej. Hogar:<sup>14</sup></b>		
Sodimac	-	6,1
Easy	-	4,8

Tabla N°47: Notas Retailers.  
Fuente: Elaboración Propia.

La obtención de las notas que se observan en la Tabla N°47, como se adelantó en la sección N°8, fue lograda por medio de ponderadores aplicados sobre los ratios financieros y de gestión, en el caso financiero-operacional, y de forma directa desde encuestas a los clientes, en el caso de la gestión del consumidor. De esta forma, la nota financiero-operacional puede ser descompuesta de manera de dejar en evidencia los indicadores, y por lo tanto los procesos organizacionales, que presentan debilidades. Lo mismo se logra para la nota relativa a la satisfacción total de los clientes, para la cual mediante regresiones en

<sup>14</sup> No se hicieron mediciones relativas al consumidor para el formato de mejoramiento del hogar. Se recomienda hacerlas en estudios posteriores.

cada formato se obtienen los valores de incidencia de las distintas dimensiones definidas en la sección N°9, sobre la satisfacción total (o en este caso, sobre la nota de gestión del consumidor).

En el caso de los ponderadores aplicados a los ratios de rentabilidad y actividad, éstos fueron obtenidos desde consultas a expertos de la industria e iteraciones sobre estas mismas (intentando replicar el método de Delphi). Muchos de los expertos pertenecen a firmas que este estudio abarca y otros son investigadores de la gestión de operaciones. Obteniéndose así, una muestra representativa de las visiones de casi la totalidad de las empresas en cuestión, como también de quienes estudian su comportamiento.

Los ponderadores aplicados en la tabla anterior y la descomposición de las mismas notas generales, pueden observarse a continuación en la Figura N°2.

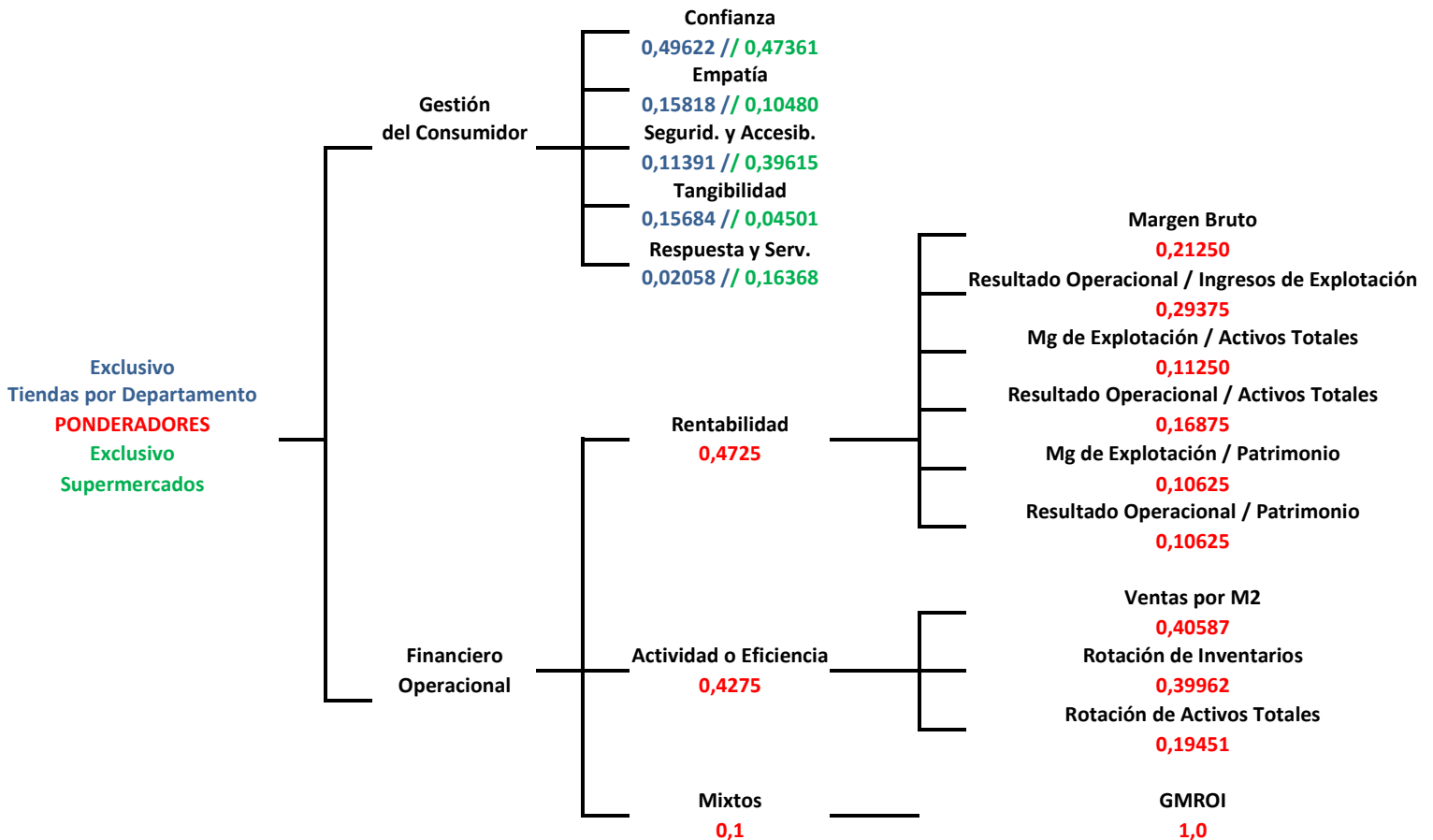


Figura N°2: Ponderadores de la Metodología.  
Fuente: Elaboración Propia.

La ramificación de las notas generales aquí observada, resulta de una selección metódica de los distintos tipos de índices estudiados. De aquella forma, las dimensiones

que explican la nota para la gestión del consumidor se concretan posterior a análisis de estudios de la calidad de servicio, como el Servqual o el estudio CERET “Metodología para el Desarrollo de Indicadores de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile” para el Formato de Supermercados [7]. Mientras que para la explicación y conformación de la nota financiero-operacional, se consideran los siguientes factores en la selección de indicadores: la capacidad de analizar, con el conjunto, las distintas actividades de la compañía, el poder de evaluación del rubro de forma estándar, el nivel actual de uso y conocimiento general de tales indicadores por parte de los retailers, opiniones de expertos, el uso en metodologías similares por países más avanzados en la materia y la captación mayoritaria de las consecuencias del negocio principal de estas firmas: el retail.

Por otra parte, las correlaciones que presentan los distintos tipos de indicadores, apoyan el hecho de que éstos efectivamente miden o analizan distintas actividades de la compañía. Aun que evidentemente, dada la conformación de éstos, pueden presentarse alzas de estos valores en algunos casos. Sin embargo, la correlación observada entre estos ratios no es alta. Esto se puede notar en las tablas N°13 (sección 9.3.1.2), N°48 y N°49.

	Ventas por M2	Rotación Activos Totales	Rotación de Inventarios
<b>Ventas por M2</b>	1		
<b>Rotación Activos Totales</b>	-0,220288691	1	
<b>Rotación de Inventarios</b>	0,469985518	0,485466173	1

Tabla N°48: Correlaciones Indicadores de Actividad y Eficiencia.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Mg Bruto	Resultado Operacional / Ventas	Mg Explotación / Activos Totales	Resultado Operacional / Activos Totales	Mg Explotación / Patrimonio	Resultado Operacional / Patrimonio
<b>Mg Bruto</b>	1					
<b>Resultado Operacional / Ventas</b>	0,65573448	1				
<b>Mg Explotación / Activos Totales</b>	-0,334288436	0,114429104	1			
<b>Resultado Operacional / Activos Totales</b>	0,148796554	0,762535608	0,570091931	1		
<b>Mg Explotación / Patrimonio</b>	-0,303392923	-0,318764147	0,453787689	-0,21565319	1	
<b>Resultado Operacional / Patrimonio</b>	-0,116929164	0,302969515	0,686019055	0,542436704	0,303561519	1

Tabla N°49: Correlaciones Indicadores de Rentabilidad.  
Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, como consecuencia de los ponderadores obtenidos y la descomposición de las notas generales anteriormente explicada, se obtiene un árbol de notas para cada firma como el que se presenta a continuación en la Figura N°3. El resto de los resultados puede ser observado en el Anexo D.

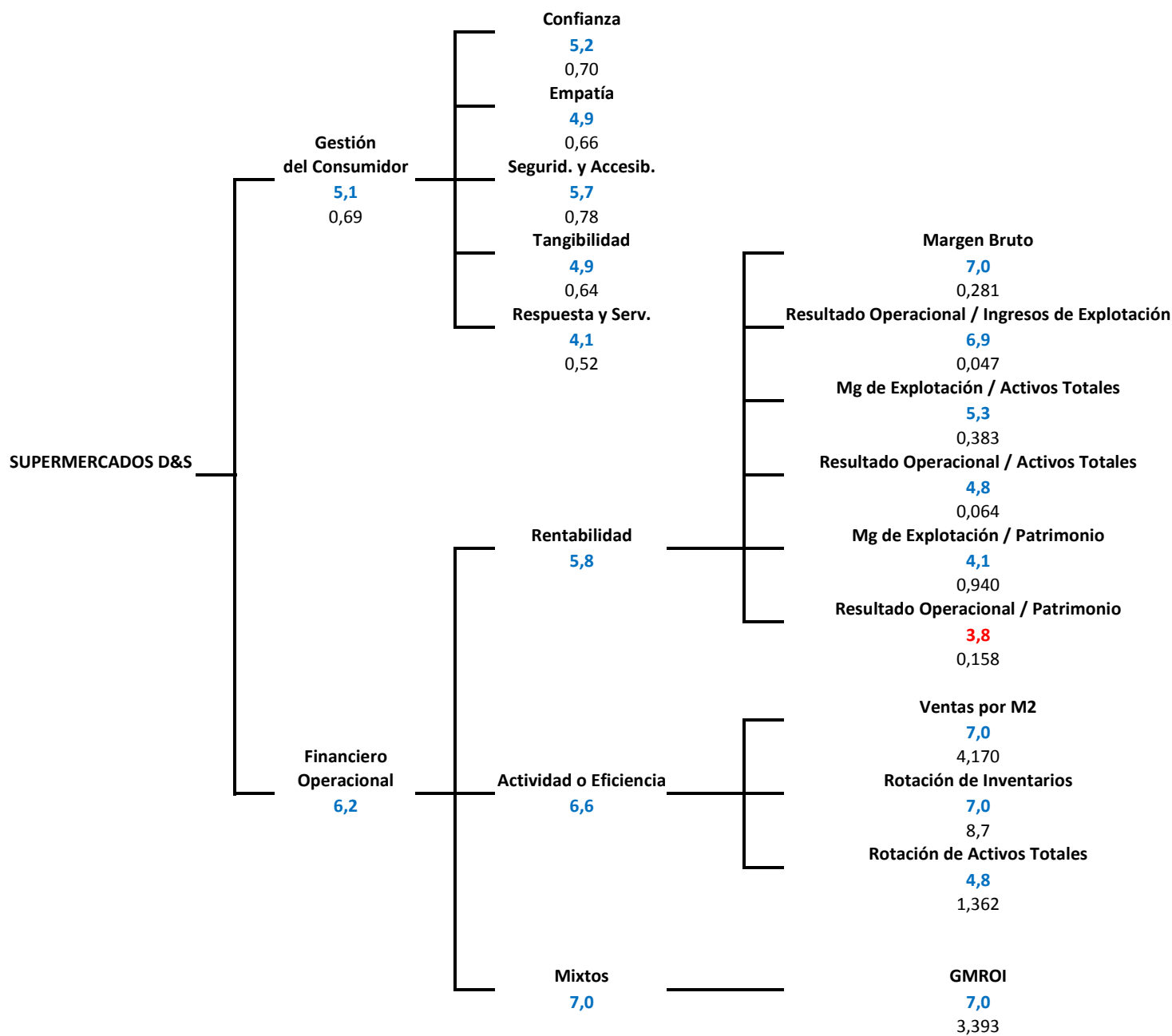


Figura N°3: Indicadores y Notas para los Supermercados D&S.  
Fuente: Elaboración Propia.

Para la figura recién observada, cabe hacer un par de aclaraciones. Una primera consideración particular tiene relación con las distintas marcas existentes bajo el alero de la cadena de supermercados D&S. En este caso, las marcas Ekono, Líder y Líder Express pertenecientes a esta cadena, fueron las incluidas en la evaluación de la gestión del consumidor. Por otra parte, una aclaración general se debe realizar respecto a la conformación de las notas para cada indicador. En el caso de las seis notas que componen la rama de gestión del consumidor, éstas fueron directamente transformadas desde una escala de 0 a 100, hacia una de 1 a 7. Mas por el lado financiero operacional, se conformó una escala de 1 a 7 para cada indicador, para luego ser obtenidas las notas generales por

medio de las sumas ponderadas. En estas escalas, el “7” se definió como el promedio entre el valor del mejor actor de la industria nacional (valor promedio 2005-2008) y el valor del más grande actor mundial para el formato correspondiente (valor promedio 2005-2008), es decir: WalMart en los supermercados, Macy’s en las tiendas por departamento y Home Depot en las tiendas de mejoramiento del hogar. Esto, pues de esa forma se pueden obtener mejores modelos a seguir (ya que en algunos índices los retailers nacionales superan a estos grandes actores mundiales), y aún considerar el actuar de los mejores exponentes de estos formatos. Por último, se debe aclarar que para el “7” utilizado en el ratio de Ventas por Metro Cuadrado, sólo se utilizó el valor promedio 2005-2008 del mejor actor nacional, ya que se considera que factores demográficos pueden incidir altamente en este indicador, distorsionando así la escala.

Por otra parte, e intentando observar como se relacionan los indicadores financieros y de gestión con los índices relativos al consumidor, los resultados muestran que no existen tendencias ni relaciones directas. Más bien, se puede aclarar que una buena gestión financiero-operacional (del 2005 al 2008) no sugiere mejores resultados futuros (2009) en cuanto a la satisfacción y/o confianza de los consumidores. Esto se muestra en los gráficos N°47, N°48 y N°49.

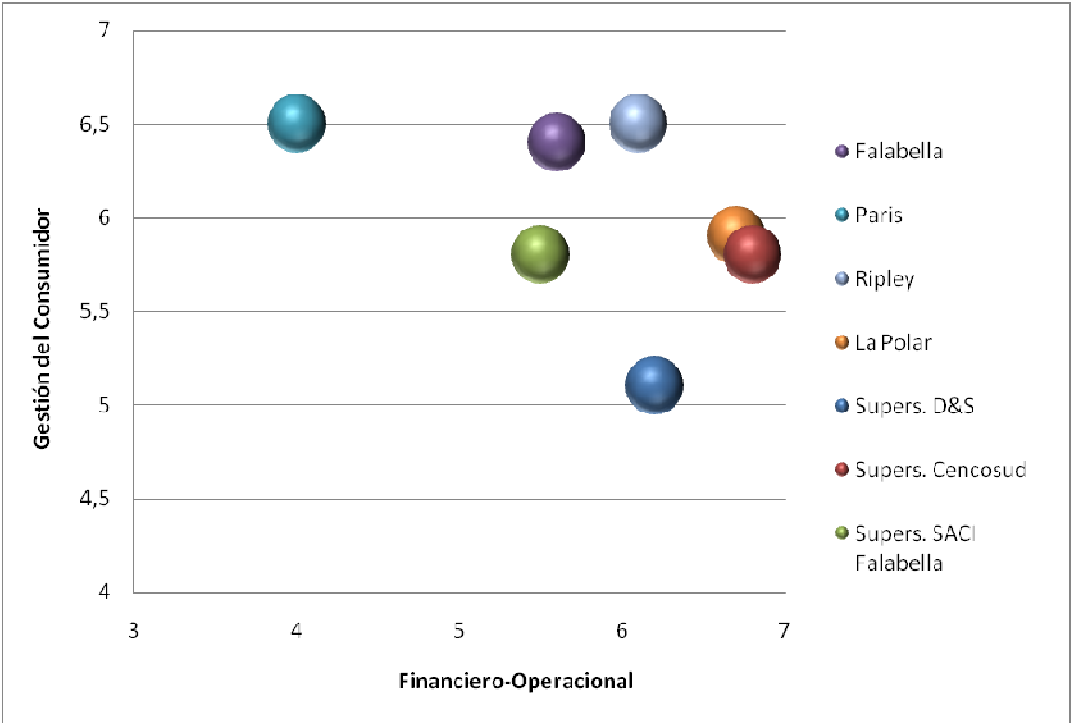


Gráfico N°47: Gestión del Consumidor v/s Financiero Operacional.  
Fuente: Elaboración Propia.

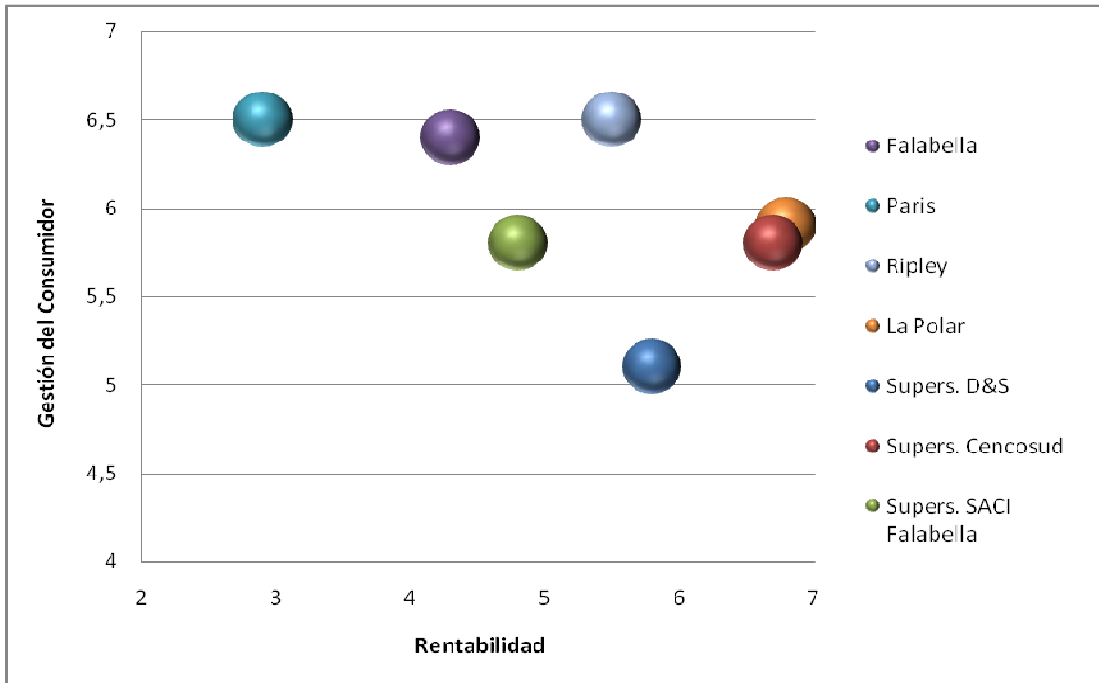


Gráfico N°48: Gestión del Consumidor v/s Rentabilidad.  
Fuente: Elaboración Propia.

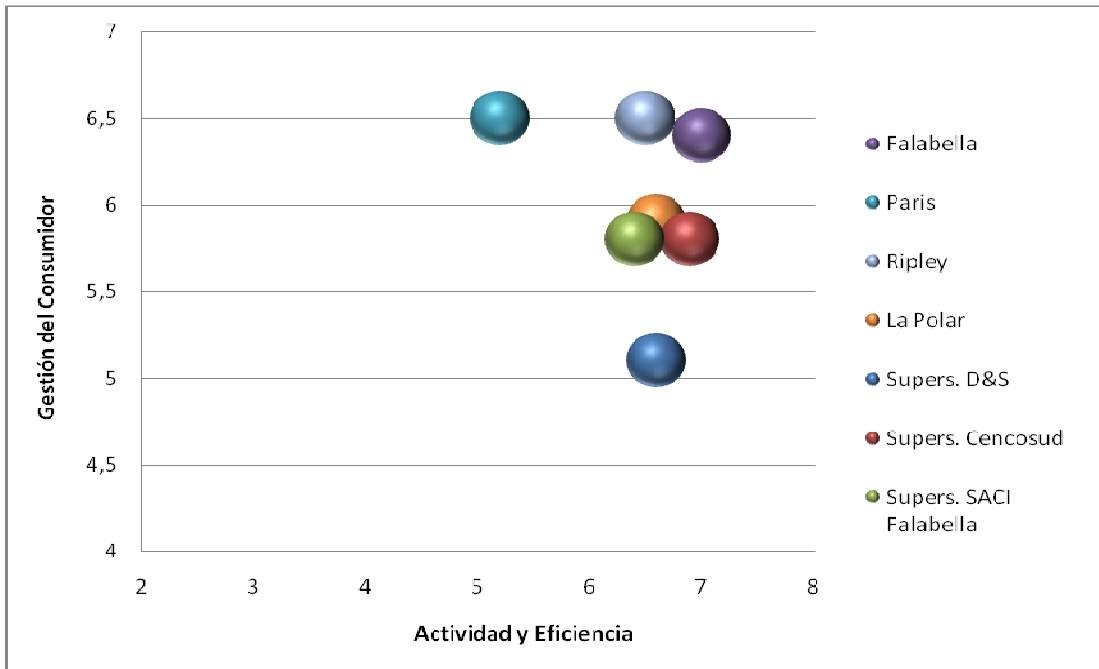


Gráfico N°49: Gestión del Consumidor v/s Actividad y Eficiencia.  
Fuente: Elaboración Propia.

Sin embargo, se debe destacar que debido a la baja cantidad de datos disponibles para generar estas comparaciones, estas afirmaciones podrían cambiar al existir mayor evidencia y datos de respaldo. De aquella forma, análisis bastante interesantes se podrían obtener de replicarse las distintas secciones de este estudio, tanto la financiero-operacional como la de gestión de clientes, tres o cuatro veces al año.

Más aún, se espera que nuevos e importantes resultados provengan del estudio de mejoras en los indicadores financiero-operacionales, por medio de una buena gestión del consumidor en el pasado. Es decir, un análisis temporalmente inverso al que se acaba de describir, que no se pudo realizar por la inexistencia de análisis previos como el que se llevó a cabo en la sección N°9.

Esta última motivación nace como respuesta a estudios realizados por la Universidad de Michigan, con el *American Customer Satisfaction Index*, desde los cuales incluso se advirtió acerca de la crisis financiera estadounidense del 2008, pues se logró predecir el mal venir de los indicadores financieros de ciertas compañías, por medio de la baja en la satisfacción y confianza de los consumidores en los respectivos mercados.

## 12.- Conclusiones

El objetivo general de este estudio corresponde al desarrollo de una metodología para el análisis del comportamiento de la industria del retail en Chile. Ésta, a pesar de las consideraciones que se deben tener en cuenta para el uso de los datos disponibles y sus análisis respectivos, fue lograda mediante la aclaración de las mismas consideraciones a tratar a la hora de utilizar datos del tipo de los usados en este proyecto. De esta forma, por medio del estudio y replicación del presente trabajo, hoy se puede lograr observaciones y análisis más completos, estandarizados y cuantitativamente respaldados de la industria del retail nacional. Así, también se obtiene un apoyo más firme y clarificador para la administración y gestión de estas firmas. Por ende, por medio de este estudio se ha aportado al análisis de la industria del retail, a su administración y al mejoramiento continuo de su gestión.

Respecto a la concreción del diseño de la metodología y la aplicación de la misma, se puede mencionar que efectivamente ésta permite un análisis acabado de la situación de las empresas en cuestión. Esto, ya que no sólo logra evaluar su actuar financiero-operacional desde los puntos de vista de: eficiencia, rotaciones, márgenes con y sin la inclusión de los gastos de administración y ventas, inventarios, patrimonio, activos e ingresos, si no que también analiza la gestión de sus clientes, aclarando las dimensiones más fuertes y más carentes que influyen en la satisfacción total de los mismos. Más aún, se debe destacar que la ramificación de ambas notas generales permite identificar fácilmente los aspectos en los cuales radican las falencias de las distintas compañías. Esto, pues cada indicador, con su valor respectivo, se encuentra asociado a procesos de las firmas.

En cuanto a los distintos resultados, sus observaciones y sus análisis, se puede mencionar en primer lugar, que efectivamente el retail nacional es un exponente altamente desarrollado y fuerte, contando con agentes comparables con los más fuertes y grandes actores a nivel mundial en los formatos de supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar.

En general, el formato de tiendas por departamento presentó ventas crecientes entre el 2005 y el 2008, obteniendo este último año ventas equivalentes a los MM\$2.541.177 y con un índice de Ventas por Metro Cuadrado de Sala promedio entre el 2005 y el 2008 de 3,821 [MM\$/M<sup>2</sup>]. Lo mismo sucedió para los formatos de supermercados y mejoramiento del hogar, cuyos números fueron respectivamente MM\$4.067.545 con 4,018 [MM\$/M<sup>2</sup>] (conformados por los supermercados Cencosud, D&S y SACI Falabella) y MM\$1.421.748 con 1,585 [MM\$/M<sup>2</sup>] (conformado por Sodimac e Easy).

Así, queda en evidencia la mayor eficiencia en ventas por metro cuadrado del formato de supermercados por sobre los otros formatos. Hecho que se repite en la rotación de sus inventarios, presentando los supermercados una rotación anual de 8,675, las tiendas por departamento una equivalente a 4,800 y las tiendas de mejoramiento del hogar una rotación de 4,100 veces. Sin embargo, es importante destacar que estos dos factores se



explican por el tipo de bienes transados por cada formato. Los cuales se diferencian tanto en tamaño, como en precio y periodicidad de su uso.

Por otra parte, se logra identificar en el análisis financiero-operacional a los distintos actores con deficiencias en estos aspectos. En el lado de las tiendas por departamento, Paris presenta pérdidas operacionales y netas, marginando menos que actores de tamaño comparable y presentando una menor eficiencia en términos de utilización de activos, patrimonio y espacio. En el sector de los supermercados, la cadena perteneciente a SACI Falabella posee márgenes similares a los principales actores, sin embargo, presenta una menor eficiencia al considerar los gastos de administración y ventas. Respecto al formato de mejoramiento del hogar, Easy contempla menores ventas por metro cuadrado que Sodimac, y al igual que en el caso de los supermercados SACI Falabella, se torna menos eficiente que la competencia al considerar los gastos de administración y ventas.

En cuanto a la evaluación de la gestión del consumidor, se aprecia en ambos formatos, tiendas por departamento y supermercados, una satisfacción total general alta, con promedios por formato de 84% y 76% respectivamente y valoraciones distintas por zona de encuesta.

Por otro lado, se puede apreciar que la dimensión mejor evaluada en ambos formatos es la Seguridad y Accesibilidad, mientras que las dimensiones peor evaluadas, nuevamente en ambos formatos, corresponden a la Empatía y la Respuesta y Servicio. Ambas dimensiones directamente dependientes del contacto del personal con el consumidor. También, se puede observar que la única dimensión que marca diferencias entre las tiendas mayores y menores es la Confianza. Se suma a las observaciones anteriores el hecho de que las dimensiones explican en un 49% la variación de la satisfacción total para el caso de los supermercados, y en un 42% en las tiendas por departamento. De ahí, la dimensión Confianza aparece como la más influyente en la satisfacción en ambos casos.

Respecto a lo que las mediciones de lealtad indican, la evidencia sugiere una tendencia a la obtención de mayor fidelidad de los clientes a medida que suben los niveles de satisfacción en éstos. Este fenómeno se puede notar tanto a nivel de locales, como a nivel geográfico (zonas). También, sucede que no concuerdan en todos los casos las dos definiciones logradas de lealtad. Este suceso se debe a que ambas definiciones incorporan factores distintos. Así como la primera agrega la recomendación a nuevos potenciales consumidores, por ende el compromiso de quien recomienda con éstos, la segunda definición contempla la declaración de lealtad sin que los consumidores noten haberla confesado. Por último, es importante notar que para el formato de supermercados, la lealtad por frecuencia de compra es altamente mayor que en el caso de las tiendas por departamento. Esto se debe a la mayor importancia que se le da en los supermercados a los factores Ubicación y Familiaridad con el Local, lo que se traduce en compras frecuentes en la misma tienda.

Considerando ahora la percepción de precios, se evidencia una asimetría generalizada en la percepción de los clientes de ambos formatos. Este resultado da indicios de la existencia de prejuicios y/o preconcepciones en el consumidor respecto a los distintos locales existentes. Probablemente mostrándose como resultado de las campañas publicitarias ejercidas por cada marca.

Se encontró también que el factor más relevante a la hora de escoger una tienda por departamento es la Ubicación, dejando como factores importantes, pero sólo en algunos casos, al Precio y las Promociones. Por parte de los supermercados, el factor más relevante es la Ubicación, dejando esta vez como otro factor importante la Familiaridad con el Local y un poco más abajo al Precio. El resto de las variables tiene una importancia menor en todos los actores. Así, se posiciona como elemento valioso para la generación de compras, la localización de las tiendas.

Finalmente, se logra identificar en la evaluación de la gestión de los consumidores a los distintos actores con deficiencias en estos aspectos. La Polar, Hites, Johnson's, Montserrat y Ekono presentan, en general, menores valoraciones tanto en la satisfacción total, como en la confianza y lealtad de sus consumidores.

Tomando en cuenta las limitaciones de los resultados anteriormente mencionados, se debe considerar principalmente la inclusión o exclusión en los datos utilizados para el análisis financiero y de gestión, de operaciones financieras, inmobiliarias o de otro tipo, por parte de las distintas compañías. Esto, pues aquellas consideraciones pueden generar distorsiones o desbalances en los indicadores, y por ende, en los análisis y comparaciones. Sin embargo, hay que destacar que a pesar de que debido a la escasa disponibilidad de datos se utilizaron antecedentes con otras divisiones incluidas para algunas compañías, estas distorsiones fueron consideradas a la hora de los análisis respectivos.

Como último punto a considerar, se observa el cumplimiento total de los objetivos específicos planteados. Así, se identificaron los mayores actores de los principales formatos del retail nacional y se describieron estos mismos formatos. También, por medio de la aplicación de la metodología desarrollada, se analizó el desempeño y evolución en los últimos años de estos actores, se analizó su gestión por medio de los indicadores sugeridos y se propusieron cursos tentativos de acción.

## Recomendaciones

Una primera recomendación para posteriores trabajos en esta área de estudio, considera el motivar a los retailers a entregar más y mejores datos para el logro de mejores resultados y análisis. Esta vez se debió obtener información desde sus publicaciones, las cuales a veces incluían divisiones financieras, inmobiliarias o de otro tipo. Sin embargo, aprovechando los alcances que podría lograr un estudio de esta índole, se debiese intentar conseguir el acceso a datos sin estas consideraciones, desde los mismos retailers. Más aún, en un futuro y para complementar los análisis trabajados en el presente proyecto, se deberían trabajar antecedentes relativos a las mermas en el retail y al capital humano de las firmas pertenecientes a éste.

Por otro lado, uno de los alcances más valiosos de este estudio es el que se podría lograr si se realizase este mismo proceso trimestralmente. De aquella forma, no sólo se podría analizar de mejor manera la evolución temporal de estos índices y lograr mejores análisis de tendencias y relaciones entre ellos, si no que también se lograría un mejor complemento entre la sección de gestión de los consumidores y la sección financiero-operacional. Esto, pues se deduce del análisis del *American Customer Satisfaction Index*, que implicancias muy interesantes provienen de la predicción de los indicadores financieros y de gestión, por medio de la evaluación de la satisfacción y confianza de los consumidores de estos actores.

### 13.- Bibliografía

1. Cámara de Comercio de Santiago. [en línea] <<http://www.ccs.cl/>>
2. Cencosud. Memoria Anual 2005. [en línea] <<http://www.cencosud.cl/>>. 2006.
3. Cencosud. Memoria Anual 2006. [en línea] <<http://www.cencosud.cl/>>. 2007.
4. Cencosud. Memoria Anual 2007. [en línea] <<http://www.cencosud.cl/>>. 2008.
5. Cencosud. Memoria Anual 2008. [en línea] <<http://www.cencosud.cl/>>. 2009.
6. CERET. Cluster de Servicios del Retail: Oferta y Potencialidad Exportadora. 2009.
7. CERET. Metodología para el Desarrollo de Indicadores de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile para el Formato de Supermercados. 2009.
8. D&S. Memoria Anual 2005. [en línea] <<http://www.dys.cl/>>. 2006.
9. D&S. Memoria Anual 2006. [en línea] <<http://www.dys.cl/>>. 2007.
10. D&S. Memoria Anual 2007. [en línea] <<http://www.dys.cl/>>. 2008.
11. D&S. Memoria Anual 2008. [en línea] <<http://www.dys.cl/>>. 2009.
12. Estrategia Online. Ferreterías Retoman Senda del Crecimiento. [en línea] <[http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=25594](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=25594)>. 14 de Diciembre del 2009.
13. Falabella. Memoria Anual 2005. [en línea] <<http://www.falabella.cl/>>. 2006.
14. Falabella. Memoria Anual 2006. [en línea] <<http://www.falabella.cl/>>. 2007
15. Falabella. Memoria Anual 2007. [en línea] <<http://www.falabella.cl/>>. 2008.
16. Falabella. Memoria Anual 2008. [en línea] <<http://www.falabella.cl/>>. 2009.
17. Falabella. Presentación de Resultados 2005. [en línea] <<http://www.falabella.cl/>>. 2006.
18. Falabella. Presentación de Resultados 2006. [en línea] <<http://www.falabella.cl/>>. 2007.

19. Falabella. Presentación de Resultados 2007. [en línea] <<http://www.falabella.cl/>>. 2008.
20. Falabella. Presentación de Resultados 2008. [en línea] <<http://www.falabella.cl/>>. 2009.
21. Ferrer Juan Carlos. Indicadores de Desempeño en Retail. s.a.
22. Goic Marcel. Indicadores para la Industria del Retail. 2008.
23. Home Depot. *Annual Report* 2005. [en línea] <<http://www.homedepot.com/>>. 2006.
24. Home Depot. *Annual Report* 2006. [en línea] <<http://www.homedepot.com/>>. 2007.
25. Home Depot. *Annual Report* 2007. [en línea] <<http://www.homedepot.com/>>. 2008.
26. Home Depot. *Annual Report* 2008. [en línea] <<http://www.homedepot.com/>>. 2009.
27. IMTrust. [en línea] <<http://www.imtrust.cl/>>.
28. La Polar. Memoria Anual 2005. [en línea] <<http://www.lapolar.cl/>>. 2006.
29. La Polar. Memoria Anual 2006. [en línea] <<http://www.lapolar.cl/>>. 2007.
30. La Polar. Memoria Anual 2007. [en línea] <<http://www.lapolar.cl/>>. 2008.
31. La Polar. Memoria Anual 2008. [en línea] <<http://www.lapolar.cl/>>. 2009.
32. Macy's. *Annual Report* 2005. [en línea] <<http://www.macys.com/>>. 2006.
33. Macy's. *Annual Report* 2006. [en línea] <<http://www.macys.com/>>. 2007.
34. Macy's. *Annual Report* 2007. [en línea] <<http://www.macys.com/>>. 2008.
35. Macy's. *Annual Report* 2008. [en línea] <<http://www.macys.com/>>. 2009.
36. Malhotra, Naresh K. *Marketing Research: An Applied Orientation. Second Edition*, 1997.
37. *National Retail Federation*. [en línea] <<http://www.nrf.com/>>.
38. *National Retail Federation. Retail Industry Indicators*. 2008.
39. Nielsen. [en línea] <<http://www.nielsen.com/>>.

40. O'Loughlin Christina, Coenders Germá. *Application of the European Customer Satisfaction Index to Postal Services. Structural Ecuation Models versus Partial Least Squares*. 2002.
41. Ripley. Memoria Anual Ripley Chile 2005. [en línea] <<http://www.ripley.cl/>>. 2006.
42. Ripley. Memoria Anual Ripley Chile 2006. [en línea] <<http://www.ripley.cl/>>. 2007.
43. Ripley. Memoria Anual Ripley Chile 2007. [en línea] <<http://www.ripley.cl/>>. 2008.
44. Ripley. Memoria Anual Ripley Chile 2008. [en línea] <<http://www.ripley.cl/>>. 2009.
45. Sodimac. Memoria Anual 2008. [en línea] <<http://www.sodimac.cl/>>. 2009.
46. Superintendencia de Valores y Seguros. [en línea] <<http://www.svs.cl/>>.
47. *The American Customer Satisfaction Index*. [en línea] <<http://www.theacsi.org/>>.
48. Tormo. D&S y Cencosud Dominan el Mercado de los Supermercados en Nuestro País. [en línea] <<http://www.tormo.cl/actualidad/noticias/noticia.asp?id=518>>. 01 de Octubre del 2008.
49. Universidad de Chile. Encuesta de Percepción y Expectativas sobre la Situación Económica en el Gran Santiago. 2009.
50. Vishal Gaur, Marshall L. Fisher, Ananth Raman. *An Econometric Analysis of Inventory Turnover. Performance in Retail Services*. 2005.
51. WalMart. *Annual Report 2005*. [en línea] <<http://www.walmart.com/>>. 2006.
52. WalMart. *Annual Report 2006*. [en línea] <<http://www.walmart.com/>>. 2007.
53. WalMart. *Annual Report 2007*. [en línea] <<http://www.walmart.com/>>. 2008.
54. WalMart. *Annual Report 2008*. [en línea] <<http://www.walmart.com/>>. 2009.
55. Wikipedia. [en línea] <<http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>>.

## Anexos

### Anexo A: Zonas de Encuestas para Tiendas por Departamento y Supermercados



Figura A1: Mapa de Encuestas Tiendas por Departamento.

Fuente: Elaboración Propia.



Figura A2: Mapa de Encuestas Supermercados [7].



## Anexo B: Índices de Tarjetas de la Tienda para Tiendas por Departamento y Supermercados

	Falabella	Ripley	Paris	Promedio
<b>Efectivo</b>	0,50	0,49	0,41	0,47
<b>Tarjeta Tienda</b>	0,32	0,31	0,34	0,32
<b>Tarjeta Crédito</b>	0,02	0,07	0,12	0,07
<b>RedCompra</b>	0,15	0,11	0,12	0,13
<b>Cheque</b>	0,01	0,02	0,02	0,02

Tabla B1: Distribución Formas de Pago Tiendas por Departamento Mayores.  
Fuente: Elaboración Propia.

	La Polar	Johnson's	Hites	Promedio
<b>Efectivo</b>	0,71	0,65	0,69	0,68
<b>Tarjeta Tienda</b>	0,19	0,18	0,23	0,20
<b>Tarjeta Crédito</b>	0,05	0,09	0,03	0,06
<b>RedCompra</b>	0,04	0,07	0,04	0,05
<b>Cheque</b>	0,00	0,01	0,01	0,01

Tabla B2: Distribución Formas de Pago Tiendas por Departamento Menores.  
Fuente: Elaboración Propia.

Tarjeta de la Tienda	Falabella	Ripley	Paris	Promedio
<b>Sí</b>	0,52	0,62	0,59	0,58
<b>No</b>	0,48	0,38	0,41	0,42

Tabla B3: Posesión Tarjeta de la Tienda en Tiendas por Departamento Mayores.  
Fuente: Elaboración Propia.

Tarjeta de la Tienda	La Polar	Johnson's	Hites	Promedio
<b>Sí</b>	0,46	0,37	0,50	0,44
<b>No</b>	0,54	0,63	0,50	0,56

Tabla B4: Posesión Tarjeta de la Tienda en Tiendas por Departamento Menores.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Posee Tarjeta	Utiliza Tarjeta	% Utilización
<b>Falabella</b>	62	38	61%
<b>Ripley</b>	69	35	51%
<b>Paris</b>	66	38	58%
<b><i>Promedio Grandes</i></b>	<b>197</b>	<b>111</b>	<b>56%</b>
<b>La Polar</b>	52	21	40%
<b>Johnson's</b>	42	20	48%
<b>Hites</b>	60	27	45%
<b><i>Promedio Menores</i></b>	<b>154</b>	<b>68</b>	<b>44%</b>
<b><i>Promedio General</i></b>	<b>351</b>	<b>179</b>	<b>51%</b>

Tabla B5: Utilización Tarjeta de la Tienda en Tiendas por Departamento.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Tarjeta
<b>Falabella</b>	CMR
<b>Ripley</b>	Ripley
<b>Paris</b>	Más
<b>La Polar</b>	La Polar
<b>Johnson's</b>	Johnson's
<b>Hites</b>	Hites

Tabla B6: Tarjetas de las Tiendas en Tiendas por Departamento.  
Fuente: Elaboración Propia.

	<b>Líder</b>	<b>Jumbo</b>	<b>Tottus</b>	<b>Montserrat</b>	<b>Promedio</b>
<b>Efectivo</b>	0,67	0,69	0,68	0,92	0,74
<b>Tarjeta Tienda</b>	0,15	0,16	0,11	0,00	0,10
<b>Tarjeta Crédito</b>	0,05	0,05	0,12	0,01	0,06
<b>RedCompra</b>	0,11	0,09	0,09	0,07	0,09
<b>Cheque</b>	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01

Tabla B7: Distribución Formas de Pago Hipermercados [7].

	<b>Líder Express</b>	<b>Santa Isabel</b>	<b>Unimarc</b>	<b>Ekono</b>	<b>Promedio</b>
<b>Efectivo</b>	0,78	0,80	0,81	0,95	0,83
<b>Tarjeta Tienda</b>	0,07	0,08	0,00	0,00	0,04
<b>Tarjeta Crédito</b>	0,12	0,02	0,11	0,01	0,06
<b>RedCompra</b>	0,03	0,08	0,03	0,04	0,05
<b>Cheque</b>	0,00	0,01	0,05	0,00	0,02

Tabla B8: Distribución Formas de Pago Supermercados Tradicionales [7].

<b>Tarjeta de la Tienda</b>	<b>Líder</b>	<b>Jumbo</b>	<b>Tottus</b>	<b>Promedio</b>
<b>Sí</b>	0,41	0,47	0,54	0,47
<b>No</b>	0,59	0,53	0,46	0,53

Tabla B9: Posesión Tarjeta de la Tienda en Hipermercados [7].

<b>Tarjeta de la Tienda</b>	<b>Líder Express</b>	<b>Santa Isabel</b>	<b>Ekono</b>	<b>Promedio</b>
<b>Sí</b>	0,54	0,30	0,20	0,35
<b>No</b>	0,46	0,70	0,80	0,65

Tabla B10: Posesión Tarjeta de la Tienda en Supermercados Tradicionales [7].

	Posee Tarjeta	Utiliza Tarjeta	% Utilización
<b>Líder</b>	39	14	0,36
<b>Jumbo</b>	45	15	0,33
<b>Tottus</b>	51	10	0,20
<b><i>Promedio Grandes</i></b>	<i>45</i>	<i>13</i>	<i>0,30</i>
<b>Líder Express</b>	49	6	0,12
<b>Santa Isabel</b>	29	8	0,28
<b>Ekono</b>	19	0	0,00
<b><i>Promedio Tradicionales</i></b>	<i>32</i>	<i>5</i>	<i>0,13</i>
<b><i>Promedio</i></b>	<i>40</i>	<i>9</i>	<i>0,23</i>

Tabla B11: Utilización Tarjeta de la Tienda en Supermercados [7].

	Tarjeta
<b>Líder</b>	Presto
<b>Jumbo</b>	Más
<b>Tottus</b>	CMR
<b>Líder Express</b>	Presto
<b>Santa Isabel</b>	Más
<b>Ekono</b>	Presto

Tabla B12: Tarjetas de las Tiendas en Supermercados [7].

## Anexo C: Tablas de Datos y Resultados para Indicadores Financieros y de Gestión

Consideraciones en el presente anexo:

- Todos los datos consideran el valor de la moneda al 31 de Diciembre del año respectivo y se refieren sólo a las operaciones nacionales de cada una de las firmas. Con excepción de los datos de WalMart, Home Depot y Macy's que corresponden a las operaciones globales de estas marcas y considerando el dólar al cierre del año financiero respectivo.
- Todos los resultados consideran el valor de la moneda al 31 de Diciembre del año respectivo (excepto Ventas por M<sup>2</sup>, GMROS e Intensidad de Inventarios que se encuentran en moneda del 31 de Diciembre del 2008) y se refieren sólo a las operaciones nacionales de cada una de las firmas. Con excepción de los resultados de WalMart, Home Depot y Macy's que corresponden a las operaciones globales de estas marcas y considerando el dólar al cierre del año financiero respectivo.

	Ingresos de Explotación [MM\$]	Costos de Explotación [MM\$]	Margen de Explotación [MM\$]
D&S 2005	1.598.766	1.151.125	447.640
D&S 2006	1.696.664	1.229.418	467.246
D&S 2007	1.905.780	1.365.292	540.488
D&S 2008	2.137.371	1.527.579	609.792
Cencosud 2005	1.045.150	760.546	284.604
Cencosud 2006	1.178.364	857.417	320.947
Cencosud 2007	1.413.714	1.080.582	333.132
Cencosud 2008	1.599.029	1.227.246	371.783
SACI Falabella 2005	141.649	112.705	28.944
SACI Falabella 2006	184.526	146.141	38.385
SACI Falabella 2007	254.507	201.638	52.869
SACI Falabella 2008	331.145	264.254	66.891

Tabla C1: Datos Supermercados N°1.

Fuente: Elaboración Propia.

	Resultado Operacional [MM\$]	EBITDA [MM\$]	Gastos de Administración y Ventas [MM\$]
D&S 2005	73.517	127.100	374.123
D&S 2006	64.288	116.593	402.958
D&S 2007	97.096	157.514	443.392
D&S 2008	115.046	164.578	494.746
Cencosud 2005	49.303		235.301
Cencosud 2006	50.118		270.829
Cencosud 2007	65.521		267.611
Cencosud 2008	55.216		316.567
SACI Falabella 2005	7.340	9.634	21.604
SACI Falabella 2006	7.294	9.956	31.092
SACI Falabella 2007	2.634	8.795	50.236
SACI Falabella 2008	-1.656	7.616	68.547

Tabla C2: Datos Supermercados N°2.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Utilidad Neta del Ejercicio [MM\$]	Valor Activos Fijos [MM\$]	Valor Activos Totales [MM\$]
D&S 2005	37.925	606.186	1.104.261
D&S 2006	39.397	646.854	1.205.331
D&S 2007	52.670	753.782	1.431.540
D&S 2008	20.998	873.831	1.692.405
Cencosud 2005	43.030	135.909	407.819
Cencosud 2006	43.420	136.438	485.293
Cencosud 2007	59.694	152.092	813.689
Cencosud 2008	63.510	188.981	1.070.452
SACI Falabella 2005			
SACI Falabella 2006			
SACI Falabella 2007			
SACI Falabella 2008			

Tabla C3: Datos Supermercados N°3.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Valor Patrimonio [MM\$]	Valor Inventario Promedio [MM\$]	Total M2 Sala de Venta
D&S 2005	488.305	127.903	426.126
D&S 2006	518.015	149.929	464.980
D&S 2007	562.479	153.404	495.200
D&S 2008	622.213	177.625	547.861
Cencosud 2005	93.534		281.314
Cencosud 2006	105.026		342.300
Cencosud 2007	169.725		356.510
Cencosud 2008	308.604		398.975
SACI Falabella 2005			35.791
SACI Falabella 2006			58.518
SACI Falabella 2007			86.747
SACI Falabella 2008			96.420

Tabla C4: Datos Supermercados N°4.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Ventas/M2 [MM\$/m2]	Rotac Activos Totales	Rotac Inventarios [veces año]
D&S 2005	4,444	1,448	9,0
D&S 2006	4,213	1,408	8,2
D&S 2007	4,121	1,331	8,9
D&S 2008	3,901	1,263	8,6
Cencosud 2005	4,400	2,563	
Cencosud 2006	3,975	2,428	
Cencosud 2007	4,247	1,737	
Cencosud 2008	4,008	1,494	
SACI Falabella 2005	4,687		
SACI Falabella 2006	3,641		
SACI Falabella 2007	3,142		
SACI Falabella 2008	3,434		

Tabla C5: Resultados Supermercados N°1.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Mg Bruto	Result Op/Ventas	Mg Explot/Activo Tot	Result Op/Activo Tot
D&S 2005	0,280	0,046	0,405	0,067
D&S 2006	0,275	0,038	0,388	0,053
D&S 2007	0,284	0,051	0,378	0,068
D&S 2008	0,285	0,054	0,360	0,068
Cencosud 2005	0,272	0,047	0,698	0,121
Cencosud 2006	0,272	0,043	0,661	0,103
Cencosud 2007	0,236	0,046	0,409	0,081
Cencosud 2008	0,233	0,035	0,347	0,052
SACI Falabella 2005	0,204	0,052		
SACI Falabella 2006	0,208	0,040		
SACI Falabella 2007	0,208	0,010		
SACI Falabella 2008	0,202	-0,005		

Tabla C6: Resultados Supermercados N°2.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Mg explot/Patrim	Result Op/Patrim	GMROI	ROA
D&S 2005	0,917	0,151	3,500	0,034
D&S 2006	0,902	0,124	3,116	0,033
D&S 2007	0,961	0,173	3,523	0,037
D&S 2008	0,980	0,185	3,433	0,012
Cencosud 2005	3,043	0,527		0,106
Cencosud 2006	3,056	0,477		0,089
Cencosud 2007	1,963	0,386		0,073
Cencosud 2008	1,205	0,179		0,059
SACI Falabella 2005				
SACI Falabella 2006				
SACI Falabella 2007				
SACI Falabella 2008				

Tabla C7: Resultados Supermercados N°3.  
Fuente: Elaboración Propia.



	ROE	GMROS	EBITDA/Ventas	Gastos de Apoyo
D&S 2005	0,078	1,244	0,079	0,836
D&S 2006	0,076	1,160	0,069	0,862
D&S 2007	0,094	1,169	0,083	0,820
D&S 2008	0,034	1,113	0,077	0,811
Cencosud 2005	0,460	1,198		0,827
Cencosud 2006	0,413	1,083		0,844
Cencosud 2007	0,352	1,001		0,803
Cencosud 2008	0,206	0,932		0,851
SACI Falabella 2005		0,958	0,068	0,746
SACI Falabella 2006		0,757	0,054	0,810
SACI Falabella 2007		0,653	0,035	0,950
SACI Falabella 2008		0,694	0,023	1,025

Tabla C8: Resultados Supermercados N°4.

Fuente: Elaboración Propia.

	GAV/Ventas	Mg Neto	Intensidad Inventario [MMS/m2]
D&S 2005	0,234	0,024	0,355
D&S 2006	0,238	0,023	0,372
D&S 2007	0,233	0,028	0,332
D&S 2008	0,231	0,010	0,324
Cencosud 2005	0,225	0,041	
Cencosud 2006	0,230	0,037	
Cencosud 2007	0,189	0,042	
Cencosud 2008	0,198	0,040	
SACI Falabella 2005	0,153		
SACI Falabella 2006	0,168		
SACI Falabella 2007	0,197		
SACI Falabella 2008	0,207		

Tabla C9: Resultados Supermercados N°5.

Fuente: Elaboración Propia.

	Ingresos de Explotación [MM\$]	Costos de Explotación [MM\$]	Margen de Explotación [MM\$]
La Polar 2005	240.210	143.870	96.340
La Polar 2006	303.071	191.115	111.956
La Polar 2007	379.386	230.021	149.365
La Polar 2008	445.533	259.992	185.541
Ripley 2005	575.907	340.179	235.728
Ripley 2006	613.582	350.313	263.268
Ripley 2007	702.813	400.561	302.252
Ripley 2008	739.045	453.409	285.636
Paris 2005	189.938	140.881	49.057
Paris 2006	475.909	334.957	140.953
Paris 2007	539.859	391.813	148.046
Paris 2008	568.674	412.525	156.149
Falabella 2005	604.580	493.501	165.078
Falabella 2006	659.791	473.614	186.177
Falabella 2007	736.043	520.741	215.302
Falabella 2008	787.925	549.184	238.741

Tabla C10: Datos Tiendas por Departamento N°1.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Resultado Operacional [MM\$]	EBITDA [MM\$]	Gastos de Administración y Ventas [MM\$]
La Polar 2005	29.320	34.584	67.020
La Polar 2006	39.204	44.541	72.752
La Polar 2007	56.498	64.118	92.867
La Polar 2008	80.167	89.956	105.374
Ripley 2005	48.334	63.284	187.394
Ripley 2006	58.252	74.563	205.016
Ripley 2007	44.870	63.117	257.382
Ripley 2008	50.083	74.501	235.553
Paris 2005	-6.015		55.072
Paris 2006	-5.544		146.497
Paris 2007	-10.257		158.303
Paris 2008	-12.786		168.935
Falabella 2005	30.320	38.971	134.758
Falabella 2006	31.411	42.325	154.766
Falabella 2007	34.931	48.397	180.371
Falabella 2008	32.305	49.639	206.436

Tabla C11: Datos Tiendas por Departamento N°2.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Utilidad Neta del Ejercicio [MM\$]	Valor Activos Fijos [MM\$]	Valor Activos Totales [MM\$]
La Polar 2005	19.209	35.993	210.836
La Polar 2006	27.054	49.896	291.975
La Polar 2007	33.573	63.365	493.374
La Polar 2008	37.368	72.267	627.961
Ripley 2005	15.956	133.945	607.138
Ripley 2006	37.992	161.176	690.621
Ripley 2007	3.796	211.806	901.161
Ripley 2008	12.058	241.024	1.030.368
Paris 2005	-5.283	149.515	476.912
Paris 2006	-8.833	131.673	732.760
Paris 2007	10.452	131.620	762.384
Paris 2008	-8.054	165.879	479.756
Falabella 2005			
Falabella 2006			
Falabella 2007			
Falabella 2008			

Tabla C12: Datos Tiendas por Departamento N°3.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Valor Patrimonio [MM\$]	Valor Inventario Promedio [MM\$]	Total M2 Sala de Venta
La Polar 2005	89.049	24.385	81.000
La Polar 2006	112.077	32.951	110.000
La Polar 2007	183.478	39.659	130.000
La Polar 2008	226.767	49.055	153.000
Ripley 2005	327.834	94.494	164.223
Ripley 2006	364.278	89.824	185.684
Ripley 2007	373.872	97.698	213.480
Ripley 2008	468.768	100.758	238.665
Paris 2005	125.627		114.020
Paris 2006	258.838		190.581
Paris 2007	319.224		219.256
Paris 2008	51.840		243.198
Falabella 2005		114.768	177.538
Falabella 2006			195.911
Falabella 2007			202.249
Falabella 2008			223.229

Tabla C13: Datos Tiendas por Departamento N°4.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Ventas/M2 [MMS/m2]	Rotac Activos Totales	Rotac Inventarios [veces año]
La Polar 2005	3,512	1,139	5,9
La Polar 2006	3,181	1,038	5,8
La Polar 2007	3,125	0,769	5,8
La Polar 2008	2,912	0,709	5,3
Ripley 2005	4,153	0,949	3,6
Ripley 2006	3,816	0,888	3,9
Ripley 2007	3,526	0,780	4,1
Ripley 2008	3,097	0,717	4,5
Paris 2005	1,973	0,398	
Paris 2006	2,883	0,649	
Paris 2007	2,637	0,708	
Paris 2008	2,338	1,185	
Falabella 2005	4,033		4,3
Falabella 2006	3,889		
Falabella 2007	3,897		
Falabella 2008	3,530		

Tabla C14: Resultados Tiendas por Departamento N°1.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Mg Bruto	Result Op/ventas	Mg Explot/Activo Tot	Result Op/Activo Tot
La Polar 2005	0,401	0,122	0,457	0,139
La Polar 2006	0,369	0,129	0,383	0,134
La Polar 2007	0,394	0,149	0,303	0,115
La Polar 2008	0,416	0,180	0,295	0,128
Ripley 2005	0,409	0,084	0,388	0,080
Ripley 2006	0,429	0,095	0,381	0,084
Ripley 2007	0,430	0,064	0,335	0,050
Ripley 2008	0,386	0,068	0,277	0,049
Paris 2005	0,258	-0,032	0,103	-0,013
Paris 2006	0,296	-0,012	0,192	-0,008
Paris 2007	0,274	-0,019	0,194	-0,013
Paris 2008	0,275	-0,022	0,325	-0,027
Falabella 2005	0,273	0,050		
Falabella 2006	0,282	0,048		
Falabella 2007	0,293	0,047		
Falabella 2008	0,303	0,041		

Tabla C15: Resultados Tiendas por Departamento N°2.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Mg explot/Patrim	Result Op/Patrim	GMROI	ROA
La Polar 2005	1,082	0,329	3,951	0,091
La Polar 2006	0,999	0,350	3,398	0,093
La Polar 2007	0,814	0,308	3,766	0,068
La Polar 2008	0,818	0,354	3,782	0,060
Ripley 2005	0,719	0,147	2,495	0,026
Ripley 2006	0,723	0,160	2,931	0,055
Ripley 2007	0,808	0,120	3,094	0,004
Ripley 2008	0,609	0,107	2,835	0,012
Paris 2005	0,390	-0,048		-0,011
Paris 2006	0,545	-0,021		-0,012
Paris 2007	0,464	-0,032		0,014
Paris 2008	3,012	-0,247		-0,017
Falabella 2005				
Falabella 2006				
Falabella 2007				
Falabella 2008				

Tabla C16: Resultados Tiendas por Departamento N°3.  
Fuente: Elaboración Propia.

	ROE	GMROS	EBITDA/Ventas	Gastos de Apoyo
La Polar 2005	0,216	1,409	0,144	0,696
La Polar 2006	0,241	1,175	0,147	0,650
La Polar 2007	0,183	1,230	0,169	0,622
La Polar 2008	0,165	1,213	0,202	0,568
Ripley 2005	0,049	1,700	0,110	0,795
Ripley 2006	0,104	1,637	0,122	0,779
Ripley 2007	0,010	1,516	0,090	0,852
Ripley 2008	0,026	1,197	0,101	0,825
Paris 2005	-0,042	0,510		1,123
Paris 2006	-0,034	0,854		1,039
Paris 2007	0,033	0,723		1,069
Paris 2008	-0,155	0,642		1,082
Falabella 2005		1,101	0,064	0,816
Falabella 2006		1,097	0,064	0,831
Falabella 2007		1,140	0,066	0,838
Falabella 2008		1,069	0,063	0,865

Tabla C17: Resultados Tiendas por Departamento N°4.  
Fuente: Elaboración Propia.

	GAV/Ventas	Mg Neto	Intensidad Inventario [MMS/m2]
La Polar 2005	0,279	0,080	0,357
La Polar 2006	0,240	0,089	0,346
La Polar 2007	0,245	0,088	0,327
La Polar 2008	0,237	0,084	0,321
Ripley 2005	0,325	0,028	0,681
Ripley 2006	0,334	0,062	0,559
Ripley 2007	0,366	0,005	0,490
Ripley 2008	0,319	0,016	0,422
Paris 2005	0,290	-0,028	
Paris 2006	0,308	-0,019	
Paris 2007	0,293	0,019	
Paris 2008	0,297	-0,014	
Falabella 2005	0,223		
Falabella 2006	0,235		
Falabella 2007	0,245		
Falabella 2008	0,262		

Tabla C18: Resultados Tiendas por Departamento N°5.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Ingresos de Explotación [MMS]	Costos de Explotación [MMS]	Margen de Explotación [MMS]
Sodimac 2005	664.620	496.097	168.552
Sodimac 2006	766.695	562.044	204.651
Sodimac 2007	970.227	710.304	259.923
Sodimac 2008	1.142.959	841.060	301.899
Easy 2005	131.324	97.664	33.660
Easy 2006	185.161	135.163	49.998
Easy 2007	187.038	136.533	50.505
Easy 2008	278.789	203.019	75.770

Tabla C19: Datos Tiendas de Mejoramiento del Hogar N°1.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Resultado Operacional [MM\$]	EBITDA [MM\$]	Gastos de Administración y Ventas [MM\$]
Sodimac 2005	34.114	39.014	134.438
Sodimac 2006	46.637	54.091	158.013
Sodimac 2007	54.956	68.322	204.967
Sodimac 2008	56.282	75.435	245.616
Easy 2005	8		33.652
Easy 2006	4.970		45.028
Easy 2007	5.021		45.484
Easy 2008	4.611		71.159

Tabla C20: Datos Tiendas de Mejoramiento del Hogar N°2.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Utilidad Neta del Ejercicio [MM\$]	Valor Activos Fijos [MM\$]	Valor Activos Totales [MM\$]
Sodimac 2005			
Sodimac 2006			
Sodimac 2007			
Sodimac 2008	42.011	123.984	539.602
Easy 2005	338	9.948	56.868
Easy 2006	3.346	8.830	79.487
Easy 2007	3.380	8.919	80.293
Easy 2008	790	58.769	159.602

Tabla C21: Datos Tiendas de Mejoramiento del Hogar N°3.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Valor Patrimonio [MM\$]	Valor Inventario Promedio [MM\$]	Total M2 Sala de Venta
Sodimac 2005			378.510
Sodimac 2006			416.762
Sodimac 2007			494.360
Sodimac 2008	223.166	205.137	543.901
Easy 2005	1.808		159.576
Easy 2006	5.174		182.790
Easy 2007	5.226		199.809
Easy 2008	40.056		248.157

Tabla C22: Datos Tiendas de Mejoramiento del Hogar N°4.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Ventas/M2 [MM\$/m2]	Rotac Activos Totales	Rotac Inventarios [veces año]
Sodimac 2005	2,080		
Sodimac 2006	2,124		
Sodimac 2007	2,102		
Sodimac 2008	2,101	2,118	4,1
Easy 2005	0,975	2,309	
Easy 2006	1,170	2,329	
Easy 2007	1,002	2,329	
Easy 2008	1,123	1,747	

Tabla C23: Resultados Tiendas de Mejoramiento del Hogar N°1.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Mg Bruto	Result Op/ventas	Mg Explot/Activo Tot	Result Op/Activo Tot
Sodimac 2005	0,254	0,051		
Sodimac 2006	0,267	0,061		
Sodimac 2007	0,268	0,057		
Sodimac 2008	0,264	0,049	0,559	0,104
Easy 2005	0,256	0,000	0,592	0,000
Easy 2006	0,270	0,027	0,629	0,063
Easy 2007	0,270	0,027	0,629	0,063
Easy 2008	0,272	0,017	0,475	0,029

Tabla C24: Resultados Tiendas de Mejoramiento del Hogar N°2.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Mg explot/Patrim	Result Op/Patrim	GMROI	ROA
Sodimac 2005				
Sodimac 2006				
Sodimac 2007				
Sodimac 2008	1,353	0,252	1,472	0,078
Easy 2005	18,617	0,004		0,006
Easy 2006	9,664	0,961		0,042
Easy 2007	9,664	0,961		0,042
Easy 2008	1,892	0,115		0,005

Tabla C25: Resultados Tiendas de Mejoramiento del Hogar N°3.  
Fuente: Elaboración Propia.



	ROE	GMROS	EBITDA/Ventas	Gastos de Apoyo
Sodimac 2005		0,527	0,059	0,798
Sodimac 2006		0,567	0,071	0,772
Sodimac 2007		0,563	0,070	0,789
Sodimac 2008	0,188	0,555	0,066	0,814
Easy 2005	0,187	0,250		1,000
Easy 2006	0,647	0,316		0,901
Easy 2007	0,647	0,271		0,901
Easy 2008	0,020	0,305		0,939

Tabla C26: Resultados Tiendas de Mejoramiento del Hogar N°4.  
Fuente: Elaboración Propia.

	GAV/Ventas	Mg Neto	Intensidad Inventario [MM\$/m2]
Sodimac 2005	0,202		
Sodimac 2006	0,206		
Sodimac 2007	0,211		
Sodimac 2008	0,215	0,037	0,377
Easy 2005	0,256	0,003	
Easy 2006	0,243	0,018	
Easy 2007	0,243	0,018	
Easy 2008	0,255	0,003	

Tabla C27: Resultados Tiendas de Mejoramiento del Hogar N°5.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Ingresos de Explotación [MMUS]	Costos de Explotación [MMUS]	Margen de Explotación [MMUS]
WalMart 2005	285.222	219.793	65.429
WalMart 2006	312.427	240.391	72.036
WalMart 2007	344.992	264.152	80.840
WalMart 2008	374.526	286.515	88.011
Macy's 2005	22.390	13.272	9.093
Macy's 2006	26.970	16.019	10.773
Macy's 2007	26.313	15.677	10.636
Macy's 2008	24.892	15.009	9.883
Home Depot 2005	81.511	54.191	27.320
Home Depot 2006	90.837	61.054	29.783
Home Depot 2007	77.349	51.352	25.997
Home Depot 2008	71.288	47.298	23.990

Tabla C28: Datos Mayores Retailers Internacionales N°1.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Resultado Operacional [MMUS]	Gastos de Administración y Ventas [MMUS]
WalMart 2005	14.324	51.105
WalMart 2006	15.303	56.733
WalMart 2007	16.839	64.001
WalMart 2008	17.723	70.288
Macy's 2005	2.113	6.980
Macy's 2006	2.095	8.678
Macy's 2007	2.082	8.554
Macy's 2008	1.402	8.481
Home Depot 2005	10.835	16.485
Home Depot 2006	11.399	18.384
Home Depot 2007	8.944	17.053
Home Depot 2008	6.144	17.846

Tabla C29: Datos Mayores Retailers Internacionales N°2.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Utilidad Neta del Ejercicio [MMUS]	Valor Activos Fijos [MMUS]	Valor Activos Totales [MMUS]
WalMart 2005	10.267	65.408	120.223
WalMart 2006	11.231	75.875	138.187
WalMart 2007	11.284	85.390	151.193
WalMart 2008	12.731	93.875	163.514
Macy's 2005	1.406	12.034	33.168
Macy's 2006	995	11.473	29.550
Macy's 2007	893	19.991	27.789
Macy's 2008	4.803	10.442	22.145
Home Depot 2005	5.838	24.901	44.482
Home Depot 2006	5.761	26.605	52.263
Home Depot 2007	4.395	27.476	44.324
Home Depot 2008	2.260	26.234	41.164

Tabla C30: Datos Mayores Retailers Internacionales N°3.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Valor Patrimonio [MMUS]	Valor Inventario Promedio [MMUS]
WalMart 2005	49.396	29.447
WalMart 2006	53.171	32.191
WalMart 2007	61.573	33.575
WalMart 2008	64.608	35.180
Macy's 2005	13.519	3.120
Macy's 2006	12.254	5.459
Macy's 2007	9.907	5.317
Macy's 2008	4.646	5.060
Home Depot 2005	26.909	11.290
Home Depot 2006	25.030	12.990
Home Depot 2007	17.714	12.227
Home Depot 2008	17.777	11.825

Tabla C31: Datos Mayores Retailers Internacionales N°4.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Rotac Activos Totales	Rotac Inventarios [veces año]
WalMart 2005	2,372	7,5
WalMart 2006	2,261	7,5
WalMart 2007	2,282	7,9
WalMart 2008	2,290	8,1
Macy's 2005	0,675	4,3
Macy's 2006	0,913	2,9
Macy's 2007	0,947	2,9
Macy's 2008	1,124	3,0
Home Depot 2005	1,832	4,8
Home Depot 2006	1,738	4,7
Home Depot 2007	1,745	4,2
Home Depot 2008	1,732	4,0

Tabla C32: Resultados Mayores Retailers Internacionales N°1.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Mg Bruto	Result Op/ventas	Mg Explot/Activo Tot	Result Op/Activo Tot
WalMart 2005	0,229	0,050	0,544	0,119
WalMart 2006	0,231	0,049	0,521	0,111
WalMart 2007	0,234	0,049	0,535	0,111
WalMart 2008	0,235	0,047	0,538	0,108
Macy's 2005	0,406	0,094	0,274	0,064
Macy's 2006	0,399	0,078	0,365	0,071
Macy's 2007	0,404	0,079	0,383	0,075
Macy's 2008	0,397	0,056	0,446	0,063
Home Depot 2005	0,335	0,133	0,614	0,244
Home Depot 2006	0,328	0,125	0,570	0,218
Home Depot 2007	0,336	0,116	0,587	0,202
Home Depot 2008	0,337	0,086	0,583	0,149

Tabla C33: Resultados Mayores Retailers Internacionales N°2.  
Fuente: Elaboración Propia.

	Mg explot/Patrim	Result Op/Patrim	GMROI	ROA
WalMart 2005	1,325	0,290	2,222	0,085
WalMart 2006	1,355	0,288	2,238	0,081
WalMart 2007	1,313	0,273	2,408	0,075
WalMart 2008	1,362	0,274	2,502	0,078
Macy's 2005	0,673	0,156	2,914	0,042
Macy's 2006	0,879	0,171	1,973	0,034
Macy's 2007	1,074	0,210	2,000	0,032
Macy's 2008	2,127	0,302	1,953	0,217
Home Depot 2005	1,015	0,403	2,420	0,131
Home Depot 2006	1,190	0,455	2,293	0,110
Home Depot 2007	1,468	0,505	2,126	0,099
Home Depot 2008	1,349	0,346	2,029	0,055

Tabla C34: Resultados Mayores Retailers Internacionales N°3.  
Fuente: Elaboración Propia.

	ROE	Gastos de Apoyo	GAV/Ventas	Mg Neto
WalMart 2005	0,208	0,781	0,179	0,036
WalMart 2006	0,211	0,788	0,182	0,036
WalMart 2007	0,183	0,792	0,186	0,033
WalMart 2008	0,197	0,799	0,188	0,034
Macy's 2005	0,104	0,768	0,312	0,063
Macy's 2006	0,081	0,806	0,322	0,037
Macy's 2007	0,090	0,804	0,325	0,034
Macy's 2008	1,034	0,858	0,341	0,193
Home Depot 2005	0,217	0,603	0,202	0,072
Home Depot 2006	0,230	0,617	0,202	0,063
Home Depot 2007	0,248	0,656	0,220	0,057
Home Depot 2008	0,127	0,744	0,250	0,032

Tabla C35: Resultados Mayores Retailers Internacionales N°4.  
Fuente: Elaboración Propia.

## Anexo D: Resultados de la Metodología de Análisis para Empresas de Retail

Se debe considerar en el presente anexo que ante la ausencia de notas que debiesen conformar el árbol, la ponderación se lleva a cabo manteniendo la importancia relativa de los indicadores que sí se presentan.

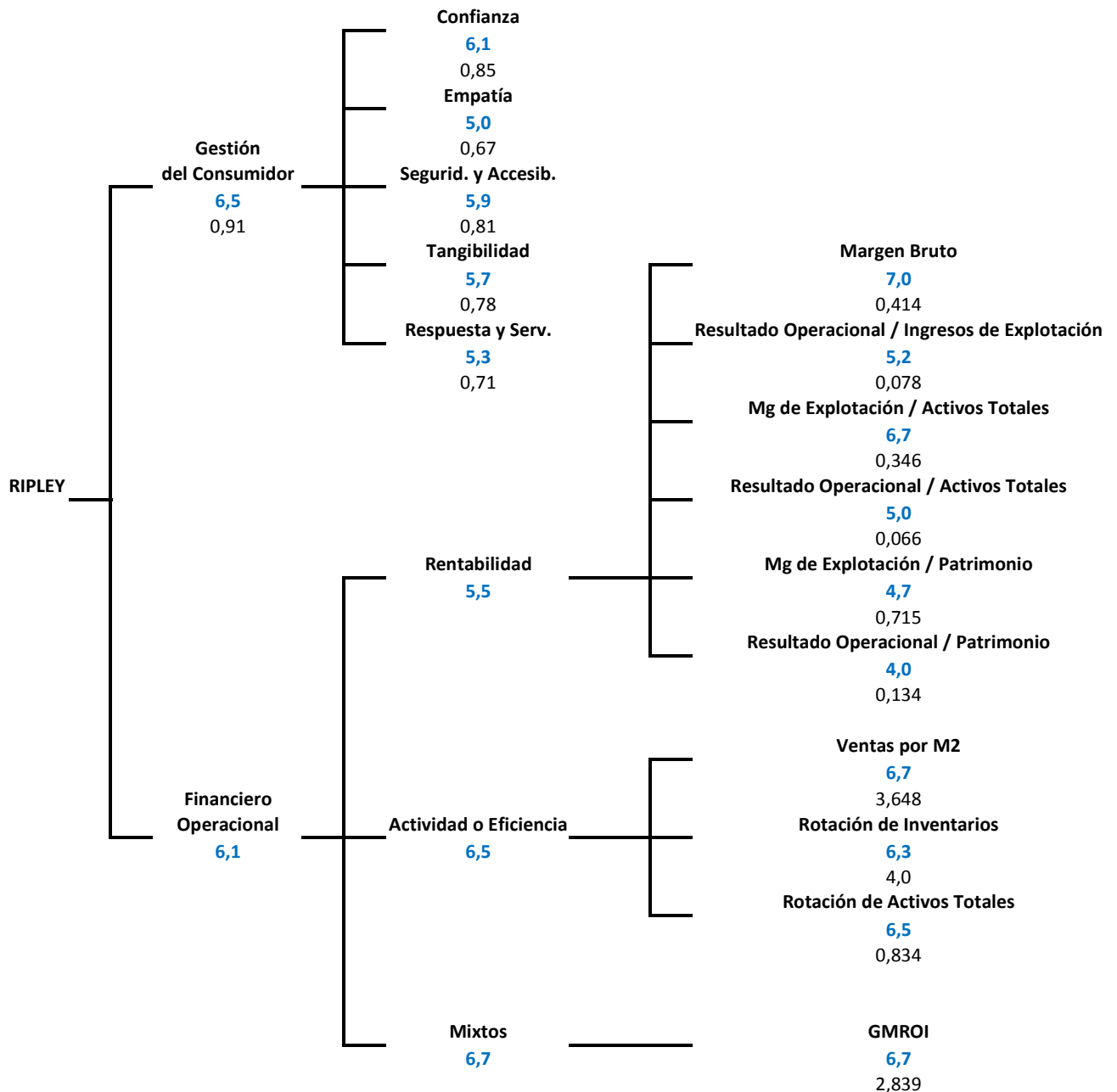


Figura D1: Indicadores y Notas para las Tiendas Ripley.  
Fuente: Elaboración Propia.

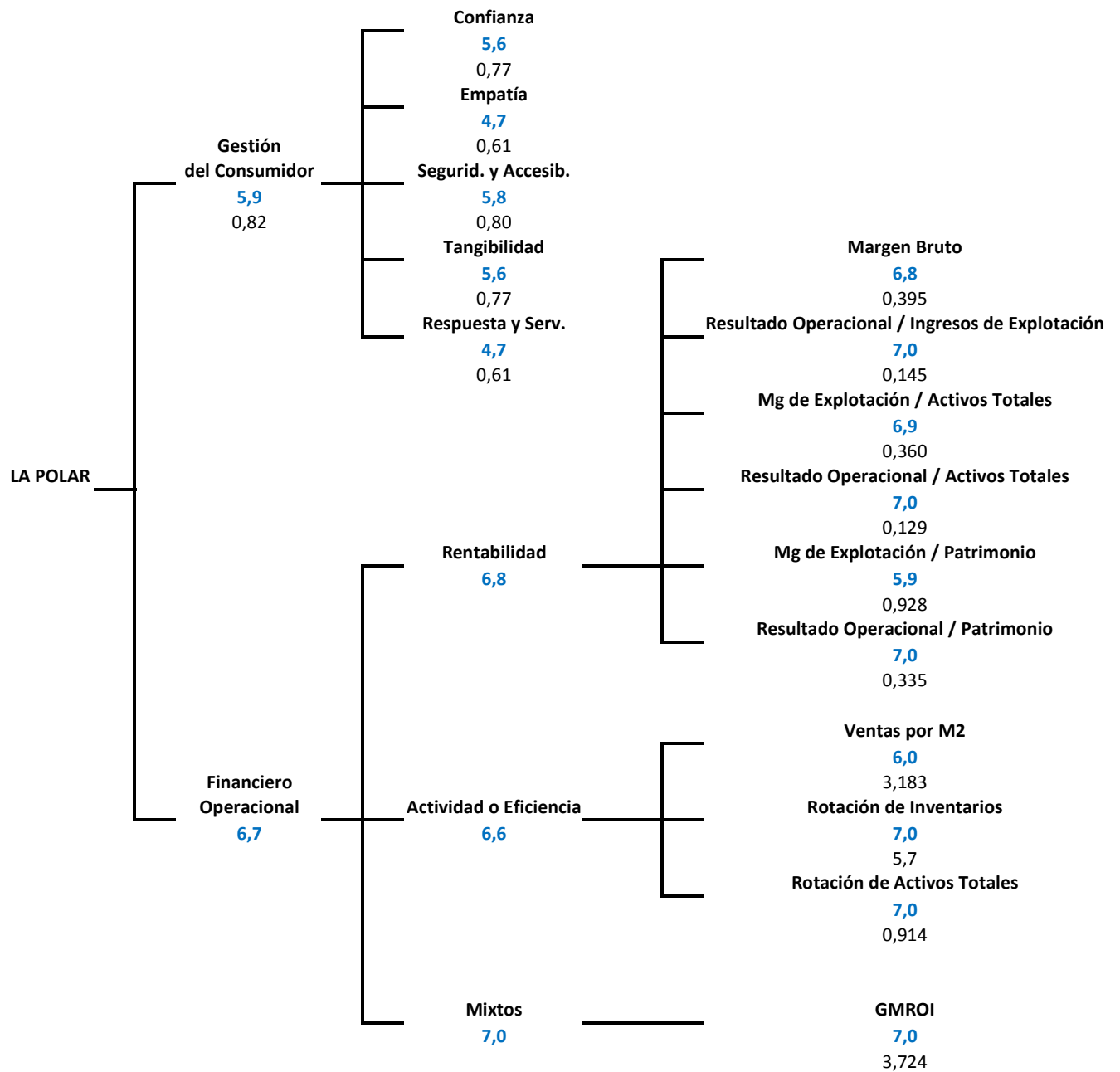


Figura D2: Indicadores y Notas para las Tiendas La Polar.  
Fuente: Elaboración Propia.

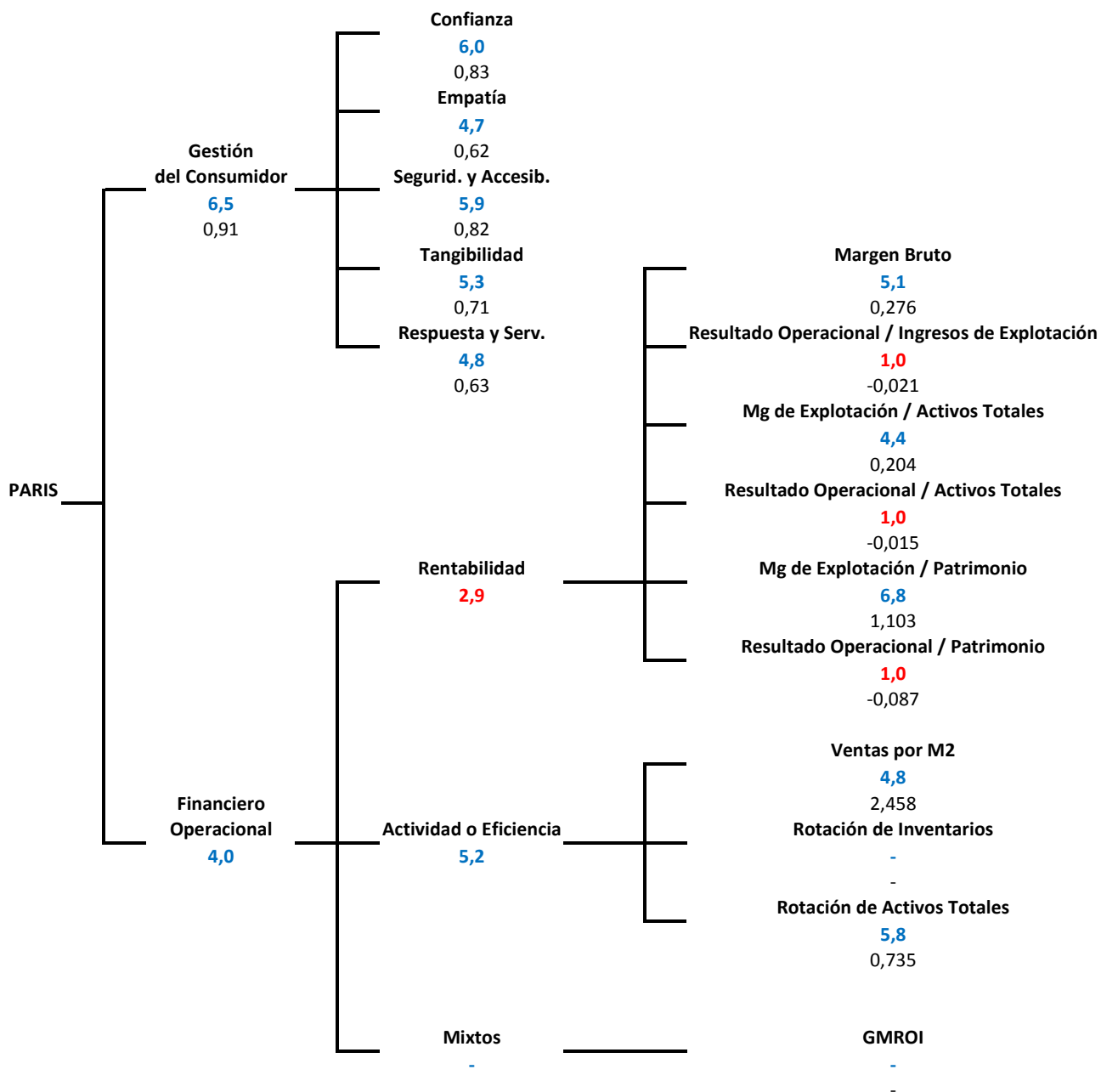


Figura D3: Indicadores y Notas para las Tiendas Paris.  
Fuente: Elaboración Propia.



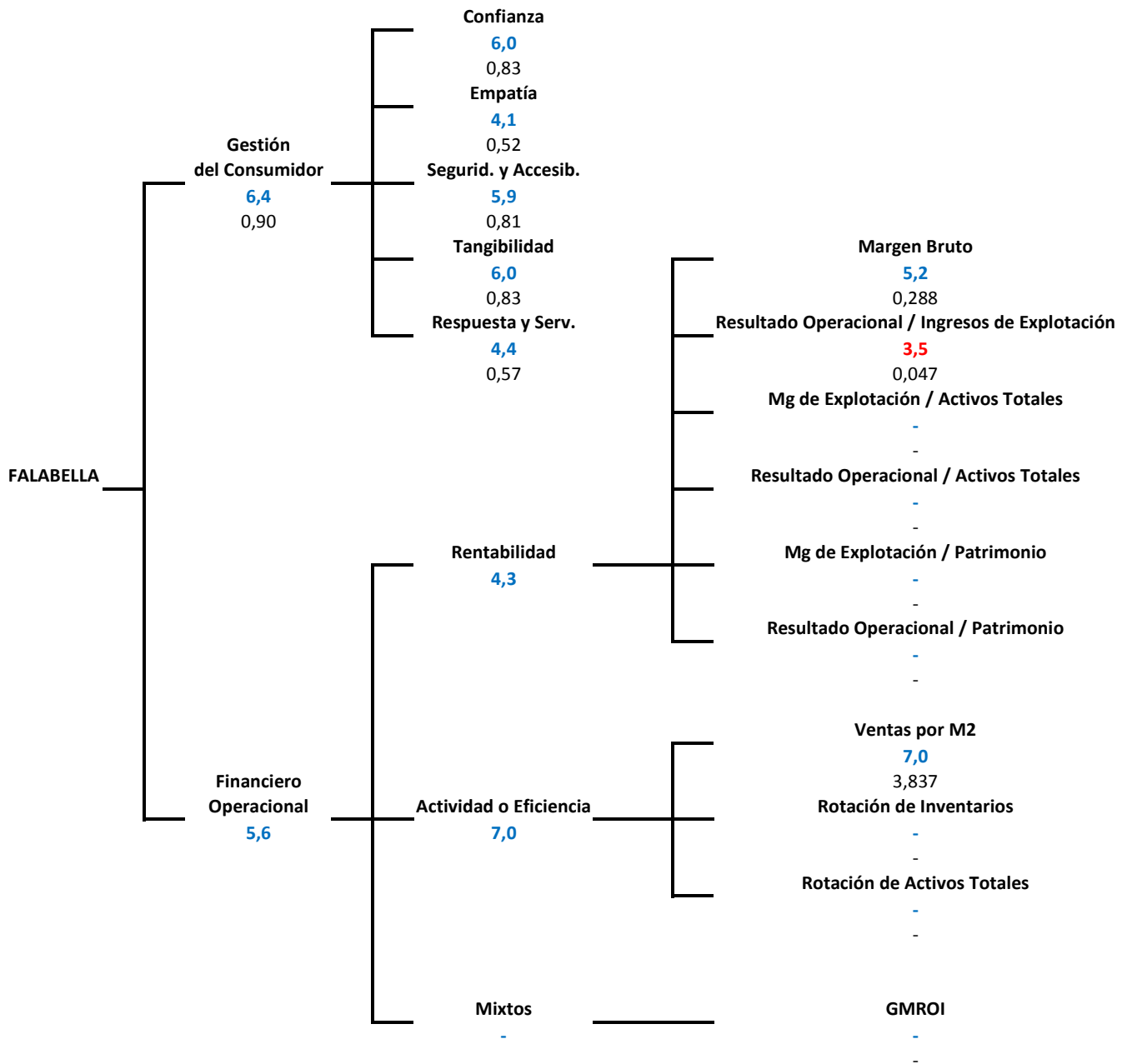


Figura D4: Indicadores y Notas para las Tiendas Falabella.  
Fuente: Elaboración Propia.

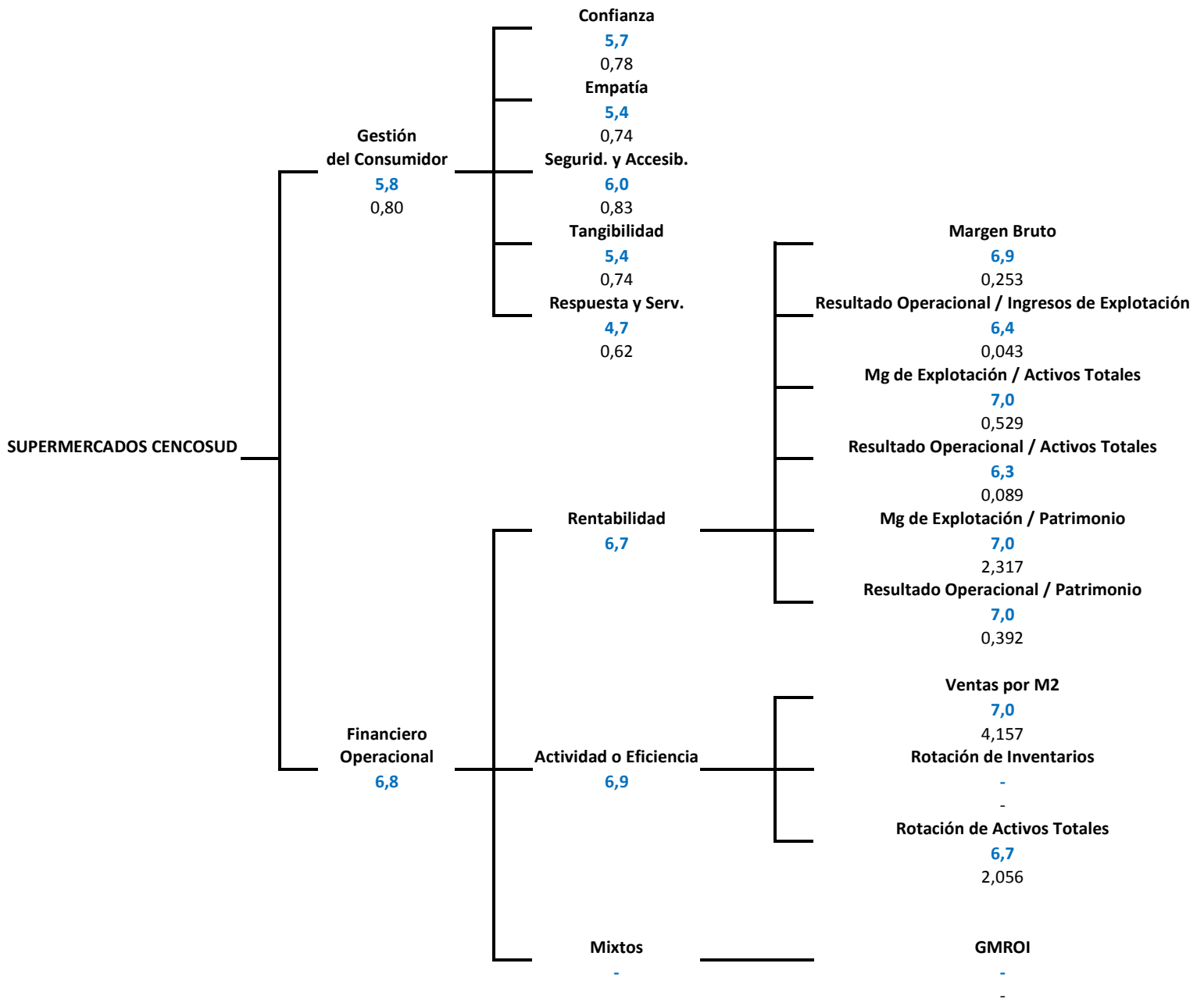


Figura D5: Indicadores y Notas para los Supermercados Cencosud.  
Fuente: Elaboración Propia.

Una consideración particular tiene relación con las distintas marcas existentes bajo el alero de la cadena de supermercados Cencosud. En este caso, las marcas Jumbo y Santa Isabel pertenecientes a esta cadena, fueron las incluidas en la evaluación de la gestión del consumidor.

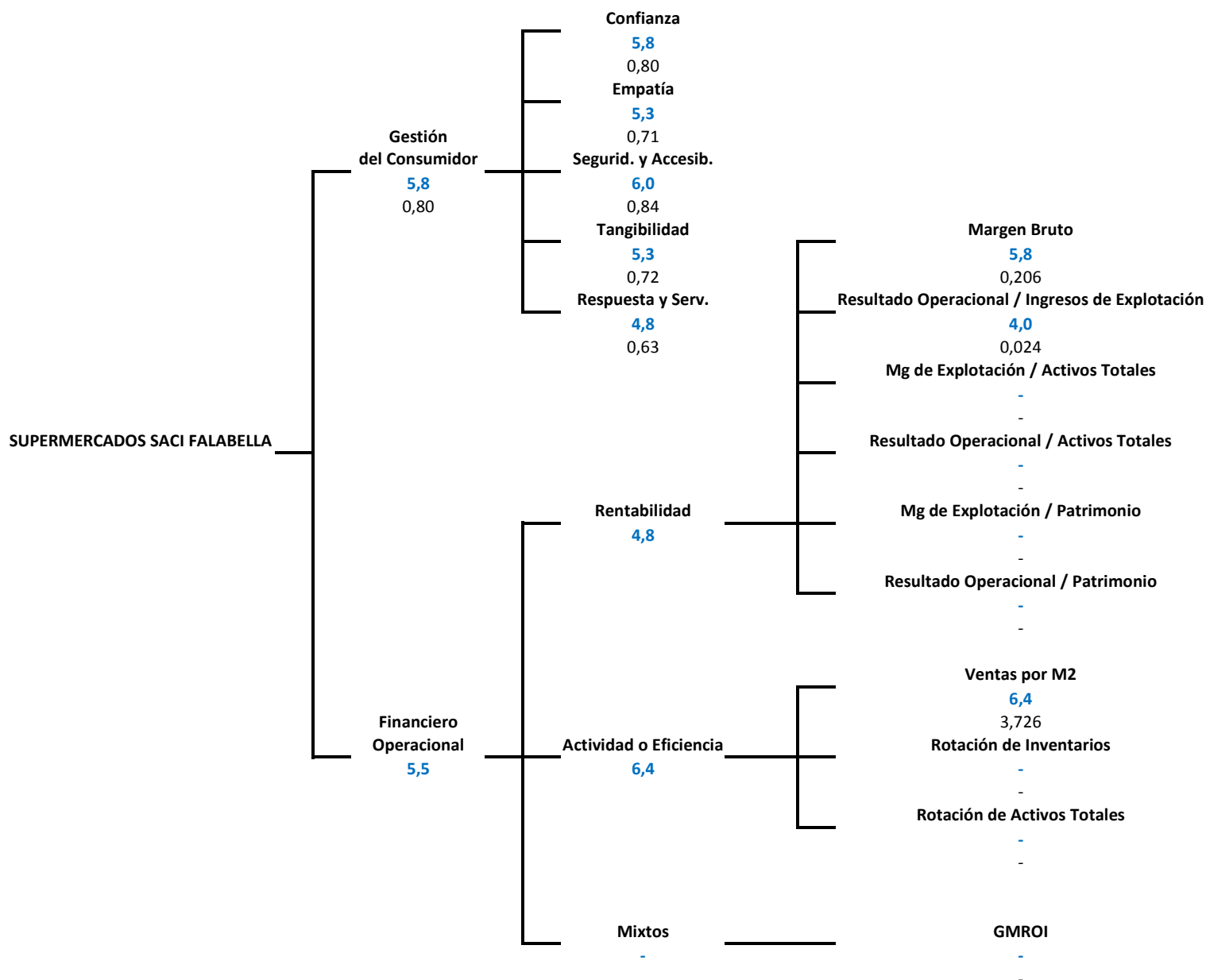


Figura D6: Indicadores y Notas para los Supermercados SACI Falabella.  
Fuente: Elaboración Propia.

Una consideración particular tiene relación con las distintas marcas existentes bajo el alero de la cadena de supermercados SACI Falabella. En este caso, sólo la marca Tottus perteneciente a esta cadena, fue la incluida en la evaluación de la gestión del consumidor.

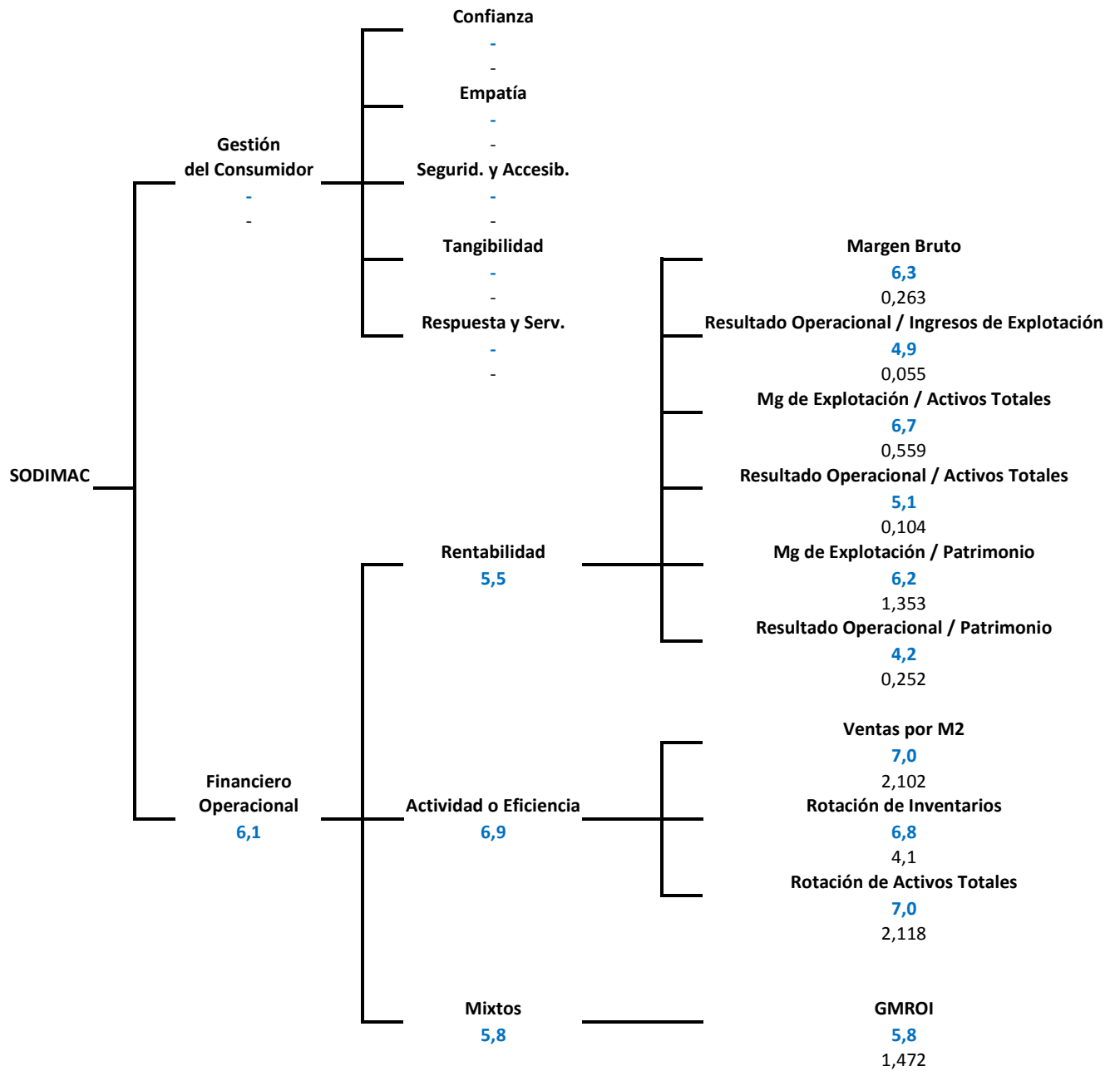


Figura D7: Indicadores y Notas para las Tiendas Sodimac.  
Fuente: Elaboración Propia.

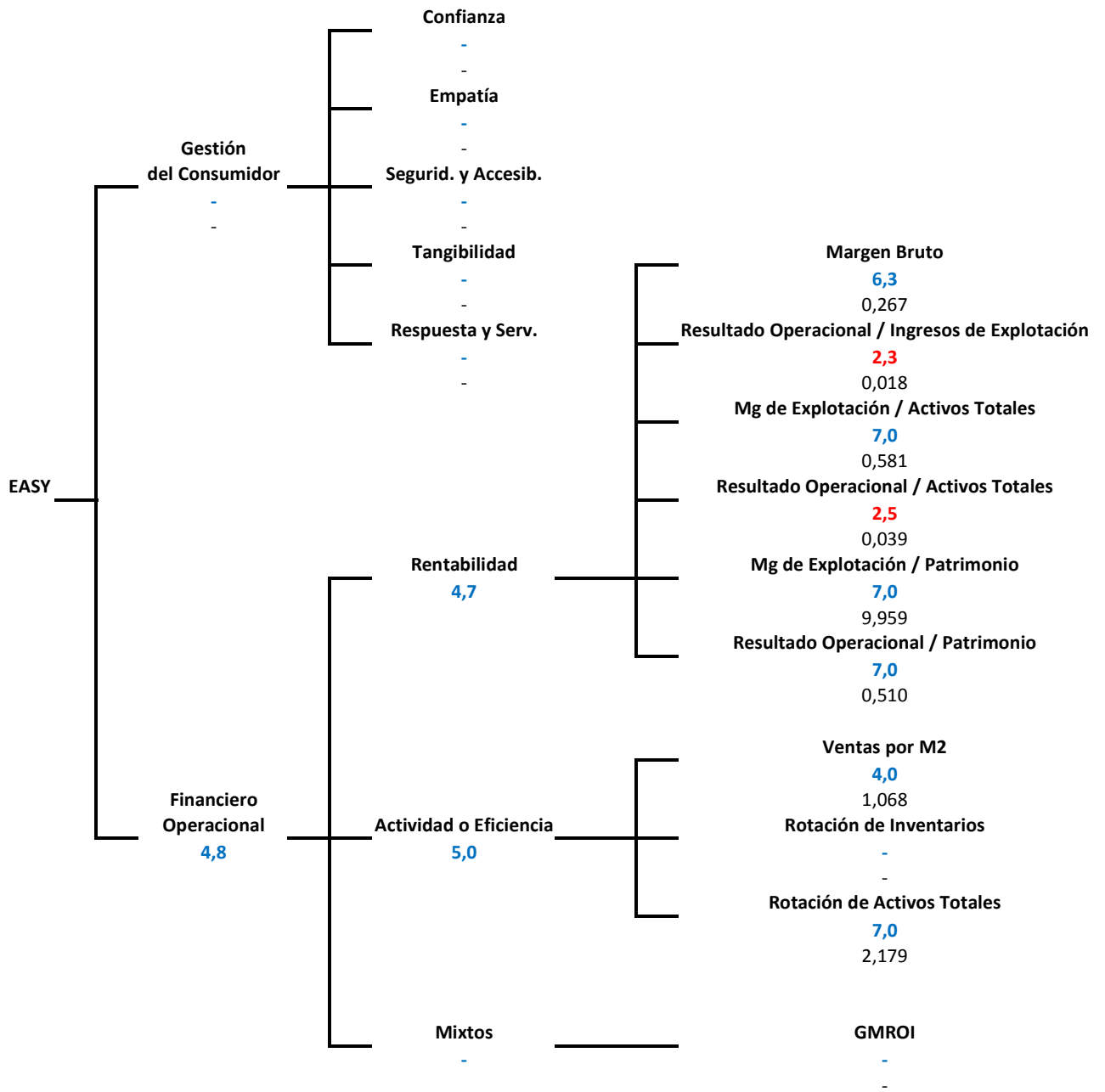


Figura D8: Indicadores y Notas para las Tiendas Easy.  
Fuente: Elaboración Propia.