



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

**INTRODUCCIÓN DE UNA NUEVA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL  
IMPACTO DE LA LEALTAD EN LA PARTICIPACIÓN DEL GASTO DE LOS  
CLIENTES EN LA INDUSTRIA DE LAS FARMACIAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**NICOLÁS FRITIS COFRÉ**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
MARCEL GUSTAVO GOIC FIGUEROA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2014**

## RESUMEN

La satisfacción, retención, fidelización y lealtad de clientes, es un desafío que a diario tienen que enfrentar los gerentes de las empresas, con el fin de maximizar los retornos que entregan los consumidores. Muchas compañías buscan diseñar estrategias para diferenciarse y entregar un servicio que les permita mantenerse por encima, en cuanto a la preferencia de sus clientes.

Es así, como la calidad de servicio se ha vuelto en una variable clave al momento de explicar la satisfacción y lealtad de clientes. En este sentido, este proyecto busca desarrollar un modelo de medición de la experiencia de servicio de los clientes, que permita conectar la gestión de variables perceptuales como la satisfacción y la recomendación, con variables de negocio como la participación en el gasto de los mismos.

Para establecer esta conexión, se utilizan los resultados de la investigación recientemente desarrollada por Keiningham, Aksoy, Boye y Cooil (2011) que permite establecer, mediante el uso de la denominada “regla de distribución del gasto”, una estimación de la participación en el gasto de cada cliente en cada marca de la categoría a partir de sus evaluaciones de satisfacción.

La metodología utilizada se enmarca en el ámbito de la investigación de mercados. Para esto, se seleccionó la industria de las farmacias como referente para la validación práctica de la metodología. La investigación comienza por describir el servicio de la categoría en estudio, para entender las variables relevantes de éste que fueron luego consideradas para el diseño del instrumento de medición cuantitativo. Mediante encuestas online a usuarios, se levantaron las percepciones y expectativas que determinan la calidad de servicio en la industria escogida, esta información fue tabulada y analizada para comprender la relevancia de las diferentes variables evaluadas.

A partir de esta información, se estimó la participación del gasto de los clientes validando la utilización de la regla de distribución del gasto y luego mediante la aplicación de regresiones logísticas se analizó el impacto de variables más incidentes en el servicio. Las principales fueron la percepción de precios competitivos y la disponibilidad de productos buscados.

Para el caso de Farmacias Cruz Verde, se diseñó un plan para el incremento de las percepciones en las variables claves de un 10%, cuyo beneficio económico en caso de conseguirse ascendería a MM\$5.197 producto de un incremento en la participación del gasto de los clientes. Este plan se basa en una campaña comunicacional cuyo costo asciende a MM\$4.033 entregando un retorno total estimado en MM\$1.164.

Considerando estos hallazgos se recomienda el uso del sistema de medición y gestión de satisfacción y lealtad de clientes propuesto, que permite sugerir y evaluar acciones de mejora de acuerdo a información de clientes, de modo de incrementar la participación rentable en el gasto de ellos en la industria de las farmacias.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	3
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS .....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos .....	4
CAPÍTULO 4: MARCO CONCEPTUAL.....	5
Investigación de Mercados.....	5
Muestra y Tipos de Muestreo .....	6
Satisfacción de Clientes .....	7
Lealtad de Clientes.....	8
Participación del Gasto del Cliente y La Regla de Distribución del Gasto de los Clientes .....	10
Modelo SERVQUAL .....	12
Regresión Logística:.....	13
CAPÍTULO 5: APOYO INSTITUCIONAL .....	14
CAPÍTULO 6: METODOLOGÍA.....	15
CAPÍTULO 7: ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR.....	20
CAPÍTULO 8: RESULTADOS ESPERADOS .....	21
CAPÍTULO 9: CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE LAS FARMACIAS.....	22
Las Farmacias en Chile.....	22
Mapeo de la Experiencia de los Clientes en las Farmacias .....	24
Determinación de Variables Influyentes en el Servicio.....	27
CAPÍTULO 10: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	29
Diseño del Instrumento de Medición .....	30
Prueba Piloto.....	32
CAPÍTULO 11: PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	33
Descripción General de Resultados .....	33
Análisis por Marcas .....	37
CAPÍTULO 12: EVALUACIÓN DE LA REGLA DE DISTRIBUCIÓN DEL GASTO .....	41
Resultados de la Evaluación de la Métrica.....	41
CAPÍTULO 13: ANÁLISIS DE IMPACTO ECONÓMICO.....	45
Análisis de Variables Incidentes en la Participación del Gasto de los Clientes .....	45
Análisis de Beneficios .....	47
Priorización de Acciones de Mejora .....	48

Planificación de las Acciones de Mejora .....	51
Estimación del Costo y Retorno de Implementación de las Acciones de Mejora Propuestas .....	58
CAPÍTULO 14: MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO PARA LA INDUSTRIA DE LAS FARMACIAS .....	60
CAPÍTULO 15: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
Conclusiones.....	65
Recomendaciones.....	66
CAPÍTULO 16: BIBLIOGRAFÍA.....	68
CAPÍTULO 17: ANEXOS.....	69
Anexo A: Composición del Panel Livra en Chile .....	69
Anexo B: Resumen Ficha Técnica del Estudio de Mercado.....	70
Anexo C: Cuestionario .....	70
Anexos D: Ejemplo Simulación para Estimación de Impactos .....	80
Anexos E: Desarrollo del Plan de Medios .....	82

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

La satisfacción de clientes y la construcción de lealtad han sido consideradas como uno de los desafíos más importantes que enfrentan los gerentes y responsables de empresas. En 2002, Bell [ref.] mostraba que la lealtad de clientes era el desafío más importante que enfrentaban los gerentes en un estudio conducido alrededor del mundo.

La *American Marketing Association* (AMA), en diversas investigaciones realizadas, ha desarrollado una serie de aprendizajes y conclusiones que sugieren una correlación positiva que tiene la satisfacción de clientes y el éxito de los negocios. Por ejemplo establecen que 100 clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes; que por cada queja recibida existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja; que el costo de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado y que un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

Las empresas han hecho eco de este mensaje y han orientado sus programas de relacionamiento con los clientes (CRM) hacia la satisfacción de los mismos con énfasis en su retención.

Keiningham, Aksoy y Williams (2010) muestran que no es posible establecer una correlación positiva directa entre la satisfacción de clientes y la lealtad de clientes. En promedio, las empresas estadounidenses pierden de un 15% a un 20% de sus clientes todos los años. De entre estos, entre 50% a 70% manifiestan estar satisfechos al momento de abandonar la compañía. Esto nos indica que la satisfacción es necesaria pero no suficiente para construir lealtad.

Entonces, una pregunta importante es ¿Qué es la Lealtad? En la literatura se encuentran muchas definiciones, una aceptada por diversos autores es que “Lealtad es clientes comprando productos o servicios de la empresa una y otra vez porque les gusta y no porque no tiene otra opción mejor”. Estableciendo un vínculo con el comportamiento y con una actitud que sólo lo tienen aquellos emocionalmente ligados a una marca, producto o servicio.

Todavía la lealtad no se puede medir a partir de una pregunta, como pasa en satisfacción. Esto puesto combina la lealtad en una sola métrica, combina elementos comportamentales y actitudinales. Hay que hacerlo mediante el uso de medidas indirectas, como lo plantea Reichheld (2011) con la utilización de la intención de recomendación como indicador de lealtad (*Net Promoter Score – NPS*). Desde el punto de vista de la investigación de mercado, ha mostrado como la satisfacción de clientes representa el presente de la relación con los consumidores, mientras la lealtad tiende a ser un mejor predictor del comportamiento futuro.

El impacto de la lealtad en el negocio viene de la capacidad de establecer relaciones positivas hacia la rentabilidad del negocio, buscando correlacionarla con el comportamiento de compra y la retención. Pero investigadores y gerentes han

comenzado a cuestionar la relación entre retención y rentabilidad (Keiningham & Vara 2005), mientras McKinsey & Company y otros investigadores han comenzado a poner foco en la gestión de la participación del gasto del cliente (*Share of Wallet*) motivados por la necesidad de enfocar los esfuerzos hacia aquellos con verdadero retorno sobre la inversión.

En una investigación longitudinal, que cubrió una docena de sectores, que se extendió por dos años y que contó con la participación de cerca de 17.000 clientes, Keiningham, Aksoy, Boye y Cooil (2011) muestran que medidas tradicionales de la lealtad como el índice de promotores netos (NPS), que plantea que la intención de recomendación de los clientes como medida de lealtad, tiene una baja correlación con la participación de gasto del cliente. A partir de la misma investigación se logró establecer que la posición que los consumidores le otorgan a las marcas en relación al contexto competitivo predice la participación en el gasto del cliente en la categoría de acuerdo con la denominada "*Regla de Distribución del Gasto del Cliente*".

Lo relevante más que el gasto de cada cliente y de la calificación que puedan dar de cada marca es el orden relativo (ranking) que se establece entre las marcas consumidas.

La regla permite transformar las posiciones obtenidas por las marcas en cuanto a la de satisfacción, recomendación o lealtad en la participación del gasto que tiene cada cliente. Esto permite que los gerentes y administradores puedan enfocar sus esfuerzos hacia el incremento de la participación del gasto de los clientes en vez de hacerlo a través de medidas indirectas que se correlacionan con el beneficio de la empresa.

Lo que se busca entonces, es entregar una herramienta de gestión para que los administradores puedan conocer la participación que tienen sus empresas en el gasto del cliente en la categoría y a partir de esa información conducir acciones tendientes a aumentar dicha participación y mejorar el beneficio para la empresa.

## CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto busca establecer una relación entre los indicadores de satisfacción y lealtad, con la participación en el gasto de los clientes permitiendo generar una herramienta para los gerentes, con el fin de orientar sus acciones de gestión de clientes hacia el aumento rentable en la participación del gasto en la categoría. Dado que las métricas tradicionales utilizadas para evaluar la satisfacción y lealtad tienen baja capacidad para explicar los resultados financieros de las compañías, se busca mostrar mediante el uso de la regla de distribución del gasto que se puede establecer una conexión entre estas métricas y el beneficio de las compañías de modo de guiar de manera rentable las acciones tendientes a mejorar la experiencia de clientes.

Para esto se llevó a cabo una medición de satisfacción y lealtad de clientes en la industria de las farmacias. De modo de levantar información que permita, mediante la utilización de la regla de distribución del gasto del consumidor, transformar las puntuaciones de los clientes en participaciones del gasto.

Adicionalmente, en la medición, se incluyeron preguntas tendientes a levantar las percepciones que tienen los clientes de las principales variables que afectan la evaluación del desempeño de las empresas participantes de la categoría, de modo de buscar estrategias que permitan afectar directamente el cometido de las marcas para luego evaluar el impacto sobre el negocio.

Las preguntas claves a responder son:

- ¿Existe correlación entre la satisfacción de los clientes y la lealtad?
- ¿Existe correlación entre la satisfacción de los clientes y la participación en el gasto de los mismos?
- ¿Qué otras variables afectan la participación en el gasto de los clientes?
- ¿Cuál es el impacto financiero para las empresas estudiadas de realizar mejoras de acuerdo al modelo?

La realización de este proyecto se sustenta en la importancia que tiene para los administradores de cadenas la gestión de los clientes para la maximización de los beneficios en el tiempo. Gran parte de las empresas de servicio enfocan esfuerzos, de selección, capacitación e incentivos para incrementar sus niveles de servicio esperando que esto sea retribuido mediante la lealtad de sus clientes. En este sentido, y aludiendo el importante desarrollo que tiene el retail en Chile, el contar con herramientas que permitan operacionalizar la gestión de clientes puede ayudar a mejorar el *performance* de las tiendas incrementando el beneficio operacional.

Adicionalmente, para Ipsos Chile empresa líder en investigación de mercados, este modelo es conocido como “WAO” (*Wallet Allocation Optimizer*), que ha sido una herramienta muy exitosa en el mercado Norteamericano y Europeo. Este aún no es desarrollado ni difundido en Chile y con esta iniciativa se espera tener un primer análisis en detalle, para su lanzamiento en el mercado local.

## **CAPÍTULO 3: OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Diseñar e implementar un sistema de medición de Satisfacción y Lealtad de clientes, que permita proponer acciones para incrementar la participación en el gasto de los clientes en la industria de las farmacias.

### **Objetivos Específicos**

- Medir, usando técnicas de investigación de mercados, la satisfacción de clientes en relación a los productos y servicios proporcionados profundizando en el nivel de satisfacción con atributos accionables de los servicios ofrecidos.
- Evaluar el impacto de los atributos en la satisfacción, lealtad y en la participación del gasto del cliente.
- Generar un mecanismo de interpretación práctica para las componentes de la satisfacción, que sugieran un incremento rentable de la participación del gasto del cliente.
- Identificar focos de mejora y aspectos claves a intervenir. Evaluando su impacto en la participación del gasto del cliente, así como también, su impacto financiero para guiar la gestión táctica y estratégica de las cadenas.
- Evaluar las bondades del sistema de medición.



## CAPÍTULO 4: MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presentan los conceptos y herramientas que luego se aplican en la metodología y desarrollo del proyecto. Se especifican conceptos relevantes de la investigación de mercados, satisfacción y lealtad de clientes.

### Investigación de Mercados

“La investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el investigador a través de la información. La que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, afinar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para atender estos aspectos, diseña el método para recabar la información, hallazgos y sus implicancias.”<sup>1</sup>

Para evaluar percepciones asociadas a las experiencias de los clientes con los servicios un enfoque común es usar herramientas de investigación de mercados. Las percepciones y opiniones entregadas por los clientes permiten a los responsables de los servicios, diseñar estrategias para aumentar la retención y preferencia de modo de aumentar el beneficio para la empresa.

La investigación de mercado puede clasificarse según su enfoque:

- **Investigación Exploratoria:** Este enfoque intenta desarrollar pensamientos e intuiciones iniciales del proceso de toma de decisiones, lo que usualmente es utilizado con posterioridad para conducir una etapa de investigación conclusiva.
- **Investigación Concluyente:** Entrega información que permite evaluar y seleccionar distintos cursos de acción, caracterizado por procedimientos formales de investigación, donde la necesidad y objetivos de información están claramente definidos. La investigación concluyente se puede dividir entre la de origen causal y la descriptiva.
  - **Investigación Descriptiva:** Busca generar datos cuantitativos que describan la composición y características de grupos y unidades relevantes bajo investigación.
  - **Investigación Causal:** Intenta identificar relaciones causa-efecto entre las variables estudiadas en el sistema de marketing. Típicamente se asocia a experimentos y a pruebas que permiten probar las hipótesis y mostrar la causalidad.

Existen cuatro fuentes básicas de datos de marketing: directamente de los encuestados, de situaciones análogas, de experimentos y de datos secundarios.

---

<sup>1</sup> Aaker, Kumar, Day (1995)

- **De los encuestados:** se refiere a la fuente primaria de recopilación de información, en la cual el sujeto mediante la comunicación retroalimenta al investigador o éste mediante la observación es capaz de reconocer los acontecimientos relevantes.
- **Situaciones análogas:** responde a una forma lógica de examinar situaciones análogas o similares que incluyen el estudio de casos y simulaciones con el fin de entender el comportamiento.
- **Experimentos:** Consiste en la creación de un ambiente sobre el cual se pueden manipular ciertas variables de marketing y estudiar el resultado del proceso, buscando aislar todos los posibles fenómenos externos.
- **Datos secundarios:** Corresponde a toda la información y datos que recopilan terceros para propósitos distintos al del problema que se está estudiando.

Los datos primarios recolectados pueden ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa en cuanto a su carácter exploratorio o conclusivo.

- **Estudios Cualitativos:** Se caracteriza por la realización de estudios de carácter exploratorio, que facilita la familiarización y comprensión del problema estudiado por parte del investigador, en relación a que no se han establecido hipótesis previas. Se comprenden los elementos relevantes del problema en estudio que deben ser considerados en la etapa cuantitativa de la investigación.
- **Estudios Cuantitativos:** Corresponden a investigaciones de carácter conclusivos. Generalmente existen hipótesis previas a estudiar y lo que se busca es concluir acerca de las características que describen al objeto en estudio o acerca de la relación causa/efecto de ciertas variables del problema de marketing.

## Muestra y Tipos de Muestreo

Una muestra es un subgrupo de la población seleccionado para una investigación de mercados cuantitativa. Las muestras típicamente son usadas cuando hay ausencia de recursos (económicos, tiempo, humanos) para abarcar a toda la población y cuando la falta de control para abarcar grandes números de sujetos afecta la credibilidad de la medición.

- **Muestreo Probabilístico:** El muestreo probabilístico es una técnica de muestreo, en la cual cada elemento tiene una probabilidad conocida y mayor de cero de ser seleccionado para la muestra. Esto permite realizar inferencias estadísticas acerca de las características del grupo objetivo. Permite obtener un intervalo de confianza para un nivel de error estándar de acuerdo a las características del objeto en estudio. Hay 3 grandes métodos de muestreo probabilístico:
  - Muestreo aleatorio simple
  - Estratificado
  - Por conglomerados
- **Muestreo No Probabilístico:** El muestreo no probabilístico corresponde a una técnica de muestreo que no utiliza procedimientos de selección aleatorios, sino

que depende del juicio del investigador. Por lo mismo, no hay forma de establecer la probabilidad de seleccionar un determinado elemento dentro de la muestra, impidiendo asegurar que los estimadores son insesgados y no permitiendo estimar un intervalo de confianza. Los métodos de muestreo no probabilístico se dividen en 3 grupos:

- Conveniencia
- Criterio
- Cuotas

Muestreo por cuotas: En esta técnica de muestreo no probabilístico se definen grupos de acuerdo a ciertas características de control (GSE, sexo, edad, etc.) y luego se asigna una cantidad de elementos (cuota) para cada grupo, los cuales son seleccionados de acuerdo al juicio o conveniencia del investigador.

Entre las principales características del muestreo por cuotas destacan:

- Las características de control usadas para definir los grupos deben ser relevantes para el problema de investigación.
  - Con frecuencia, las cuotas que se asignan a cada grupo corresponden a la distribución real de la población respecto a las características de control.
  - Una vez que se asignan las cuotas, existe amplia libertad en la forma de seleccionar los elementos que conformarán la muestra de cada grupo.
  - Puede no ser representativo si se omiten variables de control relevantes por dificultades prácticas asociadas a la inclusión de muchas de éstas.
- 
- **Panel de Investigación**: Corresponde a un conjunto de personas que colaboran libre y voluntariamente en investigaciones de diferente índole. Los participantes se comprometen a permanecer en el panel durante un tiempo mínimo (variable según el tipo de panel de que se trate) normalmente a cambio de algún incentivo. Una de las principales ventajas del panel frente a métodos tradicionales de recolección de información como las encuestas telefónicas, es que previamente se conoce información del respondente, lo que permite orientar de mejor manera la investigación haciendo posible realizar seguimiento en el tiempo.

## Satisfacción de Clientes

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".<sup>2</sup>

Oliver, por su parte, indica que la satisfacción es un juicio a raíz de una experiencia de consumo; es el juicio que un producto o servicio genera un nivel agradable de cumplimiento relacionado con el consumo.<sup>3</sup>

Gran parte de la investigación relacionada confirma que las expectativas pre-consumo

---

<sup>2</sup> Philip Kotler (2013)

<sup>3</sup> Richard Oliver (1997)

son determinantes para la satisfacción final. Durante el consumo, los clientes experimentan el rendimiento del producto y lo comparan con su nivel de rendimiento de producto esperado. Juicios de satisfacción son entonces formados a partir de esta comparación. La evaluación resultante se etiqueta positivamente si el rendimiento es mejor de lo esperado, negativamente si es peor de lo esperado y la conformación si es el esperado. En resumen, los clientes evalúan el rendimiento del producto mediante la comparación de lo que esperaban, con lo que creen que han recibido.

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

- **Beneficio Percibido:** Se refiere al valor percibido que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe después de tener una experiencia de consumo. Una de las particularidades es que se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa, dado que se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio. También es importante destacar que está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad, pudiendo estar influenciado por opiniones de terceros, estado de ánimo y otras razones del cliente exógenas al control de la empresa.
- **Beneficio Esperado:** Son las expectativas que los clientes tienen de conseguir un resultado, que se producen por el efecto de una o más de éstas situaciones:
  - Experiencias de compras anteriores.
  - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
  - Ofertas y/o promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
  - Ofertas y/o promesas que hacen los competidores.
- **Niveles de Satisfacción:** Luego de la experiencia de consumo de un producto o servicio, los clientes experimentan una de éstas tres categorías de satisfacción:
  - *Satisfacción:* Se produce cuando el desempeño percibido del producto excede las expectativas del cliente.
  - *Complacencia:* Se produce cuando el desempeño percibido coincide a las expectativas del cliente.
  - *Insatisfacción:* Se produce cuando el desempeño percibido del producto no logra alcanzar las expectativas del cliente.

## Lealtad de Clientes

En el contexto empresarial, la lealtad es una palabra tradicionalmente utilizada para describir la disposición de un cliente para continuar comprando una marca en el largo plazo, de preferencia en forma exclusiva, prefiriéndola y recomendándola a sus amigos y relacionados.

La lealtad es el objetivo fundamental en la gestión de relaciones con clientes describiendo las relaciones que se establecen entre los clientes y las empresas, personas, productos o marcas.

El diccionario de la AMA define la lealtad como “la situación en la que un consumidor compra generalmente el mismo producto o servicio de la misma empresa en vez de hacerlo entre varios proveedores dentro de la categoría”. Asimismo, la define como el grado en el cual un consumidor adquiere constantemente la misma marca dentro de una clase de producto o servicio.

Diversos autores plantean que la “Lealtad es clientes comprando productos o servicios de la empresa una y otra vez porque les gusta y no porque no tiene otra opción mejor”. A partir de esto, podemos diferenciar entre la lealtad comportamental y actitudinal, también conocida como “participación en el gasto del cliente” y la “participación en el corazón del cliente” (*share of heart*), respectivamente. La lealtad comportamental se refiere a los clientes que compran exclusivamente o mayoritariamente una sola marca, mientras que la lealtad actitudinal se trata de tener un vínculo emocional con la marca; que un cliente guste más de una marca particular por sobre otras, e incluso llegue a desarrollar un fuerte vínculo afectivo o emocional con ella.

La verdadera lealtad requiere tanto de generar participación en el gasto del cliente como de tener participación en su corazón para que los clientes sigan comprando. Aún cuando los factores situacionales pueden hacer una repetición de compra difícil, tales como faltantes de productos o de proveedores alternativos que tratan de persuadir a los clientes para cambiar el uso mediante ofertas promocionales. Sin embargo, la lealtad actitudinal en sí misma no es una garantía de rentabilidad y las empresas deben ser eficientes en la traducción de estas actitudes e intenciones de lealtad hacia los comportamientos de lealtad reales.

El impacto de la lealtad para el negocio viene dado por la capacidad de establecer relaciones positivas hacia la rentabilidad, buscando correlacionarla con el comportamiento repetitivo de compra y la retención (situación que buscamos corroborar en este trabajo).

La medición de la lealtad presenta una dificultad técnica para los administradores y gerentes, ya que debido al significado de la misma y su connotación no se puede preguntar directamente a un cliente su grado de lealtad, teniendo que recurrir a medidas indirectas que sirven de indicadores de lealtad.

Entre ellos, destaca el índice de promotores neto publicado por Reichheld. Donde a partir de la pregunta respecto a la intención de recomendar a amigos y familiares, se construye un indicador de la lealtad. Reichheld plantea la medición de esta pregunta en una escala de 0 a 10 donde aquellos que evalúan entre 0 y 6 son catalogados como detractores, los que evalúan entre 7 y 8 neutros mientras quienes los hacen en lo más alto de la escala (9 y 10) son los promotores. Mediante la diferencia entre promotores y detractores construye el índice de promotores netos que según el investigador, mediante un incremento de un 5%, podría generar mejoras de entre un 25% y un 100% en los beneficios.

Otros indicadores también utilizados para componer indicadores de lealtad son la preferencia de marca, la intención de continuar utilizando el producto (recompra) y la satisfacción de clientes. Esta métrica permite establecer el porcentaje de clientes leales, mediante intersección de estas variables, buscando al porcentaje de clientes que califican en la parte más alta de la escala las tres preguntas a la vez.

## **Participación del Gasto del Cliente y La Regla de Distribución del Gasto de los Clientes**

Estudios conducidos por McKinsey & Company, proponen un cambio de foco desde la investigación y gestión en retención de clientes (lealtad) hacia el entendimiento del impacto en la participación en el gasto de los mismos. Coyles y Gokey (2002) muestran que destinar esfuerzos hacia incrementar la participación de gasto del cliente, puede agregar hasta diez veces más valor a la compañía que sólo enfocarse en la retención.

La participación en el gasto del cliente se define como el porcentaje del consumo del cliente, que se realiza con una determinada marca en función del consumo total en la categoría.

El interés en esta métrica viene dado porque permite establecer un vínculo directo entre el comportamiento del cliente y el resultado económico para la empresa. A diferencia de las otras métricas mencionadas, donde su correlación hacia el retorno financiero viene dado por la relación que tiene con otros indicadores de la compañía como la retención o la recompra los cuales tienen correlación con los resultados financieros.

La teoría y estudios empíricos muestran que existe una relación positiva entre la satisfacción de clientes y la participación del gasto de los clientes, pero que ésta es de naturaleza no lineal y asimétrica. Mientras que una investigación reciente, realizada por Keiningham, Aksoy, Boye y Cooil (2011), en la cual participaron cerca de 17.000 clientes en los Estados Unidos por dos años y donde se consideró su consumo en doce sectores de la economía, se muestra que medidas tradicionales de la lealtad, como el índice de promotores netos (NPS) tiene una baja correlación con la participación de gasto del cliente.

A priori, la participación del gasto es una información compleja de recolectar y calcular. Cada empresa participante de la categoría en ocasiones conoce lo que cada cliente consume y gasta con ella y no es sencillo estimar el nivel de gasto en la competencia.

A partir del mismo estudio, los investigadores lograron establecer que el ranking de evaluación que los consumidores otorgan a las marcas (independiente de la métrica utilizada), en relación al contexto competitivo, predice la participación en el gasto del cliente de acuerdo con la denominada "*Regla de Distribución del Gasto del Cliente*". La regla permite transformar las puntuaciones obtenidas por las marcas en cuanto a la de satisfacción, recomendación o lealtad en la participación del gasto que tiene cada cliente.

### Fórmula 1: Regla de Distribución del Gasto del Cliente

$$Participación\ en\ el\ Gasto\ del\ Cliente = \left(1 - \frac{Posición}{N^{\circ}\ de\ Marcas + 1}\right) \times \left(\frac{2}{N^{\circ}\ de\ Marcas}\right)$$

Comúnmente, cuando se mide lealtad y satisfacción, las puntuaciones para cada marca son preguntadas mediante el uso de escalas nominales en los cuestionarios. Lo que se debe hacer es transformar los puntajes en posiciones (rankings), cuidando que en el caso de empates se tome el promedio de la posición entre las marcas que la comparten.

La fórmula considera la posición que obtiene una marca en el contexto competitivo de todas aquellas que el respondente declara utilizar. En este sentido la fórmula derivada por los investigadores muestra una buena correlación con las participaciones en el gasto a nivel agregado.

A la participación en el gasto de los clientes estimada a través de la regla de distribución del gasto le llamaremos WAO Score (Wallet Allocation Optimizer Score).

A continuación se presenta un ejemplo práctico del cálculo de la participación del gasto del cliente considerando las puntuaciones entregadas por dos clientes para cuatro marcas en un indicador que va de 0 a 10. Como se puede ver en la figura N°1, ambos clientes entregaron una puntuación 9 para la marca A (la marca en estudio). La medida tradicional indicaría que ambos clientes tienen una muy buena percepción de la marca A, puesto que su puntuación es casi la máxima. Pero al contrastarla con las puntuaciones que ambos clientes entregaron a las marcas B, C y D podemos observar que sólo el cliente Y evalúa a la marca A como la más alta dentro de sus opciones, mientras que el cliente X evalúa a la marca C como la mejor.

Figura N°1 – Ejemplo de cálculo de la partición del gasto de clientes<sup>4</sup>

	CLIENTE	COMPETENCIA			CLIENTE	RANKING
	Marca A	Marca B	Marca C	Marca D	Share of Wallet	CLIENTE
Cliente X	9	9	10	9	20%	2\
Cliente Y	9	6	7	8	40%	1\

Aplicando la regla de distribución del gasto de acuerdo a lo expuesto en la figura N°2, podemos observar que el *share of wallet* respecto de la marca A es diferente para los clientes X e Y, siendo un 40% para el cliente Y y 20% para el cliente X.

<sup>4</sup> Fuente: Elaboración propia

**Figura N°2 – Ecuaciones para el cálculo de la partición del gasto de clientes<sup>5</sup>**

$$WAO \text{ Score (Cliente X)} = \left(1 - \frac{1}{4+1}\right) * \frac{2}{4} = (1 - 0,2) * 0,5 = 0,4 \rightarrow 40\%$$

$$WAO \text{ Score (Cliente Y)} = \left(1 - \frac{3}{4+1}\right) * \frac{2}{4} = (1 - 0,6) * 0,5 = 0,2 \rightarrow 20\%$$

## **Modelo SERVQUAL**

El Modelo SERVQUAL (1996) fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, con el fin de mejorar la calidad de servicio ofrecida por las organizaciones. Plantearon la utilización de un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio en función de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. El cuestionario está constituido a partir de la utilización de una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto de un servicio.

El modelo funciona midiendo lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones y luego las contrasta con la percepción del cliente respecto del mismo. De esta forma es capaz de determinar brechas entre las dos mediciones (entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe) y con esto facilitar el desarrollo de acciones destinadas a la mejora de la calidad de servicio.

Las dimensiones del modelo se definen como:

- **Fiabilidad:** Capacidad para realizar el servicio de manera homogénea y confiable.
- **Capacidad de Respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
- **Empatía:** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
- **Elementos Tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

El modelo se considera no para el análisis de brechas si no para el relevamiento de las dimensiones y variables claves en la calidad y percepción de servicio. Es así, como se toman las cinco dimensiones planteadas por los autores como marco conceptual en el diseño de las variables a levantar en las mediciones de modo de cubrir todos los espacios relevantes.

---

<sup>5</sup> Fuente: Elaboración propia



## Regresión Logística:

La regresión logística se utiliza para predecir el resultado de una variable categórica en función de las variables independientes. Las regresiones logísticas permiten modelar la probabilidad de ocurrencia de un evento ( $p_i$ ) dada la función de otros factores ( $x_i$ ) los que corresponden a las variables independientes.

### Fórmula 2: Modelo de regresión logística

$$\text{logit}(p_i) = \ln\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = \beta_0 + \beta_1 x_{1,i} + \dots + \beta_{1k} x_{k,i}$$

De acuerdo a la regresión logística,  $i$  corresponde a las observaciones del fenómeno en estudio, mientras la probabilidad de ocurrencia del evento queda determinada de acuerdo a la fórmula 3.

### Fórmula 3: Probabilidad del modelo logístico

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 x_{1,i} + \dots + \beta_{1k} x_{k,i})}}$$

## **CAPÍTULO 5: APOYO INSTITUCIONAL**

El desarrollo de este proyecto fue patrocinado por Ipsos Chile<sup>6</sup> empresa líder en la industria de la investigación de mercados. Ipsos es una empresa de origen francés presente en 85 países con operaciones en Chile desde fines de los 80.

Ipsos es una compañía independiente, formada por especialistas, que se enfoca exclusivamente en la investigación de mercado basada en encuestas. Se encuentra organizada en cinco unidades de especialización siendo una de ellas Ipsos Loyalty.

Ipsos Loyalty es la unidad global de negocios, especializada en entregar soporte para la mejora de la gestión del negocio de sus clientes, desde el punto de vista de la satisfacción y lealtad de sus consumidores, la mejora de sus procesos y la interacción de servicio con su personal de atención y canales de contacto.

Ipsos facilitó sus herramientas de recolección de información y ejecutó el trabajo de campo del proyecto.

---

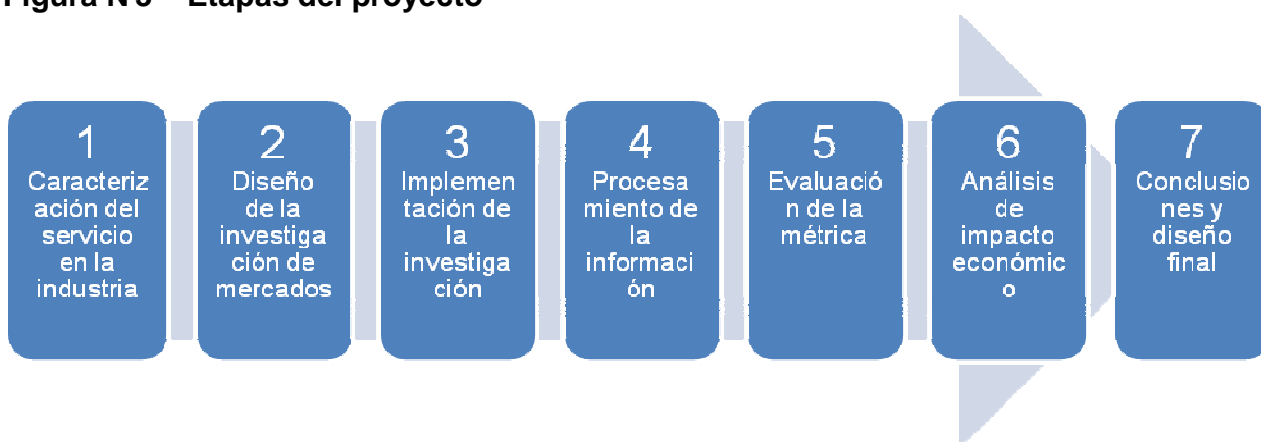
<sup>6</sup> Para más información ingresar a [www.ipsos.cl](http://www.ipsos.cl)

## CAPÍTULO 6: METODOLOGÍA

Si bien la metodología se enmarca en el campo de la investigación de mercados y por tanto busca generar información para la toma de decisiones, también tiene una componente de negocios, pues busca diseñar y validar un instrumento de medición que pueda tener aplicación en otros dominios diferentes al caso de estudio.

El trabajo se organiza en función de 7 etapas las que se presentan en la figura N°3:

**Figura N°3 – Etapas del proyecto**



En la primera etapa, se describe el servicio que reciben los clientes en la categoría para realizar un levantamiento de las principales variables que afectan la percepción de los clientes. Este levantamiento considera el mapeo de la experiencia de los clientes en los puntos de venta y el análisis de los resultados en función del marco conceptual que plantea el modelo SERVQUAL. La segunda etapa es la que involucra el diseño de la investigación de mercados que luego se implementa en la tercera etapa (proceso de medición).

A partir de la información relevada, en la cuarta etapa se procede a realizar el procesamiento de la información con el fin de construir las métricas que luego son evaluadas en la quinta etapa del proyecto. El procesamiento considera entre otros la depuración de la base de datos, codificación de preguntas abiertas y el análisis tanto univariados como multivariados. La evaluación de la métrica consiste en calcularla, estimar su nivel de ajuste respecto de otros indicadores evaluados y a partir de eso construir un modelo que permita proponer acciones tendientes a la mejora rentable de la experiencia de los clientes.

Una vez construidas y evaluadas las métricas se realiza un análisis de impacto económico que permite conocer el efecto de las acciones planteadas para dar paso al diseño final de una herramienta de mediciones y gestión.

Por su parte, el desarrollo de la metodología y el de las etapas se divide en sub-etapas las cuales se presentan en la tabla N°1 junto con sus entregables.

**Tabla N°1: Detalle de la metodología**

Etapas	Sub Etapa	Entregable
<p><b>1 - Caracterización del servicio en la industria:</b> Se describirá el servicio que reciben los clientes en la categoría de estudio, buscando detallar las principales variables que afectan la percepción de los clientes.</p>	<p><b>1.1 – Mapeo de Experiencia de Clientes:</b> Mediante la utilización de técnicas de observación no participante, se levantará el proceso de atención que siguen los clientes en la industria estudiada. De modo de conocer los principales puntos de contacto, procesos y elementos que intervienen en su servicio.</p> <p><b>1.2 - Determinación de variables influyentes en el servicio:</b> Utilizando el modelo SERVQUAL como referencia, se contrastarán los hallazgos del levantamiento del ciclo de servicio, de manera de determinar el listado de atributos relacionados a la experiencia que influyen la satisfacción en el punto de venta.</p>	<p><b>1.1.1</b> - Ciclo de servicio en la industria estudiada.</p> <p><b>1.2.1</b> - Atributos y variables relevantes en el servicio de la industria estudiada.</p>
<p><b>2 - Diseño de la investigación de mercados:</b> Se determinará el enfoque y carácter de la investigación para dar paso al diseño del proceso de recolección de datos y del cuestionario.</p>	<p><b>2.1 - Diseño del instrumento de medición<sup>7</sup>:</b> A partir de la información recopilada y analizada en la caracterización del servicio de la industria, se diseñará el cuestionario a aplicar en la medición cuantitativa.</p> <p><b>2.2 - Diseño del estudio:</b> Se realizará el diseño muestral del estudio considerando tamaños muestrales, la técnica de recolección de datos, los tiempos de medición y el tipo de análisis que se realizará para obtener las conclusiones planteadas.</p> <p><b>2.3 - Prueba piloto:</b> El cuestionario, una vez diseñado, será aplicado a un grupo de 12 personas correspondientes a la población objetivo. Esto con el fin de revisar su estructura, funcionamiento y evaluar posibles ajustes en fraseos antes de pasar a la implementación.</p>	<p><b>2.2.1</b> - Ficha resumen de la metodología.</p> <p><b>2.3.1</b> - Cuestionario validado para la implementación.</p>

<sup>7</sup> El cuestionario se adjunta en el Anexo C.

<p><b>3 - Implementación de la investigación:</b> Corresponde a la fase del relevamiento de la información desde los consumidores a través de la aplicación del cuestionario.</p>	<p><b>3.1 - Trabajo de campo:</b> Una vez desarrollado el cuestionario y seleccionado la técnica de medición, se procederá a realizar el proceso de encuestaje, aplicando el cuestionario a la población objetivo definida para el estudio.</p>	<p><b>3.1.1 -</b> Base de datos con las respuestas de los encuestados.</p>
<p><b>4 - Procesamiento de la información:</b> Se consolidará la información proveniente de las encuestas y se realizará el análisis descriptivo de los resultados.</p>	<p><b>4.1 - Depuración de los datos:</b> Se verificará la no existencia de códigos anormales, la consistencia de la base de datos y la presencia de casos extremos.</p> <p><b>4.2 - Codificación de preguntas abiertas:</b> Las preguntas abiertas serán manualmente codificadas en macro-conceptos para permitir su posterior cuantificación.</p> <p><b>4.3 - Análisis univariado:</b> Mediante la utilización de herramientas de procesamiento estadístico (SPSS) se tabularán los resultados para la obtención de estadísticos descriptivos como medias, frecuencias, varianzas y otros estadísticos muestrales.</p> <p><b>4.4 - Análisis bivariados:</b> Se busca describir la relación bivariada entre dos variables (satisfacción y atributos) mediante la utilización de estadísticos descriptivos como el coeficiente de correlación lineal y la regresión simple.</p>	<p><b>4.1.1 -</b> Base de datos depurada de respuestas de los encuestados.</p> <p><b>4.3.1 -</b> Tablas y gráficos con los principales resultados del estudio.</p> <p><b>4.4.1 -</b> Análisis descriptivo de los resultados.</p>
<p><b>5 - Evaluación de la métrica:</b> Con la información recolectada y procesada se procederá a la aplicación de la regla de distribución del gasto de los clientes, estimando la participación que tienen las marcas de la categoría en el gasto de los mismos. Esto permitirá evaluar la bondad de la métrica al compararla con las declaraciones de</p>	<p><b>5.1 - Transformación de resultados:</b> A partir de los resultados obtenidos y de acuerdo a los requerimientos de la métrica, se procederá a transformar los resultados de satisfacción de clientes para las diferentes cadenas en resultados de rankings para cada respondente.</p> <p><b>5.2 - Cálculo de las participaciones en el gasto:</b> De acuerdo a la regla de distribución del gasto y con los datos transformados se procederá a calcular las participaciones del gasto de cada cliente.</p> <p><b>5.3 - Comparación de resultados:</b> Los resultados obtenidos por la</p>	<p><b>5.2.1 -</b> Estimación de la participación del gasto de los clientes.</p> <p><b>5.3.1 -</b> Estimación de la bondad de la métrica.</p>

participación del gasto entregadas por los clientes. métrica serán comparados contra las declaraciones de gasto efectuadas por los clientes en el cuestionario.

**6 - Análisis de impacto económico:** A partir del análisis de variables incidentes en la participación del gasto de los clientes, se podrá evaluar el costo y beneficio de la implementación de planes de mejora y el retorno para la empresa.

**6.1 - Análisis de variables incidentes en la participación del gasto de los clientes:** Mediante el uso de regresiones logísticas se busca establecer las relaciones que se constituyen entre el *share of wallet* y las variables que mejor describen la lealtad y la satisfacción de las distintas marcas de la categoría.

**6.2 - Análisis de beneficios:** Se estimará el beneficio de las acciones de mejora resultantes del análisis del estudio

**6.3 - Priorización de acciones de mejora:** De acuerdo al análisis de beneficios y evaluación de variables se propondrán acciones de mejora.

**6.4 - Estimación del Costo y Retorno de Implementación de las Acciones de Mejora:** A partir de las recomendaciones realizadas, se estimará el costo de implementación, evaluando el retorno sobre la inversión.

**6.1.1 - Análisis de las relaciones bivariadas entre la satisfacción y la participación en el gasto.**

**6.1.2 – Variables de servicio más incidentes en la participación del gasto de los clientes.**

**6.2.1 - Estimación del beneficio de implementación de las acciones de mejoras asociadas al incremento de la participación en el gasto de los clientes.**

**6.3.1 - Lista priorizada de acciones de mejora propuestas de acuerdo al análisis cualitativo de variables incidentes y de beneficios.**

**6.4.1 - Estimación del costo de implementación de las acciones de mejora recomendadas.**

**6.4.2 - Estimación del retorno de la inversión de acuerdo a las recomendaciones de mejora.**

<p><b>7 - Conclusiones y diseño final:</b> Se concluirá sobre las relaciones que se establecen entre la satisfacción y la participación en el gasto de los clientes, permitiendo proponer un modelo de medición para ser utilizado por las empresas para hacer seguimiento de las acciones de mejora.</p>	<p><b>7.1 - Diseño del modelo final:</b> Se procederá al diseño del modelo de gestión para la industria, que permita evaluar el impacto financiero de las acciones tendientes a la mejora de la calidad</p> <p><b>7.2 - Conclusiones:</b> Se concluirá sobre las relaciones que se establecen entre la satisfacción y la participación en el gasto de los clientes y la bondad de la métrica.</p>	<p><b>7.1.1</b> – Propuesta de modelo de gestión para la industria estudiada.</p> <p><b>7.2.1</b> – Conclusiones y recomendaciones finales.</p>
---	---	---

## **CAPÍTULO 7: ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR**

Este proyecto estudia la aplicación de la regla de distribución del gasto en la categoría de farmacias en Chile. Buscando establecer una relación entre la satisfacción de clientes, las variables que constituyen la percepción de satisfacción con la participación en el gasto de los clientes de dicha categoría de venta al detalle (*retail*).

Se realizó una medición transversal, levantando las percepciones de una muestra representativa de clientes de farmacias a lo largo del país. El diseño de la investigación permitió obtener información por segmentos socioeconómicos, edad, género, hábitos de compra y frecuencia de visita. En este sentido no es posible desprender un análisis longitudinal del comportamiento de las métricas en el tiempo.

El análisis de la métrica de WAO Score se realiza contrastándola contra la declaración de los clientes respecto de cómo aloca su gasto en la categoría. Si bien, la declaración de los clientes respecto del gasto en la categoría es un indicador con limitaciones, se acepta su uso pues el fin de trabajo es la construcción de un modelo tendiente a evaluar el impacto de las gestiones de mejora más que a validar empíricamente la métrica propuesta por los autores.

Como subproducto de la investigación en la categoría, se establecen las bases para futuros trabajos en otras categorías homólogas donde la metodología pueda ser aplicada.



## CAPÍTULO 8: RESULTADOS ESPERADOS

El producto final de éste proyecto se divide en 4 partes:

- **Análisis de la categoría investigada:** Una evaluación del nivel de servicio percibido por los clientes de la industria de las farmacias. Permitiendo recabar información respecto a la valoración que ellos tienen de las diferentes variables incidentes en la percepción de satisfacción, intención de recomendación y otras variables determinantes de la lealtad.
- **Análisis de la participación del gasto de los clientes:** Evaluación de la bondad de la métrica propuesta. Determinación y análisis de las variables que tienen impacto en la participación del gasto de los clientes. Esto entrega un listado priorizado de variables que pueden ser accionadas por los administradores para afectar el resultado de la empresa.
- **Evaluación del impacto económico:** Evaluación del costo y beneficio de la implementación de las acciones de mejora y el retorno para la empresa. Entre los subproductos de esta parte se encuentran:
  - Estimación del beneficio de implementación de las acciones de mejoras, asociadas al incremento de la participación en el gasto de los clientes.
  - Estimación del costo de implementación de las acciones de mejora recomendadas.
  - Análisis de retorno de la inversión de las acciones recomendadas.
- **Modelo de gestión:** Un modelo de gestión que permita operacionalizar los hallazgos de la investigación de mercados, tendientes a la mejora de la calidad de servicio priorizada por su impacto en la participación del gasto de los clientes.

## **CAPÍTULO 9: CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE LAS FARMACIAS**

En esta sección se busca caracterizar el mercado de las farmacias con el fin de desarrollar un marco conceptual sobre el cual se generará el análisis. Adicionalmente, se busca entender las variables que deben ser consideradas en la etapa de medición, para la cual se realiza un mapeo de experiencia de clientes, para luego contrastar las variables y atributos de servicio más relevantes a ser incluidas en el cuestionario.

### **Las Farmacias en Chile**

El retail chileno lo componen los Supermercados, Grandes Tiendas, Farmacias, Ferreterías, Mejoramiento del Hogar, Estaciones de Servicios, entre otros. La industria de las farmacias desde la década de los 90 ha comenzado a agregar a su oferta tradicional de medicamentos y fármacos (*pharma*) productos de aseo personal, belleza y otros de consumo masivo (*non pharma*), alcanzando una venta total estimada de US\$1.600 millones al año, de los cuales cerca del 70% corresponden a *pharma* y el restante equivale a artículos de perfumería y alimentos<sup>8</sup>.

El mercado de las farmacias en Chile se encuentra altamente concentrado, las tres cadenas principales de farmacias lo dominan, Cruz Verde, cuenta con una participación de mercado en torno al 40%, mientras Salcobrand alcanza el 25% y Farmacias Ahumada el 30%, la que se estima en conjunto representan aproximadamente el 95% de las ventas de esta industria<sup>9</sup>. Su penetración supera el 90% de la población chilena.

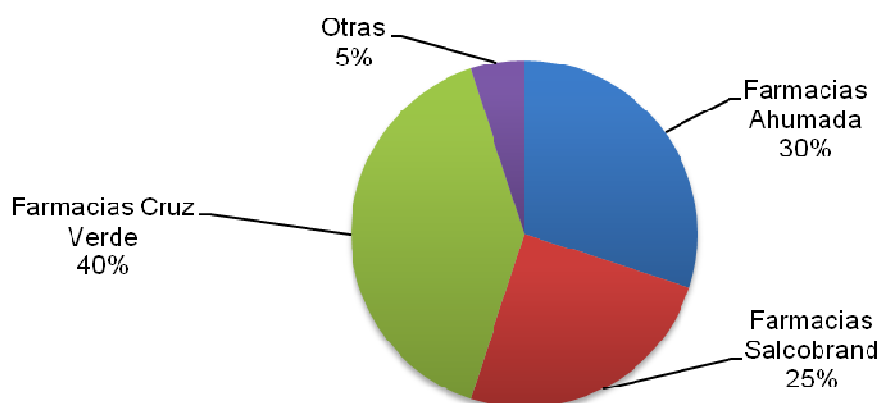
---

<sup>8</sup> Fuente: Géminis Consultores 2011

<sup>9</sup> Las Farmacias no reportan información más actualizada

### Gráfico N°1 - Participación de Mercado al 2008

Fuente: CERET – Universidad de Chile



Farmacias Cruz Verde nace en Viña del Mar (1984) y casi 30 años después es la cadena con mayor cobertura en Chile con 580 locales a nivel nacional. Farmacias Cruz Verde es la cadena farmacéutica de crecimiento más explosivo en los últimos años, pasando de sólo 40 locales en 1995, a más de 540 farmacias a nivel nacional en 2010. La empresa tiene ventas anuales por más de US\$650 millones bajo un modelo de funcionamiento mixto con un 60% de locales propios y un 40% de locales franquiciados. Su foco de negocio orientado principalmente hacia los segmentos socioeconómicos C1 y C2, para los cuales ha desarrollado programas de fidelización y una tarjeta de crédito.

Por su parte, Farmacias Ahumada inauguró su primer local el año 1968. A comienzos de la década de los 90 la compañía comenzó su expansión hacia regiones, desarrollando una red de 368 locales. Sus ventas anuales alcanzan los US\$480 millones aproximadamente. La estrategia de crecimiento se ha basado en un modelo de farmacias llamado "Drugstore" (similar al modelo americano), donde ofrece el más amplio surtido en medicamentos y productos relacionados con la salud, higiene y cuidado personal, agregando a ellos soluciones de bienes de conveniencia. Este modelo generó una transformación en la industria y luego fue adoptado por la competencia. Por lo que la compañía optó por construir una marca propia de medicamentos (FASA) y a contar con marcas exclusivas de producto para aumentar la diferenciación de su propuesta competitiva. El segmento objetivo de Farmacias Ahumada es el segmento socioeconómico ABC1, en donde el modelo Drugstore es capaz de aportar el valor del sector non pharma, el cual estima su contribución en un 50% del negocio.

En cuanto a Salcobrand (2000), esta nace de la fusión de Farmacias Brand (1880) y de Farmacias Salco (1982). En la actualidad, Salcobrand ha puesto su foco en cuidar la salud a través de toda una gama de productos y servicios (modelo pharma y nonpharma), tales como productos saludables y productos de belleza que apunten hacia el bienestar integral de los clientes. Salcobrand cuenta con 334 locales a lo largo de Chile. Las ventas anuales alcanzan los US\$400 millones. A diferencia de Farmacias

Ahumada, Salcobrand se dirige a un segmento socioeconómico más amplio, ABC1 C2, tal como lo hace Cruz Verde.

En 2005 llegan a Chile, provenientes de México, las Farmacias del Dr. Simi, que si bien aún no consiguen una posición relevante en la participación de mercado, cuentan con una oferta basada exclusivamente en medicamentos genéricos y en menor medida productos asociados al bienestar personal, higiene y perfumería. Su propuesta se centra en *pharma* de bajo precio con productos genéricos, donde gran parte de esa oferta complementaria a medicamentos, está constituida por vitaminas y artículos de higiene y perfumería de elaboración propia. Actualmente cuenta con 167 farmacias abiertas desde Arica a Punta Arenas abarcando las ciudades más importantes del país con una orientación hacia el segmento C3.

Las tres cadenas principales de farmacias han estado en una constante guerra de precios lo que ha terminado en una rentabilidad más baja de lo esperado para este sector. A esto se suma la fuerte presencia que han tomado los productos genéricos que han incidido en que los precios de los fármacos en Chile sean los más bajos de Latinoamérica. Mientras Cruz Verde apostó por una estrategia de precios bajos y la competencia ha sido ardua, Farmacias Ahumada y Salcobrand han buscado responder buscando diferenciarse ofreciendo tarjetas de crédito propias, asociaciones con tarjetas de grandes tiendas y programas de fidelización.

De acuerdo a los resultados de mediciones de satisfacción de clientes publicados por CERET (2012), la categoría en promedio alcanza un nivel de satisfacción general cercano al 88%, donde Doctor Simi es la mejor evaluada mientras Cruz Verde queda en el último lugar de entre las marcas evaluadas.

**Tabla: N°2 – Satisfacción en Farmacias 2012**

Fuente: CERET – Universidad de Chile

	Satisfacción Total
Doctor Simi	97,2%
Salcobrand	88,5%
Farmacias Ahumada	84,5%
Cruz Verde	82,3%
<b>Promedio</b>	<b>88,1%</b>

## **Mapeo de la Experiencia de los Clientes en las Farmacias**

Para la determinación de las variables de servicio que impactan en las percepciones de los clientes y a su vez tienen efecto sobre su comportamiento, mediante la utilización de técnicas de observación no participante, se levantó un mapa que permite caracterizar la experiencia de los clientes.

Para la realización de esta etapa hubo que considerar un diseño que tomara en cuenta que hay diferentes formatos dentro de las cadenas y entre cadenas, por lo que el

modelo de atención no es único en la industria. De acuerdo a la descripción que hace el CERET los tres formatos más comunes pueden describirse como:

- **Multifuncional:** Existe sólo el mesón de atención y no hay góndolas con productos. Típicamente es el formato más reducido.
- **Multifuncional con góndola:** Es el formato de tamaño medio. Mayor parte de los productos se encuentran detrás del mesón de atención y son provistos por el personal de atención y sólo los productos de más alta rotación están en las góndolas.
- **Store:** Son las tiendas de mayor tamaño, tienen una proporción mayor de productos en góndola, con fuerte énfasis en productos de *non pharma*.

Se realizó una programación para cubrir los diferentes formatos de las diferentes cadenas, considerando las naturalezas de cada una. Por ejemplo que Ahumada y Salcobrand mantienen en su mayoría Store y Multifuncional con Góndola mientras que Farmacias del Doctor Simi, maneja principalmente el formato Multifuncional en su cadena de locales.

Se presenta en la tabla N°3 la cobertura de formatos y cadenas considerados para esta fase del proyecto.

**Tabla N°3: Farmacias visitadas – Observación no Participante<sup>10</sup>**

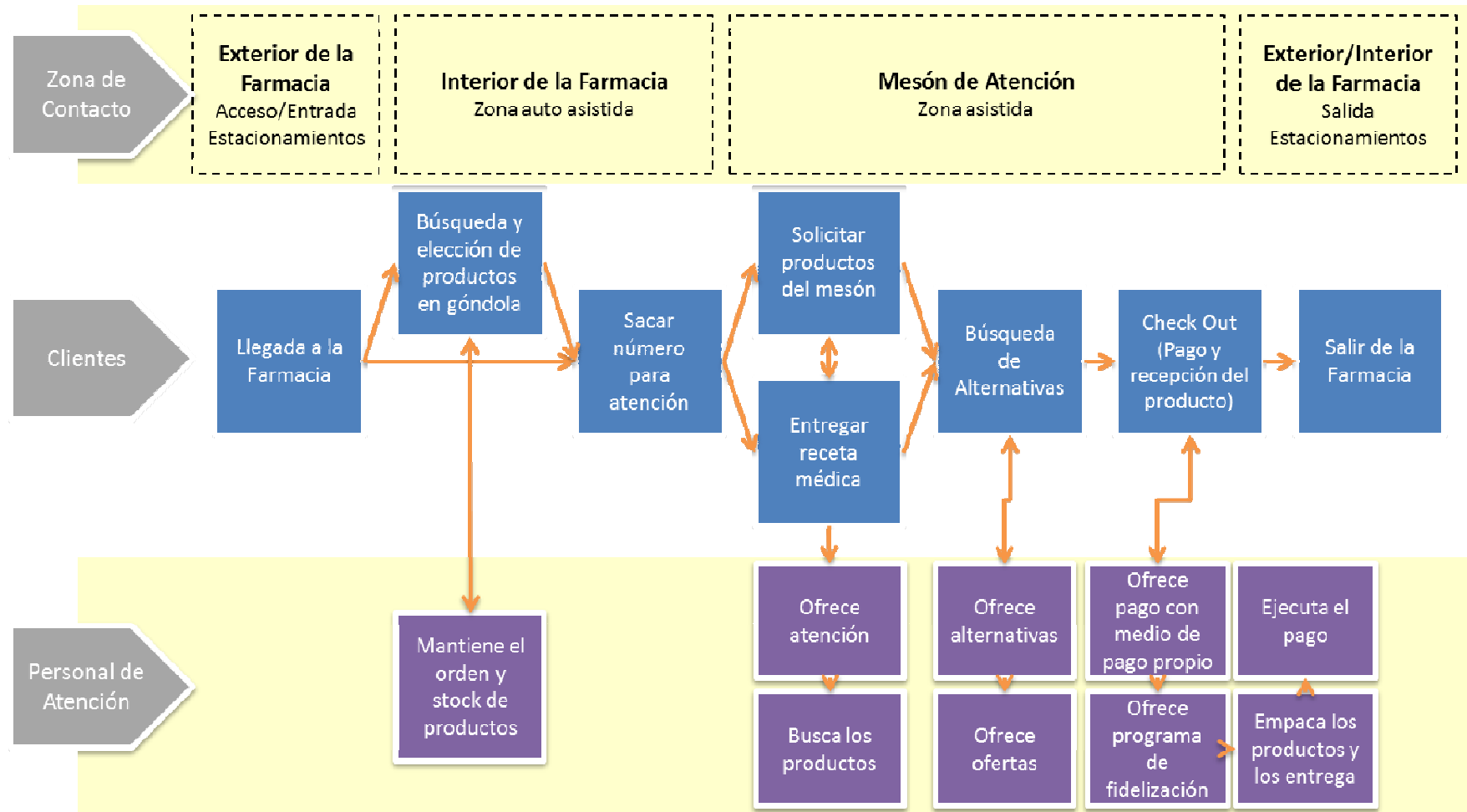
	Farmacias Ahumada	Farmacias Cruz Verde	Farmacias Salcobrand	Farmacias del Doctor Simi
Multifuncional		1		1
Multifuncional con góndola	1	1	1	
Store	1	1	1	

Dado que la caracterización de la experiencia de los clientes es funcional a la descripción general del servicio, para determinar las variables a ser consideradas en el cuestionario, se presenta un mapa de servicio “tipo” que representa una visita general a una farmacia. Como se muestra en el mapa que se presenta en la Figura N°4, la experiencia queda principalmente compuesta por situaciones que ocurren dentro y fuera de la farmacia y por rutinas de compra asistidas y otras no asistidas.

Los clientes tienden a desarrollar rutinas de búsqueda de productos en el caso de existir productos en góndola. Luego pasan por un proceso de espera y turno para atención del personal del mesón con quien desarrollan una nueva rutina de búsqueda de productos o alternativas adicionales para luego concluir con el checkout, que incluye una serie de pasos añadidos por las farmacias en pos de fomentar las conductas comerciales como el ofrecimiento de ofertas especiales/del día/temporada, ofrecimiento del medio de pago propio (cuando existe) o participación en el programa de fidelización.

<sup>10</sup> Fuente: Elaboración propia

Figura N°4 - Mapa de experiencia de servicio en la industria de las farmacias<sup>11</sup>



<sup>11</sup> Fuente: Elaboración propia

## **Determinación de Variables Influyentes en el Servicio**

Una vez desarrollado el mapeo de experiencia de clientes, que considera el aspecto de los puntos de contacto, las interacciones que desarrolla el cliente y las actividades del personal de contacto en cuanto a la atención.

El objetivo de la inclusión de estas variables en el cuestionario, es describir la experiencia de los clientes en atributos que luego puedan indicar rumbos de acción en torno a la gestión de experiencia mediante la construcción de modelos lineales. Estas variables tomarán el rol de variables independientes a ser contrastadas contra la lealtad de los clientes y la participación en el gasto.

Utilizando el modelo SERVQUAL como referencia, se contrastaron los hallazgos del levantamiento, de manera de determinar el listado de atributos relacionados a aquello que influencia la experiencia en la sala. El objetivo de este análisis es el poder hacer una pre-evaluación de la capacidad explicativa de las variables a ser incorporados.

A continuación se presenta el listado de atributos considerados en la medición:

**Tabla N°4: Atributos considerados para la medición**

- 1 Horario de atención
- 2 Ubicación
- 3 Estacionamiento
- 4 Pasillos amplios
- 5 Tienda limpia y ordenada
- 6 Calidad del producto
- 7 Personal de atención disponible
- 8 Tiempo de espera para ser atendido
- 9 Atención amable y atenta
- 10 Atención de devoluciones y quejas
- 11 Disponibilidad de productos que quiero
- 12 La calidad de la orientación entregada por los farmacéuticos
- 13 Precios competitivos
- 14 Ofertas y promociones
- 15 Tarjeta de crédito que tiene
- 16 Programas de fidelidad
- 17 Cajas

La figura N°5 detalla el análisis realizado, donde se contrasta, por una parte, el que los atributos planteados cubran todos los momentos de verdad de los clientes y que ellos cubran las cinco dimensiones planteadas por el modelo SERVQUAL.

**Figura N°5 - Matriz de Atributos <sup>12</sup>**

Zona de Contacto	Cliente	Personal de Atención	<b>Fiabilidad</b> Capacidad para realizar el servicio de manera homogénea y confiable.	<b>Capacidad de Respuesta</b> Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.	<b>Seguridad</b> Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.	<b>Empatía</b> Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.	<b>Elementos Tangibles</b> Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.	
<b>Exterior de la Farmacia</b> Acceso/Entrada Estacionamientos	Llegada a la Farmacia		Horario de atención				Ubicación Estacionamientos	
<b>Interior de la Farmacia</b> Zona auto asistida	Búsqueda y elección de productos en góndola	Mantiene el orden y stock de productos	Calidad del producto			Atención amable y atenta	Pasillos amplios Tienda limpia y ordenada	
	Sacar número para atención			Tiempo de espera para ser atendido				
<b>Mesón de Atención</b> Zona asistida	Solicitar productos del mesón	Ofrece atención		Personal de atención disponible			Disponibilidad de productos que quiero	
	Entregar receta médica	Busca los productos						
	Búsqueda de Alternativas	Ofrece alternativas			Atención de devoluciones y quejas	La calidad de la orientación entregada por los farmacéuticos	Atención amable y atenta	
		Ofrece ofertas		Ofertas y promociones Precios competitivos				
		Ofrece pago con medio de pago propio		Tarjeta de crédito que tiene				
	Check Out (Pago y recepción del producto)	Ofrece programa de fidelización		Programas de fidelidad				
		Empaca los productos y los entrega						
	Ejecuta el pago		Cajas					
<b>Exterior/Interior de la Farmacia</b> Salida Estacionamientos	Salir de la Farmacia						Estacionamientos	

<sup>12</sup> Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO 10: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El enfoque de la investigación será conclusiva, de carácter descriptivo, en cuanto intentará generar datos cuantitativos que describan las percepciones de los clientes. El diseño de la investigación es transversal en el tiempo, dado que la recopilación de información de la muestra de población se hace una sola vez con una muestra individual. Esto significa que los entrevistados son abordados para contestar el cuestionario en solo una oportunidad.

Se optó por una técnica de recolección de datos online a través de encuestas auto administradas utilizando el panel de Livra Panels<sup>13</sup>. Esto basado en que:

- En promedio, a nivel mundial, la investigación online es entre un 20% y 30% más económica que otros métodos de recolección de datos.
- Se evita el uso de entrevistadores, lo que permite que los participantes contesten libremente y se sientan bien, aún sobre temas tabú o más sensibles.
- Permite asegurar que las reglas y guías específicas del diseño del estudio se siguen, garantizando calidad y veracidad de las respuestas.
- Tienen una alta tasa de respuesta, más alta que otras técnicas de recolección.

En Anexos A se detalla la composición del panel de Livra en Chile, especificando la distribución de panelistas activos.

El diseño muestral entonces es no probabilístico; considerando un esquema por cuotas basado en las principales marcas que se quieren estudiar. Si bien el muestreo no probabilístico no permite proyectar directamente los resultados a la población en su totalidad, debido a que se trata de una investigación donde el objetivo es estudiar el comportamiento de los “usuarios” del servicio en particular, y de un servicio altamente concentrado donde 3 operadores cubren el 97% de la categoría, el muestreo no probabilístico por cuotas permite una buena aproximación permitiendo aprovechar las ventajas de la técnica online antes descrita.

La tabla N°5 describe la descomposición de la muestra total de 1200 casos a nivel nacional a través del panel. Las cuotas fueron diseñadas respecto de las tres cadenas principales, considerando 400 casos para Farmacias Ahumada, Cruz Verde y Salcobrand. Puesto que los clientes utilizan en promedio más de dos farmacias, esto permite tener muestras aún más robustas para estas cadenas que explican el mayor porcentaje de la categoría y a partir del uso cruzado que tienen los clientes se obtienen muestras e información para las demás cadenas en particular Farmacias del Doctor Simi que es la cuarta cadena del país. La encuesta fue aplicada entre los días 12 y 20 de agosto.

---

<sup>13</sup> Livra Panels (<http://www.livrapanels.com>) es una empresa del Grupo Ipsos, especializada en encuestas online.

**Tabla N°5 - Cuotas por Farmacia <sup>14</sup>**

	Total	FARMACIAS AHUMADA	FARMACIAS CRUZ VERDE	FARMACIAS SALCOBRAND
N° de Encuestas	1200	400	400	400

En Anexos B se detalla la ficha técnica resumen del estudio de mercados aplicado para este proyecto.

### **Diseño del Instrumento de Medición**

A partir de la información recopilada y analizada en el capítulo 10 en cuanto a la caracterización del servicio de la industria y la determinación de variables influyentes en el servicio, se diseñó el cuestionario que luego fue aplicado en la etapa piloto y sucesivamente en la fase de medición cuantitativa.

En Anexos D se presenta el cuestionario utilizado en la medición para la categoría de farmacias. En la tabla N°6 se detalla un esquema que representa las diferentes secciones del mismo.

<b>Tabla N°6 - Esquema del Cuestionario <sup>15</sup></b>		
<b>Sección</b>	<b>Contenido</b>	<b>Descripción</b>
Introducción	Saludos e invitación a participar	Se presenta la encuesta y se invita a contestarla
Demográficos y Filtros	Género	Se detalla el género
	Edad	Se detalla la edad, si es menor de 15 o mayor de 65 años se termina la encuesta (niños por capacidad para responder y adultos mayores dado que tienen un trato diferenciado)
	Lugar de residencia	Se detalla que sean residentes de Chile, de lo contrario se termina la encuesta
	Filtro de ocupación	Se detalla la ocupación de los entrevistados y se filtra a personas que trabajen en industrias relacionadas a la investigación y las farmacias

<sup>14</sup> Fuente: Elaboración propia

<sup>15</sup> Fuente: Elaboración propia

	Parentesco con el jefe de hogar	Se determina si es el jefe de hogar o de lo contrario su posición en el grupo familiar
	Número de hijos	Se contabiliza el número de hijos
	Compra reciente en farmacias	Se filtra que los respondentes hayan tenidos experiencias recientes con la categoría
	Tomador de decisión de compra en farmacia	Se filtra a aquellas personas que no tomaron la decisión de compra
	Ultima farmacia en la que compró	Se detalla la última farmacia que compró para el control de cuotas.
Hábitos de compra	Farmacias de compra reciente	Se detallan todas las farmacias donde el respondente ha hecho compras recientes
	Gasto mensual en la categoría	Se detalla el gasto promedio en la categoría de cada respondente
	% de gasto por farmacia	Se pide a los respondentes que aloquen el gasto en farmacias entre aquellas farmacias que usan. Para así obtener una distribución de su gasto.
Evaluación de las farmacias	Nivel de satisfacción	Se levanta el nivel de satisfacción para todas las farmacias que el respondente ha usado en el último periodo.
	Nivel de recomendación	Se levanta el nivel de recomendación para todas las farmacias que el respondente ha usado en el último periodo.
	Percepción de aumento del gasto	Se describe la percepción del aumento del gastos en el último periodo
	Evaluación de atributos	Se hace una evaluación mediante uso de escalas de las variables de servicio previamente levantadas. Cada respondente, hará las evaluaciones para las farmacias que ha usado en el último periodo.
Incidentes críticos	Experiencias positivas/negativas	Se hace un levantamiento de incidentes críticos, en cuanto a experiencias positivas o negativas que hayan tenido impacto en la percepción de servicio.
	Detalle de las experiencias positivas/negativas	Se pide a los respondentes que detallen aquellos incidentes

Hábitos de compra	Frecuencia de compra	Se levanta la frecuencia de compra
	Productos comprados (Tipo de compra)	Se pide a los respondentes que detallen los productos que habitualmente compran en farmacias.
	Motivo de elección de la farmacia	Se pide a los respondentes que indiquen el o los motivos de elección de una determinada farmacia

### **Prueba Piloto**

Una vez diseñado el cuestionario este fue aplicado a un grupo de 12 respondentes del panel con el fin de evaluar la correcta aplicación del instrumento y que el sistema de captura de datos online registrara las respuestas de manera consistente. Esta etapa permitió revisar la correcta implementación de los saltos de las preguntas y filtros del cuestionario. Una vez terminada, se procedió a dar inicio a la etapa de encuestaje.

## CAPÍTULO 11: PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Posterior a la etapa de encuestaje, corresponde la consolidación de la información para la realización del análisis descriptivo de los resultados. En este capítulo se describirán los principales resultados del estudio de mercados que sirve como input para la fase posterior de análisis de la métrica.

Como sub etapas del procesamiento de la información, como se detalló en la metodología, se consideró:

- **Depuración de los datos:** Se verificó la no existencia de códigos anormales, la consistencia de la base de datos y la presencia de casos extremos. Los registros con estas características fueron eliminados de la base de estudio y reemplazados con nuevas encuestas. En este proceso, sólo fue reemplazada una encuesta.
- **Codificación de preguntas abiertas:** Las preguntas abiertas fueron codificadas en conceptos. Este proceso permite convertir la información desestructurada en datos estructurados y cuantificables para su posterior análisis.
- **Análisis univariado:** Mediante la utilización de herramientas de procesamiento estadístico (SPSS) se tabularon los resultados para la obtención de estadísticos descriptivos como medias, frecuencias y varianzas.
- **Análisis bivariados:** Permiten describir la relación bivariada entre dos variables (satisfacción y atributos) mediante la utilización de estadísticos descriptivos como el coeficiente de correlación lineal y la regresión simple.

Es importante recordar que la medición en la categoría es funcional a la validación de la metodología, por lo que el énfasis de este proyecto no está puesto en la descripción de la satisfacción o lealtad de la industria de las farmacias. A continuación se presenta un resumen de los principales hallazgos de la investigación en la categoría de las farmacias, que sirve como contexto para el análisis de la métrica y posterior análisis de costo beneficio.

### Descripción General de Resultados

Lo primero es constatar que la categoría es dominada por compradoras mujeres por sobre hombres en un porcentaje que llega al 77%. En cuanto a la composición socio demográfico, como era de esperar, el panel tiende a representar a la población entre los segmentos, ABC1, C2, C3 y D. El segmento E, tiene una menor penetración de farmacias dado que reciben los servicios directamente de los hospitales o servicios de salud, además como se comentó no cuentan con cobertura territorial en los lugares donde habitan.

**Tabla N°7 - Composición de la muestra <sup>16</sup>**

Muestra por Género		Muestra por Zona	
Hombre	24%	Santiago	46%
Mujer	77%	Región	54%

Muestra por GSE		Muestra por Rangos de Edad	
ABC1	10%	15-24 años	24%
C2	16%	25-34 años	27%
C3	44%	35-44 años	24%
D	25%	45-55 años	17%
E	5%	55-65 años	8%

La muestra obtenida tiende a subrepresentar al segmento de mayor edad, tanto a nivel poblacional como a nivel de uso. El segmento de adultos mayores tiende a ser uno que tiene un uso más intensivo respecto de los servicios relacionados a la salud dada su mayor prevalencia de enfermedades.. Se discute más adelante respecto del efecto de esto en los resultados obtenidos.

En promedio, los respondentes visitan 2,23 farmacias, siendo Cruz Verde la más visitada con un 68% de la muestra que declaró haberlo hecho en los últimos 3 meses.

**Tabla N° 8 - % de Visitas por Farmacia <sup>17</sup>**

Farmacia	Farmacias Cruz Verde	Farmacias Salcobrand	Farmacias Ahumada	Farmacias Doctor Simi	Farmacias Knop	Farmacias Galénica	Otras
% de visitas	68%	52%	48%	30%	8%	5%	12%

En cuando a la frecuencia de visita, podemos constatar que más del 90% de los respondentes visita una farmacia a lo menos una vez al mes, lo que muestra la alta afluencia de público que enfrenta la categoría.

**Tabla N° 9 - Frecuencia de visita a farmacias <sup>18</sup>**

	Menos de 1 vez cada 3 meses	1 vez cada 3 meses	1 vez al mes	2 veces al mes	1 vez por semana	3 veces por semana
%Respondentes	5%	5%	31%	34%	21%	4%

<sup>16</sup> Fuente: Elaboración propia

<sup>17</sup> Fuente: Elaboración propia

<sup>18</sup> Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el gasto promedio mensual alcanza los \$20.480. Cruzando esta información con la alta frecuencia de visita podemos inferir que la industria atiende repetidas transacciones, con tickets de menos volumen y que no se concentra en una sola compra. Esto abre más oportunidades para interactuar con el cliente y explotar comercialmente visitas.

Monto	10.000 pesos o menos	Entre 10.001 y 25.000 pesos	Entre 25.001 y 40.000 pesos	Entre 40.001 y 55.000 pesos	Entre 55.001 y 70.000 pesos	70.001 o más	No sé
%Respondentes	36%	32%	16%	5%	3%	4%	4%

La principal razón de elección de farmacias, declarada por los respondentes, es el precio (40%), seguido por los beneficios y convenios. Este número debe interpretarse dada dos condiciones; la primera, que el segmento entrevistado corresponde a clientes que ya habían efectuado una compra y la alta capilaridad de la red de farmacias antes descrita en los segmentos considerados en este estudio, lo que afecta negativamente a la ubicación como variable de decisión, tradicionalmente muy relevante en retail.

	Precios	Beneficios/ convenios	Ubicación/ cercanía	Disponibilidad de productos	Ofertas de temporada puntuales	Calidad de la atención	Variedad de productos
%Respondentes	40%	21%	15%	10%	6%	5%	4%

Los entrevistados declararon que principalmente visitan las farmacias para comprar medicamentos (87% de los respondentes) y a su vez destaca la importancia que ha alcanzado el *non pharma*, considerando que el 53% declaró también visitar para comprar artículos de Cuidado Personal y el 42% de Belleza o Perfumería.

<sup>19</sup> Fuente: Elaboración propia

<sup>20</sup> Fuente: Elaboración propia

	Medicamentos tradicionales	Cuidado personal	Belleza/ perfumería	Productos naturales/ Suplementos alimenticios	Accesorios de bebé	Alimentos o bebestibles
%Respondentes	87%	53%	42%	25%	18%	9%

Adicionalmente, al realizar un análisis de regresión lineal entre la variable de intención de recomendación (variable dependiente) y las evaluaciones de los respondentes de los atributos evaluados respecto de la percepción de ser el mejor en los atributos evaluados, se obtiene una priorización de las variables incidentes del modelo. El gráfico N°2 muestra los resultados en los cuales los coeficientes de la regresión se utilizaron para construir proporciones que representan la mayor o menor incidencia respecto del total de las variables.

**Gráfico N°2 – Satisfacción de clientes en farmacias <sup>22</sup>**



<sup>21</sup> Fuente: Elaboración propia

<sup>22</sup> Fuente: Elaboración propia



El modelo muestra que los *precios competitivos, ofertas y promociones* y la *atención amable y atenta* son las variables que más inciden en el desempeño de la intención de recomendación (NPS).

Es importante notar que el ajuste del modelo es bajo y el coeficiente de determinación  $R^2$  sólo alcanza un valor de 0,4. Esto se atribuye a una anomalía de la categoría, en cuanto aproximadamente el 40% de las evaluaciones de los atributos no considera que alguna de las marcas utilizadas sea la mejor en los atributos evaluados. En particular, gran parte de estos respondientes marcaron la alternativa “ninguna” cuando se les preguntó por cuál era la mejor marca en su evaluación de atributos (Pregunta N° E1.1 del cuestionario) lo que redujo el ajuste del modelo. Se plantea que esto corresponde a una anomalía de la categoría, pues al ser esta una categoría afectada en su percepción de imagen<sup>23</sup>, muchos respondientes castigan las evaluaciones de las marcas, cuestión que se verá en la siguiente sección. En particular el preguntar por la “mejor” en una evaluación de atributos, pese a que declaran usar las marcas evaluadas, manifiestan que ninguna de ellas es la mejor en gran parte de la evaluación de atributos.

## **Análisis por Marcas**

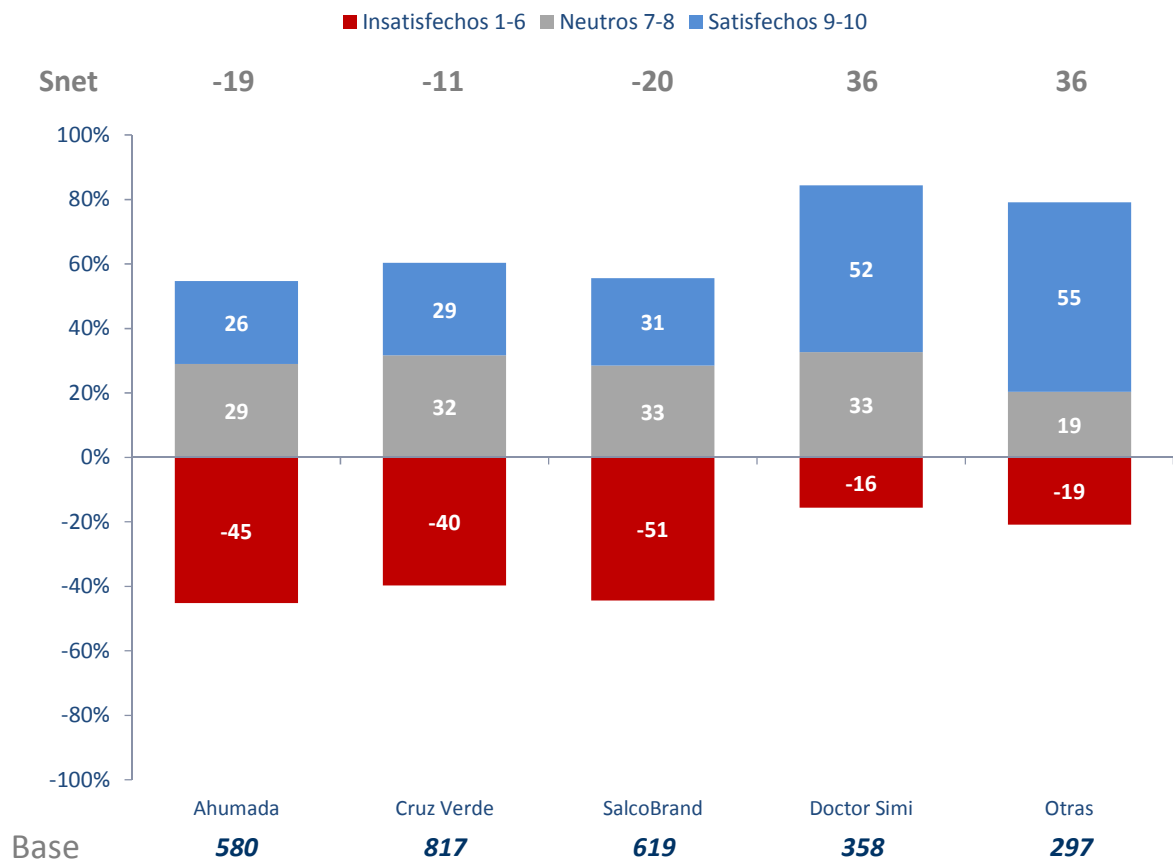
De acuerdo a los resultados del estudio, Doctor Simi es aquella que logra destacar de entre las cadenas principales, por sus niveles de satisfacción de clientes. Cabe resaltar que las tres principales cadenas, en cuanto a ventas, presentan una mayor cantidad de clientes insatisfechos que satisfechos comparadas con Doctor Simi y las otras marcas marginales medidas. Esto se puede conectar con lo presentado anteriormente donde la principal razón de elección de farmacias tenía que ver con elementos funcionales como el precio o beneficios y no el servicio. Cruz Verde es la marca que tiene una puntuación neta superior a Ahumada y Salcobrand, respectivamente, principalmente explicado por un menor porcentaje de calificaciones de insatisfacción.

Es importante destacar que este análisis en su calidad de preliminar sólo contempla la revisión de los resultados agregados para el total de la muestra, dejando pendiente los análisis por segmentos sociodemográficos.

---

<sup>23</sup> Las farmacias se han visto involucradas en un caso de colusión desde mayo de 2008.

**Gráfico N°3 – Satisfacción de clientes en farmacias<sup>24</sup>**

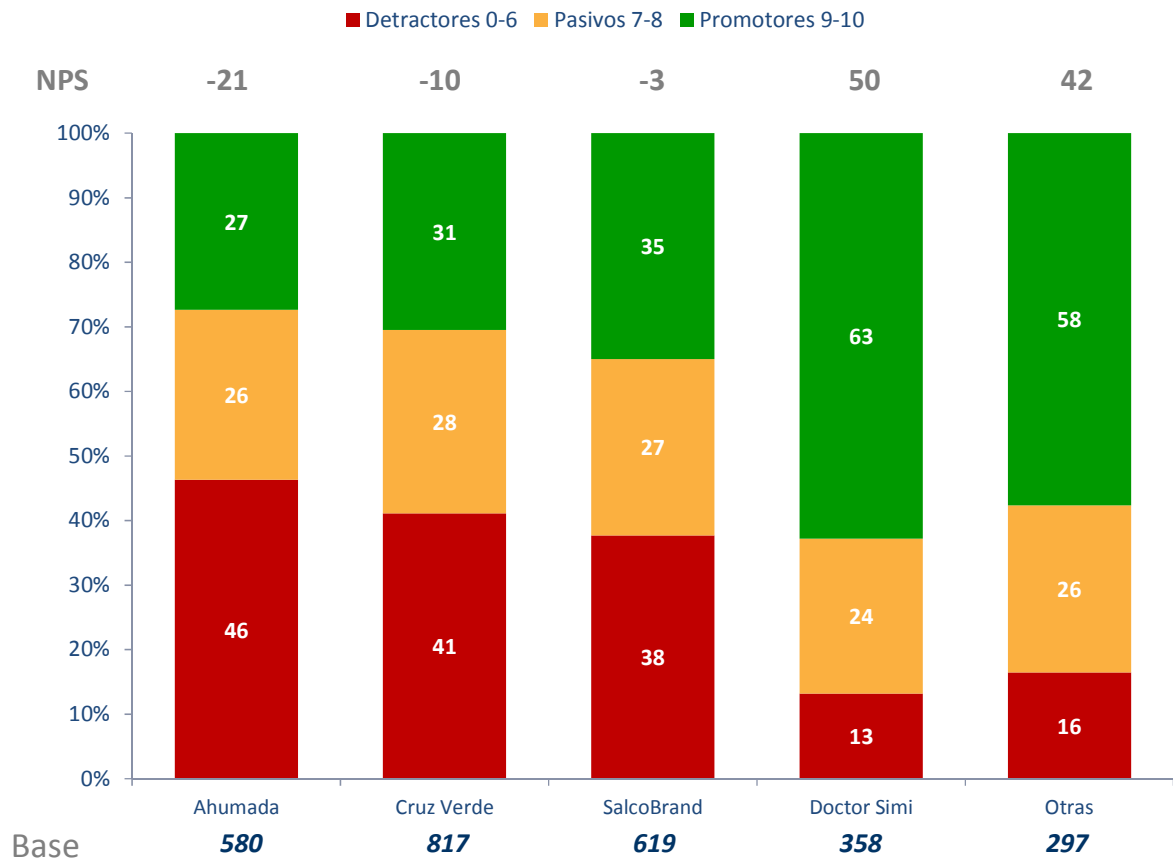


En cuanto a la intención de recomendación a familiares y amigos (NPS), se repite el comportamiento de la curva de satisfacción, en cuanto, Farmacias del Doctor Simi y las otras marcas consideradas superan los resultados de las tres cadenas principales, que muestran niveles de detractores por encima del 35%.

SalcoBrand obtiene un resultado neto en el NPS de -3, seguida por Cruz Verde con -10 y SalcoBrand con -21. Las tres marcas tienen un porcentaje de detractores, clientes no dispuestos a recomendar, mayor que el de aquellos que están disponibles para entregar sus positivos comentarios a terceros.

<sup>24</sup> Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°4 – Intención de recomendación en farmacias (NPS)<sup>25</sup>**



La evaluación de atributos para las tres cadenas principales permite entender cuáles son las percepciones mejor evaluadas por los respondentes y cómo se organiza la industria respecto a ellas. Cruz Verde logra destacar haciendo valer su mayor red de sucursales, capturando una mayor evaluación respecto de las ubicaciones, mientras Ahumada precursor del formato “Store” se queda con las percepciones sobre pasillos más amplios y estacionamientos.

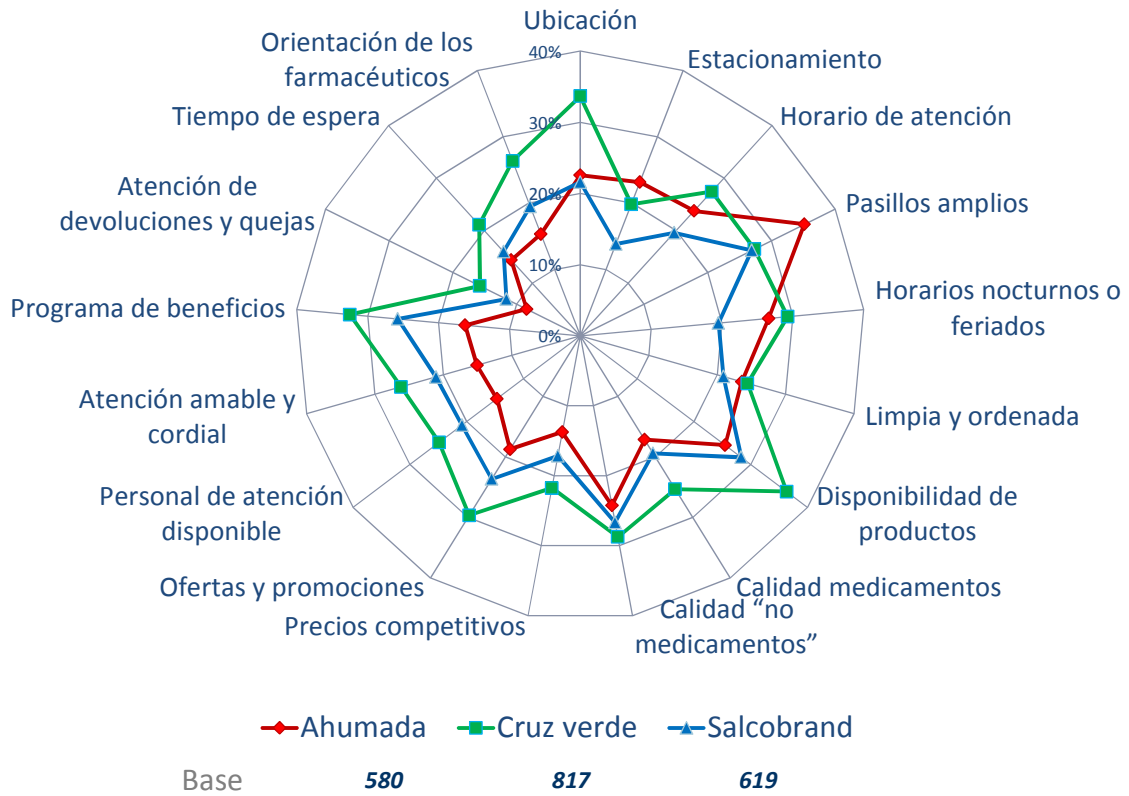
Por su parte Salcobrand no logra desarrollar ningún atributo que lo posicione como líder en alguna dimensión en particular y se mantiene en segunda posición relativa.

Es interesante destacar la distancia que obtiene Cruz Verde respecto de su competencia en relación al programa de beneficios, la disponibilidad de productos y las ofertas y promociones. Variables tradicionalmente claves en la administración de una cadena de retail.

Por otra parte, las marcas no logran desarrollar altos niveles de evaluación para la atención de devoluciones y manejo que objeciones, siendo un atributo poco desarrollado.

<sup>25</sup> Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°5 – Evaluación de atributos en farmacias** <sup>26</sup>



<sup>26</sup> Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 12: EVALUACIÓN DE LA REGLA DE DISTRIBUCIÓN DEL GASTO

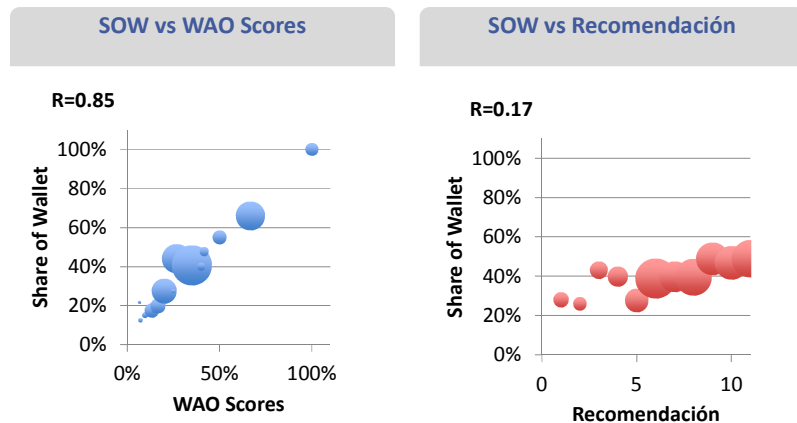
Para la evaluación de la regla de distribución del gasto se procedió a realizar las siguientes cuatro etapas:

- **Transformación de resultados:** Las puntuaciones entregadas por los respondientes a las diferentes marcas que declararon utilizar se convirtieron en posiciones de ranking. Esta transformación se hizo tanto para las calificaciones de Satisfacción como de Intención de Recomendación (NPS).
- **Cálculo de las participaciones en el gasto:** Aplicando la regla de distribución del gasto a las puntuaciones previamente transformadas a rankings, se procedió a calcular las participaciones del gasto de cada cliente (WAO Score). Posteriormente, se calculó el WAO Performance Score, que corresponde al promedio del WAO Score para cada marca considerando los resultados de todos los repondentes que declararon ser usuarios de cada marca.
- **Comparación de resultados:** Las participaciones en el gasto, obtenidos a través del cálculo utilizando la regla de distribución de este, fueron comparados contra las declaraciones de gasto efectuadas por los clientes en el cuestionario.
- **Análisis de relaciones bivariadas entre Lealtad y participación en el gasto:** Mediante el uso regresiones lineales, se evaluó la relación existente entre la lealtad y el *share of wallet* en las distintas marcas de la categoría.

### Resultados de la Evaluación de la Métrica

Los modelos lineales desarrollados muestran que la recomendación tiene una menor correlación con la participación en el gasto declarada frente a la estimada, mediante el uso de la regla de distribución del gasto (WAO Score). En este sentido, el ajuste representado por coeficiente de correlación de Pearson alcanza un valor de 0,85 en el caso del uso del WAO Score.

**Figura N°6 – WAO Scores vs *Share of Wallet* y Recomendación<sup>27</sup>**

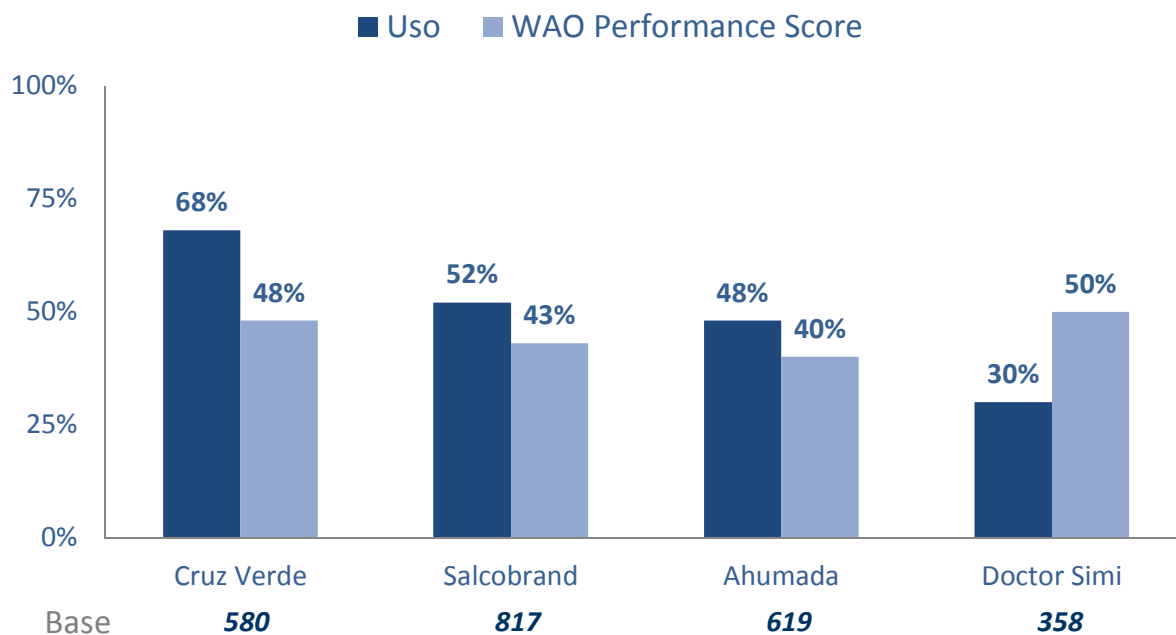


Esto permite mostrar que indicadores tradicionales como la recomendación, al ser utilizados de manera aislados (no en contexto competitivo), no tienen una correlación positiva y fuerte contra la participación en el gasto de los clientes. Así mismo, esto nos permite plantear el uso del WAO Score como variable dependiente para modelar el impacto que tienen las variables de servicio en el resultado del negocio.

En el gráfico N°6 se puede observar el resultado calculado del *share of wallet* para los clientes de cada farmacia (considerando para cada caso los respondentes que declararon usar cada farmacia). Al contrastarlo con el porcentaje de uso de cada farmacia, se puede agregar profundidad al análisis detectando oportunidades. En el caso de las tres cadenas principales, su porcentaje de uso es superior a la participación en el gasto, mostrando que existe una oportunidad en la maximización de conversión de visitas. Este es el caso de Cruz Verde, farmacia de mayor uso declarado pero que muestra mayor brecha entre su uso y participación en el gasto. Por otra parte, en el caso de Doctor Simi, se observa que el *share of wallet* que obtiene de sus clientes es mayor en proporción que su porcentaje de uso, por lo que inferimos que su lealtad comportamental es mayor que la de sus competidores.

<sup>27</sup> Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°6: Uso de marca vs WAO Performance Score<sup>28</sup>**

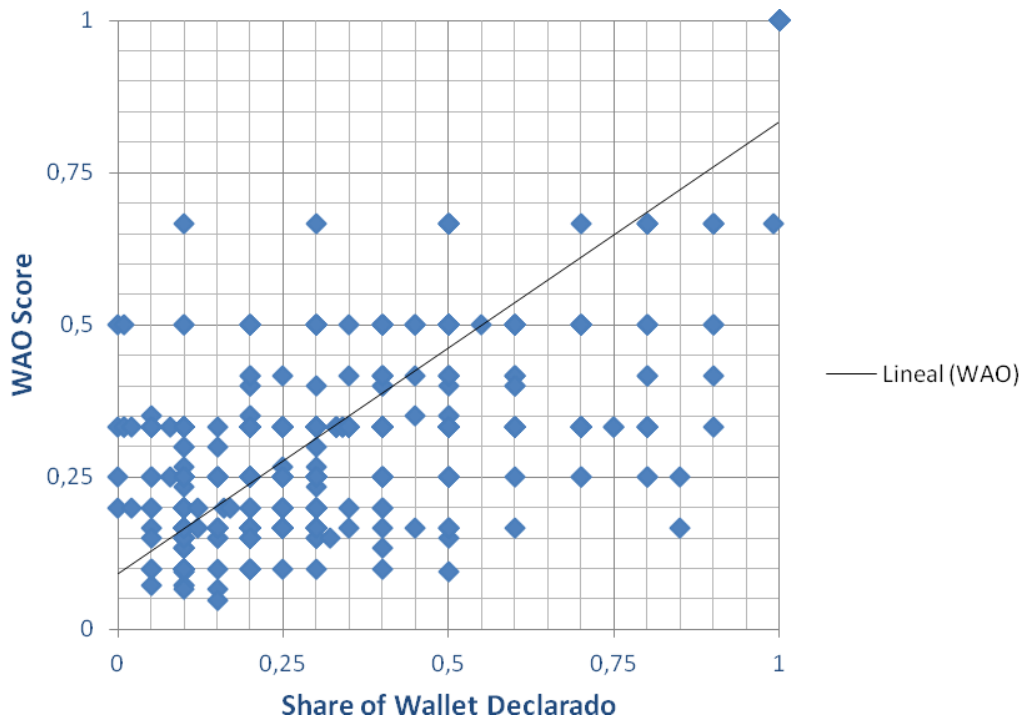


Adicionalmente se evalúan la estimación de la participación del gasto realizado mediante el uso de la regla de distribución del gasto de los clientes y las declaraciones de *share of wallet* entregada por los respondentes. Para tales efectos se muestra en el gráfico N° 7 la comparación entre ambas métricas y se calcula el MAD (Error Absoluto Medio) que proporciona una medición del error promedio del pronóstico. El gráfico muestra que la estimación del *share of wallet* presenta errores en cuanto el MAD asciende al 11%. Se puede apreciar en el gráfico N°7 que el WAO Score tiende a subestimar las declaraciones de los clientes.

Si bien, la precisión en la estimación no es uno de los resultados buscados, permite establecer una estimación de la participación del gasto. Podemos observar que pese a que la estimación presenta errores de pronóstico, el WAO Score permite encontrar una medida que correlaciona fuertemente con la participación en el gasto y que es entonces recomendable para ser usada como variable dependiente de los modelos de variables incidentes en la gestión de mejora y aumento de participación del *share of wallet*.

<sup>28</sup> Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N7: WAO Score vs Participación del Gasto D eclarada<sup>29</sup>**



<sup>29</sup> Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO 13: ANÁLISIS DE IMPACTO ECONÓMICO

Hasta esta sección el trabajo ha mostrado cómo los resultados de un estudio de percepción de satisfacción y lealtad pueden ser usados para la construcción de una variable dependiente, denominada WAO Score. Dicha variable será la que se utilizará para la elaboración de un modelo matemático que permita encontrar las relaciones que se establecen entre la percepción de calidad de servicio, lealtad y la participación en el gasto de los clientes.

En este capítulo se estudiará cómo los resultados que se desprenden del cálculo de la participación en el gasto, mediante la utilización de la regla de distribución del mismo, se pueden utilizar para proponer un plan de mejora para la industria de las farmacias. Este plan considera los beneficios respecto de impactos en el *share of wallet* y los costos de su implementación.

### **Análisis de Variables Incidentes en la Participación del Gasto de los Clientes**

Mediante el uso de regresiones logísticas se busca establecer las relaciones que se establecen entre el *share of wallet* y las variables que mejor describen la lealtad y la satisfacción de las distintas marcas de la categoría. Llamaremos análisis de “*drivers*” a este procedimiento.

En este caso, se considera como variable dependiente al WAO Score, el que se utiliza para segmentar la muestra de respondentes en partes iguales en 3 grupos de acuerdo a su puntuación en alto, medio y bajo para la conformación de las variables categóricas

La operacionalización de las regresiones logísticas se hace mediante dos simulaciones, una que considera a los Altos y Medios y otra que considera a los Medios y Bajos. Cada una de las simulaciones busca conocer el impacto de un incremento del 10% de las evaluaciones de cada atributo incluido en el cuestionario, de manera independiente sobre la variable dependiente (WAO Score).

Lo primero, es evaluar cada modelo de acuerdo a las calificaciones de los respondentes (modelo inicial), obteniendo 2 modelos (alto-medio y medio-bajo). Estos serán utilizados para comparar frente a los modelos de las simulaciones.

La simulación consiste en repetir, para cada atributo medido en el cuestionario, la evaluación del modelo logístico manteniendo fijas todas las variables salvo el atributo en estudio, para el cual se aumentará en un 10% la evaluación promedio (modelo modificado). Cada vez que se corra el modelo, el atributo en estudio será intervenido de manera que al incrementar las evaluaciones, para una proporción de respondentes en 1 punto, la evaluación promedio se incremente en un 10%. Más detalle del proceso de la simulación de encuentra en Anexos D.

A partir de parámetros estimados en la simulación ( $\beta_i$ ), se calcularán las probabilidades  $p_i$  del modelo original y modificado. Se comparan las obtenidas por ambos modelos, permitiendo establecer las diferencias entre ambos. Estas diferencias entonces representan el cambio en la probabilidad que las calificaciones pasen de los grupos Medios a Altos o de Bajos a Medios. Llamaremos a esta probabilidad “*impacto*”, que representa el efecto de un incremento del 10% en el atributo sobre la variable dependiente, en este caso el WAO Score. Para el cálculo del impacto final, lo que se hace es sumar los impactos obtenidos por cada una de las simulaciones, es decir de la media-alta y la baja-media.

Para cada atributo el proceso se repetirá 10 veces, de modo que los resultados no dependan de la simulación realizada. Las probabilidades finales se calculan como el promedio de las obtenidas en las 10 simulaciones.

Estos resultados que entrega el proceso de simulación permiten estimar los impactos de cada atributo evaluado sobre el WAO Score, los que se presentan a continuación en la tabla N°13.

<b>Tabla N° 13 – Impacto calculado sobre el WAO Score<sup>30</sup></b>	
Atributos Evaluados	Impacto total sobre WAO Score
Precios competitivos	0,95%
Disponibilidad de productos que necesito	0,60%
Ubicación	0,59%
Tarjeta de crédito que tiene	0,56%
La calidad de la orientación entregada por los farmacéuticos	0,55%
Atención amable y cordial	0,53%
Calidad de los medicamentos	0,53%
Atención de devoluciones y quejas	0,52%
Tiempo de espera para ser atendido	0,50%
Estacionamiento	0,49%
Locales limpios y ordenados	0,48%
Programa de beneficios	0,12%
Atención en horarios nocturnos	0,11%
Ofertas y promociones	0,11%
Horario de atención	0,11%
Personal de atención disponible	0,11%
Calidad de los productos	0,10%
Pasillos amplios	0,07%

De acuerdo al análisis, es posible entender además cuáles son las variables más incidentes en la participación del gasto de los clientes. En este sentido, los *precios*

<sup>30</sup> Fuente: Elaboración propia

competitivos, disponibilidad de productos y la ubicación son los atributos que tienen mayor impacto sobre el *share of wallet* de los clientes.

## Análisis de Beneficios

A partir de la estimación del impacto sobre la participación en el gasto del cliente, es posible estimar el efecto que tiene un incremento del 10% en las variables independientes (atributos) sobre el gasto de los clientes. Si los impactos son multiplicados por el gasto total de los clientes en la categoría, nos permitirá obtener una estimación de los beneficios que obtendría la industria de cada marca al mejorar la percepción de los clientes en estas variables.

Respecto de la estimación, es importante notar que como se mostró previamente el WAO Score tiende a subestimar la participación en el gasto, de modo que el análisis de beneficios se considera como una estimación conservadora de los resultados económicos.

Como se mencionó anteriormente, las ventas de la industria alcanzan los US\$1.600 millones, lo que significa aproximadamente \$838.400 millones de pesos. En la tabla N°14 se presenta el impacto total estimado de las variables de servicio sobre el gasto agregado de los clientes de la industria.

<b>Tabla N° 14 - Impacto en el Gasto Total de los Clientes<sup>31</sup></b>		
Atributos Evaluados	Impacto total sobre WAO Score	Impacto en el Gasto Total de los Clientes
Precios competitivos	0,95%	\$ 7.951.969.059
Disponibilidad de productos que necesito	0,60%	\$ 5.040.015.584
Ubicación	0,59%	\$ 4.985.074.402
Tarjeta de crédito que tiene	0,56%	\$ 4.670.292.025
La calidad de la orientación entregada por los farmacéuticos	0,55%	\$ 4.614.330.711
Atención amable y cordial	0,53%	\$ 4.456.210.861
Calidad de los medicamentos	0,53%	\$ 4.445.280.917
Atención de devoluciones y quejas	0,52%	\$ 4.379.701.260
Tiempo de espera para ser atendido	0,50%	\$ 4.170.720.737
Estacionamiento	0,49%	\$ 4.091.296.481
Locales limpios y ordenados	0,48%	\$ 4.063.461.559
Programa de beneficios	0,12%	\$ 1.024.031.351
Atención en horarios nocturnos	0,11%	\$ 907.396.346
Ofertas y promociones	0,11%	\$ 905.394.272
Horario de atención	0,11%	\$ 887.518.628
Personal de atención disponible	0,11%	\$ 881.340.802
Calidad de los productos	0,10%	\$ 874.533.757
Pasillos amplios	0,07%	\$ 551.972.713

<sup>31</sup> Fuente: Elaboración propia

Estos resultados deben interpretarse en el sentido que un incremento en la percepción de los atributos estudiados tiene un impacto en el beneficio como resultado de un incremento en la participación del gasto del cliente. Para ejemplificar, esto quiere decir, que un incremento en el 10% en la percepción de precios competitivos en la industria, impactará de manera positiva en \$7.951 millones.

Es importante notar que los incrementos en las variables presentadas, se refieren a la modificación de las percepciones de los clientes y no a una modificación en términos reales o nominales. De esta forma, por ejemplo, para la variable *precios competitivos*, no nos referimos a un descenso de los precios en un 10%, si no a la percepción de los clientes respecto de los *precios competitivos*, entendiendo esto como más económica que otras farmacias.

Este análisis no permite evaluar el comportamiento en el tiempo de estos efectos económicos, pues las percepciones de los clientes podrían modificarse producto del acostumbramiento por ejemplo a los precios bajos, reacción de la competencia, ante la aparición de nuevas necesidades o servicios relevantes por parte de las farmacias.

### Priorización de Acciones de Mejora

De acuerdo al análisis de beneficios se elabora un ranking del impacto que tienen las variables de servicio sobre la participación en el gasto de los clientes. Para esto se muestra en la tabla N°15 la proporción que representa el impacto de cada atributo sobre el total de todos los impactos estimados para la industria. Con esta información se elabora un ranking que permite proponer la priorización de las acciones de mejora de acuerdo al impacto porcentual que estas tienen sobre la participación en el gasto de los clientes. Es importante notar que este análisis es estático pues supone que el cambio en las percepciones es constante. En este sentido, este análisis debiera volverse a realizar cada vez que se realice una medición de estas características.

Tabla N° 15 – Ranking del % Impacto en el Gasto de los Clientes <sup>32</sup>		
Ranking	Atributos Evaluados	% Total de Impacto sobre WAO Score
1	Precios competitivos	13,50%
2	Disponibilidad de productos que necesito	8,56%
3	Ubicación	8,46%
4	Tarjeta de crédito que tiene	7,93%
5	La calidad de la orientación entregada por los farmacéuticos	7,83%
6	Atención amable y cordial	7,57%
7	Calidad de los medicamentos	7,55%

<sup>32</sup> Fuente: Elaboración propia

8	Atención de devoluciones y quejas	7,44%
9	Tiempo de espera para ser atendido	7,08%
10	Estacionamiento	6,95%
11	Locales limpios y ordenados	6,90%
12	Programa de beneficios	1,74%
13	Atención en horarios nocturnos	1,54%
14	Ofertas y promociones	1,54%
15	Horario de atención	1,51%
16	Personal de atención disponible	1,50%
17	Calidad de los productos	1,48%
18	Pasillos amplios	0,94%

De esta manera, el concentrar los esfuerzos de la categoría en la construcción de percepciones positivas respecto a *precios competitivos*, *disponibilidad de productos* y *ubicación* es lo que tendrá mayor impacto en el beneficio de las marcas de la industria. El ranking queda disponible para que los administradores de las cadenas puedan priorizar sus planes de acción de acuerdo a sus directrices estratégicas y el beneficio económico que estas podrían producir.

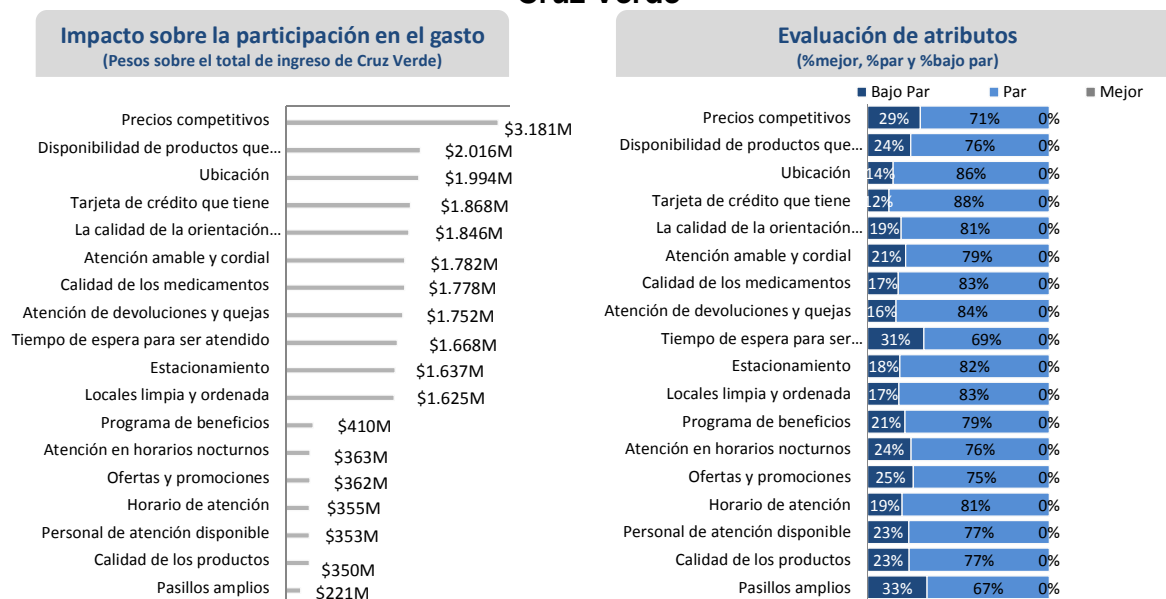
A continuación, se debe evaluar la probabilidad de que la marca logre incrementar estas percepciones, evaluando su desempeño en los atributos recomendados en función de la categoría. Es por esto que se utiliza la evaluación comparativa de atributos, donde los respondientes evalúan a las marcas respecto de su percepción de cuál es la mejor en cada uno de los atributos utilizados. Esta información permite encontrar la proporción de respondientes que consideran que la marca es la mejor, en cada atributo, cuando comparte el primer lugar con otra marca (llamaremos a esta situación “par”) y cuando la marca no fue considerada como la mejor (llamaremos a esa situación “bajo par”).

En particular y para poder mostrar el funcionamiento de la metodología propuesta, se decide evaluar y analizar el plan de acciones de mejora para una farmacia específica, considerando las variables de servicio de mayor impacto y las consideraciones cualitativas descritas (evaluación de atributos).

Se opta por realizar el análisis para Cruz Verde pues es la cadena de mayor participación de mercados (40% de market share) y que tiene una base mayor de respondientes de acuerdo a los resultados del estudio. Dado que las ventas de la industria son de US\$1.600 millones y el 40% corresponde a la participación de mercado de Cruz Verde, esto significa que su total de ingreso o participación total en el gasto de los clientes asciende a \$335.360 millones.

A partir de esto, el gráfico N° nos permite contrastar el desempeño de Cruz Verde en los atributos evaluados comparados contra sus principales competidores Salcobrand y Ahumada.

## Gráfico N°8: Comparación del Impacto del Gasto y el Desempeño de Atributos en Cruz Verde<sup>33</sup>



Este análisis permite apreciar que Cruz Verde en ninguna de las evaluaciones de los respondentes fue seleccionada exclusivamente como la mejor. Es decir, cuando los respondentes la calificaron en la evaluación de atributos, siempre fue calificada como la mejor, el respondente también consideró a otra farmacia en primer lugar junto a Cruz Verde.

El análisis entonces indica que Cruz Verde recibiría el mayor beneficio (\$3.181M) si lograra mejorar en un 10% su percepción de precios, de acuerdo al impacto que eso tendría en su participación en el gasto. Además, Cruz Verde presenta posibilidades concretas de incrementar esta percepción, puesto que no logra posicionarse más allá de empatar con otra farmacia en la primera ubicación para el 71% de los respondentes. Es por esto, que se recomienda a Cruz Verde concentrar los esfuerzos en incrementar su percepción de *precios competitivos* como primera prioridad.

Luego, la recomendación sería mantener como foco secundario el desarrollo de la percepción de *disponibilidad de productos* (que los clientes perciban que en Cruz Verde siempre encuentran los productos que necesitan). El impacto que produce el incremento de esta variable en un 10% sobre la participación del gasto de los clientes asciende a \$2.016M.

Si bien el análisis se realizó sólo para Cruz Verde la información queda disponible para analizar las recomendaciones de las demás farmacias incluidas en el estudio de manera homóloga.

<sup>33</sup> Fuente: Elaboración propia

## Planificación de las Acciones de Mejora

De acuerdo a la recomendación de focos primarios y secundarios realizada para Cruz Verde (marca seleccionada para la realización del análisis) en la sección anterior, se diseña un plan de acción tendiente a incrementar la percepción de las variables claves estudiadas.

Se propone la concentración de los esfuerzos sobre el foco primario de acción (*precios competitivos*) y en el foco secundario *disponibilidad de productos buscados* de manera de enfocar los esfuerzos de la empresa sobre un objetivo específico. Como ya se mencionó, estas variables son las que más apalancan la participación en el gasto de los clientes y adicionalmente en el caso de los precios competitivos es una de las componentes centrales del posicionamiento de Cruz Verde en últimos años.

Para el desarrollo del proyecto y de manera de poder desarrollar una metodología se decide plantear un programa comunicacional que se basa solamente en afectar las percepciones de los clientes. Esto no quita que existen otras maneras de modificar las percepciones de los clientes, como por ejemplo si consideramos el foco secundario (*disponibilidad de productos buscados*) se podría construir un plan relacionado con la logística y distribución de manera de mantener mayores niveles de disponibilidad de productos lo que a su vez apalancara la percepción deseada.

Es así como plantea entonces el desarrollo de una campaña comunicacional, que como objetivo central tenga el incrementar en un 10% la percepción de los clientes respecto a la percepción de *precios competitivos* y *disponibilidad de productos buscados*. Esta campaña comunicacional debe ser capaz de transmitir y persuadir a los consumidores, de la industria de farmacias, de que Cruz Verde posee la mejor oferta de precios y que la marca siempre tendrá las alternativas que el cliente requiere con mayor variedad y surtido.

La campaña utilizará como insumo toda la actividad promocional que Cruz Verde realiza continuamente. Nos referimos a las ofertas, descuentos, convenios y promociones que la marca ofrece generalmente a sus consumidores como parte de su estrategia de marketing y promoción.

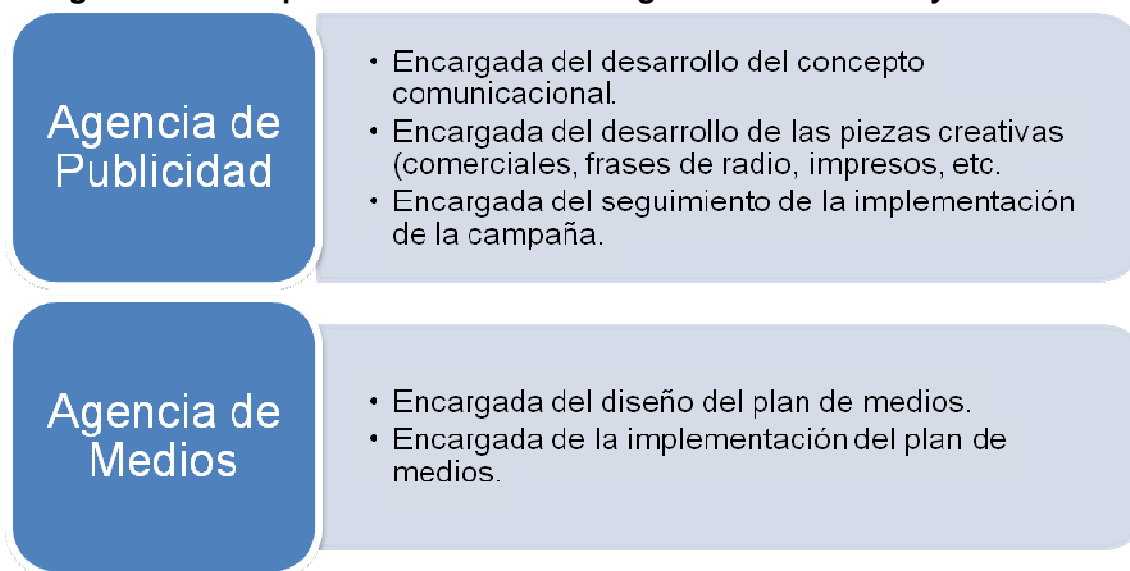
Para el desarrollo de esta campaña se considera un grupo objetivo de mujeres, usuarias de farmacias de todos los segmentos socioeconómicos mayores de 25 años. Pues de acuerdo a lo investigado corresponde al segmento que concentra la mayor proporción del uso de las farmacias.

Se plantea que la campaña dure 12 meses de modo que cubra las diferentes temporadas (temporada de verano y temporada de invierno), las que plantean desafíos diferentes en cuanto a oferta y comunicaciones.

Para diseño e implementación de la campaña se recomienda la contratación de una agencia de publicidad y una agencia de medios de manera que se pueda desarrollar una estrategia comunicacional (idea creativa) y luego esta pueda ser desplegada en los

diferentes soportes disponibles. La figura N°7 describe las principales responsabilidades de cada uno de los proveedores planteados.

**Figura N°7 – Responsabilidades de las Agencias de Medios y Publicidad<sup>34</sup>**



Se desarrolla un plan de medios que busca conseguir el objetivo descrito, el cual contiene una combinación de medios masivos y dirigidos, orientados al segmento objetivo.

El plan de medios planteado para Cruz Verde, en su completa extensión, se presenta en Anexos E. La tabla N°16 enumera los medios seleccionados y el alcance de las acciones en cada uno de ellos.

<b>Medio</b>	<b>Alcance</b>
TV	NACIONAL
	REGIONAL
TV PAGA	NACIONAL
INTERNET	NACIONAL
PRENSA	NACIONAL
RADIO	NACIONAL
	REGIONAL
IMPRESOS	NACIONAL

<sup>34</sup> Fuente: Elaboración propia

<sup>35</sup> Fuente: Elaboración propia



La televisión actuará como el medio central por su importante alcance, para esto se combinará inversión en los canales de alcance nacional, regional y de suscripción. Manteniendo un foco sobre los horarios de mañana (matinales) y tanda prime en la cual se concentra la participación del segmento objetivo.

Para la prensa se utilizará principalmente ubicaciones y tamaños de más alto impacto para resaltar por sobre la competencia. Para esto se concentra en los medios de mayor masividad y que permiten una alta penetración del segmento objetivo.

La estrategia de radio busca una combinación de masividad y frecuencia debida al menor costo por alcance de este medio. Se combinarán radios de alcance nacional y otras de alcance regional buscando cubrir la extensa red de farmacias de la marca.

Los impresos consideran catálogos, los que se encontrarán disponibles en las farmacias y otros que serán incluidos como insertos en la prensa. En particular, se considera una estrategia orientada a maximizar la presencia en las temporadas de verano e invierno con catálogos y volantes que estarán disponibles en los locales de Cruz Verde comunicando promociones y ofertas.

Internet se utilizará como soporte para poder profundizar en el contenido de la campaña, dado que es un medio que propone un mayor *engagement* con los clientes y posibilita profundizar en el momento de contacto.

A continuación se presentan las tablas N°17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23, que muestran el resumen del plan en los principales soportes bajo un desarrollo mensual, totalizando el número de exhibiciones por soporte.

<b>Tabla N° 7 - Resumen de Plan en TV Nacional<sup>36</sup></b>													
<b>PLAN TV NACIONAL</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TOTAL SPOTS</b>
TOTAL C13	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
TOTAL CHV	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
TOTAL MEGA	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	264
TOTAL TVN	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	384
TOTAL LA RED	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
<b>TOTAL PLAN TV NACIONAL</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>1224</b>

<b>Tabla N° 8 - Resumen de Plan en TV Regional<sup>37</sup></b>													
<b>PLAN TV REGIONAL</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TOTAL SPOTS</b>
TOTAL MÁS MEDIOS	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	1848
TOTAL ARCATEL	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	3768
<b>TOTAL PLAN TV REGIONAL</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>5616</b>

<sup>36</sup> Fuente: Elaboración propia

<sup>37</sup> Fuente: Elaboración propia

<b>PLAN TV PAGA</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>TOTAL SPOTS</b>
CNN CHILE	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	624
<b>TOTAL TV PAGA</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>624</b>

<b>Medio Utilizado</b>	<b>Impresiones Estimadas (Mes)</b>	<b>Clics Estimados Mensuales (Mes)</b>
Adxion RED	4.285.714	6.000
Admizing RED	4.358.974	5.667
La Tercera ( Slider RM )	383.333	1.840
La Tercera ( Display Normal )	300.000	420
Emol ( Push Down RM )	333.333	1.200
Emol ( Display normal )	166.667	250
Google - CPC Blast 01	1.784.121	3.390
Google - CPC Blast 02	1.614.205	3.390
GDN - (Display)	8.737.440	18.349
G Search CL	293.040	10.256

<sup>38</sup> Fuente: Elaboración propia

<sup>39</sup> Fuente: Elaboración propia

YouTube CL ( Spot 30" )	3.269.531	13.051
Facebook Market Place	46.666.667	23.333
Facebook PPA	22.222.222	13.333
FB Sponsor Story (Mantención)	24.166.667	9.667
FB Sponsor Story	8.333.333	3.333
Twitter	3.000.000	150.000
<b>TOTAL INTERNET</b>	<b>129.915.248</b>	<b>263.479</b>

<b>PLAN PRENSA</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Nº Avisos</b>
LA TERCERA	12	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	<b>78</b>
LUN	12	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	<b>78</b>
LA HORA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>36</b>
<b>TOTAL PLAN PRENSA</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>192</b>

<sup>40</sup> Fuente: Elaboración propia

Tabla N°2 - Resumen de Plan en Radio <sup>41</sup>													
PLAN RADIO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Nº Frases
RADIOS NACIONALES	788	788	788	788	788	788	788	788	788	788	788	788	9456
RADIOS REGIONALES	2188	2188	2188	2188	2188	2188	2188	2188	2188	2188	2188	2188	26256
<b>TOTAL PLAN RADIOS</b>	<b>2976</b>	<b>2976</b>	<b>2976</b>	<b>2976</b>	<b>2976</b>	<b>2976</b>	<b>2976</b>	<b>2976</b>	<b>2976</b>	<b>2976</b>	<b>2976</b>	<b>2976</b>	<b>35712</b>

Tabla N°3 - Resumen de Plan de Impresos <sup>42</sup>													
PLAN IMPRESOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Nº Impresos
CATALOGOS / VOLANTES	410000	525000	410000	410000	525000	525000	525000	410000	525000	410000	410000	525000	5610000
<b>TOTAL PLAN IMPRESOS</b>	<b>410000</b>	<b>525000</b>	<b>410000</b>	<b>410000</b>	<b>525000</b>	<b>525000</b>	<b>525000</b>	<b>410000</b>	<b>525000</b>	<b>410000</b>	<b>410000</b>	<b>525000</b>	<b>5610000</b>

<sup>41</sup> Fuente: Elaboración propia

<sup>42</sup> Fuente: Elaboración propia

## Estimación del Costo y Retorno de Implementación de las Acciones de Mejora Propuestas

El plan de medios planteado se valoriza de acuerdo a la información disponible de tarifas y descuentos para los diferentes medios y espacios seleccionados aplicables a Cruz Verde.<sup>43</sup>

La tabla N°24 presenta el resumen totalizado para la inversión contemplada en el plan de medios, considerando una duración de 12 meses así como la distribución de la inversión por medio. El total de inversión en medios asciende a \$3.649.593.351.

<b>Tabla N° 4 - Inversión Total del Plan de Medios<sup>44</sup></b>			
<b>Medio</b>	<b>Detalle</b>	<b>Inversión Neto</b>	<b>% Share de la Inversión</b>
TV	NACIONAL	\$ 1.874.864.170	51%
	REGIONAL	\$ 139.165.817	4%
TV PAGA	NACIONAL	\$ 38.127.361	1%
INTERNET	NACIONAL	\$ 223.961.753	6%
PRENSA	NACIONAL	\$ 672.941.088	18%
RADIO	NACIONAL	\$ 267.822.785	7%
	REGIONAL	\$ 100.460.377	3%
IMPRESOS	NACIONAL	\$ 332.250.000	9,1%
<b>Inversión en Medios</b>		<b>\$ 3.649.593.351</b>	<b>100%</b>

Adicionalmente, se debe considerar la remuneración de la agencia de publicidad y medios que estarán encargadas del desarrollo e implementación de la campaña comunicacional. Se considera una remuneración del 2,5% de la inversión para la agencia de medios y de 8,5% para la agencia de publicidad<sup>45</sup>.

<b>Tabla N°25 - Costo Total del Plan de Comunicación<sup>46</sup></b>	
Total Inversión en Medios	\$ 3.649.593.351
Remuneración Agencia de Publicidad	\$ 72.991.867
Remuneración Agencia de Medios	\$ 310.215.434
<b>Total Campaña de Comunicación</b>	<b>\$ 4.032.800.653</b>

De esta forma el costo total de implementación de la campaña comunicacional asciende a \$4.032.800.653.

<sup>43</sup> Fuente: Agencia de Medios MEC

<sup>44</sup> Fuente: Elaboración propia

<sup>45</sup> Fuente: Claudio Santis, Director General de Cuentas de Prolam Young & Rubicam

<sup>46</sup> Fuente: Elaboración propia

El contraste entre los beneficios estimados por el cumplimiento de los objetivos planteados, es decir un incremento en el 10% en la percepción (Tabla N°14) de precios *competitivos* y *disponibilidad de productos buscados* y los costos de implementación del plan de comunicaciones, permite entregar una estimación del retorno de la inversión bajo el supuesto de cumplimiento de estos.

<b>Tabla N°26 - Retorno de Inversión del Plan Comunicacional<sup>47</sup></b>	
Costo Total de la Campaña de Comunicación	\$ 4.032.800.653
Beneficios: Incremento 10% en percepción de precios competitivos	\$ 3.180.787.623
Beneficios: Incremento 10% en percepción de disponibilidad de productos buscados	\$ 2.016.006.233
Retorno sobre la Inversión (Beneficios – Costos)	\$ 1.163.993.204

Es así, como en caso de conseguir alcanzar exitosamente los objetivos planteados se puede estimar que el beneficio neto total asciende a \$1.163.993.204.

<b>Tabla N°27 - Análisis de Sensibilidad del Retorno de Inversión del Plan Comunicacional</b>	
Costo Total de la Campaña de Comunicación	\$ 4.032.800.653
Beneficios: Incremento 10% en percepción de precios competitivos	\$ 2.468.345.437
Beneficios: Incremento 10% en percepción de disponibilidad de productos buscados	\$ 1.564.455.216
Retorno sobre la Inversión	\$ 0

El análisis de sensibilidad presentado en la tabla N°26 revela que para que el retorno de la inversión sea \$0 (punto de equilibrio), el porcentaje mínimo de éxito de la consecución de los objetivos debe ser de un 77,6%, es decir conseguir un incremento de a lo menos un 7,76% en cada una de las variables claves.

<sup>47</sup> Fuente: Elaboración propia

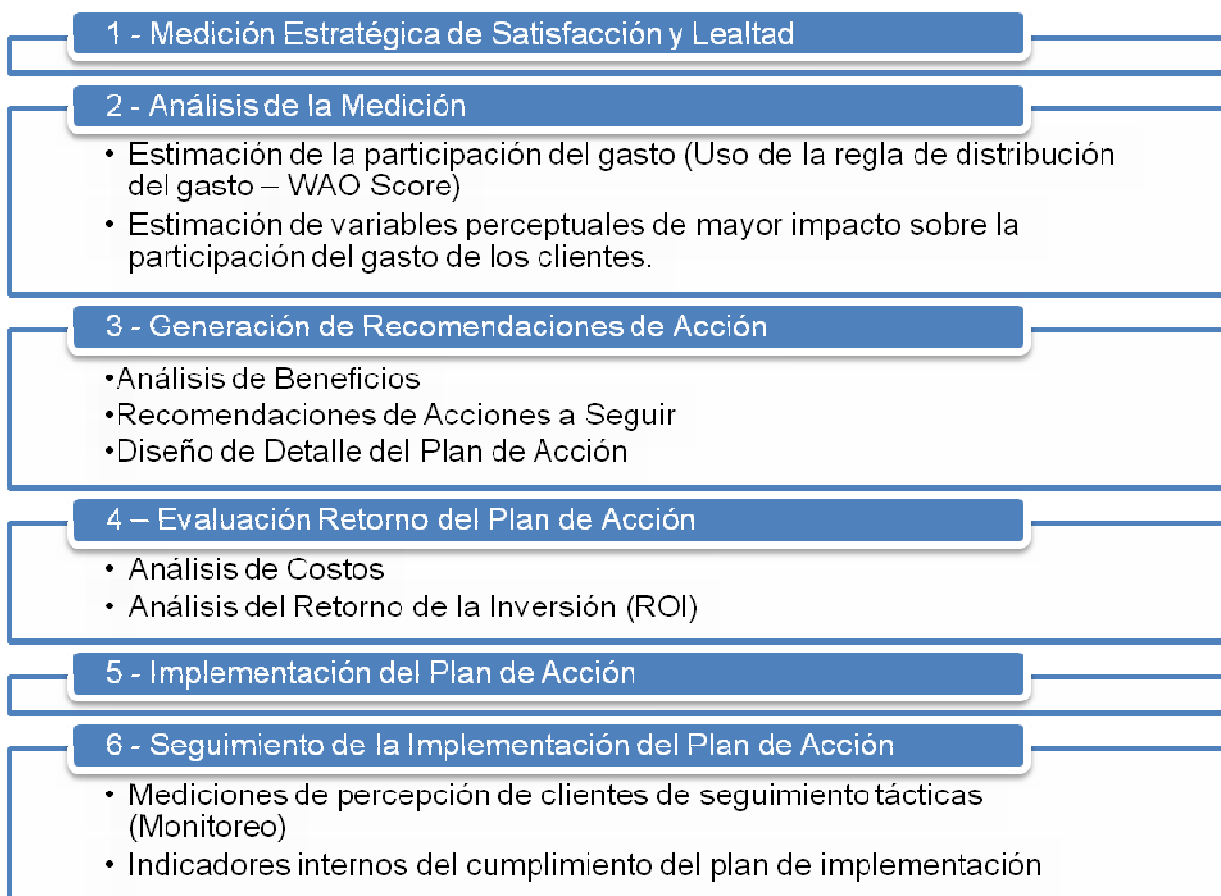
## **CAPÍTULO 14: MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO PARA LA INDUSTRIA DE LAS FARMACIAS**

En este capítulo se propone un modelo y gestión, que permita orientar los esfuerzos de los administradores de las cadenas de farmacias en relación a la maximización de los beneficios. Se busca diseñar un modelo que permita dar seguimiento a las variables perceptuales que determinan la satisfacción y lealtad de los clientes, y que tienen mayor impacto en la participación en el gasto, para proponer acciones tendientes a la mejora de estas.

El modelo propuesto se organiza en 6 etapas. Dichas etapas permiten sistematizar el trabajo respecto de la utilización de la investigación de mercados, para levantar las percepciones de los clientes, generar recomendaciones para el desarrollo de un plan de acción, evaluar dicho plan respecto de los beneficios que reporta y evaluar los costos de implementación, para finalmente pasar a una etapa de implementación y seguimiento de esta. La figura N°8 presenta el resumen del modelo propuesto.



**Figura N°8 – Resumen del Modelo de Medición Propuesto<sup>48</sup>**



A continuación se detalla el modelo de gestión propuesto para el diseño y seguimiento de acciones tendientes a incrementar la participación en el gasto de los clientes. Este modelo considera la visión general de las farmacias y no toma posición respecto de alguna marca en particular.

1. **Medición Estratégica de Satisfacción y Lealtad:** Se propone la realización de una medición anual de un estudio de mercados tendiente a evaluar la percepción de satisfacción y lealtad de los clientes en la industria de las farmacias. El estudio debiera mantener la naturaleza cuantitativa y un enfoque descriptivo-concluyente.

Esta medición debiera tener la característica de evaluar a todo el entorno competitivo, poniendo énfasis en el análisis de las variables perceptuales que explican la satisfacción y lealtad como por ejemplo el NPS.

Para esta medición, se recomienda la utilización de técnicas de recolección de datos telefónica o presencial, dado que el estudio online (vía muestra de panel) mostró una falencia para representar a los segmentos más adultos (segmento usuario

<sup>48</sup> Fuente: Elaboración propia

intensivo de la categoría) y sobre representar a los jóvenes (segmento menos intensivo en el uso de farmacias).

En cuanto el diseño muestral este debiera mantener al menos un muestra de 400 casos con representación nacional, de género, grupo socioeconómico y edad, de modo que se pueda profundizar en el análisis de segmentos. Esto no quita, que para el análisis en mayor profundidad de la marca en estudio, se pueda aumentar el tamaño muestral para dar posibilidad a segmentaciones que incluyan más de una variable.

En cuanto al instrumento de medición se recomienda la utilización del cuestionario presentado en el Anexo C, sobre el cual se sugiere modificar la pregunta E1.1 eliminando la alternativa “ninguna”, que como ya se explicó y dada la anomalía que encierra la categoría, afecta el ajuste de los modelos matemáticos realizados.

2. **Análisis de la Medición:** Los resultados obtenidos de la medición cuantitativa deben ser procesados para su posterior análisis. Este análisis debiera contemplar a lo menos las siguientes sub-etapas:

- *Depuración de los datos:* Verificar la no existencia de códigos anormales, la consistencia de la base de datos y la presencia de casos extremos para determinar su continuidad dentro del análisis.
- *Codificación de preguntas abiertas:* Las preguntas abiertas deberán ser codificadas para permitir su posterior cuantificación.
- *Análisis univariado:* Se deben tabular los resultados para la obtención de estadísticos descriptivos como medias, frecuencias, varianzas y otros estadísticos muestrales que permitan describir el comportamiento de las marcas en las diferentes variables.
- *Transformación de resultados:* Se deberá transformar los resultados de satisfacción o recomendación de clientes para las diferentes cadenas en resultados de rankings para cada respondente.
- *Cálculo de las participaciones en el gasto:* De acuerdo a la regla de distribución del gasto y con los datos transformados se deberá calcular las participaciones del gasto de cada cliente. Llamamos al resultado de este cálculo WAO Score.
- *Análisis variables incidentes en la participación del gasto de los clientes:* Mediante el uso de la simulación planteada, en base al uso de regresiones logísticas, se podrá establecer las relaciones que se establecen entre el *share of wallet* y las variables que mejor describen la lealtad y la satisfacción de las distintas marcas de la categoría. Este análisis entregará como subproducto el impacto en el WAO Score de un incremento del 10% de las variables dependientes consideradas en el modelo (atributos evaluados).

3. **Generación de Recomendaciones de Acción:** Utilizando el análisis de variables más incidentes en la participación del gasto de los clientes, se busca proponer acciones tendientes a la gestión de mejora de las percepciones de los clientes.

- *Análisis de Beneficios:* A partir de los impactos estimados y la estimación de ingresos totales de la marca (gasto total de los clientes en valor presente), se

procede a estimar el beneficio que aporta un 10% de incremento en la percepción de los clientes respecto de las variables explicativas de la lealtad y satisfacción. El beneficio corresponde a la multiplicación del impacto sobre el WAO Score y el gasto total de los clientes.

- *Recomendaciones de Acciones a Seguir:* El administrador de la marca deberá entonces, analizar el impacto que tienen las diferentes variables de servicio frente a la posibilidad de gestionar y conseguir un cambio en la percepción de los clientes. Para esto se recomienda considerar las evaluaciones de los atributos en relación a la competencia. Estudiando las posibilidades que tiene de sobrepasar a sus competidores para conseguir un incremento en la percepción de los clientes. En este sentido, dependerá de la cadena, el período de análisis y el foco estratégico de cada empresa el cómo realiza el análisis cualitativo de estas variables para seleccionar las variables a trabajar. Se recomienda que el administrador clasifique las acciones que propondrá en dos grupos, las acciones prioritarias y las secundarias. De este modo, podrá diseñar un plan de acción que contemple diferentes niveles de iniciativas.
  - *Diseño de Detalle del Plan de Acción:* Una vez determinados los focos primarios y secundarios de acción, se plantea la necesidad de diseñar un plan acabado de trabajo. Este plan al menos debiera contemplar:
    - i. Iniciativas a implementar
    - ii. Resultados esperados
    - iii. Período de maduración del plan de acción (período en el cual se podrá evaluar su impacto).
    - iv. Responsables de la implementación
    - v. Recursos necesarios para la implementación
    - vi. Mecanismos de control y seguimiento
    - vii. Condiciones de satisfacción de la implementación
    - viii. Cronograma de trabajo
4. **Evaluación Retorno del Plan de Acción:** Antes de la implementación del plan de acción, se debe evaluar su costo para poder contrastarlo frente a los beneficios estimados de su implementación y así tener una evaluación del retorno sobre la inversión.
- *Análisis de Costos:* A partir del plan de acción propuesto, el administrador debe costear en valor presente todas las iniciativas contempladas.
  - *Análisis del Retorno de la Inversión:* La estimación del retorno corresponde a la diferencia entre los beneficios estimados de la acción de mejora planteados y los costos de su implementación. La regla de decisión planteada es la aceptación de iniciativas en las cuales la diferencia entre costos y beneficios en valor presente sea positiva.
5. **Implementación del Plan de Acción:** Esta etapa corresponde a la ejecución del plan propuesto y aceptado, de acuerdo a las especificaciones del mismo.
6. **Seguimiento de la Implementación del Plan de Acción:** Una vez comenzada la implementación del plan de acción, se debe verificar que este avanza de acuerdo a

lo planificado. Para esto y tal como se indicó en el desarrollo del plan, se establecen mecanismos e indicadores de avance y seguimiento.

- *Mediciones de percepción de clientes para el seguimiento táctico:* Se recomienda mantener una medición de percepción de clientes de tipo táctica, que permita monitorear el avance de la implementación del plan desde la percepción de los clientes. Es en este sentido, que se plantea establecer una medición de clientes mediante encuestas mensual o bimensual (dependiendo del horizonte de planificación de las iniciativas del plan). Esta medición, debiera ser de naturaleza cuantitativa y enfocada en el performance de las variables específicas en cuestión, contemplando un cuestionario simplificado que permita el levantamiento específicamente de estos atributos. Por lo mismo, se debiera considerar una muestra acotada sólo en usuarios de la marca de responsabilidad del administrador, la que debe mantener representación nacional y agregada de los segmentos sociodemográficos relevantes para la marca. Los resultados de esta medición permitirán ir haciendo seguimiento del avance o no que tengan los indicadores. En el caso que los indicadores no reflejen los resultados buscados, se deberá volver a analizar el plan de acción y buscar optimizaciones posibles para lograr el objetivo buscado.

## CAPÍTULO 15: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Se diseñó e implementó un sistema de medición de satisfacción y lealtad de clientes, que permitió proponer acciones para incrementar la participación en el gasto de los consumidores en la industria de las farmacias.

Mediante una investigación de mercados se midió la satisfacción, lealtad y percepción de atributos de servicio, respecto de las marcas de la industria. Permitiendo mostrar cómo las principales marcas de la categoría tienen una evaluación neta negativa para ambas métricas (más calificaciones negativas que positivas). La investigación reveló que la satisfacción neta de Farmacias Cruz Verde, Ahumada y Salcobrand asciende respectivamente a: -11, -19 y -20 puntos netos. Así mismo, el análisis reveló que el precio es la variable más relevante para los usuarios al momento de elegir una farmacia para comprar.

Por otra parte, el gasto promedio de la categoría asciende a \$20.480 mensual y que el promedio de farmacias visitadas es de 2,23 por respondente.

Utilizando la regla de distribución se calculó el WAO Score que representa los *share of wallets* de los respondentes. Esta variable fue utilizada de manera dependiente en el análisis de regresión logística (análisis de *drivers*), para encontrar aquellas variables de servicio que tienen mayor impacto sobre la participación del gasto de los clientes.

Se establece que la métrica propuesta (WAO Score) tiene una alta correlación con la participación en el gasto ( $R^2=0,85$ ), la que supera ampliamente la correlación obtenida entre la intención de recomendación (NPS) y la participación en el gasto ( $R^2=0,17$ ). Sin embargo, la estimación del *share of wallet* de los clientes a nivel individual, mostró un error de pronóstico (MAD=11%), lo que permitió evidenciar una subestimación promedio del WAO Score frente a las participaciones declaradas por los clientes.

A partir de este análisis, se pudo estimar el impacto económico que tiene sobre la participación del gasto, el incremento del 10% en las percepciones declaradas de los respondentes sobre los atributos evaluados. Los atributos que generan mayor impacto frente al WAO Score son *precios competitivos* (0,95%), *disponibilidad de productos* (0,60%), *ubicación* (0,59%), *la tarjeta de crédito que tiene la farmacia* (0,56%) y *la calidad de la orientación que entrega el farmacéutico* (0,55%).

El análisis de *drivers* planteado sobre la participación del gasto puede ser utilizado como un mecanismo de interpretación práctica de las componentes de la satisfacción, que inciden en un incremento rentable de la participación del gasto del cliente.

Se identificó la percepción de *precios competitivos* como el foco prioritario de acción y la *disponibilidad de productos* como foco secundario. El incremento de un 10% en la percepción de *precios competitivos* aportaría a la industria un beneficio estimado de \$7.951.969.059, mientras que el incremento de la percepción de *disponibilidad de productos buscados* entrega un beneficio que asciende a \$ 5.040.015.584.

Para la implementación práctica de la metodología planteada se seleccionó a Farmacias Cruz Verde para el diseño y valoración de un plan de acción tendiente al foco primario y secundario de acción, la percepción de *precios competitivos* y *disponibilidad de productos buscados*.

Para Cruz Verde se diseñó un plan de acción que contempla una campaña comunicacional tendiente a incrementar la percepción de los atributos más incidentes. Esta campaña de marketing se valoró en \$4.032.800.653, mientras que los beneficios estimados a partir del modelo planteado ascienden a \$5.196.793.856. De esta manera el retorno esperado para esta acción en un año llega a \$1.163.993.202. Adicionalmente, se estimó que el punto de equilibrio en cuanto al éxito del plan planteado se alcanzará cuando exista un 7,76% de incremento de las variables gestionadas.

Finalmente, y de acuerdo a la medición y análisis realizado, se propuso un modelo de gestión para el uso de los administradores que permite orientar la gestión en cuanto al diseño de iniciativas tendientes al incremento rentable de la participación en el gasto de los clientes, a través del seguimiento de las variables perceptuales que determinan la satisfacción y lealtad de los consumidores.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a los administradores de las marcas de la industria de farmacias adoptar la metodología propuesta. Pues permite establecer una relación directa y cuantificable en cuanto al retorno de la gestión y monitoreo de las variables perceptuales, que componen la satisfacción y lealtad de clientes y la participación en el gasto.

Para futuros trabajos se plantean una serie de acciones tendientes a mejorar el modelo de medición y gestión planteado:

1. Se constató que el nivel de ajuste de los modelos lineales sólo alcanzó un  $R^2=0,4$ ; en pos de aumentarlo, se plantea la revisión de los atributos considerados en la medición, siendo la realización de una investigación cualitativa la más adecuada. De esta forma, desde entrevistas en profundidad a *focus groups* son aquellas variables que más se relacionan con la satisfacción y lealtad de clientes y que a su vez permitirán describir la relación con la participación en el gasto de los clientes. Adicionalmente, dada la anomalía descrita de la categoría, se recomienda eliminar la alternativa que permite a los respondentes indicar que ninguna farmacia es la mejor en la evaluación de atributos y de esta manera forzar que los respondentes discriminen frente a las alternativas de marcas que utilizan.

2. No se recomienda usar el WAO Score para estimar participaciones del gasto de los clientes pues se muestra que subestima los *share of wallets* de los clientes. Considerando esto, el WAO Score debiera ser utilizado como indicador clave para el seguimiento de la gestión de las marcas y como variable dependiente para el análisis de *drivers* que indicará aquellas variables a considerar para el plan de acción.

Por otra parte, se recomienda el uso de la metodología descrita (regla de distribución del gasto) para otras categorías de *retail* como supermercados, tiendas por departamento, estaciones de servicio y otras categorías donde exista compra repetida. Donde se pueda establecer una participación en el gasto y no haya una filiación que determine por un tiempo prolongado el gasto del cliente (ejemplo: servicios de telefonía móvil).

## CAPÍTULO 16: BIBLIOGRAFÍA

- Aaker D., Kumar V. y Day G. (1995), "Investigación de Mercados", Willey.
- Centro de Estudios de Retail CERET, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile (2012), "Medición de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail: Farmacias".
- Chen Y. y Steckel J. (2012), "Modeling Credit Card Share of Wallet: Solving the Incomplete Information Problem", *Journal of Marketing Research* 49:5, 655-669.
- Cooil B., Keiningham T., Aksoy L. y Hsu M. (2007), "A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics", *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 1, pp. 67-83.
- Coyles S. and Gokey T. (2002), "Costumer Retention Is Not Enough", *The McKinsey Quarterly*, 2.
- Du R., Wagner A. Kamakura W. y Mela C. (2007), "Size and Share of Customer Wallet", *Journal of Marketing*: Vol. 71, No. 2, pp. 94-113.
- Keiningham T., Aksoy L. y Williams L. (2010), "Why Loyalty Matters", Benbella.
- Keiningham T., Aksoy L., Bouye A. y Cooil B. (2011), "Customer Loyalty Isn't Enough. Grow your Share of Wallet", *Harvard Business Review*.
- Kinneer T. y Taylor J. (2008), "Investigacion de Mercados", Mc Graw Hill.
- Kotler P. y Armstrong G. (2013), "Principles of Marketing (15th Edition)" Prentice Hall.
- Lovelock C. y Wirtz J. (2011), "Services Marketing: People, Technology, Strategy", Prentice Hall.
- Oliver, R. (1997), "Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer, New York", McGraw Hill.
- Parasuraman A., Zeithaml V. y Berry L. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*.
- Reichheld F. (2011), "The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World", *Harvard Business Review Press*.
- Smith S. y Wheeler J. (2002), "Managing the Customer Experience: Turning customers into advocates", Prentice Hall.



## CAPÍTULO 17: ANEXOS

### Anexo A: Composición del Panel Livra en Chile<sup>49</sup>

	Censo	% del Panel	# en el Panel		Censo	% del Panel	# en el Panel
<b>Sexo</b>				<b>Ingreso Mensual del Hogar (Peso Chileno)</b>			
Hombres	49%	42%	21.225	Menos de \$100000	10%	2%	950
Mujeres	51%	58%	29.000	De \$100001 a \$200000		5%	2.512
<b>Edad</b>				De \$200001 a \$300000	35%	8%	3.897
14-17	10%	2%	1.169	De \$300001 a \$400000		10%	4.866
18-24	17%	25%	11.892	De \$400001 a \$500000		10%	5.044
25-34	23%	27%	13.736	De \$500001 a \$750000	24%	15%	7.695
35-44	23%	18%	9.256	De \$750001 a \$1000000		17%	8.447
45-54	16%	17%	8.780	De \$1000001 a \$1500000		14%	6.864
55+	11%	11%	5.392	De \$1500001 a \$2000000	20%	8%	4.253
<b>Educación</b>				De \$2000001 a \$3000000	11%	6%	3.066
No alfabetizado	3%	0%	-	Más de \$3000001		5%	2.631
Pre-Primario / Pre-básico	4%	2%	1.010	<b>Región</b>			
Primario / Básico	39%	29%	14.656	Metropolitana	40%	54%	27.766
Secundario	39%	29%	14.656	Valparaíso	10%	13%	6.377
Formación Técnica	15%	34%	16.953	Bio Bio	12%	10%	4.872
Universitario	10%	29%	14.378	La Araucanía	6%	3%	1.565
Posgrado / Master / Doctorado		6%	3.228	Antofagasta	3%	3%	1.327
<b>NSE (2008)</b>				Los Lagos	5%	3%	1.466
ABC1	6%	58%	29.355	Mauje	6%	3%	1.525
C2	15%	34%	16.742	O'Higgins	5%	2%	1.188
C3	21%	6%	3.096	Coquimbo	4%	3%	1.268
D	34%	2%	1.032	Los Ríos	2%	2%	1.069
E	24%	0%	-	Otras	7%	4%	1.802

<sup>49</sup> Fuente: Livra Panels

## Anexo B: Resumen Ficha Técnica del Estudio de Mercado

En la tabla N°28 se presenta la ficha técnica resum en del estudio de mercado aplicado en el presente proyecto.

<b>Tabla N° 28 - Ficha Técnica del Estudio<sup>50</sup></b>	
Enfoque de la Investigación	Concluyente / Descriptiva.
Naturaleza de la investigación	Cuantitativa.
Muestreo	No probabilístico por cuotas (vía panel).
Técnica de recolección de datos	Encuestas auto administradas.
Grupo objetivo	Usuarios de farmacias.
Cobertura	Nacional.
Instrumento de medición	Pauta semi-estructurada con preguntas abiertas y cerradas de duración 10 minutos.
Muestra	1200 casos totales (Cuotas por Farmacias Ahumada (400), Salcobrand (400) y Cruz Verde (400)).
Periodo de medición	Entre el 12 y 20 de Agosto.
Empresa encargada del trabajo de campo	Ipsos Chile (vía Livra Panels).

## Anexo C: Cuestionario

### Encuesta de Percepción de Servicio de Farmacias

Estimado cliente, queremos saber más acerca de la farmacia en donde usted prefiere comprar y su experiencia con ella para así poder ofrecerles un mejor servicio.

<sup>50</sup> Fuente: Elaboración propia

**SCREENER**  
**A TODOS LOS ENTREVISTADOS**

S1. Por favor, anote su sexo.

Hombre	1
Mujer	2

S2. Anote por favor su edad exacta

años de edad

Menos de 15 años	1
15-24	2
25-34	3
35-44	4
45-54	5
55-65	6
Más de 65	7

[PROG: Si Edad Código 1 O 7 = Terminar]

Por favor indique su lugar de residencia:

XV de Arica y Parinacota	01
I de Tarapacá	02
II de Antofagasta	03
III de Atacama	04
IV de Coquimbo	05
V de Valparaíso	06
Metropolitana de Santiago	07
VI del Libertador General Bernardo O'Higgins	08
VII del Maule	09
VIII del Bío Bío	10
IX de la Araucanía	11
XIV de los Ríos	12
X de los Lagos	13
XI Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	14
XII de Magallanes y Antártica Chilena	15
No vivo en Chile	99

[PROG: Si = Código 99 = Terminar]

S3. Por favor indique si usted o algún integrante de su hogar trabajan en alguna de las siguientes actividades. Por favor seleccione todas las opciones que considere necesarias

Agencia de publicidad	1
Agencia de promociones	2
Agencia de investigación de mercado	3
Agencia / consultoría en Marketing	4
Departamento de publicidad en diarios / revistas / radio	5
Industria Farmacéutica	6
Ninguna de las anteriores	7

[PROG: Si Código 1 O 2 O 3 O 4 O 5 O 6 Terminar]

S4. ¿Qué parentesco tiene usted con el jefe de hogar?

Conyugue/ pareja	1
Hijo/Hija	2
Nieto/Nieta	3
Padre/Madre	4
Usted es el jefe de Hogar	5
Otro parentesco. Indique cuál _____	6

S5. ¿Tiene usted hijos?

Sí	1
No	2

[PROG: Si S5 = Código 1 Ir a S6 sino ir a S7]

S6. ¿Cuántos hijos y de que edades?

Número de hijos	Edad
Hijo 1	
Hijo 2	
Hijo 3	
Hijo 4	
Hijo 5	
Hijo 6	

S7. ¿Ha comprado en una farmacia durante el último mes?

Sí	1
No	2
No sé	3

[PROG: Si Código 2 O 3 Terminar]

S8. Pensando en su visita más reciente a una farmacia, usted diría que:

Solo usted tomó la decisión de comprar en esa farmacia	1
--	---

Usted y alguien más tomaron la decisión de comprar en esa farmacia	2
Alguien más tomó la decisión por usted	3

[PROG: Si Código 3 Terminar]

S9. ¿En qué farmacias ha comprado en los últimos 3 meses? **Por favor, seleccione las marcas que ha utilizado en los últimos 3 meses.**

	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
Otra: _____	98


[Rotar]

S10. En promedio, ¿cuánto gasta en farmacias mensualmente?

10.000 pesos o menos	1
Entre 10.001 y 25.000 pesos	2
Entre 25.001 y 40.000 pesos	3
Entre 40.001 y 55.000 pesos	4
Entre 55.001 y 70.000 pesos	5
70.001 o más	6
No sé	7

[PROG: Si selecciona 1 marca ir a R1]









S11. ¿Cuál es el porcentaje total de su gasto mensual en farmacias con cada una de las siguientes marcas? Por favor, anote números del 0 al 100, llegando a un total de 100%.

	1
---	---

	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
Otra [ <a href="#">Mostrar respuesta de S9 = 98</a> ]	9
TOTAL	100%

[Rotar]









R1. Tomando en cuenta su experiencia general, ¿qué tan satisfecho está con cada una de las siguientes marcas? Por favor, elija un puntaje del 1 al 10 en donde 1 es “totalmente insatisfecho” y 10 es “completamente satisfecho”.

	1 - Totalmente insatisfecho	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Totalmente satisfecho
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Otra [ <a href="#">Mostrar respuesta S9</a> ]	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

[Rotar.]

R2. ¿En qué medida recomendaría estas marcas a sus familiares y Amigos? **Por favor elija un puntaje del 0 al 10 en donde 0 es “definitivamente no recomendaría” y 10 es “definitivamente sí recomendaría”.**

	0 - Definitivamente NO recomendaría	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Definitivamente SI recomendaría
	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5
	6		6	6	6	6	6	6	6	6	6
	7		7	7	7	7	7	7	7	7	7
	8		8	8	8	8	8	8	8	8	8
Otra [ <a href="#">Mostrar respuesta S9</a> ]	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9









[Rotar]

C1. ¿En los últimos 3 meses, usted diría que la proporción de compras hecha con [\[Insertar Marca Inicial\]](#)...?

Aumentó bastante	5
Aumentó un poco	4
Permaneció igual	3
Disminuyó un poco	2
Disminuyó bastante	1

C1a. ¿Y por qué dice la proporción de compras hecha [\[Insertar respuesta C1\]](#)?

¿Cuál cree usted que es la mejor en...?









									Todas	Ninguna
Ubicación										
Disponibilidad de Estacionamiento										
Horario de atención										
Pasillos amplios										
Atención en horarios nocturnos o feriados										
Locales limpios y ordenados										
Disponibilidad de productos que necesito										
Calidad de los medicamentos que se venden										
Calidad de los productos "no medicamentos" que se venden										



E1.1 Pensando las siguientes farmacias, cuál diría usted que es la mejor en cuanto a... **Puede seleccionar una, varias, todas o ninguna.**

[Rotar. Mostrar todas las marcas usadas]

¿Cuál cree usted que es la mejor en...?

									Todas	Ninguna
Precios competitivos										
Ofertas y promociones										
Personal de atención disponible										
Atención amable y cordial										
Programa de beneficios										
Atención de devoluciones y quejas										
Tiempo de espera para ser atendido										
La calidad de la orientación entregada por los farmacéuticos.										
Tarjeta de crédito que tiene										

E2. Ahora le voy a pedir que piense en el servicio de farmacia **[Insertar Marca Inicial]**, por lo que usted sabe o ha escuchado de ésta y marque su nivel de satisfacción en una escala de 1 al 10 con los siguientes atributos...?

	1 – Totalmente Insatisfecho	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Totalmente satisfecho
Ubicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Estacionamiento	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Horario de atención	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Pasillos amplios	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Tienda limpia y ordenada	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Disponibilidad de productos que quiero	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Calidad del producto	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Tiempo de espera para ser atendido	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

E2.1 Ahora le voy a pedir que piense en el servicio de farmacia **[Insertar Marca Inicial]**, por lo que usted sabe o ha escuchado de ésta y marque su nivel de satisfacción en una escala de 1 al 10 con los siguientes atributos...?

	1 – Totalmente Insatisfecho	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Totalmente satisfecho
Tarjeta de crédito que tiene	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Precios competitivos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Ofertas y promociones	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Personal de atención disponible	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Atención amable y atenta	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Programas de fidelidad	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Cajas	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Atención de devoluciones y quejas	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
La calidad de la orientación entregada por los farmacéuticos	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

11. Pensando en todas las experiencias y contactos con **[Insertar Marca Inicial]** durante los últimos 3 meses, ¿usted recuerda...? **Puede seleccionar más de una alternativa.**

Algo particularmente bueno que le agradó	1
Unas pocas cosas que le agradaron	2
Unos pocos problemas menores	3

Una queja importante o un problema serio	4
Ninguna de la anteriores	5
No recuerda / No la ha usado	6

[PROG: Si I = 5 O I = 6 ir a H1]

I2. Pensando en lo que le agradó, nos puede contar lo que pasó?

[PROG: Preguntar si código 1, 2 en I1]

I3. Pensando en la experiencia que tuvo, nos puede contar qué pasó?

[PROG: Preguntar si código 3, 4 SELECETED en I1]

H1. Podría indicar, ¿con qué frecuencia usted realiza compras en farmacias?

Todos los días	7
3 veces por semana	6
1 vez a la semana	5
2 veces al mes	4
1 vez al mes	3
1 vez cada 3 meses	2
Menos de 1 vez cada 3 meses	1
Otra ¿Cuál? _____	8

H2. Pensando en sus compras en farmacias ¿Qué es lo que compra habitualmente? **Seleccione la o las categorías de compra habitual.**

Medicamentos tradicionales	6
Productos naturales/ suplementos alimenticios (vitaminas, energizantes, adelgazantes naturales, etc.)	5
Belleza (Cremas, maquillaje, perfumería)	4
Cuidado personal (Cepillo dental, pasta dental, desodorantes, etc.)	3
Accesorios de bebé (Mamaderas, pañales, etc.)	2
Alimentos o bebestibles (Leche, bebidas, golosinas)	1
Otro ¿Cuál? _____	8

H3. ¿Cuál es su principal motivo para elegir en qué farmacia comprar?

Precio	8
Beneficios/ convenios	7

Ofertas de temporada puntuales	6
Ubicación/cercanía	5
Disponibilidad de productos	4
Variedad de productos	3
Calidad del servicio	2
Otro ¿Cuál? _____	1

H4 ¿Y cuál otro motivo?

Precio	8
Beneficios/ convenios	7
Ofertas de temporada puntuales	6
Ubicación/cercanía	5
Disponibilidad de productos	4
Variedad de productos	3
Calidad del servicio	2
Otro ¿Cuál? _____	1
Ningún otro motivo	98

Muchas gracias por su participación, que tenga un buen día.

## Anexos D: Ejemplo Simulación para Estimación de Impactos

Se detalla un ejemplo simplificado que explica la forma como opera la simulación, considerando una escala numérica de 1-10 y la evaluación de 200 respondentes.

La tabla N°29 – detalla las calificaciones provista s por todos los respondentes en un atributo medido (los datos son ficticios y sirven para ejemplificar).

**Tabla N°29 – Ejemplo evaluaciones respondentes par a simulación**

N° respondentes	Evaluación
50	5
100	6
50	7

La evaluación promedio es 6. A partir de eso, se debe incrementar la calificación en un 10% mediante una combinación de incrementos de calificaciones de 1 punto en la variable que permita que el promedio llegue a 6,6.

Para eso, en el ejemplo, suma 1 a la evaluación de algunos respondentes de acuerdo a lo que se indica en la tabla N°30.

**Tabla N° 30 – N° respondientes al incrementar evaluación para la simulación**

N° respondientes a los que se incrementa su evaluación	Evaluación inicial
30	5
90	6

El incremento de evaluaciones propuesto se presenta en la tabla N°31.

**Tabla N° 31 - N° respondientes modificado para la simulación**

N° respondientes	Evaluación
20	5
40	6
140	7

A partir de lo presentado en la tabla N°14 se debe evaluar la regresión logística para las respuestas originales y luego para las respuestas en las cuales se ha simulado el incremento de un 10% en un atributo.

Este proceso se repite 10 veces por cada atributo de manera de evitar los sesgos que podría introducir la selección de uno o varios respondientes.

# Anexos E: Desarrollo del Plan de Medios<sup>51</sup>

PLAN TV NACIONAL: PROGRAMAS	CANAL	INICIO	TERMINO	SEG	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	TARIFA	%	NEGOCIADO	RAT.	GRP'S	CXP
																					SPOTS		
<b>C13 - PAUTA LIBRE</b>																							
TELETRECE NOCHE	C13	1:00	22:05	30"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 1.100.000	20%	\$ 21.120.000	9,4	224,6	\$ 94.017
BIENVENIDOS CADA UNO CUENTA 2	C13	11:00	11:45	30"	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	\$ 600.000	20%	\$ 23.040.000	4,5	216,0	\$ 106.667
ALFOMBRA ROJA	C13	19:00	20:45	30"	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	\$ 1.100.000	20%	\$ 42.240.000	7,5	360,0	\$ 117.333
TELETRECE TARDE	C13	13:30	14:15	30"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 900.000	20%	\$ 8.640.000	5,1	61,2	\$ 141.176
TELETRECE	C13	21:00	22:05	45"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 5.100.000	5%	\$ 58.140.000	10,0	120,0	\$ 484.500
TELETRECE	C13	21:00	22:05	30"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 3.400.000	5%	\$ 116.280.000	10,0	360,0	\$ 323.000
LAS VEGAS (LU - JU)	C13	22:30	23:20	45"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 6.450.000	20%	\$ 61.920.000	14,0	168,0	\$ 368.571
SOLTERA OTRA VEZ 2 ( DGO)	C13	22:30	23:20	30"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 4.600.000	20%	\$ 44.160.000	14,0	168,0	\$ 262.857
LAS VEGAS (LU - JU)	C13	22:30	23:20	30"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 4.300.000	20%	\$ 82.560.000	14,0	336,0	\$ 245.714
SOLTERA OTRA VEZ 2	C13	22:30	23:20	30"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 4.300.000	20%	\$ 82.560.000	14,0	336,0	\$ 245.714
EN SU PROPIA TRAMPA	C13	22:30	23:20	30"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 4.100.000	20%	\$ 39.360.000	15,0	180,0	\$ 218.667
PROYECTO MSS CHILE (JU)	C13	23:30	1:00	30"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 2.800.000	20%	\$ 80.640.000	12,0	432,0	\$ 186.667
RULETA RUSA	C13	19:00	20:45	30"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 900.000	20%	\$ 8.640.000	7,5	90,0	\$ 96.000
<b>TOTAL C13</b>					<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>312</b>			<b>\$ 669.300.000</b>	<b>3,051,8</b>	<b>\$ 219.310</b>	
<b>CHV - PAUTA LIBRE</b>																							
LA JUEZA	CHV	15:00	17:00	30"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 1.577.328	55%	\$ 17.035.142	7,3	175,2	\$ 97.233
GRADUADOS	CHV	20:00	20:45	30"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 1.917.252	55%	\$ 31.059.482	9,0	324,0	\$ 95.863
CHV NOTICIAS CENTRAL	CHV	21:00	22:00	30"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 4.185.120	55%	\$ 67.798.944	12,0	432,0	\$ 156.942
CHV NOTICIAS CENTRAL	CHV	21:00	22:00	45"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 6.319.533	55%	\$ 34.125.478	12,0	144,0	\$ 236.992
QUIERO UN CAMBIO	CHV	22:30	23:45	30"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 3.123.001	55%	\$ 33.728.411	12,0	288,0	\$ 117.113
SALTA SI PUEDES	CHV	22:30	23:15	30"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 3.443.109	55%	\$ 37.185.577	8,5	204,0	\$ 181.854
TOLERANCIA CERRO	CHV	22:30	23:45	45"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 4.073.627	55%	\$ 21.997.586	6,5	78,0	\$ 282.020
TOLERANCIA CERRO	CHV	22:30	23:45	30"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 2.697.766	55%	\$ 14.567.936	6,5	78,0	\$ 186.768
<b>TOTAL CHV</b>					<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>180</b>			<b>\$ 257.498.557</b>	<b>1,723,7</b>	<b>\$ 149.389</b>		
<b>MEGA - PAUTA LIBRE</b>																							
MUCHO GUSTO	MEGA	10:00	12:15	30"	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	\$ 400.000	0%	\$ 19.200.000	5,0	240,0	\$ 80.000
CORAZON INDOMABLE	MEGA	15:00	16:00	30"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 500.000	0%	\$ 12.000.000	6,5	156,0	\$ 76.923
MEGANOTICIAS CENTRAL (reportaje)	MEGA	21:00	22:00	45"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 2.323.450	0%	\$ 27.881.400	9,0	108,0	\$ 258.161
MEGANOTICIAS CENTRAL (reportaje)	MEGA	21:00	22:00	30"	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	\$ 1.550.000	0%	\$ 74.400.000	9,0	432,0	\$ 172.222
EL BARCO (LU - MI)	MEGA	22:30	23:30	45"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 1.499.000	0%	\$ 17.988.000	9,0	108,0	\$ 166.556
EL BARCO (LU - MI- DGO)	MEGA	22:30	23:30	30"	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	\$ 1.000.000	0%	\$ 48.000.000	9,0	432,0	\$ 111.111
AQUIEN VIVO	MEGA	22:30	23:30	30"	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	\$ 1.000.000	0%	\$ 48.000.000	9,0	432,0	\$ 111.111
COLISEO DE SELECCION (JU)	MEGA	22:30	0:30	30"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 1.550.000	0%	\$ 37.200.000	8,5	204,0	\$ 182.353
<b>TOTAL MEGA</b>					<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>264</b>			<b>\$ 284.669.400</b>	<b>2,112,0</b>	<b>\$ 134.787</b>		
<b>TVN - PAUTA LIBRE</b>																							
BUENOS DIAS A TODOS D	TVN	11:00	12:00	30"	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	\$ 466.667	17%	\$ 23.240.002	4,0	240,0	\$ 96.833
SOLAMENTE JULIA	TVN	14:30	15:50	30"	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	\$ 1.200.000	25%	\$ 43.200.000	8,5	408,0	\$ 105.882
DOS POR UNO (A)	TVN	20:00	21:00	30"	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	\$ 1.857.143	17%	\$ 92.485.716	11,0	660,0	\$ 140.130
24 HORAS CENTRAL	TVN	21:00	22:10	45"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 3.900.000	0%	\$ 46.800.000	11,0	132,0	\$ 354.545
24 HORAS CENTRAL	TVN	21:00	22:10	30"	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	\$ 2.600.000	0%	\$ 124.800.000	11,0	528,0	\$ 236.364
24 HORAS CENTRAL (DGO)	TVN	21:00	22:10	30"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 2.500.000	0%	\$ 30.000.000	11,0	132,0	\$ 227.273
BIMBAMBU (MI)	TVN	22:30	0:00	30"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 1.300.000	17%	\$ 25.896.000	8,0	192,0	\$ 134.875
SOCIAS	TVN	22:30	23:15	45"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 4.239.636	0%	\$ 50.875.632	12,0	144,0	\$ 353.303
SOCIAS	TVN	22:30	23:15	30"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 2.800.000	0%	\$ 67.200.000	12,0	288,0	\$ 233.333
LOS MENDEZ3	TVN	23:30	0:00	30"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 2.400.000	17%	\$ 47.908.000	10,0	240,0	\$ 199.200
APUESTO POR TI	TVN	22:00	0:00	30"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 2.400.000	17%	\$ 71.712.000	8,3	299,5	\$ 239.423
ESTADO NACIONAL	TVN	10:00	12:00	30"	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 500.000	28%	\$ 8.640.000	2,3	55,7	\$ 155.172
<b>TOTAL TVN</b>					<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>384</b>			<b>\$ 632.657.350</b>	<b>3,319,2</b>	<b>\$ 190.605</b>		
<b>LA RED - PAUTA LIBRE</b>																							
MENTIRAS VERDADERAS	LA RED	22:30	0:30	45"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 3.500.000	85%	\$ 6.300.000	3,6	43,2	\$ 145.833
MENTIRAS VERDADERAS	LA RED	22:30	0:30	30"	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	\$ 2.500.000	85%	\$ 22.500.000	3,6	216,0	\$ 104.167
HORA 20	LA RED	20:30	0:30	30"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 1.077.146	85%	\$ 1.938.863	2,0	24,0	\$ 80.786
<b>TOTAL LA RED</b>					<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>84</b>			<b>\$ 30.738.863</b>	<b>283,2</b>	<b>\$ 108.541</b>		
<b>TOTAL PLAN TELEVISION</b>					<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>102</b>	<b>1224</b>			<b>\$ 1.874.864.170</b>	<b>10,489,9</b>	<b>\$ 178.730</b>		

<sup>51</sup> Fuente: Elaboración propia

PROGRAMA	CANAL	INICIO	TERMINO	SEG													TOTAL SPOTS	TARIFA UNITARIO	% Desc	NEGOCIADO NETO + IVA	RAT. HOG	GRP'S	CXP							
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre														
<b>VTR</b>																														
CNN CHILE	Prime	18:00	2:00	30"	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	\$ 60.000	5%	\$ 20.520.000	0,2	72,0	\$ 285.000	
CNN CHILE	Prime	18:00	2:00	45"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 90.000	5%	\$ 1.026.000	0,2	2,4	\$ 427.500	
CNN CHILE	Off	8:00	18:00	30"	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96	\$ 60.000	5%	\$ 5.472.000	0,1	9,6	\$ 570.000	
CNN CHILE	Prime	18:00	2:00	30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 72.186	5%	\$ 9.874.987	0,2	28,8	\$ 342.882	
CNN CHILE	Prime	18:00	2:00	45"	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	\$ 108.278	5%	\$ 1.234.373	0,2	2,4	\$ 514.322	
<b>TOTAL CNN CHILE</b>					52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	624			\$ 38.127.361		115,2	\$ 330.967

Medio Utilizado	Impresiones Estimadas	Clics Estimados Mensuales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Adxion RED	4.285.714	6.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	\$ 15.000.000
Admizing RED	4.358.974	5.667	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
La Tercera ( Slider RM )	383.333	1.840	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
La Tercera ( Display Normal )	300.000	420	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 10.000.000
Emol ( Push Down RM )	333.333	1.200	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Emol ( Display normal )	166.667	250	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 10.000.000
Google - CPC Blast 01	1.784.121	3.390	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 8.000.000
Google - CPC Blast 02	1.614.205	3.390	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 666.667	\$ 8.000.000
GDN - (Display)	8.737.440	18.349	\$ 1.814.000	\$ 1.814.000	\$ 1.814.000	\$ 1.814.000	\$ 1.814.000	\$ 1.814.000	\$ 1.814.000	\$ 1.814.000	\$ 1.814.000	\$ 1.814.000	\$ 1.814.000	\$ 1.814.000	\$ 21.768.000
G Search CL	293.040	10.256	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
YouTube CL ( Spot 30" )	3.269.531	13.051	\$ 1.074.368	\$ 1.074.368	\$ 1.074.368	\$ 1.074.368	\$ 1.074.368	\$ 1.074.368	\$ 1.074.368	\$ 1.074.368	\$ 1.074.368	\$ 1.074.368	\$ 1.074.368	\$ 1.074.368	\$ 12.892.420
Facebook Market Place	46.666.667	23.333	\$ 2.076.667	\$ 2.076.667	\$ 2.076.667	\$ 2.076.667	\$ 2.076.667	\$ 2.076.667	\$ 2.076.667	\$ 2.076.667	\$ 2.076.667	\$ 2.076.667	\$ 2.076.667	\$ 2.076.667	\$ 24.920.000
Facebook PPA	22.222.222	13.333	\$ 973.333	\$ 973.333	\$ 973.333	\$ 973.333	\$ 973.333	\$ 973.333	\$ 973.333	\$ 973.333	\$ 973.333	\$ 973.333	\$ 973.333	\$ 973.333	\$ 11.660.000
FB Sponsor Story (Mantención)	24.166.667	9.667	\$ 657.333	\$ 657.333	\$ 657.333	\$ 657.333	\$ 657.333	\$ 657.333	\$ 657.333	\$ 657.333	\$ 657.333	\$ 657.333	\$ 657.333	\$ 657.333	\$ 7.888.000
FB Sponsor Story	8.333.333	3.333	\$ 226.667	\$ 226.667	\$ 226.667	\$ 226.667	\$ 226.667	\$ 226.667	\$ 226.667	\$ 226.667	\$ 226.667	\$ 226.667	\$ 226.667	\$ 226.667	\$ 2.720.000
Twitter	3.000.000	150.000	\$ 2.091.111	\$ 2.091.111	\$ 2.091.111	\$ 2.091.111	\$ 2.091.111	\$ 2.091.111	\$ 2.091.111	\$ 2.091.111	\$ 2.091.111	\$ 2.091.111	\$ 2.091.111	\$ 2.091.111	\$ 25.093.333
<b>TOTAL INTERNET</b>	129.915.248	263.479	\$ 18.663.479	\$ 18.663.479	\$ 18.663.479	\$ 18.663.479	\$ 18.663.479	\$ 18.663.479	\$ 18.663.479	\$ 18.663.479	\$ 18.663.479	\$ 18.663.479	\$ 18.663.479	\$ 18.663.479	\$ 223.961.753

Prensa	COBERTUR A	FORMATO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dici	Nº Av.	VALOR UNIT.	DESCTO %	UNITARIO NETO	TOTAL NETO	LECTORES	CXC
<b>Prensa Nacional</b>																					
LA TERCERA (LU)	Nacional	1/2 Página impar	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	\$ 4.235.112	47%	\$ 2.250.000	\$ 162.000.000	21.676.680	\$ 7
LA TERCERA (DGO)	Nacional	1/2 Página impar	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	\$ 6.776.180	67%	\$ 2.250.000	\$ 162.000.000	29.435.544	\$ 6
LUN	Nacional	1Página impar + Video en Página Lun.cl	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	\$ 4.134.505	30%	\$ 2.894.154	\$ 208.379.088	27.514.008	\$ 8
LUN	Nacional	1/2 Página impar	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	\$ 2.762.500	41%	\$ 1.627.250	\$ 117.162.000	29.435.544	\$ 4
LA HORA	Nacional	1/2 Página impar	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 3.338.758	81%	\$ 650.000	\$ 23.400.000	10.750.356	\$ 2
															324			\$ 672.941.088	118.812.132	\$ 6	
<b>TOTAL PLAN PRENSA</b>															324			\$ 672.941.088			





CANAL	REGION	EMPRESA	HORARIO	FORMATO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Nº SPOTS	VALOR UNITARIO	% DESCTO	TOTAL NETO	
ARICA TV	XV	MAS MEDIOS	Pauta Libre 16.00 a 19.59 horas	spot 30seg.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 24.437	0,00%	\$ 3.518.904	
			Noticias Central	spot 30seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 24.437	0,00%	\$ 586.484
			Noticias Central	spot 45 seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 24.437	0,00%
IQUIQUE TV	I	MAS MEDIOS	Pauta Libre 16.00 a 19.59 horas	spot 30seg.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 25.175	0,00%	\$ 3.625.174	
			Noticias Central	spot 30seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 25.175	0,00%	\$ 604.196
			Noticias Central	spot 45 seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 25.175	0,00%
ANTOFAGASTA VLP	II	MAS MEDIOS	Pauta Libre 16.00 a 19.59 horas	spot 30seg.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 25.175	0,00%	\$ 3.625.174	
			Noticias Central	spot 30seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 25.175	0,00%	\$ 604.196
			Noticias Central	spot 45 seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 25.175	0,00%
QUINTA VISION	V	MAS MEDIOS	Pauta Libre 16.00 a 19.59 horas	spot 30seg.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 19.251	0,00%	\$ 2.772.190	
			Noticias Central	spot 30seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 19.251	0,00%	\$ 462.032
			Noticias Central	spot 45 seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 19.251	0,00%
IMAGINA TV	VI	MAS MEDIOS	Pauta Libre 16.00 a 19.59 horas	spot 30seg.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 25.175	0,00%	\$ 3.625.174	
			Noticias Central	spot 30seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 25.175	0,00%	\$ 604.196
			Noticias Central	spot 45 seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 25.175	0,00%
SEXTA VISION	IX	MAS MEDIOS	Pauta Libre 16.00 a 19.59 horas	spot 30seg.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 19.251	0,00%	\$ 2.772.190	
			Noticias Central	spot 30seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 19.251	0,00%	\$ 462.032
			Noticias Central	spot 45 seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 19.251	0,00%
AUTÓNOMA TV	XV	MAS MEDIOS	Pauta Libre 16.00 a 19.59 horas	spot 30seg.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 12.670	0,00%	\$ 1.824.434	
			Noticias Central	spot 30seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 12.670	0,00%	\$ 304.072
			Noticias Central	spot 45 seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 12.670	0,00%
ATV	XVI	MAS MEDIOS	Pauta Libre 16.00 a 19.59 horas	spot 30seg.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 12.670	0,00%	\$ 1.824.434	
			Noticias Central	spot 30seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 12.670	0,00%	\$ 304.072
			Noticias Central	spot 45 seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 12.670	0,00%
TELEVISION DEL SUR	XVI	MAS MEDIOS	Pauta Libre 16.00 a 19.59 horas	spot 30seg.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 8.442	0,00%	\$ 1.215.648	
			Noticias Central	spot 30seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 8.442	0,00%	\$ 202.608
			Noticias Central	spot 45 seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 8.442	0,00%
CANAL 11	XVIII	MAS MEDIOS	Pauta Libre 16.00 a 19.59 horas	spot 30seg.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 8.000	0,00%	\$ 1.152.000	
			Noticias Central	spot 30seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 8.000	0,00%	\$ 192.000
			Noticias Central	spot 45 seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 8.000	0,00%
POLAR TV	XX	MAS MEDIOS	Pauta Libre 16.00 a 19.59 horas	spot 30seg.	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 15.631	0,00%	\$ 2.250.929	
			Noticias Central	spot 30seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 15.631	0,00%	\$ 375.154
			Noticias Central	spot 45 seg.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	\$ 15.631	0,00%
<b>TOTAL MAS MEDIOS</b>					<b>154</b>	<b>154</b>	<b>154</b>	<b>154</b>	<b>154</b>	<b>154</b>	<b>154</b>	<b>154</b>	<b>154</b>	<b>154</b>	<b>154</b>	<b>154</b>				<b>\$ 32.907.285</b>	
ANTOFAGASTA TELEVISIÓN	II	ARCATEL	Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064	
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 45"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 31.480	0,00%	\$ 1.133.266
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064
CUARTAVISION	IV	ARCATEL	Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064	
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 45"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 31.480	0,00%	\$ 1.133.266
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064
CHOAPA CANAL 2	IV	ARCATEL	Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064	
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 45"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 31.480	0,00%	\$ 1.133.266
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064
VTV VALLE TELEVISIÓN	V	ARCATEL	Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064	
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 45"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 31.480	0,00%	\$ 1.133.266
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064
GROVISUAL	V	ARCATEL	Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064	
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 45"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 31.480	0,00%	\$ 1.133.266
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064
CANAL 2 SAN ANTONIO	V	ARCATEL	Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064	
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 45"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 31.480	0,00%	\$ 1.133.266
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064
TELECANAL SANTA CRUZ	VI	ARCATEL	Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064	
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 45"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 31.480	0,00%	\$ 1.133.266
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064
TVR CURICO	VIII	ARCATEL	Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064	
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 45"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 31.480	0,00%	\$ 1.133.266
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064
TVU CONCEPCION	VIII	ARCATEL	Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064	
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 45"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 31.480	0,00%	\$ 1.133.266
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064
TELEANGL	IX	ARCATEL	Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064	
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 45"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 31.480	0,00%	\$ 1.133.266
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064
PUCÓN TV TELEVISIÓN	IX	ARCATEL	Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064	
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 45"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	\$ 31.480	0,00%	\$ 1.133.266
			Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	\$ 31.480	0,00%	\$ 4.533.064
INET TELEVISION Valdivia	XIV	ARCATEL	Pauta Libre 21.00 a 22.00 horas/ Noticiero Regional	Spot 30"	12	12															

PLAN IMPRESOS	COBERTURA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	CANT IMPRESOS	VALOR IMPRESOS	TOTAL NETO
<b>Catalogos - Tiendas</b>	Nacional	200.000	250.000	200.000	200.000	250.000	250.000	250.000	200.000	250.000	200.000	200.000	250.000	2700000	\$ 65	\$ 175.500.000
<b>Catalogos - Insertos Prensa</b>	Nacional	150.000	200.000	150.000	150.000	200.000	200.000	200.000	150.000	200.000	150.000	150.000	200.000	2100000	\$ 65	\$ 136.500.000
<b>Volantes - Tiendas</b>	Nacional	60.000	75.000	60.000	60.000	75.000	75.000	75.000	60.000	75.000	60.000	60.000	75.000	810000	\$ 25	\$ 20.250.000
<b>TOTAL IMPRESOS</b>		<b>410.000</b>	<b>525.000</b>	<b>410.000</b>	<b>410.000</b>	<b>525.000</b>	<b>525.000</b>	<b>525.000</b>	<b>410.000</b>	<b>525.000</b>	<b>410.000</b>	<b>410.000</b>	<b>525.000</b>	<b>5.610.000</b>		<b>\$ 332.250.000</b>