



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

**SEGMENTACIÓN DE CLIENTES
DE TIENDA RETAIL ESPECIALISTA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MARCELA ANDREA HUERTA BUSTOS

**PROFESOR GUÍA:
MÁXIMO BOSCH PASALACQUA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARCEL GOIC FIGUEROA
MANUEL REYES JARA**

SANTIAGO DE CHILE

NOVIEMBRE 2011

RESUMEN INFORME MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: MARCELA HUERTA BUSTOS
FECHA: 03/11/2011
PROF.GUÍA: MÁXIMO BOSCH

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES DE TIENDA RETAIL DE ESPECIALIDAD

El presente trabajo se desarrolla en una tienda especialista, enfocada en las categorías de cuidado personal, cosmética y perfumería, que actualmente trabaja en base al marketing masivo, es decir, se hacen actividades, promociones y descuentos a todos los clientes y no se ofrecen propuestas diferenciadas de acuerdo a las distintas necesidades y tipos de consumidores.

El aumento de la competencia y la disminución de los márgenes de ganancia, hacen que la empresa opte por replantear su estrategia pasando del marketing masivo al marketing focalizado, dando origen a este tema de memoria cuyo objetivo es caracterizar perfiles de clientes de un retail especialista, mediante una segmentación por ciclo de vida a priori y una segmentación transaccional a posteriori, para la realización de acciones comerciales focalizadas en el contexto de un programa de fidelización.

La metodología a desarrollar consta de la realización dos segmentaciones paralelas; una segmentación transaccional que incluya los aspectos de canasta de compra, relación con las promociones, monto promedio y frecuencia de compra y otra segmentación por ciclo de vida que incluya aspectos de la vida de los clientes como edad, estado civil, hijos y ocupación. Ambas segmentaciones darán origen a los perfiles finales de los clientes.

El estudio permitió encontrar y caracterizar 6 perfiles finales; el *comprador de costumbre* (28%), que asiste frecuentemente a la tienda y tiene una canasta de compra definida, el perfil *belleza para todas* (15%) que incluye a las clientas que enfocan su consumo en categorías de belleza como maquillaje, cremas, manicure y pedicure. Luego está el cliente *Monocategoría* (20%) que consume solo un número reducido de categorías, es menos fiel a la empresa y en algunos casos es muy sensible a las promociones. También está el perfil *Higiene familiar* (12%), que representa al cliente que realiza una compra mensual enfocada en las categorías de cuidado y aseo personal, es poco sensible a las promociones y difícilmente cambiará su canasta de compra de mes a mes. Finalmente se tiene el segmento *Multicategoría promocional* (18%) que incluye a los clientes que compran productos de todas las categorías, adquieren un gran número de promociones y éstas son un factor decisivo a la hora de escoger que productos comprar.

Las líneas de acción indican que estrategia de largo plazo sería la más recomendable para cada segmento, además de indicar cuáles deberían ser los objetivos a corto plazo que permitan mejorar la rentabilidad de la compañía.

AGRADECIMIENTOS

Con la entrega de esta memoria cierro un importante proceso de aprendizaje, no puedo dejar de agradecer a todas las personas que me acompañaron y que de alguna forma hicieron de mi vida universitaria una de las etapas más enriquecedoras, entretenidas y lindas de mi vida.

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia; a mis padres, a quienes debo todo. Por inculcarme desde siempre la importancia de la educación y brindarme las herramientas para desarrollarme al máximo. Doy gracias a mi padre, que con su ejemplo diario me enseñó la importancia del trabajo, la responsabilidad y la constancia, para alcanzar las metas que nos proponemos. A mi madre, que me dio su apoyo, amor y siempre creyó en mí. Sin ellos nada de esto habría sido posible. Agradezco a mis hermanas, especialmente a mi hermana Pamela, por su paciencia y ayuda en el desarrollo de esta memoria. A mi abuelita, por su preocupación y cariño a lo largo de estos años.

Quiero expresar mi gratitud a la Universidad de Chile, por darme los conocimientos para enfrentar el mundo profesional y por permitir a los alumnos involucrarse en actividades tan enriquecedoras como la “Semana de Inducción”, “Feria Empresarial” y “Construyendo mis Sueños”. Estos proyectos estudiantiles permiten que nosotros mismos seamos entes más activos en nuestro proceso de aprendizaje.

Quiero dar las gracias a Werner, por su paciencia, apoyo y amor en estos años de estudio, gracias por los lindos momentos vividos y por quererme tal cual soy. También agradezco a tía Sylvia, por su cariño y comprensión.

Agradezco a mi grupo de amigos que me ha acompañado en toda mi vida universitaria; Juan Cuevas, David Rosales, Rodrigo Martínez, Nicolás Cisternas, Miguel Pávez, Sebastián Pizarro, Ignacio Escobar, Juan Muñoz y muy especialmente a Alonso Olate, quien ha sido un gran compañero de clases, estudio, juntas y viajes.

A mis amigos de Industrias con quienes viví un sin número de lindas experiencias, la lista es enorme, pero debo destacar a Mauricio Araya, Felipe Reuse, Gabriela Lazo y Patricia Rojas quienes estuvieron conmigo en todo el proceso de la memoria. Además quiero destacar de forma especial a Álvaro Echeverría, gracias por escucharme y ser un gran amigo.

Finalmente, pero no menos importante, agradezco a mis profesores guías el apoyo brindado en la realización de este trabajo, especialmente a Marcel Goic, por siempre hacerse un tiempo para atenderme, orientarme y responder mis dudas. A ellos toda mi gratitud. Además nada de esto sería posible sin el Fondecyt quien apoya el desarrollo de nuevas investigaciones.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES.....	2
2.1. <i>La Empresa</i>	2
2.2. <i>La Empresa y la Inteligencia de Clientes</i>	4
3. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	5
4. OBJETIVOS	6
4.1. <i>Objetivo General</i>	6
4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	6
5. MARCO TEÓRICO	7
5.1. <i>CRM – Customer Relationship Management</i>	7
5.2. <i>Programa de Fidelización</i>	8
5.3. <i>Métodos de segmentación</i>	9
5.4. <i>Variables de Segmentación</i>	10
5.5. <i>Métodos de análisis de clúster</i>	11
5.6. <i>Marketing Focalizado</i>	12
6. METODOLOGÍA.....	12
6.1. <i>Revisión de fuentes de Información y limpieza de datos</i>	14
6.2. <i>Análisis de variables y criterios de segmentación</i>	14
6.3. <i>Determinar muestra</i>	14
6.4. <i>Análisis exploratorio información transaccional</i>	15
6.5. <i>Realización de segmentaciones</i>	15
6.6. <i>Cruce de segmentaciones</i>	15
6.7. <i>Perfiles finales y Recomendaciones</i>	15
7. RESULTADOS ESPERADOS	16
8. ALCANCES	16
9. DESARROLLO METODOLOGÍA.....	16
9.1. <i>Revisión de fuentes de información y bases de datos</i>	16
9.2. <i>Análisis de variables y criterios de segmentación</i>	19
9.3. <i>Determinar Muestra</i>	21
9.4. <i>Análisis exploratorio de información transaccional</i>	22
9.5. <i>Realización de segmentaciones</i>	26
9.6. <i>Cruce de segmentaciones</i>	54
9.7. <i>Perfiles finales y recomendaciones</i>	56
10. CONCLUSIONES.....	64
11. TRABAJOS FUTUROS.....	67
12. BIBLIOGRAFÍA.....	68

13. ANEXOS.....	69
<i>Anexo 1: Distribución ventas año 2010</i>	69
<i>Anexo 2: Departamentos y Sub-Departamentos de Productos.....</i>	69
<i>Anexo 3: Reglas de fijación de precio</i>	70
<i>Anexo 4: Captación de Rut 2010.....</i>	70
<i>Anexo 5: Memorias anteriores.....</i>	70
<i>Anexo 6: Captación de Rut de muestras de la tienda</i>	71
<i>Anexo 7: Datos Nuevo registro Web.</i>	71
<i>Anexo 8: Segmentación cualitativa previa a la validación.....</i>	71
<i>Anexo 9: Detalle campañas de recolección de datos</i>	72
<i>Anexo 10: Cruces con base de Rut 2010</i>	72
<i>Anexo 11: Distribución de segmentos base global</i>	72
<i>Anexo 12: Caracterización Banco</i>	72
<i>Anexo 13: Ranking de categorías con consumos superiores al 80%.....</i>	73
<i>Anexo 14: Centros finales 5 y 6 segmentos.....</i>	73
<i>Anexo 15: Segmentación incluyendo todas las variables</i>	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Niveles de organización de categorías.....	3
Figura N°2: Proceso CRM	7
Figura N°3: Objetivos programa de fidelización	9
Figura N°4: Métodos de análisis de Clúster	11
Figura N°5: Justificación de Metodología.....	13
Figura N°5: Variables de Segmentación	19
Figura N°6: Limpieza base de datos	24
Figura N°7: Ciclo de vida de las personas	28
Figura N°8: Cortes en la vida de la mujer.....	28
Figura N°9: Etapas principales y sus características.....	29
Figura N°10: Segmentos Iniciales.....	31
Figura N°11: Apertura segmento Mujer Joven	32
Figura N°12: Apertura segmento Mujer Madura.....	32
Figura N°13: Apertura segmento Mujer Mayor.....	33
Figura N°14: Distribución Mujer Joven.....	35
Figura N°15: Distribución Mujer Madura	36
Figura N°16: Distribución Mujer Mayor	36
Figura N°17: Segmentos Mujer Multitarea	36
Figura N°18: Segmentos Finales, segmentación a priori.....	37
Figura N°19: Clusters segmentación de canasta	40
Figura N°20: Clusters segmentación marca- económica o promoción	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Ventas Retail Año 2010.....	2
Gráfico N°2: Evolución Margen de Ganancia.....	5
Gráfico N°3: Consumo de promociones.....	30
Gráfico N°4: Consumo marcas específicas.....	30
Gráfico N°5: Regla del codo segmentación de canasta	40
Gráfico N°6: Distribución segmentación de canasta	42
Gráfico N°7: Regla del codo segmentación marca-económico-promoción	45
Gráfico N°8: Distribución segmentos marca-económico -promoción.....	47
Gráfico N°9: Distribución segmentos Finales	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Variaciones en las ventas y costos	6
Tabla N°2: Ejemplos de Tipos de Segmentación	10
Tabla N°3: Campos de base de datos “Registro Página Web”	17
Tabla N°4: Campos de base de datos “Tarjeta de Crédito”	17
Tabla N°5: Campos de base de datos “Concursos”	17
Tabla N°6: Campos de base de datos “Comprada”	17
Tabla N°7: Consolidado base de datos Clientes	18
Tabla N°8: Campos nuevo formulario web	21
Tabla N°9: Muestra de locales	22
Tabla N°10: Campos Base de datos de Ventas	23
Tabla N°11: Campos base de datos transaccional de clientes	24
Tabla N°12: Estadísticos Base Transaccional.....	25
Tabla N°13: Distribución segmentos formulario web	33
Tabla N°14: Distribución segmentos tarjeta de crédito.....	34
Tabla N°15: Distribución segmentos base global	34
Tabla N°16: Distribución segmentos data transaccion al	35
Tabla N°17: Centros iniciales conglomerados asignados.....	39
Tabla N°18: Centros finales conglomerados asignados	41
Tabla N°19: Caracterización clúster segmentación de canasta.....	43
Tabla N°20: Caracterización marca – económico – promociones	44
Tabla N°21: Segmentos iniciales conglomerados marca -económico-promoción.....	45
Tabla N°22: Centros finales conglomerados marca-eco nómico-promoción	46
Tabla N°23: Caracterización segmentos marca-económi co-promoción	47
Tabla N°24: Caracterización segmentos promoción ...	48
Tabla N°25: Cruce segmentos canasta-marca-económico -promoción	49
Tabla N°26: Segmentos método bi –etápico	49
Tabla N°27: Canastas de productos en segmentación b i-etápica	50
Tabla N°28: Marca-económico-promoción en segmentaci ón bi-etápica.....	50
Tabla N°29: Canastas de productos en segmentación f inal	51
Tabla N°30: Productos marca-económico-promoción en segmentación final.....	51
Tabla N°31: Distribución de segmentos transaccional es finales	51
Tabla N°32: Caracterización de segmentos transaccio nales finales	53
Tabla N°33: Comparación distribuciones segmentos tr ansaccionales	55
Tabla N°34: Comparación distribuciones segmentos po r ciclo de vida	55
Tabla N°35: Cruce segmentación transaccional y cicl o de vida	56

1. INTRODUCCIÓN

El Retail es un sector económico conformado por empresas especializadas en la comercialización de productos y/o servicios a clientes finales. Esta industria ha ganado importancia y experimentado un gran crecimiento a nivel mundial en las últimas décadas, éste se ha visto reflejado en las cuatro tendencias principales del sector a nivel global [8].

- *Concentración:* Se manifiesta en las adquisiciones y fusiones de distintas empresas del rubro, dando paso a grandes bloques empresariales que trabajan distintos formatos o canales del retail.
- *Internacionalización:* La búsqueda de nuevos mercados donde crecer ha fomentado la expansión de las empresas del retail, haciendo que éstas tengan presencia en distintos países.
- *Expansión del Negocio:* Se aprecia en la incorporación de nuevos productos y servicios, cuyo objetivo es poder brindar una solución integral a las necesidades de los clientes.
- *Organización Global:* Las grandes cadenas de retail presentes en todo el mundo, cuentan con una gestión regional. Esto se traduce en el desarrollo de marcas y productos regionales, lo que permite una mayor comprensión de los distintos mercados locales.

En conclusión, los retailers globales han formado grupos, se han expandido y logrado consolidarse como grandes y valiosas empresas a nivel mundial, transformándose en actores importantes para sus respectivas economías.

En Chile, el Retail es el segundo sector industrial más grande después de la Minería. El año 2010 experimentó un crecimiento importante, registrando ventas por US\$45.500 millones (US\$7.500 millones más que el 2009), representando el 23% del PIB nacional [2].

Los retailers chilenos no se han mantenido al margen de las corrientes mundiales de la industria; siendo la “concentración” e “internacionalización” las que más han predominado. La tendencia de las empresas nacionales ha sido ser operadores multicanal, es decir, competir en los distintos formatos, viendo al Retail como un negocio global, lo que ha contribuido a la consolidación de grandes compañías como Cencosud y Falabella, las cuales han sido capaces de abrirse paso en otros países de Sudamérica.

En Chile la Industria del retail está compuesta principalmente por supermercados, grandes tiendas, ferreterías, almacenes de barrio, farmacias y perfumerías. La distribución de ventas del Retail el 2010 se despliega en el Gráfico N°1 [2]

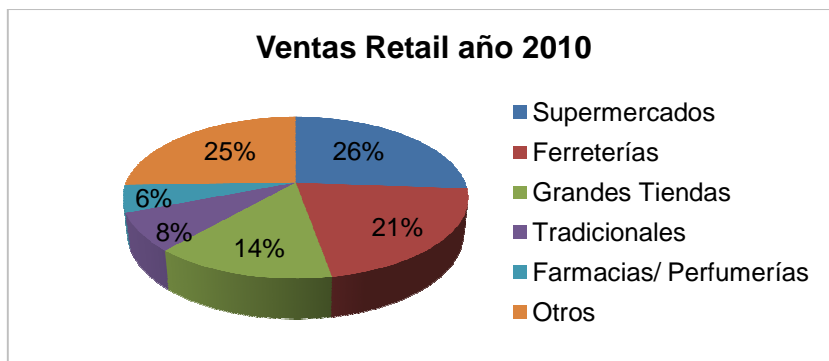


Gráfico N°1: Ventas Retail Año 2010

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la industria existen distintos formatos o canales de Retail; supermercados, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas de especialidad y tiendas de conveniencia, entre otros.

Las tiendas de especialidad se caracterizan por dirigir su oferta a un segmento de mercado específico, esto se traduce en que cuentan con un gran número de SKU distribuidos en un número reducido de categorías, logrando una gran variedad en los productos que ofrecen a los clientes.

El presente trabajo se desarrolla en una tienda de especialidad, perteneciente al canal *farmacia y perfumería*, donde las principales categorías trabajadas son *cuidado personal, cosmética y perfumería*.

2. ANTECEDENTES

2.1. La Empresa

Los orígenes de la empresa donde se desarrolla la memoria se remontan a la ciudad de Antofagasta, donde su fundador abrió la primera tienda para posteriormente en los años 40' trasladarse a Santiago, y en los años 80' comenzar un ambicioso plan de expansión por todo Chile. En la actualidad la organización cuenta con 49 tiendas desde Iquique a Puerto Montt, más de 1.500 trabajadores, una oferta mayor a 20.000 productos y alrededor de un millón y medio de transacciones mensuales.

Categorías Ofrecidas

La empresa se define como un retail especialista enfocado en la Mujer, donde las categorías principales son "cuidado personal" y "cosmética y perfumería", éstas

representaron el 81% de las ventas totales¹ del año 2010. También existen categorías complementarias que buscan ampliar la oferta al cliente y si bien tienen una menor rotación, presentan mayores márgenes de ganancia. Aquí se encuentran categorías como “conveniencia”, “alimentos”, “hogar” y “limpieza hogar”.

Finalmente están las categorías estacionales, que se trabajan solo algunos meses del año y representan una oportunidad de aumentar los márgenes y generar mayor flujo en la tienda. Aquí se encuentran “librería”, presente durante la temporada escolar y “juguetería”, que tiene presencia en las tiendas durante la temporada navideña y vísperas de día del niño.

En la empresa las categorías también son conocidas como *departamentos de productos*, dentro de éstos se encuentran los sub-departamentos que a su vez contienen a las clases y subclases, para finalmente llegar a los SKU², como se muestra en la Figura N°1 para el caso del departamento “Cuidado Personal”.

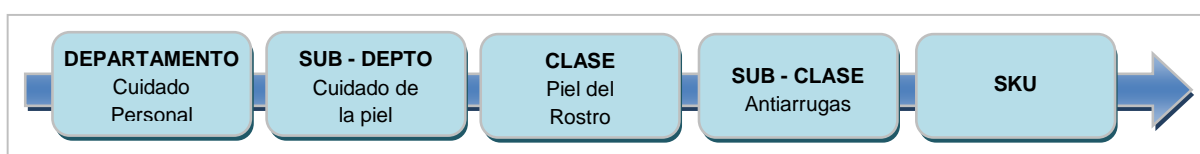


Figura N°1: Niveles de organización de categorías

Fuente: Elaboración Propia

Estrategia de diferenciación

La Empresa define su estrategia de diferenciación en base a 3 pilares; **precios bajos, surtido y atención personalizada.**

La estrategia de precios bajos se refleja en varios aspectos, en primer lugar se tienen las reglas de fijación de precio de la empresa, cuyo objetivo principal es ofrecer productos más económicos que la competencia, donde se consideran los precios de las 3 principales farmacias del país. Para esto los SKU son clasificados en tipo A, B y C. Los productos tipo A son los de mayor rotación y menor margen, jugando un rol de categorías destino, su regla de fijación de precios es que deben ser más económicos que la competencia de modo que actúen como un incentivo para que el cliente visite la tienda. Los productos tipo B rotan menos y tienen mayor margen, su regla de fijación es presentar un precio similar a la competencia, pudiendo ser levemente superior. Finalmente están los productos tipo C que tienen mayor margen y menor rotación, éstos en su mayoría presentan precios superiores a los de la competencia³.

La estrategia de precios bajos también se manifiesta en la política de la empresa de mantener una parrilla promocional constante, donde un 30% de los SKU deben encontrarse en promoción; ya sea descuentos de precio o pack promocionales. Todo esto se enmarca dentro de las 9 grandes campañas promocionales del año, destacando

¹ Ver Anexo 1: Distribución de Ventas año 2010

² Ver Anexo 2: Departamentos y Sub- Departamentos de productos

³ Ver Anexo 3: Reglas de Fijación de precio

campañas de belleza y cuidado personal. Adicionalmente todas las semanas hay descuentos especiales, éstos pueden ser en productos específicos o en sub departamentos de productos. Es importante mencionar que todas las campañas de marketing de la empresa son masivas y no se apunta a segmentos específicos de la población.

El surtido se refleja en el número de SKU que trabaja la empresa, el cual bordea los 20.000 y que distribuidos en las categorías trabajadas permiten ofrecer una gran variedad de productos a los clientes.

La atención personalizada se aprecia en el modelo de atención de la empresa, que cuenta con más de 2.000 expertas de línea de las distintas marcas de los proveedores, las que trabajan atendiendo detrás del mesón vía “venta asistida”, donde pueden responder consultas e inquietudes de los clientes y dar una asesoría en la compra.

2.2. La Empresa y la Inteligencia de Clientes

El 2 de Enero del 2011 comenzó a operar la Gerencia de Clientes de la organización, cuyo objetivo es lograr el conocimiento y la rentabilización del cliente, esto respondiendo a la necesidad de la empresa de conocer mejor las necesidades de sus compradores y a la nula incursión en los temas de Inteligencia de Clientes y CRM.

Si bien la estrategia de precios bajos ha dado resultado, ya que la empresa ha aumentado sus ventas y abierto nuevas tiendas en los últimos años, la compañía tiene claro que el retail del futuro exige relaciones más cercanas con los clientes; que conozcan sus intereses y gustos y puedan entregar una oferta diferenciada. Por esta razón, uno de los primeros esfuerzos del área es conocer a sus distintos tipos de clientes; saber cómo es su consumo de promociones, sus canastas y frecuencia de compra, entre otros datos, todo esto con el objetivo de realizar acciones comerciales focalizadas que permitan estrechar relaciones con los consumidores.

Previo a la generación del área de clientes de la empresa, los estudios de shopper se limitaban a un estudio cualitativo anual, que consistía en una serie de focus group a mujeres de distintas edades y GSE.

Es importante mencionar que la empresa no posee un club de fidelización de clientes, por lo tanto, no hay información centralizada de los datos personales, ni transaccionales de éstos. El año 2010 hubo una iniciativa aislada que pretendía generar estadísticas transaccionales de los clientes determinando frecuencia y monto promedio⁴. El proyecto consistió en registrar las transacciones con el RUT de los clientes y el factor clave era la participación de los cajeros, quienes contaban con un incentivo monetario para registrar las transacciones. Este proyecto finalizó en Noviembre del 2010 y no ha podido retomarse por problemas operacionales de las cajas, pero se pronostica que el segundo semestre del 2011 vuelva a estar en funcionamiento.

⁴ Ver Anexo 4: Captación de Rut 2010

3. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente trabajo busca realizar un estudio de los clientes de la compañía, identificando distintos perfiles y sus características. La realización de este proyecto se justifica en primer lugar en la necesidad de la empresa de conocer los distintos tipos de clientes, esto con el objetivo de realizar acciones comerciales focalizadas en conjunto con los proveedores.

Una situación recurrente en la organización es el deseo de los proveedores de realizar actividades como lanzamientos de productos, regalo de muestras gratis, cupones de descuento, entre otros, a segmentos específicos de clientes. Esto es una gran oportunidad para la compañía, ya que los costos los asume el proveedor y además la empresa se beneficia con el éxito de estas actividades. Sin embargo, la compañía no tiene una segmentación de clientes que permita responder la interrogante ¿a qué cliente entrego los distintos beneficios? Y más importante todavía es poder responder: dadas las características de un cliente ¿Qué beneficio podría entregarle?

Los clientes son distintos y que la empresa conozca estas diferencias es una oportunidad importante para el negocio, ya que se puede optimizar el uso de los recursos; disminuyendo los costos de contacto y aumentando las tasas de respuestas de los clientes, lo que conlleva a un aumento de la rentabilidad. Lo anterior está en línea con el deseo de la empresa de presentar un cambio en su estrategia de marketing, hasta ahora masiva, dando paso al desarrollo de acciones de marketing más focalizadas.

Los indicadores globales de la empresa también apuntan hacia realizar un cambio en la estrategia. Si se observan los márgenes de ganancia obtenidos a la fecha con la estrategia tradicional de la empresa, se aprecia la tendencia a la baja, como se ilustra en el gráfico N°2.

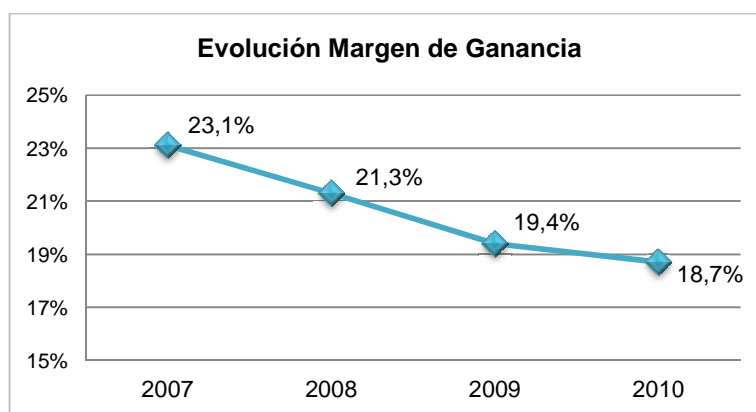


Gráfico N°2: Evolución Margen de Ganancia

Fuente: Elaboración Propia

Las variaciones en las ventas y los costos para los periodos 2007-2008, 2008-2009 y 2009-2010 se muestran en la tabla N°1:

Tabla N°1: Variaciones en las ventas y costos

	Variación 2007 - 2008	Variación 2008 - 2009	Variación 2009 - 2010
Ventas	9,8%	12,5%	10,2%
Costos	10,2%	14,0%	11,9%

Fuente: Cubos de Gestión de la empresa - Elaboración Propia

De los datos anteriores se puede apreciar que las ventas de la empresa han aumentado, lo que se evalúa positivamente dentro de la organización, sin embargo, los márgenes de ganancia disminuyen y los costos de venta aumentan en una proporción mayor respecto a las ventas de cada año. Lo anterior da señales que se necesita hacer más rentable la relación con los clientes y tener los perfiles de éstos es el input inicial que la empresa requiere en esta tarea.

Por último, pero no menos importante, está el factor de la competencia, en donde el canal farmacia y perfumería crece continuamente y ya a fines del 2010 se registraban 1131 farmacias en Chile, las que se espera que el 2011 aumenten su incursión en las categorías de belleza e higiene personal [2], por lo tanto, la compañía debe buscar como diferenciarse y entregar una propuesta de valor más atractiva para el cliente y rentable para la empresa.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Caracterizar perfiles de clientes de un retail especialista, mediante una segmentación por ciclo de vida a priori y una segmentación transaccional a posteriori, para la realización de acciones comerciales focalizadas en el contexto de un programa de fidelización.

4.2. Objetivos Específicos

- Identificar variables relevantes, ya sea transaccionales o de ciclo de vida, que permitan diferenciar los tipos de cliente de la empresa.
- Caracterizar a los clientes transaccionalmente, determinando canastas productos, consumo de promociones, monto y frecuencia de compra.
- Caracterización de los segmentos encontrados, definiendo los perfiles de clientes de la organización.
- Determinar perfiles de clientes de mayor y menor valor dentro de la organización.
- Proponer líneas de acción a nivel estratégico y táctico para perfiles de mayor valor, en base a las oportunidades de negocio detectadas.

5. MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de organizar los conceptos que se utilizarán en este trabajo, se entrega una pequeña reseña de cada uno de ellos. Se comienza con una descripción de la gestión de la relación con los clientes (CRM), para luego pasar al Marketing focalizado y la aplicación de éste en los clubes de fidelización. Posteriormente se aborda el tema de los métodos y variables de segmentación, para finalmente explicar los métodos de análisis de clúster que serán usados.

5.1. CRM – Customer Relationship Management

CRM son las siglas de "Customer Relationship Management", que traducido al español significa "gestión de las relaciones con los clientes" y corresponde a una estrategia de negocios que busca construir relaciones rentables y duraderas con el cliente, lo que implica levantar conocimiento de éstos, crearles propuestas valiosas de acuerdo a sus necesidades y por ende mejorar su experiencia como cliente de la empresa. Esta estrategia se enfoca en las necesidades y el valor de los clientes, buscando maximizar el retorno a largo plazo a través de reconocer, atraer y fidelizar a los clientes más rentables. El proceso general de la estrategia de CRM consta de las identificar, diferenciar e interactuar con los clientes, para finalmente personalizar los servicios o productos ofrecidos [1]. El proceso se expone se la figura N².

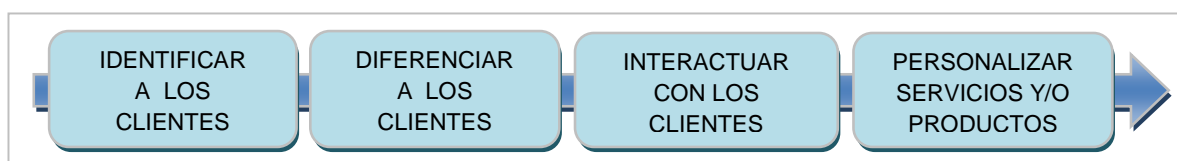


Figura N²: Proceso CRM

Fuente: Elaboración Propia

Identificar a los clientes

En el proceso de identificar a los clientes la empresa debe evaluar que tan actualizadas están las bases de datos de clientes, que tan precisas son y cuánta información tienen de los consumidores. Es muy importante tener claro que las boletas de compra son anónimas, por lo tanto, debe haber un sistema que permita marcar las transacciones de los clientes y es aquí donde habitualmente se usan las tarjetas de fidelización como una herramienta para identificar y extraer información de los clientes.

En esta etapa de identificación es importante recolectar la información de los clientes, de modo de tener una base de datos normalizada y estandarizada, junto con encontrar formas de poblar, enriquecer y actualizar la información de los consumidores.

Diferenciar a los clientes

En este proceso se distinguen diferentes grupos de clientes de acuerdo a los criterios establecidos por la compañía. En una empresa pueden haber distintos criterios de diferenciación de clientes y éstos dependerán de los objetivos de la empresa, por

ejemplo, puedo diferenciar a los clientes de acuerdo a su canasta de compra, su monto de compra, a sus necesidades, gustos, preferencias, valor del cliente, etc.

Interactuar con los clientes

Ya habiendo establecido diferencias entre los clientes, se busca profundizar en los distintos grupos de modo de investigar que propuestas son más valiosas para cada tipo de clientes, en base a sus intereses, necesidades, quiebres, preocupaciones, etc. Si es necesario puede que se requiera levantar más información y así enriquecer aun más la base de datos.

Personalizar productos/servicios a los clientes

Ya habiendo identificado, diferenciado e interactuado con los clientes, se ofrecen servicios y/o productos que mejoren su experiencia de compra en la tienda y a la vez maximicen las ganancias de la empresa. Aquí se encuentra medidas como; venta pack promocionales, descuentos personalizados para los clientes, ofrecer más alternativas de medios de pago, servicios de garantía, mejorar servicios de entrega y logística, entre otros.

En el desarrollo de este trabajo se aprecian las etapas mencionadas, ya que el objetivo es determinar distintos perfiles de clientes, es decir, **identificar y diferenciar a los clientes** de la empresa, para la posterior realización de actividades comerciales focalizadas, lo que comprende las etapas **de interacción y personalización de productos y/o servicios** para los clientes.

5.2. Programa de Fidelización

Los programas de fidelización son una herramienta del marketing, en donde mediante la realización de actividades comerciales a los clientes se busca la construcción de vínculos emocionales y duraderos entre las personas y la marca. Hay dos tipo de programas principales; los de *recompensa* que buscan consumo puro, usando principalmente sistemas de acumulación de puntos y canje de productos (cliente va a la tienda porque acumula puntos). Por otro lado están los programas de fidelidad que buscan implicar activa y emocionalmente al cliente, que va a la tienda porque aprecia los beneficios que le ofrecen. Las actividades que se realicen, dependerán del objetivo que busque la empresa.

Los objetivos de un programa de fidelización son dobles, teniendo el incremento en la rentabilidad del cliente mediante el uso de la información del cliente, el aumento de su share y frecuencia de compra. Además está la retención del cliente, que busca disminuir el número de clientes perdidos, fomentar comportamientos leales, mantener la comunicación con el cliente y atraer a nuevos consumidores [6]. El detalle de los objetivos de un programa de fidelización se encuentra en la figura N°3.

INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	RETENER AL CLIENTE
<p>Obtener y utilizar la información del cliente: usar la información pasada del cliente en el estudio y diseño de nuevas acciones o promociones puntuales.</p> <p>Aumentar el share: Aumentar la cuota de consumo de productos en la tienda, disminuyendo la cuota de consumo de productos en las tiendas de la competencia.</p> <p>Aumentar la utilización: Transformar un consumidor bajo en un consumidor medio y éstos en consumidores intensivos.</p> <p>Modelar hábitos de compra mejorando la rentabilidad: Incidir sobre el comportamiento de compra del cliente aumentando sus ingresos o disminuyendo sus costos, por ejemplo, fomentando la compra online.</p>	<p>Disminuir el número de clientes perdidos: Alargar la vida medio del ciclo de clientes de la empresa.</p> <p>Fomentar comportamientos leales: Lograr la satisfacción del cliente, provocando su repetición en la compra.</p> <p>Comunicación: Mantener contacto permanente con los clientes para detectar posibles insatisfacciones y saber como ofrecer una mejor atención</p> <p>Atraer nuevos clientes: referencias positivas de los clientes atraen más clientes.</p>

Figura N°3: Objetivos programa de fidelización

Fuente: [6]

5.3. Métodos de segmentación

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Los segmentos son grupos homogéneos y que tienen como particularidad que dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing [7].

Los grupos encontrados deben ser lo más heterogéneos posible respecto a los elementos pertenecientes a los otros grupos y lo más homogéneos posible respecto a los elementos que pertenecen al mismo grupo. Además los segmentos encontrados deben *significativos*, es decir, tener un tamaño considerable que haga justificable que se traten de manera distinta que los demás segmentos. También deben ser *identificables*, esto se traduce que contar con segmentos que puedan distinguirse unos de otros. Finalmente deben ser *alcanzables*, lo que significa que los segmentos deben ser accesibles para la empresa y pueda implementar estrategias de trabajo distintas para cada uno de ellos [4].

Tradicionalmente se han distinguido dos formas básicas de segmentar un mercado [11]

- **Segmentación a priori:** Tanto el número de segmentos como su descripción se establece antes de que el estudio se lleve a cabo. El investigador elige primero una base a partir de la cual segmentar el mercado y luego clasifica a los compradores en segmentos de acuerdo con esa designación y estudia en qué medida se relacionan estos criterios con otras variables. La experiencia del responsable de marketing o el conocimiento del mercado son factores que ayudan

a la hora de conocer de antemano cuales son los criterios base y los segmentos relevantes. Especialmente relevante para este es la existencia de criterios estándares y otros estudios realizados.

- **Segmentación a posteriori:** Cuando se desconocen las características de mercado resulta más eficaz realizar una segmentación a posteriori. En este modelo, el número de segmentos, su tamaño, y su descripción forman parte del análisis. Primero se realiza una exploración cualitativa para conocer en profundidad el mercado y a continuación se aplica una técnica estadística conocida como análisis de clústeres, que agrupa a los sujetos de acuerdo con la similitud de sus perfiles respecto a algunas variables preestablecidas.

5.4. Variables de Segmentación

Existen distintos tipos de segmentación, éstas variarán de acuerdo a las variables seleccionadas en cada caso. Existen variables que son muy simples y se manifiestan fácilmente, como el sexo, mientras que hay otras más complejas que están ocultas en los clientes como la opinión de éstos en algún tema.

A continuación se presentan algunos ejemplos de tipos de segmentación [4]

Tabla N°2: Ejemplos de Tipos de Segmentación

SEGMENTACIÓN	VARIABLES CONSIDERADAS
PSICOGRÁFICAS	Estilo de vida (tradicionalista, liberal, hippie, etc...)
	Opiniones (sobre si mismo, sociedad, marcas)
	Actividades (tiempo libre, rutinarias)
BENEFICIOS BUSCADOS	Razones de compra
	Razones de consumo
SOCIO DEMOGRÁFICAS	Geográficas (comuna, región, país)
	Demográficas (sexo, edad, estado civil)
	Sociales (GSE, ingreso, tenencia de bienes, rol en el hogar)
USO DE PRODUCTO/ SERVICIO	Cantidad de uso (frecuencia)
	Estacionalidad de uso
	Patrones de compra (compra cruzada)
	Lealtad de marca
	Sensibilidad al precio
RFM	Recency: Tiempo desde la última compra
	Frecuencia: Tiempo Promedio entre compras
	Monto: monto promedio entre compras
CICLO DE VIDA	Edad
	Estado civil
	Hijos (Números de hijos, edades)

Fuente: Elaboración propia basada en M.Goic y M.Bosch [4]

5.5. Métodos de análisis de clúster

Para una mayor facilidad en la comprensión de los métodos de análisis de clúster se expone el siguiente diagrama:

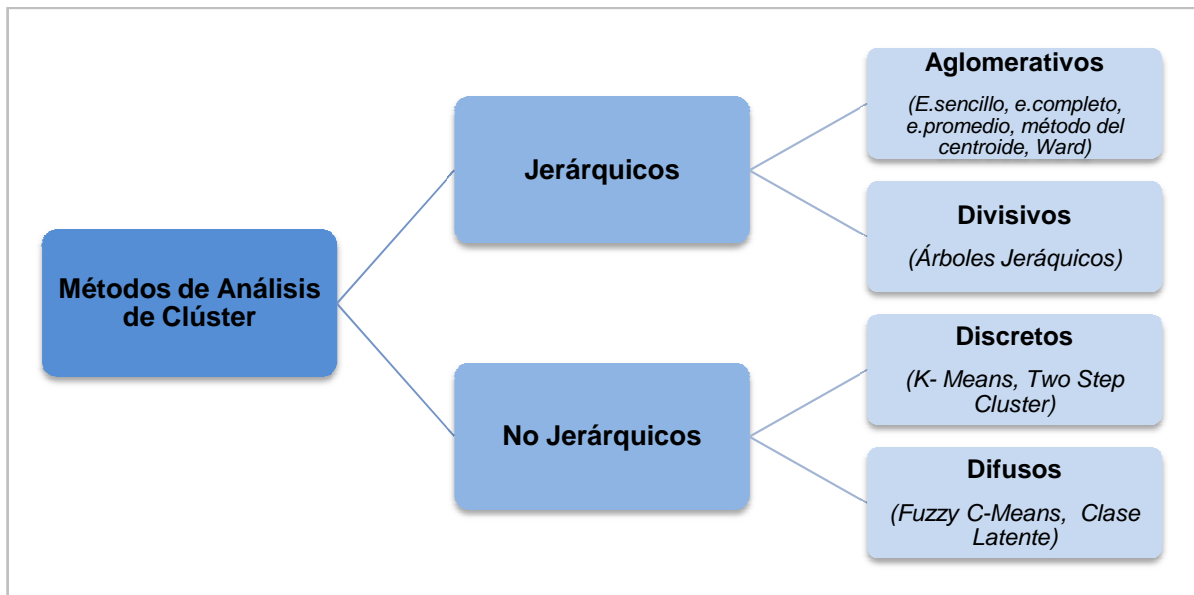


Figura N°4: Métodos de análisis de Clúster

Fuente: M.Goic y M.Bosch [4]

Los dos grandes tipos de métodos de análisis de clústeres; jerárquicos y los no jerárquicos. Los métodos jerárquicos son algoritmos iterativos en donde de una iteración a otra, se modifica el valor de pertenencia a grupos de un único objeto. En este método no se requiere fijar un número de segmentos a priori, y su principal ventaja es que la segmentación entregada es fácil de comprender, ya que posee criterios de agrupación bien definidos

Por otro lado, los métodos no jerárquicos también son algoritmos iterativos, pero que en cada iteración ubican a los objetos en el grupo más cercano a él, en este caso si se necesita un número predefinido de segmentos donde serán asignados todos los datos. Son asignaciones menos sencillas de comprender que las jerárquicas, pero son muy eficientes cuando se trabaja con un gran número de casos [4]. En este trabajo se trabajará con métodos no jerárquicos discretos.

Segmentación no jerárquica

Dentro de la segmentación no jerárquica, se distinguen dos métodos de asignación; los *discretos*, donde cada elemento pertenece a un segmento. Aquí encontramos los métodos de K- Means y Two step Cluster.

Los métodos *difusos* son aquellos donde cada elemento tiene una probabilidad de pertenecer a un determinado segmento, aquí se encuentran algoritmos de Fuzzy C-Means y el método de clases latentes.

A continuación se detallaran los métodos no jerárquicos discretos más usados [4]:

Método de K – Means: Es uno de los métodos de segmentación más usados. Su algoritmo general es el siguiente:

- Se tiene un conjunto de N objetos y K grupos.
- Antes de la primera iteración se eligen arbitrariamente los centros de cada grupo.
- En cada iteración se asigna cada objeto a su grupo más cercano y luego se recalculan los centros de cada grupo con los nuevos elementos asignados
- Se itera hasta que los cambios en los centros de cada grupo no sean significativos. Luego el método entrega los elementos que pertenecen a cada grupo y los centros de éstos.

Two Step Cluster: La gran ventaja de este método de agrupación en comparación con el anterior, es que permite combinar variables categóricas y continuas en el análisis. El Método Two Step Cluster, o llamado Análisis de Conglomerado en Dos fases, posee un algoritmo en dos etapas. En la primera etapa el algoritmo funciona de manera jerárquica, utilizando sólo variables categóricas, e itera hasta formar nodos o pre-cluster. En la segunda etapa, el algoritmo funciona de manera no jerárquica, tomando como input los precluster encontrados en la primera etapa y utiliza las variables continuas en forma análoga al Método K-Means.

5.6. Marketing Focalizado

El marketing focalizado es la realización de campañas de marketing para segmentos específicos de la población, éste tiene grandes beneficios ya que se puede decidir quien recibirá la campaña y usar los recursos de manera más eficiente. Al conocer a que segmentos se quiere llegar, los gastos de contacto suelen ser menores que con una estrategia de marketing masivo, esto permite obtener un mayor rendimiento sobre la inversión. El marketing focalizado tiene su base en la segmentación, en donde la heterogeneidad de la población hace necesario que existan formas de contactos distintas para llegar a los grupos de clientes.

6. METODOLOGÍA

La metodología de esta memoria es diferente a las metodologías comúnmente usadas en los trabajos de segmentación, en donde se usa la información transaccional para segmentar y posteriormente se caracteriza al cliente mediante la realización de una encuesta o en base a sus datos personales. En estos trabajos el factor común en que tiene total disposición de los datos transaccionales e información personal del cliente⁵, gracias a la existencia de clubes de fidelización.

La empresa donde se realiza este trabajo de no posee un club de fidelización, por lo tanto, no hay una base de datos que tenga centralizada la información transaccional y personal de los clientes. Por este motivo, la metodología contempla la realización de 2 segmentaciones; una segmentación a priori usando variables demográficas y de ciclo de vida, y otra segmentación a posteriori con los datos transaccionales. Estas proporcionarán la información en base a la cual determinarán los perfiles finales de los clientes.

⁵ Ver Anexo 5: Memorias anteriores

El fundamento principal para realizar esta metodología es que *la data disponible* es limitada. Para la segmentación transaccional a posteriori se usarán los datos transaccionales que serán proporcionados por el sistema de marcación de Rut del año 2010 y la información de clientes para validar la segmentación a priori, será la que la empresa ha recopilado a lo largo de los años, a través de concursos, la página web y tarjeta de crédito de la empresa. Se trabajará con las segmentaciones de forma independiente y en una etapa final se compararán, analizarán y llegará a los perfiles finales. (Otra de las razones de esta metodología es el interés de la empresa en realizar distintos análisis a sus datos, por lo tanto, entre más ejercicios de segmentación se hagan más conocimiento se aportará a la empresa). Además mediante la segmentación a priori, expertos de la empresa podrán contribuir con su conocimiento y experiencia del negocio, intentando compensar las deficiencias de la data.

Mediante las 2 segmentaciones se capturan facetas diferentes del comportamiento del consumidor y por ende, los resultados deberían ser más completos que usando solo una fuente de información. A priori no es posible determinar que segmentación es mejor, más útil o más sencilla, la respuesta a estas preguntas será empírica, donde se podrán comparar y discutir las distintas segmentaciones. Por el momento es posible destacar las ventajas y desventajas de cada segmentación, en donde para la segmentación transaccional, tenemos que permite capturar información del comportamiento de compra del cliente; es información revelada y no declarada, por tanto goza de mayor confiabilidad. Sin embargo, no permite apreciar el potencial del cliente, pues muestra su comportamiento en función de los esfuerzos ya realizados por la empresa. Mientras que la segmentación por ciclo de vida aporta características del cliente y su vida, éstas contribuyen al entendimiento de su comportamiento de compra y detección de oportunidades negocio o “potencial del cliente” que aun no ha sido aprovechando por la empresa. Además la segmentación a priori permite incorporar todo el conocimiento y experiencia que tienen los expertos de la empresa (junto con incluir estudios de clientes que se han realizado en la empresa).

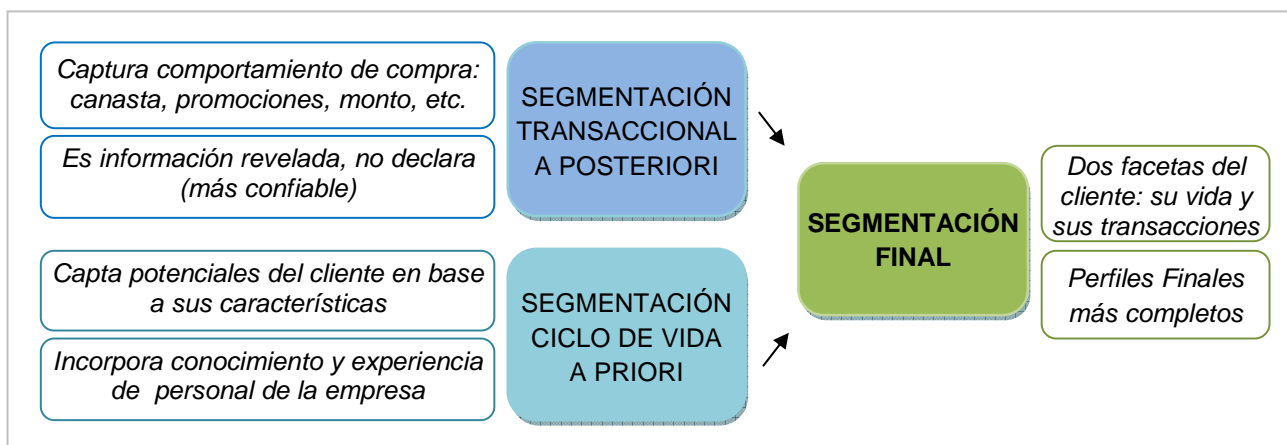


Figura N°5: Justificación de Metodología

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan las distintas etapas de la metodología y una breve descripción:

6.1. Revisión de fuentes de Información y limpieza de datos

Para el desarrollo de este trabajo es vital lograr una comprensión del cliente de la empresa. Si bien esta comprensión estará fuertemente enfocada al análisis de los datos, también hay una componente más cualitativa que contempla la revisión de estudios como focus group y entrevistas, a modo de lograr un mayor conocimiento del cliente. Por este motivo, se revisarán los dos tipos de fuentes de información disponible; **bases de datos de clientes y estudios realizados**.

En primer lugar se revisarán las bases de datos. Este es un punto importante, ya que al no existir un área especializada de clientes previa al 2011, no se dispone de información estandarizada y centralizada de éstos. Posteriormente se hará una limpieza de los datos y se consolidará la información.

En segundo lugar se hará un levantamiento de los estudios de clientes, donde se puede distinguir entre **internos** y **externos**. Los estudios internos son realizados por la empresa y el objetivo de conocerlos es poder tener a disposición todo el conocimiento que tiene la organización sobre el cliente. Los estudios externos son aquellos cuya fuente no es la empresa, aquí se encuentran estudios que los proveedores han realizado sobre el shopper de la organización en sus respectivas categorías. También está el estudio de las macro- tendencias, que puede contribuir al ejercicio posterior de caracterizar los segmentos, junto con saber bajo que clasificaciones se están diferenciando a los clientes hoy en día a nivel macro.

Los estudios recopilados, más la experiencia de los expertos de la empresa, serán el input para realizar la segmentación a priori.

6.2. Análisis de variables y criterios de segmentación

Se definirá que criterios serán usados para la segmentación transaccional a posteriori, esto en base a las variables existentes y las que se pueden crear en función de éstas. Luego se determinarán los criterios para la segmentación a priori y se levantará la información de clientes necesaria para validarla, complementado las bases de información existentes.

6.3. Determinar muestra

Se define la muestra para la segmentación transaccional a posteriori, en donde se consideran los siguientes aspectos:

1) Periodo: este debe ser representativo, es decir, lo suficientemente largo para reconocer comportamientos de compra en los clientes y además en éste debe haber estado activa la campaña de captación de RUT, que permite relacionar la transacción con la información del cliente.

2) Locales: Los locales de la muestra a trabajar deben tener porcentajes de captación de RUT superiores al 40%, ser importantes para la empresa con respecto a su nivel de ventas y ser variados en cuanto a su **ubicación**; donde distinguen locales ubicados en zonas residenciales o laborales, y su **formato**; donde se diferencian locales en Mall o de formato tradicional (no mall).

Posteriormente se define la muestra de validación para la segmentación a priori por ciclos de vida.

6.4. Análisis exploratorio información transaccional

Se analizará la base de datos transaccional de la empresa, de modo de conocer los campos de información disponibles, sus características y que variables se pueden generar a partir de éstos, de acuerdo a los criterios de segmentación establecidos. También se trabajará en transformar la base de datos de ventas en una base transaccional de clientes, donde cada registro contenga los datos de una persona. Adicionalmente, se contempla la limpieza de esta base y un posterior análisis exploratorio de los datos que incluye; cálculo de la media, desviación estándar, valor máximo y mínimo para cada campo.

6.5. Realización de segmentaciones

En esta etapa se realizan las dos segmentaciones. Primero se realiza la segmentación a priori por ciclo de vida en donde el primer paso es realizar la revisión de estudios de clientes levantados en la etapa 6.1. Éstos, junto con la experiencia de los expertos de la empresa, serán el input de la segmentación. Una vez efectuada la segmentación, se realiza un proceso de validación usando los datos de clientes disponibles, éste busca chequear la segmentación realizada, corroborando los segmentos encontrados y realizando las correcciones pertinentes.

Luego se realiza la segmentación transaccional utilizando las variables de segmentación que se definirán en la etapa 6.2.

6.6. Cruce de segmentaciones

Posterior a la realización de las segmentaciones, se realiza un cruce de éstas, analizando los registros que poseen información transaccional y de ciclo de vida. Se analiza que grupos son afines en ambas segmentaciones y cuales no lo son, esto con el objetivo de contribuir a la definición y caracterización de los perfiles finales.

6.7. Perfiles finales y Recomendaciones

En esta etapa ya habiendo complementado ambas segmentaciones se define los perfiles finales de los clientes del retail especialista. Luego se caracterizan tomando tanto las variables transaccionales y datos de los clientes. Lo principal de esta etapa es encontrar segmentos de clientes que sean reconocibles y accionables para la empresa.

Ya teniendo los segmentos finales definidos, se realizan recomendaciones para cada uno de éstos, viendo las oportunidades de negocio existentes para cada perfil.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Finalizada esta memoria se espera obtener:

- Perfiles de clientes de la empresa en base a la data transaccional e información disponible de los clientes.
- Caracterización de los perfiles encontrados, determinando las variables importantes que definen cada perfil.
- Líneas de acción para los perfiles de mayor valor encontrados.

8. ALCANCES

El primer alcance de este estudio está dado por la muestra para la segmentación transaccional. Ésta será reducida, usando la información de los locales que tengan mejor porcentaje de captación de Rut. Sin embargo, estos no representan el 100% de las transacciones realizadas en las tiendas.

El segundo alcance está relacionado con la confiabilidad de las bases de datos a utilizar; pudiendo haber productos mal clasificados en la maestra de productos o no habiéndose registrado la totalidad de las ofertas en la base de datos de promociones. Específicamente con el tema de las promociones la empresa confirma que no todas las ofertas tipo pack son registradas como “promociones”, pues en algunos casos se ingresan a la maestra de productos como un producto nuevo y no como promoción, en este caso no se tendrá de dicha actividad promocional.

Por último, si bien esta memoria pretende entregar propuestas para los distintos perfiles en base a las oportunidades de negocio detectadas, no contempla el diseño ni la implementación de las mismas.

9. DESARROLLO METODOLOGÍA

9.1. Revisión de fuentes de información y bases de datos

Las bases de datos de clientes disponibles para realizar este trabajo son 4:

- 1) Registro de clientes en página web: Desde agosto del 2009 está activo el registro de clientes vía web, éste se fomenta en base a concursos y premios a los inscritos
- 2) Tarjeta de Crédito: Desde Noviembre del 2010 la empresa en conjunto con una institución bancaria entró al negocio de las tarjetas de crédito.
- 3) Base de Concursos: Base que contiene la información de clientes recolectada por el llenado de cupones para sorteos vía tómbola y captación de datos en las cajas.
- 4) Compra de datos: En Mayo del 2011 se compran 800.000 registros de clientes con datos básicos como sexo y fecha de nacimiento.

Los campos y registros previos al proceso de limpieza se muestran en las N°3, N°4, N°5 y N°6:

Tabla N°3: Campos de base de datos “Registro Página Web”

CAMPO	N° REGISTROS	PORCENTAJE
RUT	42.358	100%
NOMBRE	42.200	99,50%
APELLIDO	41.536	98%
SEXO	17.640	42%
MAIL	25.356	60%
CELULAR	20.344	48%
FONO FIJO	24.869	59%
DIRECCIÓN	30.130	71%
COMUNA	32.678	77%
REGIÓN	33.972	80%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°4: Campos de base de datos “Tarjeta de Crédito”

CAMPO	N° REGISTROS	PORCENTAJE
RUT	18.452	100%
NOMBRE	18.452	100%
APELLIDO	18.452	100%
FECHA NAC.	17.420	95%
DIRECCIÓN	17.435	94%
COMUNA	16.730	93%
REGIÓN	18.452	100%
MAIL	1.230	7%
FONO	17.530	97%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°5: Campos de base de datos “Concursos”

CAMPO	N° REGISTROS	PORCENTAJE
RUT	844.549	99%
NOMBRE	24.147	3%
APELLIDO	24.004	3%
FECHA NAC.	4.108	1%
MAIL	24.137	3%
CELULAR	4.195	1%
FONO	20.471	2%
DIRECCIÓN	4.100	1%
COMUNA	850.914	100%
REGIÓN	850.914	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°6: Campos de base de datos “Comprada”

CAMPO	N° REGISTROS	PORCENTAJE
RUT	800.000	100%
NOMBRE	800.000	100%
APELLIDO	800.000	100%
SEXO	720.000	90%
FECHA NAC.	580.000	73%
DIRECCIÓN	600.000	75%
COMUNA	750.000	94%
REGIÓN	750.000	94%

Fuente: Elaboración propia

Luego de ver la información disponible, se procede a la limpieza de datos. Aquí los criterios para la eliminación de registros son:

- 1) Registros sin Rut: El Rut es el campo que permite relacionar la información del cliente con las transacciones que realizó, por lo tanto, la inexistencia de este campo obliga a eliminar el registro.
- 2) Registros duplicados: Hay datos que están presentes en más de una base (por ejemplo, clientes inscritos en la página web y que además tienen la tarjeta de crédito de la tienda), por lo tanto, se cruzan las bases de datos, eliminándose los registros repetidos.
- 3) Registros no válidos: Existen registros con información errónea (por ejemplo, Rut incorrecto, año de nacimiento infactible, etc.). Estos datos se eliminaron de la base.
- 4) Registros cuyo único dato es el RUT: Hay registros cuyo único campo con información es el RUT (especialmente en la base *Concursos*). Estos registros son eliminados, ya que no aportan información del cliente.

Posterior a la limpieza se consolidan las bases, obteniéndose una base de datos de clientes general. Sus campos y porcentaje de llenado son:

Tabla N°7: Consolidado base de datos Clientes

CAMPO	N°REGISTROS	PORCENTAJE
RUT	850.000	100%
NOMBRE	850.000	100%
APELLIDO	850.000	100%
SEXO	730.000	86%
FECHA NAC.	600.000	71%
MAIL	40.000	5%
CELULAR	23.000	3%
FONO FIJO	835.000	98%
DIRECCIÓN	835.000	98%
COMUNA	815.000	96%
REGIÓN	815.000	96%

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que la base de datos global de clientes posee gran cantidad de registros. En cuanto a los campos de información son solo 13 y casi la mitad de éstos corresponden a datos de contacto, que no aportan información sobre características del cliente, al igual que los campos nombre, apellido y RUT, donde éste último es el campo que permite relacionar los datos del cliente con sus transacciones. Dicho esto, los campos que pueden contribuir con la caracterización de los clientes son el sexo y la fecha de nacimiento.

La cantidad de registros (en donde más del 90% proviene de la compra de datos y no de uno de los sistemas tradicionales de captura de datos), las distintas fuentes de información y el poco uso que se les da hoy en día, hacen que sea pertinente que la

empresa analice cómo podrían integrarse la distintas fuentes de información en un Data Warehouse, de modo que sean de fácil acceso y manejo.

Con respecto al levantamiento de estudios de clientes para la segmentación a priori, los principales son:

1) Las dueñas del mercado: Investigación global sobre los gustos de las mujeres, llevada a cabo por los analistas del Boston Consulting Group (BCG) en el 2008, en la que 12.000 mujeres de diversos estratos sociales de 22 países respondieron sobre sus carreras, ingresos, relaciones, comportamiento de compra, esperanzas y temores, dando origen a 6 segmentos.

2) Mind & Mood & Moment: Estudio realizado por Adimark en el año 2009 en base a focus group a clientas de la empresa de distintas edades y grupos socioeconómicos. Su objetivo es caracterizar en general al shopper de la compañía y conocer las principales características de las distintas etapas de su vida. Si bien este estudio contribuye al conocimiento del cliente por parte de la empresa, no se hace mayor referencia a características transaccionales ni comportamientos de compra.

3) Percepciones sobre promociones: Estudio cuyo objetivo es determinar la relación del cliente de la empresa con las promociones ofrecidas en las tiendas. Fue realizado por el CERET⁶ en el año 2010 y se entrevistaron a 1742 clientes de distintas tiendas de la compañía.

9.2. Análisis de variables y criterios de segmentación

El análisis de las variables de segmentación se resume en la Figura N°5, en ésta se observan los distintos tipos de segmentación junto con las variables que se deben medir para llevarla a cabo.

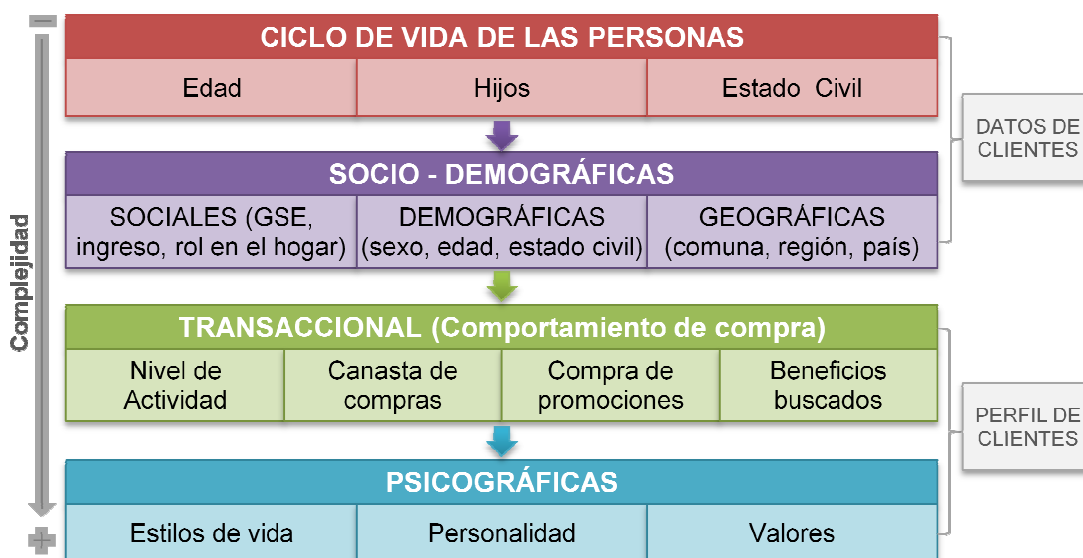


Figura N°5: Variables de Segmentación

Fuente: Elaboración propia

⁶ CERET: Centro de Retail

Se aprecia el grado de complejidad de las distintas segmentaciones en base a la información que se necesita levantar para llevarlas a cabo, donde es posible hacer una distinción entre “datos del cliente” y “perfiles del cliente”. Lo primero corresponde a información objetiva como el sexo, estado civil, ubicación o edad, que el cliente puede declarar sin problemas. Por otro lado, los perfiles corresponden a información más subjetiva, que dependerá de los criterios de cada investigación, en este caso el cliente no siempre puede declarar esta información (la desconoce) y generalmente se requiere de un estudio para determinarla.

Para que la segmentación transaccional realmente contribuya a la realización de acciones comerciales en conjunto con los proveedores, es importante mirar el problema desde el punto de vista de éstos, en donde el rol principal lo tienen las categorías; reconociendo qué clientes consumen los distintos productos que ofrecen. Otro ítem importante son las líneas de productos, en donde generalmente un mismo proveedor trabaja distintas marcas según el público objetivo que quiere alcanzar, ofreciendo productos más o menos sofisticados dentro de una misma categoría.

La política de abundantes promociones también es interesante de ser incorporada en el estudio, de modo de identificar que clientes consumen promociones con más y menos regularidad. La frecuencia y el monto promedio también serán consideradas ya que éstas brindan información sobre cuál debería ser el objetivo de las acciones comerciales; algunas pueden apuntar a subir el monto promedio, mientras que otras pueden enfocarse en aumentar la frecuencia de compra del cliente.

En conclusión, para la segmentación transaccional las variables a usar son:

- Consumo de las distintas categorías de productos.
- Consumo de distintas líneas de productos (económico o costoso)
- Consumo de productos en promoción.
- Frecuencia y monto promedio de compra.

La segmentación a posteriori transaccional aporta gran cantidad de información sobre el comportamiento de compra del cliente. Sin embargo resulta interesante estudiar al cliente desde otra faceta, por este motivo la segmentación a priori considera variables distintas a las transaccionales, permitiendo captar otra faceta del consumidor, usando “datos del cliente” como **sexo, edad, estado civil y tenencia de hijos**. Estas variables son consideradas como “demográficas” o de “ciclo de vida” y lo positivo de usarlas es que son objetivas y sencillas de levantar.

Para efectos de éste trabajo se llamará segmentación por ciclo de vida a la segmentación a priori.

Se dejan fuera del estudio variables del tipo psicográfico y geográfico. Principalmente porque se necesita una segmentación más específica que la geográfica, pero que a la vez no sea tan complicada de realizar como la psicográfica, en donde se requiere destinar gran cantidad de esfuerzos y recursos a la etapa de recopilación de información.

Levantamiento de información

De la etapa anterior se pudo apreciar que la base de datos de clientes es precaria en cuanto a la cantidad de información disponible y no es suficiente para validar la segmentación a priori. Las variables registradas que sirven para la validación son el sexo, edad y actividad; no se incluyen variables de estado civil e hijos. Por este motivo se modifica el formulario de registro de la página web, incluyendo nuevas variables que contribuyan a la validación de la segmentación.

Tabla N°8: Campos nuevo formulario web

TIPO	DATOS
DATOS PERSONALES	RUT
	Nombre
	Apellido
	Fecha Nacimiento
	Actividad
DATOS FAMILIARES	Estado Civil
	N° personas en el hogar
	N° de hijos
	Edades de hijos
DATOS DE CONTACTO	Mail
	Celular
	Fono
	Dirección
	Región
	Comuna

Fuente: Elaboración propia

La activación de este formulario en la página web se realiza el 3 de marzo del 2011. Para fomentar la inscripción y actualización de datos de clientes, la empresa realiza 4 campañas con entregas de premios; dos que fomentan la inscripción de nuevos clientes y dos más cuyo objetivo es la actualización de datos de los clientes ya existentes en el registro actual.

9.3. Determinar Muestra

Muestra Segmentación Transaccional

La muestra a trabajar considera el periodo desde el 1 de Mayo del 2010 al 31 de octubre del 2010. Este es un periodo representativo (un semestre) y donde la captación de RUT tuvo mayor éxito.

Se seleccionan los 11 locales con mejores porcentajes de captación de RUT (superior al 40%), adicionalmente se incorporó el local número 3, muy importante para la empresa, ya que tiene el mayor porcentaje de ventas.

Los locales elegidos, junto con su porcentaje de transacciones con RUT y características son:

Tabla N°9: Muestra de locales

LOCAL	TRX TOTALES	TRX MARCADAS	% TRX MARCADAS	% VENTAS	UBICACIÓN	FORMATO
Tienda N°1	374.354	283.659	75,80%	5%	Laboral	Tradicional
Tienda N°3	611.945	239.254	39,10%	8%	Laboral	Tradicional
Tienda N°4	322.482	150.294	46,60%	4%	Laboral	Tradicional
Tienda N°12	567.976	273.383	48,10%	6%	Laboral	Tradicional
Tienda N°19	161.371	75.698	46,90%	2%	Residencial	Mall
Tienda N°22	200.526	81.821	40,80%	2%	Residencial	Tradicional
Tienda N°29	138.174	108.890	78,80%	2%	Residencial	Tradicional
Tienda N°35	114.327	84.598	74,00%	2%	Residencial	Mall
Tienda N°38	97.842	63.880	65,30%	2%	Residencial	Mall
Tienda N°40	98.852	44.735	45,30%	2%	Laboral	Tradicional
Tienda N°41	112.694	80.966	71,80%	2%	Residencial	Tradicional
Tienda N°43	121.628	98.150	80,70%	2%	Residencial	Tradicional
TOTAL	2.922.171	1.585.328	54,30%	35%	---	---

Fuente: Elaboración propia

Se debe destacar que si bien estas tiendas tienen un porcentaje de captación de Rut aceptable este no se mantuvo constante mes a mes⁷, lo que se debe tener en consideración a la hora de analizar los resultados.

Muestra Segmentación por ciclo de vida

La muestra con la que se validará la segmentación a priori por ciclo de vida contempla la información recolectada entre el 3 de marzo y 1 de junio del 2011, en donde se puso en marcha la recolección de datos con el nuevo formulario de la página web. En esta se encuentran 6.801 registros de clientes⁸.

Adicionalmente se encuentra la base de datos consolidada de clientes obtenida en la primera etapa de la metodología, donde si bien no se encuentran campos como estado civil o número de hijos, si hay datos como sexo y edad que contribuirán para determinar o no, la representatividad de la base de validación. (115.020 registros con sexo y edad)

9.4. Análisis exploratorio de información transaccional

En la base de datos cada fila representa la venta de un SKU. El detalle de los campos de la base de datos y su descripción se muestra en la Tabla N°10.

⁷ Ver Anexo 6: Captación de Rut de muestra de tiendas

⁸ Ver anexo 7: Datos "Nuevo registro Web"

Tabla N°10: Campos Base de datos de Ventas

CAMPO	DESCRIPCIÓN
FECHA	Indica la fecha en que se realiza la transacción
LOCAL	Indica el local donde se realiza la transacción
N°BOLETA	Indica en número de boleto de la transacción
RUT CLIENTE	Indica el RUT del cliente que realizó la transacción
SKU	Indica el número del SKU de la transacción
U. VENDIDAS	Indica el número de unidades del vendidas del SKU
VENTA BRUTA	Indica el valor del SKU por el número de unidades de éste
PANGUI	Indica si la transacción tiene asociada una promoción
DESCUENTO	Indica el monto de descuento
COSTO VENTA	Indica el costo de la venta

Fuente: Elaboración propia

Para la realización del estudio se requieren registros asociados a los clientes, por lo tanto, mediante consultas SQL se transforma la base transaccional en una base de clientes, donde cada fila representa una persona distinta que se identifica mediante su RUT.

Desde la base transaccional es posible extraer información sobre qué productos consume el cliente, cuántas veces asiste a la tienda, cuánto gasta, si compra productos en promoción y cuál es el descuento asociado a éstos. También se tiene información del costo venta, por lo tanto, se puede calcular el margen de ganancia y la contribución de cada cliente. Adicionalmente, es posible crear las variables necesarias para la segmentación transaccional, éstas son:

- **Share de consumo de cada categoría:** Indica que porcentaje del monto total de consumo el cliente destina a cada categoría⁹. Además de las 8 categorías principales se incluye la apertura a nivel de sub-departamento de las categorías de “cuidado personal” y “maquillaje y fragancias”.¹⁰
- **Promociones:** se crea una que indican el número de promociones adquiridas, en base a esta se obtiene el porcentaje de promociones adquiridas con respecto al total de las compras realizadas en la tienda.
- **Productos Marca – Producto Económico:** Estas variables indican que porcentajes del consumo de los clientes corresponden a productos de marca o económicos, entendiéndose por productos de marca aquellos de mayor precio en las distintas categorías, mientras que los económicos son los de menor precio. Por ejemplo en cuidado capilar los productos ELVIVE – LÓREAL serían de *marca*, mientras que Ballerina sería *económico*.

⁹ Este se calcula para cada categoría como la suma de todos los montos gastados en la categoría i dividido por el monto total de todas las compras realizadas en el periodo de estudio.

¹⁰ Ver Anexo 2: Departamentos y Sub-departamentos de productos

Ya teniendo la matriz de clientes y habiendo creado las variables necesarias para la segmentación, se tiene el detalle de los campos de la base de datos:

Tabla N°11 : Campos base de datos transaccional de clientes

CAMPO	DESCRIPCIÓN
RUT CLIENTE	Rut del cliente
FRECUENCIA	Número de días promedio entre compras
MONTO PROMEDIO	Monto promedio de compra
MARGEN	Margen de ganancia (% equivalente al monto de compra menos costo)
DESCUENTO PROMEDIO	Descuento promedio de compra
COSTO PROMEDIO	Costo promedio de venta (costo de adquisición del producto para el retail)
CONTRIBUCIÓN PROMEDIO	Contribución promedio de la compra (monto de compra menos costo)
UNIDADES PROMEDIO	Indica número de unidades promedio en cada compra
% PROMOCIONES	Indica % de promociones compradas dentro del total de las compras
% PRODUCTOS MARCA	Indica % de productos de marca comprados dentro del total de compras
% PRODUCTOS ECONÓMICOS	Indica % de productos económicos comprados dentro del total de compras
% CONSUMO CATEGORÍA i	Indica % de productos comprados de la categoría i dentro del total de compras

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la matriz final de trabajo, se realizó un proceso de limpieza a la base de clientes obtenida. Se eliminaron los datos con frecuencias de compra 1 y 2, ya que podría ser sesgado clasificar a clientes en base a tan pocas compras y es posible que estos correspondan a clientes más “esporádicos”. Además de lo anterior, se tiene que el eliminar estos registros facilita la manipulación de la base y los tiempos de proceso.

Posteriormente se eliminan los valores fuera de rango, donde destacan los valores con monto de compra negativo ya que corresponden a notas de crédito, además de registros con frecuencias y monto de compra excesivos que probablemente correspondan a registros erróneos provocados por los problemas del proceso de captación de Rut¹¹.

El proceso de limpieza se resume en:

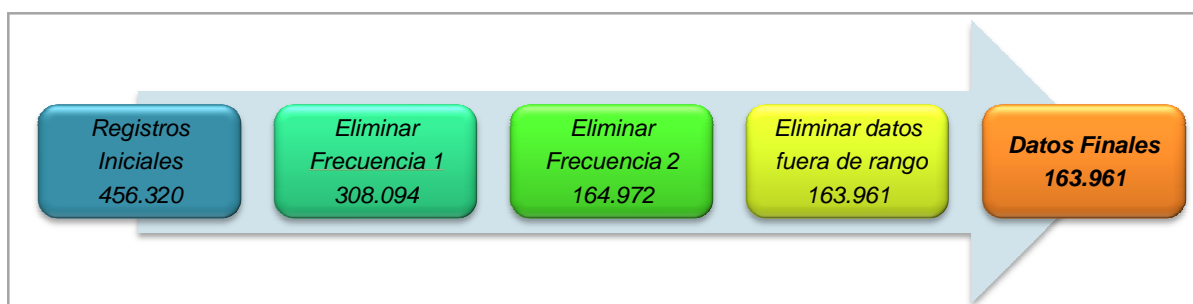


Figura N°6: Limpieza base de datos

Fuente: Elaboración propia

¹¹ Ver Anexo 4: Captación de Rut 2010

Finalmente se tienen 163.961 Rut finales, a los que se aplicará la segmentación transaccional. Los campos finales y estadísticos descriptivos de éstos son:

Tabla N°12: Estadísticos Base Transaccional

	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN
Frecuencia Promedio	60 días	1 día	30 días	20 días
Monto Promedio	\$ 510	\$ 207.808	\$ 4.929	\$ 3.718
Descuento Promedio	\$ 0	\$ 32.556	\$ 268	\$ 552
Costo Promedio	102	\$ 176.131	\$ 3.457	\$ 2.741
Margen	-60%	140%	20%	15%
Contribución Promedio	-\$ 26.061	\$ 66.936	\$ 1.470	\$ 11.232
Unidades Promedio	1	90	3	3
Promociones	0%	100%	10,30%	15,10%
Producto Marca	0%	100%	3,20%	7,80%
Producto Económico	0%	100%	5,00%	9,80%
Alimentos	0%	100%	1,30%	5,20%
Conveniencia	0%	100%	0,10%	1,50%
Hogar	0%	100%	6,30%	14,90%
Juguetería	0%	100%	1,20%	6,90%
Librería	0%	100%	0,60%	4,10%
Limpieza	0%	100%	3,10%	9,80%
Coloración	0%	100%	9,00%	17,30%
Cremas	0%	100%	7,10%	13,70%
Manos - Pies	0%	56%	0,10%	1,20%
Fragancias	0%	100%	4,20%	11,10%
Maquillajes	0%	100%	13,10%	20,00%
Peinado	0%	100%	2,30%	6,90%
Desodorante	0%	100%	8,70%	13,40%
Capilar	0%	100%	13,40%	16,00%
Bebé	0%	100%	6,40%	16,60%
Bucal	0%	100%	7,50%	11,10%
Barbería	0%	100%	2,00%	7,10%
Baño	0%	100%	1,80%	5,30%
Estuchería	0%	92%	1,30%	6,20%
Jabón	0%	100%	4,20%	7,40%
Depilación	0%	89%	0,30%	2,50%
Bronceador	0%	100%	0,20%	2,20%
Sanitaria Adulto	0%	100%	1,00%	6,80%
Sanitaria Femenina	0%	100%	4,70%	9,60%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se puede apreciar que el ticket promedio bordea los \$5.000 y que la frecuencia promedio de compra es 30 días, es decir, un cliente promedio realiza una compra mensual en las tiendas de la empresa. Sin embargo, debido a las falencias e irregularidad en el proceso de captura de Rut es posible que la frecuencia real sea mayor, de hecho, en los estudios realizados a los clientes éstos declaran una frecuencia de 1,5 a 2 visitas al mes a las tiendas de la empresa.

Llama la atención que los valores mínimos sean negativos para margen y contribución, los que respaldan el juicio que la organización podría rentabilizar de mejor forma la relación con sus clientes.

En cuanto al consumo de las distintas categorías, se aprecia la diversidad en las compras, donde casi todas las categorías tienen como valor máximo el 100% de consumo destinado, lo que se traduce en la existencia de clientes que consumen exclusivamente ciertas categorías en un rango de 6 meses. También es posible apreciar que en promedio las categorías más consumidas son capilar (13,4%), maquillaje (13,1%), coloración (9%), y desodorante (8,7%).

Con respecto a los productos en promoción, de marca y económicos, el valor que destaca es el de consumo promedio de promociones (10,3%), ya que los otros valores no superan el 5%.

En aspectos generales llama la atención el valor de las desviaciones estándar de los datos, en donde se refleja la gran variabilidad existente en el comportamiento transaccional de los distintos clientes. Esto confirma a priori que es posible encontrar grupos con características similares dentro de este conjunto de clientes con comportamientos tan variables unos de otros.

Finalmente como dato extra, se tiene que para 115.790 RUT de los 163.961 de la base transaccional, se tienen los datos de sexo y fecha de nacimiento en el consolidado de bases de datos de clientes¹².

9.5. Realización de segmentaciones

SEGMENTACIÓN A PRIORI POR CICLO DE VIDA

El input para realizar esta segmentación son los estudios recopilados en la primera etapa de la metodología, además de la experiencia del personal de la organización, que aportará con su conocimiento para poder definir los distintos perfiles de clientes.

Revisión de estudios

El primer estudio en ser revisado corresponde a “**Las dueñas del mercado**”¹³ en donde se realiza una segmentación global de mujeres. Este estudio contribuye como guía, para ver que segmentos podrían coincidir con la clientela de la empresa [9]. Los 6 segmentos que se proponen son:

1) Mujeres que viven contrarreloj: Son las consumidoras más sofisticadas y de más altos ingresos. Llevan una agenda apretada. Se sienten atraídas hacia los productos y servicios innovadores. Se subdividen en: mujeres que luchan por el reconocimiento (motivadas por el éxito laboral) y mujeres independientes (sin hijos, trabajan intensamente, tienen altos niveles de educación y realizan pocas labores domésticas).

2) Mujeres bajo presión: Son las que más sienten el estrés de la falta de tiempo y las responsabilidades. Se subdividen en: mujeres multitarea exitosas (profesionales con hijos y en control de sus vidas) y mujeres que luchan por la estabilidad (trabajan, lidian con las tareas domésticas y el tiempo nunca les alcanza).

¹² Ver Tabla N°7 “Consolidado Base de datos clientes”

¹³ Ver detalles del estudio en etapa 9.1: Revisión de fuentes de información

3) Mujeres focalizadas en las relaciones: Son jóvenes, tienen buenos niveles de educación y se sienten más motivadas por tener una familia feliz que por el éxito profesional. Perciben altos ingresos y dedican la mayor parte del tiempo a su pareja, amigos, a viajar y entretenerse

4) Mujeres satisfechas con hijos independientes: La mayoría tiene más de 50 años. Sus hijos ya no viven con ellas. Algunas, aún casadas, dedican tiempo a su pareja. Su preocupación principal es la salud y envejecer con dignidad. Trabajan menos horas y tienen tiempo disponible para el ocio.

5) Mujeres solas: Divorciadas o viudas, administran su propia vida. Un buen seguro médico importa más que un nuevo amor. Viven menos cómodamente que en el pasado, lo que les genera malestar. Valoran la autonomía y su prioridad es el trabajo.

6) Mujeres que luchan por llegar a fin de mes: Viven estresadas, administran sus gastos al detalle, son infelices y no invierten tiempo ni dinero en artículos de belleza o gimnasios. Carecen de estudios universitarios, lo que afecta su nivel de ingresos y contribuye a los bajos niveles de satisfacción personal.

La revisión general del estudio hace referencia a la existencia de una **mujer multipropósito**, que surge como la evolución de la mujer a través de los años, en donde más allá de estar definida por su edad o estado civil, está definida por sus actividades; ser madre, ser trabajadora, ser esposa, ser dueña de casa, etc. Como se señala en el artículo [9]:

“Las mujeres enfrentan el triple desafío del tiempo: la presión por atender múltiples exigencias y tratar de acomodar en las horas disponibles todo lo que quieren lograr. Primero deben cumplir con muchas tareas en un día. Segundo, tienen demasiadas prioridades en conflicto. Y tercero, casi nunca les queda un rato para los temas personales” (Las dueñas del mercado. 2010.)

Por los antecedentes expuestos, se determina incluir a los criterios de la segmentación a priori por ciclo de vida la variable *ocupación*, ya que puede contribuir a la hora de establecer diferencias entre clientas. Al consultar con los expertos de la empresa, éstos reafirman la necesidad de incluir la variable ocupación al estudio, ya que conociéndola la organización podría avanzar en el proceso de entender las necesidades de compra de las clientas; conocer más de sus vidas y como llegar mejor a ellas.

Con respecto a los 6 segmentos expuestos en el estudio se descartan completamente los segmentos 1 y 3, pues el porcentaje de este tipo de mujeres dentro de las clientas de la tienda debiera ser bajo, ya que corresponden a mujeres con altos niveles educacionales y gustos sofisticados, que es de esperar que consuman productos superiores a los que la empresa ofrece, donde no se comercializan marcas de lujo como Láncome, Channel, y Clinique, entre otros. El segmento 2 aplica más a la organización, ya que en una de sus divisiones plantea una mujer multitarea; trabaja, es madre y tiene poco tiempo, sin embargo es arriesgado hacer suposiciones sobre su nivel educacional.

Los últimos 3 segmentos si se cree que existan en mayor proporción dentro de las clientas de la tienda, especialmente el segmento 6 denominado *mujeres que luchan*

por llegar a fin de mes, ya que calza con el perfil de la población al cual se ha enfocado más la empresa a lo largo de su historia; los estratos C3 y D.

El segundo estudio en ser revisado es **Mind & Mood & Moment**, que a diferencia del estudio anterior, fue realizado exclusivamente a clientas de la empresa. Este estudio se investigó sobre la vida de las clientas, de modo que mediante la comprensión de éstas el retail puede acercarse a ellas y entender sus necesidades.

En una primera instancia se hace referencia a como se puede distinguir la vida de las personas de acuerdo a su edad y las etapas atingentes a éstas, como el matrimonio o el nacimiento de los hijos [3]:

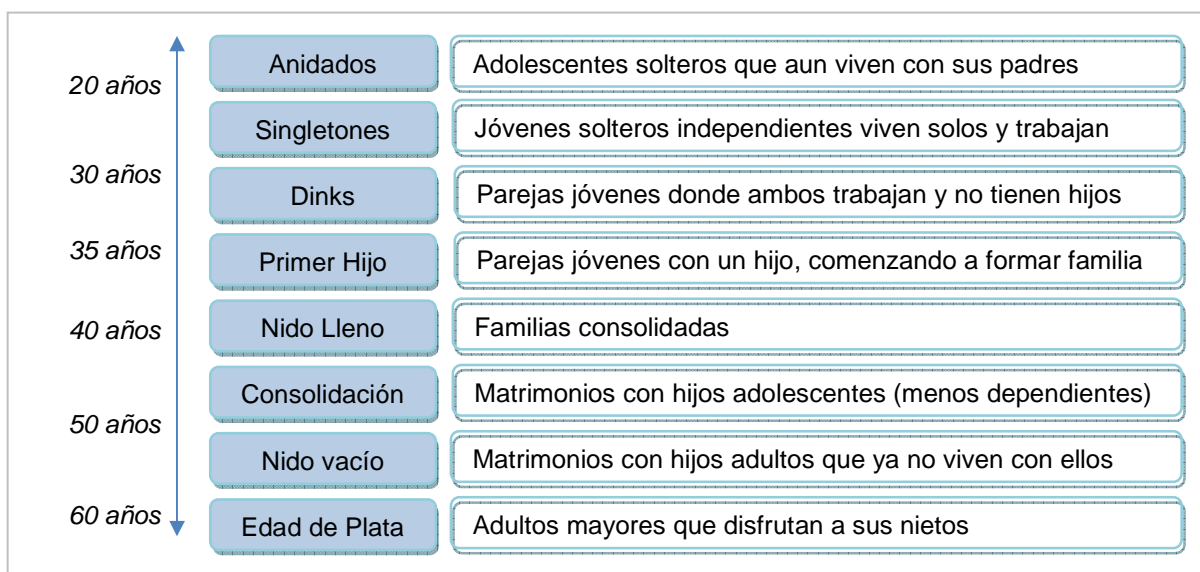


Figura N°7: Ciclo de vida de las personas

Fuente: Elaboración propia

Clasificar la vida de los clientes usando la edad resulta beneficioso pues se requiere poca información y el levantamiento de ésta es sencillo. Sin embargo no solo la edad define las etapas de la vida, ya que hay hitos que provocan cambios profundos en ésta. En base al estudio, los grandes cortes o cambios de etapas en la vida de las clientas y la mujer en general están definidos por eventos claros [3]:

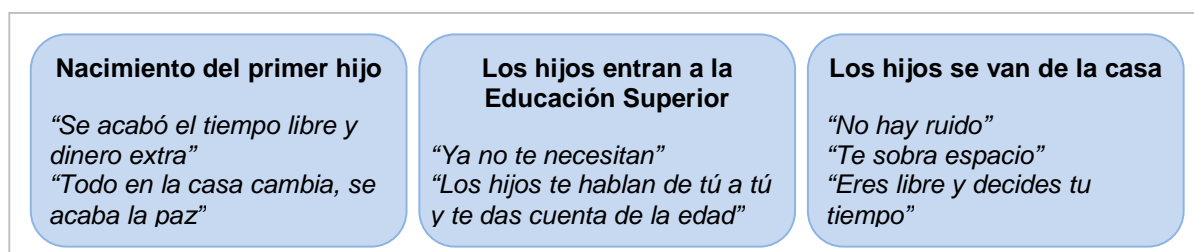


Figura N°8: Cortes en la vida de la mujer

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, los hijos sin duda inciden fuertemente en la vida de las personas, marcando el inicio y término de las principales etapas que definen los tiempos y prioridades de los clientes. Luego el estudio plantea diferenciar tres etapas principales de la vida [3]:

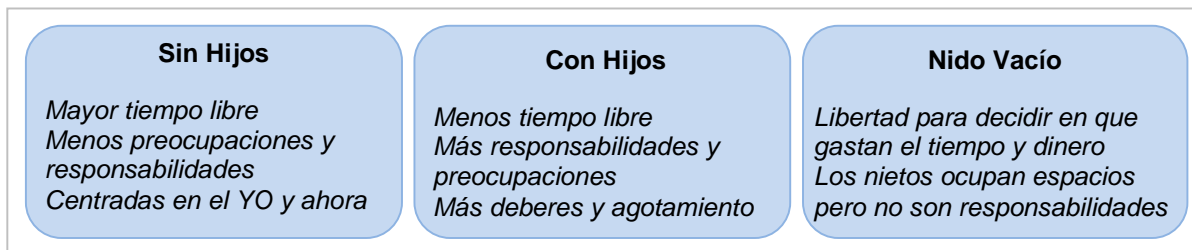


Figura N°9: Etapas principales y sus características

Fuente: Elaboración propia

En la figura N°9 se aprecian a grandes rasgos las características que marcan estas etapas. Es importante destacar que en el estudio realizado siempre predominó el tema de los hijos en lugar de la pareja o el estado civil. El grupo de clientas entre 35 y 45 años fue donde la variable estado civil mostró mayor importancia; las mujeres en pareja manifestaron que al haber otra persona que mantenga económicamente el hogar ellas pueden estar en casa y dedicarse de lleno a lo hijos, realizando solo algunos trabajos esporádicos para contribuir al presupuesto familiar. Este mismo motivo hace que para ellas sea un cambio significativo el crecimiento de los hijos, manifestando que comienza a sobrar el tiempo y tienen menos preocupaciones. En conclusión se reafirma la importancia de incluir la variable hijos en la segmentación por ciclos de vida.

Finalmente se tiene el estudio de **percepción de promociones**¹⁴, realizado en base a encuestas en las tiendas de la empresa. Este estudio a diferencia de los anteriores, no se adentra en la vida de las clientas, si no que se enfoca al comportamiento de compra de éstas, específicamente en el consumo de promociones.

Entre los datos demográficos consultados a las clientas se tiene que el promedio de edad es 44 años. Respecto al estado civil, un 44% corresponde a mujeres solteras, un 41% a casadas, un 8% a divorciadas y un 7% a viudas (no se tiene el dato de mujeres que conviven con su pareja pero son solteras). Sobre la actividad que realizan las clientas, un 52% son trabajadoras, mientras que un 32% son dueñas de casa, un 5% son estudiantes y un 11% realiza trabajos esporádicos que contribuyan al presupuesto familiar, pero pasan la mayor parte del tiempo en casa. También se tiene información sobre el número de personas en el hogar, donde un 31% de los hogares tiene a 5 o más personas, un 26% 4 personas, un 23% 3 personas, un 16% 2 personas y finalmente un 4% de las clientas declara vivir sola.

Con respecto a las preguntas realizadas a las clientas, destaca la pregunta que hace referencia a la compra de promociones, donde un 54% declara que al ir a las tiendas de la empresa compran muy pocas o ninguna promoción, esto es interesante porque uno de los focos de la empresa es la constante entrega de promociones, esto

¹⁴ Ver detalles del estudio en etapa 9.1: Revisión de fuentes de información

en base a la creencia que el comprador de la empresa es muy sensible a ellas. El detalle de la respuesta es [5]:

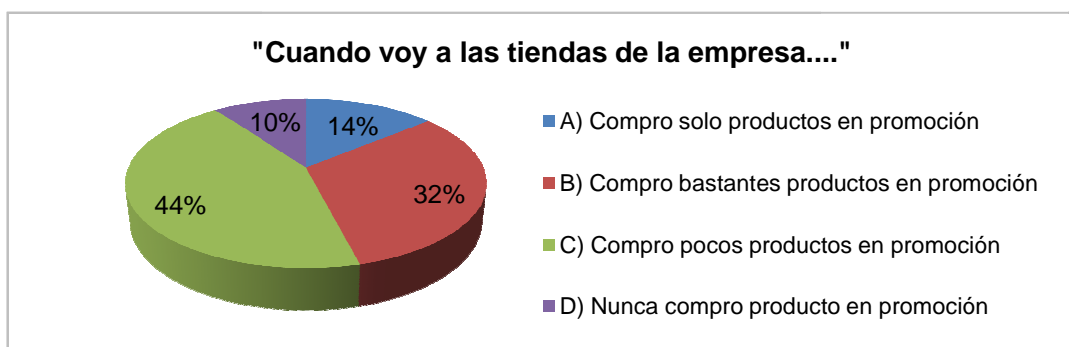


Gráfico N°3: Consumo de promociones

Fuente: Elaboración propia

Se observa que un 46% de las clientes declaran ser consumidores frecuentes de promociones (compra solo o bastantes promociones), dentro las dueñas de casa ese porcentaje sube a un 51%, y para las estudiantes baja a 42%. Al observar los resultados desde el estado civil, se tiene que un 55% de las separadas declara ser consumidora frecuente de promociones, mientras que solo un 44% de las solteras declara lo mismo y las casadas tienen el mismo valor que el promedio de clientas.

También se consulta a las clientas si tienen preferencia por marcas específicas al momento de realizar sus compras, donde un 64% manifiesta que para todos o la mayoría de los productos tienen marcas específicas, mientras que el 36% declara tener preferencia por muy pocas marcas o por ninguna. El detalle de los resultados es [5]:

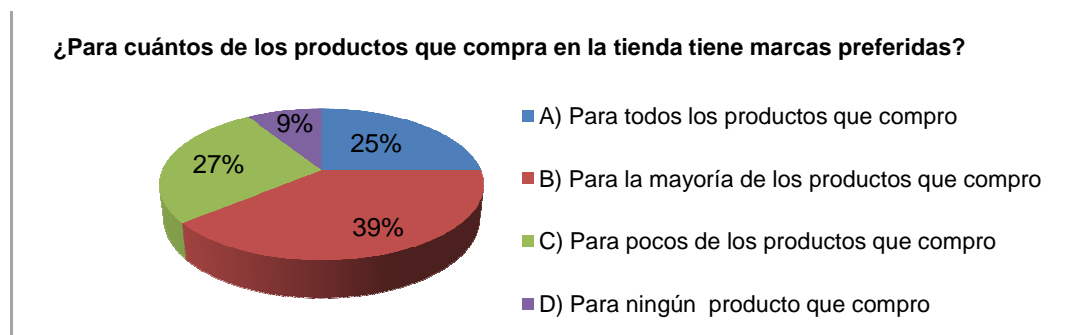


Gráfico N°4: Consumo marcas específicas

Fuente: Elaboración propia

Si nuevamente se separa por actividad, destaca el porcentaje de dueñas de casa que tienen marcas favoritas para todos o la mayoría de los productos igual a 61%, mientras que en el segmento estudiantes sube al 67%. Ahora abriendo la pregunta por estado civil, se tiene que un 66% de las solteras tiene marcas favoritas para todos o la mayoría de los productos que consume, mientras que para casadas o separadas el porcentaje es de 61%

Adicionalmente en el estudio de **percepción de promociones** se testean distintas hipótesis donde se confirma que:

- A mayor número de personas en el hogar, mayor es el consumo de promociones.
- A mayor frecuencia de compra mayor es el consumo de promociones.
- Las mujeres que trabajan tienden a consumir menos promociones.

Ya habiendo revisado los 3 estudios anteriores y discutido los resultados con personal de la empresa, se procede a construir la segmentación a priori por ciclos de vida.

Para realizar la segmentación a priori se usan las variables definidas en la etapa 6.2: sexo, edad, estado civil y tenencia de hijos, además se incluye la variable ocupación. El uso de la variable sexo es solo para poder agrupar a los hombres en un segmento y así profundizar en el segmento de mujeres.

Posterior a la división por sexo, se realiza una división por edad, esto tiene origen en el segundo estudio revisado en donde la edad entrega información sobre la etapa de la vida que debería estar atravesando la persona y dependiendo de ésta tendrá distintas necesidades de compra. Los 5 segmentos iniciales son:

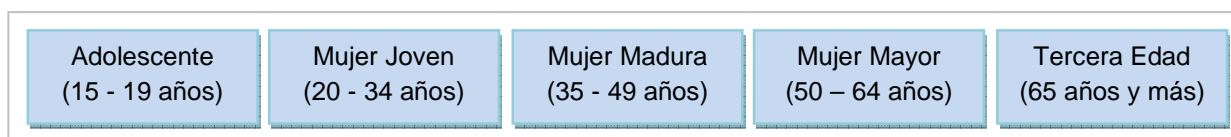


Figura N°10: Segmentos Iniciales

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se tienen 5 segmentos de mujeres, más un segmento masculino que engloba a la totalidad de clientes hombres de la empresa.

Resulta poco preciso clasificar a las mujeres solo por su edad, por este motivo se realiza una nueva apertura en algunos segmentos, con el objetivo de ahondar en las características de cada grupo. Los segmentos *masculino*, *adolescente* y *tercera edad* no sufrirán aperturas, el primero por tratarse de un segmento que no es target para la empresa, mientras que el segundo y tercero por ser segmentos pequeños, más homogéneos y donde resultaría más complicado hacer divisiones. Para el resto de los segmentos se realizarán aperturas en base a dos de las siguientes variables; estado civil, tenencia de hijos y actividad

El primer segmento a analizar será **Mujer Joven**, que reúne a las mujeres entre 20 y 34 años. Aquí la primera variable que se usa para dividir al segmento es la tenencia de hijos, pues en la revisión de estudios siempre se señaló a esta variable como una de las más importantes.

En las mujeres de edades superiores aumenta considerablemente la probabilidad de que tengan hijos (y la variable es menos informativa), en cambio en este segmento la variable ayuda a distinguir mujeres que aun viven en la etapa de la soltería, de mujeres que ya empezaron a formar su familia. Luego, una nueva división será que las

mujeres sin hijos pueden ser estudiantes o trabajadoras y por otro lado las mujeres con hijos pueden ser dueñas de casa o trabajar. El estado civil no se incluye como variable decidora pues no se considera relevante, ni condicionante para la tenencia de hijos en esta edad, sin embargo, es de esperar que las mujeres que son dueñas de casa tengan pareja. El esquema de este segmento es:

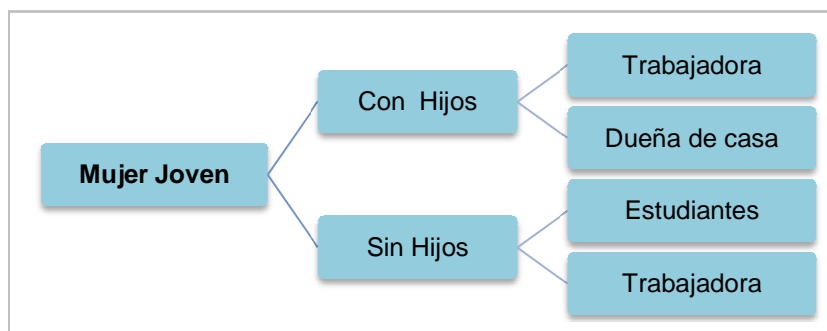


Figura N°11: Apertura segmento Mujer Joven

Fuente: Elaboración propia

En el segmento **Mujer Madura** que corresponde a las mujeres entre 35 y 49 años, se usa para la primera apertura el estado civil en base a lo declarado en el estudio 2, donde tener pareja es relevante pues abre la opción de trabajar o ser dueña de casa y en ambos casos es muy probable que tenga hijos. Por otro lado, si la mujer no tiene pareja es muy probable que tenga que trabajar para subsistir, y lo que estaría en duda es saber si tiene o no tiene hijos. El detalle de los segmentos se expone en la Figura N°12:

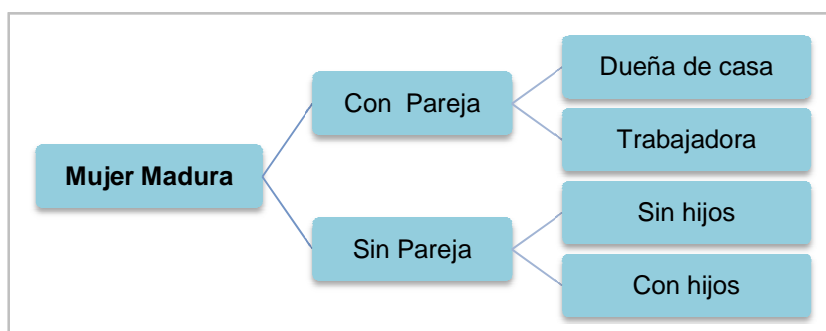


Figura N°12: Apertura segmento Mujer Madura

Fuente: Elaboración propia

Finalmente está el segmento **Mujer Mayor** que contempla a mujeres entre 50 y 64 años. En base a los estudios se sabe que las mujeres de este segmento tienen hijos mayores, muchos de ellos con su vida realizada y han dejado la casa materna, por lo tanto, estas clientas no tienen a los hijos como su principal preocupación. Así mismo, son mujeres que tienen más tiempo disponible para ellas (síndrome del nido vacío). La variable de estado civil tampoco era importante en este segmento, sin embargo, en

base a la ocupación de la mujer es posible inferirla. Por lo tanto, la única división a realizar será en base a la ocupación y la apertura de éste segmento es:

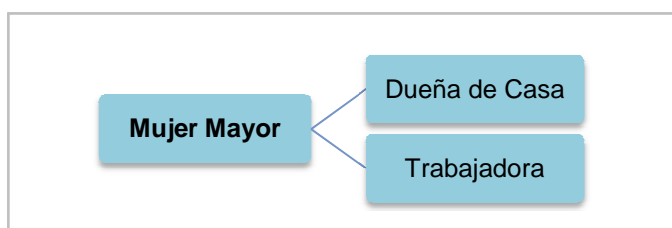


Figura N°13: Apertura segmento Mujer Mayor

Fuente: Elaboración propia

Si bien 13 segmentos es un número excesivo, solo corresponde al número inicial de segmentos. En el proceso de validación se verá que segmentos deben ser descartados por representar un porcentaje muy pequeño de clientes, también que segmentos de los distintos tramos etarios son equivalentes y deberían fusionarse, entre otras medidas. El número definitivo de grupos determinará posterior al proceso de validación.

La visión general de los 13 segmentos se encuentra en el anexo 8, “Segmentación cualitativa previa validación”

Validación de segmentos

La validación inicial de la segmentación a priori se realiza con los datos recolectados en la actualización del registro web, donde se tienen 6.801 registros para los que se tiene la completitud de los datos¹⁵.

Se realizan las dos aperturas principales por sexo y edad. Obteniéndose

Tabla N°13: Distribución segmentos formulario web

	Masculino	Adolescente	Mujer Joven	Mujer Madura	Mujer Mayor	Tercera Edad
Porcentaje	3,70%	15,50%	49,70%	23,40%	7,20%	0,50%
Número	259	1.067	3.428	1.612	497	38

Fuente: Elaboración propia

Al ver la distribución de porcentajes en las distintas edades, se aprecia la fuerte concentración de datos hacia edades menores, teniendo al segmento *mujer joven* con más del 50% de los datos. Además el segmento adolescente representa casi el 17%, superando la suma de los segmentos *mujer mayor*, *tercera edad* y *masculino*. Esto hace pensar en los posibles sesgos que tiene la base de validación, debido a que fue creada en base a un sistema de captación de datos vía web, se infiere que la gente de menor edad tiene más facilidades en el acceso a ésta, situación opuesta a la gente de mayor edad, por lo tanto, se podría afirmar que la base de validación tiene un sesgo, pues contiene a un grupo de clientes “tecnologizados”, dejando fuera a las personas que no tienen acceso a internet o no están familiarizados con esta tecnología. Otro

¹⁵ Ver Anexo 7: Nuevo registro Web

factor son los incentivos a la inscripción, ya que se realizaron 4 campañas donde los premios generalmente apuntaron a la inscripción de mujeres, lo que explicaría que la proporción de hombres en los datos es bastante baja¹⁶.

Debido a los motivos anteriores, se busca otra base confiable que permita validar la segmentación o complementar los datos existentes. Se usa la base de la tarjeta de crédito de la empresa, pues es una base reciente y contiene información de los clientes. Aquí la distribución de los porcentajes para los distintos segmentos es:

Tabla N°14: Distribución segmentos tarjeta de crédito

	Masculino	Adolescente	Mujer Joven	Mujer Madura	Mujer Mayor	Tercera Edad
Porcentaje	15,10%	0,00%	11,50%	44,40%	23,60%	5,40%
Número	2.784	0	2.120	8.185	4.351	995

Fuente: Elaboración propia

En esta base de datos las distribuciones de edad son muy distintas a las observadas en el nuevo registro web, ya que se concentran en edades mayores y no hay segmento adolescente, además el segmento *mujer joven* disminuye casi a la cuarta parte y el resto de los segmentos crece.

Sobre los posibles sesgos que tiene esta base de datos, se encuentra claramente la baja probabilidad que personas menores de 20 años puedan acceder a una tarjeta de crédito. Sin embargo, se debe señalar que la tarjeta ofrecida por la empresa está pensada en clase media baja, donde las mujeres casadas pueden obtenerla fácilmente; solo presentando la fotocopia del carnet. Mientras que las mujeres solteras deben tener más de 6 meses de antigüedad laboral para adquirir la tarjeta. En conclusión la principal limitación de estos datos es que no consideran a los clientes más jóvenes de la empresa.

Se observa que ambas bases presentan situaciones opuestas, si se cruzan se obtienen 485 registros repetidos, lo que equivale al 2% de la base final, esto permite suponer que las bases de información son complementarias, capturando información de distintos tipos de clientes. Adicionalmente se chequea que los registros correspondan efectivamente clientes de la tienda, realizando cruces con el registro anual de RUT 2010¹⁷.

Se opta por realizar una distribución global usando las bases de la página web y la tarjeta de crédito¹⁸. Los resultados se muestran en la Tabla N°15.

Tabla N°15: Distribución segmentos base global

	Masculino	Adolescente	Mujer Joven	Mujer Madura	Mujer Mayor	Tercera Edad
Porcentaje	11,5%	5,0%	23,7%	37,7%	18,4%	3,8%

Fuente: Elaboración propia

¹⁶ Ver Anexo 9: Detalle campañas de recolección de datos

¹⁷ Ver Anexo 10: Cruces con Base de Rut 2010

¹⁸ Ver Anexo 11: Distribución de segmentos base global

Se observa que la nueva distribución de segmentos es mucho más equitativa que las anteriores y está más balanceada entre los distintos rangos etarios, siendo el segmento *mujer madura* el de mayor tamaño.

Como una nueva forma de corroborar los datos obtenidos, se toman los 115.020 registros de la data transaccional de clientes para los que se tiene el dato del sexo y la edad¹⁹ y se distribuyen en los segmentos, obteniéndose la distribución

Tabla N°16 : Distribución segmentos data transaccional

	Masculino	Adolescente	Mujer Joven	Mujer Madura	Mujer Mayor	Tercera Edad
Porcentaje	12,5%	3,9%	20,2%	36,2%	21,1%	6,1%
Número	14.378	4.486	23.234	41.637	24.269	7.016

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que las distribuciones son muy similares a las obtenidas en la tabla N°15, lo que ratifica la complementariedad de la base de datos de la tarjeta de crédito y datos de internet, además de comprobar que mediante la unión de éstas se atenúan considerablemente los sesgos iniciales.

Ya teniendo la primera distribución de segmentos se procede a validar los grupos que desglosan de cada segmento principal. Para esto se usa los datos de la tabla N°15 que consolida los datos de la web y de la tarjeta de la tienda. Sin embargo, estos últimos no poseen todos los campos de información como estado civil o actividad (el banco no los facilitó), por lo tanto, mediante un muestreo estratificado se selecciona 1000 registro web que tengan la distribución de edades correspondiente a los datos del banco y con estos se caracterizan los clientes del banco para obtener los sub segmentos²⁰.

Posteriormente se observa cómo se distribuyen los datos dentro de cada segmento:

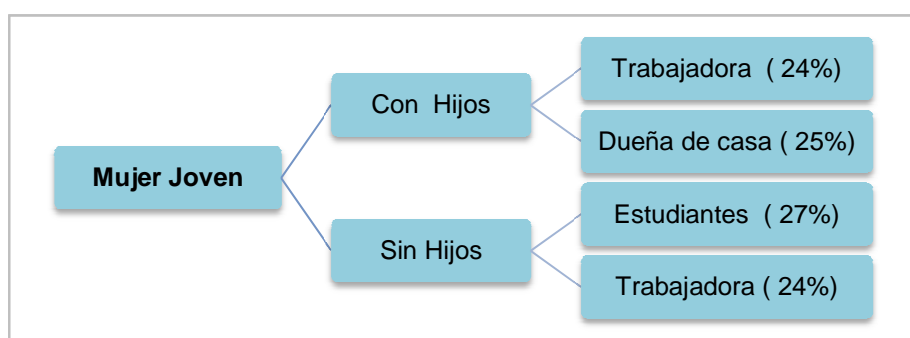


Figura N°14: Distribución Mujer Joven

Fuente: Elaboración propia

¹⁹ Se hace mención a estos datos en la etapa 9.3

²⁰ Ver Anexo 12: Caracterización Banco

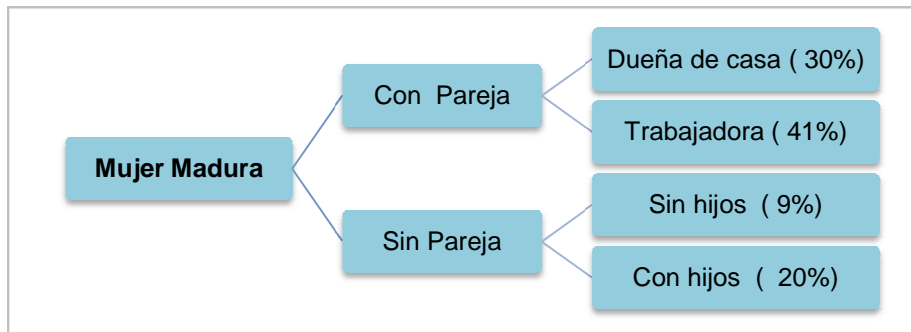


Figura N°15: Distribución Mujer Madura

Fuente: Elaboración propia

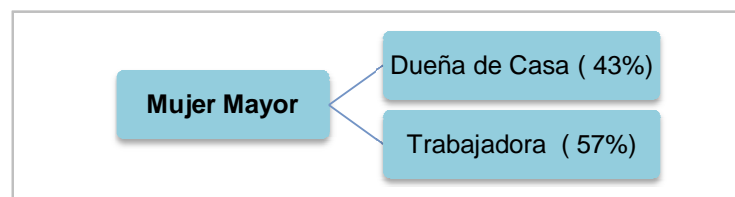


Figura N°16: Distribución Mujer Mayor

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que dentro de cada segmento los sub segmentos tienen porcentajes aceptables a excepción de *Mujer Madura – sin pareja – sin hijos*, sin embargo, al mirar todos los sub-segmentos se vuelve confuso establecer diferencias claras y hay segmentos que parecen ser equivalentes en los distintos tramos etarios.

Una reducción en el número de sub-segmentos facilitaría el fácil manejo de los grupos y a establecer diferencias más marcadas entre éstos, evitando confusiones y grupos duplicados. Para realizar la reducción se juntan los tramos etarios *Mujer-joven* y *Mujer-madura*, dando origen a un segmento *mujer multitarea*, la cual más que estar definida por su edad, está definida por lo que hace; ser madre, trabajadora, dueña de casa, etc. Luego mediante las 2 variables que más resaltaron en los estudios: tenencia de hijos y actividad, se da origen a 4 sub segmentos:

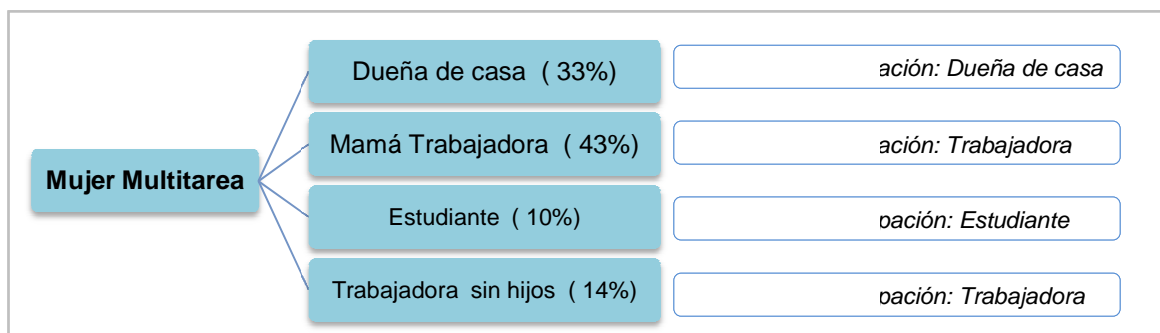


Figura N°17: Segmentos Mujer Multitarea

Fuente: Elaboración propia

Para los segmentos finales se decide unir el segmento adolescente con estudiante, por ser similares; habiendo en ambos mujeres jóvenes sin hijos y que aún viven con sus padres. Finalmente se tienen 7 segmentos finales y sus respectivos tamaños:

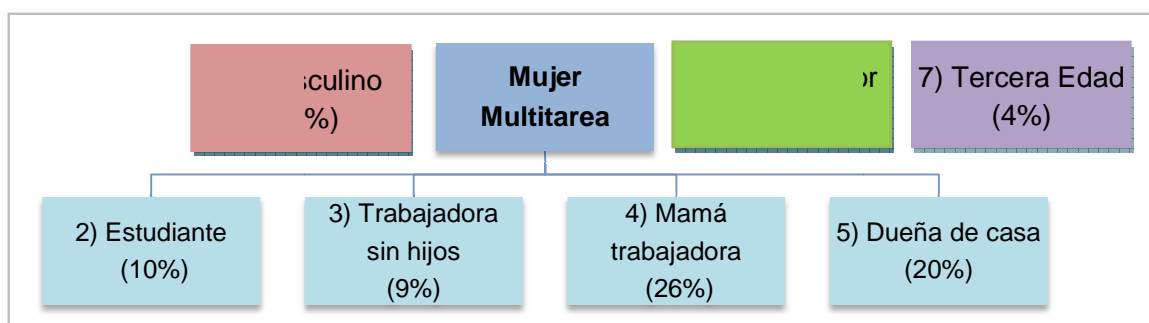


Figura N° 8: Segmentos Finales, segmentación a priori.

Fuente: Elaboración propia

Se tiene que los dos segmentos de mayor tamaño abarcan el 46% de los registros, donde la característica común es ser madre, luego sigue el segmento mujer mayor, que si bien tiene características muy similares a los dos grupos principales, se trata de una forma diferente porque es una cliente que está atravesando una etapa distinta de la vida; menos preocupada de los hijos y más preocupada de ella misma o su pareja, además es muy probable que estos clientes no estén tan relacionados con la tecnología, así que requieren de otro canal de contacto. (no se realiza apertura en este grupo para mantener reducido el número de segmentos)

Posteriormente se realiza una validación de negocio con el gerente del área de clientes y el gerente general, de modo de profundizar sobre las características de cada grupo y chequear el número de segmentos.

Finalmente se realiza una breve descripción de cada segmento en base a las variables usadas e infiriendo comportamientos de compra gracias a los estudios revisados.

Segmento 1: MASCULINO

Está conformado por los clientes hombres de la empresa y no son el segmento objetivo. A priori se cree que está conformados por dos grupos principales; jefes de hogar encargados de las compras de la casa y jóvenes solteros que compran sus productos de aseo y cuidado personal.

Segmento 2: ESTUDIANTE

Formado por mujeres adolescentes y estudiantes. Este segmento debe tener un bajo ticket promedio y sus compras se concentran en pocas categorías, especialmente en las relacionadas con la belleza (ellas no son las responsables de las compras del hogar). Las clientas tienen preferencia por marcas específicas pero siempre están dispuestas a probar nuevos productos. Es un segmento altamente tecnologizado, lo que hace más fácil y económica la interacción con él. Si bien hoy no representa gran parte de la contribución de la empresa hay mucho potencial en él y tendrá un alto valor en el futuro si se le fideliza a tiempo.

Segmento 3: TRABAJADORA SIN HIJOS

Este segmento está formado por mujeres que trabajan y no tienen hijos. Es de esperarse que tengan más tiempo para ellas y una de sus necesidades sea verse bien ya que trabajan y tienen más vida social. Al no tener hijos, gasta gran parte de su sueldo en ellas y se dan más gustos, pudiendo acceder a productos de precios más elevados, siendo menos sensible a las promociones de precio, pero si abierta a probar nuevos y mejores productos. Es probable que sea un segmento más tecnologizado que el resto, lo que facilita la comunicación con éste. Es importante fidelizar a estas clientas ya que en el futuro serán mamás y ampliarán su canasta de compra (mediante una temprana fidelización la empresa puede ser participe de más etapas de su vida).

Segmento 4: MAMÁ TRABAJADORA

Las mujeres de este segmento son multifunción; madre y trabajadora, además un porcentaje de éstas también son esposas. Es una mujer que quiere y necesita verse bien (por su pareja y su trabajo), sin embargo, sus hijos son su prioridad. Su canasta de compra debe ser diversa, incorporando categorías de cuidado personal, maquillaje, barbería (mujeres con pareja) y bebe (madres de niños pequeños). También es de esperar que sean compradoras de las categorías estacionales de la tienda; librería y juguetería, que están enfocadas a las personas con hijos. Para aquellas que no tienen pareja el consumo de promociones se intensifica, pues son ellas las principales sostenedoras del hogar y deben hacer rendir al máximo su presupuesto

Segmento 5: DUEÑA DE CASA

En este segmento están las madres que permanecen en la casa cuidando a sus hijos. Para estas mujeres el sustento del hogar es su pareja y ellas están avocadas a los hijos y la casa. Si bien no perciben ingreso en su mayoría manejan el presupuesto familiar y lo hacen rendir; es esperable que sean sensibles al precio y consumidoras frecuentes de promociones. Su consumo debería abarcar gran número de categorías enfocadas al higiene, hogar y los hijos. Sin embargo, maquillaje no debería tener fuerte presencia, ya que a pesar que las mujeres quieren verse bien, en este segmento esa no es la prioridad.

Segmento 6: MUJER MAYOR

En este segmento están las mujeres que tienen gran parte de su vida resuelta; hijos grandes, que no dependen en gran medida de ellas y que en muchos casos ya dejaron la casa materna. Tienen más tiempo para ellas y para cuidarse, lo que requiere más esfuerzos que antes; debería tener presencia fuerte en cremas (antiarrugas e hidratantes) y coloración capilar. Como tienen menos gastos relacionados con sus hijos pueden invertir más dinero en ellas, el hogar y la pareja.

Segmento 7: TERCERA EDAD

Formado por las clientas de la empresa mayores de 65 años (que probablemente llevan muchos años siendo clientas de la empresa). Se espera que sean clientes fieles a marcas específicas y reacias a experimentar productos nuevos. Es un segmento con necesidades especiales; pañales para adulto, cremas más hidratantes, etc.

SEGMENTACIÓN A POSTERIORI TRANSACCIONAL

La segmentación transaccional consta de la revisión de tres aspectos:

1. Canastas de compra
2. Relación con los productos económicos, de marca y en promoción
3. Monto y frecuencia de compra

En una primera instancia se revisa cada aspecto de forma independiente, para posteriormente consolidarlos y llegar a una segmentación transaccional final.

Segmentación de Canasta

La herramienta usada para realizar la segmentación fue el software SPSS, mediante el método de K- Means, estableciendo un máximo de 999 iteraciones y un criterio de convergencia igual a 0. Las variables a usar son el porcentaje de consumo de las distintas categorías.

Como centros iniciales se usan coordenadas que representan los consumos absolutos de ciertas categorías. Para determinar las categorías usadas como centros, éstas se rankean en base al porcentaje de canastas que están formados en más de un 80% por productos de la categoría²¹. Adicionalmente se incorpora un centro que representa un consumo *equitativo* en todas las categorías, ya que en torno a éste deberían ubicarse los clientes que no muestran tendencias a categorías específicas en su consumo. Se realizaron pruebas para 3, 4, 5, 6, 7 y 8 clústeres y los centros asignados fueron.

Tabla N°17: Centros iniciales conglomerados asignados

	3 Clúster	4 Clúster	5 Clúster	6 Clúster	7 Clúster	8 Clúster
Centro 1	Maquillaje	Maquillaje	Maquillaje	Maquillaje	Maquillaje	Maquillaje
Centro 2	Bebé	Bebé	Bebé	Bebé	Bebé	Bebé
Centro 3	Equitativo	Coloración	Coloración	Coloración	Coloración	Coloración
Centro 4	---	Equitativo	Hogar	Hogar	Hogar	Hogar
Centro 5	---	---	Equitativo	Capilar	Capilar	Capilar
Centro 6	---	---	---	Equitativo	Desodorante	Desodorante
Centro 7	---	---	---	---	Equitativo	Cremas
Centro 8	---	---	---	---	---	Equitativo

Fuente: Elaboración propia

²¹ Ver Anexo 13: Ranking de categorías con consumos superiores al 80%

Según el número de segmentos establecidos se obtienen los siguientes clúster:



Figura N° 9: Clusters segmentación de canasta

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el número de segmentos adecuados se utiliza la regla del codo²², obteniéndose la serie del Gráfico N°5.

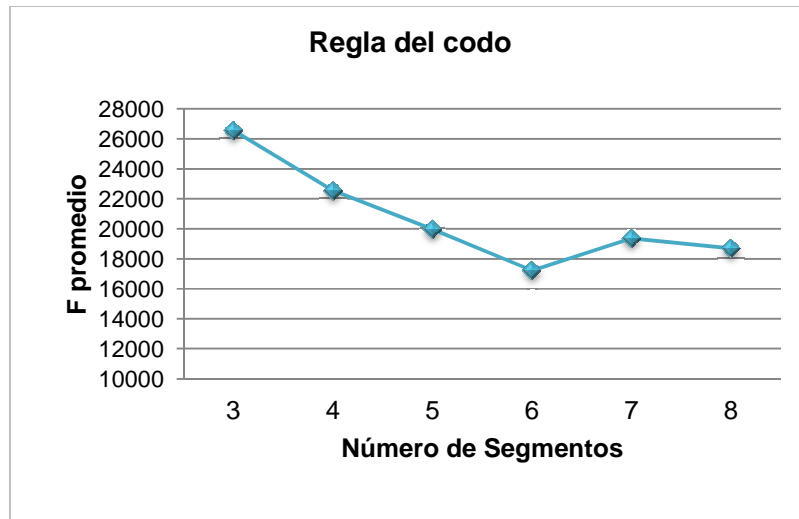


Gráfico N°5: Regla del codo segmentación de canasta

Fuente: Elaboración propia

Del gráfico se aprecia que el número adecuado de segmentos es 6, éste es un número adecuado y permite tener grupos más robustos y manejables, donde el segmento más grande contiene el 37% de los casos y el menor un 8%.

²² Técnica utilizada en los análisis de conglomerados que permite escoger, en forma visual, el número de clústeres a utilizar. Esta consiste en formular el gráfico Entropía (F) v/s Clústeres, para luego visualmente escoger el número de segmentos donde la curva presenta un cambio brusco en su curvatura. Usualmente se grafica el promedio o el máximo de la entropía por clúster [7].

El siguiente paso en la segmentación es la caracterización de los clústeres, ésta se logra mediante el análisis de los centros finales.

Tabla N°18: Centros finales conglomerados asignados

VARIABLES	SEGMENTOS						Promedio
	1 (15%)	2 (8%)	3 (12%)	4 (8%)	5 (20%)	6 (37%)	
Alimentos	0,01	0,018	0,008	0,012	0,01	0,016	0,012
Conveniencia	0,001	0	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Hogar	0,024	0,024	0,027	0,499	0,027	0,028	0,105
Juguetería	0,006	0,013	0,007	0,018	0,007	0,018	0,012
Librería	0,004	0,004	0,003	0,007	0,005	0,008	0,005
Limpieza	0,011	0,018	0,018	0,038	0,022	0,049	0,026
Coloración	0,043	0,024	0,477	0,034	0,039	0,035	0,109
Cremas	0,071	0,017	0,044	0,033	0,039	0,115	0,053
Manos - Pies	0,003	0	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Fragancias	0,023	0,019	0,022	0,023	0,023	0,074	0,031
Maquillajes	0,531	0,033	0,076	0,051	0,059	0,063	0,136
Peinado	0,022	0,008	0,026	0,013	0,023	0,027	0,02
Desodorante	0,041	0,038	0,047	0,043	0,085	0,137	0,065
Capilar	0,067	0,053	0,083	0,063	0,379	0,074	0,12
Bebé	0,017	0,61	0,018	0,021	0,025	0,03	0,12
Bucal	0,034	0,031	0,044	0,045	0,093	0,104	0,059
Barbería	0,007	0,009	0,008	0,011	0,018	0,035	0,015
Baño	0,013	0,017	0,012	0,012	0,017	0,025	0,016
Estuchería	0,01	0,005	0,008	0,009	0,008	0,02	0,01
Jabón	0,02	0,02	0,027	0,029	0,056	0,055	0,034
Depilación	0,003	0,001	0,002	0,002	0,003	0,004	0,003
Bronceador	0,003	0,001	0,002	0,002	0,002	0,003	0,002
Sanitaria Adulto	0,003	0,006	0,004	0,005	0,004	0,018	0,007
Sanitaria Femenina	0,035	0,027	0,034	0,028	0,055	0,06	0,04

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la descripción de los 6 segmentos encontrados en base a las categorías consumidas por cada uno.

Clúster 1: COMPRA VANIDOSA

En la tabla se observa que para este clúster la categoría que más resalta es *maquillaje*, donde el valor de este ítem es 4 veces el valor del promedio de los segmentos. Además destacan las categorías *cremas*, *peinado*, *bronceador*, *estuchería*, además de *manos-pies*; que incluye los productos para manicure y pedicure, todas categorías relacionadas con la belleza. Para el resto de las categorías no enfocadas en la belleza se aprecia un consumo menor al promedio, es por esto que se asigna el nombre *compra vanidosa*.

Clúster 2: COMPRA BEBÉ

En este clúster destaca fuertemente la categoría bebé, teniendo un valor 5 veces mayor al promedio de los segmentos, además de ésta, solo destacan dos categorías; *alimentos* y *juguetería*, que están totalmente en línea con una canasta de bebé. La categoría *alimentos* trabaja fuertemente la leche para niños, ofreciendo distintas

variedades y *juguetería* cuenta con una división de juguetes para bebés. Si bien en estas categorías el consumo no es excesivo, si es superior al promedio.

Clúster 3: COLORACIÓN CAPILAR

En este clúster, al igual que el anterior son pocas las categorías que destacan sobre el promedio. El segmento está dominado por los productos de *coloración* y *peinado*, por lo tanto, lo denominaremos canasta capilar.

Clúster 4: COMPRA HOGAR

Esta canasta también está dominada por una variable; el consumo en la categoría *hogar*, adicionalmente destacan las variables asociadas a *limpieza hogar*, *juguetería* y *librería*, todas relacionadas a la familia y el hogar. El consumo de las categorías *librería* y *juguetería* hace pensar que estos clientes tienen hijos, sin embargo, el bajo consumo de la categoría bebé indicaría que son niños de mayor edad.

Clúster 5: HIGIENE FAMILIAR

Esta canasta a diferencia de las anteriores no está dominada por una categoría en particular. En éste segmento destacan varias categorías, presentando valores superiores al consumo promedio. Si se les observa en detalle, se tiene que son las categorías relacionadas con la higiene familiar, incluyendo los productos básicos del aseo personal como desodorante, bucal, capilar, jabón, barbería y cuidado sanitario, entre otras. Por este motivo se denominó al segmento *Higiene Familiar*

Clúster 6: TRADICIONAL

Se observa de la tabla N°18 que en el clúster 6 no destaca ninguna categoría en particular en comparación con el resto de los clústeres, es por esto que a este segmento se le denomina *Tradicional*. Aquí se encuentran los clientes que compran similar al promedio y que no destacan en ninguna categoría en particular.

Ya identificados los clientes se ve como éstos se distribuyen:

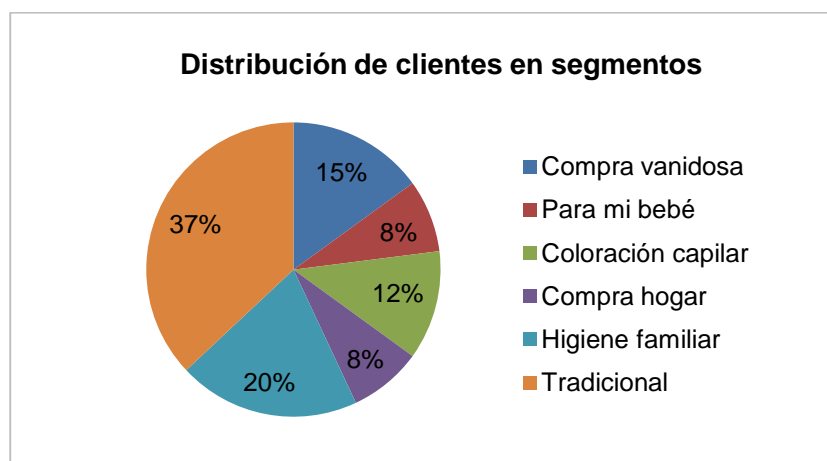


Gráfico N°6: Distribución segmentación de canasta

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°6 se aprecian 6 segmentos bien definidos, donde los grupos más pequeños equivalen a un 8% de los clientes, representando una masa crítica suficiente y aceptable para la realización de acciones comerciales focalizadas. Se aprecia que la mayoría de los segmentos de canasta apunta hacia las categorías target de la empresa que son “*cosmética y perfumería*” y “*cuidado personal*”, lo que respalda el enfoque de la empresa. Una limitación existente, es que más de un tercio de los clientes pertenece a un solo segmento, por lo que sería interesante poder establecer mayores diferencias dentro de éste, mediante los análisis posteriores de producto de marca, económicos, monto y frecuencia de compra.

Adicionalmente se caracterizan los clúster usando frecuencia, monto promedio, margen de ganancia, participación en las ventas, participación en la contribución y descuento promedio, con el objetivo de poder comparar los segmentos y profundizar en ellos.

Tabla N°19: Caracterización clúster segmentación de canasta

	FRECUENCIA	MONTO PROMEDIO	MARGEN GANANCIA	PART. VENTAS	PART. CONTRIBUCIÓN	DESCUENTO PROMEDIO
Compra vanidosa	35 días	\$ 5.044	0,28	14%	15%	\$ 175
Para mi bebé	26 días	\$ 6.422	0,13	8%	7%	\$ 481
Coloración capilar	27 días	\$ 4.203	0,23	10%	10%	\$ 374
Compra hogar	35 días	\$ 4.754	0,38	7%	9%	\$ 200
Higiene familiar	30 días	\$ 4.617	0,15	18%	16%	\$ 332
Tradicional	26 días	\$ 5.051	0,21	43%	43%	\$ 211
PROMEDIO	30 días	\$ 4.929	0,2	-	-	\$ 268

Fuente: Elaboración propia

De la tabla es posible concluir

- Destaca el segmento *para mi bebé*, pues posee el mayor monto promedio, pero tiene menor margen de ganancia y porcentaje de contribución. Es un segmento que consume más promociones que el normal de los clientes, pues muestra el mayor descuento promedio, superando por más de \$100 al segmento al segundo segmento con mayor monto de descuento promedio.
- Tanto el segmento *compra hogar*, como *compra vanidosa* presentan márgenes de ganancia superiores al promedio. Su monto promedio de compra se encuentra cercano al promedio general de clientes, sin embargo, su frecuencia es menor al resto, habiendo 35 días entre compras, por lo tanto, para esto segmentos los esfuerzos deberían centrarse en aumentar la frecuencia.
- El segmento coloración tiene una frecuencia y margen superior al promedio del cliente, sin embargo, su ticket promedio es el más bajo y su descuento es muy superior al promedio. Los esfuerzos en este segmento deberían enfocarse en aumentar el ticket promedio, fomentando ventas cruzadas con otras categorías. El excesivo valor de descuento hace pensar si es conveniente entregar promociones en esta categoría, ya que para las mujeres de mayor edad los productos de coloración son una necesidad básica y los consumirán estén o no en promoción.

- Al observar la distribución de ventas y de contribución no se observan diferencias significativas en los segmentos. Las únicas diferencias son para el segmento hogar donde su contribución es superior en un 2% a su nivel de venta, lo que tiene mucho sentido, pues este es el segmento que más margina. Situación inversa la de higiene familiar donde su bajo margen explicaría la baja de un 2% de la participación en la contribución, respecto a la participación en ventas.
- Se observa que el segmento de mayor tamaño tiene un comportamiento positivo, mostrando una frecuencia, margen y monto levemente superior al promedio de los clientes. Representa el 37% de los clientes, pero equivale al 47% de las ventas y de la contribución, lo que hace que sean un segmento valioso.
- El segmento *higiene familiar* no presenta indicadores positivos para la empresa, al comparar su margen y monto con el promedio de clientes son inferiores y el monto de descuento promedio es superior, por lo que se infiere que es segmento que consume un mayor número de promociones.

Como una forma de profundizar aun más en los segmentos, son caracterizados en base al consumo de productos de marca, económicos y en promoción, obteniéndose:

Tabla N°20: Caracterización marca – económico – pro mociones

	%MARCA	% ECONOMICO	% PROMOCIONES
Compra vanidosa	3%	5%	8%
Para mi bebé	1%	3%	13%
Coloración capilar	6%	5%	17%
Compra hogar	1%	4%	8%
Higiene familiar	4%	6%	13%
Tradicional	3%	4%	8%
PROMEDIO	3%	5%	10%

Fuente: Elaboración propia

Es posible apreciar que el segmento que consume más promociones es *coloración capilar*, el segmento *para mi bebé* también consume un número superior al promedio y debido a que tienen el mayor descuento promedio se infiere que las promociones de este segmento tienen mayor monto de descuento. Con respecto a la variable *económico*, para todos los segmentos los valores están en torno al promedio, por lo tanto, no se pueden establecer diferencias. En la variable marca solo destaca el valor en el segmento *coloración capilar*, siendo el doble al promedio.

Segmentación productos marca – económico - promoción

Buscando ahondar más en la caracterización de los clientes, se realiza una nueva segmentación mediante el método de K- Means, donde se establece un máximo de 999 iteraciones y un criterio de convergencia igual a 0. Esta vez las variables usadas fueron tres: porcentaje de consumo de promociones, productos económicos y productos de marca. Se eligen estas variables debido a la importancia de las promociones en la estrategia de la empresa, de modo de conocer si hay un tipo de cliente que sea un alto

consumidor de promociones, así mismo saber si hay clientes que tiendan a comprar los productos más caros o más económicos dentro de las distintas categorías.

Se realizan segmentaciones entregando los centros iniciales de cada clúster, para esto se usan las coordenadas que representan los consumos absolutos, nulo, y equitativo de promociones, productos de marca y económicos. Las coordenadas de los centros para 3, 4, 5 y 6 clústeres fueron:

Tabla N°21 : Segmentos iniciales conglomerados marca-económico-promoción

	3 Clúster	4 Clúster	5 Clúster	6 Clúster
Centro 1	Marca	Marca	Marca	Marca
Centro 2	Económico	Económico	Económico	Económico
Centro 3	Promoción	Promoción	Promoción	Promoción
Centro 4	---	Nulo	Nulo	Nulo
Centro 5	---	---	Equitativo	Marca - Promo.
Centro 6	---	---	---	Económico - Promo.

Fuente: Elaboración propia

La distribución de los distintos segmentos según el número de clúster fue:

Clúster	%	Clúster	%	Clúster	%	Clúster	%
1	64%	1	7%	1	7%	1	7%
2	14%	2	10%	2	10%	2	10%
3	22%	3	33%	3	8%	3	6%
		4	50%	4	50%	4	50%
				5	25%	5	2%
						6	25%

Figura N°20 : Clusters segmentación marca- económico-promoción

Fuente: Elaboración propia

Luego se intenta determinar el número adecuado de segmentos mediante la regla del codo, sin embargo, en el gráfico no se aprecia claramente cuál es el número óptimo de segmentos, observándose tanto para 4 y 6 segmentos "codos tentativos".

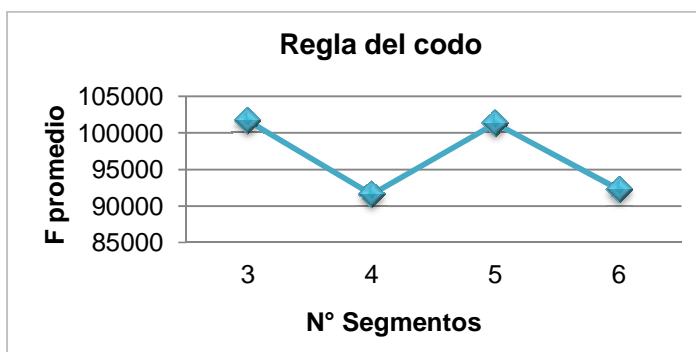


Gráfico N°7: Regla del codo segmentación marca -económico-promoción

Fuente: Elaboración propia

Por este motivo se observa más en detalle la distribución de los segmentos para los distintos números de clústeres. Se observa en el paso de 3 a 4 clústeres un reordenamiento total en la distribución de los clientes en los diferentes segmentos, sin embargo, al observar el paso de 5 a 6 clústeres los cambios son menores, no habiendo un reordenamiento de los segmentos, si no que se produciéndose dos aperturas de un mismo segmento²³. El segmento que sufre esta apertura es el segmento de clientes que consumen promociones, estas divisiones crean segmentos más pequeños (menores a 10%) y se sigue manteniendo el segmento mayor de 50%. Por este motivo no resulta conveniente trabajar con los 6 segmentos y se opta por 4.

Los centros finales de los 4 segmentos son:

Tabla N°22: Centros finales conglomerados marca-eco nómico-promoción

VARIABLES	SEGMENTOS				Promedio
	1 (7%)	2 (10%)	3 (33%)	4 (50%)	
Marca	0,22	0,01	0,02	0,01	0,065
Económico	0,03	0,29	0,03	0,02	0,091
Promoción	0,02	0,03	0,27	0,02	0,148

Fuente: Elaboración propia

La descripción de cada Clúster es:

Clúster 1: CANASTA DE MARCA

En este clúster el consumo de productos de marca es 7 veces superior al consumo promedio²⁴, lo que la transforma en una canasta bien definida. Aquí se encuentran clientes con gustos más elevados y mayor presupuesto, ya que los productos de marca tienen mayor valor.

Clúster 2: CANASTA ECONÓMICA

Este segmento al igual que el anterior está bien definido, predominando los clientes con un consumo elevado de productos económicos (6 veces superior al consumo promedio). Se puede inferir que estos clientes tienen menor presupuesto y deben "estirar" el dinero del mes consumiendo los productos de bajo precio.

Clúster 3: CANASTA EN PROMOCIÓN

En este segmento se encuentran los clientes que consumen un mayor número de promociones. Dentro de este segmento se observan 3 grupos; los clientes que consumen un gran número de promociones, otros que consumen un número superior al promedio pero moderado y finalmente los clientes que compran promociones solo cuando éstas incluyen productos de marca. Estos 3 grupos se apreciaban en detalle al considerar la segmentación con 6 clúster, pero el tamaño reducido de estos grupos no justificaba la apertura.

²³ Ver Anexo 14: Centros finales 5 y 6 segmentos

²⁴ Ver Tabla 12: Análisis exploratorio de datos

Clúster 4: CANASTA NEUTRA

Este es el clúster de mayor tamaño de ésta segmentación representando al 50% del total de clientes. Aquí se encuentra los consumidores que no destacan en ningún aspecto, es más, presentan consumos menores al promedio en las 3 variables de segmentación. Por este motivo se habla de un segmento neutro, ya que los clientes no tienen tendencia a productos, de marca, económicos o en promoción.

En el gráfico se observa la distribución de los segmentos:

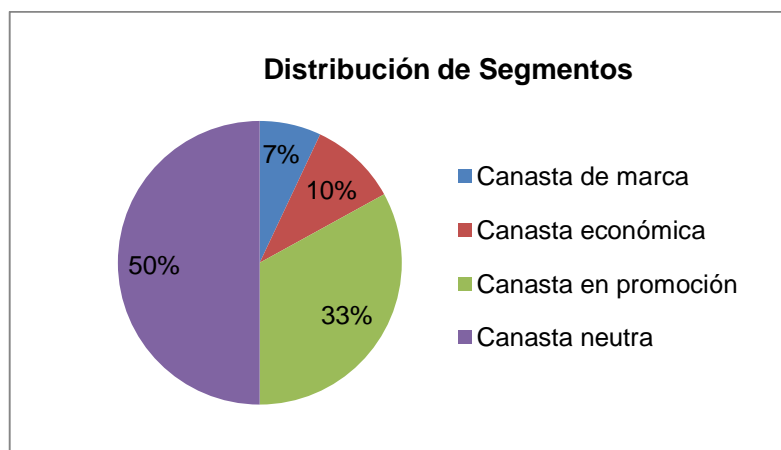


Gráfico N°8: Distribución segmentos marca-económico -promoción

Fuente: Elaboración propia

En esta segmentación un solo segmento representa el 50% de los clientes, mientras que el segmento más pequeño solo contiene al 7% de éstos. Destaca que solo un 33% de los clientes son compradores promocionales, pues la venta de productos con promoción es un ítem fundamental en la estrategia de la empresa.

Nuevamente se caracterizan transaccionalmente los segmentos, de modo de ahondar en sus características.

Tabla N°23: Caracterización segmentos marca-económico -promoción

	FRECUENCIA	MONTO PROMEDIO	MARGEN GANANCIA	PART. VENTAS	PART. CONTRIBUCIÓN	DESCUENTO PROMEDIO
Canasta de marca	36 días	\$ 5.225	0,24	7%	7%	\$ 120
Canasta económica	30 días	\$ 3.683	0,24	7%	7%	\$ 81
Canasta promoción	24 días	\$ 5.205	0,13	33%	29%	\$ 625
Canasta neutra	30 días	\$ 4.943	0,26	53%	57%	\$ 89
PROMEDIO	30 días	\$ 4.929	0,20	-	-	\$ 268

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla sirven para corroborar proposiciones lógicas en base a la esencia de los segmentos encontrados, como:

- La canasta de marca es la que tienen mayor monto promedio, mientras que la canasta económica es la de menor monto.

- Destaca la canasta económico que a pesar de tener un monto promedio bajo, posee un margen es totalmente aceptable, por lo tanto, los esfuerzos en este segmento irían en pos de aumentar el ticket de compra.
- La canasta promoción tiene un alto monto promedio, pero un margen bajísimo debido al gran número de promociones consumidas, esto se corrobora al mirar el descuento pues es muy superior al promedio. También se observa una frecuencia mayor al promedio, esto hace pensar en un comprador que va más seguido a la tienda en busca de aprovechar las distintas promociones.
- La canasta de marca posee un buen ticket promedio y margen, por lo tanto, los esfuerzos deberían centrarse en aumentar la frecuencia de compra que es inferior al promedio.
- Se observa que el segmento más grande (equivalente a un 50% de los clientes) tiene un comportamiento muy similar al promedio; hablando de monto y frecuencia, además de tener un margen superior. Esto podría indicar que hay clientes con una canasta de compra definida, por lo tanto, no son tan sensibles a las promociones de otros productos.

Adicionalmente se hace un análisis del segmento *canasta promoción* donde se distinguen 3 grupos; uno con excesivo consumo de promociones llamado *full promoción* y equivalente al 18% de los clientes del segmento. Otro segmento llamado *marca promoción*, que incluye a clientes que compran promociones cuando éstas contemplan productos de marca y equivale al 6% del segmento *canasta promoción*. Mientras que el 76% restante son clientes llamados *light promoción*; tienen el menor consumo de promociones dentro del *segmento promoción*, pero aun así es superior al de los clientes promedio.

Tabla N°24: Caracterización segmentos promoción

	FRECUENCIA	MONTO PROMEDIO	MARGEN GANANCIA	PART. VENTAS	PART. CONTRIBUCIÓN	DESCUENTO PROMEDIO
<i>Full promoción</i>	30 días	\$ 4.438	0,10	14%	12%	\$ 821
<i>Marca promoción</i>	31 días	\$ 5.266	0,10	6%	6%	\$ 920
<i>Light promoción</i>	22 días	\$ 5.385	0,15	80%	82%	\$ 548
<i>Canasta promoción</i>	24 días	\$ 5.205	0,13	33%	29%	\$ 625

Fuente: Elaboración propia

Tanto el segmento *full promoción* y *marca promoción* poseen un descuento notoriamente más alto que *Ligth promoción*, así mismo, tienen menor margen de ganancias.

SEGMENTACIÓN BI ETÁPICA

Ya habiendo analizado a los clientes en 2 facetas distintas, se busca llegar a un perfil transaccional que las integre (categorías de consumo y relación con promociones, productos económicos y de marca). Realizar una segmentación que incluya todas las variables resulta engorroso y los resultados son difíciles de interpretar²⁵. A continuación se presenta un cruce entre la segmentación de canasta y *M.E.P* (Marca- Económico-promoción) encontrándose 24 segmentos donde es muy difícil interpretar cuales se deberían unir y cuales no.

Tabla N°25: Cruce segmentos canasta-marca-económico -promoción

SEGMENTOS		Segmentación marca- económico-promoción				Total
		Marca	Económico	Promoción	Neutra	
C	Vanidosa	0,90%	2,60%	3,60%	7,80%	24.353
A	Para mi bebé	0,20%	0,40%	3,00%	3,30%	11.024
N	Coloración	1,20%	1,20%	6,10%	3,80%	19.989
A	Hogar	0,20%	0,60%	2,00%	5,00%	12.678
S	Higiene	1,60%	2,00%	8,70%	8,20%	33.537
T	Tradicional	2,40%	3,00%	9,80%	22,90%	62.380
A	Total	10.513	15.810	54.284	83.354	163.961

Fuente: Elaboración propia

Por este motivo se realiza una nueva segmentación que permita incluir los 2 enfoques de una forma más fácil de interpretar. Para esto se realiza una segmentación en SPSS usando la segmentación bi-etápica (método two step cluster), que de forma autónoma entrega el número óptimo de segmentos. Se usa este método ya que permite usar variables categóricas y numéricas, cosa que no permite en K – Means y cuya única alternativa habría sido hacer variables binarias de todos los segmentos obtenidos anteriormente. Las variables nominales usadas para la segmentación bi-etápica son los segmentos obtenidos en el análisis de canasta y *M.E.P*. El análisis entrega 7 segmentos

Tabla N°26: Segmentos método bi –etápico

	N°Registros	Porcentaje
Clúster 1	37.521	23%
Clúster 2	12.787	8%
Clúster 3	19.616	12%
Clúster 4	19.339	12%
Clúster 5	30.271	18%
Clúster 6	24.013	15%
Clúster 7	20.414	12%
TOTAL	163.961	100%

Fuente: Elaboración propia

²⁵ Ver Anexo 15: Segmentación incluyendo todas las variables

La formación de estos clústeres en base a las dos dimensiones estudiadas se observa a continuación:

Tabla N°27: Canastas de productos en segmentación bi-etápica

	Vanidosa		Bebé		Coloración		Hogar		Higiene		Tradicional	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Clúster 1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	37.521	60%
Clúster 2	12.787	53%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Clúster 3	0	0%	5.343	48%	6.156	31%	8.117	64%	0	0%	0	0%
Clúster 4	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	19.339	58%	0	0%
Clúster 5	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	14.198	42%	16.073	26%
Clúster 6	5.885	24%	4.837	44%	10.030	50%	3.261	26%	0	0%	0	0%
Clúster 7	5.681	23%	844	8%	3.803	19%	1.300	10%	0	0%	8.786	14%
TOTAL	24.353	100%	11.024	100%	19.989	100%	12.678	100%	33.537	100%	62.380	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°28: Marca-económico-promoción en segmentación bi-etápica

	Marca		Económico		Promoción		Neutro	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Clúster 1	0	0%	0	0%	0	0%	37.521	45%
Clúster 2	0	0%	0	0%	0	0%	12.787	15%
Clúster 3	0	0%	0	0%	0	0%	19.616	24%
Clúster 4	2.584	25%	3.325	21%	0	0%	13.430	16%
Clúster 5	0	0%	0	0%	30.271	56%	0	0%
Clúster 6	0	0%	0	0%	24.013	44%	0	0%
Clúster 7	7.929	75%	12.485	79%	0	0%	0	0%
TOTAL	10.513	100%	15.810	100%	54.284	100%	83.354	100%

Fuente: Elaboración propia

Luego para interpretar cada segmento se deben observar las dos tablas viendo su composición. Por ejemplo, el segmento 1 está formado en su totalidad por clientes con canasta de compra *tradicional* y comportamiento *neutro*, por lo tanto, correspondería a un típico comprador de costumbre.

Las divisiones realizadas por el método de segmentación no siempre coinciden con los criterios deseados por la empresa, por esto se consulta qué criterios son más importantes para la empresa y deberían primar en la segmentación final. Las variables *marca* y *económico* pasarán a un segundo plano, ya que aportan información en menor medida que la segmentación de canasta. Por otro lado, en la empresa existe la necesidad de reconocer a los clientes que consumen productos de belleza, ya que debido a la estrecha relación con los proveedores de esta categoría hay altas posibilidades de realizar continuamente acciones comerciales. Además hay interés en poder reconocer un perfil “mamá con hijos pequeños”, lo que en el futuro se espera que pueda evolucionar en un club “futura mamá”. Sigue considerándose importante la relación que los clientes tienen con las promociones, de modo que a futuro los recursos

invertidos en ofrecer promociones vayan enfocados a clientes que realmente tienen un comportamiento de compra condicionado por éstas.

En base a las necesidades planteadas, se realizan cambios en la segmentación anterior, dando origen a la segmentación transaccional final. Se tiene una nueva división de segmentos.

Tabla N°29: Canastas de productos en segmentación final

	Vanidosa		Bebé		Coloración		Hogar		Higiene		Tradicional	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Clúster 1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	46.307	74%
Clúster 2	24.353	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Clúster 3	0	0%	0	0%	9.959	50%	9.417	74%	0	0%	0	0%
Clúster 4	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	19.339	58%	0	0%
Clúster 5	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	14.198	42%	16.073	26%
Clúster 6	0	0%	0	0%	10.030	50%	3.261	26%	0	0%	0	0%
Clúster 7	0	0%	11.024	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	24.353	100%	11.024	100%	19.989	100%	12.678	100%	33.537	100%	62.380	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°30: Productos marca-económico-promoción en segmentación final

	Marca		Económico		Promoción		Neutro	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Clúster 1	3.927	37%	4.859	31%	0	0%	37.521	45%
Clúster 2	1.437	14%	4.244	27%	5.885	11%	12.787	15%
Clúster 3	2.309	22%	2.794	18%	0	0%	14.273	17%
Clúster 4	2.584	25%	3.325	21%	0	0%	13.430	16%
Clúster 5	0	0%	0	0%	30.271	56%	0	0%
Clúster 6	0	0%	0	0%	13.291	24%	0	0%
Clúster 7	256	2%	588	4%	4.837	9%	5.343	6%
TOTAL	10.513	100%	15.810	100%	54.284	100%	83.354	100%

Fuente: Elaboración propia

Dando origen a 7 segmentos finales, su distribución es:

Tabla N°31: Distribución de segmentos transaccionales finales

	N° Registros	Porcentaje
Clúster 1	46.307	28%
Clúster 2	24.353	15%
Clúster 3	19.376	12%
Clúster 4	19.339	12%
Clúster 5	30.271	18%
Clúster 6	13.291	8%
Clúster 7	11.024	7%
TOTAL	163.961	100%

Fuente: Elaboración propia

La descripción de cada clúster es:

Clúster 1: CLIENTE DE COSTUMBRE

Si se observa la formación de este segmento, se aprecia que todos los clientes pertenecen al segmento *canasta tradicional*, es decir, consumen un gran número de categorías en la tienda y además la gran mayoría pertenece al segmento *neutro*, es más, nadie es parte del segmento *promoción*, por lo tanto, se podría asumir que este es un comprador que tiene su canasta típica de compra mensual compuesta por diversas categorías de la tienda y que a pesar de las promociones difícilmente cambiará su consumo. Este cliente debería ser el cliente fiel y frecuente de la empresa, por lo que es positivo que corresponda al segmento de mayor tamaño.

Clúster 2: BELLEZA PARA TODAS

Este segmento está formado por las clientas que consumen principalmente productos de belleza, esto incluye categorías como maquillaje, cremas, bronceador, etc. Es un segmento atractivo, pues los productos de belleza tienen alto margen de ganancia.

Clúster 3: COMPRADOR MONOCATEGORÍA

Este segmento está formado por distintos clientes cuya característica particular es que sus compras se enfocan en una categoría específica, además de tener un comportamiento no promocional. Estos clientes realizan la mayoría de sus compras en otras retailers y solo asisten a las tiendas de la empresa en busca de productos específicos. Se distinguen dos grupos en este segmento; los clientes que solo consumen productos de *coloración capilar* y los clientes que solo compran productos de la categoría *hogar*. Es probable que esto se deba al bajo precio de estas categorías en comparación con la competencia.

Clúster 4: HIGIENE FAMILIAR

Este segmento corresponde a los clientes que realizan la típica compra de higiene mensual, que incluye principalmente productos de aseo y cuidado personal. Este segmento gusta de productos específicos siendo poco probable que cambie sus gustos debido a las promociones de otros productos.

Clúster 5: MULTICATEGORÍAS PROMOCIONAL

Los clientes de este clúster pertenecen a los segmentos de *canasta higiene familiar* y compra *tradicional*, lo que hace referencia a un cliente que consume gran número de categorías en la tienda. También tiene un alto consumo de promociones, pues todos los consumidores de éste segmento son parte del segmento *promoción*. Este consumidor representa al cliente de la tienda que realiza gran parte de sus compras mensuales en la tienda y valora mucho las promociones ofrecidas.

Clúster 6: MONOCATEGORÍA PROMOCIONAL

Este segmento es muy similar al segmento 3 en cuanto a las categorías que predominan, estando compuesto por clientes que en la segmentación de canasta son parte de los segmentos *hogar* y *coloración*. Se espera que gran parte de sus compras

las realicen en otros retailers y no sean fieles a la empresa. La diferencia con el segmento 3 es que estos clientes buscan las promociones y asisten a la tienda únicamente motivados por éstas.

Clúster 7: BEBÉ

Este segmento agrupa a los clientes compradores de producto de bebé, es de esperarse que sean padres de niños pequeños y son importantes para la empresa, ya que se busca expandir su consumo a las categorías estacionales (también relacionadas con los hijos).

Luego la distribución gráfica de cada segmento es:

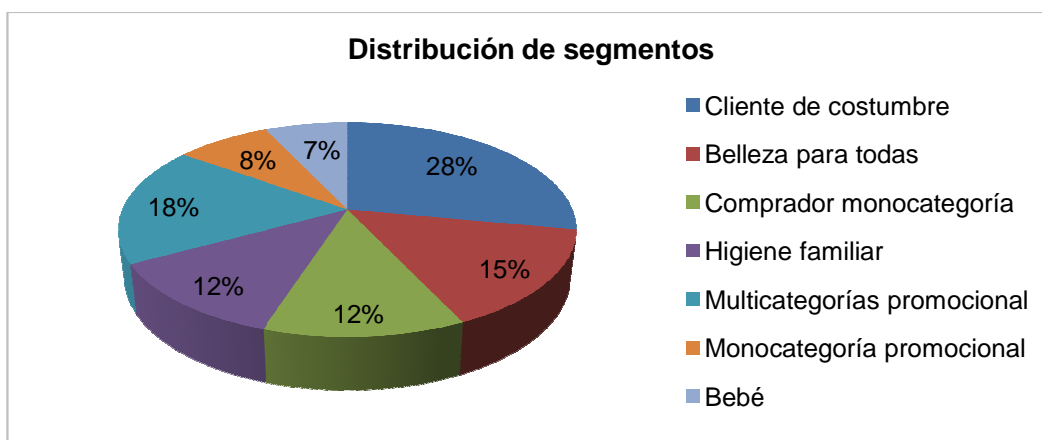


Gráfico N°9: Distribución segmentos Finales

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe transaccionalmente a los segmentos:

Tabla N°3 2: Caracterización de segmentos transaccionales finales

	FRECUENCIA	MONTO PROMEDIO	MARGEN GANANCIA	PART. VENTAS	PART. CONTRIB.	DESCUENTO PROMEDIO
Cliente de costumbre	26 días	\$ 4.904	0,23	31%	32%	\$ 88
Belleza para todas	35 días	\$ 5.044	0,28	14%	15%	\$ 175
Comprador Monocategoría	33 días	\$ 4.343	0,35	10%	12%	\$ 98
Compra Higiene Familiar	33 días	\$ 4.429	0,20	10%	10%	\$ 95
Comprador Multicategoría promocional	27 días	\$ 5.192	0,11	20%	17%	\$ 607
Cliente Monocategoría promocional	32 días	\$ 4.524	0,21	7%	7%	\$ 609
Bebé	26 días	\$ 6.422	0,13	8%	7%	\$ 481
PROMEDIO	30 días	\$ 4.929	0,20	-	-	\$ 268

Fuente: Elaboración propia

En base a la tabla es posible concluir

- El segmento comprador de costumbre posee monto y ganancia en torno al promedio, su monto de descuento es bajo al promedio y su frecuencia es superior. Se evalúa positivamente que el segmento de mayor tamaño tenga estas características y es de esperar que aquí se encuentren los clientes fieles que realizan gran parte de sus compras en las tiendas de la empresa. Si se tuviera que como mejorar este segmento, la estrategia debería apuntar a subir el monto promedio de compra.
- Como se mencionó en la segmentación de canasta, el segmento bebé es el de mayor ticket promedio, sin embargo su margen es bajo debido al elevado consumo de promociones del segmento.
- El segmento belleza para todas presenta un alto margen y monto superior al promedio, por lo tanto, los esfuerzos deben enfocarse en mejorar la frecuencia de compra (es el segmento con peor frecuencia)
- El segmento comprador monocategoría tiene el mayor margen de ganancia, acercándose a duplicar el valor promedio, sin embargo presenta el menor ticket promedio de todos los segmentos. Esto se debe a que en este segmento se encuentran clientes que en la segmentación de canasta pertenecen al segmento *hogar* y esta categoría es la de mayor margen²⁶.
- El comprador multicategoría promocionales es el segmento de menor margen, a pesar de tener frecuencia y monto de compra superior al promedio de clientes.
- El cliente monocategoría promocional a pesar de tener un alto descuento, tiene un margen de ganancia similar al promedio, esto se explica ya que en este segmento también predomina los clientes con canasta de compra *hogar*, ésta tiene un alto margen, por lo tanto, a pesar de la aplicación de descuentos sigue marginando en torno al promedio.
- El segmento higiene familiar tiene igual margen que el promedio, sin embargo su monto y frecuencia de compra son menores, por lo tanto, deben concentrarse esfuerzos en mejorar estos indicadores.

9.6. Cruce de segmentaciones

Ya teniendo la segmentación por ciclo de vida a priori y la segmentación transaccional a posteriori, se estudian las relaciones de estas segmentaciones de modo de poder lograr perfiles de clientes más completos, que puedan ser caracterizados en base a información transaccional y de ciclo de vida del cliente. Para esto se trabaja con los datos que pertenecen al cruce de la data transaccional y la data de validación de la segmentación a priori, ya que estos registros poseen la totalidad de información (datos transaccionales y de ciclo de vida)

²⁶ El margen promedio 2010 de la categoría Hogar fue 0,39

Son 2.205 los registros que pertenecen al cruce de información y previo a estudiar las relaciones entre las segmentaciones, se obtienen las distribuciones de los segmentos para los 2.205 comparando con las segmentaciones generales (que incluyen todos los casos), de modo de chequear si el cruce de información está sesgado hacia algún segmento particular. Para la segmentación transaccional se tiene:

Tabla N°33: Comparación distribuciones segmentos transaccionales

	Cruce	General
Cliente de costumbre	27%	28%
Belleza para todas	15%	15%
Cliente Monocategoría	11%	12%
Compra Higiene Familiar	11%	12%
Comprador Multicategoría promocional	21%	18%
Cliente Monocategoría promocional	9%	8%
Compra bebé	6%	7%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los 2.205 registros tienen una distribución en los segmentos transaccionales muy similar a la distribución general (con 163.961 registros), donde la mayor diferencia es de 3% para el comprador multicategoría promocional.

Para la segmentación por ciclo de vida se tiene:

Tabla N°34: Comparación distribuciones segmentos por ciclo de vida

	Cruce	General
Masculino	8%	12%
Estudiante	7%	10%
Trabajadora sin hijos	10%	9%
Mamá trabajadora	26%	26%
Dueña de Casa	21%	20%
Mujer Mayor	23%	19%
Tercera Edad	4%	4%

Fuente: Elaboración propia

Aquí si se observan mayores diferencias, sin embargo, ninguna supera el 5%. Los segmentos con mayores diferencias son el Masculino y Mujer Mayor, presentando una variación del 4%, luego está el segmento estudiante que presenta una diferencia del 3%. E resto de los segmentos presentan diferencias mínimas.

Con el objetivo de relacionar ambas segmentaciones se realiza una matriz de cruce que permita ver como se distribuyen los registros, de esta forma se podrá conocer que características transaccionales son más afines a cada perfil de ciclo de vida y viceversa (que perfil de ciclo de vida es más afín a los distintos segmentos transaccionales).

Tabla N°35: Cruce segmentación transaccional y ciclo de vida

		Comprador de costumbre	Belleza para todas	Cliente Monocategoría	Higiene Familiar	Multicategoría promocional	Monocategoría promocional	Bebé
		27%	15%	11%	11%	21%	9%	6%
Masculino	8%	3%	0%	0%	2%	3%	0%	0%
Estudiante	7%	0%	5%	0%	2%	0%	0%	0%
Trab. sin Hijos	10%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	0%
Mama Trab.	26%	9%	3%	0%	5%	7%	2%	3%
Dueña casa	21%	6%	0%	0%	2%	7%	3%	3%
M.Mayor	23%	3%	3%	7%	3%	4%	3%	0%
T. Edad	4%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	0%

Fuente: Elaboración propia

Los cruces que destacan son 6 y la suma de éstos equivale al 41% de los clientes totales. El cruce de mayor tamaño está dado el segmento *mamá trabajadora* y *comprador de costumbre*. Sin embargo, *mamá trabajadora* también tiene cruce con altos porcentajes para los segmentos *higiene familiar* y *multicategoría promocional*, por lo tanto, es difícil establecer relaciones directas.

El único cruce más definido es el de *cliente monocategoría* y *mujer mayor*, esto tiene mucho sentido, ya que es de esperar que las mujeres de mayor edad sean las principales consumidoras de productos de *coloración* y *hogar*.

A pesar que en el cruce no se observaron relaciones 100% claras, gracias a la matriz se pueden caracterizar de forma más completas los segmentos de la segmentación transaccional.

9.7. Perfiles finales y recomendaciones

Perfiles Finales

Para definir los perfiles finales el componente principal son los segmentos transaccionales encontrados, esto se debe a que hace más sentido para la empresa diseñar acciones comerciales en base éstos, ya que es más fácil asociar a un proveedor a la actividad comercial, que en base a los segmentos por ciclo de vida sin embargo, estos últimos contribuirán con la caracterización de los perfiles.

La descripción de los perfiles finales es:

Perfil N°1: Comprador de costumbre (28%)

- **Categorías:** Este cliente compra distintas categorías de la tienda, teniendo una cartera de compra diversificada, sin mostrar tendencia por algún producto en particular.
- **Promociones:** Al ser un cliente que tiene una canasta frecuente de compra, es poco probable que promociones provoquen cambios en su consumo, por lo tanto, es un segmento que consume un número reducido de promociones.

- **Marca- Económico:** Si bien consumen productos de marca y económicos, esto no se debería deberse al precio ni a necesidades particulares, la causa sería la preferencia del cliente por determinados productos.
- **Monto- Frecuencia:** Este cliente tiene una buena frecuencia y un monto de compra en torno al promedio general de clientes, por lo tanto, es un segmento con buen comportamiento transaccional.
- **Caracterización:** Los clientes de este segmento son principalmente madres; ya sea dueñas de casa o trabajadoras, que realizan la compra mensual del hogar, esta incluye los productos que consumen ellas, sus hijos y su pareja, es por esto, que se abarca un gran número de categorías. *(En este segmento también se encuentran el 38% de los hombres que son clientes de la tienda)*

Perfil N°2: Belleza para todas (15%)

- **Categorías:** Los clientes de este segmento consumen principalmente categorías enfocadas a la belleza como maquillaje, cremas, manicure y pedicure.
- **Promociones:** Las clientas de este segmento tienen distintos comportamientos frente a las promociones. Las estudiantes y mujeres solteras sin hijos tienden a un menor consumo de promociones, esto se debe a que tienen menos responsabilidades económicas y generalmente usan su dinero para necesidades personales. Mientras que las mujeres que son madres compran un mayor número de promociones, esto se atribuye a que deben repartir su presupuesto en distintas categorías y las compras de belleza no son su prioridad.
- **Marca- Económico:** Según la disposición a pagar, dentro del segmento se encuentran algunas clientas asiduas a los productos de marca y otras a los productos económicos.
- **Monto- Frecuencia:** El monto de compra de este segmento es leve superior al promedio, sin embargo la frecuencia de compra es baja. Esto puede deberse a que las categorías consumidas no están dentro de las necesidades básicas de la mujer y no es necesaria la realización de una compra mensual de estos productos (como si lo es en categorías de coloración o cuidado sanitario femenino)
- **Caracterización:** Casi todas las mujeres son consumidoras de productos de belleza, sin embargo, las principales clientas en este segmento son mujeres sin hijos; estudiantes y trabajadoras. Esto se debe a que son mujeres que pueden invertir más dinero en ellas mismas y no tienen gastos asociados a los hijos. Adicionalmente hay una parte del segmento formado por madres; dueñas de casa y trabajadoras, quienes son mucho más propensas a acceder a estos productos cuando se encuentran promoción o a consumir marcas de menor precio.

Perfil N°3: Cliente Monocategoría (20%)

Este segmento surge de la unión de los segmentos *cliente Monocategoría* y *cliente Monocategoría promocional*, los que tienen características muy similares y la única diferencia es el consumo de promociones de uno de los grupos.

- **Categorías:** En este segmento se aprecian clientes que consumen principalmente productos de hogar y clientes que consumen en su mayoría productos de

coloración. Estos clientes consumen el resto de las categorías en otros retailers y su canasta de compra en las tiendas de la empresa es reducida.

- **Promociones:** Dentro de este segmento hay un grupo con un fuerte consumo promocional (en la segmentación transaccional corresponde al *cliente monocategoría promocional*) y es probable que las promociones sean el principal motivo porque el cliente consume ciertos productos en las tiendas de la empresa y no en su retail habitual.
- **Marca- Económico:** Para los clientes que consumen productos de hogar no hay gran diversidad de marcas donde elegir, sin embargo, para los consumidores de coloración hay una gran gama de productos donde escoger y es posible que existan clientes con preferencia en productos de marca o económicos.
- **Monto- Frecuencia:** La frecuencia de compra es similar al promedio, sin embargo, el monto de compra está muy debajo del promedio. Con respecto al margen, este no es inferior al promedio a pesar que este segmento consume un gran número de promociones (debido al alto margen de las categorías relacionadas)
- **Caracterización:** Este cliente está formado principalmente por mujeres mayores, las cuales tienen menos gastos asociados a los hijos y pueden comprar categorías como hogar, que no son parte de las necesidades básicas. También son consumidoras frecuentes de productos de coloración, que a través del paso del tiempo se transforma en un producto de necesidad básica.

Perfil N°4: Higiene Familiar (12%)

- **Categorías:** Los clientes de este segmento consumen un gran número de categorías, éstas están enfocados en los productos de aseo y cuidado personal.
- **Promociones:** Estos clientes no consumen un gran número de promociones, parecen tener una canasta compra definida y es poco probable que cambien su canasta de compra debido a promociones de productos distintos a los que consumen habitualmente
- **Marca- Económico:** Al ser un cliente poco sensible a las promociones es muy esperable el consumo de productos de marca. También
- **Monto- Frecuencia:** Este segmento tiene una frecuencia de compra similar al promedio, sin embargo el ticket de compra es inferior al del promedio de clientes. Con respecto al margen este tiene el mismo valor que el margen promedio.
- **Caracterización:** En este segmento se encuentran principalmente madres trabajadoras y mujeres mayores. Este segmento tiene bajo consumo de promociones, por lo tanto, las clientas que lo integren deben tener mayor presupuesta, lo que concuerda con las madres que trabajan (tienen su propia fuente de ingreso) y las mujeres mayores (que gastan menos dinero en los hijos).

Perfil N°5: Cliente Multicategoría promocional (18%)

- **Categorías:** En este segmento los clientes consumen una gran cantidad de categorías, realizando gran parte de sus compras mensuales en las tiendas de la empresa en lugar de la competencia.
- **Promociones:** Estos clientes consumen muchas promociones y éstas inciden fuertemente en la decisión de compra, haciendo que las marcas de los productos comprados varíen de un mes a otro de acuerdo a las promociones vigentes.
- **Marca- Económico:** Debido a que son clientes que privilegian las promociones por sus precios bajos, es de esperar que prácticamente no consuman productos de marca, por tener mayor precio. Es muy probable que consuman productos económicos, siempre y cuando no existan promociones más atractivas.
- **Monto- Frecuencia:** Este segmento tiene un monto y frecuencia de compra superior al promedio, lo que se considera positivo, sin embargo, su margen de compra es bajo, lo que se explica por consumo intensivo de promociones.
- **Caracterización:** En este segmento también predominan fuertemente las madres. Esto tiene mucho sentido ya que las madres, sean dueñas de casa o trabajen, deben hacer rendir el presupuesto mensual para comprar todos los productos necesarios para el hogar y optar por la compra de promociones es una buena manera de hacer rendir el dinero. Una característica a destacar de este segmento es que las mujeres que trabajan y pertenecen a él, son en su mayoría solteras o separadas.

Perfil N°6: Compra bebé (7%)

- **Categorías:** En este segmento están las clientas que consumen principalmente las categorías asociadas a productos de bebé.
- **Promociones:** Tener un bebé representa un gran gasto, por lo tanto, el consumo de promociones contribuye a alivianar el presupuesto familiar, por este motivo, este segmento tiene un gran consumo de promociones.
- **Marca- Económico:** Debido a que son clientes que privilegian las promociones por sus precios bajos, es de esperar es prácticamente no consuman productos de marca, por tener mayor precio. Es muy probable que consuman productos económicos, siempre y cuando no existan promociones más atractivas.
- **Monto- Frecuencia:** Este segmento tiene un monto superior al promedio y frecuencia similar al promedio, sin embargo el margen de ganancias es bajo.
- **Caracterización:** Segmento formado por madres, ya sea dueña de casa o trabajadora, que tengan hijos pequeños.

Recomendaciones

En esta etapa se realizan recomendaciones para los distintos perfiles encontrados:

1) Comprador de costumbre

Este un segmento importante, ya que contiene el mayor porcentaje de clientes de la empresa, además de tener una frecuencia de compra y margen de ganancia superior a la del promedio de clientes.

Este segmento representa al cliente frecuente, al cual no es necesario bombardearlo con acciones comerciales, pues su comportamiento de compra está bien definido y hay menos posibilidades que lo cambie, sin embargo, la recomendación para la empresa es que no descuide a este cliente y le otorgue premios o beneficios que le hagan saber que “la empresa lo tiene presente”, de modo de neutralizar los incentivos que pueda recibir por parte de la competencia.

Las acciones comerciales que se realicen en este segmentos deben apuntar a subir el monto, único indicador que es levemente más bajo que el promedio.

2) Belleza para todas

En este segmento debe primar una estrategia de fidelización que busque estrechar los lazos entre la empresa y el cliente. Un gran número de clientas de este segmentos son jóvenes, por lo tanto, si se fideliza a tiempo, la empresa puede ser parte del resto de etapas de su ciclo de vida, rentabilizando de mejor forma la relación con el cliente. Un hecho importante, es que gran parte de las clientas de este segmento serán mamás en el futuro (algunas ya lo son) y si se tiene una relación estrecha con ellas es de esperar que los productos que compren para sus hijos, pareja y hogar los adquieran en las tiendas de la compañía.

Uno de los objetivos para el área de gestión de clientes debe ser aumentar la frecuencia de compra de este segmento. Esto se podría lograr mediante la emisión de cupones de corta duración de productos que sean de interés del consumidor, de éste modo se incita que el cliente visite con mayor frecuencia las tiendas. Otro punto importante es fomentar el consumo de las categorías afines a las categorías de belleza como fragancias o estuchería, ya que en base a las características de las clientas del segmento se esperarían mejores tasas de respuesta en actividades de cross selling para estas categorías.

Este es un segmento con mayor disposición a probar nuevos productos, por lo tanto, aquí deben dirigirse las acciones comerciales asociadas a lanzamientos de productos de belleza. Se podrían realizar acciones como entrega de muestras gratis, descuentos personalizados, posibilidad de probar los productos en las tiendas, entre otras actividades.

Este es uno de los segmentos más tecnologizados, por lo tanto, es más fácil y económico mantener un contacto permanente con estas clientas a través del uso de las redes sociales, de modo de informar las novedades a las clientas y tener la posibilidad

de interactuar con ellas. Se recomienda envío de newsletter informativo semanal, indicando los lanzamientos, concursos y descuentos vigentes en la tienda, además del catálogo on- line.

Con el objetivo de contribuir a estrechar los lazos con las consumidoras; un beneficio que podría ser percibido con alto valor por parte de las clientas es regalar atenciones de belleza en los *Beauty Center* de las tiendas; éstos son mini salones de belleza ubicados en algunas tiendas de la compañía, donde se brindan servicios de corte de cabello, tinturado, maquillaje y aplicación de uñas y pestañas postizas de manera gratis (es auspiciado por distintos proveedores). Este servicio hoy en día está abierto para todos los clientes y sería conveniente en un futuro entregarlo como un beneficio a las clientas de las categorías de belleza.

Finalmente, sería ideal que el programa de fidelización que se desarrollará en la empresa incluya la entrega de beneficios de belleza en comercios asociados como peluquerías, centros de belleza, spa.etc. De modo de presentar el programa de fidelización como un pack de beneficios integrales para la mujer, de esta forma, aumentan los incentivos para que las clientas compren en la tienda y estrechen su relación con la compañía.

3) Cliente Monocategoría

El cliente monocategoría es un cliente menos fiel y solo consume determinados productos en las tiendas de la empresa (un grupo consume coloración y otro hogar), a pesar de esto, es un segmento que tiene potencial y mediante distintas acciones es posible lograr que sea más rentable para la empresa.

El objetivo principal en este segmento debe ser aumentar el monto de compra, ya que está muy por debajo del promedio de clientes. Se recomiendan acciones de cross selling, con productos afines, relacionando la categoría *hogar* con *limpieza hogar* y la categoría *coloración* con *peinado y capilar*, intentando expandir la canasta y monto de compra de éstos clientes.

Como recomendación adicional, es importante mencionar que la categoría coloración capilar tiene en sí misma un gran potencial, que la empresa debe aprovechar. Hoy en día, 2 de cada 3 mujeres en Chile se tinte el cabello²⁷ y el uso de estos productos cada vez se asocia más a la moda (en vez de a las canas) haciendo que mujeres jóvenes sean asiduas consumidoras de estos productos. Es por esto que la empresa debería potenciar y posicionar con mayor fuerza esta categoría, destacando la variedad de marcas y distintos tonos ofrecidos en las tiendas, además de la asesoría de las expertas línea; resaltando la característica de “retail especialista” de la compañía.

²⁷ Basado en estudio de “Mercado Mayorista”. Agosto 2010.

4) Higiene Familiar

En este segmento debe primar una estrategia de maduración, es decir, colocar los esfuerzos en mejorar el comportamiento de compra de estos clientes, enfocándose en aumentar el monto promedio (que se encuentra por debajo del resto de los clientes).

Los clientes de este segmento consumen distintas categorías de productos asociadas al cuidado y aseo personal, tienen un bajo consumo de promociones y es de esperar que la canasta de compra no varíe entre una compra y otra. Se deberían fomentar acciones comerciales de *up selling* que permitan aumentar el monto promedio de compra a pesar que el cliente tiene una canasta de compra definida y es poco probable que en base a promociones se cambie de productos, si pueden dársele a conocer nuevos productos mediante la entrega de muestras gratis, que abren la opción de que el cliente compre productos de mayor valor.

La canasta de compra de este segmento es bastante familiar, por lo tanto, podría fomentarse el consumo en otras categorías enfocadas a la casa, como *hogar y limpieza hogar*, además de categorías más familiares, asociadas a la existencia de niños en la casa como *juguetería y librería*.

5) Cliente Multicategoría promocional

Este segmento presenta monto y frecuencia de compra superior al promedio, sin embargo, su margen de ganancia es muy bajo debido al excesivo consumo de promociones de estos clientes.

Las personas de este segmento valoran mucho las promociones y es posible que éstas sean uno de los motivos porque prefieren las tiendas de la empresa y no la competencia, por esta razón es importante seguir ofreciendo promociones y descuentos a estos clientes, de lo contrario es de esperar que compren en locales de la competencia que ofrezcan mejores precios.

La empresa deberá enfocar sus esfuerzos en negociaciones con el proveedor de modo buscar no asumir la totalidad de las promociones u obtener mejores precios en la compra de los productos.

Una acción comercial posible para este segmento sería la entrega de una cuponera de descuentos monitoreada, realizada en conjunto con los proveedores, de modo que la empresa no asuma el costo de todas las promociones. En general cualquier acción relacionada con el precio debería tener impacto en este segmento, ya que valoran y necesitan precios bajos.

6) Compra Bebé

Este segmento requiere una estrategia de fidelización que busque fortalecer la relación del cliente con la empresa. Los consumidores de éste segmento son potenciales consumidores de las categorías estacionales enfocadas a los niños, como *juguetería y librería*, además de las categorías relacionadas con la casa, donde están *hogar y limpieza hogar*. Una pronta fidelización permite al retail ser parte del resto de las etapas del ciclo de vida de estos clientes y rentabilizar de mejor manera su relación con éste.

Si bien este segmento tiene un menor margen de ganancia debido al gran consumo de promociones de las clientas, es el segmento que presenta mayor monto de compra, por lo tanto, parte de los esfuerzos de la empresa no van de cara al cliente, si no que deben ir de cara al proveedor, negociando de mejor forma las promociones ofrecidas.

Este es un segmento que valora y requiere promociones y descuentos, por lo tanto, al igual que en el segmento anterior, una acción comercial sería entregar a los clientes una cuponera de descuento negociada previamente con los proveedores, de modo que la empresa no incurra el costo de asumir las promociones, pero si vea beneficiada con la compra de los productos.

También se sugiere la creación de un “Club Mamá”, que mediante la entrega de beneficios busque potenciar todas las categorías enfocadas a los bebés.

10. CONCLUSIONES

Hoy en día, en una industria tan competitiva como el Retail, es primordial conocer las características de los clientes, de modo de ofrecerles una propuesta de valor acorde con sus características y que satisfaga sus necesidades.

El objetivo del trabajo realizado fue determinar perfiles de clientes usando información transaccional y de ciclo de vida del cliente para la realización de acciones comerciales focalizadas. Los resultados obtenidos serán el input inicial del área de clientes de la empresa en el proceso de conocer a sus clientes, es por esto que el problema a desarrollar es considerado de alto valor dentro de la organización.

Los 6 segmentos obtenidos entregan información sobre el comportamiento transaccional del cliente, abarcando aspectos como las categorías consumidas, relación con las promociones, monto promedio y frecuencia de compra. Además la caracterización del cliente mediante la segmentación por ciclo de vida contribuyó a la formación de perfiles más completos. Estos perfiles entregan información suficiente para enfocar acciones comerciales a segmentos específicos, pudiendo establecer distintos objetivos según perfil, como aumento de frecuencia de compra, monto promedio, aumentar share de compra, entre otras.

Tomando en cuenta las limitaciones de la información de clientes disponible en la empresa, se considera satisfactorio haber podido obtener perfiles con notorias diferencias unos de otros, apreciándose grandes contrastes a nivel de comportamiento transaccional en los distintos perfiles. Así mismo se pueden establecer segmentos de mayor y menor valor de acuerdo a como la empresa pondera los valores de frecuencia, monto promedio y margen para cada segmento, de esta forma se pueden usar de manera más eficiente los recursos disponibles, realizando acciones solo en segmentos de mayor interés para la empresa.

Si bien los perfiles finales aportan información del cliente a la empresa, el proceso de conocimiento del cliente se logró como resultado general de todas las segmentaciones realizadas, donde cada una permitió indagar y profundizar en un aspecto del comportamiento de compra y el ciclo de vida del cliente. Es por esto que según el objetivo de la acción comercial a desarrollar tal vez sea conveniente en algunos casos usar una segmentación específica y no la general que engloba un mayor número de variables. Por ejemplo, en acciones comerciales que busquen potenciar ciertas categorías, independiente del monto o frecuencia de compra, puede que sea más conveniente usar la segmentación de *canasta*, o al ofrecer promociones en distintas categorías a algunos clientes, tal vez sea más adecuado usar la segmentación *marca-económico- promoción*. Siempre teniendo como guía cual es el objetivo detrás de cada actividad comercial.

Los perfiles obtenidos pretenden ser la segmentación inicial y transitoria, para la realización de actividades comerciales en el corto y mediano plazo, mientras la compañía implementa sistemas efectivos de captación de información transaccional y datos de los consumidores que sea capaz de abastecer el área de *Clienting* de la empresa y que permita en un futuro la realización de nuevas segmentaciones más confiables y donde se disponga de la totalidad de información. Por ende, los perfiles finales no tienen como objetivo pasar a ser parte de la segmentación oficial de la empresa, si no que contribuir en el proceso de llegar a ésta.

Como observación al trabajo realizado, si bien en los perfiles finales se logran complementar las distintas variables, la interpretación de los segmentos puede resultar más complicada, incluso menos fácil de asimilar que las segmentaciones por separado, lo que en momentos hace dudar si fue correcto optar por esta segmentación que combinaba todos los aspectos, en lugar de la segmentación de canasta o la segmentación por ciclo de vida, eligiendo solo una segmentación y luego trabajar en caracterizar sus segmentos gracias al resto de las variables (usándolas como variables de caracterización y no como variables de segmentación). Sin embargo, la mirada global, abarcando distintas facetas del cliente y proporcionando mayor cantidad de información, hacen corroborar la opción de elegir la segmentación global para la creación de los perfiles finales.

Los perfiles obtenidos permiten dar un paso en el proceso de conocimiento del cliente de la compañía, permitiendo que la problemática de la empresa cambie, donde el cuestionamiento no debería ser ¿a qué cliente le aplico esta acción comercial? Si no ¿qué acción comercial generaría valor al cliente y permitiría mejorar la rentabilidad de la empresa? Es decir, enfocar la pregunta desde el cliente hacia la acción comercial, en lugar desde la acción comercial hacia el cliente. De este modo se logra colocar al consumidor como el eje principal del funcionamiento del área de gestión de clientes de la empresa.

Con respecto a la metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo, esta se justifica por las deficiencias de las bases de datos existentes en la empresa, que hacen que mediante el desarrollo de segmentaciones inicialmente independientes se contribuyan con información diferente a la creación de los perfiles. Por este motivo no se recomienda la utilización de esta metodología en empresas que tengan una base de datos de clientes completa tanto en el ámbito transaccional e información personal (información para segmentar por ciclo de vida). Esto debido a que es muy probable que en las etapas donde se combinaron criterios para dar origen a nuevos segmentos se hayan arrastrado errores y existido pérdida de información, por lo tanto, para una empresa que posee la totalidad de la información no se justifica incurrir en estos errores. No así la empresa en cuestión.

Con respecto a la implementación de acciones comerciales focalizadas, ésta resulta complicada considerando los actuales sistemas de la empresa, principalmente porque son pocos los canales de contacto entre la empresa y el cliente que permitan comunicar actividades a segmentos específicos y no al total de clientes. En la mayoría de los casos, no se dispone de datos de contacto del cliente, por lo tanto, es complicada la entrega de beneficios personalizados en el corto plazo.

Es importante tener claro que no se lograrán grandes cambios realizando acciones comerciales, si éstas no son comunicadas oportuna y efectivamente al cliente. Sin la comunicación al cliente es difícil obtener buenas tasas de respuesta y por ende comprobar la efectividad de las medidas implementadas. Sin embargo, actualmente la empresa es capaz de ofrecer beneficios específicos a cada cliente en el POS, es por esto que deben haber esfuerzos por llevar a los clientes al punto de venta y fomentar el registro de datos y la marcación de rut. Todo esto para contribuir en el plan a largo plazo de la empresa, en donde gracias al conocimiento de cliente se busca estrechar y hacer más rentable la relación con éste.

11. TRABAJOS FUTUROS

En base a la investigación realizada en esta memoria, se pueden hacer recomendaciones sobre trabajos futuros que contribuyan a mejorar y complementar el trabajo realizado.

Se recomienda la creación del plan estratégico y táctico de fidelización, que incorpore el tema de la captación de información de clientes, de modo que el área de CRM de la empresa pueda manejar una base estandarizada que contenga información transaccional y demográfica del cliente, la cual será input para estudios posteriores.

Se recomienda hacer un estudio específico para cada segmento encontrado, en primer lugar estudios del tipo cualitativo que permitan conocer en profundidad las características de los clientes de cada segmento, para luego pasar a estudios del tipo cuantitativo usando los registros transaccionales de los clientes, como por ejemplo estudios en base a técnicas predictivas para medir la propensión de compra y sensibilidad de precio, entre otros valores. Esto con objetivo de poder diseñar, implementar y canalizar de forma más efectiva las acciones comerciales a los distintos segmentos.

Se recomienda realizar un estudio de promociones, determinando a que segmentos debo y no debo ofrecer promociones de modo de sacar el máximo provecho a los recursos disponibles y evitar tener que clientes que signifiquen un gasto para la empresa.

Se sugiere el desarrollo de otras segmentaciones para los clientes de la tienda, como por ejemplo relacional o por estilos de vida, de modo de poder identificar a los tipos de clientes desde distintas facetas.

Finalmente se sugiere el desarrollo la segmentación transaccional para una muestra más confiable de información, donde la captación de Rut sea mayor y constante en el tiempo, lo que permitirá incorporar a más locales en el estudio. Si se logra formar una base de datos de clientes centralizada y estandarizada, no se debería realizar la segmentación por ciclo de vida, si no que se usarían directamente éstas variables para caracterizar los segmentos transaccionales.

12. BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ABURTO, LUIS. [2010]. CRM – Customer Relationship Management. Curso IN58B: Ingeniería de Marketing. [Diapositivas]
- 2.- ACNIELSEN. 2010. Desempeño 2010 y Oportunidades 2011. Informe anual para la industria del Retail.
- 3.- ADIRMARK GFT. 2009. Estudio MIND & MOOD & MOMENTS para Retail Especialista.
- 4.- BOSCH, MÁXIMO y GOIC, MARCEL. [200-]. Modelos de Segmentación. [Diapositivas]
- 5.- CERET – Centro de Retail. 2010. Estudio de percepciones sobre promociones en Retail Especialista. Proyecto Fondef D0611015
- 6.- COSIMO CHIESA DE NEGRI. 2009. CRM Marketing Relacional. Publicaciones Diario Financiero
- 7.- NUÑEZ, SANTIAGO. 2010. Segmentación de clientes de una cadena de supermercados en base a estilos de vida. Memoria Ingeniería Civil Industrial. Universidad de Chile.
- 8.- PIZARRO, CLAUDIO. “[2007]. Evolución del retail a nivel global. Curso IN547: Gestión del Retail. [Diapositivas]
- 9.- LAFUENTE FLORENCIA. Diciembre 2011/Enero 2011. “Las dueñas del Mercado”. Revista Trend Management. V.13. (1): 56–60.
- 10.- TORRES, SOLEDAD. 2011. Segmentación de clientes de menor escala para una empresa distribuidora de maquinaria. Memoria Ingeniería Civil Industrial. Universidad de Chile
- 11.- VARELA, J. y LÉVY, J. 2003. Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales. Prentice Hall. Capítulo 10.

13. ANEXOS

Anexo 1: Distribución ventas año 2010

CATEGORÍA	% VENTAS 2010
Cuidado Personal	49%
Cosmética y Perfumería	32%
Hogar	8%
Juguetería	4%
Librería	3%
Limpieza Hogar	2%
Alimentos	1%
Conveniencia	1%

Anexo 2: Departamentos y Sub-Departamentos de Productos

DEPARTAMENTO	SUB DEPARTAMENTO
Alimentos	Confites - Leches - Bebestibles - Cereales - Endulzantes - Abarrotes
Conveniencia	Hard - Soft - Accesorios
Maquillaje y Perfumería	Maquillaje - Cuidado de la piel - Coloración capilar - Fragancias - Peinado - Tratamiento capilar - Cuidado de manos y pies
Cuidado Personal	Cuidado capilar - Desodorante - Bebés - Higiene Bucal - Jabones - Estuchería - Protección sanitaria femenina - Barbería - Baño y botiquín - Bronceadores y Bloqueadores - Protección sanitaria adultos - Depilación - Belleza y Salud
Hogar	Mesa - Cocina - Decoración - ElectroHogar - Baño
Juguetería	Niña - Niños - Rodados - Pre Escolar - Juegos al aire libre - Peluches - Juguetes electrónicas - Juguetes de interior
Librería	Cuaderno - Lápices - Escritorio - Artes - Adhesivos - Agendas y Libretas - Bolsos Escolares - Libros - Vestuario - Paquetería
Limpieza Hogar	Limpieza Cocina - Limpieza Ropa - Limpieza Baño - Limpieza Hogar - Limpieza Animales

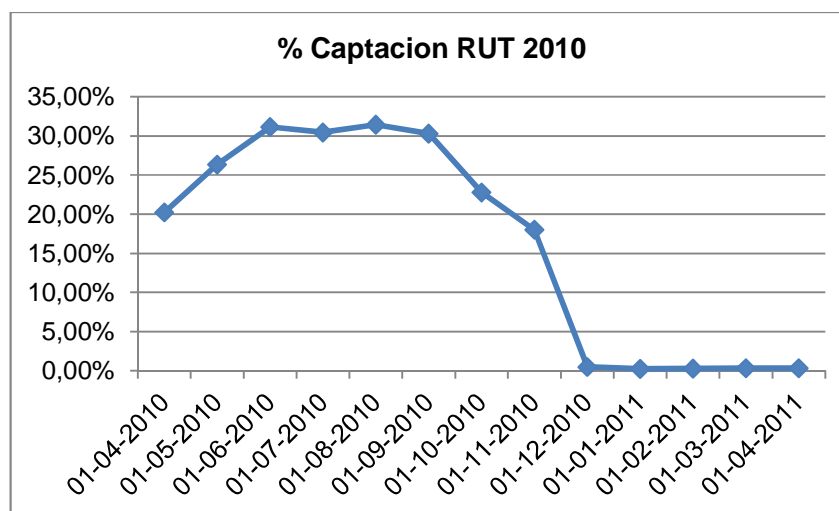
Anexo 3: Reglas de fijación de precio

Tipo de Producto	Posicionamiento Mínimo	Posicionamiento Máximo
Tipo A	95%	100%
Tipo B	100%	103%
Tipo C	103%	105%

Anexo 4: Captación de Rut 2010

El proceso de captación de Rut se realizó entre abril y noviembre 2010 en las distintas tiendas de la empresa. Este proyecto consistió en que las cajas debían pedir el Rut a los clientes de modo de marcar las transacciones.

La captación de Rut se sustentaba gracias a incentivos monetarios a las cajas que superaran un 60% de Rut mensuales captados. Este estímulo provocó que algunas cajas en su objetivo de ganar el bono marcaran todas las transacciones, pero no necesariamente con el Rut del cliente, si no que con su propio Rut o el de sus familiares. Adicionalmente las cajas no contaban con un sistema de validación de Rut que comprobara que los números ingresados por la cajera efectivamente correspondieran a un Rut. Los porcentajes de Rut Captados para toda la cadena fueron:

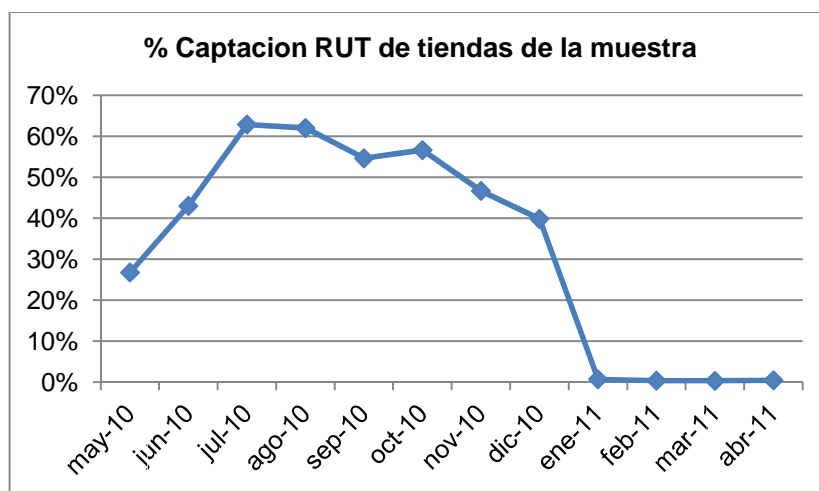


Anexo 5: Memorias anteriores.

Juicio basada en la revisión de las siguientes memorias de segmentación:

- Clasificación de shopper de una cadena de supermercados (Sebastián Mena. Octubre 2008)
- Segmentación de clientes de una cadena de supermercados en base a estilos de vida (Santiago Núñez. Agosto 2010)
- Segmentación de clientes de menor escala para una empresa distribuidora de maquinaria (Soledad Torres. Enero 2011)

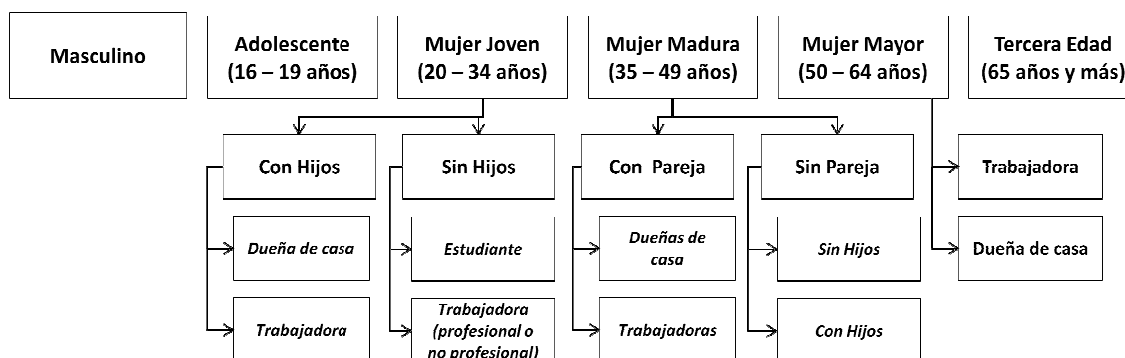
Anexo 6: Captación de Rut de muestras de la tienda.



Anexo 7: Datos Nuevo registro Web.

CAMPO	N° REGISTROS	PORCENTAJE
RUT	6.801	100%
NOMBRE	6.801	100%
APELLIDO	6.801	100%
FECHA NACIMIENTO	6.801	100%
ACTIVIDAD	6.801	100%
ESTADO CIVIL	6.801	100%
N° PERSONAS EN EL HOGAR	6.801	100%
N° DE HIJOS	6.801	100%
EDADES DE HIJOS	6.801	100%
MAIL	6.801	100%
CELULAR	6.801	100%
FONO	6.801	100%
DIRECCIÓN	6.801	100%
REGIÓN	6.801	100%
COMUNA	6.801	100%

Anexo 8: Segmentación cualitativa previa a la validación



Anexo 9: Detalle campañas de recolección de datos

Campañas	Objetivo	Premios
Gana un año de Belleza	Captura y actualización de registros	Un año de cosméticos
Escribe tu tip de Belleza	Captura de registros	Un set de Belleza
Registra tu boleta 1	Captura de registros	5 netbooks y 5 smartphone
Registra tu boleta 2	Captura de registros	Gif Card para canjear en la tienda

Anexo 10: Cruces con base de Rut 2010

A pesar de que la campaña de Captación de Rut del 2010 no captó mensualmente un elevado porcentaje de las transacciones realizadas, sí se lograron captar 1.012.126 Rut diferentes. Estos Rut se cruzan con la base de datos del banco y con el nuevo registro web, de modo de chequear que efectivamente un porcentaje alto de registros sean clientas de la empresa. Obteniéndose:

- Cruce Banco: 85% de los datos están en los Rut del 2010
- Cruce Registro Web: 40% de los datos están en los Rut del 2010.

Se permite chequear que ambas bases contienen a distintos tipos de clientes de la empresa.

Anexo 11: Distribución de segmentos base global

Se ponderan las bases de Página web y tarjeta de crédito de acuerdo al porcentaje de clientes que se obtienen al cruzar estas bases con la "Base de rut del 2010" (Valores en Anexo 10).

Los datos de la tarjeta de crédito ponderan un 68%, mientras que los de la página web un 32%. Se obtienen los siguientes datos para la distribución de segmentos de la base global:

Masculino	Adolescente	Mujer Joven	Mujer Madura	Mujer Mayor	Tercera Edad
11,5%	5,0%	23,7%	37,7%	18,4%	3,8%

Anexo 12: Caracterización Banco

Segmento	N°	Detalle	%
Mujer Joven	115	M. Joven Con Hijos - Dueña de casa	24%
		M. Joven Con Hijos - Trabajadora	26%
		M. Joven Sin Hijos - Estudiante	26%
		M. Joven Sin Hijos - Trabajadora	24%

Segmento	N°	Detalle	%
Mujer Madura	444	M. Madura Con Pareja - No trabajadora	29%
		M. Madura Con Pareja - Trabajadora	40%
		M. Madura Sin Pareja- Con Hijos	21%
		M. Madura Sin Pareja- Sin Hijos	10%

Segmento	N°	Detalle	%
Mujer Mayor	236	M. Mayor - Dueña casa	44%
		M. Mayor - Trabajadora	56%

Anexo 13: Ranking de categorías con consumos superiores al 80%

Lugar	Categoría
1	Maquillaje
2	Bebé
3	Coloración
4	Hogar
5	Capilar
6	Desodorante
7	Cremas
8	Limpieza Hogar
9	Sanitaria Adulto
10	Bucal

Anexo 14: Centros finales 5 y 6 segmentos.

Estos son los centros finales para 5 y 6 segmentos, cuando los centros iniciales de iteración no son entregados.

	SEGMENTOS					
VARIABLES	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4	Clúster 5	Promedio
Marca	0,22	0,01	0,03	0,01	0,02	0,055
Económico	0,03	0,29	0,03	0,02	0,03	0,079
Promoción	0,02	0,03	0,52	0,02	0,22	0,161

	SEGMENTOS						
VARIABLES	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4	Clúster 5	Clúster 6	Promedio
Marca	0,22	0,01	0,02	0,01	0,26	0,02	0,090
Económico	0,03	0,29	0,03	0,02	0,03	0,03	0,070
Promoción	0,02	0,03	0,52	0,02	0,28	0,21	0,181

Anexo 15: Segmentación incluyendo todas las variables

Se tienen los centros finales para 7 segmentos (7 segmentos fue denominado el número óptimo de segmentos):

Variables	1	2	3	4	5	6	7
porcen_marca	0,03	0,01	0,02	0,04	0,06	0,04	0,01
porcen_pangui	0,05	0,13	0,06	0,07	0,16	0,42	0,07
porcen_econo	0,04	0,03	0,08	0,06	0,05	0,03	0,03
porc_alimentos	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
porc_conveniencia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
porc_hogar	0,03	0,02	0,02	0,03	0,03	0,04	0,51
porc_jugueteria	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04	0,02
porc_libreria	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01
porc_limpieza	0,05	0,02	0,01	0,02	0,02	0,04	0,04
porc_coloracion	0,04	0,02	0,04	0,04	0,49	0,08	0,03
porc_cremas	0,12	0,02	0,07	0,04	0,04	0,06	0,03
porc_manos_pies	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
porc_fragancias	0,07	0,02	0,02	0,02	0,02	0,04	0,02
porc_maquillajes	0,06	0,03	0,54	0,06	0,08	0,08	0,05
porc_peinado	0,03	0,01	0,02	0,02	0,03	0,02	0,01
porc_desodorante	0,14	0,04	0,04	0,08	0,05	0,10	0,04
porc_capilar	0,07	0,05	0,06	0,37	0,08	0,25	0,06
porc_bebe	0,03	0,62	0,02	0,03	0,02	0,03	0,02
porc_bucal	0,11	0,03	0,03	0,10	0,04	0,06	0,04
porc_barberia	0,03	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01
porc_baño	0,03	0,02	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01
porc_estucheria	0,02	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
porc_jabon	0,05	0,02	0,02	0,06	0,03	0,04	0,03
porc_depilacion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
porc_bronceador	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
porc_san_adulto	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01
porc_san_femenina	0,06	0,03	0,03	0,06	0,03	0,05	0,03

La distribución de los 7 segmentos es:

Clúster	Registros	Porcentaje
1	57663	35%
2	10741	7%
3	23475	14%
4	28743	18%
5	18171	11%
6	13004	8%
7	12164	7%