



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Escuela de Economía y Administración

Ingeniería Comercial

**La Imagen y Percepción de una Tienda por Departamentos, a
través de la Percepción de los Clientes
Caso Ilustrativo de Almacenes París**

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN
EN ADMINISTRACIÓN

Alumna: A. Alejandra Bustamante Martínez

Profesora Guía: Paz Betancourt Johnson

Santiago, Primavera 2004

RESUMEN

Este estudio espera analizar la percepción que hoy tiene los clientes de las tiendas por departamentos en relación a los productos y servicios que ellas ofrecen, a la experiencia que viven al momento de comprar y a la capacidad de respuesta de estas empresas al momento de satisfacer sus necesidades.

Todo esto motivado por el alto crecimiento que han desarrollado en las últimas décadas y por la importancia que han adquirido en la vida cotidiana de muchas personas. Se estudian las tres más grandes tiendas de departamentos: Almacenes París, Falabella y Ripley, esperando además comprobar cómo han sido recibidos los últimos cambios realizados por la primera de éstas.

Para lograr esto, se consideraron las tiendas por departamentos ubicadas en el Mall Alto Las Condes y Mall Parque Arauco, además de las ubicadas en forma independiente ; Almacenes París y Falabella del sector Providencia. Para cada una de ellas se analizaron sus clientes y las variables relevantes para la industria y los consumidores.

Además , el grupo de interés fue el de jóvenes y adultos jóvenes, personas entre 23 y 30 años, que estuvieran terminando sus estudios o en los primeros años de vida laboral, esto, por el llamativo comportamiento que han revelado en algunos estudios realizados, los cuales revelaron un tipo de comportamiento diferente al que era hace algunos años, razón por la que se hace interesante observarlos.

Se espera evaluar la posición relativa de cada una de las tres tiendas, así como también los factores valorados por los clientes, y sus perfiles según la tienda preferida. Además del efecto de los cambios que ha realizado Almacenes París durante el año 2004.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: MARCO TEORICO	3
1.1. Formulación General del Proyecto	4
1.2. Relevancia del Tema	5
1.3. Objetivo General	7
1.4. Objetivo específicos	8
1.5. Hipótesis	9
1.6. Diseño de la investigación	9
1.6.1. Tipo de Estudio	
1.6.2. Metodología de recolección de datos	11
1.6.3 Modelo: Diferencial semántico	12
CAPITULO 2: EL MERCADO Y SUS TENDENCIAS	14
2.1. Evolución del Mercado	15
2.2. Factores claves en la Evolución del Mercado	16
2.3. Perfil del consumidor en Chile	18
CAPÍTULO 3: LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE Y LAS TIENDAS POR DEPARTAMENTOS	20
3.1. Definición de <i>retail</i>	21
3.2. Evolución del <i>retail</i> y su impacto en la Economía	22
3.3. Función del <i>Retail</i> en la Distribución	24
3.4. Internacionalización del <i>Retail</i>	26
3.5. Conceptualización de una <i>Tienda por Departamento</i>	29

3.6. Evolución histórica del sector de centros comerciales y las Tiendas por Departamentos	31
3.7. Tiendas por Departamento estudiadas	37
3.7.1. Almacenes París	37
3.7.2. Falabella	44
3.7.3. Ripley	49
3.8. Principales competidores de las tiendas en estudio	52
3.9. Tendencias regionales del consumidor frente a las Tiendas por Departamentos	54
CAPITULO 4 : IMAGEN DE UNA TIENDA	55
4.1. Concepto de <i>Imagen y Personalidad</i> de una tienda	56
4.2. Factores relevantes para el cliente en la formación de la Imagen	57
CAPITULO 5 : FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ANÁLISIS SECTORIAL	60
5.1. Conducta del Consumidor	61
5.1.1 Factores Personales	63
5.2. El Consumidor de Servicios	67
5.3. Estrategias de Diferenciación y Posicionamiento	74
CAPITULO 6: VARIABLES CLAVES DE LA INDUSTRIA	78
6.1. Variables Controlables	79
6.1.1. Espacio Físico	79
6.1.2. Personal de Contacto	84
6.1.3. Administración de los espacios de Venta	88
6.1.4. Logística y Distribución	90
6.1.5. Formas de Pago	92
6.1.6. Fidelización	96

6.1.7. Publicidad	100
6.1.8. Promociones	107
6.1.9. Marcas Exclusivas	108
6.1.10. Liquidaciones	113
6.1.11. Arriendo de Espacios a Proveedores	116
6.2 Variables Semi- Controlables	117
6.2.1. Robos y Mermas	117
6.2.2. Estacionalidad	119
6.2.3. Localización	120
6.3 Variables No Controlables	122
6.3.1. Ciclos Económicos	122
6.3.2. Variables Culturales	123
6.3.3. Aumento en la Competencia	124
6.3.4. Reformas a la Ley Laboral	125
6.3.5. Ley del Consumidor	127
CAPITULO 7: CASO ILUSTRATIVO ALMACENES PARIS	129
▪ Metodología de recolección de datos	130
▪ Focus Group	130
▪ Observación directa	134
▪ Encuestas	135
▪ Resultados Encuesta	136
CONCLUSIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS	155

INTRODUCCION

En las últimas dos décadas tanto Chile como el resto del mundo han presenciado innumerables cambios en todos los ámbitos, siendo la economía un fiel reflejo de esto. El mundo integrado y las mejoras tecnológicas han influido drásticamente en la vida de las personas, cambiando sus hábitos, preferencias y principalmente la forma de hacer las cosas.

La globalización de los mercados ha hecho que la competencia se mueva, actúe y copie rápidamente sin fronteras geográficas, por lo que la manera de sobrevivir es generando cambios, acelerando la capacidad de respuesta hacia el mercado.

Un sector industrial que representa un claro ejemplo de esto es el del *retail*. Hoy en día, las ventas de retail a nivel mundial están en el punto más alto de la historia, siendo *Wal Mart* la más importante y la primera firma en llegar a ingresos de US\$100 billones en 1996.

Dentro de esta industria podemos observar que el negocio de los *shopping* en Chile está tomando un 30 % de todas las ventas retail del país; donde los principales actores son los Supermercados e Hipermercados, Tiendas Departamentales y Farmacias, los que han debido adaptarse a los nuevos requerimientos de los clientes para poder competir en cada una de estas industrias, las cuales presentan características similares; “alta consolidación” y “pocos participantes” que se pelean ante consumidores que cada vez son más difíciles de fidelizar, ya que son altamente vulnerables a una mejor oferta.

Dentro de estas adaptaciones se incluyen alianzas, fusiones, incursiones en nuevos negocios, y muchos otros elementos que son parte de la necesaria innovación para obtener ventajas sobre la competencia.

Esta evolución del mercado del retail y mi interés en el área del marketing – el que sin duda ha jugado un rol clave en esta industria- es la que me ha llevado a investigar sobre las tiendas de departamentos, que si bien ofrecen productos bastante estándares y *commodities*, se diferencian en el cómo se entregan, ya que tienen una propuesta de valor

por el lado del servicio, del precio y/o del crédito, que ayudan a la formación de *la imagen o personalidad de una tienda* en la mente de las personas.

Los consumidores actuales pertenecen a una nueva generación que utiliza nuevas herramientas de comunicación y un lenguaje diferente, y en el trabajo del retail es una labor que se juega mucho, ya que además de la comunicación tiene relevancia lo que es el punto de venta, el cual es clave. Es donde finalmente, la propuesta de valor que se le ofrece al cliente se hace realidad. La coherencia entre la comunicación con el punto de venta y con los servicios que se entregan es lo más importante.

Por la razones expuestas se hace atractivo analizar cómo funciona una tienda de departamentos, cómo logra atraer a una gran cantidad de personas y consigue diferenciarse de sus competidores, y cómo intenta crear una imagen involucrando la percepción de los consumidores, que trasciende los elementos racionales e involucra atributos que éstos valoran y que impactan directamente en aspectos emocionales.

Es en este lado subjetivo donde entra en juego la importancia de los servicios y el entender que no son estáticos, cambian de acuerdo a lo que la sociedad vaya manifestando. Los oferentes están sometidos a una alta competitividad, hoy todo funciona y está garantizado, entonces cómo toma la decisión el consumidor?...Bajo el concepto del valor percibido, y es aquí donde nace la necesidad de analizar el *marketing de servicios*, que trabaja la parte interna de la percepción de precios generando distintas zonas competitivas.

El trabajo que se presentará a continuación pretende observar y reconocer los factores y comportamientos expuestos en una tienda de departamentos, que para esta caso se ilustrará con *Almacenes París*, ya que es una de las tres más grandes en este rubro, posee una vasta experiencia en el mercado y está en un proceso de cambio de su imagen corporativa.

CAPÍTULO 1 : MARCO TEÓRICO

1.1. Formulación General del Proyecto

Este seminario es un proyecto de investigación, que pretende determinar cómo una tienda de departamentos consigue crear una imagen en la mente de los consumidores- que se mantiene más allá del momento de la compra- y mediante ésta competir con sus pares, que ofrecen productos y servicios relativamente similares ,sin embargo, en la forma en la que cada una lo hace radica la diferenciación que pueden conseguir.

Se espera establecer el porqué una persona prefiere una determinada tienda por departamentos y cómo los servicios, en conjunto con otros atributos influyen directamente en la vivencia que cada individuo experimente en estos lugares.

Será importante analizar las formas de lograr la fidelidad de los clientes, esfuerzos por clientelización y métodos de comunicación para publicitar sus productos y servicios, así como también estudiar las variables que son parte clave en esta industria.

De las tiendas por departamentos que operan en la Región Metropolitana, se considerarán sólo las tres más grandes en relación a su nivel de ventas y participación de mercado, es decir, Almacenes París, Falabella y Ripley, donde el estudio se focalizará en la primera.

1.2. Relevancia del Tema

La importancia de este seminario se basa en la gran evolución que han demostrado este tipo de tiendas durante las últimas dos décadas y sus permanentes acciones en la industria del *retail*, que las hacen mantener una alta presencia en el mercado y en los temas de actualidad . También, por la forma dinámica en que se desenvuelven, consiguen llamar la atención con sus nuevos negocios, tanto nacionales como internacionales, su alcance y sobretodo con la variedad de necesidades que satisfacen a la sociedad.

Además existen variadas industrias vinculadas al negocio de las tiendas por departamentos, que se ven afectadas ya sea positiva o negativamente, pero en general se generan sinergias entre ellas, potenciándose unas a otras:

Los proveedores de las tiendas de departamentos , que alcanzan significativos niveles de ventas por los volúmenes requeridos por éstas, sumado a lo que implica el estar presente en ellas en relación a la cantidad de clientes que las visitan. Por otro lado, los proveedores se enfrentan a negociaciones asimétricas, por la proporción de estas ventas con respecto a sus ventas totales.

La industria de competidores pequeños ha sido otra en la cual han repercutido la llegada de estas tiendas. Al poseer un menor tamaño y participación de mercado están en una posición más débil, lo que las ha llevado a desaparecer gradualmente del mercado por no poder competir contra las grandes inversiones en publicidad que las tiendas departamentales realizan y las economías de ámbito, escala y tecnología que consiguen por su tamaño, lo que obviamente les reporta una ventaja. Por lo tanto, han optado por establecer asociaciones estratégicas con ellas.

Un aspecto interesante son los elevados montos de inversión publicitaria que realizan, en proporción a otros gastos, que tiene como consecuencia la recordación de los consumidores y el movimiento de éstos hacia los centros comerciales, razón por la cual ,

las tiendas por departamento reciben el nombre de *tiendas ancla*. Ya no se concibe la construcción de un centro comercial sin que en él esté contemplada la inauguración de alguna de estas tiendas de *retail*. Esta afluencia de público sustenta a los restantes comerciantes minoristas ahí establecidos.

El concepto de clientelización y segmentación también es relevante para las tiendas departamentales, ya que mediante el adecuado uso de estas estrategias, es posible conocer detalladamente a los clientes, por medio de la creación de bases de datos que permiten establecer relaciones de preferencia, frecuencia y sensibilidad de los clientes, mejorando su comunicación y ofreciéndoles productos y servicios de acuerdo a las diferentes necesidades.

Estas tiendas, en especial *Almacenes París*, podrían perfeccionar sus servicios tomando en cuenta las sugerencias de este estudio, en un ámbito que está llegando a ser la forma de ganar mayor participación y preferencia, junto con mantenerse en la industria a largo plazo, que es el de diferenciación mediante la entrega de servicios de calidad, asertivos y de respuestas rápidas para sus clientes.

1.3. Objetivo General

El objetivo general es determinar cómo afectan los servicios la preferencia (o rechazo) de un consumidor hacia una tienda de departamentos. Así como también, medir lo que significa la tienda *Almacenes París* para un determinado segmento de consumidores.

1.3. Objetivo específicos

Dentro de los objetivos específicos, se medirá cómo cada uno de los factores de marketing explicados a continuación, influyen en la percepción del cliente hacia la tienda departamental, en especial los asociados al servicio.

Personal de contacto: analizar si las actitudes del personal de contacto (amabilidad, disposición y capacitación) están alineadas con los criterios de la empresa y por lo tanto, con las estrategias. Ver si adoptan el estilo de negociación de la firma y transmiten su filosofía.

Espacio físico: reconocer si la distribución de los productos, la comodidad de los probadores, decoración, aseo, estacionamientos y las relaciones de concomitancia influyen en la preferencia de la tienda y la decisión de compra, así como también si están orientados hacia el segmento objetivo de la tienda de departamentos.

Publicidad: ver si el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria logra distinguirse entre sus similares de la competencia, y si consigue aumentar la atención del segmento objetivo al que está dirigida. Además, analizar el efecto que ha tenido el cambio de imagen corporativa realizado por Almacenes París en el primer semestre del año 2004.

Forma de pago: medir si el segmento estudiado toma en cuenta los medios de pago y las tasas de interés asociadas a estos, al momento de preferir una tienda de departamentos.

Liquidaciones: distinguir si los períodos de liquidación atraen a los consumidores estudiados, si éstos poseen credibilidad como concepto de “oportunidad de menor precio”.

Promociones: distinguir si los esfuerzos de marketing dirigidos exclusivamente a los clientes, mejoran la lealtad hacia la casa comercial.

Marcas exclusivas: analizar la calidad y promoción de las marcas exclusivas en la preferencia de consumidores del segmento de interés.

Se quiere evaluar la evolución y percepción actual de la tienda *Almacenes París*, y la asociación de la marca con un rango de edad de interés, jóvenes estudiantes o profesionales entre 23 y 30 años, que de acuerdo a la clasificación de etapas del ciclo de vida pertenezcan a “Solteros Dependientes”, “Solteros Independientes” y “Parejas Recién Casadas (sin hijos)”¹. La información obtenida deberá permitir orientar las decisiones de marketing de la empresa.

1.5. Hipótesis

Dadas las intenciones de la tienda Almacenes París, de mostrarse como una empresa juvenil, y al cambio de imagen que comenzó a generar a mediados del año 2004, se espera confirmar cómo está posicionada en el grupo de interés mencionado previamente, en el cual la empresa espera haber tenido una mayor atención y respuesta ante estos cambios y es el segmento en el que esperan obtener respuestas positivas a mediano plazo.

La empresa plantea que está entregando una propuesta diferente, con creatividad como forma de diferenciarse, y se espera medir si esto ha sido percibido por el segmento objetivo, que presenta características especiales por el ciclo de vida que en general están atravesando.

En estudios anteriores se mostraba que si bien la empresa se ubica en tercer lugar en cuanto a resultados de ventas- primer lugar Falabella y segundo Ripley- en grupos de jóvenes y adultos jóvenes es preferida, debido a que consideran que ofrece mayor variedad de productos, marcas de mejor calidad y buen servicio al cliente, ambiente cómodo, entre otros factores que se evaluaron.

¹ Descripción en capítulo 5, punto 5.1.1.

En resumen, se quiere evaluar si los esfuerzos realizados en este último período han ido construyendo algún reconocimiento y posición para la marca, en el grupo de jóvenes y adultos jóvenes que se va a analizar.

También se quiere establecer la incidencia de algunos factores de marketing en la preferencia o no por la tienda, ya que estos factores se encuentran en distinta magnitud en cada una de las tres tiendas por departamentos.

¿El grupo analizado es sensible a la atención del personal de contacto?

¿Valora comodidades en el espacio de compra?

¿Son más influenciables por medio de la publicidad?, ¿ El cambio del mensaje publicitario fue percibido por el grupo?

¿Tiene relación la posesión de crédito en la tienda, a la preferencia por ella?

1.6. Diseño de la investigación

“El diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación. Es la estructura que especifica el tipo de información que se recolectará , las fuentes de datos y el procedimiento de recolección de datos”.²

1.6.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio es exploratorio en una primera etapa, y luego concluyente, al momento de valorar la respuesta del grupo ante cambios realizados por la empresa.

La *Investigación Exploratoria* es apropiada para etapas iniciales de toma de decisiones , para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de tiempo y dinero. Se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para

² Kinnear T. y Taylor J. Investigación de Mercados: *Un Enfoque Aplicado*. Quinta Edición. 1998. Capítulo 5, pág. 127

descubrir otra información no identificada previamente. Se recurre a fuentes secundarias de datos, observación, entrevistas con expertos , entrevistas con grupos de personas bien informadas e historias de casos. Esta etapa es apropiada cuando se busca reconocer y definir el problema, siendo útil en la identificación de cursos de acción alternativos.

La investigación exploratoria es apropiada porque los objetivos incluyen:

- a) Identificación de factores claves de problemas u oportunidad.
- b) Desarrollo de una oportunidad más precisa de un problema o oportunidad vagamente identificado.
- c) Lograr un punto de vista en relación con la extensión de las variables que operan en el negocio de tiendas departamentales.
- d) Establecer prioridades de los clientes para potenciar oportunidades.
- e) Reunir información sobre problemas asociados a la realización de la investigación concluyente.

La segunda etapa de este estudio es concluyente, y se utiliza el tipo descriptivo. Este tipo de estudio depende en mayor parte de la formulación de preguntas a encuestados y de la disponibilidad de datos de en fuentes de datos secundarios. Esta investigación es apropiada cuando los objetivos incluyen:

- a) Describir en forma gráfica las características de los fenómenos de marketing y determinar la frecuencia de ocurrencia .
- b) Determinar el grado hasta el cual se asocian las variables de marketing.
- c) Hacer predicciones, en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos de marketing.

Con frecuencia, esta tipo de investigación comprende determinar el grado hasta el cual se asocian las variables de marketing. Aunque pueden utilizarse datos sobre la presencia de una asociación entre variables que hacen predicciones , estos datos no son adecuados para establecer una relación causal. Sin embargo, no siempre es necesario entender las relaciones causales para hacer predicciones acertadas.

1.6.2. Metodología de recolección de datos

La metodología de recolección de datos comprenderá dos etapas: una etapa cualitativa y una etapa cuantitativa.

Etapas Cualitativa

Se realiza una primera aproximación al tema, recopilando información proveniente de fuentes de datos primarias y secundarias.

Los datos primarios se recolectan específicamente para las necesidades inmediatas de investigación.

Los datos secundarios son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de investigación.³

En consecuencia, esta diferencia se define según el propósito para el cual se recolectaron los datos. Las fuentes de datos secundarios se recopilaron de las siguientes fuentes:⁴

- Bibliografía de Marketing
- Datos de la Industria
- Artículos y estudios de diarios y revistas asociados al tema
- Sitios web de las tiendas, sitios de economía y sitios de marketing.
- Datos del consumidor

Las fuentes de datos primarios fueron las siguientes:

- Observación directa de situaciones con visitas continuas a las tiendas mencionadas, para analizar el comportamiento de clientes y empleados.
Visitas semanales a las sucursales, ubicadas en mall y en forma aislada, donde se visitaban los diferentes departamentos, estudiando los productos ofrecidos, su

³ Kinneer T. y Taylor J. Investigación de Mercados: *Un Enfoque Aplicado*. Quinta Edición. 1998. Capítulo 5, pág. 140.

⁴ Detalladas en parte de *Bibliografía*.

presentación, orden y disponibilidad. También la conducta tanto del personal ante los clientes, el momento de pago y rapidez de éste, situación en probadores, entre otros.

- Interacción y entrevistas no estructuradas a personal de contacto que trabaja en las tiendas.
- Focus Group de grupo objetivo. Se llevaron a cabo 3, constituidos de 7 y 8 personas seleccionadas por conveniencia- de ambos sexos- sabiendo que serían un aporte a la recopilación de información. Se predefinieron los temas a tratar, pero no se siguió el cuestionario en forma estricta. La duración de estos eventos duró aproximadamente 1 hora 30 minutos. Con esto se lograron determinar factores importantes e ideas para la construcción de la encuesta final.
- Encuesta de tipo Cuestionario Estructurado, con este tipo de fuente se entra en la Etapa Cuantitativa. Con ella se espera explicar lo que está sucediendo y la frecuencia de su ocurrencia. Se realizarán en su mayoría, en sitios de conveniencia como malls y cercanía a las tiendas que se ubican en forma particular, a personas que circulen por los lugares mencionados y que sean clientes de estas tiendas. Por lo cual, la muestra será no probabilística de conveniencia. Esta encuesta contiene preguntas iniciales que permitirán seleccionar a los encuestados de acuerdo al grupo objetivo que se quiere analizar.

1.6.3. Modelo: Diferencial semántico

Medición de Actitud

Para la medición de imagen de las *Tiendas Departamentales* se utilizará el diferencial semántico, que es un tipo de método de juicio cuantitativo que resulta en escalas (intervalos supuestos), en este modelo no hay manera de probar si el modelo mismo es una escala adecuada. Es decir, se asume que los datos no procesados pertenecen a una escala de

intervalos; el propósito del diferencial semántico es obtener datos no procesados para luego ser procesados usando varios modelos multivariados.

Este procedimiento permite examinar tanto la dirección como la intensidad de las actitudes de los informantes en relación a conceptos tales como la imagen corporativa, la imagen publicitaria, la imagen de servicio o de marca, entre otros. Esto se puede lograr pidiéndole al encuestado que describa a la compañía por medio de clasificaciones dentro de un conjunto de adjetivos bipolares.

Al encuestado se le puede dar un conjunto de pares antónimos, los extremos de cada par estando separados por siete intervalos (supuestamente iguales). Para cada par de adjetivos (ejemplo, poderoso-débil) se le pide que juzgue a la corporación a lo largo de la escala de siete puntos.

Asignando valores enteros, tales como +3, +2,+1,0, -1,-2,-3 a las siete graduaciones de cada escala bipolar, las respuestas pueden ser cuantificadas bajo el supuesto de intervalos que aparecen iguales. Estos valores a escala, a su vez, pueden ser promediados para todos los encuestados para desarrollar perfiles de diferencial semántico. En estos perfiles, los valores de las medias, en cada escala de calificación, se calculan y comparan mediante un análisis de trazo o estadístico, lo que ayuda a determinar las diferencias y similitudes generales entre los objetos. En este caso, como se espera determinar las preferencias por la tienda, las calificaciones de las partidas individuales se suman para llegar a una calificación total.

Esta técnica se aplica cuando se requiere comparar imágenes corporativas, tanto entre proveedores de un producto dado como contra una imagen “ideal” de lo que los encuestados creen debería ser la compañía. También en comparación de marcas y servicios de proveedores que compiten, o en la efectividad de la publicidad y otros estímulos promocionales en cambiar de actitudes.

Por lo antes expuesto, este modelo es apropiado para los objetivos que se pretenden en este estudio.

CAPÍTULO 2 : EL MERCADO Y SUS TENDENCIAS

2.1. Evolución del mercado

En un mundo globalizado como el de hoy, es posible observar que existen ciertas evidencias en el consumo, las que ejercen una influencia importante en la manera de pensar y de actuar del consumidor chileno. Estas nuevas tendencias se relacionan directamente con:

- El crecimiento de la clase media, que se ha convertido en el componente más importante de la población mundial.
- La primera etapa de los hábitos de consumo masivo (etapa basada fuertemente en el gasto alimenticio y productos básicos) está trayendo un crecimiento importante y continuo en países emergentes altamente poblados.
- El envejecimiento de la población que es un aspecto cada vez más relevante. Según datos entregados por el Censo 2002, la edad media hoy en Chile es de 31 años. Cinco años más que en 1950 y cinco menos de lo que llegaría a ser el año 2025. Los menores de 15 años de edad representan casi el 30% de la población en la actualidad, y los de 60 y más años el 10%.
- Otro factor importante es la concentración de la población. En Chile, el 40,1% de la población vive en la Región Metropolitana de Santiago. El segundo lugar en porcentaje de población lo ocupa la Octava Región del Bío Bío, con un 12,3%, seguida de la Quinta Región de Valparaíso con un 10,2%
- La generación del *baby boom*, que "nació para consumir", está cambiando los patrones de consumo en todos lados. Ejemplos: auge de comida funcional, suplementos, bebidas energizantes, comida orgánica, productos de salud y belleza, etc.

- Los bienes de consumo tienen cada vez mayor valor agregado. Ejemplo: si sabemos que la población que trabaja sufre de falta de tiempo, se les ofrece comida al paso, platos listos, pre-fritos, etc.
- El valor simbólico que se le atribuye a los bienes de consumo está importando más que su valor funcional o genérico. La estética con la que se presentan los productos, por ejemplo, se convierte en un componente muy importante del nuevo marketing.

...“Con estas paradojas se construye el poder de los objetos: la libertad de quienes los consumimos surge de la necesidad férrea que tiene el mercado de convertirnos en consumidores permanentes”.

2.2. Factores claves en la Evolución del Mercado

La evolución del mercado por lo general implica un mayor número de cambios de largo alcance y no se limita a cambios relativamente sistemáticos en lo que se refiere a la conducta observada por el cliente y a la conformación de la oferta, debidos a los ciclos de vida de productos aislados. Destacan en este punto cuatro categorías principales de cambios:

- El desarrollo de nuevas oportunidades en el área de demandas iniciales.

En la fase de crecimiento de una demanda inicial, se requiere la formulación de decisiones por parte de los competidores ya existentes, respecto a la conveniencia de asignar la mayoría de los recursos a la lucha por proteger y fortalecer las posiciones del mercado establecidas con anterioridad, o bien, a la de procurar la obtención de nuevas oportunidades de desarrollo. En ocasiones se da el caso de que sea un antiguo contrincante quien pugna por abrirse paso en nuevos terrenos ajustando su táctica de aproximación de acuerdo con el surgimiento de necesidades del mercado; en otros casos, es un nuevo contendiente quien, quizá basando su entrada en la experiencia acumulada en cualquier otro giro, logra

distinguir una ventana estratégica y salta por encima del líder original del mercado, a fin de sacar provecho de la nueva oportunidad.

- El advenimiento de nuevas tecnologías competitivas que arrasan con las actuales.

Siempre que tiene un lugar un cambio trascendental en la tecnología básica de una industria, vuelven a surgir interrogantes acerca de la adaptabilidad a las nuevas circunstancias por parte de las empresas ya establecidas que hacen uso de una tecnología obsoleta. En muchos casos ocurre que los competidores establecidos en una industria no se ven desafiados por otro miembro del mismo giro, sino por otra compañía cuyo enfoque se fundamenta en una tecnología que ha sido desarrollada al margen de esa industria. Algunas veces esto deriva de la entusiasta integración de una empresa que está ansiosa por desarrollar aplicaciones para un nuevo componente o materia prima.

- La redefinición del mercado provocada por cambios en la definición del producto mismo y / o cambios en las estrategias de marketing del producto, utilizadas por empresas de la competencia.

A menudo, conforme los mercados evolucionan, la definición fundamental del mercado sufre modificaciones que se traducen en la creciente eliminación de algunos competidores, mientras que, por otra parte, representan oportunidades para los demás.

- Cambios de canal

Los cambios que se producen en los canales de distribución, tanto para los artículos de consumo como para los de uso industrial, pueden llegar a tener como consecuencias de enorme trascendencia para los competidores ya existentes y para los posibles incursionistas. Los cambios se producen debido, en parte, a los fenómenos del ciclo de vida del producto desviándose, a medida que el mercado va madurando, hacia una distribución más intensiva, hacia el aumento de comodidades y, con frecuencia, hacia un deterioro en los niveles de servicio de canal.

2.3. Perfil del consumidor en Chile

El perfil del consumidor chileno hoy responde a características bien definidas. En primer lugar, se trata de consumidores más endeudados, enfrentados a "avalanchas de ofertas", al que le han aumentado especialmente los gastos fijos, ya que parte de sus ingresos son destinados a las nuevas tecnologías: telefonía móvil, televisión por cable e Internet.

La inestabilidad laboral es un precedente importante, porque le imprime una sensación de vulnerabilidad, lo que lo ha vuelto más racional, demandante y exigente al comprar.

Además, la gran clase media ha crecido en Chile en un 20% en las dos últimas décadas y hoy se ha convertido en el gran público objetivo de las empresas. "El consumidor actual está más consciente que nunca de la relación precio/valor, y está más dispuesto a pelear por sus derechos"⁵.

Entre el Censo de 1992 y el Censo de 2002 la población de Chile creció a un ritmo promedio anual de 1,2%. En cifras absolutas el país pasó de 13.348.401 a 15.050.341 lo que representa un aumento de 1.701.940 personas.

El porcentaje de variación intercensal promedio del país es superado por las regiones: Primera, Segunda, Cuarta y Metropolitana por lo tanto es en estas zonas donde están las mejores oportunidades de crecimiento de la industria de *retails*. El más elevado crecimiento de la población entre el Censo de 1992 y el Censo de 2002 se observa en la Primera Región de Tarapacá que elevó el número de habitantes en un 25,6%.

Por otro lado los resultados preliminares del Censo 2002 reflejan una disminución del área rural y un consecuente aumento del área urbana tanto en la cantidad de población como en el número de viviendas. La población urbana en Chile aumentó en 17,1% mientras que las viviendas urbanas crecieron en 35,3%. Este crecimiento representa una buena señal para los

⁵ Roberto Méndez, director de Adimark

retails, los cuales deben esforzarse por captar a estos clientes potenciales, acercándose a ellos.

Los hogares chilenos en promedio destinan en torno a \$100.000 mensuales de su gasto a compras en supermercados y 40.000 a compras en tiendas de departamentos, la primera cifra es superada por el gasto que hacen los hogares de otros países de América Latina, mientras que la segunda está por sobre la media en un 15% aproximadamente. De acuerdo a un estudio elaborado por AC Nielsen, que considera un promedio de 4,2 personas por hogar, hay un descenso si se compara, por ejemplo, con los datos que arrojo el INE (Instituto Nacional de Estadísticas) en 1998, el cual mostró un gasto semanal de alrededor de \$28.000. La comparación con otras economías de América Latina se presentan en la siguiente tabla:

País	Gasto Semanal
Chile	\$28.000
Argentina	\$145.000
Colombia	\$105.000
Brasil	\$90.000
México	75.000

Este mismo estudio muestra que sólo el 1% de los hogares chilenos prefiere el despacho a domicilio, debido a la preferencia por la tangibilidad de la compra. Por ejemplo, el 56% de los hogares de Santiago se inclina por adquirir bienes que puede ver, tocar y probar. Aún con estas tendencias, el uso de sitios web para la compra de productos ha venido creciendo en los últimos 2 años en forma estable, siendo el público más joven el que está más dispuesto a realizar compras vía internet en las grandes tiendas.

Otro dato interesante es que la mayoría de los clientes habituales de las grandes tiendas no planifica la compra: el 58% no va a comprar algo específico a la tienda, sino que va a pasear y si encuentra algo de su agrado o a un precio que considera razonable, lo adquiere. El 42% restante, sí va a la tienda a comprar algo que necesita, pero de todas formas compra otros productos no incluidos en su planificación .

CAPÍTULO 3: LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE Y LAS TIENDAS POR DEPARTAMENTOS

3.1. Definición de *retail*

“El retail se refiere a aquellas actividades comerciales que intervienen en la venta de bienes y servicios directamente a consumidores para su uso personal, no lucrativo. Es la etapa final del proceso de distribución”⁶

Los retailers se clasifican según el tipo de bienes que comercialicen en:

- Durables: aquellos que venden bienes que duran más de tres años y sus ventas son históricamente más volátiles.
- No durables: aquellos bienes vendidos en farmacias, supermercados, tiendas de descuento, entre otros.

Si bien estas unidades económicas funcionan de la misma manera que el resto de las empresas (se orientan a conseguir resultados, controlar sus costos y gastos, planificar sus actividades, tener clientes y otros); en términos de modelos de gestión y formas de medir sus resultados, tienen características muy particulares.

En cuanto a modelos, por ejemplo, existe la *Gestión por Categorías* (Category Management), metodología de trabajo que trata a cada una de las líneas de productos, como unidades de negocios y centros de beneficio individuales. El *Merchandising* también es muy importante en estos negocios. La forma en que se organizan físicamente los productos, afecta directamente el comportamiento de compra de los clientes. Otro aspecto importante es el Marketing. En el retail, este se apoya en elementos de comportamiento para comprender el proceso de elección entre varios puntos de venta y los de elección y de compra, al interior del punto de venta.

⁶ Diario Pyme. 2 de Mayo 2004

En el punto de la profesionalización, que pasa por los modelos mencionados anteriormente, la capacitación es muy importante. El mundo retail es muy dinámico y requiere estar permanentemente aprendiendo las mejores prácticas.

Una segunda estrategia, es orientarse a los clientes, personalizar la relación con ellos. Muchas veces los grandes, por su masividad pierden en cercanía con los clientes y hoy en día muchos consumidores están buscando ser tratados más como personas que como números.

3.2. Evolución del *retail* y su impacto en la economía

“Poco a poco Chile se ha vuelto uno de los más claros exponentes del boom del retail en Latinoamérica. Tanto, que los gigantes de las tiendas departamentales incluso han exportado este modelo y se han constituido en grupos económicos relevantes en el escenario económico local.”⁷

Durante los últimos 15 años, el mercado retail en Chile ha experimentado grandes cambios y avances; una metamorfosis atribuida a factores como el crecimiento de la economía, el aumento en el consumo, el boom de las tarjetas de crédito y, sin duda, los avances de la tecnología.

En la evolución, el primer gran hito se produjo cuando el Servicio de Impuestos Internos permitió el uso de la boleta en el punto de venta en 1988, a través del POS. El segundo gran paso fue la incorporación del código de barras, que permitió cambiar la dinámica de atención de público de las cadenas de supermercados y las tiendas departamentales. El retail comenzó a automatizar sus procesos de back office para controlar la gran cantidad de información que estaba recibiendo y manejar de manera más inteligente sus inventarios.

⁷ Revista Gerencia. Publicación Electrónica. Agosto 2004.

El objetivo es incorporar soluciones que generen más valor agregado, perfeccionen todavía más la cadena de distribución, bajen los costos, administren mejor los precios y optimicen la planificación y reposición de productos. Asimismo, se proyecta un gran cambio a nivel de las tiendas, donde la atención al cliente se vuelve la piedra angular del negocio".

El desarrollo del retail en Chile ha estado marcado por las tendencias impuestas por los grandes actores de este mercado. Su ritmo, catalogado por los expertos como vertiginoso, raudo y absolutamente atípico con respecto a los países vecinos, ha dictado la pauta al resto del mercado, con una evidente influencia desde los más grandes a los más pequeños. La maduración experimentada permitió adoptar rápidamente las tendencias que daban frutos en Estados Unidos y Europa, asentando bases tecnológicas importantes en los 120 clientes principales de retail en Chile.

Los requerimientos de las grandes tiendas y supermercados son cada vez más altos, ya que están insertos en una competencia cada día más feroz y eso los hace innovar y apostar siempre a incorporar nuevas tecnologías y procesos para mejorar y vender más. Chile se ha perfilado como un país líder en el desarrollo del retail. Un ejemplo de eso es que los principales retailers de algunos países de la región son chilenos, Argentina es un caso, porque antes de que una de las grandes tiendas por departamentos de Chile se instalara ahí el concepto no existía.

Uno de los conceptos fundamentales que ya ha comenzado a desarrollarse y que será primordial para el negocio retail durante los próximos años es la fidelización. "Cada vez más los retailers quieren que los clientes se sientan parte de la tienda, como en su casa, de manera que resuelvan la mayor parte de sus necesidades a través de ellos". Más que nunca, hoy en día los líderes del retail se plantean como un objetivo fundamental que sus clientes tengan experiencias de compra satisfactorias, que los jefes de departamentos de las tiendas y el personal administrativo trabajen de cara al cliente.

Las ventas al detalle y el empleo son factores claves de la economía de los países y las tendencias que sigue este negocio regularmente reflejan la tendencia nacional del estado de

la economía. Durante 2001, los 100 principales retailers mundiales generaron US\$ 170 billones en ingresos. Estos pertenecen a 15 diferentes países, en categorías como supermercados., tiendas por departamentos, farmacias, órdenes por correo, tiendas especializadas, entre otros.

En cuanto al empleo, el comercio detallista da trabajo a 21 millones de personas, aunque esta cifra no incluye empleos estacionales o trabajadores del rubro de servicios. Las empresas que más empleo ofrecen son: restaurantes, concesionarios automotrices, tiendas por departamentos y estaciones de servicio. En circunstancias de bajas tasas de desempleo, este rubro se ve afectado negativamente, ya que dada su necesidad de mano de obra poco especializada, se ve obligada a ofrecer salarios más altos y beneficios especiales.

3.3. Función del *Retail* en la Distribución

El comercio detallista es la última etapa en la cadena de distribución, que comprende todos los negocios y personas envueltas en el movimiento y transferencia de propiedad de bienes y servicios desde el productor al consumidor.

En la cadena de distribución, los retailers juegan un rol crucial como el intermediario entre productores, distribuidores y consumidores finales. En el caso de los productores, no es para ellos atractivo vender al detalle su producción, es por esto que se explica la existencia de una cadena especializada de distribución.

Los retailers también se encargan de comunicar a productores y consumidores: a través de avisos publicitarios, vendedores y vitrinas, los consumidores se informan de las características y disponibilidad de los productos, horarios de funcionamiento de los locales, etc. Productores y distribuidores se informan de las ventas y sus proyecciones, retrasos de entregas, reclamos de los consumidores, productos defectuosos, etc. Muchos productos son modificados gracias a esta información para adaptarlos a las necesidades siempre cambiantes de los consumidores.

Otra función que cumplen es completar la transacción con los consumidores. La administración debe esforzarse para completar órdenes con prontitud y precisión, cumplir las expectativas de los clientes y dar servicios anexos que puedan ser valorados, como envoltura para regalo, entrega a domicilio o instalación.

Por estas razones, en la mayoría de los casos, bienes y servicios se venden a través del comercio detallista donde el productor no tiene ingerencia. Esto permite a productores y/o distribuidores alcanzar a más consumidores, reducir los costos, mejorar los flujos de caja, aumentar las ventas más rápidamente, además de enfocar sus esfuerzos al core business (se refiere a la función primordial que cumple el negocio) . Respecto a esto, los líderes de la industria han debido reposicionar la eficiencia en el proceso de merchandising como el centro de su negocio. Para esto, han debido tomar decisiones para:

- Simplificar el proceso de merchandising siempre cuando sea posible para reducir la complejidad estratégica.
- Enfocarse en hacer eficiente el surtido de productos.
- Administrar el proceso tal que las funciones de compra, venta y distribución se manejen de forma integrada.

Respecto a la complejidad, los retailers se encuentran con un panorama que cada vez se vuelve más difícil de manejar. Esto puede explicarse dada la gran cantidad de personas que integran el proceso de toma de decisiones dentro de esta cadena (personal de las tiendas, distribuidores, compradores). Además, los costos fijos presionan continuamente a aumentar las líneas de productos para capturar más ingresos.

Quienes han logrado reducir la complejidad del proceso de merchandising han creado una gran ventaja competitiva, estrechando la concentración del mercado, estandarizando el tamaño y diseño de los locales y finalmente simplificando el proceso de compra para los consumidores.

La mayoría de los retailers comercializan miles de productos. No es raro que una tienda de descuentos como Wal-Mart ofrezca en promedio 70.000 productos distintos y tan solo el

5% de estos productos generen más del 40% de las ventas de la tienda. La tendencia muestra que quienes se han posicionado como líderes de la industria reducen su complejidad de productos, a la vez ofreciendo una selección suficiente que satisfaga su mercado objetivo, aunque esto implique renunciar a ingresos incrementales por ofrecer mayor cantidad de productos.

Para resguardarse del riesgo de implementar esta estrategia, algunos retailers traspasan parte de esta responsabilidad a los proveedores. Esto lo logran exigiendo pruebas de mercado de los productos (rendimiento acerca de la posibilidad de venderse y de la disponibilidad de los consumidores a pagar el precio fijado) u ofreciendo los productos a través de concesiones (solo pagan a los proveedores los productos que se vendan).

El éxito se dará en la medida en que se monitoree continuamente las ventas a través de sistemas de información, para conocer las preferencias de los clientes y por medio de información histórica, ver el rendimiento de las líneas de producto.

3.4. Internacionalización del *Retail*

Uno de los cambios más significativos en la última década para la industria de retail ha sido el rápido aumento de la internacionalización⁸ de estas empresas. Empresas de retail de distintos rubros han incursionado en este proceso de internacionalización como una oportunidad de lograr mayor crecimiento y rentabilidad, especialmente dado que los mercados domésticos están siendo saturados por competidores locales y extranjeros. Retailers internacionales como Carrefour, Wal-Mart y Royal Ahold ya derivan una cantidad importante de sus ingresos de operaciones internacionales. Wal-Mart, por ejemplo, opera más de 1000 tiendas en Canadá, Sudamérica, Europa y Asia, lo cual representa más del 25% de sus ventas totales.

Numerosos retailers chilenos han seguido la tendencia de los retailers Americanos y Europeos, y ya están operando en el exterior. Vemos que importantes empresas de retail

⁸ Se refiere a un proceso a través del cual empresas aumentan gradualmente su operación en mercados extranjeros

como Falabella, Ripley, y Farmacias Ahumada, ya han abierto locales en varios países vecinos, y tienen planes futuros de mayor expansión. Por ejemplo, Falabella opera 5 locales en Argentina y 8 en Perú. Farmacias Ahumadas también opera en Perú con 72 locales, y en Brasil con 108 locales. Otros ejemplos son Jumbo con 11 hipermercados en Argentina, Sodimac con 5 locales en Colombia, Easy con 17 tiendas en Argentina y Ripley con 4 locales en Perú.

A medida que las empresas se internacionalizan, se expanden a países que a veces son muy distintos del mercado doméstico. Varios retailers han sido exitosos en este proceso de internacionalización, como por ejemplo, Carrefour en Argentina y Brasil, Wal-Mart en México y Canadá, Falabella en Perú y FASA en Perú y Brasil. A pesar de estos logros, también existen casos de empresas de retail que no han logrado un buen desempeño en su intento de internacionalización. Por ejemplo, la empresa D&S retiró su formato Ekono del mercado Argentino después de operar varios años con grandes pérdidas. Una situación similar ocurrió con Unimarc en Argentina, y con J.C. Penny, Carrefour y Sears en Chile. Todas estas empresas abandonaron su intento de operar en el país extranjero.

Otro ejemplo de un infructuoso esfuerzo de internacionalización es la reciente salida del retailer Americano Home Depot del mercado Chileno. Home Depot es el retailer de reparación del hogar más grande del mundo, y fue muy exitoso en su proceso de internacionalización a Canadá. En 1998, Home Depot comenzó a operar en Chile, y sus dueños confiaron que rápidamente dominaría este mercado debido a sus precios bajos y excelente calidad de servicio. Sin embargo, después de tres años de operación en Chile, y una fuerte competencia de Sodimac Home Center, Home Depot no logró lo esperado, llegando a tener solo un 3% de participación en el mercado Chileno con 5 locales. Esto llevo a Home Depot a la salida del país y a la venta de sus locales al socio Chileno, Falabella.

Muchos de los retailers que han fracasado en el proceso de internacionalización son muy exitosos en sus propios mercados domésticos, y en otros mercados internacionales también. ¿Por qué entonces estos retailers no logran los mismos resultados en todos los países en los que operan?

En general, los fracasos de retailers en mercados internacionales ocurren principalmente por que estas empresas subestiman el atractivo de los mercados extranjeros y pierden de vista de las diferencias y barreras que pueden existir en un mercado distante. Algunos retailers insisten en transferir sus formatos a nuevos mercados sin modificación alguna ya que piensan que si este formato funciona en el país domestico entonces debe funcionar en todo el mundo. Sin embargo al internacionalizarse se encuentran con dificultades en manejar las complejidades de regulaciones locales, y diferencias laborales y en los gustos de los consumidores y se dan cuenta de que tienen que enfrentar problemas que no habían anticipado. Estos obstáculos afectan negativamente el desempeño de estos retailers y en algunos casos llevan a grandes pérdidas y salida del mercado. Estas olvidan que cada país es el producto de una trayectoria muy particular que se encuentra reflejada en sus normas institucionales y culturales.

Los estudios en marketing y retailing internacional sugieren que particularmente diferencias culturales, políticas, geográficas y económicas entre países disminuyen la efectividad en la transferencia de un formato de retail que ha sido desarrollado en un contexto distinto. Diferencias culturales se reflejan en los valores, creencias, y conductas de consumidores, y generalmente influyen en la elección de productos, marcas y tiendas. Por otro lado diferencias políticas y legales también afectan a retailers expandiéndose a nuevos mercados, ya que imponen barreras y regulaciones a las empresas de retail, tal como restricciones en los tamaños de tiendas, ubicaciones, y horarios de operación. Diferencias geográficas se reflejan en diferencias de tamaño y dispersión de la población, acceso al mar, topografía, las cuales influyen en el costo de transporte y logística. Finalmente diferencias económicas se refiere a la riqueza o ingreso de los consumidores, lo cual tiene un efecto en la cantidad y tipo de mercadería adquirida por los clientes. Todos estos factores se reflejan en diferencias institucionales entre países, las que afectan en mayor o menor medida el desempeño de retailers internacionales.

En resumen, primordial para el éxito en la internacionalización de retailers, es la habilidad de empresas de la empresa, de operar en un mercado nuevo, distante y generalmente desconocido. Diferencias institucionales entre mercados deben ser incorporadas dentro de

la estrategia de internacionalización de la empresa, y reconocidas por todos los ejecutivos que participan de este proceso de internacionalización. Por lo tanto, cercanía entre países no debe entenderse como similitud de mercados, ya que cada país es el producto de una historia, cultura, economía y política singular, lo cual se traduce en sus normas.

3.5. Conceptualización de una *Tienda por departamento*

Dentro de este amplio mundo del *retail* tenemos a las Tiendas por Departamentos, que son establecimientos que participan en la industria del comercio minorista. Son tiendas que se dividen en distintos departamentos o sectores, dentro de los que podemos mencionar: vestuario masculino, femenino, infantil y juvenil, electrónica, hogar o electrodomésticos, perfumería, juguetería, vestuario y accesorios de bebés, deportes, además de los servicios de seguros, viajes, listas de novios, entre otros.

El concepto que existe detrás de este formato de negocio es que el cliente puede encontrar todos los productos que requiere en un solo lugar, por medio del autoservicio asistido. De esta forma, se evita que tenga que recurrir a diversas tiendas especializadas lo que implica costos monetarios y de tiempo.

Los productos que se ofrecen no pretenden ser exclusivos, sino más bien apuntan a un público masivo, por lo que están a disposición del consumidos en grandes cantidades. La calidad de los productos varía según cada marca de tienda, por medio de sus marcas propias y por las marcas a las cuales están asociadas como canal de distribución, siendo en general de calidad aceptada por normas al respecto y satisfactoria para el mercado objetivo al cual abastecen. Por esto, los precios de los productos son accesibles a casi todos los segmentos socioeconómicos, ya que por los volúmenes que manejan estas tiendas, pueden aprovechar *economías de escala, de ámbito y de aprendizaje*⁹, consiguiendo costos relativamente bajos.

⁹ Definición de estos conceptos en anexo. Hill C. Y Gareth J. Administración Estratégica; Un Enfoque Aplicado. 1998.

Además de los productos propios de cada tienda es posible encontrar productos de marcas reconocidas a nivel mundial, tanto en vestuario, electrónica, muebles, entre otros. La razón por la que estas marcas se han visto obligadas a ofrecer sus productos de manera más masiva es por el hecho de que, la afluencia de público a estos lugares es muy alta permitiéndoles una vitrina significativa, y su ausencia les significaría perder un importante volumen de ventas. También aprovechan de promocionar sus marcas para no perder recordación por parte de los clientes. Sin embargo, mantienen sus productos más exclusivos en sus propias tiendas, para no debilitar el concepto de prestigio y exclusividad.

Las Tiendas de Departamentos también se caracterizan por dar acceso a sus propios sistemas de crédito, los que representan un 60% de las ventas aproximadamente¹⁰. Ofrecen a sus clientes la opción de adquirir una tarjeta de crédito de la tienda, para que compren en ella y en otras negocios con los que mantienen alianzas, dando facilidades de pago desde 1 a 24 meses, y en algunos casos hasta 36 meses, a intereses fijados por cada una (éstos están normados por ley, sin embargo las grandes tiendas muchas veces exceden los establecidos). Este negocio se ha vuelto un importante contribuidor a las utilidades de las empresas mencionadas y además les ha generado importantes bases de datos para sus últimas incursiones de negocios; bancos, seguros y agencias de viajes.

Además, dada la estrecha relación que existe entre el negocio de las tiendas departamentales y el de centros comerciales, las primeras han decidido participar en la propiedad de varios de estos centros. Esto también se observa en otro sector del retail como el caso de Cencosud, holding al cual pertenecen Supermercados Jumbo, Santa Isabel, homecenter Easy, Aventura Center y otros, el cual posee una unidad de negocios de Shopping y Centros Comerciales, como Alto Las Condes, Florida Center y diversos malls instalados en el Chile y Argentina, que instala un mall con sus respectivas tiendas ancla.

¹⁰ Promedio de las tres tiendas de estudio, Almacenes París, Falabella y Ripley.

3.4. Evolución histórica del sector de Centros Comerciales y las Tiendas por Departamentos

Centros Comerciales

“El sólo hecho de construir un centro comercial de este tipo no es sinónimo de éxito, sino que primero hay que estudiar muy bien los hábitos de consumo de los potenciales clientes, ya que cuesta mucho que varíen sus costumbres.”¹¹

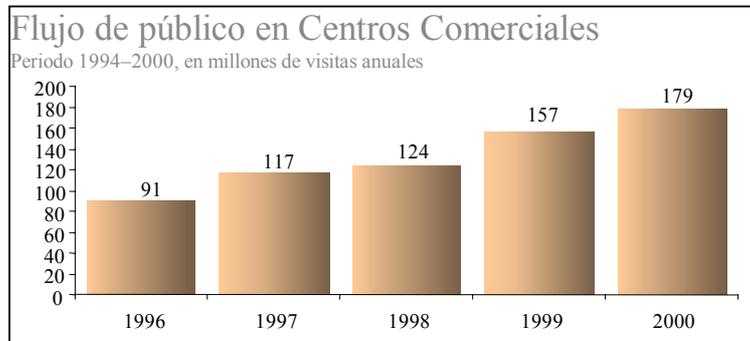
La industria se inició en los años setenta, con la apertura de los primeros caracoles y Los Cobres de Vitacura, los que comenzaron a ser reemplazados durante la década de los ochenta por los primeros centros comerciales tipo mall en Santiago: Apumanque en 1981 y Parque Arauco en 1982. Desde esos años y gracias al desarrollo económico que experimentó Chile surgieron nuevos centros comerciales a lo largo de todo el país: Plaza Vespucio, Alto Las Condes, Plaza del Trébol, Plaza La Serena, Plaza Tobalaba, Mall Las Américas, Marina Arauco, El Roble, Mall Temuco, Florida Center, Portal la Dehesa, Viña Shopping, y próximo a inaugurarse, Costanera Center.

Los ingresos de los malls se generan de los cobros a los locatarios, quienes pagan como arriendo un porcentaje de sus ventas con límites inferiores. Alrededor del 70% de las ventas de un centro comercial pertenecen a las grandes tiendas, las que ocupan entre el 5% y 70% de la superficie arrendable. El arriendo que cancelan estas tiendas corresponde a aproximadamente un tercio de los ingresos de un mall.

La industria de los centros comerciales sigue en crecimiento, en Chile ya existen 57, y las empresas dueñas además poseen en conjunto 8 en el extranjero (Argentina y Perú), esto se debe a que las características de consumo de los chilenos muestra una permanente demanda por ellos, tanto como lugar de abastecimiento de productos y servicios, como lugar de entretenimiento y esparcimiento, porque más de la mitad de visitas a malls son realizadas para pasear y recrearse, más que para la adquisición de productos. Esta actitud atraviesa los segmentos económicos y las edades de los consumidores. Es por esto, que en muchas

¹¹ Empresario Thomas Fürst -pionero en Chile en el negocio de los malls. Presente en el negocio inmobiliario desde la década de los setenta -años en que desarrolló los Cobres de Vitacura y el Bulevar Kennedy. Uno de los principales accionistas del grupo Plaza.

ocasiones el efecto mall ha sido comparado - en cuanto a la razón de visita- a lo que antes ocurría en plazas y espacios públicos al aire libre.



Fuente: Programa de Naciones Unidas para el desarrollo, PNUD 2002.

“El mall es un espacio privado con aspecto de espacio público, con acceso en apariencia libre, pero sometido a un discreto control, con sus accesos y circulación vigiladas por cámaras invisibles. Pero esos, guardias silenciosos parecen estar allí para otorgar protección, en ningún caso para proteger las instalaciones. Sin embargo, ningún movimiento escapa a su mirada”.¹²

Las tiendas departamentales son parte del comercio minorista, compiten principalmente con multitiendas, tiendas de especialidad y hipermercados.

Tiendas por Departamentos

Estas empresas poseen sucursales en todo el país, en las principales ciudades, y algunas en el extranjero. Están orientadas a los niveles socioeconómicos medios-altos, medios y en algunas sucursales medio-bajo. Ocupan superficies que oscilan entre 2.500m² y 13.500 m², siendo Falabella la más grande de Sudamérica en relación al tamaño construido. Poseen una amplia cobertura nacional, debido al crédito que otorgan y al posicionamiento que han conseguido.

Cada una de las Tienda por Departamentos en estudio ha tenido un desarrollo diferente, en cuanto a mercado objetivo, oferta de productos y apertura de nuevas sucursales. A pesar de esto, se puede notar un cierto patrón similar para cada uno de los casos.

¹² Moulían Tomás. *El Consumo me Consume*. Quinta Edición. LOM Ediciones. Santiago 1999.

Cada una nación como una tienda especializada; Falabella y Ripley se iniciaron con vestuario y Almacenes París con muebles. Con el paso del tiempo incorporaron nuevas áreas o departamentos, como solución para los consumidores de poder encontrar más artículos en un mismo sitio, y como oportunidad para ella de utilizar sus capacidades y know-how adquirido.

Estas tiendas se han vuelto un componente de suma importancia dentro de la industria de comercio minorista, tanto es su poder, que al momento de analizar la inversión de un mall, se debe tener la seguridad de poder incluir, al menos una de estas *tiendas ancla*, que incentivan el flujo de público hacia el mall.

Multitiendas

Se caracterizan por ofrecer un menor surtido de productos con respecto a las grandes tiendas, además están orientadas a los niveles socioeconómicos medio y medio bajo. Igualmente ofrecen crédito propio y beneficios adicionales al poseer la tarjeta. En general poseen más de un local y están presentes también en regiones, pero su volumen de ventas está muy por debajo de las grandes tiendas. Muchas son empresas de carácter familiar que han ido desarrollándose hasta convertirse en cadenas de mayor cobertura. Ocupan superficies entre 500 m² y 2.500m² por local. Las que clasifican en este formato son: Johnson's, Hites, Corona, Michaely, Guendelman, Tricot y La Polar, aunque esta última ha obtenido excelentes resultados luego de su cambio de imagen, lo que le ha permitido estar en cuanto lugar si se compara con las tiendas departamentales, siguiendo muy de cerca de Almacenes París en cuanto a resultados ventas y operaciones del 2002 y 2003.

Tiendas Especializadas

Muchas de las tiendas de especialidad poseen amplia cobertura nacional, y su objetivo es una o dos líneas de productos. Ocupan superficies menores lo que se relaciona directamente por la cantidad de productos, y por lo tanto, necesidad de exhibirlos, además poseen menor flujo de público. Algunas de estas tiendas son: Tecnópolis que se especializa

en computación, ABC y Din en el rubro de electro hogar, Elle, Zara, Foster, Dijon en vestuario Hush Puppies y Gacel en calzado, en mejoras de hogar están los homecenter Easy, Sodimac y Homestore, entre muchas otras decenas que existen en los diferentes malls.

Hipermercados

Estos supermercados de gran tamaño, con superficies entre 9.000m² y 13.000m², han agregado a la diversas líneas de productos que en ellos se ofrecen, otras líneas como bienes durables básico, vestuario primario, línea blanca, productos electrónicos, y menaje para el hogar. Los principales participantes son D&S por medio de su marca *Líder* y Jumbo. Principalmente compiten vía precio, aunque estas diferencias de precios con las grandes tiendas han ido disminuyendo como resultado de la mayor competencia. Al comienzo las grandes tiendas poseían la ventaja de ofrecer los créditos propios de cada una, sin embargo, estas grandes cadenas de hipermercados respondieron entrando al negocio financiero de los créditos y lanzaron al mercado *Presto* de *Líder* y *Jumbo Más*, las cuales permiten comprar en los supermercados y otras negocios con los cuales han ido estableciendo alianzas.

Otros

Un formato que lleva poco tiempo en el mercado pero ha mostrado resultados destacables es el de Casa&Ideas, compañía, fundada en 1994 como el distribuidor textil DH Empresas, es desde hace cinco años un retail especialista en el mejoramiento del hogar con una oferta de productos que se caracteriza por su atractivo diseño y precios competitivos. Posee 23 tiendas entre Antofagasta y Puerto Montt, incluyendo Niño&Ideas, con locales de cerca de 2.000 m². Esta empresa, compite en la industria en el nicho de hogar y decoración, además de sus productos para niños y bebés, lo que ha producido una reacción de alerta por parte de otras empresas del negocio. Durante los últimos años, Casa&Ideas ha experimentado un crecimiento anual de entre 30% y 40%

Además están efectuando los preparativos para ingresar al mercado peruano, a través de un contrato con el Jockey Plaza para una primera tienda de 2.000 metros cuadrados, cuya

inauguración está proyectada para fines de marzo del año 2005, lo que será el primer paso del proceso de internacionalización de la empresa de la familia Russo.

En el mencionado centro comercial, que tiene una posición dominante en el mercado peruano, también operan, aunque en calidad de tiendas ancla, Ripley y Falabella con Saga Falabella. La inversión inicial para entrar al mercado peruano asciende a cerca de US\$3 millones, agregando que la positiva experiencia de operadores importantes del retail en Lima (Ripley y Falabella) ha sido sin duda alguna una de las consideraciones que se tomaron en cuenta para decidir la iniciación de operaciones en el vecino país.

Por el lado de las ventas, en 2004 la compañía venderá US\$50 millones, en 2005 proyecta una venta anual de US\$70 millones y para 2006 de US\$80 millones. Actualmente Casa&Ideas opera con 23 tiendas en Chile de Antofagasta hasta Puerto Montt, y además cuenta con 1 tienda Outlet.

A su vez, la empresa está construyendo cinco nuevas tiendas, de las cuales cuatro se ubicarán fuera de la Región Metropolitana y una en Santiago. Estas serán inauguradas en el mes de noviembre, agregando a la cadena 8.000 metros cuadrados de sala de ventas, los que significan 50% de crecimiento en superficie para la cadena.

Para 2005 se contempla abrir 5 tiendas más, expansión que implicará otros 8.000 metros cuadrados adicionales en total, los que se agregarían a los existentes. Dicho crecimiento será en Santiago y fuera de la capital, precisó, añadiendo que por el momento la cadena está concentrada en los formatos con que ha venido operando, es decir, de 1.700 metros cuadrados.

Otra de las formas en que podría afectar a las tiendas que operan en esta industria es el hecho de que han lanzado una tarjeta de crédito, aprovechando la base de datos obtenida por la tarjeta de cliente frecuente - que inicialmente entregaba descuentos y productos por utilizarla – comenzando a operar en noviembre del 2004. Dicha base de datos tiene sobre 700.000 clientes frecuentes, de los cuales 550.000 son activos y compran al menos cuatro

veces en el año en las tiendas. De esa base de datos se harán las primeras evaluaciones de clientes que sean sujetos de crédito. Se espera que producto de la incorporación del plástico, en una primera etapa, las ventas deberían incrementarse en alrededor de 10%.

Las claves del éxito de Casa&Ideas han sido cuidar permanentemente la relación con los clientes, cumpliendo siempre las promesas de novedad, responsabilidad, y belleza a bajos precios. Una de sus políticas es la renovación continua, sumada a una experiencia de más de 10 años que les permite seleccionar proveedores de primera calidad en los países de Oriente. Además, la llegada a los públicos calificados como ABC1, C2 y C3, con la filosofía de crear productos útiles, simples y amigables para el hogar, hacen que para Casa&Ideas el diseño sea un valor que debe llegar a todas las personas.

3.5. Tiendas por Departamento estudiadas

3.5.1. Almacenes París

EMPRESAS ALMACENES PARIS S.A .



“ Nuestros clientes...Ellos han sido quienes, a través del tiempo, nos han dado la pauta a seguir en la búsqueda de mayores beneficios. Conocerlos ha sido la clave para responder a cada una de sus necesidades con total acierto, lo que nos ha llevado hoy a rejuvenecer la empresa a través de una imagen moderna, atractiva y dinámica que los identifique mejor y refleje nuestro deseo de sorprenderlos en todo momento, haciendo de *Almacenes París* una tienda entretenida.

Cada uno de los futuros gustos de nuestros clientes será un nuevo desafío a cumplir y serán más las novedades a entregar.

En definitiva, nuestros clientes son nuestra guía, son el impulso que nos hace crecer e innovar constantemente...son nuestra base para lograr el éxito.”¹³

Historia

En el 1900 Don José María Couso crea la Tienda “Mueblería París”, ubicada en el centro de Santiago, sentando así las bases de un gran futuro. Se inaugura la Tienda Plaza Lyon, siendo ésta la primera tienda por departamentos ubicada en el sector de Providencia. Luego, en 1950 “Mueblería París” amplía su oferta de productos al rubro vestuario y otros relacionados, cambiando además su nombre por el actualmente conocido: Almacenes París.

En 1980 se crea la Tarjeta París, un importante paso que en forma pionera da inicio al negocio del retail a crédito en Chile. Dos años más tarde, se inaugura la Tienda Plaza Lyon, siendo ésta la primera tienda por departamentos ubicada en el sector de Providencia.

¹³ Visión de la Compañía.

Ya en la década de los noventa, para fines del 1995, ya son 8 las tiendas inauguradas: a las de Plaza Lyon y Alameda se suman Centrofertas y las Tiendas Paris ubicadas en Parque Arauco, Plaza Vespucio, la ciudad de Temuco, Plaza del Trébol en Concepción y Mall Plaza Oeste en Maipú.

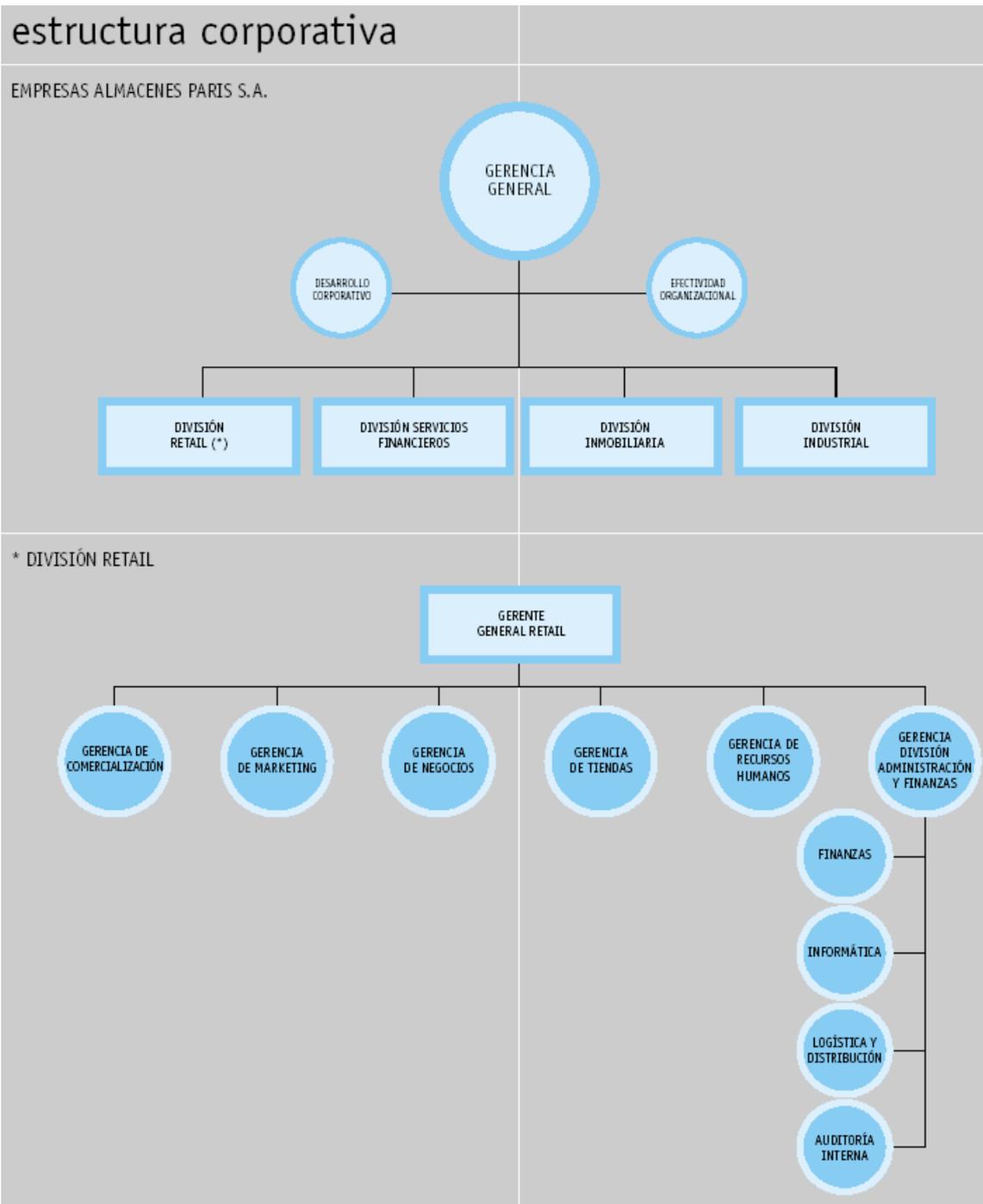
Al año siguiente se inscribe la sociedad en la Superintendencia de Valores y Seguros y se abre en la Bolsa de Valores realizando un aumento de capital de \$35 mil millones (100 millones de acciones) colocado exitosamente entre inversionistas institucionales y particulares.

En 1998 Paris ingresa al negocio de agencias de viajes con “El Corte Inglés- Paris” en asociación con la cadena española de tiendas por departamentos El Corte Inglés, y entra al negocio del corretaje de seguros a través de “Paris Corredores de Seguros”. Luego, en 1999 la empresa lanza al mercado su portal de ventas por internet, siendo nuevamente pionera ya que es la primera cadena de tiendas por departamentos en Chile en llevar a cabo esta iniciativa.

La compañía celebra sus 100 años de vida en el 2000, exhibiendo con orgullo un enorme crecimiento, avance tecnológico y posición de liderazgo. Almacenes Paris ya no es sólo una gran tienda, sino un holding de empresas que se proyecta hacia el futuro con éxito.

A esta fecha, ya cuenta con 20 Tiendas: a las 8 nombradas anteriormente se suman las de La Serena, Chillán, Talca, Calama, Los Angeles, Plaza Tobalaba, Alto Las Condes, Marina Arauco en Viña del Mar, Barros Arana en Concepción, Plaza Norte Huechuraba, Paris Express Villa Alemana y Paris Express Antofagasta Además la compañía informa a la Superintendencia de Valores y Seguros respecto de su solicitud a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras para la creación del Banco Paris.

Estructura Corporativa

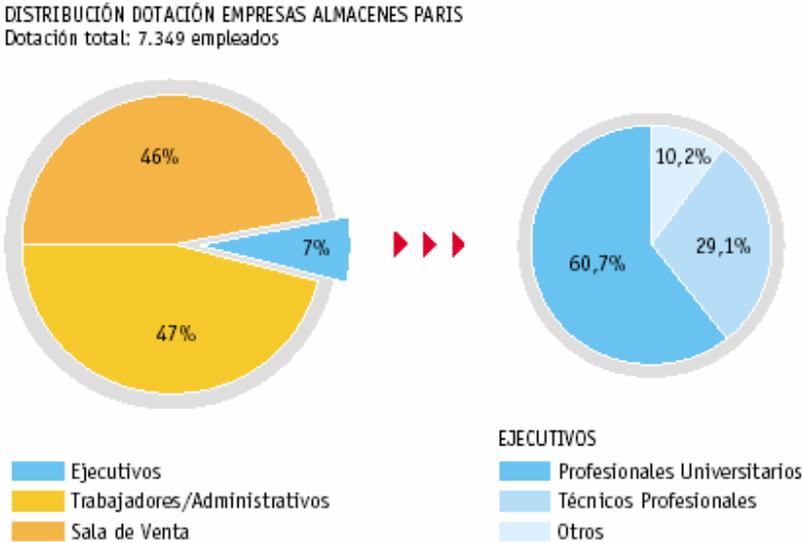


Dada la importancia estratégica de los equipos profesionales, se han emprendido acciones concretas en los últimos años tendientes a acelerar el proceso natural de profesionalización y recambio organizacional. El foco de estas acciones ha estado en atraer y retener a profesionales de primera clase, con énfasis, no sólo en ejecutivos de demostrada

trayectoria y experiencia- como el reciente caso de Pablo Turner, ex Gerente General de Falabella-, sino también, en profesionales jóvenes de alto potencial que permitan generar el nuevo grupo de ejecutivos líderes de la empresa para el mediano y largo plazo.

La evidencia de estos esfuerzos se aprecia en las estadísticas que se presentan a continuación:

- La dotación total del grupo de empresas de Almacenes Paris asciende a diciembre de 2003 a, aproximadamente, unos 7.000 empleados.
- De este total, un 7% corresponde a la administración o ejecutivos, un 47% al personal asignado, específicamente, a espacios de venta y un 46% al resto de trabajadores, compuesto por trabajadores de la planta de muebles, centro de distribución y administrativos en general.
- Del total correspondiente a administración o ejecutivos, grupo que alcanza a diciembre del 2003 a, aproximadamente, 495 personas y que ha sido el foco de las acciones descritas anteriormente, podemos decir con orgullo que más del 60% son profesionales universitarios y casi un 30% cuenta con un título técnico profesional.



Empresas Almacenes Paris S.A. llevó a cabo durante el año 2003 su proceso formal de planificación estratégica que dio origen a la Agenda Estratégica 2004-2006. Esta agenda permitirá a la empresa avanzar hacia la meta de consolidarse en el largo plazo como la alternativa preferida para sus clientes en cada uno de los negocios del comercio minorista y servicios financieros en los que participa. Para esto, priorizarán los esfuerzos durante el período 2004-2006 en tres focos estratégicos: Optimización del Retorno, Crecimiento Sostenido, Valor de la Compañía en el Largo Plazo.

Evolución de la empresa



Objetivos del Área de Marketing

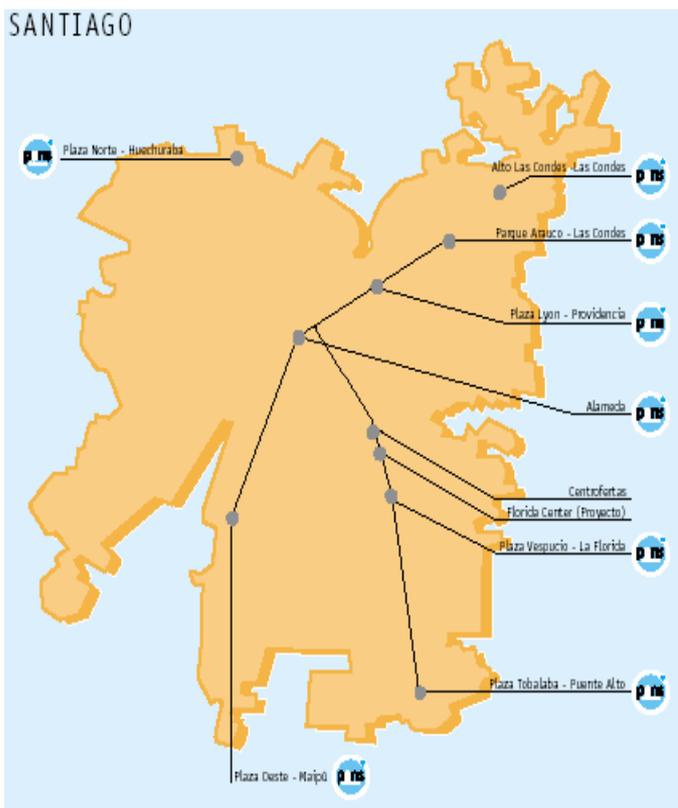
Los objetivos que se planeó la empresa para el presente año se basaron en el desarrollo en profundidad del posicionamiento como empresa, con especial foco en las mujeres y familias de Chile. La novedad y entretención, junto a los atributos de juventud, alegría y cercanía transmitidos a los clientes apuntan a lograr una mayor eficiencia e impacto en todas las comunicaciones.

En este contexto, las estrategias y acciones de marketing se han orientado a la integración de las diversas unidades de negocio bajo un mismo posicionamiento transversal con el fin

de generar coherencia y consistencia de marca para Almacenes Paris en el largo plazo. Es así como, tanto las áreas de marketing de retail como las de servicios financieros, estarán enfocadas a entregar un mayor valor a los clientes, a través de una comunicación atractiva que los diferencie, de la búsqueda constante de novedades que sorprendan y que finalmente se traduzca en un gran flujo de visitas semana a semana hacia sus tiendas. El compromiso del área de marketing es cumplir con lo prometido en las comunicaciones.

Cobertura

Con la inauguración durante el año 2003 de las tiendas Plaza Los Ángeles en Los Ángeles, Plaza Norte en Huechuraba, Paris Express en Villa Alemana y Paris Express en Antofagasta la empresa totalizó 20 puntos de venta, incluyendo Centrofertas. Todas las tiendas, excluyendo las Paris Express, tienen una superficie que fluctúa entre los 6.000 y los 15.000 metros cuadrados.



Esta empresa no posee sucursales en el extranjero, pero es posible que pronto se incorpore activamente al juego. En agosto, la familia Gálmez renunció al control de 104 años de la cadena, en una transacción por un valor de US\$ 250 millones, dejando participar a nuevos actores: al grupo de la familia Luksic, con una participación del 11,4% y al grupo financiero Consorcio, con un 10%. A partir de esa fecha, Almacenes París empezó a trabajar para atraer a Pablo Turner, entonces gerente general de Falabella, para que encabezara lo que se espera sea un campaña agresiva orientada a recuperar el terreno perdido.

Objetivo Área Financiera

Los últimos dos años fueron para esta División un año de crecimiento, consolidación y desarrollo de todos sus negocios existentes, como la tarjeta de crédito, corredora de seguros y agencia de viajes y, al mismo tiempo, fue un año de importantes avances que marcan definitivamente un nuevo umbral e importancia para el negocio financiero de Almacenes Paris. El año 2003 se firmó y desarrolló una importante alianza estratégica para la comercialización de mutuos hipotecarios con MetLife Chile, una de las compañías de seguros líderes del mercado chileno y mundial. El producto lanzado para la adquisición de viviendas en los sectores medios fue, sin lugar a dudas, uno de los más novedosos y amigables para el cliente, vinculando la vivienda con nuestra tienda a través de variados beneficios.



También durante el año, se obtuvo la aprobación de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras para desarrollar nuestro Banco Paris. Lo anterior se coronó al concretarse una histórica alianza con el Banco Santander Santiago dirigida a desarrollar múltiples negocios en conjunto.



Entre otras cosas, esta alianza permitió entrar en el proceso de adquisición de la división de consumo Santiago Express, la cual cuenta con 35 Sucursales y más de 70.000 clientes permitiendo acelerar notablemente nuestro proyecto de Banco Paris y ahorrar tiempo en el desarrollo del negocio bancario, adelantándose 5 años aproximadamente, que es lo que hubiesen tardado si se iniciaran solos.

3.5.2. Falabella



Los orígenes de Falabella se remontan a 1889, año en que Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería del país. Se integra a la empresa Alberto Solari, quien le imprime un renovado impulso con la incorporación de nuevos productos y puntos de venta con artículos de moda para la familia. Falabella se transforma en una importante tienda de vestuario.

En 1958 el éxito y posicionamiento alcanzado por Falabella en el mercado permite la incorporación de una gran variedad de productos para el hogar, transformándose en una tienda por departamentos.

En 1980, con el objeto de satisfacer la creciente demanda de crédito por parte de sus clientes, Falabella implementa CMR, su propia tarjeta de crédito.

A partir de los noventa, Falabella ingresa al negocio de los centros comerciales, ubicándose principalmente en sectores con alto potencial de crecimiento en sus ingresos. Así, en 1990 se inaugura Mall Plaza Vespucio en La Florida, el primer mall dirigido a los segmentos emergentes de la economía. Posteriormente se abrirían seis nuevos malls Plaza: Oeste en Maipú, El Trébol en Concepción, La Serena, Tobaraba en Puente Alto, Los Ángeles y Norte en Huechuraba. En 1993 la empresa inicia su proceso de internacionalización, al

abrir su primera tienda en Mendoza, Argentina. Ésta es seguida por otras tiendas en las ciudades de Rosario, Córdoba y San Juan, en dicho país.

Falabella ingresa al mercado peruano en el año 1995, tras la adquisición de Saga, cadena que tenía dos tiendas en Lima. Luego, en el '96, la compañía se transforma en sociedad anónima abierta, y en noviembre comienza la transacción de sus acciones en la Bolsa de Comercio.

En 1997 ingresa a una nueva área de negocio, con la firma de un contrato de asociación con *The Home Depot*, líder mundial en el rubro del mejoramiento para el hogar. Asimismo, amplía su oferta de servicios con la creación de Viajes Falabella y Seguros Falabella. Se abren las dos primeras tiendas en Chile de Home Depot. Además, se crea el Banco Falabella, a través de la compra de la licencia del ING Bank Chile.

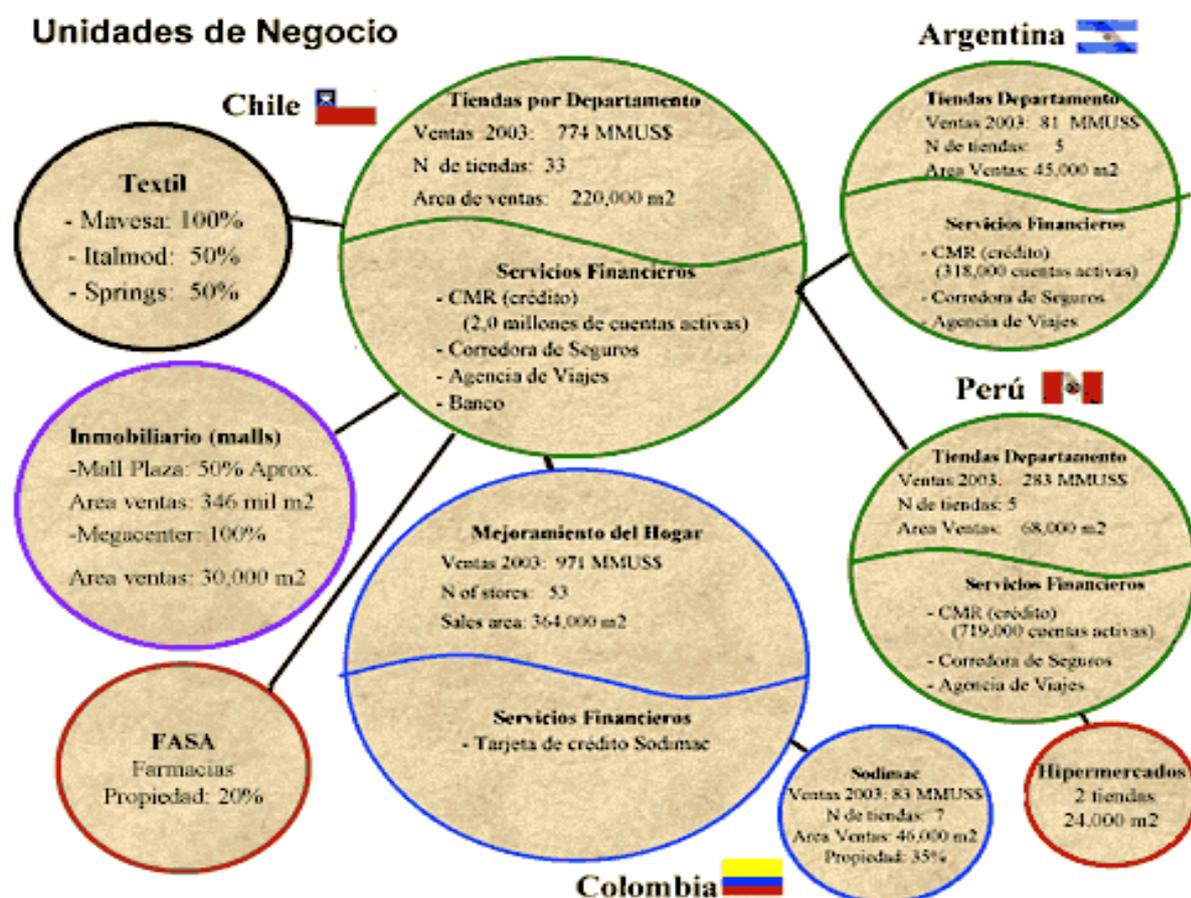
A fines de 1999, comienzan las operaciones de venta por Internet en Chile. Por otro lado, dentro del proceso de crecimiento en el extranjero, un hito muy importante es la inauguración de la primera tienda por departamentos en Buenos Aires. Ese mismo año, Falabella compra el 20% de Farmacias Ahumada. En el 2001 adquiere la totalidad de *The Home Depot Chile*, financiado con la exitosa colocación de un bono, tras lo cual nació *Homestore*. A su vez, comienza la expansión a provincias en Perú, con la apertura de tres locales, de menor formato, en el norte de ese país.

En Perú se inaugura la tienda de Arequipa, en 1992, y Falabella incursiona en el negocio de los hipermercados a través de la creación de Tottus, abriendo el primer local en el Cono Norte de Lima. En Chile, se incorporan dos nuevas tiendas HomeStore, ubicadas en La Reina y en Vicuña Mackenna, totalizando siete locales.

El principal hito del año es la fusión de Falabella con Sodimac S.A.- en el 2003-, con la cual se consolida el desarrollo del área de mejoramiento del hogar y materiales para la construcción, y se potencia el proceso de internacionalización de la compañía, dada la presencia de Sodimac en Colombia. Además, durante el 2003, en Perú se aumentó la

presencia en el negocio de alimentación con la inauguración del segundo hipermercado Tottus, ubicado en San Isidro, Lima. Por último, Mall Plaza se convierte en el mayor operador del país, con la construcción de dos nuevos malls, uno en la ciudad de Los Ángeles y el otro en la comuna de Huechuraba. Por último, en el segundo semestre del 2004, adquiere la cadena de supermercados San Francisco, incursionando en el sector de supermercados.

Unidades de Negocios



La preferencia de los miles de clientes, que actualmente compran en Falabella o utilizan sus servicios, la ha convertido en la empresa del sector comercio más grande de Chile y en la tienda por departamento más importante de Sudamérica, con presencia en Argentina y Perú.

Los objetivos de crecimiento a largo plazo, ha llevado a la empresa a realizar importantes inversiones en las áreas de distribución, sistemas de información, y en la creación de nuevos negocios y servicios complementarios.

Cobertura Nacional



Cobertura Internacional

Argentina

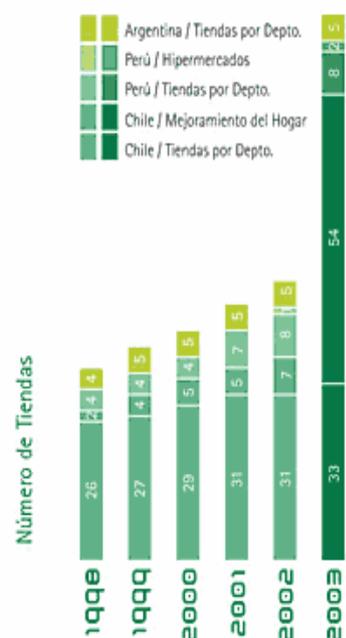
Falabella es la primera tienda por departamentos en penetrar el mercado argentino. De hecho cuando Falabella ingresa a Argentina, dicho país no contaba con tiendas por departamentos propias ni con competencia extranjera. cuenta con 5 importantes tiendas por departamentos en el país, ubicadas en las ciudades de Mendoza, Rosario, Córdoba, San Juan y Buenos Aires

Perú

Durante 1998 se inaugura la cuarta tienda en la ciudad de Lima y el nuevo Centro de Distribución, consolidándose Falabella en forma definitiva como una de las más importantes empresas del comercio en Perú. La nueva tienda, que abrió sus puertas al público en septiembre de ese año, cuenta con más de 6.700 metros cuadrados construidos y se encuentra ubicada en Jirón de la Unión, calle comercial por excelencia del centro histórico de Lima.

Al mismo tiempo se inician operaciones en un nuevo Centro de Distribución ubicado en Villa el Salvador, con 14.000 metros cuadrados de construcción, permitiendo una mayor eficiencia en el abastecimiento a las tiendas y un mejor servicio en el reparto para los clientes de la gran Lima Metropolitana.

Al igual que en Chile y Argentina, la Tarjeta CMR se mantiene como el medio de pago preferido por quienes compran en Falabella Perú, con una cifra cercana a los



750.000 clientes. En 2001 se inauguraron los nuevos Saga Falabella Express en las ciudades de Trujillo, Chiclayo y Piura. Son tiendas de entre 600 y 1.200 metros cuadrados con una selección de mercadería. En abril 2002 se inaugura la primera tienda de gran formato fuera de Lima, específicamente en Arequipa. En Noviembre del mismo año, Falabella entra al negocio de los hipermercados con la apertura de Tottus, en el Cono Norte de Lima.

3.5.3. Ripley

The logo for Ripley, consisting of the word "RIPLEY" in a white, serif, all-caps font, centered within a solid black rectangular background.

“Una sólida vocación de servicio al cliente, a través de una preocupación constante por satisfacer sus demandas y superar las expectativas, por medio de un espíritu de excelencia.”¹⁴

Ripley nace en 1956, cuando Calderón Confecciones inaugura la primera tienda ROYAL, en el número 1250 de la calle San Diego, convirtiéndose en la precursora del sistemas de tiendas al por menor. Con sólo cuatro operarios, se vendía principalmente ropa masculina. Durante los años que siguieron las operaciones comerciales de la tienda y la fábrica comenzaron a crecer, producto del esfuerzo de este grupo pionero, de la calidad y preocupación por hacer las cosas bien.

A mediados de los años sesenta, en pleno centro de Santiago, se inaugura la primera tienda RIPLEY. De dimensiones pequeñas, se caracterizaba por su decoración de estilo moderno. La orientación básica del negocio era satisfacer las necesidades de vestuario de las familias de ingresos bajos y medios.

¹⁴ Misión de la empresa Ripley.

En 1976 se comienza a operar con un sistema de crédito semiautomático en cada sucursal, paralelamente el trabajo tendió hacia la especialización de funciones y comenzaron, además, las importaciones de productos, especialmente de ropa argentina.

En 1980 el número de clientes con tarjeta de crédito Ripley alcanza a los 50 mil clientes. Cuatro años después se crea el Centrohogar Ripley, en la sucursal Agustinas, dando un fuerte énfasis a la venta de productos para el hogar. Y al año siguiente se inaugura la primera Multitienda Ripley, en un amplio edificio en la calle San Diego 200.

En el 86 comienzan la expansión fuera de Santiago. En Concepción abre sus puertas un gran local,. Este mismo año todas las sucursales son conectadas a través de un avanzado sistema de computación en línea, destinado a brindar una mejor atención a los clientes. El año 1989 se inaugura la Multitienda Ripley de Viña del Mar, en el centro de la ciudad. Luego, en 1990 se abre Ripley Temuco



Cerca de 850 mil clientes ya pueden gozar de las ventajas de la tarjeta de crédito Ripley. Al interior de la empresa, se da inicio al programa de entrenamiento "El espíritu de la

excelencia ", para el personal. Este programa está dirigido a todo el personal de las sucursales que tienen un contacto directo con el público.

En 1993 aparece la tienda Ripley Parque Arauco, la tienda por departamentos más grande de Sudamérica hasta ese entonces , con 14 mil metros cuadrados de superficie. Al dar este gigantesco paso de expansión, se orienta el mercado hacia las familias de mayores ingresos, Este mismo año se amplía la tienda Alameda, alcanzando esta nueva superficie de aproximadamente 1.500 m².

Al año siguiente se inaugura otra sucursal en el mall Plaza Vespucio, en el centro de la populosa comuna de La Florida, con una superficie de 7 mil metros cuadrados y un público potencial cercano al millón de personas. Y en 1995 comienza a operar una nueva modalidad en la atención al cliente: "La Venta Integral", marcando la diferencia con otras empresas del rubro, pues el cliente es atendido de principio a fin por un solo vendedor. También abren sus puertas Ripley Puerto Montt en el sur de Chile y Ripley Astor en pleno centro de Santiago. En esta fecha, además se crean los sistemas RAP y OASIS, con el fin de mejorar la distribución y reparto de mercadería a las sucursales.

Le siguen las tiendas en el Mall del Centro, Chillán y Valdivia, Rancagua, Valparaíso y Alonso de Córdova, a fines de los noventa y la primera en Perú, en la ciudad de Lima, dando paso al proceso de internacionalización. Se concreta otro anhelado proyecto: la creación de la empresa CAR S.A., la cual nace para administrar el negocio del crédito, y fortalecer los servicios al cliente. En este año, también, se inauguran las dependencias de la Escuela de Capacitación de Ripley, que cuenta con una moderna infraestructura, con cuatro salas especialmente habilitadas con los implementos y equipos necesarios para capacitar diariamente a 120 trabajadores.

En 1999, continuando con el éxito de las aperturas fuera de nuestro país, se abre la segunda tienda en Perú, la sucursal San Isidro. En Chile se inauguran las sucursales de Antofagasta y Marina Arauco

El año 2000 se inaugura la sucursal Alto Las Condes, cuyo diseño de tienda y servicios al cliente posicionan a Ripley a la vanguardia en el mercado latinoamericano. Este mismo año nuestros clientes tienen la posibilidad de comprar los productos de Ripley a través de la tienda virtual en internet.

Las últimas sucursales inauguradas fueron La Serena, Iquique, Mall Calama, Plaza Oeste, Plaza Tobalaba, Plaza de Trébol, Plaza Huechuraba, y Mall Departamental. El 2002 se da un gran paso en la historia de Ripley al inaugurar la primera sucursal del Banco Ripley. También es un hito a nivel del mercado financiero porque desde hace 30 años que no se creaba un banco de personas. A la fecha ya poseen 11 sucursales de este banco.

3.6. Principales competidores de las tiendas en estudio

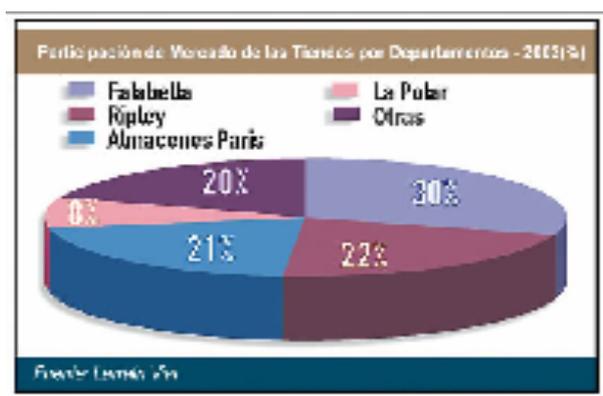
“Aperturas a bolsa u ofertas públicas iniciales (IPOs), fusiones y adquisiciones, levantamiento de ejecutivos... esas son sólo algunas de las armas que están utilizando las tiendas por departamento chilenas, en una batalla que es feroz, incluso de acuerdo a los estándares del competitivo sector del comercio detallista.”¹⁵

La industria del comercio detallista o retail ha sido identificada como la más competitiva de América Latina, pero el mercado de tiendas por departamento -estimado en US\$ 1,7 mil millones, en el 2003- ha emergido como uno particularmente conflictivo este año. Y a pesar de que sólo tres actores dominan el mercado, sus fuertes posiciones no garantizan un camino fácil.

Además de competir encarnizadamente entre ellos, las tres grandes -Falabella, Ripley y Almacenes París- están siendo desafiadas por una serie de competidores más pequeños. Las cadenas de menor magnitud, que originalmente se había enfocado, hacia los grupos de ingresos más bajos, se están orientando, cada vez más, al segmento de mayores recursos, un territorio que, hasta hace poco tiempo, estaba reservado sólo a los grandes actores.

¹⁵ Amcham Chile. Revista bUSiness CHILE de la Cámara Chileno Norteamericana de Comercio.

Además, las dos principales cadenas de supermercados del país -Líder y Jumbo- han ampliado su oferta con otro tipo de productos, tal como sucede en el caso del vestuario, que representa un mercado clave para las tiendas por departamento. A esto hay que agregar, el hecho de que Líder, al menos, ha manifestado su interés en abrir sus propias tiendas por departamento.



Falabella cuenta con una participación de mercado cercana al 43% del total de las ventas combinadas. Pero al momento de incluir a las cadenas más pequeñas, como *La Polar* (7% de participación de mercado), *Johnson's* e *Hites*, su participación baja a 30%, mientras que Ripley y Almacenes Paris representan el 22% y el 21%, respectivamente.

En los últimos años, La Polar -después de ser rescatada de la quiebra, en 1999, por el Fondo de Inversiones Southern Cross- ha diversificado su oferta de productos y duplicado su participación de mercado. En septiembre de 2003, la cadena, que actualmente opera 23 tiendas, obtuvo cerca de US\$ 32 millones, mediante su apertura a la bolsa, con la que superó todas las expectativas, logrando una demanda muy superior a la oferta.

3.7. Tendencias regionales del consumidor frente a las Tiendas por Departamentos

A pesar de las grandes distancias y las diferentes culturas, la globalización está determinando que los consumidores de retail- sobre todo tiendas departamentales y supermercados- en América Latina tengan un comportamiento uniforme. Lo que reveló un estudio de AC Nielsen realizado entre noviembre y diciembre del año 2002, sobre 7.699 hogares de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, acerca de los hábitos, actitudes, percepciones y opiniones de los consumidores de retails.

Entre los resultados de los estudios se destaca que en todos los países analizados las compras recaen principalmente sobre las mujeres (84,8%). Además, ya sea para una compra importante o una compra menor, la elección de una tienda es determinada fundamentalmente por la cercanía al domicilio o al trabajo (60% y 40%, respectivamente). Claro que para el caso donde la tienda se ubica en un mall, estas razones no son determinantes, ya que generalmente en ellos se ubican a lo menos dos tiendas ancla, que se encontrarían a similar distancia de los puntos mencionados.

También se destaca la búsqueda de precios económicos ya que el 63,2% de los consultados dijo comparar precios entre las tiendas y comprar en la más barata, cifra que llega al 87,9% en Chile y hasta el 51,6% en México. Sin embargo, la mayoría dice no utilizar cupones de descuentos de las cadenas (74,6%), lo que es así en el 91,9% de los consumidores argentinos y 57,9% de los brasileños.

En conclusión los consumidores de la región mantienen conductas de compra similares independientemente de la situación económica por la que atraviesa cada país, debido fundamentalmente a que los productos de mayor ventas (vestuario y similares) satisfacen necesidades más bien básicas y van a un mercado masivo.

CAPÍTULO 4: IMAGEN DE UN TIENDA

4.1. Concepto de *Imagen y Personalidad de una tienda*

*“La conducta de un humano no es dirigida sólo por su conocimiento e información, pero si es un producto de las imágenes que percibe”, “nosotros no reaccionamos a lo que es verdad, sino a lo que creemos que es verdad” y “usamos valores subjetivos y conocimiento para mediar entre nosotros y el mundo alrededor de nosotros”.*¹⁶

La mente humana puede ocuparse sólo de un cierto número de situaciones complejas y estímulos, intenta simplificar demasiado las circunstancias y así resume solo algunos significados que parecen sobresalientes.

Este fue el punto de partida de las primeras investigaciones sobre percepción del consumidor a nivel de tienda en el retail y buscaban determinar las dimensiones o atributos más importantes para el cliente en la imagen de este tipo de tienda y comenzaron a aparecer en la segunda mitad de la década de los 50, siendo el primero al respecto el de Pierre Martineau el año 1958 quien dio la siguiente definición de imagen de tienda:

“Es la manera en que la tienda se define en la mente del consumidor, en parte por sus cualidades funcionales y en parte por un aura de atributos psicológicos”.

Sugiere 4 dimensiones de una imagen de tienda: el diseño y la arquitectura, los símbolos y color, anuncios y personal de ventas.

Posteriormente a esta publicación vino una ola de investigaciones empíricas y/o teóricas que sugerían distintas dimensiones importantes de la imagen o personalidad de tienda, Rich and Portis (1964), Hunkel and Berry(1968), Stephenson(1969), May (1971) y otros que además aportan con la siguiente definición:

“La imagen de tienda de retail es el total conceptualizado o refuerzo esperado que una persona asocia con ir de compras en una tienda particular”.

¹⁶ Kenneth E. Boulding .*The Image*. Año 1956.

Es importante señalar que aunque se mencionan distintas dimensiones entre estudios, las principales como determinante en la imagen de una tienda de retail son el precio y la atención. El año 1974 Jay Lindquist en su trabajo *Meaning of Image*, una revisión de las publicaciones de estudios sobre dimensiones de imagen de tienda hasta la fecha, 19 en total, establece el siguiente ranking de dimensiones más importantes en la imagen de tienda de retail de acuerdo al porcentaje de veces señalada en los estudios previos:

- Surtido: 42% de menciones
- Calidad de la mercancía: 38% de menciones
- Precio: 38% de menciones
- Ubicación: 35% de menciones
- Estilo de la mercancía o moda: 27% de menciones
- Servicio general: 27% de menciones
- Servicio del personal 27% de menciones

Estudios posteriores al de Lindquist como los trabajos *An empirical investigation of attribute importance in retail store selection* de Hansen y Deutscher, 1977-1978 y *Determinant Attributes in retail patronage: seasonal, temporal, regional, and international comparisons* de Arnold, Oum y Tigert, 1983, también señalan los precios y el servicio como un atributo determinante para el cliente de la tienda de retail.

4.2. Factores relevantes para el cliente en la formación de la Imagen

“Crear una imagen favorable de una tienda es una de las opciones estratégicas más importantes disponibles para los retails en su búsqueda para llevar a cabo o para mejorar la posición del mercado”.¹⁷

La visión compuesta que los compradores forman de una tienda, basada en su actitud hacia las características pertinentes de ésta - se conoce para influenciar patrocinio de la tienda y

¹⁷ Steenkamp y Wedel. *La Imagen de un Almacén*. Edición 1991.

lealtad del cliente, con efectos (a veces dramáticos) consiguientes sobre las ventas y los beneficios.

Dentro de los estudios realizados en relación al concepto de imagen de una tienda, se presentan a continuación los principales factores que participan en la formación de ésta, según algunos autores del tema:

Categorías de Fisk:

1. Conveniencia de la localización
2. Conveniencia de la mercancía
3. Valor para el precio
4. Esfuerzo de las ventas
5. Servicio del almacén

Esquema de doce factores, de Kunkel y De la Baya (1968):

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 1. Precio de la mercancía | 7. Otros factores de conveniencia |
| 2. Calidad de la mercancía | 8. Servicio |
| 3. Surtido de mercancía | 9. Promoción de ventas |
| 4. Manera de la mercancía | 10. Publicidad |
| 5. Personal de ventas | 11. Atmósfera del almacén |
| 6. Conveniencia locacional | 12. Reputación en ajustes |

Grupos de factores de Lindquist (1974-75):

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| 1. Mercancía | 6. Promoción |
| 2. Servicio | 7. Atmósfera del almacén |
| 3. Clientela | 8. Factores institucionales |
| 4. Instalaciones físicas | 9. Satisfacción de la post-venta |
| 5. Conveniencia | |

Estos estudios sirvieron para confirmar lo que se habían sospechado desde hace años; que cada cliente ve a los almacenes de distinta manera. Incluso cuando un grupo de compradores puede convenir en la imagen de un almacén particular, las cualidades que puede creer relevantes y deseable para el almacén pueden variar en cuanto a prioridad.

Los usos del análisis de imagen de una tienda esperan reunir información para determinar programas de acción que mejoren el funcionamiento existente, determinando los programas de acción para el futuro. Un tema recurrente en la investigación de la imagen ha sido la necesidad de los retails de revelar imágenes del almacén que ayuden a enfocarse en el segmento objetivo.

Dos metodologías absolutamente diversas se han desarrollado para medir la imagen del almacén. El método más popular es el de diferencial semántico, que se basa en las cualidades del almacén que son decididas previamente, como ya fue explicado en el primer capítulo. En contraste, la técnica ampliable es casi totalmente no estructurada, haciendo uso de la información o las opiniones verbal, recogidas en un formato libre de la respuesta .

La cuestión central de la imagen es qué determina nuestro conocimiento subjetivo. Puesto que el comportamiento humano depende de la imagen, el conocimiento que el individuo cree ser verdad, una respuesta a esta pregunta es un requisito previo para una teoría adecuada del comportamiento.

**CAPÍTULO 5: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ANÁLISIS
SECTORIAL**

CAPITULO 5 : FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ANÁLISIS SECTORIAL

5.1. Conducta del Consumidor

Al estudiar el comportamiento del consumidor nos referimos a cómo los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzos, entre otros) en asuntos relacionados con el consumo.

Los investigadores también se interesan en la forma en que los individuos se deshacen de lo que alguna vez fue un producto recién comprado, lo guardan?, lo regalan, botan, prestan, lo arriendan? Esto es para vincular la fabricación del producto con la frecuencia con que los consumidores adquieren el reemplazo.

La investigación del consumidor tiene lugar en cada fase del proceso de consumo: antes de compra, durante la compra y en el período post-compra. El comportamiento es un factor integral en el flujo de todos los negocios en una sociedad orientada al consumidor.

“El comportamiento del cliente es la conducta que éstos tienen cuando buscan, compran, usan, evalúan y desechan productos y servicios que esperan que satisfagan sus necesidades”.¹⁸

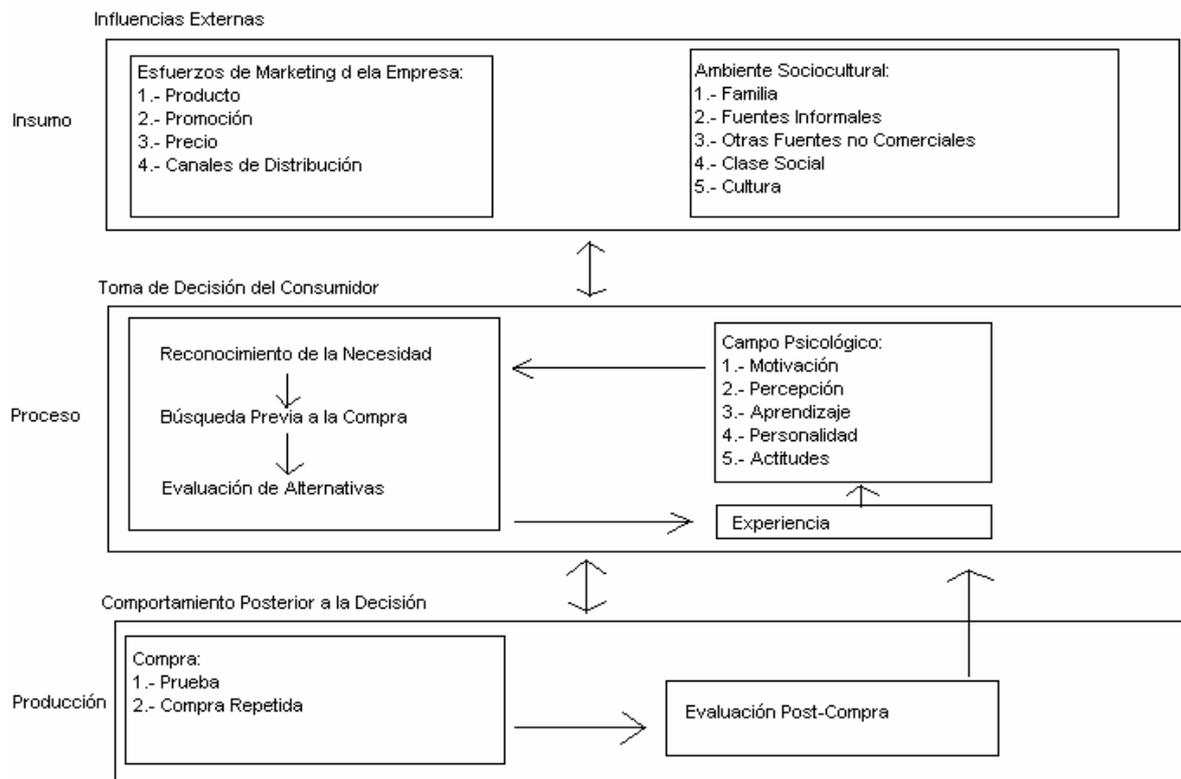
Para cada individuo, la realidad es un fenómeno totalmente personal, basada en las necesidades, deseos, valores y experiencias vividas por él mismo. Los individuos reaccionan y actúan sobre la base de sus percepciones, no sobre la base de su realidad objetiva

“ La realidad no es lo que en realidad es, sino lo que los consumidores creen que es, lo que afecta sus acciones”.

¹⁸ Schiffman y Kanuk. *Comportamiento del Consumidor*. 7ª Edición, 2001. Capítulo 2.

Por estas razones, el proceso perceptual de cada individuo juega un rol fundamental en la toma de decisiones de consumo, y por lo tanto, para los resultados de las empresas. La percepción es el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para lograr una visión significativa y coherente del mundo que lo rodea.

Modelo de Toma de Decisiones del Consumidor



Tiene que ver con la forma en que los consumidores buscan y procesan la información, evalúan las alternativas y toman decisiones. Donde el supuesto de racionalidad tiene un valor predictivo importante pero puede ser enriquecido al incorporar las características cognitivas que surgen del campo psicológico.

El campo psicológico representa las influencias internas que afectan los procesos de toma de decisiones del consumidor, donde se generan los riesgos que percibe el cliente con relación a sus compras. Éstos riesgos se detallan a continuación:

- **Funcional:** el producto o servicio no se desempeña como se esperaba.

- Físico: riesgo que el producto o servicio puede significar para uno mismo, como para otros.
- Financiero: el producto o servicio no valga lo que costó.
- Social: una mala decisión de producto o servicio pueda significar una embarazosa situación social.
- Psicológico: una mala selección del producto o servicio lastime el ego del cliente.
- De tiempo: que el tiempo gastado en la búsqueda pueda ser desperdiciado si el producto o servicio no se desempeña como se espera.

Los consumidores manejan el riesgo utilizando estrategias para su reducción, que les da una mayor confianza para la toma de decisiones. Algunas de estrategias son la búsqueda de información, lealtad a la marca, comprar una marca muy conocida, comprar en una empresa minorista (retail) de buena reputación, comprar la marca más cara, búsqueda de reafirmación.

Los consumidores realizan dos tipos de compras: “de prueba” y “de repetición”. En la primera los consumidores intentan evaluar un producto por medio de su uso directo. A su vez, una compra repetida está relacionado con el concepto de satisfacción y puede traducirse en lealtad de marca.

En la evaluación post-compra es importante la reducción de incertidumbre o duda que el consumidor podría haber tenido en su selección. Esta evaluación retroalimenta como experiencia el campo psicológico del consumidor y sirve para influir en futuras decisiones

5.1.1. Factores Personales

En las decisiones de un consumidor también influyen sus características personales, como la edad del comprador, su etapa en el ciclo de vida familiar, sus estilos, entre otros.

Es una realidad que las personas compran diferentes bienes y servicios a lo largo de su vida, es decir, el consumo se ve modelado por el ciclo de vida de la familia. Como en este estudio se prestará especial atención a personas en edad entre los 23 y 30 años, será

relevante conocer en que etapa del ciclo se encuentran. A continuación se detallan estas etapas:

Solteros Dependientes

Son jóvenes solteros que aún viven con sus padres, generalmente son escolares o estudiantes universitarios. No tienen ninguna carga financiera y dependen económicamente de sus padres. Esta etapa no está incluida dentro de las clasificaciones de Kotler pero es significativa dentro de nuestro mercado nacional. Las compras realizadas por los solteros dependiente las financian los padres a través de las mesadas, peor a pesar de la dependencia, los solteros son los que toman las decisiones de compra.

Los artículos adquiridos por esta categoría son principalmente productos de uso personal, y precios relativamente menores, algunos de éstos son ropa, zapatillas, accesorios y artículos relacionados a la música (CD's, equipos, etc.). En general siguen modas y no demuestran interés en artículos para el hogar.

Solteros Independientes

Son jóvenes solteros que ya se han independizado de sus padres, viven solos o con algún amigo. Trabajan para financiar su independencia, pero tiene pocas cargas financieras. Personas orientadas hacia la recreación. Adquieren artículos de uso personal, también algunas cosas para el hogar, pero sólo artículos básicos. Algunos de éstos productos son accesorios, ropa, artículos electrónicos, deportivos, y algunos muebles. Al estar orientados a la recreación les interesan las ofertas que promocionan las agencias de viajes y de eventos que se venden mediante las tarjetas de crédito de las grandes tiendas.

Parejas Recién Casadas

Personas jóvenes casadas que aún no tienen hijos: En general ambos trabajan, por lo que enfrentan una situación económica relativamente holgada, ya que no deben llevar la carga financiera relacionada con los hijos. Presentan una tasa más alta de compra y un promedio mayor de compra de productos duraderos. Les interesa el departamento de Hogar de las

tiendas, ya que intentan equipar su casa rápidamente, antes de la llegada de los hijos. Además aprovechan oportunidades de viajes, por lo que son sensibles a ofertas de productos de las agencias de viajes de las tiendas de departamentos.

Hogar Establecido I

Son matrimonios donde el menor de los hijos tiene menos de 6 años de edad. Estas personas están en una etapa donde las compras caseras alcanzan un máximo y sus activos líquidos son bajos.

Además de los productos que necesitan comprar para su hogar, también deben comprar todo lo necesario para sus hijos, por lo que comienzan a incursionar en el sector juguetería, además de vestuario general.

Hogar Establecido II

Son matrimonios donde el menor de los hijos tiene más de 6 años, pero sigue siendo menor de edad. En esta etapa del ciclo de vida familiar la pareja posee una mejor posición financiera en comparación a la etapa anterior, pero se preocupa de la economía del hogar y está atenta a promociones y ofertas.

En cuanto a los artículos que adquieren en las tiendas por departamentos, estas personas son muy parecidas a las que atraviesan por la etapa de Hogar Establecido I, ya que todavía deben estar pendientes de las necesidades de sus hijos y de los requerimientos en la adecuada mantención del hogar.

Hogar Establecido III

Son matrimonios conformados por personas mayores, con hijos sobre los 18 años de edad (generalmente estudiantes) que aún dependen de ellos. Es posible que sus hijos mayores ya estén trabajando e independizados, por lo que la carga financiera se reduce y la posición financiera mejora.

Estas personas comienzan a darse gustos personales, que tal vez antes no podían sustentar. Los viajes vuelven a cobrar importancia, además compran artículos para el hogar de mejor calidad e incluso algunos productos relativamente indispensables.

Hogar Vacío I

Son parejas casadas mayores, sin hijos que vivan ni dependan de ellos, pero donde el jefe de familia continúa inserto en la fuerza laboral. La situación económica de estas personas está en uno de sus puntos más altos, ya que no tienen la carga financiera relacionada con los hijos ni tampoco ni deben ahorrar para esta futura carga económica como lo hicieron al inicio del ciclo.

Estas personas se dan algunos lujos, compran ropa de mejor calidad y en mayor cantidad. Aumentan el número de viajes y disfrutan comprando regalos. Los arreglos del hogar siguen siendo puntos importantes para ellos.

Hogar Vacío II

Son matrimonios de personas mayores, sin hijos que vivan o dependan de ellos, pero donde el jefe de familia se encuentra retirado de la fuerza laboral. En esta etapa las personas sufren una drástica disminución de sus ingresos. Se hace necesario el ahorro.

Debido a que su posición financiera no es fuerte, los lujos que podían sustentar en la etapa Hogar Vacío I ya no son posibles de sostener. Disminuyen los viajes y la compra de artículos de valor, sólo se adquiere lo estrictamente necesario, tanto en artículos para el hogar como en vestuario.

Sobreviviente Solitario I

Son personas mayores solas, que aún pertenecen a la fuerza laboral. Para ellos su ingreso sigue siendo estable y su situación económica también es favorable, ya que su carga financiera se reduce principalmente a sus propias necesidades. Aún así, sus gastos en

tienda por departamentos no son muy elevados. Ya no necesitan formar un hogar, por lo que las compras en este departamento son mínimas. Puede que adquieran algunos artículos para su uso personal, como vestuario y algunos regalos

Sobreviviente Solitario II

Son personas mayores solas, pero que siguen perteneciendo a la fuerza laboral. Su situación financiera no es buena, por lo que las compras en tienda por departamentos son prácticamente nulas.

Canguros

Esta etapa no está incluida en las etapas del ciclo de vida mencionadas por Kotler, pero que es muy característica en nuestro país. Estas son personas adultas, entre los 30 y 40 años, que a pesar de ser económicamente independientes siguen viviendo con sus padres. Cuentan con una situación económica privilegiada por los beneficios de tener su ingreso propio y no tiene las cargas financieras que podrían llevar si viviesen solos.

Por tener una favorable situación financiera, están en la posición de otorgarse variados lujos, como accesorios de gran valor, vestuario de excelente calidad y de prestigiosas marcas, frecuentes viajes y novedosos artículos electrónicos.

5.2. El consumidor de servicios

Si bien las tiendas por departamentos del análisis ofrecen principalmente productos, el motivo de estudio es la percepción de imagen que tienen los clientes sobre éstas, la cual es directamente influenciada por el servicio entregado durante todos los procesos de la experiencia de compra.

Al referirnos al comportamiento de un consumidor de servicios; que por la naturaleza de los mismos es distinto al de un consumidor de productos terminados, es importante aclarar que

puede que estemos hablando de una misma persona, ya que como consumidores todos debemos tomar decisiones de compra para ambos casos: bienes terminados o servicios.

Vamos a ver un ejemplo para ilustrar mejor esta situación, mencionando el comportamiento de un consumidor en un día común:

Supongamos que es una persona deportista y que su día empieza a las 5:30 am, cuando suena el despertador (producto). La primera actividad que hace es ir al gimnasio (consumo de un servicio), ahí hace alguna clase impartida por un instructor (de nuevo otro servicio) como spinning, Tai chi, yoga o aeróbicos por ejemplo, pero para eso necesita utilizar la ropa deportiva adecuada (producto), y además para llegar al gimnasio condujo en su auto (producto); una vez que termina se baña, se alista y se va para el trabajo, el medio de transporte que utiliza también es un servicio, llámese autobús, taxi o , entre otros, aunque a veces va a la oficina en su propio auto (producto), camino a la oficina escucha por la radio el noticiero o música (servicio), y compra algo para desayunar (producto), llega a la oficina, enciende su computadora (producto) y empieza a trabajar, se conecta a Internet (servicio), enciende el radio para escuchar algo de música (servicio), así transcurre la mañana y al medio día sale de la oficina para ir a almorzar, va con algunos de sus compañeros a un restaurante cercano a la oficina, en donde lo atiende un mesero (servicio) que les toma la orden y les lleva a cada uno el platillo seleccionado (producto). Al momento de pagar deciden ir a la caja para hacerlo más rápido y el cajero ante la fila de personas que tiene por atender lo trata descortésmente (servicio), pero bueno, no todo puede salir bien en un solo día, así que a pesar de su disgusto decide aprovechar el tiempo que le queda libre e ir a un instituto de idiomas cercano para averiguar sobre un curso de inglés que al que quiere inscribirse (servicio).

La idea con este ejemplo es ilustrar la diferencia en la evaluación que hace el consumidor cuando adquiere productos o servicios. Es importante conocer las características de los servicios, que los hacen diferentes.

Los servicios son intangibles

Significa que el consumidor no puede apreciarlos a través de los cinco sentidos (vista, oído, olfato, tacto, gusto) posiblemente, la intangibilidad sea la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores o el temor a verse insatisfechos tras la adquisición de los mismos, por haber pagado un precio demasiado alto o porque estos no cumplan con sus expectativas.

Sin embargo el grado de intangibilidad es variable: existen servicios que son totalmente intangibles, en el ejemplo anterior las clases de inglés cumplen esta figura, porque la metodología de cada profesor es diferente a la de los otros, y puede ser que la calidad de las lecciones no sea la misma en todos los casos, pero todos los estudiantes deberán pagar la misma tarifa, esto está ligado a otra característica que veremos más adelante que es que los servicios no pueden ser estandarizados.

Además encontramos servicios que se añaden a un producto tangible en nuestro ejemplo el restaurante donde va a almorzar el consumidor le ofrece a sus clientes un producto tangible, que son los platos que se sirven, sin embargo, para poder servirlos se requiere de personas que brinden el servicio de anfitriones, meseros, cajeros; igualmente aquí puede suceder que dos personas que van al mismo restaurante y son atendidos por meseros distintos se expresen de manera muy diferente del lugar, porque el servicio que recibieron fue muy diferente.

También existen servicios que forman parte inseparable de un producto tangible como la garantía del computador que nuestro consumidor utiliza para trabajar, al ser un equipo tan delicado y costoso el fabricante debe ofrecerle garantía de respaldo en caso de que falle.

En conclusión ya que los consumidores pueden apreciar pocos atributos físicos previos a la compra, perciben un riesgo mayor asociado con la selección de un servicio que de un bien tangible; por ello es necesario tangibilizar los servicios. Esto es, hacerlos "visibles" en el ejemplo podemos decir que tangibilizar el servicio del restaurante significa establecer un uniforme para el personal que tiene contacto con el público, utilizar un mobiliario igual, lo mismo la mantelería, la vajilla, etc. La idea es que el consumidor vea todos esos elementos iguales y lo interprete como que el servicio que recibirá será siempre de la misma calidad.

Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo

Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume" la persona que presta un servicio requiere que el consumidor este presente durante la entrega, como sucede, en el ejemplo con el instructor del gimnasio que da una clase de spinning, mientras

él está brindando el servicio, sus clientes lo están consumiendo; esta característica limita la magnitud del servicio a la cantidad de personal calificado disponible, digamos que el gimnasio cuenta con un salón para spinning y otro para aeróbicos y que usualmente se dan clases simultáneas en ambos, si por algún motivo uno de los instructores no puede dar la clase que le corresponde, el otro no puede asumir la doble tarea.

En conclusión, esta característica significa que se debe planear muy bien la cantidad de personal que se requiere en la prestación de un servicio, ya que si se contratan más personas de las necesarias el servicio se encarece, pero si son menos no se puede prestar.

Los servicios no se pueden almacenar

Supongamos que el consumidor se va a una tienda el 23 ó 24 de diciembre, en busca de un regalo para Navidad, por el período las tiendas se encuentran repletas de público, disminuyendo la calidad de la atención; por espacios hacinados, personal ocupado, productos desordenados y deteriorados, agotamiento de stock, etc. Lo que se produce por estar en una fecha *peak* en donde hay más usuarios que en el resto del año, sin embargo una empresa no puede guardar los espacios desocupados y los vendedores de una fecha de bajas asistencia de público para venderlos en períodos *peak*.

Considerando esta característica, es muy importante establecer políticas de marketing que logren equilibrar la demanda con la capacidad disponible; en el caso del servicio de la tienda como en muchos otros servicios hay usuarios que no requieren comprar en fechas específicas por lo cual establecer descuentos o promociones en las fechas bajas puede ayudar a equilibrar la demanda con la oferta, la misma estrategia puede ser aplicada en otras empresas donde se ofrezcan servicios.

Los servicios no pueden ser estandarizados

Los bienes son productos homogéneos porque se realizan bajo procesos que se repiten de la misma manera una y otra vez, los servicios son brindados por personas, y esto significa que

el mismo servicio puede variar dependiendo de quien lo proporcione, (en una tienda de departamentos podemos encontrar vendedores que son excelentes y otros que no son tan buenos), es mas, una misma persona puede variar la calidad con que brinda un mismo servicio por un cambio en su estado de ánimo, o porque con el tiempo adquiere experiencia.

La inconsistencia en los servicios tiene mucha importancia porque los consumidores encuentran mas dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y la calidad de los servicios antes de adquirirlos"

La heterogeneidad de los servicios incrementa el riesgo percibido, es importante que las empresas que prestan servicios sean muy cuidadosas con la selección y la formación constante del personal, también se deben fijar estándares o niveles mínimos de calidad, realizar evaluaciones del desempeño, y estandarizar los aspectos no relacionados con el recurso humano que se utilizan como apoyo para la prestación del servicio.

Los servicios no se pueden poseer

Quienes compran un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad, los miembros de un gimnasio tienen derecho utilizar las instalaciones mientras paguen su membresía, si dejan de hacerlo perderán ese derecho, igual sucede con los estudiantes del un instituto, mientras paguen su colegiatura podrán asistir a clases, de lo contrario no, en los sistemas de transporte público sucede lo mismo se puede hacer uso del servicio mientras se pague la tarifa correspondiente, ya sea por el costo de un viaje, de un día, semana o un mes, en los servicios los consumidores pagan el uso, pero no compran la propiedad.

Por eso es importante que el consumidor de un servicio sienta que recibe un valor, por ejemplo un estudiante de un instituto nunca va a poseer una parte del edificio donde recibe clases, sin embargo los conocimientos adquiridos si le pertenecen a él, si el instituto puede hacer convenios con universidades o centros de idiomas de países donde se hable el idioma que esta estudiando para otorgarle una acreditación de reconocimiento, u ofrecerle

programas de intercambio en esos países al finalizar el curso para que el estudiante "viva" el idioma aprendido, eso es un valor tangible para él.

Es muy importante tomar en cuenta estas cinco características si se está dentro del negocio de los servicios, debiendo analizar constantemente cómo mejorar, de qué manera se puede "tangibilizar", el servicio que se ofrece a los clientes, además si se conoce el hecho de que la prestación de servicios se ve limitada a la cantidad de personal capacitado disponible es importante analizar las funciones que desempeña cada colaborador, en la medida de lo posible se debe estandarizar procesos y maximizar el rendimiento del recurso humano. Otro asunto importante es buscar estrategias que "nivelen la demanda", para así disminuir la intensidad de los *peaks* y brindar un mejor servicio a los usuarios para asegurar ingresos más uniformes. A pesar de que los servicios no pueden ser estandarizados de la misma manera que un bien terminado, debido al hecho de que los brindan personas y cada uno de nosotros es diferente y por lo tanto, tiene distintas formas de hacer las cosas, se debe buscar una curva de experiencia y con base en esta capacitar al personal para que dentro de lo posible todos brinden un servicio de igual calidad, esto va muy ligado al hecho de "tangibilizar" el servicio. Y por último crear valor para el usuario de los servicios, para esto se debe conocer muy bien a los clientes y saber qué es considerado por ellos como un valor adicional para poder ofrecerlo.

La dinámica competitiva de las empresas hoy en día, se centra cada vez más en las estrategias de servicios, convirtiéndose el servicio en el elemento estratégico de la competitividad de todas las empresas en general y de las empresas comerciales y de servicios en particular. Por lo tanto, hoy la ofensiva se centra en el campo de los servicios. Servicios antes, durante y después de la venta de los productos, pero servicio también en los sectores de servicios propiamente dicho: banca, transporte, turismo, servicios públicos, hostelería y muchos otros.

Un factor de éxito en el marketing de servicios es tener una posición estratégica claramente articulada. El desarrollo de este tipo de estrategia necesita de estudios de mercado que

identifiquen dichos segmentos, su tamaño y sus necesidades específicas. También es necesario analizar las fortalezas y debilidades de la competencia para servir a los anteriormente mencionados segmentos. Una vez que la empresa ha definido y encontrado su hueco de mercado y su posición estratégica, ésta debe ser claramente articulada y puesta en conocimiento de sus propios empleados y de sus clientes.

Otro factor sería tener identificados los elementos que constituyen el servicios. Los servicios pueden dividirse en el corazón del propio servicio ofrecido, como pueda ser el transporte de mercancías de un lugar a otro, y varios servicios suplementarios que acompañan al servicio principal, como podrían ser la aceptación de órdenes, recepción de documentación y posterior facturación, resolución de problemas y otros servicios extras.

Tampoco se puede olvidar poner énfasis en calidad. Es importante que la empresa suministradora del servicio comunique claramente a sus clientes el nivel de calidad y servicio que pueden esperar y ceñirse exactamente a dicho nivel para minimizar la diferencia entre beneficio esperado y realidad.

El cuarto factor de éxito es conseguir la retención y repetición de los clientes. Esto implica conocer cuáles son los segmentos de mercado más deseables para la empresa y su posicionamiento estratégico. También que la organización satisfaga las expectativas de calidad de los clientes y que haga todos los esfuerzos necesarios para entender el problema desde el punto de vista del cliente.

Formar y mantener una base de datos actualizada es imprescindible. Muchas empresas de servicios recolectan una enorme cantidad de datos de sus clientes. Todas estas bases de datos son minas de oro potenciales pero hay que tratar esta información de manera que permita una eficaz segmentación.

Además hay que preocuparse por dar una formación adecuada al personal de la empresa porque es bastante usual que gran parte del personal tenga contacto directo con los clientes, por ello es importante una buena relación, formación y motivación de los mismos. Hay que

crear una cultura interna que sea aceptada por todos y en la que cada individuo reconozca la contribución que su departamento realiza para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado a los que sirve, así como su contribución personal a los resultados obtenidos, pudiéndose medir por ellos.

5.3. Estrategias de Diferenciación y Posicionamiento

Estrategias de Diferenciación

Es clave que para conseguir el éxito, cualquier empresa debe diferenciarse de sus competidores, lo que es un difícil problema para las tiendas de departamentos en estudio, ya que para el público en general, son vistas de forma muy similar, ya sea por sus formatos, productos y servicios ofrecidos.

“ La *diferenciación* es el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de la de sus competidores”.¹⁹

Es necesario que cada tienda destaque alguna variable de su organización, de tal manera, que pueda diferenciarse de los otras dos casas comerciales. Esto no resulta fácil para las empresas en cuestión, ya que cada vez que alguna de ellas lanza algún servicio o variable distintiva, el resto copia rápidamente esta acción, ya sea porque son fáciles de imitar o porque los recursos con que cuenta la innovadora no son tan escasos como ella piensa. Es por esta razón que se observa constantemente que las tres tiendas coinciden en los servicios que ofrecen como por ejemplo, cuando Falabella lanzó su “Banco Falabella”, con una diferencia de meses la siguió Ripley y luego Almacenes París, con su recientemente inaugurado *Banco París*. También ocurrió hace un par de años, con el lanzamiento de sus sitios web, donde Almacenes París fue la pionera, lugar que sólo mantuvo por unos meses, ya que en seguida se sumaron las restantes tiendas. Además de las ofertas o promociones temáticas que lanzan casi en forma simultánea; “Moda Brasil”, “Ofertas de Camping”, “Semana de Escolares”, “Moda Hippie”, entre muchas otras.

¹⁹ Kotler. Edición 2001. Pág. 287

Ante esto, se debe observar con mayor detención el asunto, y nos encontramos con que una de estas tiendas, específicamente Falabella, es la que se destaca por ser la primera que lanza al mercado nuevos servicios para los consumidores, como se mencionó anteriormente; un banco, luego el negocio de las agencias de viajes, la diversificación con un home-center y ahora último, con el negocio de los supermercados, luego de la compra de San Francisco y finales de este año. Falabella se ha convertido en la primera tienda de departamento preferida por los consumidores, líder, seguida por Ripley y Almacenes París, con el impacto favorable que esto significa en las ventas.

Por su parte, Ripley y Almacenes París, en su estado de seguidoras, deben buscar otras variables para su posible diferenciación. Ripley opta por promocionar sus marcas exclusivas, haciendo uso de su slogan “Ripley, lo mejor de los cinco continentes”. Es decir, pretende ser una tienda donde sea posible encontrar productos exclusivos y de alta calidad, que no sean posible de encontrar en otras tiendas en Chile.

Almacenes París se basa en sus inicios como mueblería y en su nombre para diferenciarse. Lo que ha potenciado en los últimos meses, luego del cambio de imagen que se propuso y el enfoque a un público joven, apoyado con la remodelación de algunas de sus sucursales y los contratos de rostros juveniles para publicidad. El uso del nombre “París” como marca paraguas para sus demás áreas de negocios ha conseguido ayudar a unificar los conceptos que pretende comunicar, extendiéndolo además de su negocio de retail “Almacenes París”, a los demás negocios como *Seguros París*, *Viajes París*, *Banco París*, *Muebles París*. Se ha preocupado en destacar la calidad y variedad de su departamento de hogar y además, promete que en sus locales se puede encontrar la moda de vanguardia de París, con la *Zona de Vanguardia*, departamento para jóvenes.

Estrategias de Posicionamiento

“ Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo de que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta”.²⁰

²⁰ Kotler. Edición 2001. Pág. 298.

El resultado final del posicionamiento debe ser la creación con éxito de una propuesta de valor enfocada hacia el mercado, una razón de peso para que el mercado meta prefiera y compre el producto, es decir, sea cliente de la tienda de departamentos

No es posible para las tiendas por departamentos desarrollar sus estrategias de posicionamiento a largo plazo en relación a variables como la calidad y el precio, ya que éstas se consideran dadas para los consumidores, ellos parten de la base de que las tiendas ofrecen un nivel de precios conveniente, asociados a niveles de calidad altos, o por lo menos que vayan de acuerdo al precio.

Las tiendas han debido crear estrategias de posicionamiento más innovadoras, basadas quizás, en variables más abstractas, además han tenido que poner especial interés en la calidad del servicio ofrecido en la experiencia de compra.

Falabella ha tratado de posicionarse como una empresa que se preocupa constantemente en satisfacer las necesidades de sus clientes , ofreciendo programas de calidad total y satisfacción garantizada, por esta razón es fundamental para ella conservar su lugar de pionera en el lanzamiento de nuevos servicios para sus clientes.

Ripley ha optado por una estrategia donde resalta la variable de exclusividad, es decir, productos traídos especialmente para sus clientes, desde distintas partes del mundo. Es por esto que se ha preocupado de resaltar en todos sus medios de publicidad , que en sus tiendas se encuentra lo mejor de los cinco continentes.

Por su parte, Almacenes París ha desarrollado una estrategia de posicionamiento donde la idea principal es el hecho de que los productos que se encuentran en las tiendas son de vanguardia y de moda, siguiendo tendencias europeas. Indudablemente se basa en su propio nombre para desarrollar su estrategia.

En general, las tres tiendas han destacado en el último tiempo, la oferta variada de productos, innovaciones, sumado a mejoras en la calidad, tanto en los productos y servicios ofrecidos, como en el servicio propiamente tal del momento de compra y el servicio post-venta.

Aún cuando las tres aspiran a lograr las mismas percepciones por parte de sus clientes, en los resultados del estudio se observó que algunas tienen mejor posicionadas algunas áreas o departamentos, y no todas son vistas con entregas de atención y servicios homogéneos, quedando en evidencia la brecha existente entre lo que las tiendas se proponen ofrecer y lo que es percibido finalmente por el segmento observado.

CAPÍTULO 6 : VARIABLES CLAVES DE LA INDUSTRIA

La evolución de una Tienda de Departamentos depende de una serie de variables, de su conocimiento y manejo, de la combinación entre ellas y de efectos externos que no son manejables. Por esto, las empresas deben tener claridad y conocimiento de estas variables, lo que les proporcionará una herramienta para la administración, que junto a la asertividad y rapidez en la toma de decisiones permitirá conseguir el éxito en esta industria.

6.1. Variables Controlables

6.1.1. Espacio Físico

Actualmente, la red comercial se encuentra bastante saturada debido a la proliferación de tiendas de cadenas comerciales, de nuevos hipermercados, de grandes superficies comerciales, de nuevos pequeños comerciantes, entre otros. Ello hace que cualquier cosa que se haga para mejorar la competitividad de la empresa sea útil. El responsable de merchandising y promoción en el punto de venta es uno de los especialistas que puede aportar valor, ya que gracias a su tarea se conseguirá diferenciarse de la competencia, llamado la atención del cliente, despertar su interés en la compra, rentabilizando el uso de los recursos de espacio de que se dispone. Por estos motivos, el tema de resolver el espacio físico va fuertemente ligado al de *merchandising*²¹.

Las tiendas de departamentos tienen un gran desafío que es el conseguir organizar su ambiente de modo dar a conocer sus productos y servicios, pero por la variedad que éstos significan lo difícil es coordinar para que no se sature con estímulos que a fin de cuentas hagan perder el interés al cliente, o que no permitan distinguir lo que se quiere ofrecer. Se debe incentivar la compra, hacer que el cliente se sienta a gusto y cómodo, ya que al final esto será de gran peso al momento de la decisión de compra.

Algunos aspectos que se deben resolver son:

- Definir el escaparate idóneo y hacer el montaje con las técnicas adecuadas.

²¹ “Es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento. Sirve para poder seguir argumentando e influir sobre el público de forma constante aunque no se encuentre el vendedor presente o este no exista”.

- Distribuir y organizar la superficie de venta con el fin de optimizar el espacio y los recursos disponibles, de acuerdo con la normativa de seguridad y de higiene.
- Determinar la implantación de productos con el fin de optimizar.
- Controlar las actuaciones de merchandising que se llevan a cabo en el establecimiento.
- Organizar la publicidad y las promociones necesarias en el punto de venta para alcanzar los objetivos previstos.

La organización de los procesos de recepción, manipulación y colocación de la mercancía, la corrección de las deficiencias en la distribución del espacio físico del establecimiento, deberán planificarse estratégicamente. Creando un ambiente grato, que no interfiera en el proceso de compra, en la parte del producto y en el servicio que la oferta de éste implica. Se busca transformar las salas de ventas en un lugar donde exista una mezcla de sensaciones que tangibilicen la emoción de bienestar, para que los clientes asocien la tienda con lo que ésta espera reflejar como imagen.

Es la disposición del punto de venta y de los productos para conseguir una venta dirigida, aprovechando las reacciones psicológicas que tiene el cliente cuando se encuentra en el punto de venta.

Se trata por tanto, de acciones para potenciar la venta de aquellos productos que resultan más rentables (por margen o rotación), de forma que el distribuidor consiga el máximo aprovechamiento económico del espacio.

Con un adecuado uso y planificación del espacio físico se buscan objetivos tales como:

- Que entren en la tienda muchos clientes y que permanezcan durante el mayor espacio de tiempo posible.
- Que los productos y servicios que se quieren potenciar estén dispuestos en los lugares de la tienda de mayor tráfico y mejor calidad de exposición.

- Que los productos y la Publicidad en el Lugar de Venta (PLV²²) consigan comunicar los mensajes que al comerciante más le interesan.

Como dato orientativo, es bueno que al menos el 70% del local sea zona de libre circulación de clientes dentro de la tienda. Logrando establecer los flujos de tráfico utilizando las secciones y el mobiliario. Se trata de decidir por qué lugares de la tienda se quiere que circulen los clientes y en qué sentido. Los productos de compra más frecuente deben colocarse al fondo del establecimiento para conseguir que el mayor número de clientes llegue hasta el final.

La idea es aprovechar de la mejor manera posible los puntos *calientes* y *fríos* de la tienda. Los primeros son aquellos que conseguirán que cualquier producto se venda más por su ubicación y características (cajas, zonas de espera, esquinas de las estanterías, etc.). Los puntos fríos por el contrario, son peores para la venta de productos por lo que su aprovechamiento pasa por “calentarlos” o destinarlos a otras funciones como la de almacenamiento.

Debemos utilizar el material PLV y la cartelera para conseguir una presentación destacada de los productos en los puntos que elijamos para ellos. Con lo que persigue que los productos “hablen” desde la estantería y que consigan transmitir aquello que queremos.

También están los elementos que complementan estas acciones, que deben estar perfectamente definidos ya que una experiencia negativa de ellos puede crear un rechazo en los clientes y con esto, perder su preferencia y además se transmite a través de la recomendación entre otros consumidores, generando un marketing viral en contra.

Música Ambiental

Es una herramienta común para crear espacio agradable. Además de ayudar a crear una atmósfera grata, disminuye la percepción de sonidos desagradables, como teléfonos, sonidos de cajas, murmullos, entre otros.

²² Publicidad en el Lugar de Venta.

La elección de la música dependerá de qué sección o departamento se trate, de si se está en una peak o en una baja, ya que poner una música rápida o activa, apura el momento de compra.

Además, para fechas claves como Navidad, Fiestas Patrias, días del Niño, por ejemplo, se escuchan músicas de acuerdo al motivo de la fecha para complementar la decoración.

Iluminación

La luz juega un importante rol en el estado de ánimo de las personas, en general, la oscuridad hace entrar en un estado de somnolencia y por lo tanto, reaccionar más pasivamente ante los estímulos. Por el contrario, un ambiente iluminado genera un estado de alerta mayor, haciendo reaccionar mejor ante promociones donde se requiere la interacción del cliente.

En las tiendas de departamentos se usan juegos de luces que resaltan ciertos productos o espacios. Al igual que la música, la iluminación también varía de acuerdo a fechas importante o cambios de temporadas, por ejemplo, colección primavera-verano en comparación a la de otoño o invierno, o la iluminación que tienen los stands de perfumería o artículos para la playa.

Decoración

La decoración va ligada a la imagen de la tienda, a su marca y logo, a los distintos departamentos y fechas, pero de todas maneras debe conseguirse que la tienda tenga una decoración común para dar una impresión de conjunto y ser consistente con sus mercado objetivo.

Se suelen utilizar colores claros para dar la sensación de limpieza del lugar, aunque en el último período, debido a la enorme variedad de promociones y liquidaciones que se dan a conocer mediante afiches, pendones y lienzos, no se logra distinguir la limpieza visual de algunos sectores de las tiendas.

Otro elemento importante en la decoración son las vitrinas, las que muestran las últimas tendencias de la moda y algunos productos de las tiendas. En general están ubicadas en la entrada del lugar, pero existen dos situaciones:

- Cuando la tienda es independiente, la vitrina juega un rol fundamental, invita a entrar, muestra muchos productos porque son más amplias y deben convencer al cliente que transita en una calle o paseo a entrar al lugar, porque este no necesariamente anda en busca de algún producto, por ejemplo, Almacenes París de Av. Lyon, algunos Falabella de la calla Ahumada, que se localizan en importantes hitos de comercio.
- Cuando la tienda está al interior de un Mall, la vitrina es más pequeña, ya que en general las personas que ahí asisten van en busca de productos, pero ya están en el mall con la intención de compra. Por la escala del lugar las vitrinas de las grandes tiendas necesitan el apoyo de la fachada de la tienda, en esta, según el piso y departamento, se trata de mostrar lo más llamativo, algunas ofertas y el tema que haya en ese minuto (por ejemplo “Semana Electrónica”, “Días Mujer”, Todo Brasil”, etc.) Entonces la vitrina es, a fin de cuentas, la fachada.

Las vitrinas son renovadas adecuándose a fechas especiales y según los ciclos de las temporadas o eventos. Es muy importante que la vitrina refleje la imagen que quiere promover la tienda, siendo coherente con la imagen corporativa de la empresa.

Higiene

La sala de ventas debe presentar altos estándares de seguridad e higiene, ya que tomando en cuenta los puntos mencionados anteriormente y su importancia en el Espacio Físico, ninguno de estos compensará una experiencia desagradable de compra dada por un descuido de la higiene.

La higiene transmite al consumidor la sensación de confianza y seguridad, es importante no sólo en suelo, probadores y local en general, sino también en el personal en contacto, el que

debe mantener una excelente apariencia. Ya que es el que interactúa en forma directa con el cliente e incide en el instante de decisión.

El aseo está compuesto por cuatro factores; Circulación, Densidad, evidencia física e intensidad. Ya que las personas circulan por un recinto en forma diferente. Se debe dejar evidencia física de que se hizo aseo, ya que se está trabajando con algo intangible.

El espacio físico comprende los aspectos mencionados y su interacción, pero también hay factores externos que podrían afectar negativamente en el lugar, como el tipo de personas que pueden entrar a un lugar y sus hábitos, ya que para un cliente, parte de lo que ofrece una tienda es el resto de las personas que también asisten a ella. Se configura un sistema social con respecto a los otros clientes, que es la relación de concomitancia. El correcto manejo de esto le dará carácter al producto o servicio.

6.1.2. Personal de Contacto

La organización debe definir el estilo de su personal de contacto, para ello debe seleccionarlo correctamente y capacitarlo, desarrollar su sentido de pertenencia y estimular su tarea con la remuneración y con estímulos espirituales. Entrenar al personal para que utilicen los mismos criterios de la organización, lo que empieza no sólo en el entrenamiento, sino en el reclutamiento. Gente mal reclutada no va a estar contenta con su labor, se desempeñará en forma ineficiente.

Las etapas a seguir en la selección de personal son reclutar, seleccionar, entrenar -de acuerdo a la cultura propia, a la estrategia y el estilo de la tienda-, controlar y premiar.

El compromiso tanto de ejecutivos como de los empleados que atienden público, es parte de los eslabones de esta cadena, donde se busca un lazo tanto racional como emocional con el cliente.

“ El éxito del marketing de un servicio está vinculado de manera estrecha con la selección, capacitación, motivación y manejo de personal”.²³

Una mala atención, determinará la percepción que se tenga hacia la marca .Una buena, pero impersonalizada atención, no dejará rastro alguno en la memoria del consumidor. En cambio, una atención personalizada, realizada con prontitud, con capacidad de enfrentar y resolver contratiempos y un correcto seguimiento de la post-venta , producirá un efecto tal, que se tendrá la sensación de estar creando lazos afectivos con la empresa, de sentir “ aquí yo valgo”.

En las tiendas de *retail* los clientes ya están totalmente acostumbrados a comprar en autoservicio. Sin embargo, el personal de contacto sigue siendo muy importante para lograr el éxito de la empresa, por lo tanto, para aprovechar esta tendencia en las tiendas de comercios, el sistema más adecuado es el de la “venta semiasistida” que consiste en que el cliente pueda circular libremente por la tienda con la seguridad de que recibirá una atención personal en el momento en que la requiera pero sin la obligación de que el mostrador siga siendo el punto de referencia.

La cara visible de las grandes tiendas son los vendedores y cajeros, los cuales deben estar atentos ante las necesidades de los clientes para lograr que reciban una experiencia de compra positiva. En algunos departamentos de las tiendas, como por ejemplo; electrónica, sastrería, perfumería, los vendedores reciben diversos tipos de capacitaciones, que les permita estar al tanto de las características de los productos y los aspectos básicos de éstos. Porque si bien lo que ofrecen este tipo de tiendas son en general productos, parte importante de la transacción tiene que ver con la calidad del servicio entregado, lo que involucra directamente al personal.

²³ Payne Adrián, La Esencia de la mercadotecnia de Servicios. Editorial Prentice-Hall. Página 163.

El personal de contacto debe ser conocedor a plenitud del servicio, conocedor del procedimiento, de la tecnología, ser creativo y paciente. Debe estar en relación con el puesto que ocupa, características del servicio que brinda y del cliente que atiende.

Dentro de los elementos de tangibilidad del servicio que hace reducir los riesgos al cliente está el personal de contacto, este se convierte en un recurso valioso para el éxito del negocio, es el rostro de la empresa, su representante inmediato ante el cliente y esto puede traer como consecuencia que sobreestime su poder, por tanto la empresa debe controlar su conducta sin limitar su creatividad. El papel del personal de contacto se refuerza con la empatía o antipatía que logre con los clientes.

Es primordial transmitir al personal su rol en el negocio, la importancia que implica una buena y cortés atención. Para las empresas es difícil motivar a sus vendedores y conseguir de ellos la actitud deseada, por este motivo, se debe tener un buen trato con el personal y hacer que se sientan parte de la empresa. De esta manera tendrán una motivación a actuar adecuadamente.

Hay que crear una cultura interna que sea aceptada por todos y en la que cada individuo reconozca la contribución que su departamento realiza para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado a los que sirve, así como su contribución personal a los resultados obtenidos, pudiéndose medir por ellos.

El Personal del contacto debe atender diferentes aspectos como:

- Lo Visible
- Lo Gestual
- Lo Verbal
- Lo operacional

La negligencia o descortesías del personal de contacto (descuido, omisión, falta de interés y aplicación en algunas de las fases del contacto), puede traer consecuencias negativas a la empresa. Estos son, sin lugar a dudas, datos que deben preocupar a cualquier dueño, directivo, empleado consciente de sus responsabilidades. La realidad de los mercados altamente competitivos en que operan las empresas en la actualidad hace que *hoy en día*,

para la mayoría de las empresas, el servicio y la atención al cliente se hayan convertido en las únicas armas competitivas para captar y mantener "contentos" a los clientes.

En el caso de la Tienda de Departamentos *Almacenes París*, ésta creó el Centro de Estudios Superiores París, con el objetivo de administrar con un mayor nivel académico el desarrollo de personal. Está ubicado en Calle Nueva los Leones N° 200 y posee capacidad para 150 alumnos y un cuerpo de relatores permanentes de 6 académicos dependientes de la consultora Juana Anguita y Asociados. Por otra parte, el programa Investors in People (IiP) realiza tres revisiones formales de desempeño a todo el personal y el flujo bimensual de comunicaciones que inicia le Gerente General y continúa por la línea a toda la organización con retorno de preguntas y sugerencias ²⁴. Esta herramienta de comunicación ha sido clave para mantener informado a todo el personal de los objetivos y permanente desarrollo de la empresa.

Además cuentan con el programa de Formación Dual iniciado en 1995 con la Escuela de Comercio de Santiago, de la cual egresaron el año 2002, ocho técnicos en Administración de Empresas Comerciales (2 de la tienda Alameda, 2 de Parque Arauco, 2 de Plaza Vespucio y 2 de Alto Las Condes), con éstos, la empresa lleva ya en sus activo a 69 personas egresadas de este programa, ocupando cargos medios en varias de sus tiendas. Además, con la Universidad del Desarrollo se lograron 53 personas egresadas del Diplomado en Dirección de Ventas de las tiendas: Alameda, Plaza Lyon, Parque Arauco, Plaza Vespucio, Plaza Oeste, Tobalaba, Alto Las Condes, Marina Arauco, Plaza del Trébol y Barros Arana.

En materia de capacitación del personal, el año 2003, se invirtió aproximadamente, un 23% más que el año anterior (correspondiendo más de la mitad de ésta a la utilización de la franquicia SENCE y el resto a recursos propios), y conforme a los convenios con Universidades, se diplomaron el 2003 más de 50 colaboradores, logrando que el 64% de la dotación de supervisores tuviera un título universitario.

²⁴ Sistema de Retroalimentación.

Al mismo tiempo, se implementó una novedosa modalidad de entrenamiento tipo "on the job training" el cual permite evaluar las debilidades y fortalezas de cada vendedor en su puesto de trabajo aplicando técnicas de mejoramiento en forma inmediata y con impacto directo en el cliente.

En el afán por profesionalizar la empresa, se incorporaron nuevos y valiosos colaboradores, contando hasta la fecha con, aproximadamente, 500 profesionales. Es así como todas las áreas comerciales, de logística, administrativas y de crédito, entre otras, están dotadas de ingenieros comerciales, ingenieros civiles y otras profesiones clave para este negocio. Si bien esto significa un impacto en los gastos de administración, es una inversión que, sin lugar a dudas, dará importantes dividendos en un futuro próximo.

6.1.3. Administración de Espacios de Venta

Durante mucho tiempo, la concepción de grandes y medianas superficies respondió a criterios de optimización de circulación de la clientela. Los profundos cambios operados en la conducta de los consumidores, hacen que los responsables deban revisar progresivamente la concepción de los supermercados, de los hipermercados, grandes tiendas y de las superficies especializadas.

Existe el llamado Space Management, que entrega herramientas para poder planificar, gestionar y diseñar instalaciones físicas en el interior y exterior de la sala de ventas. Esta es una disciplina relativamente nueva en Chile, y la distribución de los espacios dentro de las tiendas de departamentos son, por lo general, copias de importantes tiendas estadounidenses.

Layout

En espacios de gran envergadura y altos costos de funcionamiento, es importante administrar correctamente las áreas, para hacer que éstos vendan y al mismo tiempo, tengan

la mayor oferta en el mínimo espacio posible. Se debe analizar la rentabilidad del producto en función de los metros cuadrados que requiere para su venta.

Hay que planificar el espacio, haciéndolo lo más cómodo posible para los clientes, lo que implica que exista un espacio suficiente para transitar entre cada mostrador y entre los distintos departamentos. Que haya un número adecuado de cajas para evitar largas esperas al momento de pagar o realizar algún cambio.

Para la mayoría de los productos de las grandes tiendas es suficiente el sistema de autoservicio, sin embargo, hay zonas en las cuales los clientes no se pueden autoabastecer, como es el caso de artículos electrónico, perfumería, zapatería, entre otros, en las cuales es necesaria la ayuda de un vendedor para acceder a los productos.

Zonas Calientes

Estos son espacios de alta rotación donde es más probable que se realice una compra impulsiva, por lo tanto, su correcta administración se ha vuelto un instrumento para potenciar la venta de determinados artículos.

Cerca de las tiendas por departamentos, el flujo de gente es mayor y es recomendable poner productos con significativos descuentos, para que sean vistos por los clientes y tiendan a comprarlos de forma impulsiva

Manipulación del Recorrido que efectúa el Cliente

A las tiendas de retail les interesa que los clientes recorran la mayor área posible en la tienda, para que puedan ver todos los productos ofrecidos. Es por esto, que la ubicación de las escaleras mecánicas es de suma importancia. Dichas escaleras están ubicadas de tal manera, que para trasladarse entre pisos, las personas deben dar una vuelta y pasar por medio de la tienda para cambiar de escalera. El objetivo de dicha ubicación es maximizar lo que el cliente ve cuando asiste al lugar.

6.1.4. Logística y Distribución

La logística y distribución se organizan según los clientes de cada mercado, adaptándose a las características de cada sector.

Son las tareas involucradas en la planificación, la puesta en práctica y el control de flujo físico de materiales, bienes finales e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente y obtener una utilidad. La logística no sólo aborda el problema de la distribución de salida, sino también el problema de la distribución de entrada.

En la actualidad las empresas están concediendo más importancia a la logística de marketing por varias razones: *El servicio al cliente y su satisfacción*, para lo cual la distribución es un elemento muy importante. *Los costos de flete y transportación* que equivalen a alrededor del 15% del precio de un producto promedio. Metas del Sistema Logístico Proporcionar el mejor servicio al cliente, al costo más bajo.

“El nivel máximo de servicio al cliente implica entrega rápida, grandes inventarios, variedades flexibles, políticas liberales de devolución y otros servicios.”²⁵

La reducción al mínimo de los costos de distribución implica una entrega más lenta, inventarios más pequeños y lotes de envíos más grandes. Dada una serie de objetivos de logística, la compañía está preparada para diseñar un sistema de logística que reduzca al mínimo el costo de lograr esos objetivos.

Las principales funciones logísticas incluyen procesamiento de pedidos, almacenamiento, control de inventarios y transportación. Una vez recibidos, los pedidos se deben procesar con rapidez y precisión. Los artículos enviados deberán ser acompañados de documentos de embarque y facturación, con copia a varios departamentos.

²⁵ Kinnear, C. y Taylor J. Investigación de Mercados; Un Enfoque Aplicado. McGraw – Hill Interamericana. Quinta Edición, 2000.

La rentabilidad y la competitividad de las grandes tiendas dependen también de la planificación logística. Es fundamental lograr que las distintas tiendas tengan a disposición del cliente los productos y servicios que este requiere en cantidad y período adecuado, además para el caso de despachos a domicilio, le debe llegar al cliente en el tiempo acordado, para conseguir su fidelización.

Una estrategia de logística y distribución mal planificada puede llevar a un considerable aumento en los costos a nivel interno, y a nivel externo, a una pérdida de las preferencias de los clientes si no se sienten satisfechos con la oferta de la tienda.. Lo que influiría negativamente en la competitividad de la empresa.

La mayoría de las tiendas de departamentos posee una distribución centralizada, un punto de abastecimiento común para todas las sucursales,. El Sistema mencionado proporciona las siguientes ventajas:

Disminuye los costos de inventario de la empresa.

Se produce una mejor administración en las bodegas, evitando desórdenes, robos e incompatibilidad de información.

Reduce las mermas, redistribuyendo los productos a sectores donde puedan tener una mayor demanda.²⁶

Maximiza el espacio de venta, al tener un espacio mínimo destinado a bodegas. Esto es clave en el tema de la localización de la tienda, debido a que el precio del metro cuadrado en zonas estratégicas como malls o calles principales es significativamente más alto en comparación al valor de lugares más periféricos donde se ubican las bodegas.

²⁶ En algunos casos, el exceso de inventarios se distribuye a sucursales en regiones, produciéndose un desfase de temporadas.

Hay que destacar la importancia que tiene la evolución de los sistemas de información mostrada en las últimas décadas, que permiten a las grandes tiendas tener sistemas de inventarios en redes, lo que reduce los costos y mejora la oferta al cliente.

En el caso de Almacenes París, durante el año 2003 se puso un mayor énfasis en el desempeño logístico, en las mejoras de productividad y en el cumplimiento de metas, incorporando un innovador sistema de pagos por incentivo indexado directamente a la productividad. Las mejoras experimentadas en los índices de gestión durante el año recién pasado permitieron soportar el crecimiento de la empresa, mejorando el nivel de servicios y manteniendo en límites razonables el nivel de gastos para el presente año.

A la fecha, se han incorporado al centro de logística otras áreas de servicio como el Comercio Electrónico y las Adquisiciones de Suministros, además de consolidar una Unidad de Tráfico a nivel corporativo que ha permitido obtener importantes economías en el ítem transporte.

Los desafíos para el mediano plazo apuntan hacia la "Logística Extendida", lo que permite tomar el control de los procesos desde el inicio por parte de proveedores nacionales y extranjeros hasta los puntos de venta y entrega a los clientes finales, haciendo la gestión en cada una de las etapas intermedias.

6.1.5. Forma de Pago

En las tiendas de departamentos es posible pagar mediante los tradicionales sistemas; al contado, ya sea en efectivo, Redcompra o cheque, y al crédito por medio de tarjetas de bancarias y las propias de cada tienda, siendo estas últimas parte importante del negocio y de la forma de consumo que se genera en estos lugares, son parte del producto que se ofrece al consumidor y de la popularidad conseguida.

Sin duda, los fundadores de los tradicionales tiendas por departamento jamás imaginaron que la venta de muebles, ropa o artículos de línea blanca, con los años se transformarían casi en una "excusa" para potenciar el negocio financiero. De hecho, en los inicios del Siglo XXI las aproximadamente siete millones de tarjetas de crédito emitidas por las

grandes tiendas se han convertido en una gran fuente de rentabilidad para, durante los últimos años, transformarse en el verdadero negocio de Falabella, Ripley o Almacenes Paris, quienes dieron un paso más allá en esta tendencia al crear sus propios bancos.

“Estamos rodeados de plásticos que valen dinero. A través de un crédito o de un débito, como un cargo en la cuenta corriente bancaria o un prepago, miles de millones de personas en el mundo compran productos o pagan servicios a través de este sistema²⁷”.

El plástico es hoy un medio de pago ampliamente aceptado y, de cierta manera, se comienza a producir actualmente algo que ocurrió en los orígenes de este sistema, en Estados Unidos, sólo que esta vez no son los bancos los que compiten por ofrecer un sistema de crédito para comprar en diversas tiendas, sino que son las propias casas comerciales las que emiten sus tarjetas para afirmar una relación de largo plazo con sus clientes.

Las altas rentabilidades que otorgan a las casas comerciales sus tarjetas de crédito hacen pensar que, incluso en el largo plazo, este negocio será mucho más importante que su reciente incursión en el área bancaria.

Desde hace ya varios años las grandes tiendas, como Falabella, Almacenes París y Ripley, ocupan el plástico para estos fines. Sin embargo, son también las tiendas de menor tamaño, como Johnson's, La Polar, Hites, Dijon, y otras, las que iniciaron programas de crédito directo, representados por una tarjeta de cliente.

En este estudio sólo se considerarán las dos empresas que compiten directamente con Almacenes París en función de su tamaño y estrategias de negocios; Falabella y Ripley.

Partiendo por el hecho de que si bien los ingresos por concepto de intereses de las colocaciones de consumo de las tres principales casas comerciales (Falabella, Ripley y Almacenes Paris) sólo representan cerca de 8% de sus entradas totales, en términos de resultado operacional, estos llegan a explicar en torno a 50%.

²⁷ Revista Publimark N ° 177, Pág 25. Junio 2004

El sostenido crecimiento de las colocaciones que muestran las tiendas por departamento se explica tanto por el aumento de sus ventas como por la fuerte penetración que han alcanzado las tarjetas de crédito. En ese sentido destacó que aproximadamente el 75% de las ventas de Almacenes Paris se realizan a través de su tarjeta, porcentaje que en el caso de Falabella y Ripley es cercano a 68% y 60% respectivamente.

Restricciones al Crédito otorgado por Tiendas

Al otorgar crédito a los consumidores las tiendas deben cumplir con ciertas exigencias impuestas por la Ley N° 19.496, específicamente lo estipulado en el Artículo 37, que dice lo siguiente:

Del crédito al consumidor

Artículo 37°.- En toda operación de consumo en que se conceda crédito directo al consumidor, el proveedor deberá poner a disposición de éste la siguiente información:

- a. El precio al contado del bien o servicio de que se trate;*
- b. La tasa de interés que se aplique sobre los saldos de precio correspondientes y la tasa de interés moratorio en caso de incumplimiento, la que deberá quedar señalada en forma explícita;*
- c. El monto de cualquier pago adicional que fuere procedente cobrar;*
- d. Las alternativas de monto y número de pagos a efectuar y su periodicidad, y*
- e. El sistema de cálculo de los gastos que genere la cobranza extrajudicial de los créditos impagos, incluidos los honorarios que corresponda, y las modalidades y procedimientos de dicha cobranza.*

No podrá cobrarse, por concepto de gastos de cobranza extrajudicial, cantidades que excedan de los porcentajes que a continuación se indican, aplicados sobre el capital adeudado o la cuota vencida, según el caso, y conforme a la siguiente escala progresiva: en obligaciones de hasta 10 unidades de fomento, 9%; por la parte que exceda de 10 y hasta 50 unidades de fomento, 6%, y por la parte que exceda de 50 unidades de fomento, 3%. Los porcentajes indicados se aplicarán una vez transcurridos los primeros quince días de atraso.

Entre las modalidades y procedimientos de la cobranza extrajudicial se indicará si el proveedor la realizará directamente o por medio de terceros y, en este último caso, se identificarán los encargados; los horarios en que se efectuará, y la eventual información sobre ella que podrá proporcionarse a terceros de conformidad a la ley N° 19.628, sobre protección de los datos de carácter personal.

Se informará, asimismo, que tales modalidades y procedimientos de cobranza extrajudicial pueden ser cambiados anualmente en el caso de operaciones de consumo cuyo plazo de pago exceda de un año, en términos de que no resulte más gravoso ni oneroso para los consumidores ni se discrimine entre ellos, y siempre que de tales cambios se avise con una anticipación mínima de dos periodos de pago.

Las actuaciones de cobranza no podrán considerar el envío al consumidor de documentos que aparenten ser escritos judiciales; comunicaciones a terceros ajenos a la obligación en las que se dé cuenta de la morosidad; visitas o llamados telefónicos a la morada del deudor durante días y horas que no sean los que declara hábiles el artículo 59 del Código de Procedimiento Civil, y, en general, conductas que afecten la privacidad del hogar, la convivencia normal de sus miembros ni la situación laboral del deudor.

Sin perjuicio de lo anterior, cuando se exhiban los bienes en vitrinas, anaqueles o estanterías, se deberán indicar allí las informaciones referidas en las letras a) y b).

- Alianzas

Las tiendas departamentales comenzaron hace un par de años a establecer alianzas con otros tipos de retail, diversos tipos de productos y servicios, lo que busca aumentar el uso de sus respectivas tarjetas de crédito mucho más allá de lo que son sus operaciones, dándole un verdadero impulso a esta área de su negocio que no partió siendo tan relevante, pero que sin duda, es una de las que más retornos implica.

La notoria tendencia del consumidor promedio, el utilizar el crédito como medio de pago preferido, ya sea por restricciones económicas o por sentir que pueden distribuir en el tiempo mejor su consumo, significó una rápida aceptación de los cliente a utilizar estas tarjetas en las distintas alianzas que poseen las tres principales grandes tiendas, se sientes mucho más familiarizados a utilizar los créditos de las casas comerciales en comparación con los tradicionales otorgados por los bancos a través de las tarjetas de crédito Visa, Master Card, Diners, entre otras.

- *Alianzas de Almacenes París:* Farmacias Cruz verde, Shell, Help, Entel Pcs, Telefónica Móvil, Coppelía, Smartcom, Clínica Dávila, Lotería.

- *Alianzas de Ripley:* Farmacias SalcoBrand, Restaurant Sakura, Lápiz López, ESSO, Radio Shack, Pontificia Universidad Católica, Restaurant El Otro Sitio, Supermercados JUMBO y Santa Isabel, Clínica Dávila, Instituto San Marsalli, GoodYear, Feria del Disco, Movicenter, Village, Preuniversitario Pedro de Valdivia, Easy, Burger King, Doggi's., Clínica Alemana, , Telepizza, Entel Pcs, Telfónica Móvil, Smartcom, entre otros.

- *Alianzas de Falabella:* Homecenter Sodimac, Copec, Farmacias Ahumada, Abastible, Cinemark, Blockbuster, Mc Donald's, Integramédica, Clínica Santa María, Smartcom, Telefónica Móvil, Entel Pcs.

Se puede observar la variedad que existe en las alianzas adquiridas, lo que significa la familiaridad que han conseguido estas tarjetas, ya que los clientes las ocuparían en muchas más actividades que las relacionadas sólo a las compras de las tiendas. Se han transformado en un medio de pago masivo y compiten directamente, quitándole mercado a sus similares bancarias.

6.1.6 Fidelización

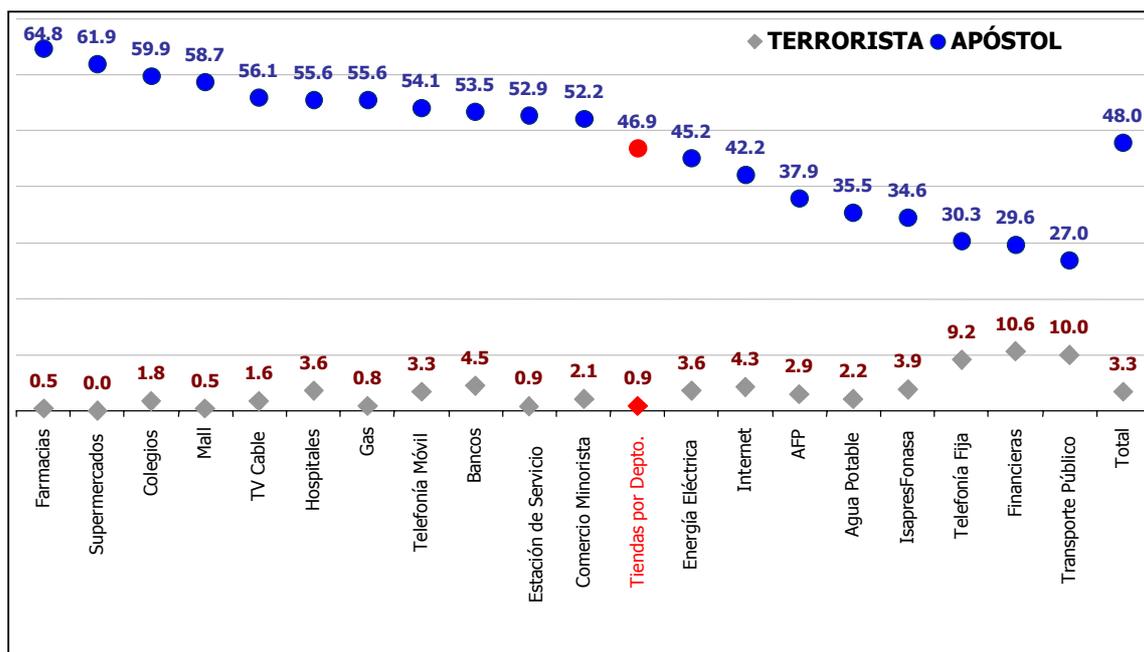
En medio de la alta competitividad en que juegan estas tiendas, existe una realidad que es la alta vulnerabilidad ante una mejor oferta, debido a que las opciones se multiplican y los consumidores son bombardeados constantemente con tentadoras propuestas. Entonces los programas de fidelización se han vuelto la base para que las empresas sobrevivan exitosamente.

Existen razones racionales y emocionales para mantenerse ligado a una marca, una institución o a una determinada tienda. En muchos sectores, las empresas han dado un paso más adelante. “No sólo se ven a sí mismas atendiendo o sirviendo clientes, en vez de un mercad, sino que consideran que mantener a sus clientes actuales es más barato, más fácil y, tal vez, más rentable que atraer a clientes nuevos”.²⁸

En Chile crece progresivamente el número de empresas que cambia el foco desde la búsqueda frenética de nuevos usuarios o consumidores a la fidelización de los que ya están con la marca pensando en establecer una relación de largo plazo. Hay un concepto que es el *Life Time Value*, que es el valor de un cliente en el largo plazo. Se busca que un cliente sea lo que se denomina *apóstol*²⁹, que es un cliente fiel que se transforma en un vendedor de la empresa, porque él mismo va generando el marketing viral, marketing boca a boca, que es mucho más persuasivo que la publicidad masiva o directa.

²⁸ Revista Publimark N° 168. Pág. 56. Agosto 2003

²⁹ Definiciones de tipos de clientes Apóstol, Mercenarios, Rehenes y Terroristas, según Kotler Philip. La Edición del Milenio. Décima Edición 2001



Índice Nacional de Satisfacción de Consumidores. 2° Semestre 2003. *Cientes Apóstoles y Terroristas por Industria*. Base Total de Clientes por industria

El gráfico muestra que los consumidores *terroristas* de las Tiendas por Departamentos son un 0.9% en esta industria, situándose bajo la media que es un 3.3%, sin embargo, los consumidores apóstoles –46.9%– se encuentran bajo la media de la industria que muestra un 48% y muy lejos del máximo dado por el sector farmacias, de aproximadamente un 65%, lo cual nos indica que aún queda un largo camino por conseguir aumentar la satisfacción de los clientes del sector de grandes tiendas.

En el otro extremo están los clientes *terroristas*, que son los que se cambian por cualquier beneficio económico. Les ofrecen una baja de precio y se fugan. Hay otros que son los *rehenes*, que tienen el producto, no se pueden cambiar y hablan pestes de la empresa. Por último, están los *mercenarios* que encuentran que el producto o servicio es satisfactorio, pero no están vinculados a la empresa, aquí se encuentran la mayoría de los consumidores, que al no tener un vínculo emocional con la empresa, necesitan estímulos que los hagan preferir una determinada tienda por sobre otra. Las empresas gastan grandes sumas de dinero en fidelizar a estos consumidores con promociones y descuentos, ya que su desafío es tratar de convertir a los mercenarios en apóstoles.

Esta migración hacia la lealtad sólo es posible si la compañía asume antes una vocación por el servicio, asegurando un estándar mínimo y homogéneo en su calidad.

Los departamentos de atención al cliente, los folletos donde se pide la opinión, los buzones de reclamos, los teléfonos de asistencia y otras instancias, son parte de las iniciativas en pro del servicio que ya se están haciendo habituales. Un paso más adelante en estos esfuerzos lo constituye la instauración de un Programa de Fidelización. Esto requiere que el cliente se inscriba para acceder a beneficios o incentivos relacionados con sus conductas de compra.

Varios son los ejemplos en nuestro país, comenzaron las líneas aéreas con los programas de viajero frecuente, donde los pasajeros habituales reciben kilometraje gratuito como recompensa, e incentivos como el ingreso al Salón VIP en los aeropuertos. En el retail también se pueden ver ejemplos como la tarjetas *Jumbo Más* donde los clientes acumulan puntos por sus compras los que luego canjean por productos. En las farmacias está el caso de *Cruz Verde*, cuya tarjeta permite obtener descuentos en medicamentos, en particular en aquellos de uso frecuente por el consumidor. Muy exitoso ha sido el programa de *Casa&Ideas*, que ha conseguido un público cautivo, en parte, gracias a sus constantes recompensas y descuentos personalizados.

En vista de esta sucesión de programas, las grandes tiendas no se quedaron atrás y hace algún tiempo también se sumaron a otorgar puntos o pesos al momento de realizarse una compra, aprovechando que ya poseían la tarjeta de crédito de la marca, que les hacía más fácil el manejo de las bases de datos y el doble uso, que también sirviese de incentivo a utilizarla en vez de otro medio de pago. Los programas de las grandes tiendas son los siguientes:

- Programa Pesos\$París³⁰

³⁰ Ver Bases del Programa Pesos\$París en anexo.

Es un beneficio acumulable por uso de la Tarjeta Almacenes Paris, que permite obtener descuentos en las tiendas en las compras posteriores a aquellas en que se ha generado "Peso \$ París", según los términos expresados en las bases notariales.

Estos se ganan por todas las compras pagadas con Tarjeta Paris en las tiendas, alianzas y /o convenios. Por cada \$100 de compra se obtiene P\$P1. Las compras con Tarjetas adicionales también obtienen Pesos\$París, pero solo pueden ser canjeados por el titular de la cuenta. Vencen el 31 de diciembre del 2004, siempre y cuando Almacenes Paris no disponga una ampliación de este plazo.

Participan todos los clientes que poseen una Tarjeta Paris y conforme al comportamiento crediticio del cliente durante un determinado periodo de tiempo, pueden ser Titular y/o Adicionales. Los Pesos\$París adquiridos se pondrán utilizar en una nueva compra a partir del día siguiente del que fueron generados.

- Programa CMR Puntos³¹

Se acumulan puntos comprando con la tarjeta CMR de Falabella, tanto en tiendas como en alianzas, para canjear por productos en forma gratuita. Por cada \$100 se otorga 1 punto, los que tienen duración de 12 meses. La cantidad de puntos indica qué producto se puede canjear, según vigencia de catálogos periódicos

- Programa Ripley Más³²

Ripley Más es un programa de fidelización para todos los Clientes Tarjeta Ripley³³, en el cual podrán acumular *maspesos* por todas las compras que éstos realicen en tiendas Ripley, Seguros Ripley, Avances en Efectivo, Súper Avances y comercios asociados.

Por cada \$100 de compra gana un maspesos. Compras que se realizan con la Tarjeta Ripley en nuestras sucursales (sólo acumulan maspesos el monto pagado con la tarjeta). Comercios

³¹ Bases del programa CMR Puntos en anexo

³² Bases del Programa Ripley Más en el anexo.

³³ Excepto los inscritos en el programa de acumulación de kms. Ripley y Lan Pass.

Asociados. Seguros Ripley. Por casa \$200 de Avances y Súper Avances solicitado gana 1 maspesos.

Para los Clientes Tarjeta Ripley la vigencia es de un año. Para los Clientes Premier, la vigencia es de 3 años, renovables anualmente. Todo esto sujeto a que el cliente haya realizado compras con su tarjeta Ripley durante el último año, y a su comportamiento de pago.

Antes de realizar cualquier intento de fidelización, hay que estudiar y segmentar a los clientes, de manera de lograr reconocer a los mejores. Y luego, poner en práctica estrategias de lealtad, concentrarse en ellos. Especialmente porque se dice que hay una regla que se da incluso en los mercados de consumo masivo y que es llamada la ley 80/20. Esta asegura que el 20% de los clientes (los buenos) justifican el 80% de las ganancias.

De ahí que hoy se habla de *Clienting*, el cual se fundamenta en una asignación inteligentemente desigual de los recursos para los clientes. Más para los mejores y menos para los que no pueden evitar la no lealtad a la marca.

6.1.7. Publicidad

“Publicidad es cualquier forma pagada, no personal, de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador que se identifica.”³⁴

La publicidad es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir mensajes a través de los medios con el fin de persuadir a la audiencia meta al consumo. Es un objeto de estudio complejo debido a la cantidad de dimensiones que comprende: la dimensión económica, psicológica, sociológica y técnica. Es un hecho comercial porque es una de las variables que debe manejar la empresa para poder hacer conocido el productos y concretar ventas mediante el empleo del método más lógico, eficiente y económico.

³⁴ Kotler Philip, La Edición del Milenio. Décima Edición.2001

Esta labor es tan importante como el trabajo creativo de redacción de textos, visualización y preparación de bocetos. El verdadero arte de la compra de medios es seleccionar éstos en forma tan experta que el público contenga el mayor número posible de clientes potenciales que puedan ser efectivamente influidos por un mensaje publicitario. Seleccionar medios tan inteligentemente que cada peso gastado en espacio o tiempo haga el trabajo de un peso y medio o más gastado por los competidores menos expertos o menos imaginativos.

Debido a que cada medio tiene un público distinto, hay que aprender a escoger dentro de cada grupo principal de medios. Hacer combinaciones creativas de los diferentes medios para sacar lo más posible de la inversión en espacio, tiempo y personal experto. Mientras más inteligente y diestramente se haga, más rinde el dinero.

Esta nos es una tarea fácil. No existe una fórmula expresa que determine con sencillez cómo se puede hacer esta selección de público. Se cuenta con pocos parámetros para medir la cantidad de clientes en perspectiva dentro del público total de cualquier medio y la clase de personas son que estos clientes potenciales. También aquí se trabaja con el juicio, un juicio basado en parte sobre investigación del mercado. En parte sobre experiencias en sobre problemas similares de selección de mercados meta en el pasado y en parte sobre pura creatividad en la combinación de medios para conseguir llegar a un público nuevo y mayor, más interesado por el mensaje publicitario.

En general, la publicidad está orientada a la acción, es decir, trata de generar una rápida respuesta en el consumidor, dentro de las que se espera la asistencia de éstos a la tienda para aprovechar liquidaciones o a informarse sobre novedades, ya sea en productos o servicios.

Si bien la publicidad está orientada a la acción directa, también genera un efecto indirecto debido a que le da fuerza a la imagen de la empresa, siempre que esté alineada con las expectativas de los clientes y los propósitos que la llevaron a realizarse. Si la imagen condiciona un efecto positivo, se fomenta y consolida la demanda a mediano y largo plazo.

Esta herramienta es útil tanto para recordar a los consumidores sobre los atributos de algún producto o servicio ofrecido, o la marca de la tienda, como para dar a conocer cambios o novedades.

Las grandes tiendas son el rubro que mayor inversión publicitaria realiza, con un aumento en este ejercicio de un 5,3%. Utilizan la mayoría de los medios de publicidad disponibles, de modo de hacer que su mensaje sea escuchado por la mayor cantidad de personas posibles, esto es por el alcance masivo que tienen a nivel territorial, de Grupos socioeconómicos y de estilos de vida.

Durante los últimos años se ha visto un *boom* de rostros conocidos como parte de campañas publicitarias, los que ayudan a mostrar al consumidor los beneficios de un determinado producto o servicio. “Pueden hacer más eficiente la comunicación de una idea , pero la clave , eso sí, es encontrar personajes con alta credibilidad”.³⁵

Este tipo de contrataciones , como rostros de campañas publicitarias, son ejemplos de la cada vez más estrecha relación entre famosos y las principales marcas del país. El objetivo es atraer a grandes figuras muy cotizadas para alcanzar una mayor recordación de marca, logrando un aumento de ventas o mejorar la imagen. Todo esto asociando una marca o producto específico con el rostro que lo promociona.

Aunque no es fácil determinar cuánto incide la presencia de un rostro en las ventas de la empresa, personajes como éstos son claves en períodos de gran competencia entre las marcas, ya que le dan mayor fuerza al mensaje publicitario y permiten una mejor diferenciación respecto de la competencia.

El rostro ideal para representar una marca o empresa es el resultado final de un proceso que se realiza con mucha acuciosidad y profesionalismo. En definitiva, el rostro es el medio para lograr que la comunicación lleguen al público y para que éste crea lo que le están diciendo. Por lo tanto, debe buscarse que el rostro y producto se mantengan en un mismo

³⁵ Revista Publimark; *Una Cara Bonita no es Suficiente*. N° 166. Junio 2003.

nivel y que, en vez de competir por el protagonismo, se potencien mutuamente para lograr la credibilidad.

Los rostros actuales de las grandes tiendas analizadas se detallan a continuación:

- Almacenes París: Tomka Tomicic, modelo y conductora del matinal *Buenos Días a Todos*, y el actor Benjamín Vicuña.
- Falabella: Sergio Lagos, conductor y animador de Canal 13, junto a algunos actores de teleseries del mismo canal, (la mayoría de ellos actuó en la exitosa producción *Machos*).
- Ripley: Kike Morandé y José miguel Viñuela, animadores de Mega, también los actores Felipe Braun y María Elena Swett, ambos actores de teleseries.

Los siguientes son los medios de publicidad utilizados por las grandes tiendas:

Televisión

Es el medio en el cual se invierte la mayor cantidad de dinero, un 57.1% (televisión abierta) del presupuesto en publicidad es invertido aquí. Existe la ventaja de tener una gran cobertura geográfica y demográfica. Se anuncian los lanzamientos de nuevas temporadas, liquidaciones y promociones en fechas especiales

La publicidad llega a los consumidores que frecuentan todas las tiendas de las distintos retails departamentales, pero está enfocada a los productos que se encuentran en las tiendas de los malls *Parque Arauco* y *Alto Las Condes*.

Radio

La radio es un medio bastante conveniente para promocionarse, posee un mayor alcance que la televisión, además tiene un menor costo. La desventaja es que los productos no se pueden mostrar y la atención que se obtiene de las personas es más baja que con el uso del medio antes mencionado. Sí puede ser efectiva en la descripción de algunos de los servicios que ofrezca la tienda..

Por esto, es principalmente usado para informar sobre liquidaciones y fechas especiales. Considerando que el diseño del mensaje permita la fácil recordación de las personas, en general, asociándolo al comercial de televisión con similares sonidos o canciones.

Prensa Escrita

Dado su gran volumen de circulación, bajos costos y la posibilidad que tiene la empresa para elegir el tamaño del anuncio, éste es también un poderoso medio de publicitar las tiendas departamentales. Sin embargo, el corto período de existencia de la prensa escrita la hace indicada sólo para resaltar liquidaciones y promociones temporales. Una forma muy utilizada es adjuntar folletos en los diarios, en los que se presentan algunos productos que se esperan destacar. Los periódicos poseen un 13 % de cuota en los medios usados por las tiendas departamentales y las revistas un 8%.

Publicidad al Aire Libre

Consiste en letreros en altura, en los cuales se anuncia la marca de la tienda, acompañada de la foto de un modelo vestido con el tipo de ropa que se puede encontrar en dicho tienda. Este medio posee la ventaja de ser visto por un gran número de personas que transiten por aquel sitio, tiene un bajo costo y permite incluir información visual, por lo que es utilizado por diferentes tamaños de cadenas. En el último período ha registrado un participación en nuestro país de un 1.2%.

Páginas Web

Cada vez mayor número de personas utilizan Internet durante más tiempo en detrimento de otros medios. Con un 10 % de cuota del consumo, Internet empieza a arrebatar con fuerza la porción de pastel de otros medios como la televisión. Si bien la estrella absoluta sigue siendo TV que copa un 41% del consumo, estudios reflejan que cerca del 4% de los consumidores han reducido el tiempo dedicado a ver el televisión a consecuencia del uso de Internet.

Actualmente, la web se sitúa entre los periódicos y las revistas . Sin embargo, a pesar de la buena posición que ocupa Internet en el ranking de consumo de medios, la publicidad a través de ésta no crece al mismo ritmo, de hecho sólo representa el 2 % del mercado publicitario en Latinoamérica.

Las tiendas departamentales utilizan este medio en escasa proporción, *en paginas de algunos bancos, con promociones atadas. Falabella, Almacenes París y Ripley* poseen sus páginas web como una forma de informar a los consumidores más cercanos a este medio, en ellas se muestran varios productos a través de los distintos departamentos, pero su fuerte son los servicios que éstas ofrecen ; como las listas de novios, de bebés, remates y ventas *on-line* de productos en oferta, para fomentar el uso de este canal.

Metro

Metro de Santiago, JCDecaux ofrecen este medio mediante vitrinas y revestimientos de los carros como una forma de aprovechar a los miles de usuarios de este sistema de movilización, aprovechando el trayecto y además los tiempos de espera.

Estos soportes publicitarios pueden ser vistos por cerca de 800 mil potenciales consumidores, quienes transitan diariamente por el Metro de Santiago, lo que refuerza el gran poder de comunicación de esta empresa de transporte de pasajeros. Este tipo de soportes es común en los principales metros del mundo como los de Hong Kong, Milán, Barcelona y Londres, entre otros.

Correo Directo

En nuestro país es uno de los medios menos desarrollados, ya que las grandes cadenas llevan muy poco tiempo explotándolo. Es un inmenso potencial que tiene una importante base de datos de los clientes para el marketing directo, que permite individualizar los clientes, saber qué días prefiere asistir a la tienda, qué compra y el medio que utiliza al pagar. De esta manera es posible ofrecer a cada uno ofertas y promociones de cuerdo a su perfil de consumo, creando un lazo más estrecho con cada uno de ellos.

Las tiendas han iniciado este tipo de marketing en una primera instancia, hacia los *clientes premium*³⁶, donde se les envían atenciones como saludos por fechas importantes, algún producto como regalo o se les informa sobre eventos especiales, donde pueden acceder a mejores precios o ser los primeros en conocer productos de nuevas temporadas, o servicios que se estén inaugurando.

Restricciones a la Publicidad

La publicidad es de mucha importancia para esta industria, por lo que es una herramienta muy utilizada. Es por esto que su uso tiene ciertas restricciones impuestas por la ley para proteger al consumidor, específicamente las descritas en el artículo 28 de la Ley N° 19.496, que se refiere a lo siguiente:

Información y publicidad

Artículo 28°.- *Comete infracción a las disposiciones de esta ley el que, a sabiendas o debiendo saberlo y a través de cualquier tipo de mensaje publicitario induce a error o engaño respecto de:*

- a. Los componentes del producto y el porcentaje en que concurren;*
- b. la idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y que haya sido atribuida en forma explícita por el anunciante;*
- c. las características relevantes del bien o servicio destacadas por el anunciante o que deban ser proporcionadas de acuerdo a las normas de información comercial;*
- d. el precio del bien o la tarifa del servicio, su forma de pago y el costo del crédito en su caso, en conformidad a las normas vigentes;*
- e. las condiciones en que opera la garantía, y*
- f. su condición de no producir daño al medio ambiente, a la calidad de vida y de ser reciclable o reutilizable.*

Al mirar las inversiones por producto, el cuadro revela que la multitienda Almacenes Paris mantiene su primera ubicación, con un crecimiento de 3,3%. En segundo lugar, y con un incremento de 44,5%, está supermercado Líder. Acerca de la participación de los soportes contemplados en el estudio, la inversión publicitaria revela una caída de 58,3% a 57,1% en televisión abierta y de 1,6% a 1,2% en vía pública (continuación de la tendencia descendente de este soporte los últimos tres años), lo cual se tradujo en crecimientos de las inversiones en prensa, revistas, Metro y televisión por cable.

³⁶ Cliente Premium, se denomina de esta forma a los clientes que de acuerdo a su perfil de consumo, volumen de compras o responsabilidad en los pagos, posee características valiosas para una empresa y deciden otorgarle ciertos beneficios.

6.1.8. Promociones

“ Es la práctica comercial, cualquiera sea la forma que se utilice en su difusión, consistente en el ofrecimiento al público en general de bienes y servicios en condiciones más favorables que las habituales, con excepción de aquellas que consistan en una simple rebaja de precio”

La promoción de ventas abarca un conjunto diverso de herramientas que generan incentivos, principalmente a corto plazo, diseñados para estimular una compra más rápida o mayor de productos o servicios específicos por parte de los consumidores o el comercio.

A diferencia de la publicidad, que ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas ofrece un incentivo. Dentro de las herramientas de la promoción a los consumidores se pueden encontrar las siguientes: muestras, cupones, bonificaciones, ofertas de reembolso de efectivo, premios, recompensas por consumos frecuentes, ensayos gratuitos, promociones cruzadas, exhibiciones en punto de compra, garantías, promociones vinculadas y demostraciones.

Las más utilizadas por las casas comerciales son la opción de llevar un producto de regalo por la compra de algún producto específico con la tarjeta de crédito de la tienda, también están las demostraciones en la sección de belleza y perfumería, garantías adicionales a las de las marcas de los productos, entre otras.

Restricciones en el uso de Promociones

Ya que las promociones son una herramienta para incentivar la compra, se debe proteger al consumidor ante acciones ilegales de las empresas en el uso de dichas promociones. La Ley del Consumidor establece lo siguiente para las tiendas por departamentos:

Promociones y ofertas

Artículo 35°.- En toda promoción u oferta se deberá informar al consumidor sobre las bases de la misma y el tiempo o plazo de su duración.

En caso de rehusarse el proveedor al cumplimiento de lo ofrecido en la promoción u oferta, el consumidor podrá requerir del juez competente que ordene su cumplimiento forzado, pudiendo éste disponer una prestación equivalente en caso de no ser posible el cumplimiento en especie de lo ofrecido.

Artículo 36°.- Cuando se trate de promociones en que el incentivo consista en la participación en concursos o sorteos, el anunciante deberá informar al público sobre el monto o número de premios de aquellos y el plazo en que se podrán reclamar. El anunciante estará obligado a difundir adecuadamente los resultados de los concursos o sorteos.

6.1.9. Marcas Exclusivas

Las Grandes Tiendas no se restringen a una categoría de producto. Por el contrario, éstas buscan tener una amplia gama de mercancía disponible que satisfaga a todos sus clientes; es decir, la mayoría de los grupos socioeconómicos cuya segmentación se realiza principalmente por edades. Las grandes tiendas de cadena deberán entonces, atender las líneas de bebés, la infantil, la juvenil, la línea para damas y la línea para varones. Lo anterior implica una selección de los productos según su uso, siendo ésta una característica muchas veces ligada a las edades de consumidor y actividades que normalmente desempeñan.

Para explicar adecuadamente esta variable se definirán a continuación algunos términos que facilitarán la comprensión:

Surtido: es la variedad del producto que podemos encontrar en un lugar.

Amplitud: es la gama de productos en una categoría específica que podemos encontrar en la tienda.

Longitud: es la variedad que se puede encontrar de un mismo artículo.

Profundidad: es la cantidad de diferentes marcas que posee la tienda de un determinado tipo de producto.

Surtido

En una tienda por departamentos éste es muy extenso, y con el desarrollo que ha experimentado el sector, se espera que siga aumentando. Se pueden encontrar las siguientes

áreas principales en una tienda departamental: Hogar, Vestuario Femenino, Vestuario Masculino, Vestuario Juvenil e infantil, Perfumería, Juguetería, Vestuario y Artículos Deportivos, Electrónica, Computación, Viajes, Seguros y Servicios Financieros (Banco Falabella y Banco Ripley).

- Hogar: es la sección que ocupa un mayor espacio dentro de las tiendas, en general, un piso y en algunos casos comparte el espacio con la sección electrónica en tiendas que son de menor tamaño. Los productos ofrecidos varían dependiendo de la ubicación del local y al grupo socioeconómico donde se enfocan.
- Vestuario Femenino: Tradicionalmente una de las secciones que ocupa una mayor área dentro de las tiendas, por las características de consumo de las mujeres y sus demandas de mayor variedad, calidad y espacio. Ocupa un piso entero, donde también se incluyen accesorio como carteras y bolsos, lentes de sol, lencería, perfumería, entre otras.

Almacenes Paris en este contexto, lanzó el año 2003 con gran éxito cuatro nuevas líneas de marcas propias en vestuario femenino enfocadas a distintos estilos de vida y necesidades: Alaniz (moda contemporánea), Opposite (moda juvenil), Anytime (ropa casual y fin de semana) y Signus (vestir urbano). Al mismo tiempo, la moda femenina ofrece marcas como Liz Claiborne, Betty Barclay, Laura Ashley, Bern Berger y Ralph Lauren, entre otras.

- Vestuario Masculino: sección que ha experimentado un crecimiento durante los últimos años debido a los cambios de conducta de los hombres, que han aumentado su interés por la imagen y con esto sus exigencias. Se incluyen ropa y accesorios masculinos, formal e informal. Su área ocupada está alcanzando a la de vestuario femenino y en algunas tiendas de mayor tamaño la iguala. El área de vestuario masculino de Almacenes Paris ha consolidado sus conceptos según los estilos de vida contemporáneo, urbano, casual, deportivo y fin de semana, manteniendo marcas de gran prestigio como Polo, Náutica, Newman, Springfield, Henry Grethel

y Cortefiel de España, e incorporando otras nuevas marcas como Cacharel, Ted Lapidus y Ferouch.

- Vestuario Juvenil: en general van dentro de los correspondientes a su género, pero en tiendas como las ubicadas en Mall Alto Las Condes y Parque Arauco, tienen asignado casi un piso entero o comparten uno para Juvenil Masculino y Juvenil Femenino. En el vestir juvenil, otra área prioritaria para Almacenes Paris, la "Zona de Vanguardia" concentra los productos y marcas estrechamente ligados a los intereses de los jóvenes, especialmente en el segmento de los deportes de moda : Reef, BodyGlove, Independent y Lost. Por otra parte, mantiene sus marcas tradicionales y se han incorporado, adicionalmente, marcas nuevas como Vans, Stussy y la marca propia femenina Opposite (14 a 20 años), mencionada anteriormente. Además se mantienen los contratos de franquicias con Springfield y Sand Key, y se logró el contrato de franquicia con Arcadia de Inglaterra, que permite ofrecer la famosa y demandada línea juvenil Top Shop.
- Vestuario Infantil: en general ubicada junto a la sección de juguetería por su relación . Se les asigna el primer piso o el primer piso subterráneo. En la tienda estudiada en la sección niños, que cubre desde los recién nacidos hasta los mini adolescentes, se pueden encontrar gran variedad en vestuario y novedad en accesorios, además de calzado y uniformes para el período escolar. La moda infantil está altamente presente con marcas como Schuss, Sucre D'Orge, Alphabet y Confetti, además de las marcas propias Mi Menor (para recién nacidos), Tribu (2 a 8 años) y Oxido (10 a 16 años).
- Perfumería: sección que ocupa casi un tercio del piso de mujeres, debido a la gran cantidad de marcas de estos productos, que incluyen cosméticos y cremas, y perfumes. Además se requieren vendedores especializados en los productos, maquilladores y cosmetólogos, para poder brindar una mejor atención al cliente. Es común observar la presencia de promotores en esta área casi de todas las marcas, ya

que existe una alta competencia entre ellas y es necesario destacarse para no quedar en desventaja. Cada laboratorio cuenta con su *stand* dentro de la tienda.

- **Electrónica y Computación:** estas secciones han sufrido un drástico aumento en los últimos 5 años, debido a los permanentes avances e innovaciones en este tipo de productos. Se debe tener a vendedores muy capacitados para atender las dudas del cliente, ya que por la variedad de productos, su tarea es explicar a las personas los atributos de cada uno. En esta sección también hay marcas que envían a sus propios promotores a exponer sus productos.
- **Viajes, Seguros y Servicios Financieros:** estas secciones son las más nuevas en las tiendas departamentales, ya que son rubros que tienen menos de una década, pero que han experimentado un crecimiento exitoso, por las facilidades de pago y por la facilidad de llegar a los clientes dada las bases de datos que las tiendas ya poseen. Requieren un espacio menor ya que la frecuencia con que los clientes las demandan es mucho menor a las demás secciones, sin embargo, en algunas tiendas este reducido espacio genera un servicio de atención de menor calidad, por lo que es un factor que las tiendas debieran tener especial cuidado.
- **Novios:** durante el año 2003 se lanzaron nuevos beneficios para los inscritos, consolidándose algunos atributos diferenciadores como "La Novia Vuela Gratis", "Argollas por \$9.900" y "Devolución del Cambio de Regalos", así como la puesta en marcha de un conjunto de beneficios con proveedores asociados a la ceremonia y fiesta del matrimonio particularmente para las tiendas de Parque Arauco y Alto Las Condes.
- **Cambio de Casa:** incorporación de un número importante de actuales y potenciales clientes que buscan cambiarse de casa. Esta incorporación y fidelización se logró con atractivos beneficios en alianza con los mejores proveedores de mudanza, aseo y pinturas, entre otros, así como con el desarrollo del programa de beneficios para

todos los inscritos, materializado en más de 30 cupones de descuentos con empresas asociadas.

Selección de Productos

La composición de los productos que se encuentran en cada tienda varía según la sucursal, dependiendo de los distintos gustos de cada sector de la población donde la tienda se ubica, en segundo lugar, de la rentabilidad de cada sucursal, y en tercer lugar, del posicionamiento de la tienda.

- Regla del 80/20

El marketing contempla la regla 80/20, que significa que el 20% de los clientes aportan el 80% de las ganancias. Para elegir el producto, la empresa se basa en que el 20% de ellos deberá representar en 80% de las ventas. Se analiza cada sucursal estudiando cuáles productos son los más relevantes en estas condiciones.

- Rentabilidad

Al analizar la incorporación de una línea de productos, se calcula la rentabilidad que ésta medida tendrá, tanto para la parte operacional, como para la no operacional.

La rentabilidad operacional se refiere a la que da el acto directo de la venta, su precio de venta menos su costo de venta, por el número de unidades estimadas a vender. Los que dejan un mayor margen operacional son los de vestuario, debido a su alta rotación.

La rentabilidad no operacional muestra la relación con las ganancias que tiene la empresa por vender ese producto, pero no tiene relación directa con las ventas. Se consideran las ganancias por promociones, inclusión de catálogos, exposición de pendorones dentro de las tiendas, entre otros. Los productos que dejan un mayor margen por este concepto son perfumería y electrónica.

- Posicionamiento

El posicionamiento que desee la empresa debe ir de acuerdo a los productos que ofrezca. Si quiere ser líder en descuentos, deberá tener un mayor porcentaje de productos de marcas exclusivas o propias, a los que se les puede hacer un mayor descuento y mantener un margen razonable con los objetivos

- Marcas Exclusivas

Son aquellos productos fabricados exclusivamente para la tienda, los cuales no se pueden encontrar en otros lugares, ya que existen contratos que se firman para mantener la exclusividad. Su característica es que son productos relativamente más económicos que las demás marcas que ofrece la tienda. Esto se debe a que no deben incurrir en publicidad porque están respaldadas por la marca de la tienda de departamentos con la cual están relacionadas.

Las marcas propias que ofrece almacenes Paris se detallan a continuación:

signus

ALANIZ

Attimo

ANYTIME

OPPOSITE

NEX
ELECTRONICO

6.1.10. Liquidaciones

Las liquidaciones son eventos de gran importancia para las Tiendas de Departamentos y son valoradas por los consumidores, ocurriendo que hay personas que esperan los períodos de liquidación para hacer todas sus compras.

En el pasado, los períodos de liquidaciones coincidían con el final de cada temporada y su objetivo era disminuir el stock de productos que no habían vendidos en el tiempo que correspondía, para tener disponibilidad de espacio para los productos que venían con la

temporada que se aproximaba. Sin embargo, debido a la alta competitividad que mantiene las principales tiendas de esta industria y a factores externos, los consumidores se han ido habituando al permanente estado de “liquidaciones” lo que ha generado la pérdida de credibilidad de esta herramienta, si años atrás se notaba una diferencia entre los meses de ventas normales y los con rebajas, concentrados habitualmente en julio – agosto y enero – febrero, ahora el tiempo de ofertas es cada vez más frecuente.

Tanto es así que la unidad de estudios del Sernac³⁷ detectó entre julio y diciembre del año 2003 un promedio de más de 16 promociones mensuales en las distintas grandes tiendas de Santiago.

Ante esto los consumidores con dificultad logran distinguir entre un período normal y el de liquidaciones. La desinformación se acentúa debido a que no todas las tiendas se refieren a lo mismo cuando ofrecen “remates, descuentos y/o liquidaciones”.

Por esto, en el Sernac están haciendo un esfuerzo por uniformar conceptos, de modo que los mensajes que las casas comerciales envían a sus clientes sean claros.

Para acotar el concepto, podemos diferenciar , principalmente, dos tipos de liquidaciones que llevan a cabo las grandes tiendas; las liquidaciones generales de la tienda en su totalidad y los períodos de descuentos según la sección de la tienda. Las primeras se refieren a los períodos de liquidación donde se pueden encontrar productos con descuentos en todos los departamentos de la tienda. En cambio, las segundas, se refieren a aquellos días de liquidación , donde los descuentos están aplicados sólo a alguna sección o departamento de la tienda, como por ejemplo; los días de la casa, de la electrónica, semana de la mujer, entre otros.

Cada tienda de departamentos tiene nombres especiales para sus períodos de liquidación, los que se mencionan a continuación:

- Períodos de liquidaciones generales en todos los departamentos:

³⁷ SERNAC: Servicio Nacional del Consumidor

Almacenes París	Cinco Días al Rojo
Falabella	Cuatro Días Fantásticos
Ripley	Días R de Ripley y 48 Horas

- Períodos de liquidaciones por Departamentos:

Almacenes París	Ventajas & Rebajas Especiales Hogar
Falabella	OfertAhorros Falabella Especiales Hogar
Ripley	Oportunidades Ripley

Estrategia de Precios

Este sector tiene diferentes políticas de precios, dependiendo del producto y si es o no una marca exclusiva de la tienda. Por lo general, estas políticas son relativamente homogéneas en todo el sector.

Las marcas que no son producidas exclusivamente por cada tienda de departamentos, negocian al precio al que serán vendidos sus productos, será igual para todas las tiendas, ya que en la mayoría de los casos donde la multitienda está al interior de un mall, la marca fabricante tiene su propia tienda de la marca, por lo diferencias significativas en los precios generarían conflictos entre ambos agentes, debido a la gran exposición que poseen las grandes tiendas en relación a la de una marca externa.

En los períodos de liquidación se pueden encontrar estas marcas con algún descuento, pero éste, no será muy significativo, los productos con los mayores descuentos serán aquellos de las marcas exclusivas de cada tienda departamental.

La estrategia de precios para los productos de marcas exclusivas es partir con un determinado margen, que a lo largo de la temporada y las numerosas liquidaciones que se realizan, va disminuyendo.

Fijación de Precios Promocionales

Este precio promocional tiene como objetivo hacer que el comprador sienta que ha hecho un *buen negocio*, además esta práctica fomenta las ventas del local en su conjunto, ya que las personas sienten que están adquiriendo productos más baratos que lo normal. A continuación se detallan las estrategias promocionales más utilizadas por las grandes tiendas:

- Rebajas anunciadas como de *tiempo limitado*, una de las prácticas más populares que se usan para rebajar los productos. Consiste en bajar el precio de varios productos por períodos de tiempo limitado, cuyo objetivo es reducir inventarios.
- Fijación de precios por un evento especial, son las rebajas de ciertos artículos mediante el diseño de *packs* promocionales.
- Descuentos de impacto psicológico; llamadas también estrategias de antes y después. Consiste en exponer el precio actual junto al anterior, de modo que la persona sienta que no puede perder ese momento para comprar el producto, ya que su precio es mucho menor al que corresponde.

6.1.11. Arriendo de Espacio a Proveedores

Dada la importancia como canal de distribución que poseen estas tiendas dentro de la industria minorista, poseen un alto poder al negociar con ciertos proveedores, para los cuales es de mucha importancia estar presentes en estas tiendas, porque logran una notoria presencia y consiguen captar un mercado más amplio. Además pagan por actividades promocionales dentro del local. Esto es muy frecuente en marcas de perfumes y cosméticos, donde la empresa arrienda el espacio en la tienda en que capacita a los vendedores.

En el caso de las marcas de ropa, no se dispone de personal especialmente capacitado para vender una marca en particular, estos productos requieren menor información y la mayoría de las veces, la decisión de compra dependerá de los gustos de los clientes, lo que no justificaría la presencia de vendedores especializados.

Además del cobro de espacios, las tiendas cobran a los proveedores por aparecer en los catálogos promocionales y por exponer letreros dentro del local.

6.2. Variables Semi- Controlables

6.2.1. Robos y Mermas

Estas son variables semi-controlables, ya que las empresas no pueden evitar que estos hechos ocurran, sí tienen cierta capacidad para controlarlos, ya que en promedio, representan entre un 5% y un 8% de las ventas.

Robos

Las tiendas de departamentos poseen el sistema de autoservicio, donde la mercadería se encuentra libre alcance de las personas,. Lo cual les permite una mayor independencia para elegir, probar y comparar productos, una autonomía que la mayoría de los clientes prefieren y que incentiva la compra impulsiva. La desventaja es que aumenta las oportunidades para que personas con conductas deshonestas aprovechen la situación.

Para evitar las altas pérdidas por robos las empresas se apoyan en personas especializadas como son los guardias de seguridad, complementado con variados sistemas de seguridad. En primer lugar, casi la totalidad de los productos cuentan con sensores que dan alerta si el producto está siendo sacado del lugar en caso que no se haya retirado, lo que se realiza al momento del pago. Esto evita que las personas puedan introducir los productos en algún bolso o similar, o que salgan con ellos puestos, sin la previa cancelación. En este caso, el sensor activa una alarma que está en las salidas de las tiendas, lo que alerta al guardia y vendedores cercanos al lugar. El problema de este medio es que en algunos casos excepcionales los vendedores olvidan accidentalmente retirar el sensor y esto produce molestias al cliente por la situación embarazosa a la que se enfrenta.

En segundo lugar, a la entrada de los probadores hay un vendedor encargado de contabilizar el número de prendas con las que ingresa la persona, las que están restringidas

generalmente a 3 ó 4, y deben asegurarse que salga con igual número. Esto e apoyado con unas tarjetas en las cuales va inscrito el número y se entregan al ingresar al probador. La desventaja de esta medida es que para la mayoría de los clientes, que no poseen malas conductas, les restringe los artículos que desean ingresar lo cual hace repetir la actividad de ir hasta donde se exhiben y muchas veces esperar nuevamente el turno para ingresar, generando molestias, y por lo tanto, afectando la decisión de compra o la imagen de la tienda a través del servicio entregado. También, en tiendas ubicadas en sectores populares, es más frecuente que ocurran estos hechos deshonestos, por lo que los vendedores presentan una actitud más prejuiciosa hacia los clientes y realizan un excesivo registro de los artículos, lo que puede incomodar al comprador sin intenciones deshonestas.

En tercer lugar, existen cámaras de vigilancia que monitorean el desarrollo correcto desarrollo de las actividades del local, además denotan presencia de seguridad, lo que disminuye las intenciones de robo.

Una cuarta medida de la tiendas de departamentos, más indirecta, es hacer sentir a sus trabajadores que son parte de la empresa, de sus objetivos y metas, ya que ellos se encuentran más cerca de los clientes y pueden realizar un mejor control, evitando también que sean ellos mismos los que ayuden a personas externas a retirar productos en forma indebida.

Las medidas que lleven a cabo las tiendas debe ir de acuerdo a lo que se señala en la Ley del Consumidor, N° 19.496, que en su Artículo 15 dice lo siguiente:

***Artículo 15°.-** Los sistemas de seguridad y vigilancia que, en conformidad a las leyes que los regulan, mantengan los establecimientos comerciales están especialmente obligados a respetar la dignidad y derechos de las personas.*

En caso que se sorprenda a un consumidor en la comisión flagrante de un delito los gerentes, funcionarios o empleados del establecimiento se limitarán, bajo su responsabilidad, a poner sin demora al presunto infractor a disposición de las autoridades competentes.

Mermas

Las mermas son las pérdidas en que incurre una tienda, ocasionadas por productos que llegan dañados, de origen o durante el traslado, o que se dañan en la tienda. Ante esto, las

tiendas deben atenerse a lo estipulado en el Artículo 22 de la Ley del Consumidor, N° 19.496:

Artículo 22°.- Los productos que los proveedores, siendo éstos distribuidores o comerciantes, hubieren debido reponer a los consumidores y aquellos por los que devolvieron la cantidad recibida en pago, deberán serles restituidos, contra su entrega, por la persona de quien los adquirieron o por el fabricante o importador, siendo asimismo de cargo de estos últimos el resarcimiento, en su caso, de los costos de restitución o de devolución y de las indemnizaciones que se hayan debido pagar en virtud de sentencia condenatoria, siempre que el defecto que dio lugar a una u otra les fuere imputable.

6.2.2. Estacionalidad

Las tres tiendas departamentales estudiadas y otras del mismo rubro pero de menor tamaño, se encuentran sujetas a ciclos estacionales, registrando las menores ventas y márgenes en el primer trimestre, debido a vacaciones y liquidación de verano. Y mayores ventas en el último trimestre, por las Fiestas de Navidad.

En los períodos donde aumenta la afluencia de público a las tiendas es importante mantener las condiciones de oferta y servicios de la tienda, para cuidar la imagen de ésta ante los clientes, se requiere una mejor administración de los espacios y de la mezcla de productos, para obtener la mayor rentabilidad posible. Sin embargo, es clave no descuidar la calidad del servicio ofrecido, que podría ocurrir por falta de stock, hacinamiento de los departamento y largos tiempos de espera en probadores o cajas. Para estos efectos se aumenta la cantidad de vendedores mediante los empleados *Part Time*, los que no son contratados como personal de planta, sino cuando existe alta asistencia de público.

Las tiendas incentivan a los consumidores a adquirir productos en períodos de baja demanda, realizando promociones navideñas a fines de octubre o en noviembre, y compras de uniformes escolares a fines de enero y en febrero.

6.2.3. Localización

La localización es una variable semi-controlable, ya que la decisión de dónde instalar una sucursal de la tienda es prácticamente libre, sólo sujeta a disponibilidad y normas de urbanismo, lo que lo hace menos controlable es la alta inversión que ello implica y con esto, la imposibilidad en la mayoría de los casos, de cambiarla de lugar en caso que no se obtengan los resultados esperados.

La localización involucra tres importantes puntos: el nivel de cobertura nacional e internacional -como el caso de Falabella que está en Argentina y Perú, y Ripley también en Perú -, la decisión de instalarse en forma particular o dentro de un mall, y por último, la ubicación al interior del mall.

Cobertura Nacional

Este es un tema de gran importancia para las tres tiendas estudiadas ya que todas aspiran a ser la más reconocida. Para lo cual es esencial poseer sucursales en la mayor cantidad de ciudades posibles, sin dejar de lado que éstas sean rentables para la empresa, ya sea por el volumen de población, nivel de ingresos y perfil de consumidores: El objetivo de estas tiendas es conseguir crear una cadena de sucursales a nivel nacional, para algunas de ellas a nivel internacional.

Independiente / Mall

Los directivos deben elegir si se instalan en sucursales independientes, en calles de importancia, o hacerlo dentro de un mall, actuando como tienda ancla. Esta segunda opción se ha vuelto la preferida, por la importancia que han adquirido los mall y porque las tiendas se potencian unas a otras al interior de éstos pudiendo captar un mayor flujo de gente del que podrían en forma independiente.

A los malls también les conviene la participación de las tiendas ancla, ya que juegan un rol fundamental en el éxito del centro comercial, se complementan. Esta es una de las razones por las que algunas tiendas participan de la propiedad de los malls.

Localización dentro del Mall

Este factor puede que no sea de completo control de los directivos de la empresa, porque los directivos del mall pueden tener asignados previamente estos lugares a sus propias tiendas ancla, aunque en general se encuentran en los extremos de los centros comerciales, lo que favorece al resto de las tiendas, ya que obliga a transitar por el centro para llegar desde una multitienda a otra similar.

Existen otros elementos que se relacionan con la ubicación, como es la cercanía de la tienda con el lugar donde el cliente estaciona su auto, la cercanía al Food Court, o la forma de pago y la posesión de tarjetas de crédito de una o más tiendas departamentales.

6.3. Variables No Controlables

6.3.1. Ciclos Económicos

“Los ciclos económicos son fluctuaciones del nivel de actividad económica general que ocurren en todas las naciones que organizan la producción basándose en empresas. Consiste en períodos de aumentos del nivel de actividad económica: expansiones, que ocurren aproximadamente al mismo tiempo en muchos sectores económicos; seguidos por etapas de caídas del nivel general de actividad: recesiones, que se funden con la fase de expansión del ciclo siguiente.”³⁸

Estos ciclos afectan a todos los sectores económicos, modificando los comportamientos de consumo. El sector *retail* se ve fuertemente afectado en momentos de crisis, aún cuando en general, la mayoría de productos que ofrecen son para satisfacer necesidades fisiológicas; alimentos y vestuario, y otros satisfacen necesidades sociales. Se esperaría que la compra de estos productos no se viera afectada ante variaciones del ingreso. Sin embargo, los consumidores tienden a contraer la demanda, frecuencia de compra y se vuelven más sensibles a diferencias de precios, dada la gran cantidad de tiendas por departamentos y multitiendas orientadas a segmentos de distintos ingresos. Entonces éstos pueden estar atentos a precios promedios de productos importantes y formas de pago que las tiendas puedan ofrecer; como pagos diferidos, menores tasas de interés o aumento del número de cuotas sin aumento del interés.

En períodos de recesión la maduración de nuevas tiendas se hace más lenta, y se postergan planes de futuras expansiones porque se vuelven más riesgosas.

En períodos de recuperación económica, como la que está viviendo Chile durante el año 2004, las oportunidades aumentan para la mayoría de los sectores económicos. Y dentro de este ambiente, sin duda, el retail es el gran protagonista. De hecho, en mayo de este año,

³⁸ Keynes, John Maynard 1936 "Teoría de la ocupación, el interés y el dinero"; Fondo de Cultura Económica, 11ª edición, 1983.

cuando Horst Paulmann colocó 20% de la propiedad de Cencosud, no sólo obtuvo US\$330 millones para el holding controlador de Easy y Jumbo, sino que la prorrata fue de 19%, es decir, hubo cinco veces más demanda que la oferta. Asimismo, en el aumento de capital que realizó D&S el factor de prorrata fue de 13,5%, es decir, la demanda por papel superó 7,39 veces la oferta. Esto significó para la controladora de Hipermercados Líder, ligada a la familia Ibáñez, US\$ 161 millones.

El buen ciclo económico por el que pasa el país ha generado una ola de colocaciones que ha consolidado sectores como en el caso del retail, cuyos títulos continuarán viéndose beneficiados por las proyecciones que existen sobre la demanda interna, lo cual favorecería al comercio.

En el caso de Empresas Almacenes Paris -que fue traspasada desde la familia Gálmez (excepto Jorge Gálmez que quedó con 27%) a manos de Luksic y Consorcio Financiero-, ahora los inversionistas esperan un aumento de capital, lo cual le permitiría rebajar su relación deuda patrimonio (de 130%), y además financiar un plan de expansión que le permita competir codo a codo con sus rivales Falabella y Ripley, que son primera y segunda entre las multitiendas.

Ahora el mercado también apuesta sus fichas para participar en una apertura bursátil de Ripley. La empresa, controlada por la familia Calderón, se convirtió en sociedad anónima abierta en noviembre de 2003. Además se proyecta para el próximo año la apertura de Hites, mientras que no se descarta que hagan lo propio el Grupo Plaza y Johnson's.³⁹

6.3.2. Variables Culturales

La globalización de los mercados está haciendo que cambien dramáticamente los patrones de consumo de todos los productos. La comprensión del comportamiento del consumidor incluye conductas observables (cuánto compra, frecuencia, etc.) y variables que no se pueden observar fácilmente (valores, necesidades personales, etc.). Entender los deseos de los consumidores implica investigar lo que piensan de los productos y de la competencia,

³⁹ Diario ESTRATEGIA. 30 de agosto de 2004

que sugieren para mejorarlos, cómo los utilizan. Es necesario dividir en segmentos los mercados y conocer cómo el comportamiento difiere de un segmento a otro. El comportamiento tiende a ser específico de un producto y una situación. La segmentación de un mercado consiste en el desarrollo de una coordenada producto-mercado específica dirigida a un grupo de consumidores con necesidades y proceso de compra específicos.

Las variables culturales afectan los patrones de comportamiento de los consumidores y demuestra que pese a la globalización económica, los valores de cada cultura nacional provocan que las pautas de consumo sean diferentes según los países.

Los factores que influyen en el comportamiento del consumidor son generalmente los conocimientos, creencias ampliamente difundidas que afirman lo que es deseable, el arte, entre otros. El proceso se hace más complejo a medida que determinamos subculturas o grupos. La estrategia del marketing recibe una gran influencia de las variables culturales, pero también influye sobre ellas. La variación en el comportamiento del consumidor, a través de diferentes culturas, tiene importantes repercusiones para la estrategia del marketing.

Nuestro entorno cultural y nuestra posición social, con su sistema de valores y conocimientos asociados, se nos transmite a través de grupos de referencia. El estrategia debe interesarse en el flujo de información de los grupos y dentro de ellos. El hogar es el grupo de referencia por excelencia, es una unidad de consumo.

6.3.3. Aumento de la Competencia

El sector de Tiendas de Departamentos ha mostrado un crecimiento constante, también una modernización de los locales existentes y la apertura de nuevos a lo largo de todo el país, además se han creado nuevos barrios en Santiago, lo que ha generado centros urbanos con sus respectivos centros comerciales que incluyen grandes tiendas, salas de cine, centros médicos, como el caso de Huechuraba, donde se inauguró el mall Plaza Norte en noviembre del 2003. Además marcas existentes se han repositado, este es el caso de La multitienda

La Polar, que mostró un cambio de imagen y apostó a nuevos segmentos abriendo un local en el centro comercial Portal La Reina.

“ Los estudios demuestran que en Santiago se pueden construir aún más tiendas sin saturar el mercado. Cada vez es mayor el número de personas que entran al mercado laboral y accede a las diferentes formas de pago de las multitiendas. Al mismo tiempo , las personas que poseen una tarjeta y pagan sus cuotas al día aumentan su cupo de compra, por lo tanto, se aumenta el poder de venta”⁴⁰.

Es común que todas o casi todas las grandes tiendas instalen sus locales en los principales malls del país, verdaderos pilares de las tiendas comerciales.

Esta industria está fuertemente dominada por compañías nacionales, y la mayoría de las cadenas internacionales que han operado en el país han debido abandonar sus operaciones en el mediano plazo por no conseguir una respuesta exitosa por parte de los consumidores, algunas de estas son JC Penney, Sears, como tiendas departamentales, y Carrefour como supermercado, además la última en abandonar fue el home center Home Depot, que fue comprado por la multitienda Falabella como una forma de diversificar y ampliar su negocio.

Uno de los factores que llevaron al fracaso de JC Penney, además de no lograr la adaptación a los gustos de los consumidores, fue la incapacidad de ofrecer y administrar un crédito que compitiera con las empresas rivales presentes en el mercado.

El aumento de la competencia nace principalmente de empresas nacionales, con nuevas sucursales en el país y el extranjero - Argentina y Perú- , más que por la llegada de cadenas internacionales.

6.3.4. Reformas a la Ley Laboral

Las leyes laborales son un factor muy importante en la administración del negocio de las grandes tiendas, ya que éstas operan con un alto número de empleados, con variados contratos y horarios que dependen de fechas importantes y horarios de atención de los malls, en el caso de los que se ubican al interior de ellos. Los fines de semana deben asistir

⁴⁰ Revista Publimark. N° 76. Abril 1996. *Grandes Tiendas; El Negocio se Multiplica.*

a sus trabajos y los días festivos no son un día de descanso para la mayoría de los trabajadores. Se rigen por leyes adicionales a las de trabajadores de jornada de días hábiles.

Se han ido aprobando reformas que protegen a los empleados pero que significan un aumento de costos para las grandes tiendas. En 1994 se aprobó la reforma que obliga a aquellos establecimientos de jornadas laborales que incluyen días sábados y domingos, a otorgar a sus empleados un día domingo libre al mes. La reforma de septiembre del 2001 insiste y profundiza en este aspecto, obligando a dar libre dos domingos al mes.

Trabajo en Domingos y Festivos

- *Referido a la jornada de trabajo propia del comercio, que permite incluir como laborable los domingos y festivos, se dispone:*
- *La jornada de trabajo no debe exceder las 48 horas semanales y debe ser distribuida en no más de seis ni menos de 5, con un límite máximo de diez horas de trabajo diario.*
- *Obligación otorgar un día libre a la semana en compensación del domingo trabajado y eventualmente otro día libre en compensación a los festivos en que se haya laborado; debiendo a lo menos en cada mes, dos días de descanso coincidir con un domingo.*
- *Todos los días feriados trabajados que excedan de uno semanal, pueden compensarse con otro día libre o ser pagados como extraordinarios.*
- *En días festivos como Navidad, Año Nuevo o fechas significativas está todo el comercio habilitado para trabajar. La apertura de los locales en esos días pasa por una decisión para cada empresa.*

Para las empresas del sector esto se traduce en mayores costos de mano de obra , recurriendo a trabajadores part-time , que implica un aumento de costos de aproximadamente un 5%.

Personal Part- Time

- *Se extiende por tal a aquellos trabajadores cuyo tiempo de trabajo semanal no exceda los dos tercios de la jornada ordinaria (32 horas semanales). A diferencia de la jornada laboral común que fija un lapso de 30 minutos para la colación, en la jornada de part-time se regula la extensión mínima y máxima de ella pudiendo durar no menos de media hora ni más de una.*
- *La normativa a personal part-time es una nueva disposición en términos laborales, ya que antes de la normativa del año 2001, si un trabajador laboraba menos de 48 horas semanales se acogía al pago de sus servicios de manera proporcional al ingreso mensual.*

La jornada de trabajo de 48 horas semanales regirá hasta el día 31 de diciembre del 2004. Desde el 1° de enero del 2005, ésta se acortará a 45 horas semanales. Con esta disposición se espera que, en el largo plazo, se desarrollen más empleos parciales y que haya menos trabajos de tiempo completo. Apuntando a que las empresas cumplan su jornada con dos turnos de trabajo.

Para dar origen a un fondo de ahorro denominado Seguro de Desempleo, las empresas deben aportar un 2,4% de las remuneraciones imponibles de los trabajadores. A su vez, estos contribuirán con un 0,8% de su sueldo líquido, creando un fondo de cesantía.

6.3.5. Ley del Consumidor

La Ley N° 19.496 establece normas sobre protección de los derechos de los consumidores, es otra importante variable que deben tener en cuenta las tiendas por departamentos al momento de ofrecer sus productos y servicios, o al establecer nuevas políticas empresariales.

“La presente ley tiene por objeto normar las relaciones entre proveedores y consumidores, establecer las infracciones en perjuicio del consumidor y señalar el procedimiento aplicable en estas materias.”⁴¹

Para los efectos de esta ley se entenderá por:

Consumidores: las personas naturales o jurídicas que, en virtud de cualquier acto jurídico oneroso, adquieran, utilicen o disfruten, como destinatarios finales, bienes o servicios.

Proveedores: las personas naturales o jurídicas, de carácter público o privado, que habitualmente desarrollen actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución o comercialización de bienes o de prestación de servicios a consumidores, por las que se cobre precio o tarifa.

Información básica comercial: los datos, instructivos, antecedentes o indicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al público consumidor, en cumplimiento de una norma jurídica.

Publicidad: la comunicación que el proveedor dirige al público por cualquier medio idóneo al efecto, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio.

⁴¹ Ley N° 19.496. Artículo 1.

Anunciante: el proveedor de bienes, prestador de servicios o entidad que, por medio de la publicidad, se propone ilustrar al público acerca de la naturaleza, características, propiedades o atributos de los bienes o servicios cuya producción, intermediación o prestación constituye el objeto de su actividad, o motivarlo a su adquisición.

Contrato de adhesión: aquel cuyas cláusulas han sido propuestas unilateralmente por el proveedor sin que el consumidor, para celebrarlo, pueda alterar su contenido.

Promociones: las prácticas comerciales, cualquiera sea la forma que se utilice en su difusión, consistentes en el ofrecimiento al público en general de bienes y servicios en condiciones más favorables que las habituales, con excepción de aquellas que consistan en una simple rebaja de precio.

Oferta: práctica comercial consistente en el ofrecimiento al público de bienes o servicios a precios rebajados en forma transitoria, en relación con los habituales del respectivo establecimiento.

CAPÍTULO 7 : CASO ILUSTRATIVO ALMACENES PARIS

7.1. Metodología de recolección de datos:

□ Focus Group

La muestra para realizar los focus group se seleccionaron por conveniencia, las personas debían tener una edad que estuviese dentro del rango (20-30 años). El alcance de los participantes fue sólo la Región Metropolitana, en especial, Santiago. Otras restricciones para la muestra fueron:

- Personas de ambos sexos
- Ser estudiantes de carreras universitarias o técnicas, no poseer carga familiar
- Profesionales, solteros o casados pero sin hijos.
- Haber comprado en alguna tienda por departamentos durante los últimos 6 meses

El primer encuentro se celebró en una sala de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile. Las personas fueron invitadas con un a semana de anticipación, donde se les pedía asistir para conocer su opinión indicándoles que sería de mucha utilidad. Se convocaron 10 personas, 3 sobre el tamaño óptimo, ante posibles inasistencias. Esto ocurrió, por lo que asistieron finalmente 7 personas. La reunión fue dirigida por dos entrevistadores, para tener una mejor recolección e interpretación de información.

El segundo encuentro fue llevado a cabo en una casa, preparada adecuadamente para la reunión, donde asistieron alumnos de 5 alumnos de distintas carreras y universidades, y 2 personas tituladas que estaban trabajando y viviendo en forma independiente. El evento se llevó a cabo con la presencia de 7 personas más los 2 entrevistadores.

El tercer encuentro fue realizado en un café del sector de Providencia, lugar que se escogió para mayor comodidad de los asistentes, debido a la cercanía de sus lugares de trabajo, ya que los asistentes no eran estudiantes. Llegaron al encuentro 7 personas, en esta ocasión sólo hubo un entrevistador.

Las tres reuniones se prepararon para tener una duración de 1 hora y media, para ellos se llevaba una pauta previamente estudiada, para ir conversando los temas en orden y no olvidar puntos importantes. Con un formato de respuestas abierto, los encuestados tuvieron la oportunidad de expresar libremente sus percepciones y sentimientos sobre los temas presentados. Los resultados de este método se detallan a continuación:

- En primer lugar, se tuvo que redefinir el rango de edades para el grupo objetivo, ya que se observó una diferencia importante en las actitudes y opiniones que daban los participantes menores a 203 años, más parecidas a las actitudes de adolescentes, mostraban una menor participación en las decisiones de compra, siendo sus padres finalmente los que tenían la decisión final. Por este motivo, se decidió que el rango partiría de los 23 años, donde el comportamiento de las personas era más homogéneo y con un perfil más cercano al que se tenía por objetivo.
- Se encontró que la asistencia a tiendas por departamentos era más frecuente de lo que se esperaba, en mayor medida para las mujeres. La mayoría mencionó que asistían a lo menos 2 veces por mes, algunos excepciones fueron dos personas que asistían a lo menos una vez por semana. Esto fue de gran ayuda ya que al ser las visitas más repetidas, las personas entrevistadas estaban al tanto de varios factores por los que se quería consultar, tenían claras algunas promociones específicas de cada una de las 3 tiendas mencionadas y uno de los elementos claves que los motivaban a ir era las oportunidades que ofrecían algunas promociones. También llamó la atención que la mayoría de los asistentes visitaba con frecuencia los sitios web que poseen estas empresas, para saber novedades y para aprovechar descuentos que éstas ofrecen si se compra mediante esa vía.
- Si bien para muchas personas estas tres tiendas son completamente similares, en los grupos encuestados se notó preferencias por una u otra, debido a diferencias importantes que ellos percibían, tanto en los productos, como en las comodidades de la sala de venta y la atención recibida. Gran parte de los asistentes parte asumiendo que en estas tiendas no encontrará artículos altamente exclusivos, sino productos

relativamente comunes y a precios medianamente económicos, sin embargo, se planteó que sí hay diferencias en la mercadería que ofrecen entre ellas, sobre todo en los departamentos de vestuario. Para algunos hombres presentes, estas mayores diferencias las notaban además en los departamentos de electrónica y computación.

- Otro punto importante, que destacó por el alto conocimiento de los participantes, era el tema de los viajes, los respectivos paquetes de viajes que ofrece cada una de las tiendas por medio de sus agencias, que para los entrevistados significaban una forma fácil de acceder a viajar, además de las posibilidades para pagar con los créditos que proporcionan cada una de las tiendas.

- Cuando se preguntó sobre los elementos que valoraban al momento de asistir al lugar y al momento de decidir la compra, se mencionaron los siguientes:
 - Locales cómodos y ordenados
 - Espacios amplios en probadores y cajas
 - Atención “amable”⁴² y en todo momento, no sólo cuando se acercaran a cancelar.
 - Productos de calidad
 - Precios bajos, en comparación a marcas como Zara, Barbados, Wrangler, Ellus, Foster, MNG, Mossimo, entre otras, ya que decían que varias veces las marcas propias de cada tienda tenían precios similares a marcas reconocidas, y obviamente ellos preferían estas últimas.
 - Alta Rotación de mercaderías, que existan novedades a la siguiente visita
 - Personas capacitadas para atender, sobretodo en departamentos de electrohogar y computación.

- La preferencia de asistir a tiendas que se encuentren dentro de un mall, a diferencia de las que están ubicadas en calles principales pero en forma aislada, fue unánime, Todos argumentaron que esto era mejor porque les permitía adquirir otros productos

⁴² Fue uno de los factores más mencionados.

dentro del centro comercial o realizar otras actividades, además de la existencia de estacionamientos.

- Para las personas que habían comprado productos que requerían despacho posterior, como artículos electrónicos, muebles, etc. El servicio de entrega era importante, el cumplimiento de fechas y horas, además de los cobros de envío.
- El poseer crédito en una de las tiendas no significaba una preferencia directa por ella, en muchos casos se tenía la tarjeta y no se había usado, o preferían comprar en otra tienda. Había casos en que poseían crédito en las tres casas comerciales, pero se tenían para aprovechar ofertas que atan ventas con el uso de ellas, u ofrecen promociones sólo si la compra es a crédito. No se observó un alto uso del crédito, salvo algunas excepciones de encuestados o para compras grandes.
- También se preguntó sobre el cambio del logotipo de Almacenes París, la recepción de los entrevistados fue positiva, la mayoría opinó que era necesario un cambio ya que el anterior se asociaba a décadas pasadas, por la forma de letra y color. El nuevo les parecía atractivo y menos formal. También se habló sobre la publicidad y los rostros de las distintas tiendas. Los entrevistados manifestaron que los rostros eran una mejor forma de asociar las tiendas al mensaje, ya que muchas veces les ocurría que se acordaban de la promoción o aviso pero no de la marca de la tienda, lo que ahora se les hacía más fácil. En el caso de Almacenes París, la modelo y conductora Tomka Tomicic fue asociada casi por la totalidad de los participantes, mientras que su pareja publicitaria, el actor Benjamín Vicuña, obtuvo una menor recordación. Falabella fue asociada mayormente al conductor Sergio Lagos y actores, alguien mencionó a Paulina Nin (que hace bastante tiempo no es parte de campañas) pero argumentando un rechazo hacia su personalidad. Para Ripley el más recordado fue Kike Morandé, con buena aceptación de los entrevistados, y luego la pareja de actores Braun-Swett, la cual era recordada pero no generaba un efecto creíble para los participantes. También algunos comentaron sobre la publicidad de Ripley en la cual aparece la actriz mencionada junto a dos modelos internacionales, la cual es

considerada como absurda y fuera de lugar por muchos de los participantes, que argumentaban que no aportaba nada de valor.

□ **Observación Directa**

La observación directa se llevó a cabo en las tres tiendas analizadas, ubicadas en los malls Parque Arauco y Alto Las Condes, y además en tiendas independientes como Falabella y Almacenes París del sector de Providencia. Se asistió a estos lugares para realizar algunas compras o sólo para observar el comportamiento de clientes y personal de los locales.

Se observó alta asistencia en estos lugares, lo que estaba afectado por el factor “fin de año”, ya que se comenzó a ir en el último trimestre del año, donde cíclicamente asisten más consumidores. Sin embargo, se constató que muchas personas asisten sólo a “vitriñar”, sin un objetivo claro de compra. Los fines de semana, como era de esperar, es cuando más personas asisten, ya sea por mayor disponibilidad de tiempo y además por que otros comercios alternativos se encuentran cerrados.

El personal de contacto fue detalladamente observado, analizando su presencia, cordialidad o falta de ésta, la rapidez para responder a los clientes y solucionar problemas, como cambios de mercadería, fallas de productos, donde se notaba una mejor atención por parte de personal relativamente más joven. Un punto a destacar es la presencia de promotores de marcas externas, y la poca información que poseen del resto de la tienda, en varias oportunidades se les consultó sobre productos o servicios, los cuales no estuvieran a su cargo y respondieron en forma poco amable y con un desinterés muy notorio, sabemos que si bien se les contrató para un determinado producto, para la mayoría de los clientes, son parte de la tienda y por lo tanto de la imagen, y una mala atención de ellos es asociada a un mal servicio de la marca de la tienda por departamentos, lo que afecta negativamente los esfuerzos de mejorar la calidad del servicio.

El desorden de las estanterías en algunos días *peak*, genera una imagen de poca higiene y produce rechazo en los clientes, les cuesta encontrar productos y éstos muchas veces han sido deteriorados. En este sentido es importante que exista evidencia física de que se

ordenó e hizo aseo, una mayor frecuencia donde circulen más personas, sobretodo en lugares más encerrados como son los probadores, donde en muchas oportunidades los clientes no se encontraban conformes con el lugar, debido a los malos olores y suciedad generada por alto uso y optaban por desistir de la compra.

La forma de pago también mostró algunas situaciones a destacar, los vendedores dan por hecho que todas las personas van a pagar con crédito de la tienda, esto puede ser inducido por políticas de la empresa que ordenen potenciar su uso, pero solían ser insistentes y a mostrar menor interés cuando la compra era en efectivo, reacción que no deberían tener hacia los clientes.

Mediante la observación se intentó comprender aspectos relevantes del funcionamiento de estas tiendas, como los sistemas de seguridad, el valor de la localización, la importancia de la distribución del espacio físico dentro de la tienda, entre otros descritos en el capítulo anterior como variables claves de la industria

□ Encuesta

A pesar que las encuestas serán realizadas fundamentalmente en los mencionados malls y en las afueras de las tiendas que se ubiquen en forma independiente en calles de alto público, no se descartó la opción de realizar la encuesta a consumidores de las tiendas departamentales en: universidades, empresas, entre otros. Es decir, aleatoriamente también se seleccionarán encuestados, pero asegurándose que sean consumidores de la marca.

Debido a que se utilizará como tipo de muestreo el no probabilístico no se podrá calcular el error muestral sin que se planteen los siguientes supuestos:

- Que la muestra es probabilística
- Suponer desviación estándar = 0.5, por lo tanto varianza máxima de 0.25
- Nivel de confianza del 95%

Proceso de Muestreo Encuesta:

- Elementos: Hombres y mujeres consumidores habituales de tiendas de departamentos
- Rango de Edad: entre 23 y 30 años
- Actividad: estudiantes universitarios o técnicos o profesionales trabajando.
- Estado Civil: solteros (dependientes o independientes) o casados sin hijos
- Alcance: Santiago.
- Hayan asistido a alguna de estas tiendas en los últimos 4 meses
- Tamaño de la muestra (no probabilístico): 96 observaciones
- Procedimiento de muestreo: por conveniencia.

Para determinar el tamaño óptimo de la muestra nos propusimos tener un error aproximado de un 11%, que bajo los supuestos planteados anteriormente, entrega el siguiente número de encuestas a realizar:

$$n = \frac{z^2_{\alpha/2} * \sigma^2}{\varepsilon^2} = \frac{(1,96)^2 * 0,25}{(0,10)^2} = 79,37 \approx 96 \text{ encuestas}$$

7.2. Resultados Encuesta

Las primeras cuatro preguntas se utilizaron como filtro para saber si las personas entrevistadas encajan en el segmento de interés. También se clasificó a las personas por sexo, esto era registrado por el encuestador. Las preguntas son :



1) ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra tu edad?

Menos de 23 años	
Entre 23 y 30 años	
Más de 30 años	

En ésta, la segunda alternativa era la requerida, por lo tanto, los encuestados que tuviesen edades que se ubican en los intervalos restantes fueron descartados.

La pregunta N° 2 también descartaba encuestados que no pertenecieran al perfil de interés, además clasificaba a las observaciones para poder interpretar datos en forma cruzada con información de otras preguntas.

Ocupación o Actividad:

Estudiante -Universidad	
Estudiante - Instituto	
Trabajador Profesional	
Otra- cuál?	

Con ella el grupo se dividió de acuerdo a su actividad, obteniéndose:



La mayor parte de la muestra está constituida por estudiantes universitarios, seguidos por trabajadores profesionales y, en menor cantidad, por estudiantes de instituto. Hubo personas que realizaban otras actividades pero no clasificaban para el grupo requerido, por lo tanto no se consideraron.

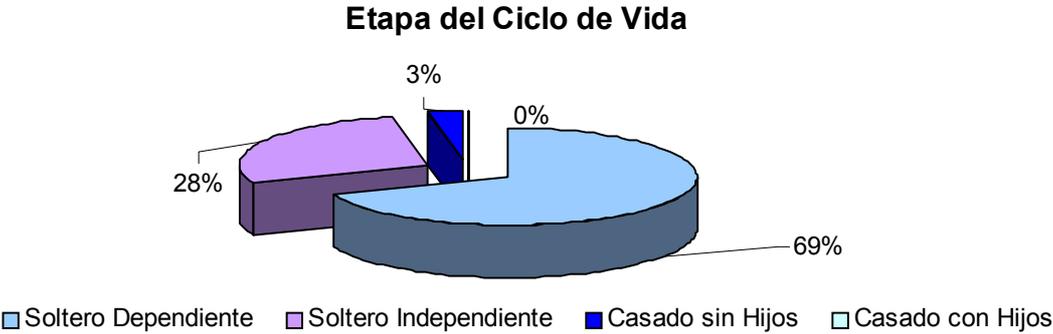
Es importante destacar que las encuestas se realizaron en diferentes días y horarios, para evitar producir sesgo en los resultados. Por ejemplo, realizarlas sólo en la mañana, cuando las personas que están trabajando difícilmente pueden ubicarse en un mall.

Con la tercera pregunta, además se filtrar las observaciones por la etapa del ciclo de vida en que las personas se encontraban, se esperaba clasificar entre las tres de interés para cruzar esta información con la recibida en las preguntas de preferencias y valoraciones.

3) Estado Civil

Soltero Dependiente (no financias todos tus gastos)	
Soltero Independiente (te autofinancias)	
Casado sin hijos	
Casado con hijos	

Los resultados son los siguientes:



La mayoría de los encuestados eran solteros dependientes, aunque en esta clasificación había también y trabajadores profesionales pero que aún no se podían financiar completamente, por lo que clasificaban en esta categoría, vivían con sus padres pero no cubrían todos sus gastos.

Le siguen, en un tercio aproximadamente, los trabajadores profesionales que se financiaban completamente, y en una proporción muy baja, había personas casadas pero que no llevaban la carga de mantener hijos.

Hubo muchos más encuestados que eran casados y con hijos en este rango que casados y sin hijos, pero que se descartaron por no pertenecer al grupo que se observaba.

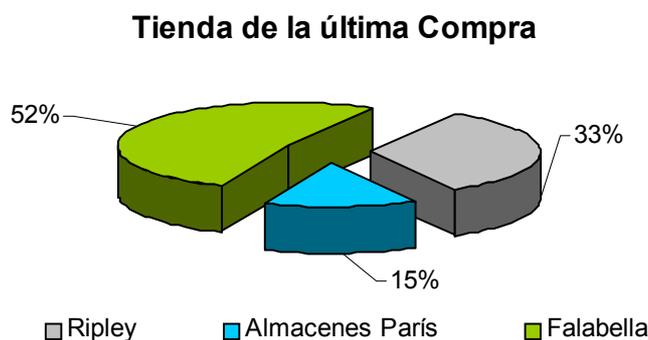
4) ¿Has comprado en alguna de ellas durante los últimos 4 meses?

Sí	
No	

Con esta pregunta sólo se esperaba conseguir información más exacta, ya que si la persona no había asistido a alguna de las tiendas en el último periodo podría ocurrir que no recordara bien algunos elementos importantes para el análisis. Si el encuestado había pasado hasta esta pregunta, clasificando en las condiciones anteriores, pero no había comprado últimamente, se le agradecía la participación y se finalizaba el procedimiento.

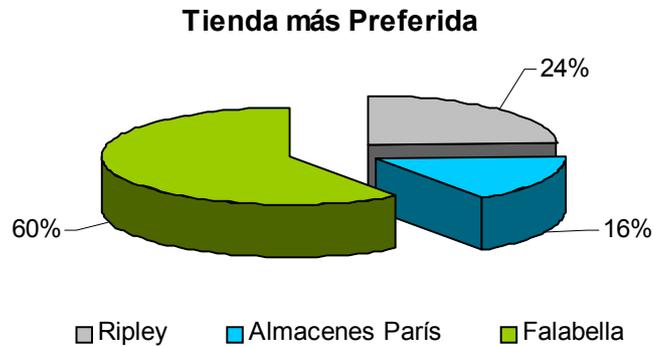
5) ¿En cuál de ellas fue tu última compra?

Ripley	
Almacenes París	
Falabella	



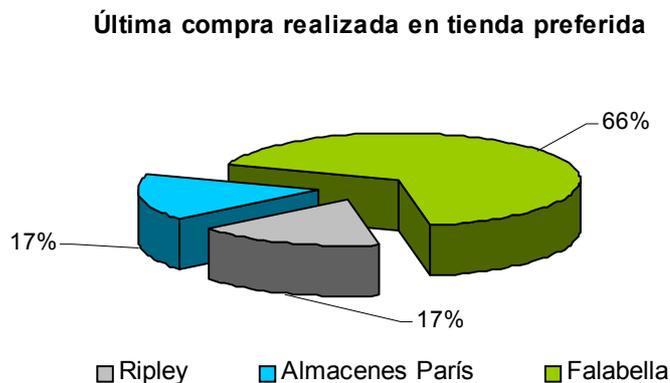
La mitad de los encuestados mencionó haber comprado por última vez en Falabella, un tercio en Ripley y un 15 % en Almacenes París, esta pregunta se hizo para verificar si la

última compra tenía que ver con la preferencia por una de la tiendas, datos que se comprueba con la pregunta N° 6, en la que se pide ordenar según preferencias las tres tiendas:



Los resultados muestran a Falabella como la tienda por departamentos más preferida, en un porcentaje mayor al exhibido en la pregunta anterior cuando se pregunta por la última en la que se ha comprado, aunque el orden de preferencias mantiene el orden la más comprada a la menos comprada.

Ahora, se compararan las preguntas 5 y 6 para analizar en que proporción la última compra tiene que ver con la preferencia por la tienda. Ocurrió que sólo en un 50% de los casos la última compra se llevó a cabo en la tienda preferida por el consumidor, de este porcentaje, Falabella fue la que más coincidencias tuvo, las dos tiendas restantes presentaron igual número de coincidencias:

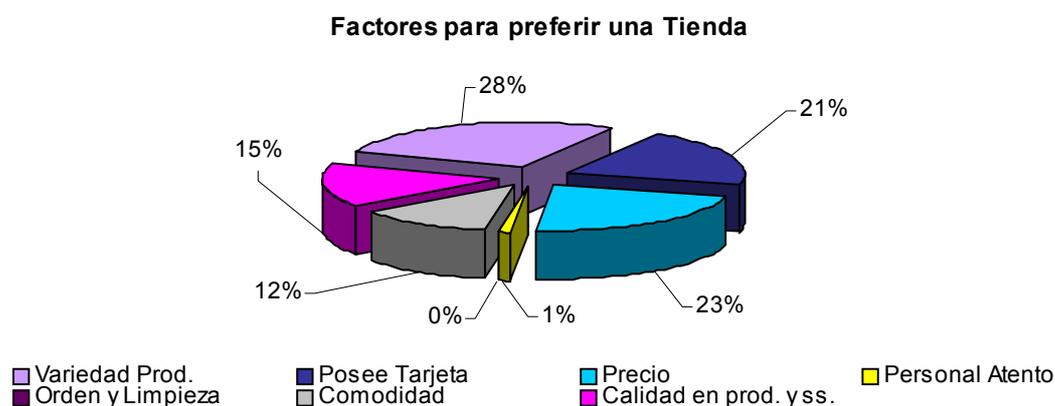


La pregunta n° 7 pretende observar qué factores considera el consumidor y en qué grado de importancia, al momento de preferir una tienda por departamentos. Estos factores surgieron como resultado de los *focus group* realizados, de acuerdo a lo que los asistentes sugerían. La pregunta se detalla a continuación:

7) ¿Cuáles son las razones por las que prefieres esta tienda? Ordena de 1 a 7, desde la razón más importante (1) a la menos (7).

Variedad de Productos	
Tengo Tarjeta de Crédito de la Tienda	
Precio	
Buena Atención del Personal	
Orden y Limpieza de Productos	
Comodidad de Espacios (probadores, cajas, pasillos)	
Buena Calidad de Productos y Servicios	

La que arrojó los siguiente resultados:



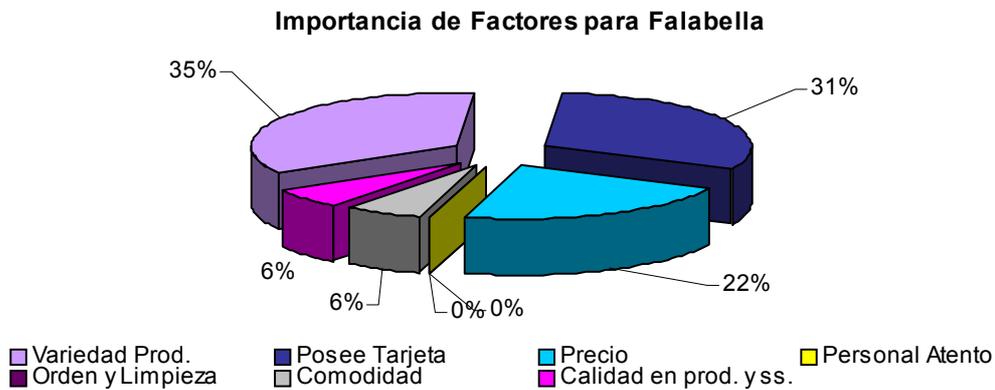
Los factores más mencionados como razón para preferir una tienda fueron en primer lugar: la *variedad de productos y servicios* con un 28%, seguido de *precios* con un 23%, en tercer lugar estuvo la *posesión de la tarjeta* de la tienda con un 21% .

El segundo grupo de factores importantes está compuesto por: *Calidad* con un 15% y *Comodidad de espacios* con un 12%.

Se realizó un análisis individual por tienda, complementando la pregunta n° 7 con la información de la pregunta n°6 donde se obtiene la tienda preferida, para ver si existen

diferencias en el orden de importancia de factores según la tienda de preferencia del consumidor.

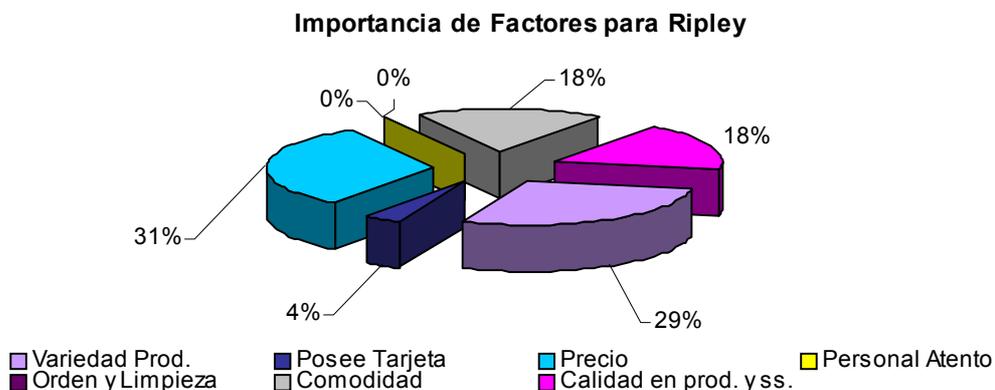
➤ Para Falabella, la más preferida, se obtuvo lo siguiente:



Para el caso de Falabella, los factores más importantes para los clientes fueron , en primer lugar: la *Variedad de productos y Servicios* con un 35%, luego la *Posesión de tarjeta* de la tienda con un 31% y en tercer lugar, el *Precio* con un 22%. Aunque el orden de preferencias es similar al general, los factores presentan una mayor, aumentando la proporción de importancia para los clientes de esta tienda.

Con iguales porcentajes, se ubican en cuarto lugar, La *Calidad* de productos y la *Comodidad* de espacios, con un 6% cada uno. El orden de éstos también es similar al del grupo pero en este caso, la importancia de estos factores es menor para los clientes de Falabella.

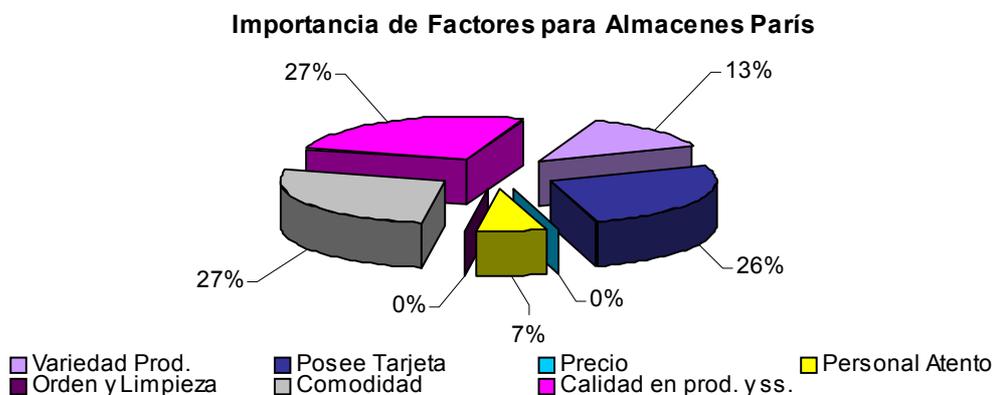
Para la tienda Ripley, la segunda en preferencias, los factores de ordenaron de la siguiente manera:



En Ripley ocurre que el factor principal de preferencia es el Precio con un 31% a diferencia de Falabella que lo mostraba en tercer lugar. En segundo lugar está la *Variedad* de Productos y Servicios, con un 29%. La Comodidad y Calidad se encuentran en tercer lugar, ambos con un 18%, y en último lugar está Posesión de la tarjeta de crédito de la tienda con un 4%.

Los factores más relevantes se mantienen para estas dos tiendas y en relación a los del grupo, pero ocurren cambios en el orden de importancia para los cliente entre ambas.

En tercer lugar de preferencias se ubicó Almacenes París, tienda para la cual los factores se ordenaron así:



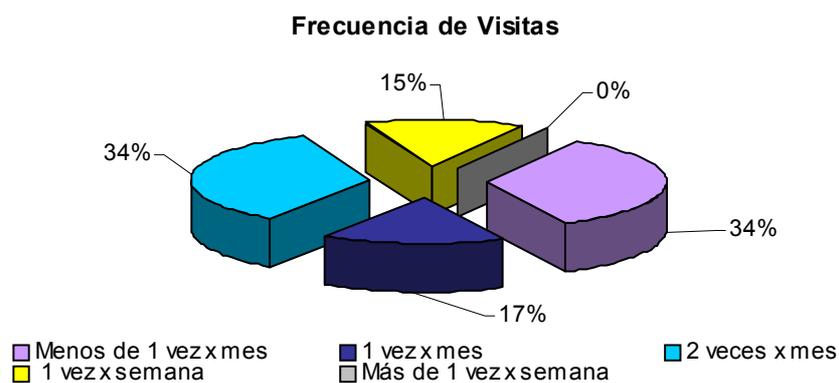
Para los clientes de Almacenes París, los factores principales son, en primer lugar la *Calidad* de productos y servicios junto con la *Comodidad* de espacios, ambos con un 27% invirtiéndose el orden de preferencias en relación a las tiendas anteriores. En tercer lugar, con un valor muy cercano está la *Posesión* de tarjeta de crédito de la tienda con un 26%.

Un segundo grupo de factores son la *Variedad*, en cuarto lugar con un 13%, seguido de *Personal Atento* con un 7%, éste ultimo factor sólo es considerado por los clientes de Almacenes París. Ocurre también, que el precio no presenta importancia significativa para estos clientes, a diferencia de los dos casos anteriores donde para Ripley significaba el factor más importante de preferencia, y para Falabella era el tercero de importancia.

8) ¿Con qué frecuencia visitas estas tiendas (Falabella, Almacenes París y Ripley)?

Menos de 1 vez por mes	
1 vez por mes	
2 veces por mes	
1 vez por semana	
Más de 1 vez por semana	

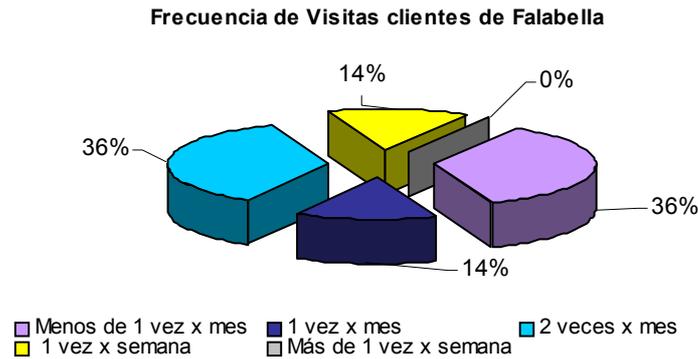
Con esta pregunta se esperaba clasificar la asistencia y compras a las tiendas por departamentos:



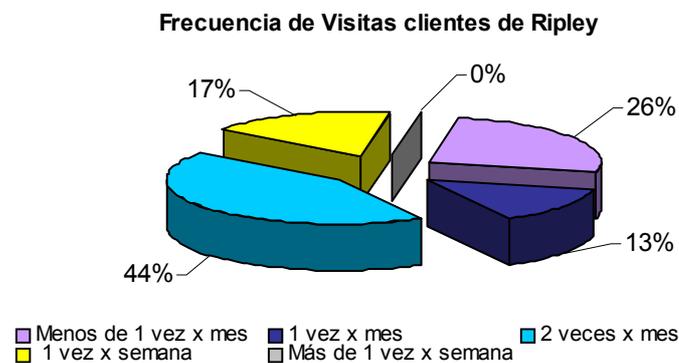
Los mayores porcentajes a frecuencias de *Menos de 1 vez x mes* y *Dos veces x mes*, con un 34% cada una. En segundo lugar fue para *1 vez x mes* con un 17% , seguido de *1 vez x semana* con un 15%. No se registraron datos para la opción *Mas de 1 vez x semana*.

Ahora se detallan las frecuencias de visita en forma individual para cada tienda, de acuerdo a los clientes que la prefieren. Esto es, al igual que en la pregunta anterior, para analizar si existen diferencias entre los perfiles de clientes entre una u otra tienda.

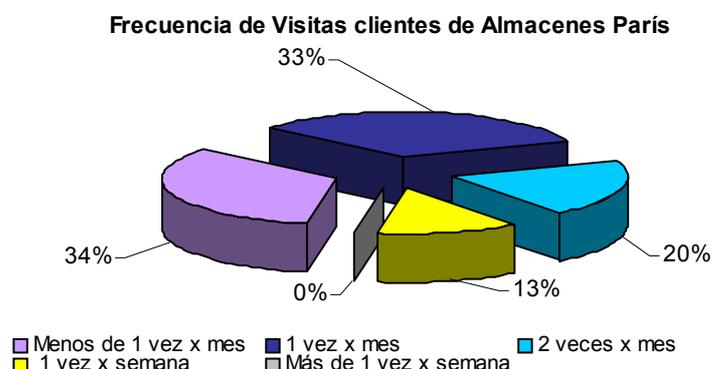
El primer gráfico corresponde a Falabella:



El comportamiento de los clientes de la tienda coincide con el comportamiento de todo el grupo, siendo las frecuencias 2 veces x mes y menos de 1 vez x mes las más mencionadas, ambas con un 36%. Luego siguen 1 vez x mes y 1 vez x semana, pero mencionadas la mitad de las veces, con un 14% cada una.



Al comparar el comportamiento de los consumidores de Ripley, notamos que sus frecuencias cambian, 2 veces x mes es la frecuencia más mencionada, en un 44%, por lo que podemos asumir que ellos realizan más visitas a la tienda, además 1 vez x semana también aumenta la frecuencia pasando de un 14% a un 17%. La opción más de 1 vez x semana no ocurre tampoco para los clientes de esta tienda.



Para los clientes de Almacenes París las alternativas más mencionadas fueron menos de 1 vez x mes y 1 vez por mes, con un 34% y 33% respectivamente.

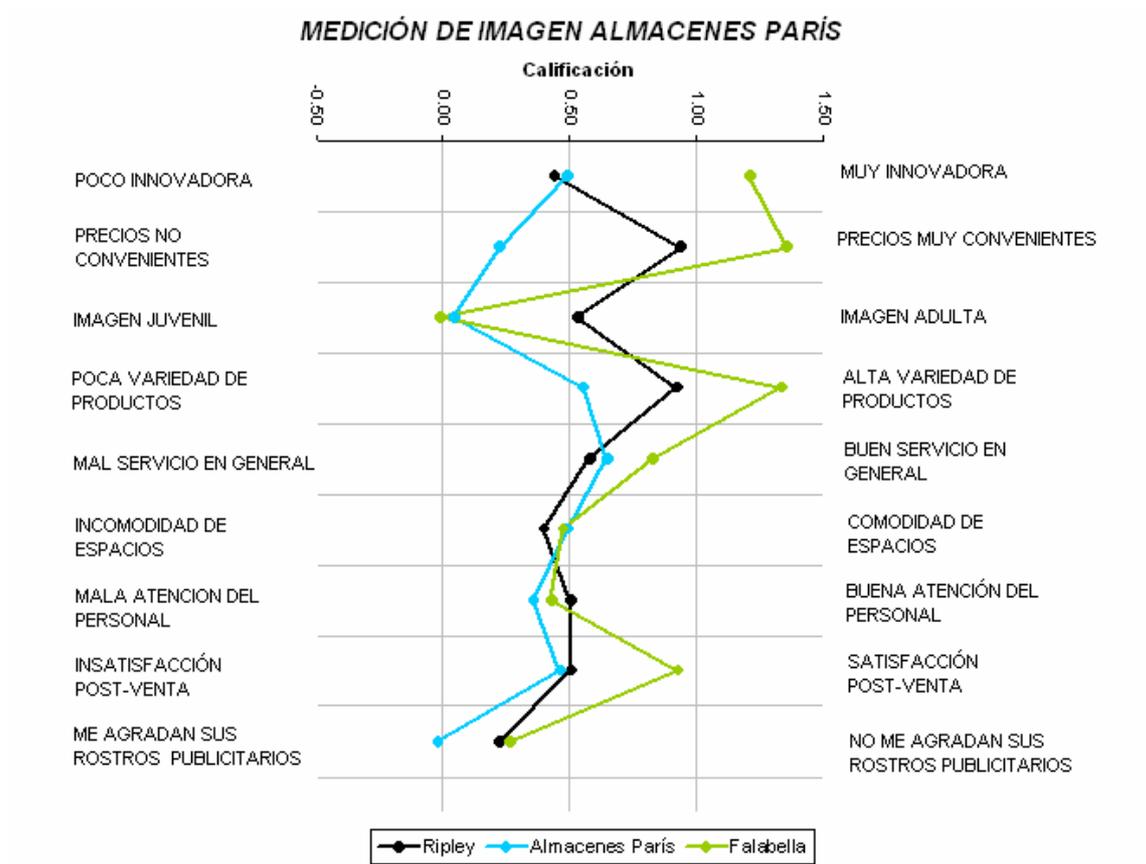
Con las preguntas 9, 10 y 11 son preguntas de valoración, se espera medir la imagen que posee la empresa Almacenes París en comparación a la de sus competidoras. El primer paso en la evaluación de la imagen es investigar la imagen actual que tiene la empresa entre el público, es decir, la manera como los individuos y/o grupos la ven.

Después de una Investigación de Mercados, la empresa podría estar complacida con su imagen pública o puede que descubra que su imagen tiene serios problemas. Con la técnica de *Diferencial Semántico* se elaboró una lista apropiada de atributos que describen a las empresas. La gente encuestada coloca una marca en cada escala de acuerdo con la impresión grado en el que la empresa posea ese atributo. Las preguntas 9 (Ripley), 10 (Almacenes París) y 11 (Falabella) eran las siguientes:

Marca en los espacios en blanco la posición que refleje con más precisión lo que pienses con respecto a los adjetivos señalados para la marca “*tienda x*”

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Marca poco Innovadora								Marca muy Innovadora
Precios poco Convenientes								Precios muy Convenientes
Tienda con Imagen Juvenil								Tienda con Imagen Adulta
Poca variedad de Productos								Gran Variedad de Productos
Mal Servicio en General								Buen Servicio en General
Incomodidad de Espacios								Comodidad de Espacios
Mala Atención del Personal								Buena Atención del Personal
Insatisfacción Post-venta								Satisfacción Post-venta
Me agradan sus rostros Publicitarios								No me agradan sus rostros Publicitarios

Se hizo un promedio de las respuestas sobre cada escala y se representa esto mediante un punto. Los puntos en las diversas escalas se conectan formando un perfil de imagen de la empresa.



Análisis del Diferencial Semántico:

- Adjetivo 1: Innovación

Para este adjetivo, a la empresa le gustaría ubicarse lo más cerca posible del extremo derecho, donde según la percepción de los clientes clasificaría como muy innovadora. Ocurre en la realidad que Falabella es la que está mejor evaluada por los clientes en este atributo, ya que le asignaron en promedio un 1.2 de puntaje, dejándola muy sobre las dos empresas retantes.

- Adjetivo 2: Precios

En este atributo, las percepciones de los son notoriamente diferentes para cada una de las tres tiendas, siendo Almacenes París la que es percibida con los precios menos convenientes – 0.21 puntos-, aunque esto no sería completamente negativo si se toma en cuenta que los consumidores de esta tienda muestran como último factor el precio al momento de preferirla.

Sin embargo, para el público en general esto puede ser un problema si se espera capturar a clientes de la competencia, los cuales sí valoran este factor al momento de decidir la tienda de su preferencia. Ripley muestra un segundo lugar en cuanto a precios más convenientes, con 0.93 puntos, Falabella lidera este atributo, con 1.4 puntos promedio.

- Adjetivo 3: Imagen Juvenil

En este atributo, Falabella y Almacenes París poseen una imagen más juvenil según la percepción de los clientes, presentan valores muy cercanos, -0.01 puntos y 0.04 puntos respectivamente. Esto sería positivo tomando en cuenta que el grupo objetivo es joven y adulto joven, con lo que se esperaría tener una mayor atención de su parte y además estar logrando uno de los objetivos de Almacenes París, el cual es ser percibida como una empresa joven.

Ripley es percibida como menos juvenil, sin llegar a valores cercanos a *imagen adulta*.

- Adjetivo 4: Variedad de Productos

En este punto, Almacenes París se encuentra en desventaja ya que es percibida como la que ofrece una menor variedad de productos entre las tres tiendas, sin llegar al extremo de *poca variedad*, pero considerando que son sólo tres empresas las que compiten directamente,

esto la deja en desventaja. Los valores promedios asignados a cada tienda fueron: Falabella 1.3 puntos, Ripley 0.91 puntos y Almacenes París 0.55 puntos.

- Adjetivo 5: Comodidad de Espacios

En este atributo, las tres tiendas obtuvieron evaluaciones muy similares y relativamente negativas, ya que la tendencia fue a percibir incomodidad en los espacios para todas ellas, presentando la peor evaluación Ripley con 0.39 puntos, seguida de Falabella con 0.46 puntos y Almacenes París, la mejor evaluada en *comodidad*, con 0.48 puntos, aunque esta diferencia está en el límite de ser marginal. Sin embargo, es un factor que se puede potenciar si se considera que uno de los factores relevantes para sus clientes, al preferir una tienda es la *comodidad* entregada

- Adjetivo 6: Satisfacción Post-Venta

En este punto Almacenes París se encuentra en desventaja, seguido muy de cerca por Ripley, poseen cada uno 0.45 y 0.5 puntos de evaluación, los que son superados ampliamente por Falabella, casi doblando estos puntajes, con 0.93 puntos, ubicándola como la tienda percibida con mayor satisfacción post-venta.

- Adjetivo 7: Aceptación de Rostros Publicitarios

En este último punto, Almacenes París posee una clara ventaja en relación a las otras dos tiendas, en cuanto a la aceptación que poseen sus rostros publicitarios, muestra -0.021 puntos, (el la posición ideal sería el extremo izquierdo, con -3 puntos), mientras que Ripley tiene 0.21 puntos y Falabella posee la aceptación menor de sus rostros publicitarios con 0.26 puntos.

Al leer el gráfico es importante notar que los valores ideales que quisieran las empresas no se ubicaron sólo en un extremo, para evitar el posible sesgo producido por repuestas mecánicas o de simpatía hacia alguna de las tiendas. Por esto, que algún adjetivo posea un valor negativo no significa necesariamente que esté mal evaluado, se debe observar cuál de los extremos es el deseable.

Las tres tiendas poseen ventajas en algunos de los adjetivos planteados, sin embargo, se debe considerar cuáles son los que la empresa desea potenciar como parte de sus objetivos y estrategias, además de considerar al mercado que esperan llegar y cuáles son los atributos que los clientes de este mercado valoran. Por esto, el análisis final, debe hacerse en base a los planteamientos que Almacenes París y sus objetivos en el mediano y largo plazo. Considerando que no todas las tiendas buscan lograr la misma imagen para sus clientes y obedecen a estrategias competitivas diferentes.

La pregunta n° 12 fue realizada para analizar el efecto del cambio del logotipo corporativo de Almacenes París, y si había generado los resultados esperados, ya que el anterior, el cual se mantuvo por muchos años, se redefinió como parte del plan de mejoramiento de imagen de la empresa.

12) ¿Cuál de las tres imágenes te parece ...?



(a)



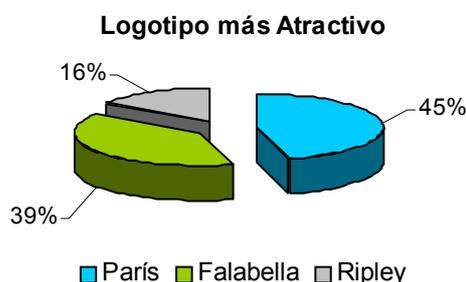
(b)



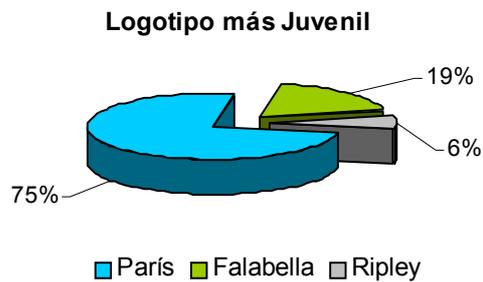
(c)

Atractiva?	
Juvenil?	

Los resultados fueron los siguientes:



Cuando se pregunta por cuál logotipo consideran más atractivo, obtiene la mayoría de las menciones el de Almacenes París, con un 45%, seguido de Falabella con un 39% y con un porcentaje mucho menor está Ripley, 16%.



Al momento de consultar sobre cuál es considerado más juvenil, Almacenes París lidera con un 75%, mientras Falabella y Ripley tienen un 19% y 6% respectivamente.

Ambos resultados muestran como exitosa la decisión del cambio del logo corporativo, ya que permitió mejorar y superar la percepción que se tenía de esta imagen la cual representa a la tienda y al conjunto de factores que ella representa. Potenciando con esto el cambio corporativo que está teniendo la empresa.

CONCLUSIONES

Tener éxito en mercados tan competitivos como los actuales, dependerá de cómo la empresa conoce y administra cada una de las “experiencias” de los diferentes consumidores; cómo mejora la satisfacción de sus clientes entregándoles valores verdaderamente apreciados por ellos, y cómo pone especial atención en la retroalimentación de las actitudes de los mismos.

La creación de valor requiere de una actitud proactiva por parte de las empresas para provocar y liderar cambios, encarar proyectos novedosos sabiendo asumir riesgos, enfrentando así los múltiples desafíos que implica el crecimiento.

Las empresas que definen escenarios logran identificar con mayor facilidad acontecimientos menos probables, colocándose delante de aquellas que no los ven llegar.

Hoy las empresas deben buscar crear experiencias emocionales únicas, que potencien la empatía e identificación del cliente con ellas. Hoy más que nunca hay que lograr que un cliente sienta una “emoción memorable” cuando tenga contacto con una marca determinada.

Las relaciones comerciales empresa/cliente seguirán transformándose hacia nichos específicos, tendiendo cada vez más a la satisfacción personal de las necesidades

Fomentar el diálogo permanente con los diferentes segmentos del mercado permite entender cómo las personas toman sus decisiones y ofrecer los valores agregados que generarán una lealtad con la marca, a través de relaciones cada vez más personalizadas. No es sólo buscar la lealtad en cada uno, sino una lealtad rentable.

Implementar indicadores de satisfacción del consumidor, ya que estos cada vez más exigen una “experiencia de servicio” de excelencia para mantenerse leales a la empresa. Es necesario establecer altos estándares de servicio, calidad y eficiencia, controlando y evaluando el desempeño de la empresa y sus competidores.

BIBLIOGRAFÍA

- Boulding Kenneth E. *The Image: Knowledge in Life and Society*. 1956
- Carlson, J. *Moments of Truth*.
- Eleanor G. May *.Selection and Clustering of Image Dimensions*, Octubre 1971
- Green P. y Tull D. *Research for Marketing Decisions*. Editorial Dossat S.A. 1981.
- Hill C. Y Gareth J. *Administración Estratégica; Un Enfoque Aplicado*. 1998.
- Keynes, John Maynard 1936 *.Teoría de la ocupación, el interés y el dinero*; Fondo de Cultura Económica, 11ª edición, 1983.
- Kinncar, Tomas C. y Taylor James R. *Investigación de Mercados, un Enfoque Aplicado*. McGraw – Hill Interamericana. Quinta Edición, 2000.
- Kotler, Philip *Dirección de Marketing: Edición Milenium*. Décima Edición. Editorial Pearson Educación. México 2001.
- Kunkel John H. y Barry Leonard L., *A Behavioral Conception of Retail Image*, Octubre 1968(21-27).
- Lindquist Jay D. *Meaning of Image*. 1974-1975
- Malhotra, Naresh K. *Investigación de Mercados: Un Enfoque Práctico*. Pearson Education, S.A. Segunda Edición. México 1997.
- Martineau Pierre, *The personality of the retail store*, Harvard Business Review, 1958 (47-55).
- Muñoz Raso, Carlos. *Cómo elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. Editorial Pearson- Prentice Hall Hispanoamérica. México 1998.
- Payne, Adrián. *La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios*. Editorial Prentice Hall
- Schiffman y Kanuk. *Comportamiento del Consumidor*. 7ª Edición, 2001.
- Steenkamp y Wedel. *La Imagen de un Almacén*. Edición 1991.

Hemeroteca

Amcham Chile. Revista bUSiness CHILE de la Cámara Chileno Norteamericana de Comercio

Revista Publimark. Septiembre 1989. Santiago, Chile N° 18 – *La multiplicación de las Multitiendas.*

Revista Publimark. Agosto 1993. Santiago, Chile N° 58 – *Tiendas por departamentos: El valor de una relación (bases de datos).*

Revista Publimark. Abril 1995. Santiago, Chile N° 76 – *Grandes tiendas, el negocio se multiplica.*

Revista Publimark. Junio 2002. Santiago, Chile N° 155 – *Grandes Marcas 2002; Abran paso al retail.*

Revista Publimark. Agosto 2002. Santiago, Chile N° 157 – *Listas de bebés en grandes tiendas, un nuevo servicio.*

Revista Publimark. Junio 2003. Santiago, Chile N° 166 – *Rostros; Una cara bonita no es suficiente.*

Revista Publimark. Julio 2003. Santiago, Chile. N° 167 – *La Revolución del Retail.*

Revista Publimark. Agosto 2003. Santiago, Chile. N° 168 – *Fidelización de los clientes*

Revista Publimark. Julio 2004. Santiago, Chile. N° - *Entrevista a José Manuel Silva, gerente de marketing de Almacenes París*

Páginas Web

www.falabella.cl

www.almacenesparis.cl

www.ripley.cl

www.ine.cl

<http://www.sm.umist.ac.uk/wp/Papers> *Actitudes del cliente hacia tiendas renovadas*

<http://192.83.184.35/ec2000/PDF/5.3.PDF> *La influencia de la imagen de una tienda virtual en la preferencia y satisfacción del cliente*

<http://www.uv.mx/iiesca/revista3/aspectos.htm> *Evaluación de la imagen de una empresa*

www.fitchratings.cl

www.collet.cl

www.culturachile.cl

www.marketing-xxi.com

www.estrategia.cl

www.gerencia.cl

www.diariopyme.cl

ANEXO

1.- Definición de Conceptos

Economías de Escala: son producto de la disminución de los costes unitarios de fabricación al aumentar la capacidad y el volumen de producción de un proceso productivo, por repartirse los costes fijos entre más unidades de producto.

Puede ser consecuencia de un menor impacto unitario de los costes generales, una mayor experiencia de los trabajadores, una utilización más eficaz de la maquinaria, descuentos de proveedores, etc.

Economías de Aprendizaje: el concepto hace referencia a los procesos de acumulación de conocimiento que presentan las naciones y empresas a través de las continuas inversiones en investigación y desarrollo que hacen las empresas y el estado, estos conocimientos se los asocia a los valores económicos creados, los cuales pueden ser explotados en el futuro; de hecho estas economías de aprendizaje representan el paso a las llamadas economías ricas en conocimiento.

Economías de Ámbito: ocurre cuando el costo unitario de dos productos es menor cuando se producen conjuntamente y no en empresas separadas. Por ejemplo, si se juntan dos bancos, uno especializado en atender empresas, otro en banca personal y existen economías de ámbito, los costos unitarios del banco fusionado serán más bajos.

3.- Encuesta

ENCUESTA SOBRE TIENDAS POR DEPARTAMENTOS

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta sobre las tres tiendas por departamentos más grandes, para lo cual su opinión nos sería de gran ayuda, esto no tomará más de 7 minutos, podría responder algunas preguntas?

1) ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra tu edad?

Menos de 23 años	
Entre 23 y 30 años	
Más de 30 años	

2) Ocupación o Actividad:

Estudiante -Universidad	
Estudiante - Instituto	
Trabajador Profesional	
Otra- cuál?	

3) Estado Civil

Soltero Dependiente (no financias todos tus gastos)	
Soltero Independiente (te autofinancias)	
Casado sin hijos	
Casado con hijos	

Las tiendas son : Falabella, Almacenes París y Ripley

4) ¿Has comprado en alguna de ellas durante los últimos 4 meses?

Sí	
No	

5) ¿En cuál de ellas fue tu última compra?

Ripley	
Almacenes París	
Falabella	

6) Ordena las marcas según tu preferencia, desde 1 como más preferida, a 3 como menos preferida:

Ripley	
Almacenes París	
Falabella	

7) ¿Cuáles son las razones por las que prefieres esta tienda? Ordena de 1 a 7, desde la razón más importante (1) a la menos (7).

Variedad de Productos	
Tengo Tarjeta de Crédito de la Tienda	
Precio	
Buena Atención del Personal	
Orden y Limpieza de Productos	
Comodidad de Espacios (probadores, cajas, pasillos)	
Buena Calidad de Productos y Servicios	

8) ¿Con qué frecuencia visitas estas tiendas (Falabella, Almacenes París y Ripley)?

Menos de 1 vez por mes	
1 vez por mes	
2 veces por mes	
1 vez por semana	
Más de 1 vez por semana	

9) Marca en los espacios en blanco la posición que refleje con más precisión lo que pienses con respecto a los adjetivos señalados para la marca *Ripley*:

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Marca poco Innovadora								Marca muy Innovadora
Precios poco Convenientes								Precios muy Convenientes
Tienda con Imagen Juvenil								Tienda con Imagen Adulta
Poca variedad de Productos								Gran Variedad de Productos
Mal Servicio en General								Buen Servicio en General
Incomodidad de Espacios								Comodidad de Espacios
Mala Atención del Personal								Buena Atención del Personal
Insatisfacción Post-venta								Satisfacción Post-venta
Me agradan sus rostros Publicitarios								No me agradan sus rostros Publicitarios

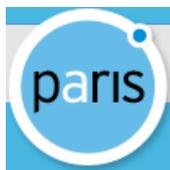
10) Marca en los espacios en blanco la posición que refleje con más precisión lo que pienses con respecto a los adjetivos señalados para la marca *Almacenes París*:

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Marca poco Innovadora								Marca muy Innovadora
Precios poco Convenientes								Precios muy Convenientes
Tienda con Imagen Juvenil								Tienda con Imagen Adulta
Poca variedad de Productos								Gran Variedad de Productos
Mal Servicio en General								Buen Servicio en General
Incomodidad de Espacios								Comodidad de Espacios
Mala Atención del Personal								Buena Atención del Personal
Insatisfacción Post-venta								Satisfacción Post-venta
Me agradan sus rostros Publicitarios								No me agradan sus rostros Publicitarios

11) Marca en los espacios en blanco la posición que refleje con más precisión lo que pienses con respecto a los adjetivos señalados para la marca *Falabella*:

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Marca poco Innovadora								Marca muy Innovadora
Precios poco Convenientes								Precios muy Convenientes
Tienda con Imagen Juvenil								Tienda con Imagen Adulta
Poca variedad de Productos								Gran Variedad de Productos
Mal Servicio en General								Buen Servicio en General
Incomodidad de Espacios								Comodidad de Espacios
Mala Atención del Personal								Buena Atención del Personal
Insatisfacción Post-venta								Satisfacción Post-venta
Me agradan sus rostros Publicitarios								No me agradan sus rostros Publicitarios

12) ¿Cuál de las tres imágenes te parece ...?



(a)



(b)



(c)

Atractiva?	
Juvenil?	

Eso es todo, muchas gracias por tu tiempo!!! 😊

4.- Base de los Programas de fidelización de las tiendas estudiadas:

BASES DEL PROGRAMA PESO\$PARIS

Qué son los Peso\$París?

Es el beneficio acumulable en la Tarjeta Paris que permite obtener descuentos en compras posteriores a aquellas en que se ha generado el "Peso\$Paris", según los términos de las siguientes bases.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA PESO\$PARIS

Almacenes Paris Comercial S.A. y Administradora de Créditos Comerciales ACC S.A. quieren en el propósito de entregar mayores beneficios a sus Clientes, ha desarrollado este nuevo Programa PESO\$PARIS, consistente en el abono de "Peso\$Paris" en la Tarjeta de Crédito Paris a fin de que con la acumulación de estos los tarjeta habientes puedan obtener descuentos en compras posteriores según el número de Peso\$Paris que acumulen y utilicen al efecto.

Quiénes participan?

Participan todos los clientes que poseen una Tarjeta Paris y conforme al comportamiento crediticio del cliente durante un determinado periodo de tiempo, pueden ser Titular y/o Adicionales.

Cómo ganar Peso\$París?

Ganan PESO\$PARIS todas las compras pagadas con la Tarjeta Paris ya sea en las Tiendas Almacenes Paris, alianzas y/o convenios donde sea aceptada como medio de pago. Por cada \$100 de compra se obtendrá 1 PESO\$PARIS. Los PESO\$PARIS adquiridos se pondrán utilizar en una nueva compra a partir del día siguiente del que fueron generados.

Así tenemos que este nuevo Programa:

Entregará un 1% del valor de la boleta (contado).

Entregará el 1% del valor de la boleta (contado), de las compras en Convenios de Avance o en alianzas donde se utilice como medio de pago la TP:

- Internet.
- Fono Compra
- Seguros Paris.
- Viajes El Corte Inglés.

Farmacias Cruz Verde.

Recargas Telefónicas: ENTEL, Telefónica, Smartcom y TLP

Centros Dentales asociados a Dental Free.

Pago de cuentas asociados a TodoCuenta.

Las compras efectuadas con Tarjetas Adicionales también obtienen P\$P, cargados a la cuenta de la Tarjeta Titular.

Los P\$P son intransferibles de una cuenta a otra.

Cuándo no se ganan PESO\$PARIS ?

Al utilizar la Tarjeta Paris para obtener avances en efectivo.

En las renegociaciones de los créditos adeudados o reprogramaciones de los mismos.

En la modalidad de pago "3 cuotas precio contado dando la primera de pié", ese pié, no acumula PESO\$PARIS.

Los cargos que se efectúen en la Tarjeta Paris como consecuencia de recaudaciones para fines benéficos, o recaudación automática de pagos de servicios u otros.

Los novios no acumularán PESO\$PARIS por las compras que efectúen con cargo al saldo a favor que hayan acumulado en su Tarjeta Paris (T6), como consecuencia de los regalos que hubieren recibido de terceros.

Tampoco acumularán PESO\$PARIS las compras en tiendas o en socios, donde el cliente solicite factura a nombre de personas jurídicas (empresas).

Las compras realizadas con Tarjeta Paris de empleados (T4).

En general, en toda utilización de la Tarjeta Paris para fines distintos a la compra de productos de Almacenes Paris Comercial S.A. y aquellos ofertados por los establecimientos que la acepten como medio de pago.

Tarjeta Almacenes Paris se reserva el derecho de aplicar cualquier factor de corrección que considere oportuno, para aumentar de manera temporal o permanente los PESO\$PARIS correspondientes a la compra de determinados productos, o a la compra en determinadas Tiendas o establecimientos adheridos. Este beneficio de obtención de PESO\$PARIS adicionales, Tarjeta Paris lo anunciará por los medios que estime más convenientes. El programa actual puede ser ampliado en cualquier momento con respecto al ámbito de su aplicación, extendiéndose la posibilidad de acumular P\$P por las compras efectuadas en otros comercios que en el futuro se adhieran al Programa. Administradora de Créditos Comerciales ACC S.A. y/o Almacenes Paris Comercial S.A. comunicarán, conjunta o separadamente, estos cambios por los medios que estimen más convenientes al efecto.

- Los PESO\$PARIS tendrán una validez y vigencia de un año calendario a partir del inicio del nuevo Programa y terminando el 31 de diciembre del año 2004. Sin perjuicio de lo anterior, Tarjeta Paris podrá determinar la ampliación de la duración del programa por el plazo que estime conveniente, hecho que será debidamente informado a sus clientes.

· La acumulación de P\$P comenzará el 24 de octubre del 2003, pero los canjes se podrán realizar a partir de enero de 2004.

Los PESO\$PARIS se podrán utilizar siempre y cuando se tengan acumulados como mínimo P\$P4.000.

Los PESO\$PARIS los deberá utilizar siempre el Titular de la cuenta.

Los PESO\$PARIS podrán utilizarse en todas las Tiendas Almacenes Paris C.S.A., con la equivalencia siguiente: cada \$100 pesos de compra equivale a P\$P1.

Los PESO\$PARIS se podrán utilizar o canjear para realizar compras gratis o con el respectivo descuento en todos los productos de las Tiendas Almacenes Paris. Con la sola excepción de tratarse de productos en que Almacenes Paris Comercial S.A. no emita boleta de venta, como son: Viajes el Corte Inglés, Pago de Patentes, Seguros generales, Entradas para Eventos, y otros.

En caso de utilizar descuento en algún producto de la Tienda la diferencia se deberá pagar con la Tarjeta Almacenes Paris, los cuales también otorgarán PESO\$PARIS.

El valor de las cuotas que se elijan, incluye tasa de interés y gastos inherentes al crédito vigente, de acuerdo a la tasa publicada en los Departamentos Servicios de Crédito de las tiendas Almacenes Paris.

El Cliente tendrá que comunicar al vendedor que desea utilizar los PESO\$PARIS en la transacción que se está cursando, siempre y cuando este tenga el mínimo de PESO\$PARIS exigido. Los PESO\$PARIS deben utilizarse íntegramente al momento de canjearlos. El vendedor o quien lo reemplace descontará el total de PESO\$PARIS de la cuenta del cliente.

Una vez que el cliente ocupa sus PESO\$PARIS, estos no serán devueltos bajo ninguna circunstancia, salvo que el cliente devuelva el producto comprado.

Uno de los requisitos más importante para utilizar los PESO\$PARIS, es que los clientes Titulares de las cuentas deben estar al día en sus pagos, que no se encuentren en proceso de repactación o refinanciamiento de su deuda, ni tener ningún tipo de bloqueo que les impida comprar.

En el caso de compras del departamento de Línea Blanca o Electrónica que sean enviadas al domicilio, el despacho tiene un cobro adicional y las condiciones de despacho se tratan directamente con el vendedor al momento de la compra.

Al efectuar una Nota de Crédito (devolución de producto comprado), se devuelven los P\$P canjeados por la compra si los hubiera y se descontarán los P\$P ganados por esa misma compra si también los hubiera.

Los PESO\$PARIS acumulados se informarán a los clientes a través de los siguientes medios:

A través de las Cajas o POS de ubicadas en cada Tienda.

A través del teléfono 600 400 8000

En el Estado de Cuenta mensual.

A través de Instanfono de Almacenes Paris, a los teléfonos 800 800 72747 - 800 215010 (desde celulares se debe marcar el 02 336 7006)

En los Autoservicios Instan Paris ubicados en todas las tiendas Almacenes Paris.

En los Departamentos Servicios de Crédito de las tiendas Almacenes Paris.

En la página web almacenesparis.com.

Los Peso\$Paris aparecerán agregados y acumulados al día siguiente de la compra.

Desistimiento de la Tarjeta Paris por parte del cliente Titular de la cuenta.

Tener una demora superior a 35 días en el pago de su cuenta mensual (mora2), descontará el 50% de los PESO\$PARIS acumulados y una demora de 65 días (mora 3) en el pago, descontará el 100% de los PESO\$PARIS acumulados. Un cliente que haya perdido sus PESO\$PARIS por esta causal, volverá a obtener PESO\$PARIS desde cero una vez que esté al día en sus pagos.

Serán motivo de pérdida de Pesos\$París, las siguientes causales:

El fallecimiento del cliente Titular de la cuenta.

En el caso de devolución de mercaderías adquiridas con Tarjeta Paris, se reversará el cargo respectivo de su cuenta y se descontarán los PESO\$PARIS que hubiese adquirido por la compra, pudiendo quedar con saldo negativo de PESO\$PARIS.

El original de estas bases se encuentra registrada en la Notaría del Sr. René Benavente Cash (Huérfanos 979, piso 7, Santiago) y una copia de ésta se encuentra a disposición de los interesados, para consultas, en todos los Departamentos Servicios de Crédito de las tiendas Almacenes Paris y en sus empresas filiales.

BASES DEL PROGRAMA RIPLEY MÁS

¿Qué es Ripley Más?

Es un programa de fidelización, creado para premiar por su preferencia y frecuencia de compras a los clientes que utilizan su tarjeta Ripley. Consiste en acumular maspesos por las compras efectuadas en las tiendas Ripley y comercios asociados de la Tarjeta Ripley.

¿Quiénes Participan?

Inicialmente el 26 de Agosto de 2004, comenzaron a acumular maspesos por sus compras los clientes Premier. A partir del 1 Noviembre se extiende la acumulación de maspesos para todos los clientes de la Tarjeta Ripley, incluyéndose la participación de los Funcionarios Ripley.

¿Qué hay que hacer para participar?

Todos los clientes poseedores de una Tarjeta Ripley serán inscritos automáticamente en el programa y acumularán maspesos, siempre y cuando no se encuentren inscritos en el programa Ripley LANPASS.

¿Cómo se acumulan los maspesos?

Utilizando como medio de pago la Tarjeta Ripley. Las compras acumulan maspesos por todas las compras realizadas en Tiendas Ripley, Comercios Asociados, Seguros Ripley, Avances y Super avances en efectivo. Las ventas y activaciones de Gift Card pagadas con Tarjeta Ripley también son bonificadas acumulando maspesos. Las compras en Viajes Ripley LAN no acumulan maspesos.

¿Cuántos maspesos acumulan mis compras?

Por cada \$100 de compra en tiendas, comercios asociados y Seguros Ripley se obtiene un “maspeso”, y por cada \$200 de Avance en Efectivo o Súper Avance también se gana un “maspeso”. (Los valores sobre los cuales se acumulan maspesos es el precio contado incluido IVA).

Las compras efectuadas con tarjetas adicionales también acumulan maspesos a la cuenta de la tarjeta titular.

Los maspesos acumulados por una cuenta son intransferibles a otras cuentas y no se pueden convertir maspesos en KMS LANPASS.

Adicionalmente, a discreción de Ripley, los clientes participantes en el Programa Ripley MAS podrán recibir bonificaciones de puntaje especiales por promociones determinadas.

¿Cómo serán comunicados los maspesos acumulados?

Los maspesos acumulados se informarán a los clientes a través de los siguientes medios:

- En la boleta de compra en Tiendas Ripley
- En los Riplemático de tiendas
- Estado de pago mensual (a partir del estado de pago del 20 de Nov. De 2004)

A partir del 1 de noviembre de 2004:

- En los departamentos de relaciones comerciales de cualquier tienda Ripley.

A partir de Febrero 2005:

- En internet en el sitio www.ripley.cl

Ripley no será responsable de que el titular de una Tarjeta Ripley no reciba estas comunicaciones por no haber informado oportunamente sus cambios de domicilio particular y/o laboral o por no haber efectuado compras con su Tarjeta Ripley.

¿Cuál es la vigencia de los maspesos?

La vigencia de los más pesos es de 12 meses desde su generación. En el caso de los clientes Premier los maspesos acumulados tiene una vigencia máxima de 36 meses desde su generación, validez sujeta a que el cliente realice compras durante el último año móvil, de lo contrario los maspesos acumulados caducarán.

¿Cómo se canjean los maspesos?

Una vez que el cliente acumule el puntaje mínimo requerido para participar (3.000 maspesos) y a partir del 1 de noviembre de 2004, podrá dirigirse a cualquier tienda Ripley y utilizar sus más pesos como abono del pago de cualquier producto existente en la tienda o si prefiere, canjear alguno de los premios disponibles en el Catálogo de Premios Ripley Más.

Sólo podrán canjear productos los titulares o adicionales de las cuentas que estén al día en sus pagos, que no se encuentren en proceso de repactación o refinanciamiento de su deuda, ni con cualquier tipo de bloqueo.

Los productos canjeados podrán ser retirados en la misma tienda o solicitando su despacho a domicilio. En este caso, el costo del transporte deberá ser pagado adicionalmente por el cliente.

Todas las entregas de premios están sujetas a disponibilidad de stock.

En caso de que algún premio no tenga disponibilidad de stock, el cliente deberá elegir entre las alternativas de productos disponibles. (ver detalles en sección de canje)

CANJE

Cuando se realice una transacción de compra y esta sea aprobada, la caja o terminal financiero indicará al pie de cada boleta el saldo disponible de maspesos acumulados a la fecha y los maspesos originados por la compra.

El cliente podrá utilizar los maspesos acumulados en su monedero Ripley MAS como un medio de pago más.

El tiempo para que los maspesos acumulados se vean reflejados en el estado de cuenta de un cliente es de 48 horas desde el momento de la compra.

¿Cuándo comenzó el canje de maspesos?

A partir del 1 de Noviembre de 2004 cualquier cliente que haya acumulado un mínimo de 3.000 maspesos podrá abonarlos a la compra de cualquier producto de las tiendas Ripley o canjearlo los maspesos acumulados por algún producto del catálogo de canje Ripley MAS.

Los canjes podrán ser realizados tanto por los titulares como por los adicionales de las cuentas que estén al día en sus pagos, y que no se encuentren en proceso de repactación o refinanciamiento de su deuda, ni con cualquier tipo de bloqueo.

Los maspesos acumulados en el Monedero Ripley MAS tendrán un valor expresado en maspesos con la equivalencia de "1 más peso es igual a \$1". El monto en maspesos podrá ser utilizado total o parcialmente y si parte de la compra se paga con Tarjeta Ripley, este último monto también acumulará maspesos.

El canje sólo se podrá realizar en Tiendas Ripley utilizando el monedero Ripley MAS como medio de pago o a través de compras de productos de un catálogo existente en Tienda.

El canje se realizará sólo si el cliente presenta su Tarjeta Ripley y Cédula de Identidad al momento de canjear sus maspesos y si cumple con el mínimo de canje exigido (\$3.000 Más pesos).

¿Se pueden devolver productos canjeados?

En caso de que un cliente haga una devolución de algún producto de canje:

1. Por cada Nota de Crédito producto de una anulación de compra que haya generado maspesos, se descontarán los maspesos acumulados en la cuenta del cliente.
2. En caso de que un cliente realice Nota de Crédito a una venta pagada con más pesos, se le abonarán nuevamente a su cuenta los más pesos utilizados previa autorización del supervisor de tienda Ripley.
3. En caso de devolución, de existir un costo de flete involucrado, éste no se devolverá al cliente, debido a que el servicio de flete ya fue realizado.

¿Como se paga con los maspesos acumulados?

1. En cualquier caja de las tiendas Ripley
2. El cliente debe presentar su tarjeta Ripley para realizar la transacción.
3. Monto mínimo \$3.000 para PRIMER CANJE de maspesos.
4. El terminal cajero mostrará en pantalla la opción “Máspesos Disponibles” donde indicará fecha y monto disponible.
5. Si el terminal se encuentra fuera de línea, no se podrá utilizar esta forma de pago.
6. Los maspesos utilizados, se rebajarán automáticamente del saldo disponible. De no existir disponible maspesos o disponible negativo, la transacción será automáticamente rechazada en el terminal cajero.
7. Si el cliente posee cuota Ripley pendiente de pago, no podrá utilizar esta forma de pago.
8. Los maspesos acumulados podrán ser combinados con:
Efectivo, Cheques, T. Bancaria, Crédito Ripley, Monedero Car, Gift Card

CENTROS DE CANJE EN TIENDAS

Santiago: Parque Arauco, Alto las Condes, Plaza Vespucio, Mall del Centro, Plaza Tobalaba, Plaza Oeste, Plaza Norte, Florida Center.

Regiones: Antofagasta, Calama, Iquique, La Serena, Valparaíso, Viña del Mar, Marina Arauco, Rancagua, Chillán, El Trébol, Temuco, Valdivia, Puerto Montt,

¿Por qué motivos se pueden perder maspesos?

1. Desistimiento de la Tarjeta Ripley por parte del titular de la cuenta.
2. Cualquiera de los clientes que se encuentren con mora en el pago de sus cuotas, no tendrán derecho a la utilización de sus maspesos, hasta que regularicen su situación.
3. El fallecimiento del titular de la cuenta.
4. La expiración de los maspesos por el término de su validez, la cual es de 12 meses desde su generación.

En el caso de los clientes Premier los maspesos tienen una vigencia máxima de 36 meses desde su generación sujetos a que el cliente realice compras dentro del último año móvil.

Nota: Los clientes que pertenezcan al Programa Ripley LANPASS deberán renunciar a este Programa para participar en Ripley Mas o viceversa

Clientes del piloto de Antofagasta y Rancagua

Aquellos clientes Ripley Premier del piloto Ripley Pesos que tengan un saldo, se les hará un traspaso automático de su saldo de Ripley Pesos a su monedero Ripley Más, convirtiendo sus Ripley Pesos en maspesos, en una equivalencia de 1 a 1.

Y para aquellos clientes que no son Ripley Premier se les abonarán sus Ripley Pesos acumulados al monedero CAR.

¿Un cliente inscrito en Ripley LANPASS puede acumular “maspesos”?

Si un Cliente Ripley está inscrito en el programa de beneficios Ripley LANPASS deberá elegir entre ambos programas.

Si desea cambiarse al programa Ripley MAS, deberá llamar al 600 600 02 02 y solicitar su cambio o acercarse a Relaciones Comerciales de cualquier tienda Ripley.