



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

Escuela de Economía y Administración

Ingeniería Comercial

**Estrategias de Segmentación y Clientelización aplicadas
por las Tiendas por Departamentos**

Caso ilustrativo del Parque Arauco

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

ALUMNOS: ELIZABETH ALEJANDRA BRUNDELL
INGLIS

DANIEL MATÍAS OLAVE MUÑOZ

PROFESORA GUIA: PAZ BETANCOURT JOHNSON

SANTIAGO, PRIMAVERA 2002

Para nuestros queridos padres.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestra querida profesora guía Sra. Paz Betancourt Johnson, quién nos supo orientar y dar ánimo para poder realizar nuestro seminario con éxito.

Queremos agradecer también al Sr. Chrystian Wolleter Alvarez, relacionador Público de Shopping Parque Arauco, por permitirnos realizar nuestra encuesta en el mall y recibirnos cordialmente en su oficina.

Queremos agradecer a Santiago Pastrian Yáñez, por su ayuda y cooperación en los aspectos computacionales utilizados en esta investigación.

Por último, queremos agradecer a Francisca Arancibia Izquierdo por ayudarnos en la fatigosa labor que es encuestar.

RESUMEN

Esta investigación pretende describir la industria del comercio minorista bajo la perspectiva del marketing, específicamente de las tiendas por departamentos.

Esta industria del comercio minorista es una industria con un alto nivel de concentración, ya que las tres empresas más grandes del mercado, es decir, Falabella, Ripley y Almacenes París, acaparan el 28% de las ventas de la industria.

Para lograr esto, se analizaron las tiendas por departamentos ubicadas en el Mall Parque Arauco, es decir, Falabella, Almacenes París y Ripley. Para cada una de ellas, se analizaron sus clientes y las variables más relevantes para su negocio y para los consumidores.

El diseño de esta investigación se puede clasificar como Causal basada en un Método Comparado de tipo Diacrónico. El carácter de Causal está dado por el hecho de que pretendemos encontrar las causas y razones de la preferencia de los consumidores por una u otra tienda por departamentos. Formulamos la hipótesis de que las causas de estas preferencias, se basan en el género y la etapa del ciclo de vida por el cual esté atravesando la persona, lo que le da el carácter de Diacrónico a esta investigación.

La metodología de recolección de datos utilizada en este seminario comprende dos etapas: una primera etapa cualitativa y una segunda etapa cuantitativa. En la primera etapa cualitativa se recopila información proveniente de fuentes primarias y secundarias, mientras que en la segunda etapa cuantitativa, se utilizaron tres métodos de obtención de datos primarios: encuesta al público que asiste al Mall Parque Arauco, observación directa del

funcionamiento de cada tienda por departamentos y entrevistas en profundidad a los ejecutivos de cada empresa. Lamentablemente, la falta de voluntad de los ejecutivos no nos permitió llevar a cabo este último método de recolección de información.

Los resultados de esta investigación revelan que Falabella es la tienda por departamentos que es preferida por la mayoría de las personas, para todo género y etapa del ciclo de vida por la cual se esté atravesando. Con todo y en concordancia con la hipótesis, las razones que tienen las personas de preferir una tienda por departamentos sobre otra, varían a lo largo de la etapa del ciclo de vida familiar por la cual estén atravesando.

Podemos estimar, que Falabella es la tienda por departamentos líder del mercado, ya que ha sabido desarrollar una estrategia tal, que es capaz de satisfacer las necesidades de todos sus clientes, independiente de la edad y el género de cada persona.

INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CUADROS

INDICE DE FIGURAS

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 20 años, nuestro país ha sufrido dramáticos cambios. No sólo la redemocratización ha afectado la mentalidad de nuestra gente, sino también, hechos como la globalización que ha influido en las metas y los deseos que tienen hoy jóvenes y adultos.

Así, vemos que el paisaje urbano de las principales ciudades del país ha evolucionado. Restaurantes de comida rápida han reemplazado las *picadas*, edificios de 20 pisos ocupan el lugar de antiguas casas señoriales, los antiguos almacenes son abandonados para convertirse en supermercados, pero quizás, el más significativo cambio a nivel de comercio, es el surgimiento de los malls¹.

En estos establecimientos, la gente puede encontrar supermercados, centros de salud, cafeterías, restaurantes y tiendas; resumiendo, casi todo lo que pueda necesitar. Estos centros comerciales han cambiado, en forma definitiva, no sólo la forma de consumir, sino que también la manera en que se divierte la familia chilena.

Es así, como es cada vez más frecuente ver que las familias prefieren ir a un centro comercial en vez de salir al parque o al museo. Las razones de este cambio son variadas. Por un lado, existe la fuerte presión que ejerce sobre nosotros el consumismo. Éste nos obliga a preocuparnos cada vez más por lo que tenemos, ya que en cierto sentido las cosas que poseemos son un símbolo de éxito en la sociedad actual. *“Vivimos sometidos a la tiranía de las comunicaciones, es cierto. Las gigantescas redes televisivas, los consorcios periodísticos,*

¹ Para otras críticas de cómo el comercio ha influido en la cultura ver: <http://www.granvalparaiso.cl/economia/102.htm>

*las redes virtuales, la gran máquina tragamonedas que exige sólo vender... y comprar. Sólo lo que vende existe. Si no tienes valor de mercado, no vales*².

Por otro lado, la gente encuentra que es más seguro ir a un mall que a un parque o a un museo. En los centros comerciales, la gente tiene la sensación de seguridad, dada la vigilancia constante a la que estamos sometidos dentro de ellos.

Como tercer punto, podemos mencionar que, en muchos sentidos, el mall es el nuevo centro de encuentro que tiene la gente, reemplazando a lo que anteriormente era la plaza del barrio o la junta de vecinos. Es el lugar que tiene la gente para sociabilizar. *“Dejémosnos de cosas, el espacio público más importante de las ciudades del Chile de hoy es el mall”*³.

Además de los puntos anteriores, el ir a entretenerse a un mall es una actividad económica y divertida. Uno puede estar todo el día, recorrer las tiendas, comer un helado, ver alguna exposición o actividad, juntarse con amigos, y todo por sólo \$1.000 por persona.

Por todas las razones expuestas, se hace muy atractivo tratar de entender cómo funciona un mall, cómo es que logra atraer a una gran cantidad de personas a la semana y cómo logra ofrecer un panorama entretenido a las personas que incondicionalmente asisten a estos establecimientos semana tras semana.

² Otros comentarios respecto a como se está redefiniendo la cultura popular ver: <http://www.culturachile.cl/ficha/fichacolumna.php?id=258.0>

³ Milan Ilvelic, director del museo de Bellas Artes, para el Diario el Sur, miércoles 23 de octubre de 2002.

Investigando, nos dimos cuenta, que la mayoría de las personas llegan a los centros comerciales atraídos por la publicidad y el surtido de productos que tienen las tiendas por departamentos. Éstas son tiendas que, aparte de tener un gran surtido, ofrecen facilidades de pago, por lo que incentivan a los consumidores a comprar.

Tanta es la importancia de este negocio en la industria, que estas tiendas son conocidas como *tiendas ancla*, ya que éstas atraen a los clientes que llegan diariamente al mall.

Por esto nos pareció interesante hacer un estudio de las tiendas por departamentos y poder así responder interrogantes como: ¿Qué cantidad de productos para gente joven debe tener una tienda por departamentos? ¿Es rentable que haya un piso entero para la mujer? ¿Es una buena política emitir tarjetas de crédito para fidelizar clientes?

Tratando de responder estas preguntas, ideamos el trabajo que les presentamos a continuación, que trata de averiguar como segmenta y, luego, clienteliza una tienda por departamentos. Además, pretendemos determinar a quién enfoca sus esfuerzos de marketing para clientelizar, cómo lo hace y, si en definitiva, lo logra.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Formulación General del Proyecto

Nuestro seminario es un proyecto de investigación, que pretende determinar cómo compiten diferentes tiendas por departamentos, que comparten un espacio físico, es decir, que se encuentren en un mismo centro comercial.

Pretendemos establecer, el por qué una persona prefiere una determinada tienda por departamentos, haciéndose cliente de ésta, y cuáles son los atributos conducentes a esta decisión. Será importante también, establecer los criterios de segmentación y ver si éstos reflejan el esfuerzo de clientelización.

Del amplio espectro de tiendas por departamentos y multitiendas que operan en la Región Metropolitana, consideraremos para nuestro estudio, sólo las localizadas en el Parque Arauco, es decir, Falabella, Ripley y Almacenes Paris.

1.2. Relevancia del Tema

Primero que nada, el tema del seminario es relevante, ya que las tiendas por departamentos tienen una gran presencia dentro del país e inciden de manera importante en la economía de Chile.

Además, existen variadas industrias vinculadas al negocio de las tiendas por departamentos, que también se encuentran enormemente afectadas, ya sea positiva o negativamente:

- Los proveedores de las tiendas por departamentos, que se ven favorecidos por el aumento de ventas que significa para ellos estar presente en una casa comercial. Por otro lado, los proveedores se ven envueltos en negociaciones asimétricas, ya que ellos no tienen el mismo poder que una tienda por departamentos.
- Otra industria que se ha visto muy afectada con la llegada de las tiendas por departamentos, ha sido la de los competidores más pequeños. Los más débiles, han desaparecido gradualmente del mercado, mientras que las marcas más conocidas, han optado por establecer asociaciones estratégicas con las tiendas por departamentos.

Otro punto interesante, es la elevada inversión publicitaria, que tiene como consecuencia un gran movimiento de consumidores hacia los centros comerciales, razón por la cual, las tiendas por departamentos reciben el nombre de *tiendas anclas*. Esta afluencia de público sustenta a los restantes comerciantes minoristas establecidos en los centros comerciales.

El tema de la clientelización y la segmentación, también resulta relevante para las tiendas por departamentos, ya que mediante el adecuado uso de estas estrategias, es posible conocer mejor a sus clientes, y de esta manera perfeccionar la relación con ellos.

Las tiendas por departamentos, podrían a su vez, perfeccionar su servicio implementando los cambios propuestos en este trabajo, generando mejores beneficios para los consumidores.

El tema es importante para las empresas de este sector, ya que el estudio permitirá establecer la existencia de grupos insatisfechos dentro del mercado meta, identificando nuevas oportunidades de negocio al interior del mall.

Considerando lo anterior, sería crucial para una firma con desventajas en algún grupo, aprovechar esta información y atacar más eficientemente el grupo descubierto.

Al saber qué valoran los consumidores al momento de clientelizarse, las empresas pueden distinguir sus fortalezas y debilidades, percatándose de cuáles factores están presentes en su servicio y cuáles no, procurando mejorar los elementos más débiles de éste.

Los consumidores podrían beneficiarse de los resultados del estudio, al saber en qué magnitud se encuentran los factores que son más importantes para ellos dentro de cada tienda por departamentos, pudiendo así maximizar su función de utilidad.

1.3. Objetivo General

Nuestro objetivo es determinar las causas por las que un consumidor prefiere una tienda por departamentos.

1.4. Objetivos Específicos

Dentro de los objetivos específicos, mediremos como cada uno de los factores de marketing explicados a continuación, influyen en la percepción del cliente hacia la casa comercial:

1. Publicidad: Ver si el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria, logra aumentar la afluencia de público al local y si éste es el del segmento objetivo al cual estaba dirigido la campaña.
2. Forma de Pago: Medir si la gente toma en cuenta los medios de pago y las tasas de interés asociadas a éstas, al momentos de preferir una tienda por departamentos.
3. Liquidaciones: Distinguir si los periodos de liquidación atraen solamente a los clientes de la tienda por departamentos, o si acuden mayoritariamente personas preocupadas del precio.
4. Espacio Físico: Reconocer si la distribución de los productos, la comodidad de los probadores, la decoración, estacionamientos, etc. influyen en la decisión de compra y si están orientados hacia el segmento objetivo de la tienda por departamentos.
5. Personal en Contacto: Ver si la amabilidad, la disposición y la capacitación del personal en contacto, son consistentes con las estrategias de clientelización de la tienda por departamentos.
6. Promociones: Distinguir si los diferentes esfuerzos de marketing dirigidos exclusivamente a los clientes, mejoran la lealtad hacia la casa comercial.
7. Marcas Exclusivas: Medir como influye la calidad y promoción de las marcas exclusivas en la clientelización de la tienda por departamentos.

1.5. Hipótesis

La etapa que esté atravesando la persona en su ciclo de vida, así como su género, determinarán de manera concluyente su preferencia por una u otra tienda por departamentos.

1.6. Hipótesis Secundarias

Como cada tienda por departamentos ofrece una diferente combinación de los factores de marketing mencionados anteriormente, la preferencia de los consumidores dependerá de la sensibilidad que tengan hacia cada uno de estos factores.

Los factores de marketing se encuentran en diferente magnitud en cada una de las tiendas por departamentos a pesar de atacar al mismo segmento de consumidores. Esto se debe, a que creen que los factores a los cuales ellos les dan un mayor énfasis, son los más valorados por el segmento objetivo.

Los adolescentes y jóvenes solteros se ven más influenciados por la publicidad, ya que tienen interés en los artículos novedosos que publicitan las casas comerciales.

Los recién casados, las dueñas de casa y los jóvenes estudiantes, son más sensibles ante las facilidades de pago y las liquidaciones por presentar un menor poder adquisitivo.

Son las personas pertenecientes a un nido vacío y los profesionales escasos de tiempo, los más sensibles al espacio físico y a la amabilidad y capacitación del personal en contacto, ya que le dan más importancia a la comodidad a la hora de efectuar alguna compra.

Las marcas exclusivas de cada tienda por departamentos, suelen ser más económicas, por lo que son los jóvenes y las dueñas de casa recién casadas, personas con un menor poder adquisitivo, las que se ven atraídas por ellas.

El éxito en la aplicación de las estrategias de clientelización generarán una lealtad de marca por parte de los clientes.

Falabella, Ripley y Almacenes Paris de Parque Arauco son competidores directos.

1.7. Diseño de la Investigación

1.7.1. Tipo de Estudio

El diseño de esta investigación se puede clasificar como Causal, basada en un Método Comparado de tipo Diacrónico.

Causal

Esta investigación está diseñada para determinar si las etapas que atraviesa una persona en su ciclo de vida y su género, explican su preferencia por una u otra tienda por departamento.

Por la falta de estudios anteriores sobre los cuales se puede edificar la investigación, este estudio será desarrollado con un diseño flexible para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros elementos no identificados previamente.

Método Comparado de tipo Diacrónico

Mediante el uso de este método podremos determinar si un cliente se ha cambiando de tienda a lo largo de su ciclo de vida y las razones de éste cambio. Esto nos permitirá aceptar o rechazar nuestra hipótesis acerca de las causas de la clientelización de las tiendas por departamentos.

1.7.2. Metodología de Recolección de Datos

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

Etapas Cualitativa

Con esta etapa, obtendremos una primera aproximación al tema en estudio. Recopilaremos información proveniente de fuentes de datos primarias y secundarias.

- Fuentes primarias: Entrevistas a vendedores que trabajan en las tiendas por departamentos en estudio, observación directa no estructurada de las salas de venta, y se procurará entrevistar en profundidad a ejecutivos y administradores de las tiendas por departamentos y del mall Parque Arauco.
- Fuentes secundarias: Bibliografía de marketing, artículos de periódicos, hemerotecas y páginas Web.

Etapa Cuantitativa

Con esta etapa pretendemos profundizar y verificar las observaciones hechas en primera instancia. Los métodos de obtención de datos primarios que utilizaremos son:

- Encuesta tipo Cuestionario Estructurado – No disfrazado administrado a los clientes de las tiendas por departamentos. Consideraremos a los clientes de las casas comerciales como población de interés, de los cuales se tomará una muestra no probabilística de conveniencia en el Mall Parque Arauco.
- Observación directa, no estructurada, del comportamiento de los clientes.

CAPÍTULO II

LAS TIENDAS POR DEPARTAMENTOS EN CHILE

2.1. Conceptualización de una Tienda por Departamentos

Las tiendas por departamentos son establecimientos que participan en la industria del comercio minorista. Como su nombre lo indica, son tiendas que se dividen en distintos departamentos o sectores, habiendo, por ejemplo, el departamento de vestuario femenino, vestuario masculino, vestuario infantil y bebés, juguetería, hogar, electrónica, deportes, etc.

El concepto que existe detrás de las tiendas por departamentos, es que el cliente de estos locales, pueda encontrar todos los productos que pudiera llegar a necesitar, en un solo lugar. De esta manera, el cliente ya no tendría que pasearse por varias tiendas especializadas y boutiques para adquirir todos los productos que le sean necesarios, sino que simplemente tendría que dirigirse a las tiendas por departamentos.

Los productos que ofrecen las tiendas por departamentos no son precisamente exclusivos, sino más bien, son productos fabricados en grandes cantidades. La calidad de estos productos varía según cada marca, pero en general, son de una calidad satisfactoria, pero en ningún caso, calidad de excelencia. Por lo mismo, los precios de los productos son accesibles a los segmentos de niveles socioeconómicos medio a medio-alto.

Las tiendas por departamentos, también ofrecen a sus clientes la prestación de varios servicios, como lo son las conocidas Listas de Novios y las Listas de Bebés.

Además de los productos propios de cada tienda, es posible encontrar en estos establecimientos, productos de marcas reconocidas a nivel nacional, como por ejemplo, calzados Hush Puppies, artículos electrónicos Sony, ropa deportiva Adidas, jeans Wrangler, entre muchos otros. La razón por la cual estas marcas de prestigio se han visto en la obligación de ofrecer sus productos en las grandes tiendas, es por el hecho de que, la afluencia de público a las tiendas por departamentos es muy alta, por lo que si sus productos no estuvieran presentes en estas tiendas, perderían un alto nivel de ventas. Además, estando

presentes en las tiendas por departamentos aprovechan de promocionar su marca a los clientes de las grandes tiendas, asegurándose así no ser olvidados por este público. Aún así, mantienen sus productos más exclusivos en sus propias tiendas, para que el prestigio y exclusividad de la marca, no se debilite.

Las tiendas por departamentos, también se caracterizan por su acceso a sus propios sistemas de crédito. Estas tiendas ofrecen a sus clientes la opción de adquirir una tarjeta de crédito propia de cada tienda, para que los clientes puedan adquirir los productos de la tienda usando el crédito de la misma. Éste negocio financiero se ha vuelto un gran contribuidor a las utilidades que perciben las tiendas por departamentos. Además, las tiendas por departamentos han establecido convenios con muchas otras empresas, para que los clientes de las grandes tiendas, puedan utilizar éste crédito en la adquisición de los productos y servicios de estas otras empresas.

En los últimos años, las tiendas por departamentos han optado por diversificar sus negocios, y han incursionado, por ejemplo, en el negocio de los bancos, los seguros y las agencias de viajes. Además, dada la estrecha relación existente entre el negocio de las tiendas por departamentos y el de los centros comerciales, las grandes tiendas han decidido participar en la propiedad de varios de estos centros comerciales.

En definitiva, el concepto que existe detrás de una tienda por departamentos, es mucho más amplio de lo que uno se puede imaginar al entrar a una sucursal de estas gigantescas tiendas.

2.2. Evolución Histórica del Sector de los Centros Comerciales y las Tiendas por Departamentos

Centros Comerciales

“El mall es un espacio privado con aspecto de espacio público, con acceso en apariencia libre, pero sometido a discreto control, con sus entradas, salidas 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 su mirada.”⁴

La industria de los centros comerciales en Chile ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años, representando una proporción del comercio cada vez más importante.

La industria tuvo sus inicios en los años 70, con la aparición de los primeros *caracoles*. Estos comenzaron a ser reemplazados en la década de los 80 con la construcción de los primeros centros comerciales tipo mall en Santiago: Apumanque en 1981 y Parque Arauco en 1982. A partir de entonces, y de la mano del desarrollo económico mostrado por el país, surgieron nuevos centros comerciales, tanto en la Región Metropolitana como en regiones: Plaza Vespucio, Alto Las Condes, Arauco Outlet Mall, Plaza del Trébol (Concepción), Plaza La Serena, Plaza Tobalaba (Puente Alto), Mall Las Américas (Iquique), Marina Arauco (Viña del Mar), el Roble (Chillán), el Mall de Temuco, etc. Hoy estos centros comerciales han comenzado a agregar nuevos servicios a su oferta, como centros médicos, salas de cine, etc.

⁴ Moulian, Tomás. El Consumo me Consume. Quinta Edición. LOM Ediciones. Santiago, 1999. Página 55.

Los ingresos de un mall provienen 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 mall son realizadas en las *tiendas ancla*, las que ocupan entre el 50% y el 70% de la superficie arrendable. El arriendo que cancelan estas tiendas corresponde a cerca de un tercio de los ingresos de un mall.

Cuadro 1: El auge del mall⁵

	1996	1997	1998	1999	2000	% Var. 1996-2000
Número de malls	11	11	15	17	17	55
Número de tiendas ancla	21	25	28	31	33	57
Número de tiendas menores	1.519	1.652	1.778	1.868	2.032	34

Fuente: Coloma, F.; Godoy, S.; Marshall, P.: Contribución del sector comercio al desarrollo del país. Pontificia Universidad Católica de Chile, 2000.

⁵ Datos en base a los 17 malls definidos como mall regional o superregional en el estudio PUC.

Figura 1: Flujo de Público en Malls

Fig001

Fuente: Coloma, F.; Godoy, S.; Marshall, P.: Contribución del sector comercio al desarrollo del país. Pontificia Universidad Católica de Chile, 2000.

Tiendas por Departamentos

Cada una de las tiendas por departamentos en estudio ha tenido un origen y un desarrollo único, el cual se detallará más adelante. A pesar de esto, podemos notar cierto patrón que se repite para cada uno de los casos.

Cada una de las tres tiendas nació como una tienda especializada: Falabella y Ripley empezaron con vestuario y Almacenes París con muebles. Con el tiempo crecieron e incorporaron otros sectores, posteriormente llamados departamentos, para satisfacer la demanda de los consumidores de poder obtener todo tipo de productos en un solo lugar.

Los productos ofrecidos por las tiendas por departamentos son de un carácter masivo, es decir, en general, no son productos exclusivos y, por lo tanto, son relativamente más económicos que los productos que uno podría encontrar en alguna boutique de exclusividad o en alguna tienda especializada.

Posteriormente, estas tiendas decidieron diversificar su negocio y se iniciaron en el negocio financiero, que consistió en la creación de sus propias tarjetas de crédito. Este progreso también tiene sus fundamentos en la demanda de los consumidores, ya que el público que asistía a estas tiendas departamentales, exigía facilidades de pago.

En estos últimos años, las tiendas por departamentos han abordado negocios, aparentemente, tan distintos como corredores de seguros, agencias de viajes y bancos.

Estas tiendas por departamentos se han vuelto un componente de suma importancia dentro de la industria del comercio minorista. Tanto es su poder, que ya no se construyen centros comerciales, sin antes tener la certeza de poder incluir, al menos una, de estas *tiendas ancla*, dentro de su mix de tiendas. Su propio apodo lo dice todo: *tiendas ancla*, tiendas que incentivan el flujo de público hacia el mall.

2.3. Evolución Histórica de Mall Parque Arauco

Parque Arauco Shopping Center, de propiedad de Parque Arauco S.A., nace en 1982, como pionero en el desarrollo de la industria de centros comerciales en Chile.

Parque Arauco ha basado su gestión en una clara cultura de servicio y atención al cliente y, con 20 años de experiencia, ha marcado la pauta en el comercio local. Con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus visitantes, Parque Arauco está en permanente evaluación de su estilo de gestión, de las nuevas tendencias del mercado y los cambios de hábitos y preferencias del consumidor. Todo esto se ha traducido en el hecho de que Parque Arauco se ha convertido en un establecimiento que no sólo ofrece a su público un completo y variado mix de marcas y tiendas, tres de las cuales son *tiendas ancla*, sino que también ha incorporado un Centro Médico (Arauco Salud, 1997) dotado con la más alta tecnología en equipamiento y un complejo de 14 salas de cine (Showcase Parque Arauco, 1998). A todo esto se le suma espacios de encuentro y diversión, como el Food Court y Happyland.

Parque Arauco también se preocupa de integrar a sus clientes mediante distintas actividades, como clases de cocina y cursos de Internet para mujeres, *noche de tarros* para los jóvenes, y la introducción de Arauco Express que permite a los clientes comprar a través de Internet cualquier producto de, prácticamente, cualquier tienda del Parque Arauco. Además, Parque Arauco ofrece los siguientes servicios para sus clientes: 4.000 estacionamientos,

baños, 18 cajeros automáticos, casas de cambio, buses con destino a los centros de ski durante la temporada de invierno, chequeo de equipaje y retiro de boarding pass en Lan Chile, coches para los niños más chicos, lavado de auto mientras realiza sus compras, misa todos los domingos, radio taxis, teléfonos públicos, entre otros.

Emplazado en el importante vértice urbano que conforman Av. Presidente Kennedy y Av. Américo Vespucio, en la comuna de Las Condes, Parque Arauco ocupa un terreno de 86.787 metros cuadrados, con una superficie total construida de 180.890 metros cuadrados.

El concepto del Mall Parque Arauco puede resumirse en la opinión de Gonzalo Quinteros, gerente de centros comerciales de Parque Arauco, quien señala:

“Se valora el hecho de que puedas tener satisfechas distintas necesidades, de alimentación, gastronómicas, de vestuario, médicas y de entretenimiento, en un solo sector. Es una fortaleza enorme de Parque Arauco.”⁶

Otras Actividades y Negocios

Además de Parque Arauco Shopping Center, Parque Arauco S.A. es dueña de Mall Arauco Maipú y participa en la propiedad del centro comercial Marina Arauco de Viña del Mar, en sociedad partidaria con Almacenes París y Ripley.

Mall Arauco Maipú está emplazada sobre el costado oriente de la Avenida Circunvalación Américo Vespucio en un terreno de 165.500 metros cuadrados, con una superficie total construida de 37.941 metros cuadrados.

⁶ Banda, Rodrigo. El Icono de los Centros Comerciales. Revista Publimark. N° 155, junio 2002.

En diciembre de 1999 se inauguró Marina Arauco Mall, el primer centro comercial de Viña de Mar y de la Quinta Región. Ubicado entre Av. Libertad y 1 Oriente y entre las calles 14 y 15 Norte, ocupa un terreno de 21.600 metros cuadrados.

Inversiones en Argentina

A partir de 1992, Parque Arauco S.A., inicia un proceso de proyección internacional de sus actividades. Ese año, Parque Arauco S.A. adquiere el 25% de la propiedad del Centro Comercial Mendoza Plaza Shopping.

En 1994, se crea una alianza estratégica entre Parque Arauco S.A. y la sociedad argentina IRSA para participar en conjunto en la propiedad y administración de centros comerciales en Latinoamérica. Para ello, Parque Arauco S.A. compra a IRSA el 50% de sus derechos en la Sociedad Anónima del Mercado de Abasto Proveedor (S.A.M.A.P.). Parque Arauco e IRSA aportan a S.A.M.A.P. sus participaciones en Mendoza Plaza Shopping (25%) y Nuevo Noa Shopping en la ciudad de Salta (50%), respectivamente.

En 1996, S.A.M.A.P. adquiere un 30% adicional de Tres Cé S.A., propietaria de Nuevo Noa Shopping, para luego, en 1997, adquirir cuatro centros comerciales en Buenos Aires: posee el 100% de Alto Palermo Shopping, el 100% de Alto Avellaneda, el 100% de Paseo Alcorta y el 50,5% de Buenos Aires Design.

En 1998, S.A.M.A.P. cambia su razón social a Alto Palermo S.A. (A.P.S.A.) y adquiere el 100% de Patio Bullrich, elegante centro comercial del centro de Buenos Aires. En esta sociedad, Parque Arauco S.A. posee aproximadamente un 27,5%.

Para 2001, Alto Palermo S.A. tiene planificado centros comerciales en el barrio de Caballito, en Buenos Aires, en la ciudad de Rosario y en la ciudad de Neuquen.

2.4. Clasificación de los Componentes de la Industria

Las tiendas por departamentos se encuentran insertas en la industria del comercio minorista, compitiendo, principalmente, con multitiendas, tiendas de especialidad e hipermercados. Según Falabella, el tamaño de esta industria se estima en alrededor de MMUS\$5.500.

Tiendas por Departamentos

Estas empresas cuentan con tiendas a lo largo de todo el país y están orientadas, en general, a los sectores socioeconómicos ABC1, C2 y C3. En sus locales ofrecen vestuario, línea blanca, línea hogar y una gran cantidad de productos accesorios relacionados. El tamaño de las tiendas oscila entre 2.500 y 13.000 m², aproximadamente. Cuentan con una amplia cobertura nacional, con un excelente poder de crédito y un gran posicionamiento de marca.

Multitiendas

Las multitiendas se caracterizan por ofrecer un menor surtido de productos en comparación con las tiendas por departamentos. Además, a diferencia de estas últimas que cubren un espectro más amplio, las multitiendas están orientadas a los segmentos socioeconómicos medio y medio bajo. Ofrecen crédito propio en conjunto con otros beneficios que otorgan sus propias tarjetas de crédito. A pesar de que generalmente operan más de un local y están presentes en varias regiones, el volumen de ventas de estas tiendas es bastante menor al de las grandes tiendas por departamentos. Normalmente son empresas de carácter familiar que han ido creciendo hasta convertirse en cadenas de tiendas de mayor cobertura, con superficies de venta que oscilan entre 500 y 2.500 metros cuadrados por local. Entre los operadores de este rubro se pueden mencionar, entre otros, Tricot, Johnson's, Hites, La Polar, Corona, Michael y Guendelmann.

Tiendas Especializadas

Las cadenas de especialidad tienen en muchos casos cobertura nacional, y, como su nombre lo indica, se especializan en una o dos líneas de productos. Algunos ejemplos son los rubros electro hogar (ABC, Din, Tecnópolis), vestuario (Saville Row, Mango, Dijon, Polo y Zara), calzado (Bata, Hush Puppies, Nine West y Gacel), mejoramiento del hogar (Homecenter Sodimac, Easy y HomeStore) y juguetes (Otto Krauss y Rochet).

Hipermercados

Los hipermercados son básicamente supermercados de gran tamaño, que han agregado al surtido del supermercado tradicional nuevas líneas de productos, como bienes durables básicos, vestuario primario, línea blanca, productos electrónicos y menaje para el hogar. Los principales participantes en este segmento son D&S (a través de su marca Líder), Jumbo y Carrefour. Compiten principalmente vía precio, aunque las diferencias con los precios ofrecidos por las grandes tiendas han ido disminuyendo producto de la mayor competencia. Entre las ventajas que presentan las tiendas por departamentos sobre los hipermercados, está la mejor gestión del negocio financiero como medio para potenciar el consumo.

2.5. Evolución Histórica de las Tiendas por Departamentos en Estudio

2.5.1. Falabella



Descripción de la Empresa

Antecedentes Generales

Nombre	S.A.C.I. Falabella
Presidente	Reinaldo Solari Magnasco
Gerente General	Pablo Turner González
Propiedad	
Soc. de Inversiones y Rentas Maporal Ltda.	21,94%
Inversiones Tercera Liguria Ltda.	13,43%
Soc. de Inversiones y Rentas Megeve Ltda.	12,35%
Soc. de inversiones Tahiti Ltda.	8,26%

Soc. de Inversiones y Rentas Don Alberto Ltda.	8,03%
Inversiones E. Falabella y Cía. Ltda.	7,95%
Depósito Central de Valores S.A.	7,85%
Otros	20,19%
Principales Filiales	
Promotora CMR Falabella S.A.	100,00%
Inverfal S.A.	100,00%
Mavesa Ltda.	100,00%
Casa y Hogar S.A.	100,00%
Venser Ltda.	100,00%
Serva Ltda.	100,00%
Falabella Sucursal Uruguay	100,00%
Banco Falabella S.A.	99,99%
Liquidez (Promedio monto transado diario últimos 12 meses)	
Falabella	MUS\$213,8

Historia de la Compañía

Falabella es básicamente una compañía comercial cuyo negocio central es la venta minorista de productos financiados, para lo cual administra tiendas por departamentos, tanto en Chile como en el extranjero. La empresa además participa en otros negocios complementarios a su negocio central, como el financiero, manufacturero e inmobiliario,

entre otros. Cada una de estas líneas de negocio es manejada independientemente, aunque acorde a la estrategia global de la compañía.

Los orígenes de Falabella se remontan a 1889, cuando Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería del país. En 1936 se integra a la empresa Alberto Solari, quien le da un gran impulso a la tienda al incorporar nuevos productos y puntos de venta, incluyendo artículos de moda para toda la familia, permitiendo a Falabella transformarse en una importante tienda de vestuario.

En 1958, gracias al éxito y posicionamiento que había alcanzado Falabella hasta ese momento, se incorpora una gran variedad de productos para el hogar a la ya extensa línea de ropa, convirtiéndose definitivamente en una tienda por departamentos.

En 1962, se inaugura la tienda Falabella Concepción y la empresa inicia su expansión hacia regiones. Para 1980, Falabella había creado su propia tarjeta de crédito, conocida como CMR, con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de sus clientes por un sistema de pago más cómodo y flexible.

En 1990, Falabella ingresa al negocio de los centros comerciales, inaugurando Plaza Vespucio, el primer mall dirigido a los sectores emergentes de la economía. Posteriormente se abren dos nuevos malls: Plaza Oeste y Plaza del Trébol, en Talcahuano. Luego, en 1993, Falabella inicia la internacionalización de sus actividades e inaugura una tienda en Mendoza, Argentina. Más tarde, también se inaugurarían tiendas en Rosario, Córdoba y San Juan. Además, en 1995, Falabella ingresa a Perú mediante la adquisición de Saga, cadena que ya contaba con dos tiendas en la ciudad de Lima.

En 1996, Falabella se transforma en sociedad anónima abierta y comienza la transacción de sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago en noviembre.

En 1997, Falabella adquiere el 33% de la propiedad de la filial en Chile de The Home Depot, líder mundial en productos para el mejoramiento del hogar. Ese mismo año, Falabella amplía su oferta de servicios al crear Viajes Falabella y Corredores de Seguro Falabella.

En 1998, se inauguran en Chile tres nuevas tiendas: Copiapó, Plaza La Serena y Plaza Tobalaba, en Santiago. En Perú, en tanto, entra en operaciones la cuarta tienda ubicada en la ciudad de Lima. Ese mismo año, The Home Depot inaugura en Santiago dos tiendas, las primeras de esta cadena fuera de Estados Unidos. Asimismo, Falabella compra la subsidiaria en Chile del ING Bank, la que más tarde dará vida al Banco Falabella.

En 1999, Falabella inaugura la tienda de Valparaíso, remodela y amplía sus tiendas de Osorno, Chillán, Viña del Mar y, especialmente, la del Mall Parque Arauco, quedando esta última transformada en la más grande y moderna de Sudamérica. Ese año se termina la construcción del primer mall vertical del país, quedando la tienda Falabella junto a The Home Depot e hipermercado Carrefour, ubicados a un costado del Parque Arauco. En el área de servicios financieros, entra en operaciones el Banco Falabella, un banco orientado a la atención de personas. En el plano internacional, se inaugura la primera gran tienda Falabella en la ciudad de Buenos Aires, con más de 15.000 metros cuadrados de superficie y ubicada en Unicenter, el centro comercial más grande de Argentina. Además, se amplía al doble la superficie de la tienda de Mendoza y se construye un centro de distribución en Buenos Aires.

El mismo año, Falabella compra el 20% de la cadena de Farmacias Ahumada, negociación que permite utilizar el crédito CMR en la compra de medicamentos y productos de perfumería. Además, se asocia con Textil Springs Industries, multinacional del sector, a través de la venta del 50% de Textil Viña. Así mismo, The Home Depot inaugura una tienda en Santiago y una en Concepción, sumando con esta última cuatro tiendas en el país. En el mes de diciembre, Falabella lanza su primera tienda electrónica en Internet con distribución de productos a todas las regiones del país (www.falabella.com).

En el año 2000, Falabella inaugura dos nuevas tiendas en el país: Iquique y Curicó, aumentando a 23 tiendas en todo el territorio nacional. Por último, la tarjeta CMR establece una importante alianza con Copec y Entel.

En el año 2001, Falabella adquiere la totalidad de The Home Depot Chile y coloca exitosamente un bono, naciendo HomeStore. Se inauguran dos nuevas tiendas en Chile, Quilpue y Puerto Montt, se amplía y remodela la tienda de Temuco y se inauguran tres tiendas de menor formato en el norte de Perú.

En el año 2002, la tarjeta CMR establece convenios con las compañías de telefonía móvil Entel PCS, Bellsouth, Smartcom PCS y Amistar para recargar los celulares con tarjeta CMR, y con Blockbuster y McDonald's para arrendar películas y comprar comida rápida respectivamente, utilizando el crédito Falabella.

Unidades de Negocios de Falabella

Producto de su estrategia de diversificación de negocios, las actividades de Falabella abarcan varias industrias: en el comercio detallista participa a través de sus tiendas por departamento, HomeStore, Malls Plaza y Viajes; en el negocio de los servicios financieros lo hace a través de CMR, Seguros y Banco; y en la manufactura de textiles con Mavesa, Italmod y Springs.

Las operaciones de Falabella se pueden dividir en 6 unidades de negocio principales:

Cuadro 2: Unidades de Negocio Falabella

	Chile	Internacional	Inmobiliario	Mejoramiento del Hogar	Textil	Farmacias
Descripción	Tiendas por Depto. Servicios Financieros (CMR, Seguros, Viajes, Banco)	Argentina (Tiendas por Depto., CMR, Viajes) Perú (Tiendas por Depto., CMR, Viajes)	Malls Plaza (50% propiedad aprox.) Megacenter (100% propiedad)	HomeStore	Mavesa Italmod Springs	Fasa (20% propiedad)
Ventas totales 2001	MMU\$617	MMU\$114 (Arg.) MMU\$199 (Perú)	n.d.	MMU\$116	n.d.	MMU\$443
Nº tiendas	32	5 (Arg.) 7 (Perú)	5 (Malls Plaza) 1 (Megacenter)	5	-	369
Área ventas	188.000 m ²	43.000 m ² (Arg.) 56.000 m ² (Perú)	255.000 m ²	57.300 m ²	-	56.504 m ²

Fuente: Falabella

Figura 2: Ingresos de Falabella por unidad de negocio (año 2001)

Fig002

Fuente: Falabella, Fecus

Tiendas Falabella en Chile

Falabella posee en total 32 locales, 24 de los cuales son tiendas tradicionales de 8.000 m² en promedio. Siete locales corresponden a las ubicaciones que tiene Falabella en el Paseo Ahumada (centro de Santiago) donde opera por separado cada departamento, aunque para efectos administrativos se consideran como una sola tienda. Por último, en Alto Las Condes opera otros dos locales, también considerados como una sola unidad operativa.

Cuadro 3: Tiendas Falabella

Nº Tienda	Tienda	Año Apertura	Ubicación	Superficie m ²
1-7	Paseo Ahumada	1889	Santiago	10.500
8	Barros Arana	1962	Concepción	8.800
9	Parque Arauco	1983	Las Condes	15.700
10	Temuco	1986	Temuco	9.800
11	Viña del Mar	1987	Viña del Mar	7.500
12	Plaza Vespucio	1990	La Florida	10.300
13	Rancagua	1992	Rancagua	7.600
14	Nueva de Lyon	1992	Providencia	7.800
15	Calama/Chuquicamata	1993	Calama/Chuquicamata	4.300
16-17	Alto Las Condes	1993	Las Condes	12.400
18	Plaza Oeste	1994	Maipú	8.800
19	Plaza del Trébol	1995	Talcahuano	7.900
20	Valdivia	1995	Valdivia	4.300
21	Osorno	1995	Osorno	4.800
22	Chillán	1996	Chillán	6.300
23	Talca	1997	Talca	5.300
24	Antofagasta	1997	Antofagasta	4.700
25	Copiapó	1998	Copiapó	5.100
26	La Serena	1998	La Serena	6.900

27	Plaza Tobaraba	1998	Puente Alto	9.500
28	Valparaíso	1999	Valparaíso	9.100
29	Iquique	2000	Iquique	6.400
30	Curicó	2000	Curicó	8.000
31	Puerto Montt	2001	Puerto Montt	6.900
32	Quilpué	2001	Quilpué	6.200

Fuente: Falabella

En lo que resta del año 2002, se espera la apertura de un nuevo local ubicado en Los Ángeles, como parte del centro comercial que se construye en esa ciudad.

Las tiendas por departamentos de Falabella ofrecen un amplia surtido de productos, los que pueden ser divididos en dos grandes categorías, Vestuario y Hogar, las cuales representan aproximadamente un 55% y 45% de las ventas totales, respectivamente.

Durante el 2001, las ventas de las tiendas por departamentos de Falabella en Chile alcanzaron los MMCh\$407.355. El primer trimestre del año 2002, las ventas llegaron a MMCh\$90.132, representando un crecimiento de 3% real con respecto a igual período del año anterior.

Figura 3: Evolución de las ventas de tiendas por departamento Falabella Chile (MMMCh\$ de diciembre 2001)

Fig003

Fuente: Falabella, Fecus

Negocio Financiero: CMR

Falabella ingresó al negocio financiero en 1980 cuando comienza a entregar créditos de consumo por medio de su tarjeta CMR. A través de este medio de pago, Falabella es uno de los mayores emisores de crédito en la industria nacional, con una cartera de colocaciones que a diciembre de 2001 era de MM\$197.639, monto distribuido en cerca de 2,7 millones de tarjetas. De las ventas de Falabella, alrededor del 65% se realiza a través de la tarjeta CMR Falabella.

La cartera de créditos es administrada por la filial Promotora CMR Falabella S.A., entidad creada en 1981 con el propósito de desarrollar el negocio financiero como una actividad complementaria al giro tradicional de la compañía, desarrollando para ello sinergias comerciales, operacionales y de manejo de riesgo. Entre las primeras, destacan las interacciones que permiten alcanzar mayor venta a un menor costo relativo. La tarjeta CMR no sólo fomenta la compra en las tiendas Falabella, HomeStore, Seguros o Viajes Falabella, sino que también aquellas empresas con las cuales ha desarrollado alianzas estratégicas (Farmacias Ahumada, Copec, Entel, McDonald's Blockbuster, etc.).

Negocio Financiero: Banco Falabella

En julio de 1998, S.A.C.I. Falabella compró la licencia del Banco de Inversiones ING, creando el primer banco retail del país. El objetivo de ésta institución es potenciar la oferta de productos y servicios financieros que Falabella ofrece a sus clientes.

Banco Falabella ha logrado crecer significativamente en términos de colocaciones, con indicadores de riesgo inferiores al de la industria bancaria. Al 31 de mayo de 2002, el monto colocado total de Banco Falabella era de MM\$65.522, lo que equivale al 0,22% de las colocaciones del sistema bancario chileno. De este monto, cerca del 91% corresponde a préstamos de consumo.

Figura 4: Banco Falabella – Colocaciones totales (MMCh\$ nominales)

Fig004

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

Negocio Financiero: Otros Servicios

En 1997, Falabella amplió su oferta de servicios creando Seguros Falabella y Viajes Falabella. En el año 2000, a través de la alianza con Cigna, Seguros Falabella comenzó a ofrecerse en Perú y Argentina. Actualmente, la corredora de seguros de la empresa está presente en todas las tiendas Falabella.

Viajes Falabella, por su parte, es hoy la agencia de mayor cobertura en Chile, con oficinas en todas las tiendas Falabella, tanto de Chile como en Perú y Argentina. Además, desde el 2001, Falabella cuenta con su propio sitio en Internet (www.falabella.com).

Centros Comerciales: Malls

Siguiendo con su estrategia de diversificación hacia negocios complementarios a su actividad principal, Falabella ingresó al negocio de los centros comerciales en 1990 con la inauguración de Plaza Vespucio, donde actualmente tiene una participación del 45% de la propiedad. Los otros centros comerciales del grupo Mall Plaza donde Falabella posee participación, son Plaza Oeste, Plaza del Trébol, Plaza Tobalaba y Plaza La Serena. Los cinco centros comerciales de Mall Plaza suman una superficie arrendable aproximada de 225 mil metros cuadrados.

Cuadro 4: Centros Comerciales con participación en propiedad de Falabella

Centro Comercial	Ubicación	Participación en la Propiedad
Plaza Vespucio	Santiago (La Florida)	45%
Plaza Oeste S.A.	Santiago (Maipú)	50%
Plaza del Trébol	Concepción	50%
Plaza Tobalaba	Santiago (Puente Alto)	50%
Plaza La Serena	La Serena	50%

Fuente: Fecus

Centros Comerciales: Megacenter

En octubre de 1999, S.A.C.I. Falabella inauguró a un costado de Parque Arauco un nuevo tipo de centro comercial, que reúne de manera vertical importantes tiendas comerciales y de servicio. Megacenter cuenta con 100.000m² repartidos en tres niveles, donde operan una tienda HomeStore, un hipermercado Carrefour, una ExpoFalabella y otros negocios, como venta de automóviles, alimentación, etc.

Área Internacional

Falabella inició su proceso de expansión internacional en 1993, con la apertura de su primera tienda en Argentina, específicamente en Mendoza. Actualmente opera cinco locales en ese país, más una tienda de menor tamaño ubicada en Puerto Madero, sumando alrededor de 43.000 m².

Cuadro 5: Tiendas Falabella en Argentina

Ciudad	Fecha Apertura	Superficie m ²
Mendoza	Marzo 1993	8.600
Rosario	Diciembre 1994	9.900
Córdoba	Mayo 1995	6.200
San Juan	Octubre 1999	3.900
Buenos Aires	Marzo 1999	15.000

Fuente: Falabella

Las tarjetas de crédito emitidas por CMR Argentina a diciembre de 2001 eran unas 512 mil, lo que representó un crecimiento de 12,8% con respecto al año 2000. En Argentina, la empresa también opera su agencia Viajes Falabella.

En Perú, Falabella inició sus operaciones en 1995 mediante la adquisición de Saga, cadena que tenía dos tiendas en Lima. Actualmente Falabella opera cinco tiendas convencionales en Perú, cuatro en Lima y la recién inaugurada en Arequipa. Además, el año pasado inauguró tres locales Saga Falabella Express en las ciudades de Trujillo, Chiclayo y Piura. El objetivo de estas tiendas de menor tamaño, es conocer los gustos y preferencias de los clientes, y servir como plataforma para una posterior expansión. La superficie de ventas de Falabella en Perú, considerando la nueva tienda en Arequipa, es de alrededor de 62.000 m².

Cuadro 6: Tiendas Falabella en Perú

Ciudad	Fecha Apertura	Superficie m ²
Lima (San Isidro)	1995	15.000
Lima (San Miguel)	1995	15.000

Lima (Mall Jockey Plaza)	1997	15.000
Lima (Centro, Girón)	1998	7.000
Chiclayo	2001	1.000
Piura	2001	1.000
Trujillo	2001	1.000
Arequipa	2002	6.000

Fuente: Fitch Ratings Chile, Falabella

El año 2001, las ventas de Falabella en Perú fueron de MMUS\$199, un 13% más que en el 2000. Este primer trimestre la tendencia se mantuvo, registrándose un alza del 14,4% en las ventas con respecto al primer trimestre del 2001, reafirmando los buenos resultados y el potencial de crecimiento que tiene la empresa, y el retail en general, en ese país.

A diciembre de 2001, Falabella contaba con 715 mil tarjetas CMR emitidas en Perú. Además, la empresa también opera la agencia Viajes Falabella.

Cabe mencionar que las operaciones internacionales de Falabella son administradas por su filial Inverfal S.A.

Figura 5: Evolución de las ventas tiendas por departamento Falabella Internacional
Fig005

Fuente: Falabella

Negocio Industrial Textil

La participación de Falabella en el diseño y confección de vestuario forma parte de su estrategia de integrar verticalmente sus actividades en aquellas áreas que generen ventajas competitivas para la compañía.

Mediante Mavesa (100% de la propiedad) e Italmod (50% de la propiedad), Falabella logra una mayor flexibilidad al contar con fábricas locales que permiten disminuir el tiempo de respuesta a cambios en la demanda. Además, le permite diferenciarse de la competencia mediante creaciones propias que se ajusten mejor a los gustos locales que los productos importados.

Con marcas como Yves Saint Laurent, Harris & Frank y recientemente Carven, Industrias Mavesa Ltda., elabora vestuario de alta calidad. El principal cliente de Mavesa es Falabella, con cerca del 90% de las ventas de su línea femenina y el 60% de la línea masculina. Durante el 2001, Mavesa obtuvo ventas por MMCh\$2.232 y utilidades por MMCh\$999.

Italmod elabora productos para el mercado de la moda femenina, y está presente tanto en las tiendas Falabella como en otras tiendas por departamentos del país, a través de sus marcas Italmod y MaGriffe. Durante el 2001 obtuvo utilidades por MMCh\$1.320. A diferencia de Mavesa, las ventas a Falabella representan un porcentaje menor de los ingresos de Italmod.

Falabella además está asociada a través de textil Viña con la gigante mundial del sector, Textile Springs Industries. A través de Springs, Falabella participa en la fabricación de ropa de cama (sábanas, cobertores, etc.).

HomeStore

The Home Depot ingresó al mercado nacional en 1998, de la mano de una alianza estratégica con Falabella donde ésta controlaría el 33,33% de la propiedad de la cadena estadounidense en Chile.

El 31 de octubre de 2001, S.A.C.I. Falabella, a través de su filial Casa y Hogar S.A., adquirió la propiedad de los establecimientos comerciales Home Depot en Chile. La sociedad filial compró a The Home Depot International el 66,67% restante de la propiedad de The Home Depot Chile S.A. El valor de la compra ascendió a M\$38.731.491, equivalentes a MUS\$54.371.

Desde la toma de control, Falabella se ha concentrado en la creación y desarrollo de la nueva marca HomeStore. Hasta ahora la fortaleza de la compañía radica en el área de los materiales para la construcción. El objetivo es seguir creciendo en ese mercado, pero potenciando el rubro de mejoramiento del hogar, acercándose más a las personas y, según palabras del gerente general de Falabella, haciendo más femeninas las tiendas. Para ello Falabella buscará aprovechar las sinergias con su negocio tradicional, su tarjeta CMR, y su conocimiento de la mujer para impulsar áreas como decoración, menaje y regalos. Cabe señalar que cerca del 42% de las ventas de HomeStore son realizadas con CMR.

Hoy la cadena cuenta con 7 tiendas, seis en Santiago y una en Concepción, de aproximadamente 10.000 m² de superficie de venta cada una. Además, esta en planes construir una nueva tienda en Viña del Mar. Falabella estima la participación de HomeStore en el mercado del mejoramiento del hogar en un 30%. Sus principales competidores directos son Homecenter Sodimac, Easy y Construmart. Sus ventas en el año 2001 alcanzaron los MMUS\$116, lo que representa un aumento del 12% respecto al año anterior. Para el 2002, se espera que las ventas de HomeStore crezcan un 30%, y que se realicen inversiones por unos MMUS\$25.

Farmacias Ahumada

La industria de las farmacias en Chile está dominada por tres grandes cadenas: Farmacias Ahumada (propiedad de la familia Codner y Falabella), SalcoBrand (controlada por las familias Selman, Jaque y Colodro), y Cruz Verde (de los hermanos Harding). Farmacias Ahumada y SalcoBrand tienen una participación aproximada de 34% cada una, mientras que Cruz Verde tiene cerca del 21% del mercado. Es decir, entre las tres acaparan casi el 90% de la industria farmacéutica nacional.

En 1999, Falabella compró el 20% de Farmacias Ahumada S.A. (FASA) como una forma de hacer aun más estrecha la alianza estratégica entre ambas empresas. El objetivo de este compromiso es fortalecer el negocio financiero de la tarjeta CMR, ampliando su canal de distribución a través de la participación en las ventas farmacéuticas.

FASA administra una tarjeta propia, la cual entrega múltiples beneficios a sus clientes, incluyendo descuentos. Sin embargo, esta tarjeta no está orientada a competir con la tarjeta CMR, sino más bien a equiparar las condiciones de la competencia directa, SalcoBrand, la cual ofrece al mercado una tarjeta propia con beneficios similares.

Al 31 de marzo de 2002, FASA opera en Brasil, Chile y Perú a través de 376 farmacias. Las ventas de la empresa durante el 2001 fueron de MMCh\$289.772, lo que representó un crecimiento de 23,8% con respecto al 2000. La utilidad, por su parte, creció un 53,3% en el mismo período, llegando a MMCh\$6.580, unos US\$10 millones. Durante el primer trimestre de este año, las ventas crecieron un 13,1%, mientras que la utilidad cayó un 30%, producto del agresivo plan de expansión nacional e internacional que está realizando FASA.

Plan de Inversiones

En el período comprendido entre los años 2000 y 2003, Falabella tiene proyectado llevar a cabo un plan de inversiones por MMUS\$200, lo que incluye la apertura de 10 tiendas nuevas (entre tiendas Falabella y locales HomeStore) y el potenciamiento de los servicios financieros (CMR, Viajes, Seguros, Banco).

Para el año 2002 en particular, la empresa proyectó la apertura de dos nuevas tiendas por departamentos: Los Ángeles (Chile) y Arequipa (Perú), esta última recientemente inaugurada. Además, se remodelarán de 3 a 4 tiendas por departamentos. En el caso de HomeStore, ya se inauguraron dos nuevos locales en Santiago y posiblemente se abra otro en Viña del Mar. También se remodelarán dos tiendas. Por último, en Argentina, el plan de inversiones se encuentra congelado por la grave crisis económica por la cual atraviesa el país.

Falabella Parque Arauco

Como todas las demás tiendas Falabella, Falabella Parque Arauco cuenta con todos los servicios que ofrece la empresa a sus clientes: Lista de Novios, Club Bebé, Seguros Falabella, Viajes Falabella, etc.

Dirección: Av. Presidente Kennedy 5413, Las Condes

Horario de atención: Lunes a Domingo de 11:00 hrs. a 21:00 hrs.

Teléfono: (02) 380 3400

Gerente de Tienda: Francisco Martínez

2.5.2. Almacenes París



Descripción de la Empresa

Antecedentes Generales

Nombre	Empresas Almacenes París S.A.
Presidente	Juan Gálmez Couso
Gerente General	José Miguel Gálmez Puig
Propiedad (al 31 de marzo de 2002)	
Inmobiliaria e Inversiones Aconcagua S.A.	51,13%
Depósito Central de Valores S.A.	37,59%
Lemoniz S.A.	5,74%
Otros	5,54%

Principales Filiales

Almacenes París Comercial S.A.	100%
Adm. de Crédito Comercial ACC S.A.	100%
Adm. de Servicios Integrales ASIN S.A.	100%
Logística y Distribución Ltda.	100%
Sociedad Comercial de Tiendas Ltda.	100%
Nordik S.A.	100%
Liquidez (Promedio monto transado diario últimos 12 meses)	
París	MUS\$251,1

Historia de la Compañía

El negocio de Empresas Almacenes París S.A. consiste en la explotación de la actividad comercial a través de tiendas de departamentos y otras formas de venta al detalle, el otorgamiento de créditos de consumo a sus clientes, la inversión en bienes raíces complementarios al negocio comercial, el desarrollo e inversión en la propiedad de centros comerciales tipo malls, la actividad industrial a través de la fabricación de muebles, y el otorgamiento de servicios tales como corretaje de seguros y viajes.

La empresa tiene sus orígenes en 1900, bajo el nombre de Mueblería París, en ese entonces dedicada sólo a la fabricación y comercialización de muebles. En 1925, la compañía pasa de manos de la familia Couso a la familia Gálmez, iniciándose un largo período de propiedad y administración.

A principios de los años 50, la empresa amplió el rango de artículos que vendía para incluir vestuario y otros relacionados. En 1982, Almacenes París inaugura la tienda por departamentos de Plaza Lyon. A mediados de esta década compra una propiedad en Av. Vicuña Mackenna, Santiago, para establecer un centro de distribución para las tiendas, y a la vez, para desarrollar un nuevo tipo de tienda donde comercializar productos de la línea electro hogar a precios menores y con costos de operación más bajos: Centrofertas.

Hacia fines de los años 80, la empresa redefine su estrategia, comenzando la búsqueda de nuevos puntos de venta con ubicaciones estratégicas. Así, en 1991 añade dos nuevos locales, uno en Parque Arauco y otro en Plaza Vespucio. Posteriormente, Almacenes París comenzó a participar en la propiedad de centros comerciales o malls, operando además como *tienda ancla* en cada uno de ellos.

Desde 1998 a la fecha, la empresa ha llevado a cabo un agresivo plan de expansión, abriendo en este período nueve tiendas, repartidas en la Región Metropolitana y en regiones.

Actualmente, Almacenes París cuenta con 15 tiendas por departamentos, 7 de las cuales están ubicadas en la Región Metropolitana y 8 en regiones. Estas tiendas suman una superficie de ventas de 141 mil metros cuadrados aproximadamente. Además, opera su local Centrofertas en Santiago y realiza ventas de productos a través de Internet.

Al igual que para la competencia, el negocio financiero ha cobrado cada vez más importancia para la compañía. Éste consiste en la entrega de créditos de consumo para la venta en sus locales de la tarjeta de crédito París. Además, la tarjeta París cuenta con convenios que pueden disfrutar sus clientes, como por ejemplo, descuentos en distintos pubs, restaurantes, hoteles, gimnasios y centros deportivos, salones de belleza y peluquerías, entre otros. El crédito París también puede ser utilizado para cancelar los siguientes servicios:

cuentas de Aguas Andina, Terra, Telefónica CTC, Telefónica Móvil, Prever, Farmacias Cruz Verde y recargar celulares Aló PCS y Smartcom PCS.

Unidades de Negocios de Almacenes París

Al igual que las otras compañías del sector, la actividad de Almacenes París puede ser dividida en dos grandes negocios: el retail o comercial, desarrollado a través de sus tiendas, y el financiero, desarrollado mediante su tarjeta de crédito. Además, fabrica y vende muebles y entrega otros servicios como agencia de viajes y corretaje de seguros.

Figura 6: Ingresos de Almacenes París (primer trimestre 2002)

Fig006

Fuente: Almacenes París

Tiendas Almacenes París en Chile

Almacenes París es una de las tres grandes operadoras de tiendas por departamentos en Chile. Cuenta con 15 tiendas por departamentos, 7 en la Región Metropolitana y 8 en regiones, con una superficie de venta que fluctúa entre 6.000 y 15.000 m². El área de venta total asciende a unos 140 mil metros cuadrados.

Cuadro 7: Tiendas Almacenes París en Chile

Tienda	Año Apertura	Ubicación	Superficie m ²
Alameda	1930	Santiago (Centro)	10.106
Plaza Lyon	1982	Santiago (Providencia)	9.486
Parque Arauco	1991	Santiago (Las Condes)	14.442
Plaza Vespucio	1991	Santiago (La Florida)	8.363
Plaza Oeste	1994	Santiago (Maipú)	9.445
Plaza del Trébol	1995	Concepción	7.953
Concepción	1998	Concepción (Centro)	14.616
Plaza La serena	1998	La Serena	7.105
Mall Marina Arauco	1999	Viña del Mar	13.212
Plaza Tobalaba	1999	Santiago (Puente Alto)	10.415
Alto Las Condes	2000	Santiago (Las Condes)	14.300
Temuco	2000	Temuco	10.385
Mall El Roble	2001	Chillán	6.000
Talca	2001	Talca	1.300
Mall Calama	2002	Calama	6.000

Fuente: Feller Rate

Las tiendas de Almacenes París ubicadas en centros comerciales, son arrendadas a la sociedad inmobiliaria propietaria del mall, mediante contratos de largo plazo. El pago del arriendo corresponde al valor mayor entre una cierta cantidad fija en unidades de fomento por metro cuadrado arrendado, y un porcentaje de las ventas totales del local.

En todas las tiendas se ofrece la línea completa de productos, variando sólo la mezcla de productos de acuerdo al perfil socioeconómico del mercado objetivo.

La compañía divide sus operaciones en tres divisiones: División Femenina, División Masculina y División Electro Hogar. Las dos primeras representan un 53% de las ventas, mientras que la última, equivale al 47% restante. El proceso de venta contempla distintas estrategias según la época del año: lanzamiento de temporada, ventas especiales, promociones especiales de precios y liquidaciones de temporada.

Figura 7: Evolución de las ventas y superficie de ventas (valores totales consolidados)
Fig007

Fuente: Almacenes París, Feller Rate

Durante el 2001, los ingresos provenientes de la comercialización de productos en las tiendas de Almacenes París fueron de MMCh\$293.312, lo que representó el 88% de los ingresos de la empresa. Durante el primer trimestre del 2002, las ventas alcanzaron a MMCh\$67.910, lo que representa un crecimiento del 3,7% real con respecto al mismo período del año pasado.

Negocio Financiero: Tarjeta de Crédito París

Empresas Almacenes París S.A. fue la primera empresa de tiendas por departamentos del país en ofrecer el uso de una tarjeta de crédito propia a sus clientes. A través de este medio de pago, París genera ingresos por intereses, mayores ventas, y mayor conocimiento y fidelidad de sus clientes.

Los créditos otorgados por la Tarjeta París están destinados fundamentalmente a financiar las compras que los clientes realizan en Almacenes París Comercial S.A. De esta forma compite con otros medios de pago utilizados por los clientes de la empresa, tales como efectivo, cheques y tarjetas de crédito bancarias. La participación de la Tarjeta de créditos París en esos medios de pago alcanza aproximadamente un 75%.

Al 31 de marzo de 2002, la cartera de créditos de consumo de la empresa alcanza a MMCh\$108.119, un 13,4% más que a igual fecha del año pasado. En el mismo lapso de tiempo, los ingresos de explotación provenientes de los intereses devengados por la cartera de créditos se incrementaron en un 4,9%. Actualmente, Administradora de Créditos Comerciales ACC S.A., filial encargada de financiar la tarjeta, registra un stock de 2.900.000 tarjetas emitidas; de las cuales 1.900.000 están habilitadas y 900.000 registran saldos al cierre del período, lo cual representa una deuda promedio por cliente de aproximadamente M\$120.

Figura 8: Colocaciones de créditos Tarjeta París

Fig008

Fuente: Almacenes París

Aunque en bastante menor medida que Falabella, París también ha desarrollado alianzas estratégicas con otras empresas para promover el uso de su tarjeta de crédito. Algunas de ellas son Farmacias Cruz Verde, clínica Dental Free, Todocuenta (para el pago telefónico de cuentas de telefónica CTC) y Smartcom (para la recarga de minutos de telefonía celular).

Centros Comerciales

Empresas Almacenes París participa en el negocio inmobiliario a través de inversiones en la propiedad de los distintos centros comerciales donde están ubicadas sus tiendas. Al igual que a sus principales competidores, estas participaciones le permiten asegurar buenas ubicaciones para sus tiendas, además de levantar barreras de entrada.

Cuadro 8: Centros Comerciales con participación en propiedad de Almacenes París

Centro Comercial	Ubicación	Participación en la propiedad
Plaza Oeste S.A.	Santiago (Maipú)	22,50%
Plaza del Trébol	Concepción	22,50%
Plaza Tobaraba	Santiago (Puente Alto)	22,50%
Plaza La Serena	La Serena	22,50%
Marina Arauco	Viña del Mar	33,33%
Mall Calama	Calama	25,00%

Fuente: Fecus

Negocio Industrial: Muebles

Empresas Almacenes París participa en el negocio industrial mediante la filial Muebles París, dedicada a la fabricación de muebles de hogar y colchones, estos últimos bajo licencia de la firma norteamericana Serta. Estos productos son comercializados en su totalidad a través de las tiendas Almacenes París y de las tiendas Muebles París en La Serena y Chillán.

Centrofertás

Centrofertás fue construido en 1985 para servir como centro de distribución para las tiendas Almacenes París y para comercializar productos de la línea electro hogar bajo un formato de ventas con mínimos costos de administración y de servicios, y por ende, menores precios.

Ubicado en Av. Vicuña Mackenna, Santiago (San Joaquín), Centrofertás cuenta con una superficie de 3.500 m².

En 1999, en la comuna de Renca, se inició la construcción de un nuevo y más moderno centro de distribución para reemplazar en sus funciones al antiguo Centrofertás. Las nuevas instalaciones tienen 48.000 m² construidos en un terreno de 134.125 m². Centrofertás continúa operando como punto de venta.

Otros negocios, servicios y productos

Con el fin de expandir su actividad tradicional de retail hacia otras complementarias o sinérgicas, Empresas Almacenes París ha entrado en los negocios de productos computacionales, agencia de viajes y corredora de seguros. Para ello ha desarrollado alianzas estratégicas con empresas extranjeras con mayor experiencia en dichos rubros.

En 1997, París adquirió el 50% de participación en la cadena de tiendas de computación Tecnópolis, filial de Sonda, con el fin de desarrollar la venta minorista de software y hardware para la computación. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados

y Almacenes París se desprendió de su participación en Tecnópolis, la que sigue operando dos locales, uno en Maipú y el otro en Vitacura.

París participa en el negocio de las agencias de viajes mediante su filial Asesores en Viaje S.A. y en asociación con la española Viajes el Corte Inglés, ofreciendo los servicios a nivel corporativo y vacacional, como reserva de hoteles, organización de congresos y convenciones, cursos de idiomas, planificación y organización para asistir a ferias nacionales e internacionales, etc. Al 31 de diciembre de 2001 contaba con 12 oficinas en el país, siendo la segunda agencia en términos de cobertura nacional.

Mediante la filial París Corredores de Seguros Ltda., 75% propiedad de Empresas Almacenes París y 25% de Claro J&H Marsh & McLennan, la empresa ofrece seguros masivos orientados principalmente al segmento socioeconómico C2-C3. Está presente con oficinas en todas las tiendas Almacenes París.

Al igual que Falabella y Ripley, Almacenes París participa en el comercio electrónico a través de su página web www.almacenesparis.com, sitio lanzado en septiembre de 1999.

Plan de Inversiones

Desde 1998 a la fecha, Almacenes París ha casi duplicado su superficie de ventas, inaugurando durante ese período nueve tiendas, tanto en la región Metropolitana como en regiones. Las más recientes aperturas han sido las de Chillán y Talca en el 2001 y la de Calama en el 2002. Asimismo, se ha procedido con la remodelación de varios locales, entre ellos el de Plaza Vespucio y Plaza Lyon.

Para lo que resta del año 2002, se proyecta la apertura de un nuevo local en la ciudad de Los Ángeles y otro en Puerto Montt. En general, la empresa mantiene como plan de inversión base la apertura de unos dos locales por año.

Por otra parte, Empresas Almacenes París S.A. no descarta la creación de una institución bancaria, siguiendo los pasos de Falabella y Ripley.

Almacenes París Parque Arauco

Como todas las demás tiendas Almacenes París, Almacenes París Parque Arauco cuenta con todos los servicios que la empresa tiene para ofrecer a sus clientes: Lista de Novios, Club Bebé, viajes, seguros, etc.



Dirección: Av. Presidente Kennedy 5225, Las Condes

Horario de atención: Lunes a Domingo de 11:00 hrs. a 21:00 hrs.

Teléfono: (02) 336 6500 – (02) 224 6900

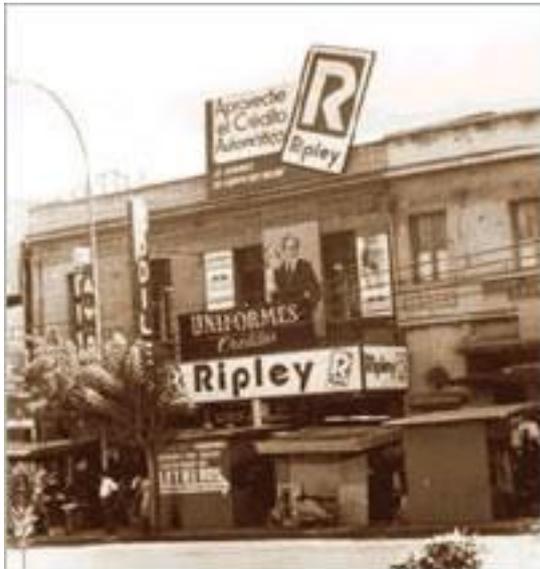
Gerente de Tienda: Tomás Vicente

2.5.3. Ripley



Lamentablemente para nosotros, a diferencia de Falabella y Almacenes París, Ripley no es una sociedad anónima abierta, por lo que no está disponible información más detallada con respecto a los negocios de Ripley o cifras relevantes para conocer las ventas y planes de esta empresa.

Historia de la Compañía



En 1956, Calderón Confecciones inaugura la primera tienda Royal, en el número 1250 de la calle San Diego, convirtiéndose en la precursora del sistema 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.

En 1964, en pleno centro de Santiago, en el mismo lugar que hoy ocupa la sucursal de calle Huérfanos, se inaugura la primera tienda Ripley. De dimensiones pequeñas, tenía una sola puerta y se caracterizaba por su decoración de estilo moderno.

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

En 1979, se inicia el proceso de sustitución del antiguo sistema de crédito, automatizando los sistemas en todas las sucursales. En esta misma fecha surgió la razón social Comercial ECCSA (Establecimientos Comerciales Calderón S.A.), que agrupaba a todas las tiendas existentes en esa época. De esta forma se separó la actividad comercial de la productiva, que seguía a cargo de Calderón Confecciones.

Para 1980, el número de clientes con tarjeta de crédito Ripley alcanza a los 50 mil clientes.

En 1983, culmina el proceso de traspaso de las cuentas de clientes al sistema computacional.

En 1984, es remodelada la sucursal Agustinas, transformándose en un cómodo local denominado Centro Hogar Ripley. Para 1985, se inaugura la primera tienda por departamentos Ripley, en un amplio edificio en San Diego 200.

En 1986, se inaugura la primera sucursal Ripley fuera de Santiago. En Concepción abre sus puertas un gran local, el que se construyó tomando como referencia la tienda por departamentos de San Diego. Ese 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.

En 1987, fallece Antonio Napolitano, Gerente Comercial de Ripley. En su recuerdo se instituyó el premio *Antonio Napolitano*, el cual se entrega cada año al funcionario más destacado de la empresa en el área venta.

En 1989, se inaugura la tienda por departamentos Ripley de Viña del Mar, en un acogedor edificio de 5 pisos, en el centro de la ciudad. En 1990, se inaugura la octava tienda por departamentos Ripley en la ciudad de Temuco. Ese mismo año, en Moscú se lleva a cabo la filmación del spot publicitario *Otoño-Invierno*.

En 1991, en el ámbito externo, cerca de 850 mil clientes 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 de las tiendas por departamento Ripley. Este programa está dirigido a todo el personal de las sucursales que tienen un contacto directo con el público.

En 1992, fallece Don Luis Paulsen Boniard, Contralor de la empresa e impulsor de grandes avances. En su recuerdo se instituyó el premio *Luis Paulsen*, que es entregado cada año al funcionario más destacado del área administrativa.

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

En 1994, se inaugura Ripley Plaza Vespucio, en el centro de la comuna de La Florida, con una superficie de 7 mil metros cuadrados y un público potencial cercano al millón de personas.

En 1995, abre sus puertas Ripley Puerto Montt, constituyéndose en la tienda más austral de la empresa, y Ripley Astor, esta última en pleno corazón de Santiago. Ese mismo año, comenzó a operar una nueva modalidad en la atención al cliente a través de la *Venta Integral*.

En 1996, Ripley Puento abrió sus puertas en el Mall del Centro, ubicado en 21 de Mayo esquina Rozas. La superficie de esta tienda es de 7.500 metros cuadrados, distribuidos en cinco niveles. 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.

En 1997, se concreta 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. Por último, se abren las puertas de las sucursales de Chillán y Valdivia, y de la primera tienda fuera de Chile en el recién inaugurado mall de Lima en Perú, dando así inicio a la internacionalización de la empresa.

En 1998, se inauguran tres nuevas tiendas, dos en regiones: Mall Rancagua y Valparaíso, y una en Santiago, más específicamente la sucursal Alonso de Córdova, ubicada en la calle del mismo nombre. Dicha tienda se transforma en la más exclusiva en artículos de hogar, bajo el nombre de *Casa y Diseño*. De hecho, para mantener la imagen de exclusividad, la marca Ripley no es mencionada al referirse a esta sucursal.

En 1999, se abren las puertas de otras tres sucursales: Antofagasta, una segunda tienda en Viña del Mar, ubicada en el recién inaugurado Mall Marina Arauco, y se concreta la apertura de otra tienda en Perú, en San Isidro.

A fines del año 2000, se abrió una nueva tienda en Santiago, en el Mall Alto Las Condes, transformándose en la tienda más exclusiva de Ripley. Ese año, Ripley ingresa a Internet, con un completo sitio web que incluye comercio electrónico, además de destacar todas las cualidades de la tienda.

Ripley ha establecido convenios con ciertas empresas, para que sus clientes puedan optar por mayores beneficios y pueden utilizar la tarjeta de crédito Ripley en estas otras empresas. Entre las empresas que han establecido alianzas estratégicas con Ripley se encuentran: Servicentros Esso, Farmacias SalcoBrand, Librerías Lápiz López, Goodyear, Easy, Hipermercados Jumbo, entre otros.

Tiendas Ripley en Chile

Ripley cuenta con 24 sucursales dentro de Chile, 13 de las cuales se encuentran en regiones y las 11 restantes, en la Región Metropolitana. Las sucursales más pequeñas, como

por ejemplo, la que está ubicada en Vitacura, que sólo ofrece productos del área hogar, no pueden ser consideradas como una tienda por departamentos por si sola.

Cuadro 9: Tiendas Ripley en Chile

Tienda	Ubicación	Superficie m ²
Calama	Antofagasta	529
Antofagasta	Antofagasta	17.647
La Serena	La Serena	6.500
Marina Arauco	Viña del Mar	11.784,50
Viña del Mar	Viña del Mar	6.700
Valparaíso	Valparaíso	12.314
Rancagua	Rancagua	8.100
Chillán	Chillán	3.050
Concepción	Concepción (Castellón)	5.300
Concepción	Concepción (Barros Arana)	2.200
Temuco	Temuco	5.400
Valdivia	Valdivia	800
Puerto Montt	Puerto Montt	6.000
Agustinas	Santiago	1.200
Alameda	Santiago	3.500
Alto Las Condes	Santiago	12.000
Astor	Santiago	3.050
Huérfanos	Santiago	2.200
Irarrázaval	Santiago	1.740

Parque Arauco	Santiago	14.000
Plaza Vespucio	Santiago	7.000
Mall Puente	Santiago	9.200
San Diego	Santiago	4.500
Vitacura	Santiago	603

Fuente: www.ripley.cl

Las tiendas más grandes de Ripley ofrecen una amplia gama de productos, que pueden dividirse en las siguientes secciones:

- Electrodomésticos
- Electrónica
- Computación
- Hogar
- Juguetes
- Bebés
- Música
- Libros
- Flores y Chocolates
- Perfumería y Belleza
- Deportes
- Fotografía
- Instrumentos Musicales
- Relojería
- Maletería

- Telefonía
- Regalos

Además, cuentan con los siguientes servicios para sus clientes:

- Remates
- Compara y Compra
- Tarjetas de Regalo
- Decoración
- Moda
- Regalos
- Novios
- Servicios a empresas
- Seguros
- Banco

Área Internacional

Ripley cuenta con dos tiendas fuera de Chile, específicamente en Perú.

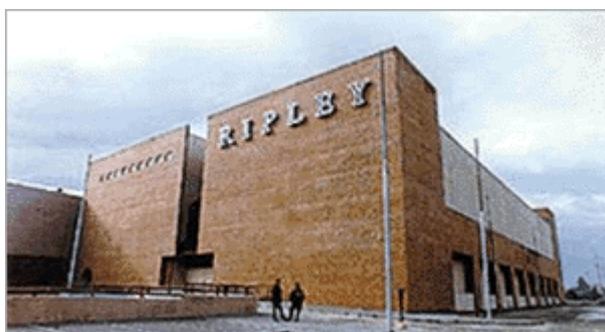
Cuadro 10: Tiendas Ripley en Perú

Ciudad	Fecha de Apertura
Lima	1997
San Isidro	1999

Fuente: www.ripley.cl

Ripley Parque Arauco

Ripley Parque Arauco es la tienda más grande que posee la empresa, con 14.000 m², y ofrece a sus clientes los siguientes servicios: Lista de Novios, Lista del Bebé, Seguros Ripley, Viajes Ripley, Banco Ripley, etc.



Dirección:	Av. Presidente Kennedy 5413, Las Condes
Horario de atención:	Lunes a Domingo de 11:00 hrs. a 21:00 hrs.
Teléfono:	(02) 694 1640
Gerente de Tienda:	Héctor Romero M.

2.6. Relevancia de las Tiendas por Departamentos dentro de la Industria del Comercio Minorista

Las tiendas por departamentos se encuentran insertas en la industria del comercio minorista, compitiendo, principalmente como mencionamos con anterioridad, con multitiendas, tiendas de especialidad e hipermercados.

Las tiendas por departamentos en Chile suman ventas cercanas a los MMUS\$1.500 anuales. Los principales participantes de este segmento son Falabella, Almacenes París y Ripley, cuyas participaciones de mercado varían según las distintas fuentes de información, aunque coincidiendo todas ellas en que Falabella es el líder del mercado, seguido por Almacenes París y Ripley con cuotas similares.

Figura 9: Tiendas por Departamentos – Participación de Mercados

Fig009

Fuente: Falabella

Como podemos ver, las ventas de las tiendas por departamentos representan, aproximadamente, 28% del total de la industria del comercio minorista. Este porcentaje resulta aún más asombroso, si consideramos que cuando hablamos de *tiendas por departamentos*, nos estamos refiriendo sólo a tres empresas: Falabella, Almacenes París y Ripley. Es decir, estas tres compañías por si solas, están vendiendo montos equivalentes al 28% del total de ventas de la industria del comercio minorista.

2.7. Principales Competidores de las Tiendas por Departamentos en Estudio

Como mencionamos con anterioridad, las tiendas por departamentos están insertas en la industria del comercio minorista, por lo que compiten, no solamente entre ellas, sino también, principalmente, con multitiendas, tiendas especializadas e hipermercados.

Ya hemos cubierto, en esta investigación, la información relevante a las tres tiendas por departamentos principales, es decir, Falabella, Almacenes París y Ripley, por lo que ahora, nos referiremos a los otros competidores. Dado que la industria del comercio minorista es muy extensa, describiremos sólo aquellas empresas que compiten de manera más estrecha con las tiendas por departamentos en estudio, es decir, las multitiendas.

La Polar



Multitiendas La Polar fue fundada hace 80 años como una sastrería en pleno barrio de Estación Central. El slogan *La Polar, es llegar y llevar*, ha sido reconocida por la Revista Capital (1999), como el número uno entre los slogans más célebres que han pasado a integrar el léxico nacional.

En la actualidad, La Polar posee 19 tiendas a disposición de sus clientes, donde es posible encontrar todos los productos y servicios que ellos ofrecen.

Cuadro 11: Tiendas La Polar

Tienda	Ubicación
Alameda	Santiago Centro
Ahumada	Santiago Centro
Panamericana	Santiago Centro
Monjitas	Santiago Centro
San Diego	Santiago Centro
Puente	Santiago Centro
Mall Portal La Reina	La Reina
Mall Arauco Maipú	Maipú
Mall Plaza San Valentín	Quilicura
General San Martín	Colina
Av. Concha y Toro	Puente Alto
Eyzaguirre	San Bernardo
Centro Comercial El Belloto	Quilpue
Independencia	Rancagua
Yungay	Curicó
Uno Sur	Talca
Colón	Los Ángeles
Freire	Concepción
Camilo Henríquez	Valdivia

Fuente: www.lapolar.cl

La Polar también cuenta con una tarjeta de crédito propia, conocida como Tarjeta Dorada, y además, al igual que las grandes tiendas por departamentos ha querido diversificar sus negocios y comenzó a ofrecer seguros a sus clientes.

Hay que recalcar el hecho de que, en los últimos años, La Polar ha querido alcanzar segmentos de consumidores con un mayor nivel de ingresos, para lo cual abrió recientemente (septiembre, 2002) su sucursal en el Mall Portal La Reina. Además, cuentan con Karen Doggenweiler, famosa y querida animadora de la televisión chilena, como figura para sus campañas publicitarias, lo que ha provocado un mayor interés por La Polar de parte de los consumidores.

Hites



Hites cuenta con sólo 10 sucursales, de las cuales 7 se encuentran en la Región Metropolitana y tres en provincia, específicamente dos en Rancagua y una en Talcahuano. Éstas son:

- Alameda 757
- Ahumada 99
- Ahumada 390
- Compañía 1034

- Puente 640
- Edificio Puente, Puente 696
- Huérfanos 900
- Independencia 751, Rancagua
- Bueras 323 – A, Rancagua
- Av. Jorge Montt 126, Base Naval, Talcahuano

Johnson's



Johnson's comenzó como una tienda de especialización de vestuario, que fue creciendo con los años. Un aspecto interesante de recalcar, es el hecho de que, en realidad, Johnson's Clothes fue el comienzo de Ripley. La familia Calderón empezó en el negocio del comercio minorista con la creación de Johnson's Clothes, para luego, años más tarde, crear la marca Ripley. A pesar del surgimiento de Ripley como tienda por departamentos, la familia Calderón nunca abandonó la marca Johnson's y continúan siendo los dueños de estas tiendas.

Para poder competir de manera más estrecha con las grandes tiendas de departamentos, Johnson's diversificó su negocio y creó Mega Johnson's, donde no solo se pueden conseguir artículos para vestir, sino también artículos para el hogar.

Por el momento existen sólo cuatro tiendas Mega Johnson's, las que se encuentran ubicadas en:

- Rotonda Quilín
- Av. Vicuña Mackenna
- Mall Arauco
- Mall del Centro

Otras tiendas

Además de las tiendas ya mencionadas, podemos destacar las siguientes multitiendas y grandes tiendas de especialización, que compiten, aunque en menor grado, con las tiendas por departamentos:

- Corona, cuenta con sucursales en Santiago, Arica, Iquique, Calama, Antofagasta, La Serena, Coquimbo, Valparaíso, Rancagua, Curicó, Talca, Concepción, Los Ángeles, Temuco, Valdivia, Osorno, Puerto Montt y Punta Arenas.
- Tricot, cuenta con sucursales en Torre Alameda, Monjitas esquina 21 de Mayo, Maipú Shopping Las Palmas, Plaza Vespucio y una bodega en Av. Vicuña Mackenna.
- ABC, tienda especializada en artefactos eléctricos y electrodomésticos para el hogar, cuenta con 16 sucursales en la Región Metropolitana.
- Din, tienda especializada de artículos para el hogar (electrónica, línea blanca y muebles), cuenta con 18 sucursales en la Región Metropolitana.
- Zara, tienda especializada en vestuario para mujeres, hombre y niños, cuenta con sólo 3 sucursales en Chile: Mall Parque Arauco, Mall Alto Las Condes y Mall Marina Arauco en Viña del Mar.

2.8. Relevancia de las Tiendas por Departamentos dentro de la Economía Nacional

Durante el primer trimestre del 2002, la actividad económica tuvo nuevamente un pobre desempeño: el producto interno bruto creció apenas 1,5% y al demanda interna cayó un 2,5%. La debilidad del consumo se ha visto reflejada en la baja tasa de crecimiento de las ventas del comercio minorista, las que en el período acumularon un crecimiento de 1,6% con respecto al año anterior. El consumo interno nuevamente presentó pobres cifras durante el segundo trimestre. En particular, en abril y mayo las ventas del comercio minorista crecieron un 0,8% y un 0,3%, respectivamente, con lo que la variación anual acumulada en los primeros cinco meses del año se ha reducido a un 1,1%.

El consumo interno comenzó a recuperarse, levemente, recién en el segundo semestre, haciendo crecer las ventas minoristas en general y las de las grandes tiendas en particular. La recuperación debería tomar más fuerza hacia fines del año 2002 y durante el 2003.

El negocio financiero de las grandes tiendas, en el que participan mediante tarjetas de crédito de emisión propia, continua siendo el principal medio de pago utilizado por los clientes de estas compañías. Al mismo tiempo, continúan potenciándose las alianzas estratégicas entre estas tarjetas y otras empresas, como supermercados, farmacias, etc.

Además, se siguen observando las expansiones hacia regiones de las tiendas por departamentos de la mano de los centros comerciales.

Otra tendencia en el sector, es la participación de las grandes tiendas en nuevos negocios complementarios al de retail y/o al financiero. Es así como a la apertura de un banco por parte de Falabella hace ya algunos años, se unió recientemente la creación de una nueva entidad financiera por parte de Ripley, no descartándose que Almacenes París haga lo propio en el futuro. Otros negocios en los que participan las empresas del sector son el de corretaje de seguros, agencias de viajes y centros comerciales. Falabella, en particular, ha entrado en la industria de materiales para la construcción y de mejoramiento del hogar mediante la adquisición de lo que era Home Depot, hoy HomeStore. En este mercado se espera una creciente competencia dados los planes de expansión tanto de Easy como de HomeStore, más la posición hasta ahora consolidada de Homecenter Sodimac.

En resumen, podemos observar la estrecha relación que existe entre la actividad económica del país y el consumo interno. A su vez, esta demanda interna mantiene una fuerte dependencia con todo lo relacionado a la industria del comercio minorista, lo que incluye de manera importante, los negocios llevados a cabo por las grandes tiendas. Es decir, uno podría llegar a estimar el estado de la economía nacional, simplemente observando la demanda y el nivel de ventas de las tiendas por departamentos, ya que la relación existente entre ellas es muy fuerte. Esta relación se hace aún más estrecha ahora, debido al hecho de que las tiendas por departamentos han decidido diversificar sus áreas de negocio, por lo que ahora no sólo se encuentran involucradas en el negocio del retail, sino que, también, en muchos negocios más.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ANÁLISIS SECTORIAL

3.1. Segmentación y Conducta del Consumidor

En la conducta de compra de un consumidor influyen factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Para nuestra investigación en particular, los factores más influyentes son los factores sociales y personales.

3.1.1. Factores Culturales

Según Kotler⁷ (2001), la cultura es el determinante fundamental de los deseos y la conducta de una persona. Al crecer, el niño adquiere un conjunto de valores, percepciones, preferencias y conductas a través de su familia y otras instituciones claves.

Dentro de estos factores culturales se encuentran las clases sociales o niveles socioeconómicos.

“Las clases sociales son divisiones relativamente homogéneas y duraderas de una sociedad, que se ordenan jerárquicamente y cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares”.⁸

Para el caso de nuestra investigación, el nivel socioeconómico resulta relevante, ya que el público que asiste al Mall Parque Arauco, y consecuentemente, a las tiendas por

⁷ Kotler. Philip. Dirección de Marketing: La edición del milenio. Décima Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2001.

⁸ Kotler (2001). Página 161.

departamentos en estudio, pertenecen a un determinado nivel socioeconómico, como es posible observar en el siguiente estudio hecho por Collect Investigaciones de Mercado.

Figura 10: ¿Qué mall visita en forma regular?

Fig010

Fuente: www.collect.cl

Figura 11: ¿Qué mall es el que visita con mayor frecuencia?

Fig011

Fuente: www.collect.cl

Figura 12: ¿Qué mall es para gente como usted?

Fig012

Fuente: www.collect.cl

Como podemos observar, el público que asiste y se identifica con Mall Parque Arauco pertenece, principalmente, a los niveles socioeconómicos ABC1 y C2. Por lo tanto, se deduce que los clientes de las tiendas por departamentos de este mall, también pertenecen a la misma clase social. Es necesario destacar el hecho de que las sucursales de Falabella, Almacenes París y Ripley de Parque Arauco son las que tienen una afluencia de público perteneciente a estos niveles socioeconómicos altos y medio altos, y que otras sucursales de estas empresas pueden tener clientes de otras clases sociales.

3.1.2. Factores Personales

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

Es un hecho que las personas compran diferentes bienes y servicios a lo largo de su vida, es decir, el consumo se ve moldeado por el ciclo de vida familiar. A continuación, se presentan las etapas del ciclo de vida familiar, junto con una estimación de los productos más representativos que podrían comprar individuos pertenecientes a la correspondiente etapa.

Solteros Dependientes

Son jóvenes solteros que aún viven con sus padres. Generalmente son escolares o estudiantes universitarios. No tienen ninguna carga financiera y económicamente, dependen

por completo de sus padres. Esta etapa del ciclo de vida familiar no está comprendida en la lista de etapas establecidas por Kotler, pero creemos que es importante incluirla, ya que mediante las observaciones directas llevadas a cabo por nosotros, pudimos darnos cuenta que representan un gran porcentaje del público que asiste al Parque Arauco, y consecuentemente a las tiendas por departamentos.

Las compras realizadas por los solteros dependientes lo financian, generalmente, los padres directamente o mediante las *mesadas*. A pesar de esta dependencia económica, los solteros dependientes son los que toman la decisión a la hora de realizar una compra.

Los artículos adquiridos por esta categoría son principalmente artículos de uso personal y de un menor precio relativo, por ejemplo, ropa, zapatillas, accesorios y artículos relacionados con la música (CD's y equipos de música). Se dejan llevar por lo que está de moda y no tienen ningún interés en los artículos para el hogar.

Solteros Independientes

Son jóvenes solteros que ya se han independizado de sus padres y viven solos o con algún(a) amigo(a). Trabajan para poder financiar su independencia, pero tienen pocas cargas financieras. Son personas que están orientados hacia la recreación.

Los productos adquiridos por este grupo son básicamente artículos de uso personal, pero también compran algunas cosas para el hogar, pero sólo los artículos más esenciales. Es decir, compran ropa, accesorios, artículos electrónicos (televisor, video, DVD, equipos de música), artículos deportivos y algunos muebles (aunque muchas veces simplemente reciben muebles viejos de la casa de sus padres). Al estar orientadas hacia la recreación, les interesan las ofertas que promocionan las agencias de viajes de las tiendas por departamentos.

Parejas Recién Casadas

Son personas jóvenes casadas, pero que aún no tienen hijos. Muchas veces ocurre que ambas personas trabajan, por lo que se ven enfrentados a una situación económica relativamente buena, ya que aún no tienen que lidiar con la carga financiera relacionada con los hijos.

Por lo tanto, gracias a esta situación económica mejorada, presentan una tasa más alta de compra y un promedio más alto de compra de productos duraderos. Están muy interesados en el departamento de hogar de las tiendas, ya que intentan equipar su casa rápidamente, antes de la llegada de los hijos. Además, aprovechan la oportunidad de viajar, por lo que se interesan en las agencias de viajes de las tiendas por departamentos.

Hogar Establecido I

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

Además de los artículos que necesitan comprar para el hogar, también deben comprar todo lo necesario para sus hijos, por lo que empiezan a incursionar en el sector de la ropa de niños y en el sector juguetería, sin olvidar los infaltables uniformes para el colegio.

Hogar Establecido II

Son matrimonios donde el menor de los hijos tiene más de seis años, pero sigue siendo menor de edad. En esta etapa del ciclo de vida familiar, la pareja tiene una mejor posición financiera en comparación con la etapa anterior, pero se preocupa de la economía del hogar y está pendiente de promociones y de 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 de estar pendientes de las necesidades de sus hijos y de los requerimientos en la adecuada mantención del hogar.

Hogar Establecido III

Son matrimonios compuestos por personas mayores, que tienen hijos mayores de 18 años (generalmente estudiantes universitarios) que todavía 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 se mejora.

Estas personas comienzan a darse gustos personales, que quizás antes no podían sustentar. Los viajes vuelven a cobrar importancia. Además, compran artículos para el hogar de mejor calidad, e incluso algunos productos que no resultan tan indispensables, como ciertos electrodomésticos innecesarios que ofrece el mercado.

Hogar Vacío I

Son parejas casadas mayores, sin hijos que vivan ni dependan de ellos, pero donde el jefe de familia sigue 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 deben ahorrar para esta futura carga económica como lo hicieron cuando estaban recién casados.

Estas personas gozan en darse algunos lujos, como comprarse ropa de mejor calidad y en mayor cantidad. Los viajes son muy importantes y disfrutan comprando regalos. Los arreglos en el 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.

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

Sobreviviente Solitario I

Son personas mayores solas, pero que siguen perteneciendo a la fuerza laboral. Para estas personas su ingreso sigue siendo bueno y su situación económica también es favorable, ya que su carga financiera se reduce principalmente solo a sus propias necesidades. Aún así, sus gastos en tiendas 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, que ya se han retirado de la fuerza laboral. Su situación financiera no es buena, por lo que las compras en tiendas por departamentos son prácticamente nulas.

“Canguros”

Al realizar nuestra encuesta entre el público que asiste al Parque Arauco y, luego, en la tabulación de dichos datos, pudimos darnos cuenta de que existe una categoría de personas que no es posible incluir en ninguna de las etapas del ciclo de vida familiar estipuladas por Kotler.

Éstas, son personas adultas (según nuestras observaciones, de aproximadamente un rango de edad entre 28 a 40 años), que a pesar de que son económicamente independientes, siguen viviendo con sus padres. Estas personas cuentan con una situación económica

prácticamente privilegiada, ya que cuentan con todos los beneficios de tener su ingreso propio y no tienen las cargas financieras que podrían tener si vivieran por si solos.

Este fenómeno, al parecer bastante común en Chile, fue descrito a principios del año 2002 en un artículo de la Revista Ya de El Mercurio. En tal artículo, se referían a estas personas con el nombre de *Canguros*, por lo que hemos adoptado este mismo nombre para describir a esta clase de personas dentro de nuestra investigación.

Por ser un fenómeno que se repitió en varias ocasiones dentro de las respuestas que obtuvimos de nuestra encuesta, nos hemos dado la libertad de incluir una etapa más al ciclo de vida familiar, para que sea posible tomar en consideración a estas personas dentro de nuestra investigación.

Los Canguros, por tener una muy favorable situación financiera, están en la posición de poder otorgarse varios lujos, como accesorios de gran valor, vestuario de excelente calidad y de prestigiosas marcas, frecuentes viajes y los infaltables artículos electrónicos (televisor, DVD, equipo de música, CD's, todos siempre de la mejor marca).

3.2. Niveles de Competitividad

Kotler⁹ afirma que el estado de las hostilidades entre dos o más firmas puede oscilar entre su unión y alianza por una parte, o la guerra total por otra. Por consiguiente, afirma que existen cinco relaciones distintas de trato entre competidores, las que se describen a continuación:

⁹ Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia: análisis, planeación y control. Segunda Edición. Editorial Diana. México, 1981. Página 322.

- Colusión o Connivencia: Estado en que dos o más compañías se han puesto de acuerdo, generalmente en secreto, para no competir en ciertas áreas, como la de los precios o la del mercado.
- Cooperación tácita o Paralelismo consciente: Estado en virtud del cual las compañías de la industria actúan de acuerdo en cuanto a sus precios, promociones y desarrollo del producto, aunque sus directivos nunca celebren asambleas ni juntas. La acción concertada se debe al convencimiento común de que los intereses de todas las firmas saldrán más beneficiadas si operan de consuno.
- Rivalidad sana, Competencia amistosa o Existencia pacífica: Constituye un estado de antagonismo o lucha caballeresca. Ninguna firma sale al palenque a destruir o perjudicar injustamente a las demás. Es el espíritu de *vivir y dejar vivir*.
- Guerra limitada o Guerra fría: Estado en que las firmas principales desencadenan frecuentes encuentros. Cada compañía procura mejorar su participación en el mercado, es decir, aumentar sus negocios, y no tiene inconveniente en perjudicar a las que se le pongan por delante. La guerra limitada se caracteriza por su escrupulosidad respecto a los medios de competencia.
- Guerra total o Guerra caliente: Estado en que las firmas parecen entregadas a una guerra continua para lograr el dominio completo sobre las demás. Ese dominio puede significar la aniquilación de las demás compañías, o su humillación en forma de concesiones, componendas, pactos o subordinación. En la guerra total las firmas no tienen inconveniente en esgrimir sin escrúpulo alguno, a veces, cualquier arma que les dé la victoria.

Para el caso específico de las tres tiendas por departamentos en estudio, podemos decir que mantienen una relación que se asemeja, por un lado, a la de cooperación tácita, y por otro, a una rivalidad sana.

Las tiendas por departamentos parecen mantener una relación armónica entre ellas, ya que nunca han caído en la discriminación mediante la publicidad, por ejemplo, más aún, pareciera que hubiera cierto grado de entendimiento entre ellas en lo que respecta a los niveles de precios, los productos y servicios ofrecidos, entre otras cosas. Esto último es lo que hace que su relación se asemeje a una de cooperación tácita.

Por otro lado, parecieran mantener una rivalidad sana, porque, a pesar de que están enfrentadas a un fuerte grado de competencia por la similitud de los productos y servicios ofrecidos, ninguna de las tiendas sale al mercado con la intención de destruir o desacreditar a las otras empresas.

3.3. Estrategias de Diferenciación y Posicionamiento

Estrategias de Diferenciación

Es un hecho que, para que una empresa tenga éxito, debe hacer lo posible para diferenciarse de sus competidores. Claramente, este es un problema difícil para las tiendas por departamentos en estudio, ya que cualquier persona podría decir a simple vista, que las tres tiendas parecen ser iguales. Incluso, al realizar las encuestas, observamos que ésta es justamente la opinión de un cierto porcentaje de los encuestados.

“La diferenciación es el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de las de sus competidores”.¹⁰

Como bien dice Kotler, es necesario que cada tienda destaque alguna variable de su organización, de tal manera, que pueda diferenciarse de las otras dos casas comerciales. Como dijimos, esta tarea no resulta fácil, puesto como hemos observado, cada vez que una de las tiendas lanza algún servicio o variable distintiva, las otras dos restantes tiendas, no pierden tiempo en imitar tal acción. Es por esta razón, que constantemente se observa, que las tres tiendas por departamentos coinciden, tanto en los servicios que ofrecen, como en los tiempos de liquidaciones y promociones (por ejemplo, la semana del hogar, la semana de la belleza, etc.).

Ante esto, debemos tratar de mirar con mayor detención el asunto, y al hacerlo, podemos observar 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. Falabella, fue la primera en introducir al mercado servicios financieros, como el Banco Falabella, y el negocio de las agencias de viajes. En otras palabras, Falabella se convierte en *pionera*, factor que muchas veces tiene un impacto favorable sobre los consumidores.

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 son posibles de hallar en ninguna otra tienda de Chile.

¹⁰ Kotler (2001). Página 287.

Almacenes París, se basa en sus inicios como mueblería y en su nombre para diferenciarse. Por lo tanto, resalta la calidad y variedad de su departamento de hogar y además, hace alusión a que en sus sucursales uno puede encontrar la moda vanguardista de París.

Estrategias de Posicionamiento

“Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta”.¹¹

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 compre el producto, es decir, sea cliente de la tienda por departamentos.

No es posible para las tiendas por departamentos desarrollar sus estrategias de posicionamiento en relación a variables como la calidad y el precio, ya que en la mente de gran parte de los consumidores, las tres tiendas por departamentos comparten niveles similares de calidad y precio.

Las tiendas por departamentos han debido crear estrategias de posicionamiento más innovadores, basadas quizás, en variables más abstractas.

Falabella ha tratado de posicionarse como una empresa que se preocupa constantemente de satisfacer las necesidades de sus clientes, razón por la cual, 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 los clientes de Ripley, desde distintas partes del mundo.

¹¹ Kotler (2001). Página 298.

Es por esto, que Ripley se ha preocupado de resaltar en todos sus medios de publicidad, que en las tiendas Ripley 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 productos de vanguardia y a la moda, siguiendo siempre las tendencias de París, Francia. Almacenes París, indudablemente, se basa en su propio nombre para desarrollar su estrategia de posicionamiento.

CAPÍTULO IV

VARIABLES CLAVES DE LA INDUSTRIA

A lo largo de nuestro estudio, hemos podido constatar que el éxito o fracaso de una empresa en el sector de las tiendas por departamentos depende de una serie de variables, que dependiendo de cómo éstas se combinen, reflejarán o no las preferencias de los consumidores.

Si las empresas tienen claridad respecto a qué variables existen y cuáles son relevantes, esto les proporcionará una poderosa herramienta, que utilizadas junto a una combinación de elementos estratégicos, son fundamentales para administrar exitosamente una empresa.

A continuación se presentan las variables incluidas en el estudio que las hemos separado en tres categorías: variables no controlables, variables semi-controlables y variables controlables.

4.1. Variables No Controlables

4.1.1. Ciclos Económicos

Los ciclos económicos afectan profundamente el desempeño de todo el consumo, y el sector de las grandes tiendas no está exento de su influencia. Las ventas de este sector, en general, se ven afectadas aunque la repercusión en cada subsector es diferente.

Es verdad que las tiendas por departamentos ofrecen muchos productos de primera necesidad, por lo que se esperaría que la compra de estos productos no se vieran afectadas ante las variaciones en el ingreso. Pero dada la gran cantidad de tiendas por departamentos y multitiendas orientadas a segmentos con diferentes ingresos, es en estos momentos, cuando se

vuelven relevantes los precios promedios de los productos, así como el acceso al pago diferido.

Es así, como en los periodos de recesión se vuelve más importante la opción de financiar el consumo con crédito, por lo que los consumidores tendrán mucho más en cuenta, en estos períodos, las tasas de los créditos, su capacidad de endeudamiento y su facilidad para repactar la deuda.

Para comprender mejor la relevancia que tienen las variaciones en los ciclos económicos, damos como ejemplo el caso de Falabella en Argentina, país que como sabemos está siendo arremetido por una fuerte crisis económica.

Las ventas de las tiendas por departamentos de Falabella en Argentina alcanzaron durante el 2001 a MMUS\$114, un 14% más que el 2000. Durante el primer trimestre del 2002, sin embargo, las ventas cayeron un 66,2% en comparación con igual período del año anterior. La profunda crisis económica, política y social en la que está sumida Argentina, ha impactado fuertemente la actividad y la demanda interna de ese país, golpeando las ventas de las empresas del sector retail. A modo de ejemplo, durante el primer trimestre del año 2002, las ventas en los centros comerciales acumularon una caída de 27%. Más aún, mayo fue el catorceavo mes consecutivo con variaciones anuales negativas.

Cabe señalar que, producto de estas dificultades, actualmente el plan de inversiones en Argentina de Falabella se encuentra congelado, estableciendo como política de operación lograr resultados al menos igual a cero.

Podemos resumir este punto, con las propias palabras de Juan Gálmez Couso, Presidente de Empresas Almacenes París S.A., con respecto a las tiendas Almacenes París en Chile:

“El Plan de Expansión 1998-2001 ha sido extraordinariamente positivo, por cuanto se han invertido en el período US\$ 327 millones, con lo cual se ha cumplido con creces la meta propuesta de duplicar la superficie destinada a tiendas. Sin embargo, lamentablemente los beneficios de este esfuerzo empresarial se han visto postergados a causa de la deprimida actividad económica del país. El proceso de ajuste que comenzó a producirse a mediados de 1998 se intensificó durante los años siguientes, con una continua disminución de la actividad económica y del consumo. Lo anterior ha significado que el período de maduración de las nuevas tiendas ha sido más lento y largo de lo proyectado. Diversos elementos de tipo coyuntural nacional, como un año marcado por procesos electorales, debate legislativo por la ley laboral y un nivel de desempleo elevado, a los que habría que agregar factores internacionales, como el atentado a las Torres Gemelas y al Pentágono y la crisis Argentina, fueron parte importante del adverso escenario económico que debieron sortear las empresas nacionales y, especialmente, las que se sustentan en el gasto privado, como el negocio del retail.”¹²

4.1.2. Aumento en la Competencia

Pese a la recesión en la cual se ha visto el país en los últimos cinco años, el sector de las tiendas por departamentos ha estado en un constante crecimiento, observándose una modernización de los locales existentes y la apertura de nuevos locales, así como también el reposicionamiento de marcas ya existentes. Esto último corresponde al caso de La Polar, que abrió un local en el centro comercial Portal de la Reina.

Lo anterior queda muy bien reflejado en un artículo de la revista Publimark, que establece lo siguiente:

¹² www.almacenesparis.cl

“El cliente ha percibido y aceptado los beneficios de la eficiencia y la competitividad. Y como si fuera poco, hoy las multitiendas son un interesante lugar de encuentro y paseo familiar”.¹³

Esta industria está fuertemente dominada por compañías nacionales, lo que se ha visto reflejado en que la mayoría de las cadenas internacionales que han operado en nuestro país, han tenido que abandonar sus operaciones en este mercado (Muricy, Sears, JC Penney).

El financiamiento que ofrecen las grandes tiendas a sus clientes es clave en este mercado. Las actuales compañías poseen un alto poder de crédito, que no se limita sólo a las tiendas de cada cadena, sino también a asociaciones estratégicas con otros sectores. Algunos de estos ejemplos son Almacenes París con Farmacias Cruz Verde, Falabella con Farmacias Ahumada y Ripley con Farmacias SalcoBrand. Tanto es así, que entre las razones más importantes del fracaso de JC Penney (además de la incapacidad de adecuarse a los gustos del consumidor y de encontrar nuevas tiendas donde instalarse), encontramos la incapacidad de ofrecer y administrar eficientemente un crédito que compitiera con otros presentes en el mercado.

Como vemos, el aumento de la competencia en la industria de las tiendas por departamentos se ve reflejada en la apertura y mejoramiento de nuevas sucursales de las empresas ya existentes, más que en la llegada de nuevas empresas, ya sean nacionales o internacionales.

4.1.3. Reforma en la Ley Laboral

¹³ La Multiplicación de las Multitiendas. Publimark N° 18. Septiembre, 1989.

A nivel nacional, la industria de las grandes tiendas no se caracteriza por ser intensiva en trabajo, ya que las salas de venta funcionan con el mínimo de personal posible. Aún así, igual es considerable el número de personas que trabaja en una tienda por departamentos, entre ellos, cajeros, vendedores, reponedores, bodegueros, promotoras, guardias, supervisores, brigada de mantención y un equipo de aseo, que juntos sobrepasan fácilmente las 1000 personas. Por esto, el cambio en las condiciones laborales en el último tiempo ha redefinido una serie de políticas del sector.

El primer gran cambio se produjo a comienzos de la década de los 80, cuando el comercio minorista comienza a abrir los días sábado y domingo en la tarde, dejando atrás el esquema inglés, en el cual se cerraba los sábados en la tarde y se abría el domingo por la tarde. Este cambio, en definitiva potenció la aparición de los mall que siempre utilizan a las tiendas por departamentos como *tiendas ancla*.

Este cambio redefinió la naturaleza de los fines de semana familiares, transformándolos en días de consumo, el cual se ejerce comúnmente en un mall, donde se ofrece la ventaja de poder comprar y divertirse al mismo tiempo.

La reforma laboral aprobada en 1994, obliga a aquellos establecimientos de jornadas laborales que incluyan sábados y domingos, de otorgar a sus empleados un día domingo libre al mes. La reforma de septiembre del año 2001 insiste y profundiza este aspecto, obligando a dar libres dos domingos al mes.

Cuadro 12: Trabajo en Domingos y Festivos según Reforma Laboral

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 días ni menos de cinco, 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.

Fuente: Revista Supertecnocomercio N° 81, página 40.

Para las empresas del sector, este cambio se traduce en mayores costos de mano de obra, ya que para solucionar este problema se ven obligados a recurrir a trabajadores part-time, lo que aumenta los costos en un 5% aproximadamente.

Esto ya que no sólo es más caro en términos valor/hora, sino que también es más difícil encontrar trabajadores capacitados que estén dispuestos a trabajar part-time.

Cuadro 13: Personal Part-time según la Reforma Laboral

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 mínimo de 30 minutos para la colación, en la jornada part-time se regula la extensión mínima y máxima de ella pudiendo durar no menos de media hora ni más de una hora.

La normativa a personal part-time es una nueva disposición en términos laborales, ya que antes de la normativa del 2001, si un trabajador laboraba menos de 48 horas mensuales se acogía al pago de sus servicios de manera proporcional al ingreso mensual.

Fuente: Revista Supertecnocomercado N° 81

Cuadro 14: Normativas que vienen

Normativas que Vienen

La jornada de trabajo de 48 horas semanales regirá hasta el día 31 de diciembre del año 2004. Desde el 1 de enero de 2005, ésta se acorta a sólo 45 horas semanales.

Dentro del espíritu de esta disposición está que, en el largo plazo, se desarrollen más empleos parciales y que haya menos trabajos de tiempo completo. De esta manera se apunta 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, éstos contribuirán con un 0,8% de su sueldo líquido, creando así un fondo de cesantía.

Fuente: Revista Supertecnocomercado N° 81

Si las medidas detalladas en el cuadro superior son aplicadas, será esperable un nuevo aumento en los costos de contratación de personal, ya que se tendrá que tener cerca del doble del personal contratado en comparación con lo que actualmente tienen las tiendas.

4.1.4. Ley del Consumidor

La Ley N° 19.496, que 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. En su Artículo 1 esta ley establece lo siguiente:

“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”¹⁴.

Para efectos de la ley, se conocerá como consumidor a las personas naturales o jurídicas que, en virtud de cualquier acto jurídico oneroso, adquieran, utilicen o disfruten, como destinatarios finales, bienes o servicios. Para el mismo caso, los proveedores serán 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. En otras palabras, y para efectos de nuestra investigación, los proveedores serán las tiendas por departamentos.

Es necesario dejar en claro, que esta ley representa una variable no controlable, ya que las empresas están obligadas a respetar los artículos que se presentan en ella. Dentro de nuestras variables semi-controlables y controlables descritas más adelante, se encuentran algunos factores que están regidos por artículos de esta ley, aún así, no se convierten en variables no controlables por la empresa, ya que igual es posible controlar estas variables ateniéndose a lo estipulado por la ley.

¹⁴ Ley N° 19.496. Artículo 1.

4.1.5. Variables Culturales

En 1981, cuando se inauguró el primer centro comercial Apumanque, el público y los motivos que tenía éste para ir al mall, eran absolutamente diferentes a los de hoy en día.

Ya se ha vuelto una especie de tradición que las familias hayan reemplazado los paseos al aire libre por paseos dentro del mall. Estos vagabundeos tienen el objetivo de recorrer las tiendas como una manera de divertirse, sin la intención de comprar.

Figura 13: ¿Suele Ud. ir a visitar malls o centros comerciales?

Fig013

Fuente: Desarrollo Humano en Chile¹⁵

¹⁵ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Desarrollo Humano en Chile. Página 319.

Figura 14: Cuando Ud. va al mall o centro comercial va la mayoría de las veces a...

Fig014

Fuente: Desarrollo Humano en Chile¹⁶

Como se puede observar en los dos gráficos anteriores, el 50% de los encuestados frecuenta visitar un mall, y de ese 50%, el 21,4% lo hace con el objeto de pasear y encontrarse con amigos. Aún así, sigue habiendo una mayoría de personas que continua visitando el mall con el objeto de comprar y buscar buenas ofertas, lo que explica la gran proliferación de malls dentro de la Región Metropolitana y dentro de las otras regiones del país.

4.2. Variables Semi-Controlables

4.2.1. Robos y Mermas

Los robos y mermas son consideradas variables semi-controlables, ya que a pesar de que las tiendas no pueden controlar el hecho de que se produzcan estos casos de robos y mermas, igual cuentan con algunas medidas para disminuir estas ocurrencias.

Robos

El sistema de venta que tienen las tiendas por departamentos, se basa en el autoservicio, es decir, la mercadería se encuentra a la vista y *a la mano* de cualquier persona. Este sistema tiene muchas ventajas desde el punto de vista del merchandising, ya que le permita al cliente

¹⁶ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Desarrollo Humano en Chile. Página 320.

tocar cualquier producto o probarse una prenda con total autonomía, lo que incentiva la compra impulsiva. Por otro lado, este sistema de autoservicio tiene la desventaja de aumentar la tentación de las personas que practican la *honestidad condicionada*, que son aquellas personas que se mantienen honestas, siempre y cuando, nada les impida lo contrario.

Para evitar las pérdidas por robos, las empresas han debido ayudar a los tradicionales guardias de seguridad, instalando sofisticados e ingeniosos sistemas de seguridad.

En primer lugar, todas las prendas y productos cuentan con sensores que impiden que éstas se saquen del local sin haberlos cancelado previamente, instante en que el vendedor remueve el sensor. Esto impide, por ejemplo, que la gente entre a los probadores con alguna prenda y proceda a esconderla dentro de un bolso o entre medio de sus propia vestimenta, para luego salir del establecimiento sin pagar por los artículos adquiridos. En estos casos, el sensor activaría la alarma, que se encuentran en todas las salidas de la tienda, alertando al guardia, situado en las cercanías de la puerta de salida.

En segundo lugar, para reducir los robos, las tiendas por departamentos han optado por asignar a un(a) vendedor(a) en la entrada de los probadores de los departamentos de vestimenta. El objetivo de estos empleados es contar la cantidad de prendas con las que entra una persona al probador y asegurarse de que cuando la persona salga, ella tenga la misma cantidad de prendas con las que entró. Para lograr esto de la manera más eficiente posible y sin incomodar a los clientes, las tiendas cuentan con unas tarjetas que especifican el número de prendas, las cuales se entregan a las personas al ingresar al probador.

Además, las tiendas por departamentos cuentan con cámaras de vigilancia que monitorean que se cumpla el normal funcionamiento del local e imponen cierta presencia de seguridad, lo que permite disminuir las intenciones de robo.

Otra medida importante a la que recurren las tiendas por departamentos, es transmitir los valores y objetivos de la empresa a todos sus empleados para que ellos se sientan parte de ella, ya que muchas veces ocurre que son los mismos trabajadores los que ayudan a bandas externas a sacar productos del local.

Como dijimos, las tiendas por departamentos cuentan con todas las medidas previamente detalladas para disminuir los robos dentro de sus sucursales, pero todas estas medidas que realicen deben de estar de acuerdo con la ley del consumidor, que en su Artículo 15 estipula lo siguiente:

“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”.¹⁷

Mermas

Las mermas se refieren a las pérdidas incurridas por las tiendas por departamentos, ocasionadas por los productos que llegan con fallas a las sucursales de las tiendas, ya sea porque se dañaron en el traslado o porque traían fallas del origen.

Ante estas pérdidas por mermas, las tiendas por departamentos sólo pueden atenerse a lo estipulado en el Artículo 22 de la Ley N° 19.496, que dice lo siguiente:

¹⁷ Artículo 15. Ley N° 19.496.

“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”.¹⁸

4.2.2. Estacionalidad

Las ventas de las tres tiendas por departamentos del Parque Arauco, así como la de sus competidores y otras empresas del retail, se encuentran sujetas a una fuerte estacionalidad, registrando las menores ventas y márgenes en el primer trimestre, y las mayores ventas y márgenes en el último trimestre. Este fenómeno es explicado por el período de vacaciones y la liquidación de verano en el caso del primer trimestre, y por las fiestas de Navidad en el caso del cuarto trimestre.

Es de especial importancia, cuidar que la imagen de marca de la tienda no se vea perjudicada en estos días donde aumenta considerablemente la afluencia de público, ya que un mayor número de personas requiere una mejor administración de los espacios y del mix de productos. La mayor afluencia de público puede ocasionar el empobrecimiento de la calidad del servicio ofrecido por las tiendas por departamentos.

Una medida que suelen utilizar las grandes tiendas para enfrentar la mayor afluencia de público en períodos de alta demanda, es mediante la contratación de empleados part-time. En ocasiones, estos trabajadores part-time se dedican exclusivamente a ordenar los productos, para que la tienda pueda mantener su estado de orden, a pesar de la gran cantidad de gente que se encuentra mirando y desordenando los productos.

¹⁸ Artículo 22. Ley N° 19.496.

Otra medida utilizada para administrar de mejor manera los períodos de alta demanda, es incentivando a los consumidores a que adquieran sus productos en los períodos de demanda baja. Es así, como vemos que las tiendas por departamentos empiezan a promocionar las compras navideñas en noviembre y las compras de uniformes escolares a finales de enero y febrero. Con esta medida se trata de incentivar a la gente a que compre en forma adelantada, para de esta manera, atenuar en lo posible, los períodos de mayor demanda.

4.2.3. Localización

El tema de la localización de las sucursales de las tiendas por departamentos, es considerada una variable semi-controlable, ya que a pesar de que en un principio, los directivos pueden elegir el lugar adecuado para instalar una sucursal de la tienda, una vez que ésta ya se encuentra instalada, es prácticamente imposible cambiarla de lugar, por la gran inversión que involucra la construcción del establecimiento.

La localización de una tienda puede mirarse desde tres puntos de vista distintos: a nivel de cobertura nacional, la decisión entre instalarse por su cuenta o dentro de un mall, y la ubicación dentro del mismo mall.

Cobertura Nacional

El tema de la cobertura nacional es un tema de gran importancia para las tres grandes tiendas, ya que todas aspiran a ser la tienda por departamentos más reconocida del país. Para lograr este objetivo, es esencial para ellas tener sucursales, al menos, en las ciudades más importantes de cada región. Al observar los planes de inversión de las tres empresas, uno

puede notar como cada una ellas, tiene en mente establecer una cadena de sucursales que abarque la totalidad del territorio chileno, e incluso algunos territorios internacionales.

El nivel de cobertura de cada una de las tres tiendas por departamentos podemos observarlo en la siguiente figura.

Figura 15: Cobertura de las tres tiendas por departamentos en estudio.

Fig015

Fig016

Fuente: Fit Research

Vereda vs. Mall

Los directivos de las tiendas por departamento deben decidir si instalar sus sucursales por si solas, con salida a una calle de importancia, o dentro de un mall, actuando como *tienda ancla*. Hemos observado, que durante los últimos años donde los centros comerciales han ganado importancia y afluencia de público, es esta segunda opción la que prefieren los ejecutivos.

Las grandes tiendas, en general, se ubican dentro o a un costado de algún centro comercial, logrando así un flujo de gente mucho mayor al que podrían obtener por si solas. Esto se transforma en una barrera de entrada, dado que en Chile hay pocos lugares con población suficiente para sustentar un nuevo mall de gran escala. A su vez, las *tiendas anclas* juegan un papel fundamental en el éxito de los centros comerciales. Esta complementariedad entre grandes tiendas y malls, ha llevado a que las primeras participen de manera importante en la propiedad de los segundos.

Localización dentro del Mall

El último punto a considerar en la instalación de una sucursal es exactamente dónde dentro del mall estará ubicada la tienda. Este punto puede que no sea de total control de parte de los ejecutivos de las tiendas por departamentos, ya que seguramente los directivos del mismo mall ya tienen asignadas las ubicaciones de sus *tiendas anclas*. Estas, generalmente, se

encuentran en los extremos de los establecimientos comerciales, por lo menos, ese es el caso de Mall Parque Arauco.

Figura 16: Localización de las tiendas por departamentos dentro de Parque Arauco – Primer Nivel

Fig017

Fuente: www.parquearauco.cl

Figura 17: Localización de las tiendas por departamentos dentro de Parque Arauco – Segundo Nivel

Fig018

Fuente: www.parquearauco.cl

Como podemos observar en las figuras anteriores, se podría decir que Falabella se encuentra en un extremo del Parque Arauco, mientras que Almacenes París y Ripley se encuentran juntas en el otro extremo del mall.

Uno podría pensar que estas diferencias en las localizaciones de las tiendas dentro del mismo mall no deberían influir mayormente en el éxito de cada empresa, pero al realizar nuestras encuestas, notamos que para algunas personas esta ubicación sí resulta importante a la hora de elegir la tienda donde se adquirirá un producto. Cuando el producto que se planea comprar no es un producto exclusivo de alguna tienda, sino más bien, un producto que es posible encontrar en cualquiera de las tres tiendas, las personas suelen entrar a la tienda por departamentos que esté más cerca de donde estacionaron el auto. Obviamente, estos casos se dan, cuando la persona no tiene inconveniente en pagar por el producto al contado, o si es cliente de dos o más tiendas por departamentos, por lo que puede tener acceso al crédito en la tienda que escogió como la más cercana.

Ripley tiene la ventaja de ubicarse cerca del Food Court, el cual es el lugar ideal de reunión dentro del mall y, por lo tanto, recibe gran afluencia de público; en cambio, Falabella, parece estar alejada de todos los lugares atractivos que ofrece Parque Arauco, lo que puede considerarse como una desventaja en cuanto a su localización.

4.3. Variables Controlables

4.3.1. 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.”¹⁹

Como consumidores, nos vemos día a día enfrentados a la publicidad que llevan a cabo las grandes tiendas. La publicidad, por lo general, está orientada a la acción, es decir, trata de generar una rápida respuesta en el consumidor, como ir a las liquidaciones o visitar la tienda cuando existan determinadas novedades.

Si bien la publicidad está orientada a la acción directa, también tiene un efecto indirecto, ya que le da fuerza a la imagen de la empresa, lo que fomenta la demanda de largo plazo, resaltando también la calidad de los productos.

Las tiendas por departamentos utilizan casi todos los medios de publicidad disponibles, de modo de hacer que su mensaje sea escuchado por la mayor cantidad de personas posibles.

Televisión

¹⁹ Kotler (2001). Página 578.

La televisión es, sin duda, el medio en cual se invierte la mayor cantidad de dinero, ya que tiene una gran cobertura geográfica y demográfica. Por este canal se anuncian los lanzamientos de las nuevas temporadas, las liquidaciones y promociones en fechas especiales.

Si bien la televisión es vista por personas que van a todos los locales de una determinada cadena de tiendas por departamentos, la publicidad emitida por televisión, está principalmente enfocada a los productos que se encuentran en las tiendas de Parque Arauco y Alto Las Condes.

Radio

La radio es un medio bastante conveniente para promocionarse, ya que tiene un mayor alcance que la televisión, y a su vez, menores costos. Su gran desventaja, es que no se pueden mostrar los productos y la atención que se obtiene de las personas, es menor a la que se obtiene mediante el uso de la televisión.

Por esto, este medio es sólo utilizado para informar sobre liquidaciones y fechas especiales. Lo que hay que tomar en consideración, es que el mensaje sea diseñado de modo que las personas lo recuerden con facilidad, por lo que en general, se utiliza la misma canción o *jingle* utilizada en los comerciales de televisión.

Prensa Escrita

Dado su gran volumen de circulación, bajos costos y la posibilidad que tiene una empresa para elegir el tamaño del anuncio, la prensa escrita es también un poderoso medio de publicitar las tiendas departamentales. Aún así, la rápida percibibilidad de los medios escritos,

hacen que este medio sea el indicado sólo para resaltar liquidaciones y promociones temporales.

Una variante de lo anterior, que es muy utilizado por las tiendas por departamentos, es el adjuntar folletos en los diarios, en los cuales se exponen algunos de los productos que se pueden encontrar en la tienda.

La empresa, con este instrumento, puede elegir a que segmento llegar dependiendo del periódico y el público que lo lee comúnmente. Por ejemplo, si se adjunta un folleto en El Mercurio, éste llegará al segmento de nivel socioeconómico ABC1 del país.

Publicidad al Aire Libre

Este es un instrumento que está cada día cobrando más popularidad en nuestro país, y consiste en letreros en altura, en los cuales se anuncia, por lo general, la marca de la tienda por departamentos, acompañada de la foto de una modelo vestida con el tipo de ropa que podemos encontrar en dicha tienda.

La ventaja principal de este tipo de publicidad, es que es visible por un gran número de personas, a un costo muy bajo y permite incluir información visual, por lo que es utilizado, tanto por grandes cadenas, como por pequeñas tiendas.

Correo Directo

En Chile, éste es uno de los medios más primitivos, ya que las grandes cadenas están recién empezando a explotar el inmenso potencial que tiene una adecuada base de datos de los clientes para el marketing directo.

Es necesario precisar, que la importancia de una buena base de datos es que permite individualizar a los clientes, y poder saber qué días prefiere ir a la tienda, qué es lo que compra y qué medio utiliza para pagar. De esta manera, es posible ofrecer a cada cliente individualmente, las ofertas y promociones que a él más le interesan y, de esta manera, crear un lazo más estrecho con cada uno de los clientes.

Eventos Especiales

Las tiendas por departamentos auspician una serie de eventos, tanto deportivos como culturales, con el fin de promocionar la marca y crear en la gente un sentimiento de simpatía por la tienda.

Es así, como por ejemplo, Falabella auspicia numerosos conciertos, para los cuales, los clientes pueden comprar sus entradas en las tiendas de una manera más expedita y cuentan con las facilidades de pago que les ofrece la Tarjeta CMR.

Restricciones en Publicidad

Como dijimos, la publicidad es de mucha importancia y utilidad para las tiendas por departamentos, y es una herramienta muy utilizada por ellas. Es por esto, que el uso de la publicidad 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 dice lo siguiente:

“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:

Los componentes del producto y el porcentaje en que concurren;

La idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y que haya sido atribuida en forma explícita por el anunciante;

Las características relevantes del bien o servicio destacadas por el anunciante o que deban ser proporcionadas de acuerdo a las normas de información comercial;

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;

Las condiciones en que opera la garantía, y

Su condición de no producir daño al medio ambiente, a la calidad de vida y de ser reciclable o reutilizable.”²⁰

A modo de ejemplo, para tener claro la importancia de la publicidad para las tiendas por departamentos, presentamos la siguiente figura con las cifras de la inversión en publicidad de Almacenes París.

²⁰ Ley N° 19.496. Artículo 28.

Figura 18: Inversión Publicitaria de Almacenes París

Fig019

Fuente: Modificado de www.almacenesparis.cl

4.3.2. Forma de Pago

Como ya hemos mencionado, las tiendas por departamentos tienen la particularidad de que emiten sus propias tarjetas de crédito, las cuales constituyen un medio de pago muy utilizado por los clientes de las tiendas. A modo de ejemplo, según Falabella, el 65% de sus ventas se realizan por medio de su Tarjeta CMR. Además de sus propias tarjetas, las tiendas por departamentos aceptan todos los otros medio de pago: efectivo, cheques, RedCompra, otras tarjetas de crédito bancarias, etc.

CMR Falabella

Según la compañía, a partir del año 1998, Falabella tiene una política de castigos y provisiones que castiga en forma mensual su cartera de colocaciones según la normativa de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.); es decir, castiga contra resultados el total de la deuda de una cuenta que está 180 días atrasada. Por otra parte, se provisiona el total de la deuda de una cuenta en función de la primera cuota atrasada, utilizando para ello la normativa de la S.B.I.F. para aquellas cuentas con cupo superior a \$300.000. Las cuentas por montos inferiores son provisionadas con otra escala similar. Finalmente, se hace una provisión adicional sobre la cartera que ha renegociado su deuda con CMR Falabella.

Con el propósito de cubrir el riesgo de incobrabilidad, Falabella determina provisiones globales sobre la cartera de deudores y documentos por cobrar vigentes al cierre de cada

período, sobre la base del reconocimiento de deudas en cartera vencida. Estas provisiones se presentan rebajando los rubros de deudores por venta, documentos por cobrar y deudores varios del balance general.

El ítem *deudores por ventas* corresponde a las ventas a clientes que utilizan el crédito otorgado por CMR Falabella en Chile, Argentina y Perú. La estimación de incobrabilidad corresponde al 100% de los clientes en cartera vencida. Al cierre del primer trimestre del 2002, esta estimación de deudores incobrables correspondía al 3,4% del total de la deuda de clientes adquirida a través de CMR. No deja de llamar la atención, el hecho de que esta cifra sea cerca de un tercio de la exhibida por Almacenes París, y muy por debajo de la del sistema bancario. Según la empresa, esto se debe a una mayor prudencia a la hora de entregar créditos, mejores herramientas tecnológicas para el manejo del riesgo, menores tasas de interés (que permiten solventar menos incobrables) y un estrecho vínculo entre la marca y el cliente.

Las utilidades de CMR alcanzaron MM\$29.972 en el 2001, lo que significa un 18% más que el año anterior.

Tarjeta de Crédito París

Para cubrir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de créditos, al cierre del primer trimestre del año 2002, la filial Administrador de Créditos Comerciales ACC S.A. ha constituido provisiones que representan un 11,7% de la cartera. Los créditos castigados en el período por un monto de MM\$Ch2.580 representan un 2,4% de la cartera. La empresa tiene como política, constituir provisiones que representan proporciones de los créditos vencidos y vigentes; la proporción de los créditos provisionados aumenta en función de la antigüedad de los créditos vencidos hasta completar 12 meses, oportunidad en la cual son castigados.

En el balance consolidado, en el ítem *deudores por ventas*, se contabiliza el valor de los créditos otorgados a clientes para financiar operaciones de compras, valores que incorporan los intereses al cierre de cada período. Las cuotas con vencimientos superiores a doce meses, se presentan bajo deudores a largo plazo. Sobre la base tanto de la antigüedad de los saldos por cobrar, como de los antecedentes históricos de incobrabilidad, se constituyen provisiones para posibles deudas de dudosa recuperabilidad, la cual se presenta neta de los saldos deudores por ventas. Las cuentas de deudores incobrables, con una antigüedad superior a 12 meses son castigadas al cumplir ese período.

Figura 19: Porcentaje de incobrabilidad estimado de la cartera de deudores por tarjetas de crédito CMR y París.

Fig020

Fuente: Fecus

La gran diferencia en el porcentaje de incobrabilidad entre los deudores de tarjetas de crédito CMR y París que se observa en la figura anterior, se debe, como mencionamos anteriormente, a la mayor prudencia por parte de Falabella al otorgar los créditos, las mejores herramientas tecnológicas para el manejo del riesgo y las menores tasas de interés que ésta posee y, por último, a un estrecho vínculo entre la marca Falabella y el cliente.

Restricciones al Crédito otorgado por Tiendas

Sabemos que otorgar crédito a los consumidores es una buena herramienta para atraer a éstos consumidores a las tiendas e incentivarlos a comprar, pero las tiendas por departamentos deben cumplir con ciertas exigencias impuestas por la Ley N° 19.496, específicamente lo estipulado en el Artículo 37, que dice lo siguiente:

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

El precio al contado del bien o servicio de que se trate;

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;

El monto de cualquier pago adicional que fuere procedente cobrar;

Las alternativas de monto y número de pagos a efectuar y su periodicidad, y

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.”²¹

Programas de Fidelización

En un mundo tan competitivo como el actual, los programas de fidelización se han vuelto crucial para que las empresas sobrevivan exitosamente. Ésta importante herramienta del marketing directo, tiene como objetivo principal motivar la repetición de compra en alguna sucursal de la tienda.

²¹ Ley N° 19.496. Artículo 37.

Como punto de partida, todas las tiendas por departamentos se enfrentan a cuatro tipos diferentes de consumidores (según Kotler, 2001):

1. Terroristas: De los cuatro, éstos son los que tienen un menor apego a la empresa y se encuentran insatisfechos con el servicio. Por lo general, expresan su insatisfacción de modo agresivo, por lo que los reclamos y las quejas son actitudes típicas de las personas que componen este grupo.
2. Rehenes: Éstos son los consumidores no satisfechos, pero que de algún modo están ligados a la empresa. Por lo general, son consumidores que se quieren marchar y no lo hacen por variables geográficas, o porque la empresa es monopolio de algún tipo, por lo que estos consumidores están obligadamente cautivos, esperando nuevas opciones.
3. Mercenarios: Son los consumidores que encuentran que el servicio es satisfactorio, pero no están vinculados a la empresa. Es en este grupo dónde se encuentran la mayoría de los consumidores. Éstos 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, tratando de convertir a los Mercenarios en Apóstoles.
4. Apóstoles: Es el consumidor ideal, conoce el servicio, le gusta y lo recomienda. Este consumidor está satisfecho y vinculado. Para que un negocio prospere, es fundamental que cuente con la mayor cantidad posible de estos consumidores.

Ante la inmensa difusión que ha tenido el marketing durante los últimos años, se ha vuelto cada día más evidente, la necesidad de vincular emocionalmente al cliente, creando programas de fidelización.

En líneas generales, un programa de fidelización tiene como objetivo principal cambiar la percepción de los clientes sobre una determinada tienda por departamentos, para así crear un vínculo emocional entre el cliente y la tienda. Por lo general, se premia la repetición de

compra, dando, por ejemplo, facilidades de pago, transformándolos en clientes *Premium*, o haciendo regalos.

Como podemos observar, el otorgamiento de tarjetas de créditos propias de las tiendas por departamentos, es una gran herramienta de fidelización, ya que el cliente que tiene acceso al crédito de una tienda, va a preferir comprar en esa tienda antes que en cualquier otra, donde se vea obligado a utilizar otro medio de pago.

4.3.3. Liquidaciones

Las liquidaciones son eventos de gran importancia para las tiendas por departamentos y son muy valoradas por los consumidores. De hecho, hay personas que esperan los períodos de liquidación para hacer todas sus compras.

En el pasado, los períodos de liquidación coincidían con el final de cada temporada y su objetivo era deshacerse de todos los productos que no habían sido vendidos durante la temporada, para hacer espacio para los productos de la nueva temporada que se aproximaba. Hoy en día, y debido a la crisis económica por la que ha atravesado el país, los períodos de liquidación son mucho más frecuentes y no se limitan exclusivamente al final de temporada. Tienen como objetivo acercar a las personas a las tiendas e incentivar la compra de productos.

Podemos diferenciar, principalmente, dos tipos de liquidaciones que llevan a cabo las tiendas por departamentos: 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 uno puede 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. A modo de ejemplo de esta segunda categoría de liquidaciones, podemos mencionar los días de la casa o especiales de electrónica.

Cada tienda por departamentos tiene nombre especiales para sus períodos de liquidación, los que se mencionan a continuación.

Períodos de liquidaciones generales en todos los departamentos de la tienda:

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

Períodos de liquidaciones por departamentos:

Falabella.....	Oferta Ahorros Falabella
	Especiales Hogar
Almacenes París.....	Ventajas y Rebajas
	Especiales Hogar
Ripley.....	Oportunidades Ripley

Estrategia de Precios

El sector de las tiendas por departamentos, tiene diferentes políticas de precios, dependiendo del producto y si es una marca exclusiva de la tienda o no. Por lo general, la política de precios es bastante homogénea en todo el sector.

Las marcas que no son producidas exclusivamente para cada tienda por departamentos, por lo general, negocian el precio al cual serán vendidos sus productos. Este precio será igual para todas las tiendas por departamentos en las cuales se venda ese producto.

En los periodos de liquidación, uno puede encontrar estas marcas con algún descuento, pero éste, por lo general, no será muy significativo. Los productos con los mayores descuentos, serán aquellos de las marcas exclusivas de cada tienda por departamentos.

La estrategia de precios para los productos de marcas exclusivas es diferente. En estos casos, las tiendas por departamentos parten con un determinado margen, que a lo largo de la temporada y las numerosas liquidaciones que se hacen, se va bajando.

Fijación de Precios Promocionales

Por lo general, al entrar a una tienda por departamentos, observamos que hay productos con descuentos sobre el precio al cual anteriormente se vendían. 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 compran más al sentir que están adquiriendo productos más baratos que lo normal.

A continuación, señalamos las estrategias promocionales más utilizadas por las grandes tiendas.

- Rebajas anunciadas como *de tiempo limitado*: Ésta es una de las prácticas más populares que usan las tiendas por departamentos para rebajar los productos. Consiste en bajar el precio de varios productos por periodos de tiempo limitado, conocidos también como liquidaciones, cuyo objetivo principal es reducir los inventarios de la tienda para desocupar las bodegas y hacer espacio para la llegada de los productos de la siguiente temporada.
- 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 este momento para comprar el producto, ya que su precio es mucho menor al que corresponde.

4.3.4. Espacio Físico

El desarrollo de un ambiente que incentive la compra, donde el cliente se sienta a gusto y bien atendido, es una variable de mucha importancia para las tiendas por departamentos.

Lo que se busca, es transformar la sala de ventas, en un lugar donde exista una mezcla de sensaciones que tangibilicen la emoción de bienestar, para que el cliente asocie a la tienda con un lugar agradable y se sienta motivado a comprar.

Música Ambiental

La música ambiental es una herramienta común para crear un espacio agradable. La música, aparte de ayudar a crear una grata atmósfera, disminuye la perceptibilidad de sonidos desagradables, como los murmullos, los sonidos de los teléfonos, las cajas, etc.

La elección de la música va de acuerdo a qué sección se trate, por ejemplo, en la sección de ropa juvenil, se escuchará música pop, mientras que en el departamento de hogar, uno puede encontrar música más calmada.

Además, en fechas importantes, como por ejemplo, la Navidad o las Fiestas Patrias, se escucha música navideña o *dieciochera*, respectivamente, para complementar la decoración.

Iluminación

La luz juega un rol fundamental en el estado anímico de las personas. Por ejemplo, la oscuridad hace que las personas entren en un estado de somnolencia y que, por lo tanto, reaccionen más pasivamente ante los estímulos. Al contrario, en un ambiente bien iluminado, la gente está en un estado de alerta mayor, por lo que reacciona mejor ante promociones donde sea necesaria su interacción.

Además, se usan juegos de luces para resaltar ciertos productos o espacios, y así llamar más la atención. Al igual que la música, la iluminación especial también se utiliza durante las festividades, como por ejemplo, luces parpadeantes para adornar las vitrinas en Navidad.

Decoración

Si bien es relevante el surtido en una tienda por departamentos, también es importante que la empresa tenga una decoración común para dar la impresión de conjunto. Para la decoración, por lo general, se utilizan colores pasteles, ya que son colores que hacen que aumente la sensación de comodidad y de limpieza del lugar.

Otro elemento importante en la decoración son las vitrinas, en las cuales se dan a conocer las últimas tendencias de la moda. Además, por lo general, éstas se encuentran ubicadas en las puertas de entrada a la tienda, por lo que juegan un rol fundamental al momento de incentivar la entrada a la tienda de un comprador potencial.

Las vitrinas son renovadas adecuándose a fechas especiales (Navidad, Fiestas Patrias, comienzo de clases, etc.) y según los ciclos de la temporada (avance de temporada, plena temporada y liquidaciones).

Es muy importante, que la vitrina refleje la imagen que quiere promover la tienda, dando así una coherencia a la empresa.

Como último elemento en cuanto a la decoración, están los carteles y pendones dentro de las tiendas, los cuales tienen como objetivo esencial, informar a los clientes acerca de ciertos productos o promociones especiales.

Higiene

Aún con todos los elementos anteriores, si la sala de ventas no presenta ciertos estándares higiénicos, será imposible lograr que el cliente viva una experiencia agradable de compra.

La higiene transfiere al consumidor la sensación de confianza y seguridad al consumidor, por esto, no sólo es importante que el suelo y el local se vea limpio, sino también que el personal en contacto mantenga una buena apariencia, ya que ellos influyen directamente en el momento de verdad.

4.3.5. Administración de los Espacios de Venta

El llamado *Space Managment*, nos entrega herramientas para poder planificar, gestionar y diseñar las instalaciones físicas, en el interior y en el exterior de la sala de ventas.

Layout

En espacios de gran envergadura y altos costos de funcionamiento, es importante administrar correctamente los áreas, para hacer que éstos vendan y al mismo tiempo, tengan la mayor oferta en el mínimo espacio posible.

Hay que planificar el espacio, para que éste sea lo más cómodo posible para los consumidores, es decir, que haya el espacio suficiente para transitar entre cada mostrador y que haya un número adecuado de cajas, para evitar que el cliente tenga que esperar al cancelar su compra.

Si bien podríamos definir el sistema de compras de las tiendas por departamentos, como uno de autoservicio, hay zonas en las cuales los compradores no se pueden autoabastecer. Tal es el caso de las perfumerías, espacios en los cuales es necesario la ayuda de un vendedor para acceder a los productos.

Por último, cabe señalar que el *Space Managment* es una disciplina incipiente en Chile, y la distribución de los espacios dentro de las tiendas por departamentos son, por lo general, copias de tiendas estadounidenses.

Zonas Calientes

La administración de estos espacios de alta rotación, en el cual es más fácil que se realice una compra impulsiva, se ha vuelto un instrumento para potenciar la venta de determinados artículos.

Cerca de las puertas de las tiendas por departamentos, lugares donde el flujo de gente es mayor, se exponen productos con significativos descuentos, para que los consumidores los vean y realicen una compra impulsiva.

Manipulación del Recorrido que efectúa el Cliente

A las tiendas por departamentos, les interesa que los clientes recorran la mayor área de tienda posible, para que así puedan ver todos los productos ofrecidos. Por esta razón, la ubicación de las escaleras mecánicas es de suma importancia. Dichas escaleras están ubicadas de tal manera, que para subir o bajar un piso, uno tenga que dar una vuelta y pasar por el medio de la tienda para cambiar de escalera. La idea de dicha ubicación de las escaleras mecánicas es maximizar lo que el cliente *ve* cuando va a la tienda.

4.3.6. Arriendo de Espacio a Proveedores

Dado que las tiendas por departamentos son un importantísimo canal de distribución dentro de la industria del comercio minorista, cuentan con gran poder al momento de negociar con ciertos proveedores, para quienes, es de vital importancia, tener una notoria presencia dentro de éstas tiendas, para así captar un mercado más amplio.

Es cada vez más común, el arriendo de espacios a ciertos proveedores dentro de las tiendas por departamentos y el pago por actividades promocionales dentro del local. La primera opción es usada por muchas marcas de perfumes y cosméticos. En estas ocasiones, la empresa que arrienda el espacio en la tienda capacita a los vendedores, para que sean capaces de responder ante las dudas que puedan tener los clientes con los productos.

Existen otras ocasiones, generalmente para el caso de ciertas marcas de ropa, donde no se dispone de personal especialmente capacitado para vender una marca de ropa en particular, a pesar de que la empresa tenga arrendado un espacio en la tienda por departamentos para exponer sus productos. Esto se debe, a que la ropa es un producto del que se requiere poca información y la mayoría de las veces, la decisión de compra depende del gusto de la persona, por lo que no se justifica tener a vendedores especializados en marcas determinadas.

Además de cobrar por estos espacios, las tiendas por departamentos cobran a las empresas proveedoras por aparecer en los catálogos promocionales y por exponer letreros dentro del local.

4.3.7. Personal en Contacto

“El éxito de la mercadotecnia de un servicio está vinculado de manera estrecha con la selección, capacitación, motivación y manejo de personal.”²²

A pesar de que es cierto, que las ventas en las tiendas por departamentos tienen carácter de autoservicio, el personal en contacto sigue siendo muy importante para lograr el éxito de la empresa.

El personal en contacto, es decir, los vendedores, tienen que estar atento ante las necesidades de los consumidores, para que éstos se sientan a gusto y tengan una placentera experiencia de compra. Incluso, en algunos departamentos de las tiendas, como por ejemplo, en electrónica y computación o en la sección de sastrería, los vendedores deben de tener un cierto nivel de capacitación. Para el caso de los vendedores de electrónica y computación, ellos deben de estar al tanto de todas las características de los productos que están vendiendo; y para el caso de los vendedores de la sección de sastrería, ellos deben de saber, al menos los aspectos básicos, de la confección de ropa.

Todo el personal en general, debe de estar al tanto de la importancia que tiene una buena atención y una disposición cortés, a la hora de enfrentarse a un consumidor. Para las empresas, es difícil motivar a sus vendedores y conseguir de ellos la actitud deseada, por lo cual, es imprescindible que la gerencia de la tienda tenga un buen trato con sus empleados y hagan que se sientan como parte importante de la empresa. Sólo así se conseguirán los resultados anhelados.

²² Payne, Adrian. La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios. Editorial Prentice Hall. Página 163.

Recursos Humanos y Capacitación en Almacenes París

Cuadro 15: Trabajadores en Almacenes París

El número de trabajadores que tiene la entidad, se compone de:	
Gerentes y ejecutivos	145
Profesionales técnicos	458
Trabajadores	5.562

Fuente: www.almacenesparis.cl

Al 31 de diciembre del 2001, Empresas Almacenes Paris otorgó empleo directo a 6.020 personas. Entre fines de agosto y diciembre del año 2002, cooperó con el programa *Pro-Empleo* para combatir la alta tasa de desempleo, otorgando 1.000 empleos directos distribuidos en las distintas tiendas de Santiago y regiones. Se realizó una inversión en capacitación y desarrollo de personal de \$245 millones, de los cuales \$210 millones corresponden al uso de la franquicia tributaria SENCE y \$43 millones a inversión directa de la empresa, de éstos, \$8 millones corresponden al programa *IiP*.

Para administrar con mayor nivel académico el desarrollo de personal, Almacenes París inauguró el Centro de Estudios Superiores Paris, ubicado en Nueva Los Leones 0200 con 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* continuó regularmente destacándose las tres revisiones formales de desempeño a todo el personal y el flujo bimensual de comunicaciones que inicia el Gerente General y continúa por la línea a toda la organización con retorno de preguntas y sugerencias. 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 la Cámara de Comercio de Santiago, del cual egresaron, el año 2002, ocho Técnicos en Administración de Empresas Comerciales (dos de la tienda Alameda, dos de Parque Arauco, dos de Plaza Vespucio y dos de Alto Las Condes); con éstos, la empresa lleva ya en su activo a 69 personas egresadas de

este programa ocupando cargos medios en varias de sus tiendas. Asimismo, 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, Barros Arana y Centro Ofertas. El año 2002 se graduarán 14 personas de la tienda La Serena y 14 de la tienda Temuco, totalizando 140 diplomados en Dirección de Ventas y alcanzando este programa a personas de regiones.

Relaciones Laborales en Ripley

Entre las tres tiendas por departamentos, Ripley se destaca por tratar de mantener una buena relación, tanto laboral, como humana, con todos sus empleados y trabajadores.

Los dueños de Ripley, quieren que sus empleados se sientan parte importante y fundamental de la empresa, por lo que, cuando se celebra alguna festividad judía (la familia Calderón es de descendencia judía), todas las tiendas Ripley cierran sus puertas al público.

Esta actitud de incluir a la empresa, y a todos los empleados que son parte de ella, en las festividades y ocasiones especiales de los dueños de la tienda, hace que los trabajadores no se sientan ignorados y se comprometan de corazón con la empresa. Este compromiso de parte de los empleados tiene siempre buenos resultados para la empresa en su totalidad.

4.3.8. Promociones

“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.”²³

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

Una de las medidas de promoción más utilizadas por las tiendas por departamentos, son la opción de poder llevar un regalo por la compra de algún producto específico con la tarjeta de crédito de la tienda. Por ejemplo, si uno compra un pantalón de la marca X con CMR Falabella, uno se lleva una polera de regalo.

Estas promociones tienen el objetivo de incentivar el uso de las tarjetas de crédito de las tiendas, y en menor grado, que nuevos consumidores obtengan dicha tarjeta.

Restricciones en el uso de Promociones

Dado que las promociones son una herramienta muy útil para incentivar la compra de productos, la Ley N° 19.496 ha debido proteger al consumidor ante acciones ilegales referente a dichas promociones por parte de las empresas. Las tiendas por departamentos deben atenerse a lo estipulado en los siguientes artículos de la Ley del Consumidor.

²³ Kotler (2001). Página 597.

“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.”²⁴

“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.”²⁵

4.3.9. Marcas Exclusivas

Para poder explicar adecuadamente esta variable, definiremos algunos términos que facilitarán la comprensión del lector.

- Surtido: Es la variedad de productos que podemos encontrar en un local. Éste está definido en términos de Amplitud, Longitud y Profundidad.
- Amplitud: Es la gama de productos en una categoría específica que podemos encontrar en la tienda.
- Longitud: Es la variedad que podemos encontrar de un mismo artículo.
- Profundidad: Es la cantidad de marcas diferentes que posee la tienda de un determinado tipo de producto.

Surtido

²⁴ Ley N° 19.496. Artículo 35.

²⁵ Ley N° 19.496. Artículo 36.

El surtido de productos en una tienda por departamentos es inmenso y con el desarrollo del sector, éste es cada vez más grande. Podemos encontrar las siguientes áreas principales en una tienda por departamentos: Hogar, Vestuario Masculino, Vestuario Femenino, Perfumería, Vestuario Deportivo y Accesorios Deportivos, Vestuario Infantil, Juguetería, y Electrónica y Computación.

- Hogar: Es la sección que ocupa un mayor espacio dentro de la tienda por departamentos, ocupando, por lo general, uno o dos pisos y compartiendo espacio, a veces, con electrónica en las tiendas de menor tamaño. Los productos ofrecidos varían dependiendo de la ubicación del local, así como del estrato socioeconómico al que se enfocan.
- Vestuario Masculino: Ésta es una sección que ha aumentado de tamaño con el paso de los años, ya que la apariencia se ha vuelto más importante para el hombre. Esta sección incluye la ropa y accesorios masculinos, tanto formal, como informal. Suele ocupar un piso entero de la tienda.
- Vestuario Femenino: Éste ha sido tradicionalmente, una de las áreas que ocupa un mayor espacio dentro de la tienda, por la natural preocupación que tiene la mujer por verse bien. Ocupa un piso entero de la tienda.
- Perfumería: Los grandes avances en la ciencia, así como en cosmética, hacen necesario tener a un vendedor especializado para vender los productos relacionados con el área de perfumería. Por esto, cada laboratorio cuenta con su *stand* dentro de las tiendas por departamentos, con una vendedora capacitada para exponer las ventajas de los productos. Es común ver también promotores que ofrecen algún perfume para ser probado. Los laboratorios que venden maquillajes, por lo general, tienen a un maquillador junto a su *stand*, para enseñarles a las mujeres como aplicarse correctamente sus productos.

- **Vestuario y Accesorios Deportivos:** Ésta área, la podemos encontrar comúnmente en la sección de vestuario masculino o junto a electrónica, ya que son los hombres los que sienten una mayor afición por estos artículos.
- **Vestuario Infantil:** Ésta área, por lo general, se ubica al lado de la juguetería, por la obvia relación que existe entre ambas secciones.
- **Juguetería:** Otra importante sección dentro de la tienda por departamentos, por el gran espacio físico necesario para exponer todos los juguetes.
- **Electrónica y Computación:** Dado los constantes avances de la electrónica y la computación, ésta sección, no sólo ha aumentado su tamaño durante el último tiempo, sino que además, sus productos están constantemente renovándose según los adelantos que se lanzan mundialmente.

Selección de Productos

La composición de los productos que se encuentran en cada tienda por departamentos varía según cada sucursal, dependiendo, en primer lugar, de los diferentes gustos de los distintos sectores de la población; en segundo lugar, de la rentabilidad de cada sucursal; y finalmente, del posicionamiento de la tienda.

- **Regla del 80/20**

El marketing en general, contempla la regla del 80/20, que se aplica en varias circunstancias. Así, el 20% de los clientes aportan el 80% de las ganancias. Para elegir el mix de productos, la empresa parte de la base que el 20% de los productos deberá representar el 80% de las ventas.

Para que éste análisis sea relevante, se debe analizar cada sucursal y ver cuáles productos, en cada una de éstas sucursales, representa el 80% de las ventas.

- Rentabilidad

Al momento de decidir si incorporar o no, una nueva línea de productos a las tiendas, se debe analizar si ésta medida será rentable para la empresa, tanto desde el punto de vista operacional, como no operacional.

La rentabilidad operacional se refiere a la rentabilidad que nos da el acto directo de la venta, es decir, su precio de venta menos su precio de compra por el número de unidades vendidas. Los productos que dejan un mayor margen operacional son los del área de vestuario, debido a su alta rotación.

La rentabilidad no operacional guarda relación con las ganancias que tiene la empresa por vender ese producto, pero que no guarda relación directa con las ventas. Aquí se consideran las ganancias por promociones, por inclusión en catálogos, por exposición de pendones dentro de las tiendas, etc. Los productos que dejan un mayor margen por este concepto, son los de perfumería y electrónica, quienes hacen grandes campañas dentro de la tienda para promocionar sus productos.

- Posicionamiento

El posicionamiento que desee la empresa debe ser congruente con los productos encontrados dentro de la tienda. Así, si la tienda por departamentos quiere ser líder en descuentos, deberá tener un mayor porcentaje de productos de marcas exclusivas, ya que son éstos los productos que presentan los mayores descuentos a la hora de realizarse las liquidaciones.

Marcas Exclusivas

Las marcas exclusivas de cada tienda por departamentos, son aquellos productos que son fabricados exclusivamente para la tienda, o son marcas con contratos de exclusividad con la empresa.

En el caso de que sean productos fabricados exclusivamente para la tienda, éstos, generalmente, son relativamente más económicos que las otras marcas que ofrece la tienda. Lo anterior se debe a que, al igual que las marcas propias de los supermercados, estas marcas no tienen que incurrir en gastos de publicidad, debido a que están respaldados por la marca de la tienda por departamentos con la que están relacionadas.

4.3.10. Logística y Distribución

Una estrategia de logística y distribución mal planificada puede llevar a un considerable aumento en los costos, los que pueden influir negativamente en la posición competitiva de la empresa.

La gran mayoría de las tiendas por departamentos tienen una distribución centralizada, es decir, existe un punto de abastecimiento común para todas las sucursales. Este sistema cuenta con las siguientes ventajas:

- Disminuye los costos de inventarios de la empresa.
- Existe una mejor administración de las bodegas.

- 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.

La evolución que han tenido los sistemas de información durante las últimas décadas, permite que hoy, las tiendas por departamentos, tengan sistemas electrónicos de inventarios, lo que reduce los costos enormemente.

²⁶ En ocasiones, los productos sobrantes de una temporada se redistribuyen a las sucursales en provincias, de tal manera, que en regiones, algunos productos suelen estar desfasados en una temporada.

CAPÍTULO V

CASO ILUSTRATIVO PARQUE ARAUCO

5.1. Metodología de Recolección de Datos

Para llevar a cabo el proceso de recolección de datos, intentamos realizar los siguientes tres métodos: entrevistas en profundidad, encuestas y observación directa.

5.1.1. Entrevistas en Profundidad

Mucha de la información necesaria para realizar esta investigación era información que sólo era posible obtener mediante una entrevista o simple conversación con los ejecutivos que trabajan en las distintas tiendas por departamentos. Esta información tenía relación con la manera en que operaban las tiendas día a día, por ejemplo, fechas de las liquidaciones, qué porcentaje de descuento se asignaba a cada producto en dichas fechas, capacitación del personal en contacto para lograr una exitosa relación directa con el cliente, qué clase de relación mantenía cada tienda por departamentos con las tiendas de la competencia, etc.

Con el objetivo de obtener dicha información, creamos una pauta que contenía algunas preguntas de interés, que pretendíamos utilizar en las entrevistas que esperábamos concretar con los ejecutivos de las tiendas (ver Anexo 4). Además, para mostrar frente a los ejecutivos cierto nivel de profesionalismo, obtuvimos de la Universidad de Chile una carta que certificaba que éramos alumnos regulares de la Universidad, y escribimos una carta de presentación, donde detallábamos los temas que pretendíamos abarcar en el transcurso de la entrevista (ver Anexo 2).

Lamentablemente, al presentarnos en las oficinas de gerencia de cada una de las tiendas por departamentos, nos vimos con el problema de que las secretarías nos informaban que todos los ejecutivos de la tienda se encontraban muy ocupados como para darnos algunos minutos de su tiempo. A pesar de esto, la respectiva secretaria de cada tienda nos prometió

entregarle nuestra carta de presentación al gerente y llamarnos para fijar una fecha para las entrevistas.

Después de algunos días sin recibir ninguna llamada de parte de las tiendas, nos dirigimos nuevamente a las oficinas, pero obtuvimos el mismo resultado que la vez anterior. Desalentados, continuamos insistiendo mediante llamadas telefónicas, hasta que finalmente las secretarías nos informaron que los ejecutivos nunca nos iban a atender. La secretaria de Ripley, nos propuso la idea de mandar nuestra pauta para la entrevista mediante correo electrónico, y cuando ella obtuviera las respuestas para estas preguntas, las mandaría de vuelta mediante la misma vía. Estas respuestas nunca llegaron.

En un principio, sabíamos que para obtener alguna de la información que deseábamos, tendríamos que confiar en la buena voluntad de los ejecutivos de las tiendas por departamentos. Después de nuestra experiencia, nos damos cuenta que esta buena voluntad no existe. Nos parece increíble que los ejecutivos de las tiendas hayan olvidado su pasado como estudiantes universitarios.

Por esta razón, hemos tenido que recaer en nuestra observación directa de las tiendas por departamentos y en las encuestas realizadas al público de Parque Arauco, para completar de manera adecuada nuestra investigación.

5.1.2. Encuestas

Nuestra investigación se basa en la hipótesis de que, la preferencia de una persona ante el tema de las tiendas por departamentos, dependen del género y la etapa del ciclo de vida familiar por el cual esté atravesando dicha persona. Por esta razón, es esencial que conozcamos exactamente cuáles son realmente las preferencias de los consumidores. La mejor forma de llevar a cabo esta tarea, es a través de una encuesta.

La encuesta, que se presenta a continuación en el Anexo 3, fue respondida por un total de 207 personas a conveniencia, ya que eran personas que se encontraban en la sección del Food Court del Parque Arauco. Las encuestas se llevaron a cabo durante tres días: martes, sábado y domingo, para tratar de obtener respuestas de personas que estén atravesando por distintas etapas del ciclo de vida.

Para poder realizar tal encuesta, fue necesario pedir la autorización de Mall Parque Arauco. Por esto, llevamos a cabo una reunión con Chrystian Wolleter Alvarez, Relacionador Público de Parque Arauco Shopping Center, quién nos dio su autorización para realizar la encuesta dentro del establecimiento comercial.

Nuestra experiencia como encuestadores no fue tan negativa como esperábamos, porque en general, las personas no se mostraron tan reacias a responder nuestra encuesta. Aún así, es un trabajo muy lento y sorprendentemente agotador.

La encuesta consiste en algunas preguntas de identificación, para determinar la etapa del ciclo de vida por el cual está atravesando el encuestado. Incluye una pregunta con alternativas, donde se le pide a la persona determinar cuál tienda por departamentos o multitienda prefiere, seguida por una pregunta de carácter abierta, donde se le pide a la persona que estipule las razones de dicha preferencia. Sin duda, para nuestra investigación, esta es una de las partes más importantes de la encuesta, ya que de los resultados obtenidos en estas preguntas, se obtendrán la mayor parte de las conclusiones.

La encuesta continúa con una pregunta que hace referencia a la última tienda por departamentos o multitienda en la cual se realizó una compra, junto con una pregunta donde se piden las razones de por qué se eligió tal tienda para realizar la compra. Para muchos

encuestados, la preferencia de tienda y la tienda de última compra eran distintas, lo cual hizo que muchas personas se rieran de su propia incoherencia.

La siguiente pregunta en la encuesta, tiene la función de averiguar cuáles son los atributos más importantes de una persona a la hora de preferir una tienda por departamentos. La lista de atributos mencionados corresponde a los factores que nosotros consideramos importantes en la elección de una tienda, y creemos que la importancia otorgada a cada uno de ellos, variará según el género y la etapa del ciclo de vida por la cual esté atravesando la persona.

La encuesta continúa con dos preguntas que guardan relación con la pertenencia y el uso de las tarjetas de crédito emitidas por cada tienda por departamentos o multitienda, respectivamente. Tienen como objetivo tratar de medir la clientelización que mantienen los clientes con cada tienda, bajo el supuesto de que el hecho de que una persona posea y utilice estas tarjetas, implica que son clientes leales a la tienda en cuestión.

Las respuestas obtenidas se tabularon y se insertaron en el programa computacional SPSS 8.0, que permite obtener gráficos de acuerdo a la información necesaria para la realización de este seminario.

5.1.3. Observación Directa

Cada vez que nos dirigimos al Parque Arauco, ya sea con la esperanza de obtener una entrevista con los ejecutivos de las tiendas por departamentos o para realizar la encuesta, nos dimos un tiempo para observar a nuestro alrededor y observar a las personas que asisten al mall y el funcionamiento de las tiendas por departamentos.

Nuestras conclusiones son fenómenos conocidos: basándonos únicamente en las observaciones hechas dentro del mall, y sin considerar datos como la comparación de los niveles de ventas entre éste año con años anteriores, es difícil creer que el país esté pasando por una crisis económica. El Parque Arauco y las tres tiendas por departamentos, tenían un buen nivel de público en todas las ocasiones que fuimos. Incluso los días de semana en la mañana, habían personas que ya acarreaban sus bolsas por todo el recinto, buscando más productos que comprar.

Los fines de semana, en especial el domingo por la tarde, el mall se encontraba completamente lleno, lo que se puede comprobar al minuto que uno llega, ya que los miles de estacionamientos dispuestos por Parque Arauco, se encuentran ocupados y uno se ve obligado a esperar a que otro auto salga para poder estacionar su automóvil. Pero, es necesario advertir, que este fenómeno que ocurre los fines de semana, se debe a que muchas familias asisten al mall como una manera de entretenimiento. Uno puede observar que muchas de las personas que van los fines de semana, no llevan bolsas con productos comprados, sino que simplemente van a pasear. Los que sí ganan con estos paseos dominicales, son las sucursales de comida rápida instaladas en el Food Court de Parque Arauco, ya que uno puede observar familias enteras disfrutando sus hamburguesas y refrescos a cualquier hora del día.

La metodología de observación directa nos ayudó para suplir de cierta manera la carencia de información producida por las faltantes entrevistas en profundidad. Mediante la observación, intentamos comprender aspectos relevantes en el funcionamiento de las tiendas por departamentos, como los sistemas de seguridad, el valor de la localización, la importancia de la distribución del espacio físico dentro de la tienda, entre otras, todas ellas descritas en el capítulo anterior como variables claves dentro de la industria.

5.2. Resultados Encuesta: Preferencia de las Tiendas por Departamentos

A continuación se presentan los resultados de la encuesta en referencia a las preguntas N°3 y N°4, que se referían a cuál tienda por departamentos o multitienda prefería la persona y cuáles eran las razones de esta determinada preferencia.

El análisis se separa, primero, según el género de la persona, y segundo, según la etapa del ciclo de vida que esté atravesando el encuestado.

Los gráficos referentes a este punto, que no se incluyan a continuación para no confundir al lector con un exceso de gráficos, se encuentran en el Anexo 5.

5.2.1. Análisis según el Género

Mujeres

Figura 20: Preferencia Tienda por Departamentos - Mujeres

Fig021

La mayoría de las mujeres dice preferir a Falabella antes que cualquier otra tienda por departamentos o multitienda. Tanto Almacenes París como Ripley tienen cerca de un 18% de mujeres que las prefieren.

Las principales razones por preferir a Falabella son la calidad, la variedad y el precio o intereses bajos. Lo curioso, es que esas son las mismas tres razones que tienen Almacenes París y Ripley para ser preferidas.

Donde se nota una leve diferencia, es en el hecho de que el precio/interés bajo es una importante razón para las mujeres que prefieren Almacenes París, en cambio, las que prefieren Falabella o Ripley, lo hacen principalmente, por la variedad de ambas tiendas (el precio/interés bajo no es tan importante, pero igual está entre las tres razones más nombradas).

Figura 21: Razones de Preferencia de Falabella - Mujeres

Fig022

Figura 22: Razones de Preferencia de Ripley - Mujeres

Fig023

Figura 23: Razones de Preferencia de Almacenes París - Mujeres

Fig024

Hombres

Figura 24: Preferencia Tienda por Departamentos – Hombres

Fig025

Al igual que para el caso de las mujeres, la mayoría de los hombres prefieren Falabella. La diferencia radica en que la segunda tienda de preferencia es Ripley con un 22%, y luego, en el tercer lugar, con sólo un 13%, se encuentra Almacenes París.

Las razones por preferir a Falabella, en el caso de los hombres, son mucho más variadas en comparación con las razones de las mujeres. De hecho no existe una razón predominante, sino que se pueden mencionar las siguientes: variedad, calidad, precio/interés bajo, orden/espacio físico y un 25% contestó alguna otra razón. Entre las razones que se incluyen en la opción *Otros* se encuentran: comodidad, acceso, costumbre, confiabilidad, exclusividad, promociones, localización y cobertura.

La razón por preferir a Ripley es mucho más clara y concisa que las razones de preferir a Falabella. Los hombres que prefieren a Ripley lo hacen por su calidad.

La razón por preferir a Almacenes París, también es su calidad, pero la variedad igualmente juega un papel importante, con una mención equivalente al 22% de los encuestados.

Figura 25: Razones de Preferencia de Falabella – Hombres

Fig026

Figura 26: Razones de Preferencia de Ripley – Hombres

Fig027

Figura 27: Razones de Preferencia de Almacenes París – Hombres
Fig028

5.2.2. Análisis según la Etapa del Ciclo de Vida

Solteros Dependientes

Los integrantes de este grupo son personas jóvenes, menores de 35 años, que viven con sus padres y no ejercen una actividad remunerada. Los típicos representantes de este grupo son los estudiantes universitarios.

Figura 28: Preferencia Tienda por Departamentos – Solteros Dependientes

Fig029

Como vemos en el gráfico, el grupo prefiere mayoritariamente a Falabella, siendo coherente con las características que poseen las personas que atraviesan esta etapa, vemos que para este grupo, el atributo más importante es la forma de pago. Sabemos que Falabella le permite a los jóvenes sin ingresos sacar su Tarjeta Falabella Joven, estrategia que también está implementando Ripley.

Además, Falabella promociona masivamente su *Zona Joven* (sección de vestuario), razón que también podría explicar en parte la preferencia de este grupo por esta tienda por departamentos.

Esta hipótesis encuentra apoyo en el siguiente gráfico.

Figura 29: Razones de Preferencia de Falabella – Solteros Dependientes

Fig030

Como vemos en el gráfico, la mayor razón por la que la gente de este grupo prefiere Falabella, es por que encuentra que hay una mayor variedad de los productos que a ellos le interesan. Esto, ya que Falabella, está en parte enfocada a los jóvenes con el propósito de crear lealtad hacia la marca desde ésta temprana edad.

Solteros Independientes

Este grupo lo conforman las personas jóvenes, menores de 35 años, solteras, pero que viven solas, por lo que son personas que recién están armando su casa y, en consecuencia, la parte hogar de la tienda es muy importante para ellos.

Dado que, por lo general, son profesionales jóvenes, la variable precio no es muy importante para ellos. Tienen una buena situación económica, ya que no tienen elevadas cargas financieras, por lo que están dispuestos a pagar por calidad.

Figura 30: Preferencia Tienda por Departamentos – Solteros Independientes

Fig031

Vemos que en esta etapa del ciclo de vida familiar, Falabella también es la tienda por departamentos favorita, aunque las razones de esta preferencia son diferentes. Dado que valoran positivamente lo novedoso, prefieren los productos más originales en vestimenta, decoración y tecnología. Podemos apreciar esto en el gráfico de Falabella, pero se ve más claramente en el gráfico de Ripley, tienda que también tiene una alta preferencia.

Figura 31: Razones de Preferencia de Ripley – Solteros Independientes

Fig032

Como vemos en el gráfico, las razones de preferencia por esta tienda por departamentos son la calidad con un 50% y la variedad con un 22,22%, por lo que sería lógico esperar, que si una tienda por departamentos está interesada en capturar este segmento, deberá ampliar su oferta de productos novedosos, más que optar por una estrategia de colocación de tarjetas de crédito y facilidades de pago.

Recién Casados

Este grupo es bastante homogéneo en cuanto a sus gustos y razones de preferir una tienda por departamentos. Este grupo lo componen parejas jóvenes que están recién armando su casa y planean tener hijos, por lo que tratan de ahorrar.

Figura 32: Preferencia Tienda por Departamentos – Recién Casados

Fig033

Como vemos en el gráfico, las tres tiendas son preferidas en la misma proporción, por lo que es difícil hacer inferencias de las razones que motivan a las personas de este ciclo de vida familiar a elegir una determinada tienda por departamentos.

La razón de esta homogeneidad, se puede deber al hecho de que el número de Recién Casados dentro de nuestra muestra de encuestados es muy pequeño, por lo tanto, los resultados pueden no ser significativos.

Hogar Establecido I

Los miembros de este grupo son las familias jóvenes con hijos menores de 6 años, por lo que otras secciones de la tienda cobran relevancia para estas personas. La sección hogar, decoración y tecnología, deja de ser importante y cobra relevancia, la ropa infantil y los accesorios para bebés.

La mayoría de los integrantes de este grupo, son padres por primera vez, por lo que necesitan orientación respecto a que comprar. El hecho de que ahora cuentan con menos tiempo, hace importante también la asesoría de un vendedor al momento de efectuar la compra.

Figura 33: Preferencia Tienda por Departamentos – Hogar Establecido I

Fig034

Vemos que en este grupo, Falabella vuelve a retomar importancia, aunque las tres tiendas por departamentos tienen una relevancia importante.

Figura 34: Razones de Preferencia de Falabella – Hogar Establecido I

Fig035

Observamos, tal como suponíamos, que la gente de esta etapa del ciclo de vida familiar, prefiere Falabella por la variedad y la calidad en los productos relevantes para ellos.

Además, la variable de la atención del personal cobra importancia, ya que, como dijimos anteriormente, los padres primerizos pertenecientes a esta etapa, necesitan de la ayuda de vendedores capacitados.

Hogar Establecido II

Las personas pertenecientes a esta etapa, son las familias con hijos mayores de 6 años, pero menores de 18 años. La carga económica que tienen que sustentar estas familias es elevada, por lo que se torna muy importante la variable precio/forma de pago.

Figura 35: Preferencia Tienda por Departamentos – Hogar Establecido II

Fig036

Sabemos que Falabella es la tienda por departamentos con mayor colocación de tarjetas de crédito. Dada la importancia que tienen dichas tarjetas para la gente de este grupo, no es sorprendente que Falabella sea preferida por el 61,11% de la muestra perteneciente a esta etapa del ciclo de vida familiar.

Figura 36: Razones de Preferencia de Falabella – Hogar Establecido II

Fig037

Adentrándonos en las razones que tiene la gente de este grupo para preferir Falabella, vemos que la variable precio/interés bajo explica en un 63% la elección. Esto es congruente con el comportamiento esperado del grupo.

Hogar Establecido III

Los Hogares Establecidos III están compuestos por familias que tienen hijos mayores de 18 años, pero que todavía no trabajan ni se han independizado. La mayoría son familias con hijos universitarios, cuyos jefes de familia tienen una sólida situación laboral.

La mayoría de las compras de estas familias son decoración, artículos electrónicos y, sobretodo, ropa Juvenil. Sabemos que Falabella tiene la mejor oferta de estos productos, por lo observado en el caso de los Solteros Dependientes e Independientes.

Figura 37: Preferencia Tienda por Departamentos – Hogar Establecido III

Fig038

Como podemos apreciar, el 90% de los encuestados pertenecientes a este grupo, prefieren Falabella. Entre las razones de ésta preferencia, observamos que se debe a la variedad de productos que posee la tienda, lo que también cae dentro del comportamiento esperado del grupo.

Figura 38: Razones de Preferencia de Falabella – Hogar Establecido III

Fig039

Hogar Vacío I

Los integrantes de este grupo son matrimonios donde el jefe de familia aún trabaja, pero que ya no viven con sus hijos. Por esta razón, cuentan con una mejor situación económica y más tiempo libre.

Figura 39: Preferencia Tienda por Departamentos – Hogar Vacío I

Fig040

Vemos que la tienda por departamentos preferida sigue siendo Falabella, aunque su preferencia alcanza sólo el 44% de los encuestados pertenecientes a este grupo. Observamos además, que el 33% no prefiere tienda alguna o las encuentra a todas iguales, lo que nos indica que la gente recorre las tiendas *vitrineando*, buscando los productos que satisfagan de mejor manera sus necesidades.

Figura 40: Razones de Preferencia de Falabella – Hogar Vacío I

Fig041

Al analizar las razones de la preferencia por Falabella, vemos que el precio/interés bajo explica el 50% de las preferencias, lo que sustenta nuestra teoría de que las personas que están atravesando por esta etapa del ciclo de vida, se basan en el precio al realizar sus compras.

Hogar Vacío II

Los integrantes de este grupo son los matrimonios mayores que viven solos y donde el jefe de familia ya no pertenece a la fuerza laboral. Dado que tienen más tiempo libre, les gusta recorrer buscando un producto que los satisfaga, por lo que la variedad se vuelve relevante.

Figura 41: Preferencia Tienda por Departamentos – Hogar Vacío II

Fig042

Analizando el gráfico de las preferencias, vemos que las tres tiendas de nuestro estudio cuentan con un parecido nivel de preferencia, liderado ligeramente por Ripley.

Figura 42: Razones de Preferencia de Ripley – Hogar Vacío II

Fig043

Las razones de la preferencia por Ripley, están en un 75% explicadas por la variedad de productos que esta posee para el grupo relevante, seguido por la atención del personal. Por lo que podemos deducir, que los miembros de este grupo están dispuestos a pagar un poco más por encontrar lo que realmente quieren.

Lo anterior puede ser explicado por el hecho de que, las personas que atraviesan por esta etapa del ciclo de vida, ya son personas mayores, que tienen sus gustos definidos y están habituados a ciertas cosas, por lo que es difícil que prueben productos nuevos, a pesar de que hayan productos similares con mejores precios.

Sobreviviente Solitario I

Los integrantes de este grupo son personas viudas o separadas que aún trabajan. Por lo general, también *vitrianean* en busca de precios bajos. La gran parte de este grupo, está compuesto por mujeres, ya que, por lo general, viven más que los hombres. Su situación económica no es muy buena.

Figura 43: Preferencia Tienda por Departamentos – Sobreviviente Solitario I

Fig044

Vemos que el 66% de los integrantes de este grupo, prefieren Falabella, lo que está explicado en su totalidad por el precio/interés bajo que posee la tienda. Esto es congruente con el hecho que las personas de este grupo, no disponen de mucho dinero, por lo que valoran las facilidades de pago.

Sobreviviente Solitario II

Los integrantes de este grupo son las personas viudas o separadas, que ya no pertenecen a la fuerza laboral. Son personas con hábitos bien definidos y gustos bien claros. Si bien el precio es importante, también lo es la calidad, por lo que preferirán la tienda que les ofrezca una mayor calidad en los productos que ellos buscan.

Figura 44: Preferencia Tienda por Departamentos – Sobreviviente Solitario II

Fig045

Vemos que el 80% de las personas de este grupo, prefieren Almacenes Paris. Sabemos que esta tienda tiene una gran variedad de productos importados, los cuales, en su mayoría son valorados por los miembros de este grupo.

Figura 45: Razones de Preferencia de Almacenes París – Sobreviviente Solitario II

Fig046

Como observamos en el gráfico, vemos que el 50% de la preferencia por Almacenes París es explicado por la calidad y el otro 50% por el precio/interés bajo, que representaría las facilidades de pago que siguen siendo importante para este grupo.

“Canguros”

Los “Canguros” son las personas que trabajan, y por lo tanto, son económicamente independientes, pero aún viven con sus padres. La situación económica de estas personas es

muy buena, ya que no tienen elevadas cargas financieras. Se concluye con esto último, que la variable precio no es importante para ellos.

Figura 46: Preferencia Tienda por Departamentos – “Canguros”

Fig047

Como apreciamos en el gráfico, la tienda favorita vuelve a ser Falabella, lo que se podría explicar con el hecho de que Falabella tiene un gran surtido en tecnología y Zona Joven.

Figura 47: Razones de Preferencia de Falabella – “Canguros”

Fig048

Como podemos apreciar en el gráfico, el 66% de la preferencia de Falabella, está definida por la variedad y calidad de los productos de la tienda, lo que es compatible con nuestra hipótesis, ya que Falabella es la tienda por departamentos percibida como la mejor en artículos de interés para gente joven.

A modo de conclusión, podemos afirmar que la gente, en general, prefiere Falabella, pero las razones por las cuales la prefiere van cambiando de acuerdo a los intereses y necesidades de cada etapa del ciclo de vida.

Podríamos afirmar, que Falabella es la tienda que tiene una mejor estrategia de posicionamiento, ya que tiene un gran surtido en productos de interés para la gente joven (moda, tecnología y decoración) y para capturar a la gente de otras etapas del ciclo de vida, cuenta con una buena atención del personal y una baja tasa de interés.

5.3. Resultados Encuesta: Atributos Importantes de una Tienda por Departamentos

El siguiente análisis corresponde a los resultados de la pregunta N°7 de nuestra encuesta. Su objetivo era medir, cuáles de los atributos propuestos por nosotros, eran importantes para los consumidores a la hora de preferir una tienda por departamentos.

Los resultados se dividen según el género de la persona, por un lado, y la etapa del ciclo de vida familiar por el cual esté atravesando la persona, por otro lado.

Los atributos propuestos por nosotros y a los cuales queremos medir su importancia, son los siguientes: publicidad, forma de pago, liquidaciones, espacio físico, amabilidad del personal, promociones, marcas exclusivas y la opción *otros*. Dentro de la opción *otros*, que en general no fue muy utilizada por los encuestados, destacan *calidad y variedad*.

5.3.1. Análisis según el Género

Mujeres

Figura 48: Atributos Importantes – Mujeres

Fig049

El atributo más importante para las mujeres a la hora de elegir una tienda por departamentos, son las liquidaciones. Esto se debe a que, en general, el nivel de ingresos de una mujer es menor, y si consideramos el hecho de que a la mayoría de las mujeres les agrada mucho salir a comprar, resulta evidente que para ellas, las liquidaciones sean de gran importancia.

Por otro lado, encuentran que la amabilidad del personal también es de importancia; esto se puede deber a que las mujeres tardan en comprar y, por lo tanto, quieren ser atendidas por un personal paciente y cortés.

Hombres

Figura 49: Atributos Importantes – Hombres

Fig050

Para los hombres, prácticamente todos los atributos propuestos resultan de importancia, pero destaca la relevancia de la amabilidad del personal. Esto se puede deber a que, cuando se trata de productos que se adquieren en tiendas por departamentos, los hombres no se encuentran tan informados al respecto de cada producto, por lo que para ellos, resulta importante tener un vendedor atento y que los pueda informar de las características de los productos que van a adquirir.

5.3.2. Análisis según la Etapa del Ciclo de Vida

Solteros Dependientes

Figura 50: Atributos Importantes – Solteros Dependientes

Fig051

Como es posible observar en la figura anterior, los atributos más importantes para los Solteros Dependientes, son justamente los esperados: forma de pago y liquidaciones. Estos atributos son los esperados, ya que como estos jóvenes siguen siendo económicamente dependientes de sus padres, les interesan los aspectos de beneficios financieros que ofrezcan las tiendas por departamentos.

Sorprendentemente, otro atributo de mucha importancia para los Solteros Dependientes, resulta ser la amabilidad del personal. Uno esperaría, que como son personas jóvenes, la atención que esperan de los vendedores de las tiendas por departamentos no les

resultaría mayormente relevante. Este no parece ser el caso, y se puede deber al hecho de que las nuevas generaciones están empezando a darse cuenta de la importancia de un adecuado servicio al cliente.

Solteros Independientes

Figura 51: Atributos Importantes – Solteros Independientes

Fig052

Para los Solteros Independientes, podemos ver que los atributos de importancia son nuevamente las liquidaciones y la amabilidad del personal. La forma de pago ya no representa una variable de importancia para ellos, probablemente porque esta etapa del ciclo de vida familiar se caracteriza por una mejor situación económica, por lo que no es relevante para ellos estar buscando beneficios financieros de parte de las tiendas por departamentos.

El atributo que sí cobra importancia en esta etapa del ciclo de vida, es el espacio físico. Los Solteros Independientes empiezan a entender la importancia de exigir cierta comodidad al momento de realizar sus compras y demandan que las tiendas mantengan cierto orden.

Recién Casados

Figura 52: Atributos Importantes – Recién Casados

Fig053

Las liquidaciones y el espacio físico continúan siendo los atributos de mayor importancia en esta etapa del ciclo de vida. La amabilidad del personal pierde relevancia, mientras que las promociones y las marcas exclusivas empiezan a ganar importancia.

El surgimiento de estos dos últimos factores como atributos de importancia se puede deber al hecho de que, las parejas recién casadas, están comenzando a darle una nueva imagen a sus vidas, pasan de ser solteros a ser casados, pero esta nueva imagen implica mayores costos, y por lo tanto, a pesar de que su situación económica es buena, su nivel de gasto también es

elevado, por lo que no se encuentran ajenos ante las promociones realizadas por las tiendas departamentales y los menores precios exigidos por las marcas exclusivas de cada tienda.

Hogar Establecido I

Figura 53: Atributos Importantes – Hogar Establecido I

Fig054

Excluyendo la publicidad, todos los atributos propuestos parecen ser de un alto grado de importancia para las personas pertenecientes a la etapa de Hogar Establecido I. Aún así, las liquidaciones siguen liderando como el factor de mayor importancia en la preferencia de una tienda por departamentos, junto con la amabilidad del personal.

Se puede observar como la forma de pago está volviendo a tener importancia, ya que las cargas económicas que sustentan las personas que atraviesan esta etapa, han aumentado considerablemente en comparación a los Solteros y los Recién Casados, debido a la llegada de los hijos.

Hogar Establecido II

Figura 54: Atributos Importantes – Hogar Establecido II

Fig055

Los atributos importantes para las personas atravesando por la etapa de Hogar Establecido II, son prácticamente los mismos que para las personas pertenecientes a la etapa de Hogar Establecido I. Las liquidaciones y la amabilidad del personal siguen siendo los factores más importantes, y la forma de pago ganó un poco de importancia en comparación a la etapa anterior.

Este hecho no es sorprendente, ya que ambas etapas, Hogar Establecido I y Hogar Establecido II, son muy parecidas en cuanto a su nivel de ingresos, sus cargas económicas y sus necesidades básicas.

Hogar Establecido III

Figura 55: Atributos Importantes – Hogar Establecido III

Fig056

A las personas que atraviesan por la etapa de Hogar Establecido III, les importa ser bien atendidos cuando van de compras a una tienda por departamentos, y no están dispuestos a soportar descortesías y a ser ignorados por el personal en contacto de dichas tiendas. Esta es la razón por la cual, la amabilidad del personal resulta ser el atributo más importante para las personas atravesando la etapa de Hogar Establecido III, a la hora de elegir una tienda por departamentos.

Los otros atributos propuestos también tienen cierto grado de importancia para este grupo de personas, pero, como dijimos anteriormente, la amabilidad del personal resulta ser la más importante por sobre todas las otras.

Hogar Vacío I

Figura 56: Atributos Importantes – Hogar Vacío I

Fig057

Para las personas atravesando la etapa de Hogar Vacío I, la amabilidad del personal, al igual que en la etapa anterior, resulta ser el factor más relevante a la hora de preferir una tienda por departamentos.

Es necesario resaltar el hecho de que los atributos con relación a factores económicos, es decir, la forma de pago y las liquidaciones vuelven a tomar relevancia en esta etapa. La razón de esto se puede deber al hecho de que, a pesar de que en esta etapa las cargas

financieras se han reducido considerablemente, las personas del Hogar Vacío I saben que cuando jubilen, lo que ocurrirá pronto, su situación económica se verá empobrecida, por lo que resulta necesario preocuparse de los aspectos financieros desde ahora.

Hogar Vacío II

Figura 57: Atributos Importantes – Hogar Vacío II

Fig058

Como es de esperarse, los atributos con relación a aspectos económicos, la forma de pago y las liquidaciones, toman una singular importancia para las personas atravesando la etapa de Hogar Vacío II. Esto se debe a la situación económica empobrecida por la que atraviesan estas personas, por estar el jefe de hogar fuera de la fuerza laboral.

Sobreviviente Solitario I

Figura 58: Atributos Importantes – Sobreviviente Solitario I

Fig059

Las personas que atraviesan por la etapa de Sobreviviente Solitario I están consientes de que cuando finalmente jubilen y se retiren de la fuerza laboral, su situación económica se verá muy debilitada, razón por la cual, atributos como las liquidaciones y la forma de pago son tan importantes para ellos. Además, aprovechan comprando marcas exclusivas de cada tienda por departamentos, por el menor costo que ellas significan.

Como cualquier persona adulta, esperan ser bien atendidos cuando adquieran algún producto, por lo que la amabilidad del personal también les resulta de importancia.

Sobreviviente Solitario II

Figura 59: Atributos Importantes – Sobreviviente Solitario II

Fig060

La situación económica de una persona que atraviesa por la etapa de Sobreviviente Solitario II es muy débil, por lo que es de esperarse que la forma de pago sea importante para ellos cuando eligen una tienda por departamentos.

Por otro lado, debido a que su nivel de compras en una tienda por departamentos es muy bajo, les importa que cuando sí salgan a comprar algún producto, esta experiencia de compra no resulte incómoda o desagradable, por lo que esperan encontrar cierto orden dentro de las tiendas. Esto explica el nivel de importancia del espacio físico como atributo decisivo.

“Canguros”

Figura 60: Atributos Importantes – “Canguros”

Fig061

Los "Canguros" son personas con un alto nivel de ingresos y con mínimas cargas financieras, por lo que los atributos económicos, como la forma de pago y las liquidaciones, no les resultan relevantes a la hora de elegir una tienda por departamentos. En cambio, son personas a las que les gusta la comodidad y la buena atención, razón por la cual, el espacio físico y la amabilidad del personal sí les resultan relevantes y muy importantes.

Además, son personas que buscan entretenimiento y que tienen tiempo libre en sus manos, por lo que participar de alguna promoción organizada por una tienda por departamentos les pueda parecer divertido.

5.4. Resultados Encuesta: Clientelización mediante Tarjetas de Créditos emitidas por Tiendas por Departamentos

Como cualquier otra empresa, las tiendas por departamentos aspiran atraer a la mayor cantidad de consumidores y, además, lograr que estos consumidores se transformen en clientes leales únicamente a su marca.

Dado este argumento, la pregunta es: ¿Cómo se puede medir si un consumidor es o no cliente de una tienda por departamentos? La respuesta para este caso sería, ver si la persona posee o no una tarjeta de crédito de la tienda en cuestión. Por lo tanto, a continuación mediremos el nivel de clientelización de cada tienda por departamento, dependiendo de la cantidad de consumidores que poseen la tarjeta de crédito de cada tienda. Al igual que en los puntos anteriores, el análisis se separa, por un lado, según el género de las personas, y por otro lado, según la etapa del ciclo de vida familiar por la cual esté atravesando cada persona.

5.4.1. Análisis según el Género

Mujeres

Figura 61: Pertenencia de Tarjetas - Mujeres

Fig062

Casi el 50% de las mujeres que poseen tarjetas de las tiendas por departamentos, poseen la Tarjeta CMR de Falabella. Esto coincide con el hecho de que más de la mitad de las mujeres encuestadas, eligieron a Falabella como su tienda de preferencia.

Lo que resulta sorprendente es el 42,34% de las mujeres que no posee tarjeta alguna. Este gran porcentaje se puede deber a la gran cantidad de Solteras Dependientes dentro de nuestra muestra, que a pesar de que tienen a su disposición las tarjetas de crédito orientadas a los jóvenes, todavía dependen económicamente de sus padres y no pueden sustentar la tenencia de una tarjeta.

Hombres

Figura 62: Pertenencia de Tarjetas – Hombres

Fig063

Para el caso de los hombres, es aún mayor el porcentaje de hombres, en comparación al de mujeres, que tienen la Tarjeta CMR de Falabella. Pero, al igual que en el caso de las mujeres, este alto porcentaje de tenencia de la Tarjeta CMR, coincide con el alto porcentaje de preferencia que tienen los hombres hacia la tienda Falabella en si.

Lo que sí diferencia a los hombres de las mujeres, es el hecho de que los hombres que tienen Tarjeta París es mayor a los hombres con Tarjeta Ripley, en cambio, en el caso de las mujeres, esta relación era inversa. Esto se puede deber al hecho de que Almacenes París es considerada como la mejor entre las tres tiendas en el área de hogar y electrónica. Luego, también es un hecho, de que los hombres muestran mayor interés en el área electrónica que las mujeres, por lo que se puede concluir, que los hombres se verán más atraídos por Almacenes París que las mujeres y, por tanto, tendrán un mayor nivel de clientelización hacia esa tienda que las mujeres.

5.4.2. Análisis según la Etapa del Ciclo de Vida

Para no confundir al lector con un excesivo número de gráficos, no incluiremos los gráficos de Pertenencia de Tarjetas de cada una de las etapas del ciclo de vida en esta sección, sino que los incluiremos en el Anexo 6.

Solteros Dependientes

Prácticamente un 50% de los Solteros Dependientes no tienen tarjeta de crédito de ninguna de las tiendas por departamentos. Como explicamos con anterioridad, esto se puede deber a la dependencia económica implícita en esta etapa del ciclo de vida, que no permite la sustentación de una tarjeta de crédito. Aún así, todavía existe el restante 50% de estos jóvenes que sí poseen una tarjeta, la que probablemente administran con sus mesadas.

El 34,69% de estos jóvenes con tarjetas de crédito, poseen la tarjeta CMR de Falabella.

Solteros Independientes

La cantidad de Solteros Independientes que no poseen tarjetas de crédito baja considerablemente en comparación con los Solteros Dependientes, debido a que en esta etapa, los jóvenes pueden tomar sus propias decisiones con respecto a aspectos económicos, ya que poseen la deseada independencia económica.

CMR Falabella sigue siendo la tarjeta con más adeptos con el 45,71% de los Solteros Independientes. En cuanto a las tarjetas de las otras dos tiendas por departamentos, los Solteros Independientes prefieren la Tarjeta París. Esto se puede deber al hecho de que a los Solteros Independientes les gusta poseer buenos equipos de música y artefactos electrónicos, y como ésta es el área fuerte de Almacenes París, es lógico esperar que los Solteros Independientes se sientan atraídos por esta tienda y se conviertan en clientes de ella.

Recién Casados

El 83,33% de los Recién Casados pertenecientes a la muestra poseen la Tarjeta CMR de Falabella, además, de acuerdo a los resultados, todos los Recién Casados encuestados poseen alguna tarjeta de crédito de alguna tienda por departamentos. Ahora bien, es necesario aclarar que estos resultados seguramente no son del todo significativos, ya que la cantidad de encuestados pertenecientes a la etapa de Recién Casados dentro de la muestra era muy pequeña.

Hogar Establecido I

La tarjeta CMR de Falabella sigue siendo la que tiene más adeptos entre los encuestados pertenecientes a la etapa de Hogar Establecido I. El porcentaje de partidarios de

la Tarjeta París y la Tarjeta Ripley es bastante inferior a los que prefieren CMR, siendo Tarjeta París la que tiene mayor número de seguidores entre las dos *perdedoras*. Este último hecho no concuerda con la preferencia de los encuestados hacia las tiendas por departamentos en si, quienes prefieren a Falabella en primer lugar, luego Ripley y en tercer lugar, Almacenes París.

Hogar Establecido II

Al igual que en la etapa anterior, el orden en cuanto a la pertenencia de tarjetas de las tiendas por departamentos sigue el siguiente orden: primero, CMR Falabella, segundo, Tarjeta París, y tercero, Tarjeta Ripley. Pero, a diferencia de la etapa anterior, sí existe cierta concordancia con la preferencia de los encuestados entre una y otra tienda, ya que el orden de preferencia coincide con el orden de tenencia de tarjetas de cada tienda.

Además, vemos un bajo porcentaje de personas que no poseen una tarjeta, lo que se relaciona con las elevadas cargas financieras que deben sustentar las personas que atraviesan por esta etapa del ciclo de vida.

Hogar Establecido III

Sorprendentemente, las personas pertenecientes a la etapa de Hogar Establecido III que no poseen tarjeta alguna es muy alta. Este hecho resulta sorprendente, porque, a pesar de que es cierto, que las cargas económicas en esta etapa han disminuido en comparación con la etapa anterior, igual resulta inexplicable el repentino aumento de personas que no poseen tarjeta de crédito de alguna tienda.

Por otro lado, CMR Falabella sigue siendo la tarjeta con mayores adeptos, entre las personas que sí tienen tarjeta de crédito de las tiendas por departamentos.

Hogar Vacío I

Finalmente, hemos llegado a una etapa del ciclo de vida donde CMR Falabella no tiene mayoría absoluta. Aún así, igual tiene un 66,67% de partidarios, solo que esta vez, este porcentaje de personas también tiene Tarjeta Ripley, y Tarjeta París igual tiene un porcentaje bastante alto de seguidores, un 55,56%.

Al parecer, el hecho de tener acceso al crédito de las tiendas por departamentos, es un factor muy importante para las personas que atraviesan esta etapa del ciclo de vida familiar. Probablemente, esto se deba al hecho de que estas personas, a pesar de tener disminuidas sus cargas económicas en comparación con etapas anteriores, ven que sus ingresos pronto irán en descenso.

Hogar Vacío II

En esta etapa, CMR Falabella vuelve a tomar supremacía sobre las otras dos tarjetas de crédito.

El porcentaje de personas que no tienen tarjeta de crédito de alguna de las tiendas por departamentos es muy pequeño, debido a la empobrecida situación económica por la que cruzan las personas que atraviesan la etapa de Hogar Vacío II.

Sobreviviente Solitario I

Tanto la etapa de Sobreviviente Solitario I, como la de Sobreviviente Solitario II, se caracterizan por ser etapas, donde la compra de productos en una tienda por departamentos es menor a cualquiera de las otras etapas. Por esto, no resulta sorprendente encontrarse con que el 66,67% de los encuestados que atraviesan por la etapa de Sobreviviente Solitario I, no poseen tarjeta de crédito de ninguna de las tiendas por departamentos ni cualquier otra multitienda.

Las personas encuestadas que sí cuentan con una tarjeta de crédito, poseen, ya sea, CMR Falabella o Tarjeta Ripley.

Sobreviviente Solitario II

Sorprendentemente, las personas encuestadas que no poseen tarjeta de alguna de las tiendas por departamentos, son menos que las personas que no tienen tarjeta que atraviesan por la etapa de Sobreviviente Solitario I. Esta discrepancia se puede deber a que la cantidad de personas dentro de la muestra que están atravesando, ya sea, por la etapa de Sobreviviente Solitario I, o por la etapa de Sobreviviente Solitario II, son muy pocas y los resultados pueden ser no significativos. Esto último, debido a que las personas que atraviesan por estas dos etapas no frecuentan ir regularmente al Parque Arauco, lugar donde se tomó la muestra y se desarrollo la encuesta.

“Canguros”

Esta es la única etapa del ciclo de vida donde se vio que CMR Falabella no tenía la mayoría de seguidores, sino que el liderazgo lo tiene la Tarjeta Ripley, con el 80% de los

encuestados que tienen tarjeta de crédito de alguna tienda por departamentos. CMR Falabella solo cuenta con el 40% de los encuestados.

También es sorprendente, la gran cantidad de personas que no poseen tarjeta de ninguna tienda por departamentos o multitienda. Esta cantidad de personas equivale al 60% de los encuestados. Resulta sorprendente, porque los “Canguros” se caracterizan por ser personas relativamente consumidoras, debido a su buena situación económica, producto de sus prácticamente nulas cargas financieras.

5.4.3. Tasa de Uso de las respectivas Tarjetas

De nada sirve decir que el nivel de clientelización se puede medir mediante la posesión de tarjetas de crédito de las tiendas por departamentos, si éstas tarjetas permanecen guardadas en las carteras o billeteras de los consumidores, sin nunca ser usadas. Por lo tanto, a continuación, presentamos un gráfico donde se mide la tasa de uso de estas tarjetas, en comparación con otros medio de pago.

Figura 63: Uso de Tarjetas como Medio de Pago

Fig064

Como podemos ver en la figura anterior, la mayoría de las personas que poseen tarjeta de crédito de alguna de las tiendas por departamentos, efectivamente utilizan regularmente su tarjeta y el crédito de la tienda en sus compras. Aún así, otro gran porcentaje de personas, cancela sus compras con efectivo, principalmente.

CONCLUSIONES

La industria del comercio minorista es muy amplia, pero a la vez, tiene un alto nivel de concentración. Esto último, debido a que las tres empresas que hemos analizado en profundidad, es decir, Falabella, Ripley y Almacenes París, abarcan el 28% del total de las ventas de la industria. Es este elevado grado de concentración, la base de la importancia de la investigación que hemos llevamos a cabo.

Queremos volver a recalcar la relevancia de nuestra inclusión de una nueva etapa del ciclo de vida familiar denominado “Canguros”. Mediante las observaciones y encuestas realizadas en el Mall Parque Arauco, nos percatamos que existe un grupo de personas que no están representadas dentro de las etapas del ciclo de vida familiar propuestas por Kotler. Éstas personas son aquellas que, a pesar de tener completa independencia económica, continúan viviendo en la casa de sus padres y, por lo tanto, no tienen mayores cargas financieras que sustentar. Como el concepto de las etapas del ciclo de vida eran fundamentales para nuestra investigación, nos resultaba indispensable incluir a estas personas en una etapa, la cual denominamos “Canguros”, en alusión a un artículo de la Revista Ya de El Mercurio, en la cual hacían referencia a este tipo de personas.

Dados los resultados obtenidos en la encuesta y las observaciones directas efectuadas en el Mall Parque Arauco, podemos hacer las siguientes conclusiones.

Con respecto a los atributos considerados relevantes:

La etapa del ciclo de vida familiar por el cual esté atravesando la persona, en conjunto con su género, determinan los atributos que son relevantes para sentirse atraído por una tienda por departamentos, y éstos cambian de acuerdo a las necesidades y gustos que vayan teniendo las personas a lo largo de su vida.

La publicidad no es valorada por ningún grupo como un incentivo para subir los niveles de compra, sino que, por lo general, ésta es percibida como un instrumento que recuerda a los consumidores la imagen de la tienda.

Las facilidades de pago son valoradas, efectivamente, por los grupos con mayor carga económica, es decir, por las personas que atraviesan por las siguientes etapas del ciclo de vida familiar: Hogar Establecido I y II, Hogar Vacío II y Sobrevivientes Solitarios I y II.

Las liquidaciones son valoradas por la totalidad de los grupos, a excepción de los “Canguros”, que suponemos es el grupo con mejor situación económica. En consecuencia, las liquidaciones se han vuelto muy importantes para las tiendas por departamentos, y por esto se realizan con mayor frecuencia, sin limitarse a liquidar sólo a fin de temporada como era en un comienzo.

El espacio físico es valorado por las personas que atraviesan por las etapas de “Canguros” y Sobrevivientes Solitarios II. Los primeros, porque están dispuestos a pagar por comodidad a la hora de comprar, mientras que los segundos, porque son personas mayores que valoran el sentirse cómodos comprando.

La amabilidad del personal es valorada por la mayoría de las etapas. Las personas que atraviesan por la etapa de los “Canguros”, la valoran porque quieren la mayor comodidad posible al momento de realizar la compra. Las personas pertenecientes a las etapas de Hogar Vacío I y Sobrevivientes Solitarios I, son personas mayores que no saben mucho de artículos tecnológicos, pero que los valoran y como no cuentan con familiares viviendo con ellos a quienes consultar, se hace necesario contar con asesoría al momento de realizar la compra. Por su parte, las personas que atraviesan por la etapa de Hogar Establecido III, que ya tienen una situación económica sólida, también buscan ser bien atendidos al momento de realizar una compra.

A excepción de las personas que atraviesan por la etapa de “Canguros”, las promociones no resultan importantes a la hora de preferir una tienda por departamentos o multitienda. Esto se puede deber a que las promociones tienen el carácter de ser transitorias por lo que no influyen mayormente en las decisiones de las personas.

Las marcas exclusivas no fueron relevantes para ningún grupo, pero dado que éstos son los productos que tienen descuentos mayores en las liquidaciones, y las liquidaciones resultaron ser tan importantes para las personas de todas las etapas del ciclo de vida, se puede concluir que, a pesar de que no se den cuenta al momento de responder una encuesta, las marcas exclusivas sí son relevantes para casi todos los encuestados, por su directa relación con las liquidaciones. Nos dimos cuenta, que la gente desconoce el concepto de *marcas exclusivas*, y ni siquiera, reconocen las marcas exclusivas de cada tienda, por lo que no sabemos si la medición de esta variable es válida.

Con respecto a la preferencia de las distintas tiendas por departamentos:

Falabella es la tienda preferida por la mayoría de las personas que atraviesan distintas etapas del ciclo de vida familiar, pero las razones de la preferencia varían de grupo en grupo. De lo anterior, podemos concluir que una tienda con la correcta estrategia, puede ofrecerle a todas las personas pertenecientes a distintas etapas del ciclo de vida familiar, lo que ellos buscan.

Con respecto a la lealtad por cada tienda:

A pesar de la clara preferencia por Falabella, nos parece que no existe una clara fidelidad hacia ella. Suponiendo que consideramos leales a los clientes que tienen sólo una tarjeta y la utilizan regularmente, nos damos cuenta que la mayoría de los consumidores no eran leales a una sola tienda, ya que la mayoría de las personas tienen más de una tarjeta de distintas tiendas por departamentos o multitiendas, que usan con frecuencia.

Con respecto a la competencia entre las tiendas por departamentos:

Nos dimos cuenta que las tres tiendas por departamentos son competidores directos, ya que Falabella es capaz de cubrir la preferencia de casi la totalidad de las personas pertenecientes a las distintas etapas del ciclo de vida familiar, por lo que necesariamente, las otras dos tiendas por departamentos deben competir por los clientes en, al menos, una área del negocio.

La gente mayor es la que está menos satisfecha con el servicio ofrecido por Falabella, siendo principalmente la variedad de los productos y la calidad de éstos, lo que menos cumple con sus expectativas. Por esta razón, las personas que atraviesan por las etapas de Hogar Vacío II y Sobreviviente Solitario II son captadas por Ripley y Almacenes Paris, respectivamente.

Esta debilidad de Falabella puede deberse a que la empresa considera poco rentable fidelizar a estas personas, prestando mayor atención a la gente joven, la cual si es atraída de manera correcta por ser una mejor inversión en términos de flujos futuros.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Aaker, David y Day, George. Investigación de Mercados. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 1989.

Green, Paul y Tull, Donald. Investigaciones de Mercadeo. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall Internacional. España. 1981.

Kotler, Philip. Dirección de Marketing: La edición del milenio. Décima Edición. Editorial Pearson Educación. México. 2001.

Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación y control. Segunda Edición. Editorial Diana. México. 1981.

Lambin, Jean-Jacques. Marketing Estratégico. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. España. 1995.

Moulian, Tomás. El Consumo me Consume. Quinta Edición. Editorial Lom. Chile. 1999.

Muñoz Razo, Carlos. Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis. Editorial Pearson-Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1998.

Payne, Adrian. La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios. Editorial Prentice Hall.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Desarrollo Humano en Chile 2002. Chile. 2002.

Zeithaml, Valerie A. y Bitner, Mary Jo. Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2002.

Hemeroteca

Revista Publimark.1989. Santiago, Chile. N° 18.

Revista Publimark.1990. Santiago, Chile. N° 28.

Revista Publimark.1991. Santiago, Chile. N° 38.

Revista Publimark.1993. Santiago, Chile. N° 58.

Revista Publimark.1993. Santiago, Chile. N° 60.

Revista Publimark.1994. Santiago, Chile. N° 73.

Revista Publimark.1995. Santiago, Chile. N° 76.

Revista Publimark.2000. Santiago, Chile. N° 139.

Revista Publimark.2001. Santiago, Chile. N° 146.

Revista Publimark.2002. Santiago, Chile. N° 155.

Ley N° 19.496. Establece Normas sobre Protección de los Derechos de los Consumidores.
Publicada en el Diario Oficial de 7 de marzo de 1997.

Visitas a los Centros Comerciales: ¿De compras o de paseo? El Mercurio, Economía y
Negocios, Santiago, Chile. 20 de agosto 2002.

Páginas Web

www.parquearauco.cl

www.falabella.cl

www.almacenesparis.cl

www.ripley.cl

www.hites.cl

www.lapolar.cl

www.din.cl

www.fitchratings.cl

www.collect.cl

www.culturachile.cl

www.elsur.cl

www.granvalparaiso.cl

ANEXOS

Anexo 1: Carta para ejecutivos Parque Arauco

Santiago, 3 de octubre de 2002

Señor Gerente Parque Arauco

Presente

Estimado señor:

Somos alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile y estamos realizando nuestra tesis sobre “Segmentación y Clientelización de las Tiendas por Departamento. Caso Parque Arauco”.

Para llevar a cabo esta investigación necesitamos realizar una encuesta, que adjuntamos a continuación, para medir las preferencias de los consumidores por una u otra tienda por departamento.

Dado lo anterior, solicitamos su autorización para realizar dicha encuesta en el Parque Arauco.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Atte.

Elizabeth Brundell

Daniel Olave

F: xxxxxxxx

F: xxxxxxxx

ebrundel@facea.uchile.cl

dolave@facea.uchile.cl

Anexo 2: Carta para ejecutivos de las Tiendas por Departamentos

Santiago, 3 de octubre de 2002

Señor Gerente de Tienda _____ Parque Arauco

Presente

Estimado señor:

Somos alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile y estamos realizando nuestra tesis sobre “Segmentación y Clientelización de las Tiendas por Departamento. Caso Parque Arauco”.

Sería importante, para llevar a cabo esta investigación, poder tener una entrevista con Ud. donde abordaremos los siguientes temas:

Capacitación del personal

Manejo del crédito

Beneficios de los clientes

Competencia

Agradecemos de antemano su colaboración.

Atte.

Elizabeth Brundell

F: xxxxxxxx

ebrundel@facea.uchile.cl

Daniel Olave

F: xxxxxxxx

dolave@facea.uchile.cl

Anexo 3: Encuesta administrada al público de Parque Arauco

Género: _____ F

_____ M

Edad: _____ Menor de 35

_____ Entre 35 y 55

_____ Mayor de 55

¿Cuál tienda por departamentos o multitienda prefiere Ud.?

a.- Falabella

b.- Ripley

c.- Almacenes París

d.- La Polar

e.- Corona

f.- Guendellman

g.- Din

h.- Hites

i.- Johnson's

j.- Otros

¿Por qué razón(es) prefiere Ud. esta tienda por departamentos o multitienda?

¿Recuerda Ud. cuál fue la última tienda por departamentos o multitienda en la cual compró?

a.- Falabella

b.- Ripley

c.- Almacenes París

d.- La Polar

e.- Corona

f.- Guendellman

g.- Din

h.- Hites

i.- Johnson's

j.- Otros

¿Por qué?

7.) De los siguientes atributos, ¿cuáles 3 considera Ud. más importantes al preferir una tienda por departamentos o multitienda?

- Publicidad
- Forma de Pago
- Liquidaciones
- Espacio Físico
- Amabilidad del Personal
- Promociones
- Marcas Exclusivas
- Otro: _____

¿Tiene Ud. tarjeta de alguna de las siguientes tiendas por departamentos o multitiendas?
¿Cuál(es)?

- a.- CMR
- b.- Ripley
- c.- Tarjeta París
- d.- La Polar
- e.- Corona
- f.- Guendellman
- g.- Din
- h.- Hites
- i.- Johnson's
- j.- Otros

¿Recuerda Ud., si la última vez que realizó una compra, usó su tarjeta? Si no la utilizó, ¿cuál medio de pago usó?

_____ Sí

_____ Efectivo

_____ Cheque

_____ Tarjeta de Crédito

_____ Red Compra

10.) ¿Cuál es su estado civil?

a.- Soltero

b.- Casado

c.- Separado

d.- Viudo

11.) ¿Cuál es su ocupación principal?

12.) ¿Con quién(es) vive Ud.?

¿Qué edad tiene el menor integrante de su hogar?

____ Es menor de 6 años

____ Es mayor de 6 años y menor de 18 años

____ Es mayor de 18 años y no trabaja

____ Es mayor de 18 años y trabaja

Anexo 4: Pauta para potenciales entrevistas con ejecutivos de las Tiendas por Departamentos

- ¿Cuál es su mercado objetivo?
- ¿Cómo definiría su posicionamiento? ¿Cómo se le comunica al cliente? (Por ejemplo, el posicionamiento de Hipermercados Jumbo es la calidad de sus productos, en cambio, el posicionamiento de Hipermercados Líder son los precios bajos).
- ¿Cómo definiría usted la relación que tienen con las otras multitiendas? (Existen ciertos acuerdos frente a algunos temas, como liquidaciones, o es más bien una guerra sin límites).
- ¿Cómo minimizan los robos que se efectúan dentro de la multitienda? (Hablar sobre su sistema de seguridad).
- ¿Qué hacen con la mercadería comprada a proveedores que trae fallas?
- ¿Cómo enfrentan ustedes los periodos de alta demanda?

- ¿Cree usted que la localización de la tienda dentro del mall influye sobre las ventas?
- ¿A quienes enfocan ustedes su publicidad?
- Explíquenos el sistema crediticio de la tienda.
- ¿Cada cuánto tiempo se realizan liquidaciones y cómo se llevan a cabo?
- ¿Cómo deciden qué productos rebajar y qué porcentaje de descuento aplicar?
- ¿Cómo capacitan a los vendedores?
- ¿Qué beneficios tienen los usuarios de la tarjeta _____ en relación a los otros consumidores?
- ¿Cuántas marcas exclusivas poseen? ¿A que segmento están enfocadas? (Si es posible decirnos cuáles son estas marcas y a qué sector pertenecen).

Anexo 5: Gráficos de preferencia de Tiendas por Departamentos y razones de éstas preferencias

Fig056

Fig066

Fig067

Fig068

Fig069

Fig070

Fig071

Fig072

Fig073

Fig074

Fig075

Fig076

Fig077

Fig078

Fig079

Fig080

Fig081

Fig082

Fig083

Fig084

Anexo 6: Gráficos Pertenencia de Tarjetas de Crédito

Fig085

Fig086

Fig087

Fig088

Fig089

Fig090

Fig091

Fig092

Fig093

Fig094

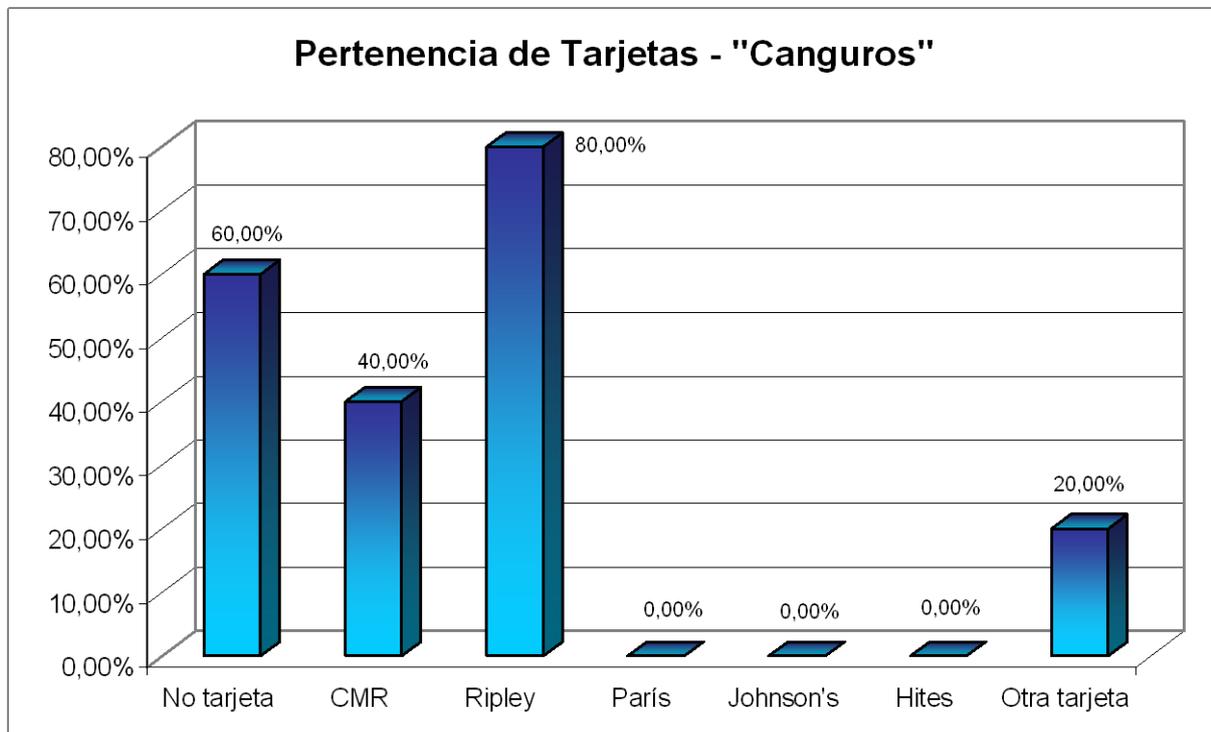


Fig095

