

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Percepción de la imagen de las tiendas por departamento en las comunas de San Felipe y Los Andes. Impacto Caso La Polar.

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Sra. Gloria del Real Fernández
Alumnas: Srta. Romina Calderón Herrera
Srta. Bianca Olivares Montenegro

VIÑA DEL MAR, 2012

AGRADECIMIENTOS

“Al momento de finalizar esta etapa de mi vida quiero agradecer a las personas que hicieron posible que esto se realizara. En primer lugar, agradecer a mis padres que gracias a su esfuerzo y perseverancia hicieron posible que esto se realizara y que nunca terminaré de agradecerles todo lo que han hecho por mí. A mi pololo Carlos que me ha acompañado en gran parte de este camino. A mi abuela Amalia que todas las semanas se preocupaba si algo me hacía falta y a mi familia en general. Muchas gracias.” *Romina*

“A los 15 años decidí que quería ser Ingeniera Comercial y hoy a los 23 años, luego de un proceso de más de 5 años estoy muy cerca de serlo. Le quiero agradecer a mis padres por enseñarme a ser una persona perseverante, por enseñarme que tengo que trabajar día a día para cumplir cada uno de los objetivos que me propongo, gracias por trabajar por mí y mis hermanos para que podamos ser unos profesionales en el futuro. Les agradezco infinitamente que hayan creído en mí y me apoyaran en este proceso que sin duda ha sido uno de los mejores de mi vida.” *Bianca*

“Le queremos agradecer también a nuestra profesora guía Gloria del Real, que siempre tuvo la disposición para responder nuestras dudas y guiarnos en este proceso, además de entregarnos todos sus conocimientos a lo largo de estos años, muchas gracias.”

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
1. RETAIL, UNA INDUSTRIA EXITOSA	4
1.1 El retail	4
1.2 Áreas más importantes del Retail	5
1.2.1 Supermercados	6
1.2.2 Farmacias	9
1.2.3 Ferreterías y Mejoramiento del Hogar	10
1.2.4 Tiendas de Conveniencia o Drug Store	11
1.2.5 Sector Multitiendas	12
1.2.6 Retail Financiero	13
1.3 Historia del retail	14
1.3.1 Cencosud	16
1.3.2 Falabella	17
1.3.3 D &S (Walmart Chile)	19
1.3.4 Ripley	20
1.3.5 Caso La Polar	21
1.4 Los clientes	24
1.4.1 Tipos de clientes	25

1.4.2 Clasificación general de los tipos de clientes	26
a) Clientes Actuales	26
b) Clientes Potenciales	27
1.4.3 Clasificación específica de los tipos de clientes	28
1.4.3.1 Clasificación de los clientes actuales	28
a) Clientes Activos e Inactivos	28
b) Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional	29
c) Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras	30
d) Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos	31
e) Clientes Influyentes	33
1.4.3.2 Clasificación de los clientes potenciales	35
a) Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras	35
b) Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras	35
c) Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia	36
CAPÍTULO II	
2. ESTUDIO DE CAMPO	37
2.1 Investigación de mercados	37
2.1.1 Identificación y definición del problema	37
2.1.2 Determinación de los objetivos de estudio	38
2.1.3 Diseño y fuentes de investigación	39
2.1.4 Selección de la muestra	40

2.2 Resultados	42
2.3 Conclusión estudio de campo	53
CAPÍTULO III	
3. RECOMENDACIONES	58
3.1 Variables claves de la industria	58
a) Espacio físico	58
b) Personal de contacto	60
c) Administración de los espacios de venta	61
d) Logística y distribución	62
e) Formas de pago	62
f) Fidelización	63
g) Publicidad	64
h) Promociones	66
i) Marcas exclusivas	66
j) Liquidaciones	67
3.2 Recomendaciones finales	68
CONCLUSIONES	71
ANEXOS	73
BIBLIOGRAFÍA	95

RESUMEN Y ABSTRACT

La percepción de la imagen de las tiendas por departamento es un factor fundamental a la hora de lograr una ventaja competitiva. Para determinar la empresa con una mejor percepción se realizaron encuestas a los clientes, que son el pilar fundamental para que estas tiendas tengan éxito en una industria altamente competitiva. A través de los resultados obtenidos se logró determinar que entre las tres tiendas evaluadas, Falabella, Ripley y La Polar, la que posee la mejor percepción de la imagen es Falabella.

The perception of the image of department stores is a key factor in achieving competitive advantage. To determine the company with a better perception were conducted customer surveys, which are the mainstay for these shops succeed in a highly competitive industry. Through the results it was determined that among the three stores evaluated, Falabella, Ripley and La Polar, which has the best image perception is Falabella.

INTRODUCCIÓN

El tema que se analizará en esta investigación, será la percepción de la imagen de las tiendas por departamento en las comunas de San Felipe y Los Andes, y el impacto que ha provocado en la sociedad el “Caso La Polar”.

En la actualidad, los consumidores han adquirido un rol importante a la hora de exigir un buen servicio o producto de calidad, dan a conocer su malestar si la empresa no le otorga lo que le había ofrecido al momento de ver la publicidad o al momento de la compra. Es por esto, que las empresas del retail tienen como objetivo fundamental presentar una imagen corporativa que sea percibida de forma positiva por los clientes y lo más importante que sea realmente creíble.

Por todos los acontecimientos ocurridos el año 2011 con el caso La Polar, sus repactaciones unilaterales que afectaron a unos 500 mil clientes de la empresa, la formalización de sus ejecutivos por la ley de valores y lavado de activos y el escándalo generalizado en la sociedad por los abusos de las empresas del retail, han provocado una incertidumbre y un cierto tipo de resguardo a la hora de escoger a qué tienda dirigirse a realizar las compras.

El caso La Polar dejó muchos afectados, como por ejemplo las AFP que eran sus mayores accionistas con cerca del 25% de propiedad¹, además de miles de querellas hacia el Sernac por las malas prácticas crediticias en las que incurrió la empresa.

En el capítulo I que corresponde al Marco Teórico, se dará a conocer una definición de retail y su respectiva historia, en donde se podrá conocer cómo se iniciaron las principales empresas de esta industria. Esta investigación se basará principalmente en las tiendas por departamento ubicadas en la ciudad de San Felipe y Los Andes, Falabella, Ripley y La Polar. También, se identificarán los tipos de clientes que asisten a estas tiendas a adquirir un producto o servicio.

En el capítulo II, se realizará una investigación de mercados para determinar las claves del éxito que le han permitido a estas empresas obtener un crecimiento y ser las más atractivas para los clientes. Determinar las principales causas que provocan desconfianza en los consumidores, determinar la percepción de las tarjetas de créditos de cada tienda, determinar cuáles son las empresas mejor y peor evaluadas por los consumidores, las empresas que tienen una mayor rapidez ante inquietudes de sus clientes, entre otras.

En el capítulo III, tomando en consideración los antecedentes y datos

¹ Revista Capital. “Caso La Polar: Las AFP en su laberinto”. Fecha de publicación: 26 de Julio de 2011.

obtenidos en la investigación de mercados, se darán a conocer algunas recomendaciones para así mejorar la competitividad de estas empresas dentro de la industria en la que se encuentran inmersas.

CAPÍTULO I

RETAIL, UNA INDUSTRIA EXITOSA

1.1 El retail

El retail es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. En simples palabras, el retail se encarga de la distribución de bienes y servicios a los consumidores finales. Al hablar de retail nos referimos desde el quiosco de la esquina de algún barrio hasta las grandes tiendas y supermercados que están situadas de manera estratégica a lo largo del país. Si existe un consumidor existe el retail.

El retail en Chile ha ido creciendo de manera explosiva logrando hitos en la industria como la internacionalización de las grandes tiendas a los países vecinos como Argentina y Perú. Es tal su éxito que la industria del retail representa más del 22% del PIB Nacional² siendo una de las industrias más interesantes para los consumidores y a la vez otorga una gran oportunidad de inserción laboral.

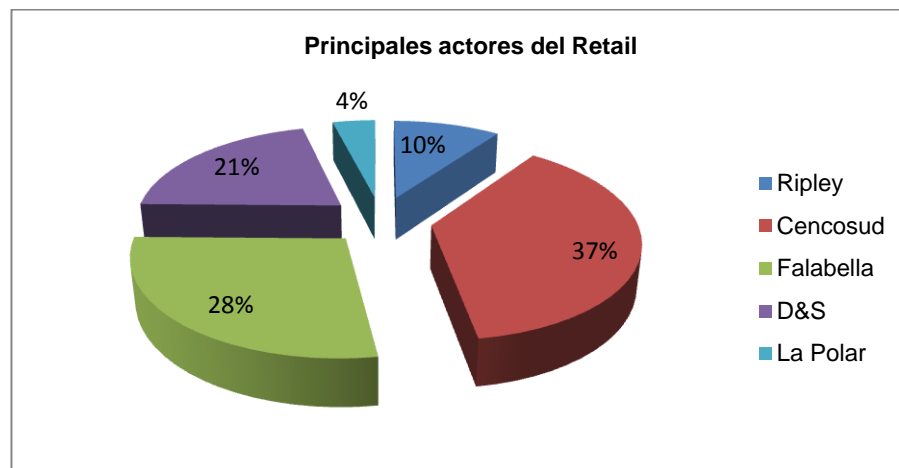
Las tiendas del retail, además de ofrecer una gran variedad de productos han logrado incursionar en nuevas áreas de negocios, como es el retail financiero,

² "Balance sector supermercados". Primer semestre 2011. Asociación gremial de supermercados de Chile A.G. Fecha de publicación: 4 de Agosto de 2011. 3p.

incrementando aún más sus utilidades, no hay que olvidar que esta industria es considerada la más dinámica de la economía luego del sector minero.

1.2 Áreas más importantes del Retail

En nuestro país existen 5 conglomerados líderes en la industria del retail, los cuales están indicados en el siguiente gráfico.



Fuente: GPS, Informe Resumen Retail, 2007 - Estudio CERET “Metodología para el Desarrollo de Indicadores de la Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile” para el formato de supermercados.

Cencosud y Falabella son empresas multiformatos, ya que son propietarios de supermercados, tiendas por departamento, tiendas para el mejoramiento del hogar, centros comerciales y tienen una participación activa en el retail financiero

a través de tarjetas de crédito, banca y seguros. En cambio, La Polar, D&S y Ripley, presentan un negocio menos diversificado.

CENCOSUD	FALABELLA	WALMART CHILE (D&S)
<p>Jumbo Santa Isabel Easy París Banco París</p>	<p>Falabella Tottus Sodimac Banco Falabella</p>	<p>Líder Express de Líder Ekono Súper bodega aCuenta</p>

Se puede ver que son cinco los principales actores del retail nacional, considerando ventas totales. Las empresas que lideran el mercado nacional son marcas que asociadas logran un posicionamiento mayor al que logran sus competidores de forma individual. Todas estas empresas en su conjunto representan el 86% de la totalidad de las ventas a nivel país³.

Existen diferentes tipos de retail los que se dividen de la siguiente manera:

1.2.1 Supermercados

³ Fuente: Gráfico “Principales actores del Retail”.

Se sigue la definición del Instituto Nacional de Estadísticas, según la cual supermercado es un establecimiento que disponga de tres o más cajas registradoras. “Su característica es la venta al menudeo con varias líneas de productos de consumo, preferentemente las líneas de productos como alimentos, bebidas y tabaco, a través de un sistema de autoservicio”⁴. En general la industria clasifica dos tipos de establecimientos:

- Supermercados: Corresponden a establecimientos, que tienen dimensiones físicas, medido en metros cuadrados de espacio de ventas que fluctúan entre los 500 y 4.000 metros cuadrados.

- Hipermercados: Corresponden a establecimientos más espaciosos, con dimensiones físicas que en ocasiones superan los 10.000 metros cuadrados.

El sector de los supermercados, ha vivido un grado de concentración importante durante los últimos años. Hoy existen dos grandes operadores que en conjunto manejan más del 65% de las ventas del sector. Se trata de Cencosud y D&S⁵.

⁴ “Supermercados, informe anual 2006”. Instituto Nacional de Estadísticas. Fecha de publicación: 26 de Septiembre de 2007. 37 p.

⁵ Diario El Mercurio online. Fecha de publicación: 1 de Noviembre de 2008.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), al mes de diciembre 2011, la industria de supermercados está compuesta por aproximadamente 1.233 tiendas a nivel nacional, mostrando un crecimiento de 11,9% comparado con el mismo período para el año 2010. Donde se destacan Jumbo, Santa Isabel, LIDER, Unimarc, Montserrat y Ekono.

La Asociación Gremial de Supermercados de Chile A.G. informa que al cierre de 2011 se crearon 130.000 empleos, un 8,3% más que en 2010. 52% de trabajadores son mujeres, cabe destacar que en el sector retail es donde existe mayor número de empleos destinados a mujeres.

Cada año, Walmart Chile se consolida como el principal actor del rubro a nivel nacional. Y cada vez se aleja más de su principal competidor Cencosud. En los últimos cuatro años, la brecha entre las ventas de la empresa estadounidense y Cencosud creció un 443%⁶.

Actualmente, Walmart Chile tiene una participación de mercado a nivel nacional en torno al 35%, mientras que Cencosud maneja el 28%. SMU (con sus marcas Unimarc, Mayorista 10, entre otras) es el tercer actor del negocio, mientras que Falabella (Tottus) cierra la lista de las principales firmas del sector en el país⁷.

⁶ América Retail. José Troncoso. [en línea] <<http://america-retail.com/2012/06/aumento-la-brecha-entre-supermercados-de-walmart-y-cencosud/>> [Consultado: 6 de Junio de 2012].

⁷ Ibid.

En la industria destacan que la introducción de nuevos formatos por parte Walmart le ha permitido a la supermercadista llegar a nuevos segmentos de la población. Principalmente el C3 y D, los que atiende con sus cadenas Ekono y Bodega ACuenta. De hecho, uno de los objetivos de la compañía es desarrollar con fuerza estos formatos.

La estadounidense tiene como propósito invertir USD\$300 millones durante este año, misma cifra que desembolsó en 2011⁸. A Diciembre de 2011 la compañía contaba con un total de 126 locales Lider y Express de Lider, 137 locales Ekono y 51 SuperBodega aCuenta.

Cencosud definió un plan de inversión para el 2012 que contempla un total de aproximadamente US\$1.285 millones. USD\$660 millones serán destinados al área retail, siendo la división supermercados (en todos los países en que está presente) la que se lleva el 86% de esta cifra⁹. La firma apuesta crecer con supermercados en Brasil. Hoy Cencosud tiene 32 hipermercados Jumbo y 157 supermercados Santa Isabel a lo largo del país.

1.2.2 Farmacias

⁸ América Retail. José Troncoso. [en línea] <<http://america-retail.com/2012/06/aumento-la-brecha-entre-supermercados-de-walmart-y-cencosud/>> [Consultado: 6 de Junio de 2012].

⁹ Fuente: Memoria Anual 2011, Cencosud.

La industria farmacéutica en Chile se encuentra altamente concentrada en tres grandes cadenas: Farmacias Ahumada, Cruz Verde y Salcobrand. Estas cadenas han logrado imponerse frente a las farmacias independientes, gracias a sus formatos de autoservicio que le ahorra tiempo de espera a los consumidores.

Por otra parte, estas cadenas se encuentran enfrentadas a una guerra de precios de los medicamentos, lo que les ha llevado a una baja en los márgenes. Sumándose a esto el hecho que las grandes cadenas de supermercado cada vez más alcanzan fuerza en la venta de perfumería, cosa que le quita ingresos a este sector.

1.2.3 Ferreterías y Mejoramiento del Hogar

La industria abastece a tres grandes áreas: construcción, mejoramiento del hogar y reparaciones y mantenciones. Los clientes a su vez se pueden dividir en tres segmentos: cliente final, contratistas y grandes empresas de construcción. Este último sector se caracteriza por una alta sensibilidad a los precios y la necesidad de mantener un gran volumen de productos.

Esta industria está conformada en un 35% por grandes cadenas con presencia a nivel nacional (Sodimac de Falabella, Construmart, MTS, Easy de Cencosud y Chilemat) y en un 65% por competidores más pequeños como

barracas, ferreterías de barrio, distribuidores independientes y proveedores que venden directo a grandes obras¹⁰.

Esta industria ha estado marcada por la adquisición de las tiendas Sodimac, por parte de Falabella, luego de que ella también adquiriera la cadena internacional Home Store y le cambiara el nombre a Home Depot. Y como última estrategia, ha debido colocar a todas sus cadenas el nombre de Homecenter Sodimac, pues es una marca reconocida por los consumidores.

1.2.4 Tiendas de Conveniencia o Drug Store

Las tiendas de conveniencia son establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas y con apertura los 365 días del año. El modelo fue importado desde EE.UU. y Europa, donde surgió en la década de los '70, comenzando en los servicentros. En nuestro país se ha desarrollado en tres tipos de industria: en las estaciones de servicio, las farmacias y panaderías.

Dentro de las industrias antes señaladas se destacan en las farmacias: SalcoBrand (OK Market) y Farmacias Ahumada (Drug Store). En el caso de las estaciones de servicio, se encuentran Copec (Pronto Copec y Punto Ciudad), Esso (Tiger Market y On the Run), Shell (Formatos Express y Select), YPF (YPF

¹⁰ "Informe de clasificación – Abril 2011". SMU S.A. Estudio realizado por Feller – Rate. 2p.

Full, Am/Pm y Servicompras) y Petrobras (Espacio 1).

Las tiendas de conveniencia han nacido como una forma de entregarle al consumidor una oferta adicional, mediante servicios como acceso a internet, baños, comida, adquirir artículos de almacén, entre otras.

1.2.5 Sector Multitiendas

En general, se pueden definir en tres grandes grupos de tiendas:

- **Tiendas por Departamento:** Corresponden a empresas que operan, en general, con gran cobertura. Están ubicadas en diversos puntos del país, considerando el tamaño de la poblacional y desarrollo económico. Su gran volumen de ventas les otorga un importante poder de negociación con los proveedores y, por lo tanto, obtienen una significativa ventaja en costos. Ofrecen amplias líneas de vestuario y productos para el hogar; poseen gran superficies de venta, presencia en malls y una extensa cartera de clientes. Los principales actores en la categoría de tiendas por departamentos, son Falabella, París, Ripley y La Polar.

- **Multitiendas:** Operan con una menor gama de productos que las tiendas por departamento, se dirigen a segmentos socioeconómicos más bajos y no poseen presencia relevante en los centros comerciales más importantes. A

pesar de poseer más de un local de ventas, se estima que el volumen de ventas de estas tiendas es menor. Entre los principales actores se destaca a Johnson's, Hites y Corona.

- Tiendas y Cadenas de Especialidades: Las primeras están dirigidas a satisfacer pequeños segmentos de mercado, que operan indistintamente en malls y sectores comerciales. Las segundas desarrollan su operación a nivel nacional y se especializan en una línea de productos. Ejemplos de cadenas de especialistas son: Bata (zapatería), DIN-ABC (línea blanca y electrodomésticos) y Tricot (vestuario).

1.2.6 Retail Financiero

Las empresas del retail han debido incursionar en nuevas áreas de negocios que les han permitido generar mayores utilidades y satisfacer las necesidades financieras de sus clientes. En nuestro país, el retail financiero ha jugado un rol importante en la actividad económica tanto del país como de las personas. Esto debido a que ha permitido que un segmento de la población pueda acceder a bienes y servicios que de otra manera les sería difícil conseguir.

Las Empresas que han ingresado a este segmento de mercado son Cencosud, Falabella y Ripley.

La División Retail Financiero de Cencosud nació en el 2005 tras la compra de Empresas París, está compuesta por cinco áreas de negocio: Seguros París, Viajes París, Banco París, Tarjetas de crédito (París, Easy Más y Jumbo Más) y Desarrollo de Clientes.

La División Retail Financiero de Falabella al igual que París, cuenta con Viajes Falabella, Seguros Falabella, Tarjetas de créditos (CMR, CMR VISA, CMR Crédito Universal) y Banco Falabella. Sin embargo, con el correr de los años, la institución comenzó a diversificar sus productos y servicios, ya que abrieron la opción de obtener cuentas corrientes en el Banco, además de créditos hipotecarios.

Ripley cuenta con Seguros, Viajes, Tarjeta de crédito (Tarjeta Ripley) y Banco Ripley que abrió por primera vez sus puertas al público el 17 de mayo de 2002.

1.3 Historia del retail

Durante los últimos años el mercado del retail ha sufrido diversas transformaciones las que se han reflejado en fusiones, adquisiciones, cambios de imágenes, escándalos y muchos otros hitos que han marcado a esta industria y la hace interesante a la hora de investigar.

Es por esto que, para conocer en profundidad el desarrollo del retail en nuestro país es necesario conocer su historia, cómo se creó, cómo ha ido adquiriendo una mayor participación en el mercado, para así finalmente determinar las claves que le han permitido lograr un crecimiento exitoso.

En 1910 se inaugura la primera tienda por departamentos en nuestro país. La cadena anglo-Argentina Gath y Chávez, abrió sus puertas en la esquina de Estado con Huérfanos en donde ejerció un dominio absoluto sobre el gran comercio de la capital, tanto por la envergadura y la elegancia de su edificio, como por su oferta de productos de gran calidad.

Años después y ante la desaparición de Gath y Chávez surgen nuevos retailers tales como Almacenes París, Falabella, Casa Versailles, Guendelman, Corona, La Mendocina y La Polar que tienen la particularidad de contar con una identidad enfocada en la clase media. Años después, estas empresas identifican una nueva oportunidad de negocio, se dieron cuenta que existían grupos sociales con un poder adquisitivo mayor, lo que les permitiría adquirir productos de un valor más elevado. De esta forma, Chile entra en la era de los electrodomésticos, las cocinas modulares, el mobiliario sueco y otras novedades. Las empresas que destacaron durante ese período son Din, Radar, Lampiluz y Abastible, hoy ABC.

Durante la década del 70 aparecen los primeros hipermercados y en los 80 los malls. Entre las empresas dedicadas a las tiendas por departamento la más

antigua es Falabella la cual abrió sus sucursales por primera vez en 1889, en segundo lugar y siguiendo sus pasos inició actividades Almacenes París en el año 1900. La Polar que hoy está en el ojo del huracán abrió sus sucursales en el año 1920 y Ryley hace 50 años atrás.

1.3.1 Cencosud

La empresa se creó a través del restaurante “Las Brisas” fundado por el alemán Horst Paulmann en la ciudad de Temuco, en el Sur de Chile.

En 1976 inauguró Jumbo, el primer hipermercado del país, en Avenida Kennedy, Santiago de Chile. En los años posteriores, amplió su línea de supermercados y centros comerciales hasta 2005 cuando adquirieron la multitienda París en Chile.

En 1979 abrió el hoy clásico Jumbo de Bilbao. Debido a la crisis del 82 que golpeó fuerte a la oferta de exquisiteces, Paulmann decidió no invertir en nuevos locales durante unos años. No obstante, a Argentina llegó a mediados de los 80 como impulsor del primer gran mall local, Unicenter. Después continuó abriendo muchos otros centros comerciales en Argentina y Chile (Alto Las Condes, Florida Center, Portal La Dehesa, Portal La Reina y Temuco).

Como parte de su estrategia de diversificación, el año 82 Paulmann decidió ingresar al negocio de los homecenters inaugurando el primer Easy en Argentina, el cual además de tener participación en este país, también se encuentra en Colombia obteniendo resultados exitosos.

En el 2003 Cencosud adquiere las operaciones de supermercados Santa Isabel en Chile y se convierte en el segundo operador de supermercados del país. Cabe destacar, que también adquiere las cadenas de supermercados Las Brisas y Montecarlo en Chile y Disco en Argentina. Otras de sus adquisiciones fue en el año 2005 cuando compra la cadena de tiendas por departamento París, la que también operaba una agencia de viajes, una corredora de seguros, el Banco París y la administradora de tarjetas de crédito ACC S.A.

Hoy Cencosud opera en 5 países de América Latina: Chile, Argentina, Perú, Brasil y Colombia, atendiendo a más de 1.600.000 consumidores cada día, a través de sus distintos formatos, además de una oficina en China. Por último, este año adquirió el 85,5% de la cadena de tiendas por departamento Johnson's S.A. en Chile¹¹.

1.3.2 Falabella

¹¹ Fuente: Memoria Anual 2011, Cencosud.

Falabella fue fundada por Salvatore Falabella quien abrió su primera sastrería en el país en 1889. Sus hijos, Arnaldo y Roberto, tomaron el negocio en los años 20, y para 1971 tenían ocho tiendas en la calle Ahumada. El éxito de Falabella en aquel entonces se debía a sus ofertas y su estilo traído desde el glamur de Europa, logrando que los clientes se encantaran con sus productos.

La hija de Arnaldo se casó con Alberto Solari quien se integró a la empresa en 1937, ahí adquirió los conocimientos de mano de su suegro. Solari incorporó productos, y junto a Jorge Mellafe fueron dupla clave en la diversificación del negocio y en la entrada a centros comerciales. Es Reinaldo Solari (hermano de Alberto, que tenía una tienda Falabella en Concepción) quien hace dupla de oro con Juan Cúneo, quien entró a la empresa en 1954 e incorpora CMR en 1980 y consolidan Falabella en Chile y en el extranjero en los años 90.

Falabella es una de las empresas más grandes y consolidadas de América Latina. Desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio, siendo las principales, la tienda por departamentos, mejoramiento y construcción del hogar, compañía de financiamiento comercial CMR, banco, viajes y seguros Falabella.

Con el éxito de Falabella nace el crédito en Chile, ya que fue la primera en instaurar la venta a través de “letras”. Cuarenta años después nace la tarjeta de crédito (CMR) con más de cuatro millones de clientes, la cual se convirtió en el

motor de la firma Falabella. Luego de algún tiempo funcionando Falabella se dio cuenta que Santiago no es Chile, por lo que inició su expansión con una primera tienda ubicada en la ciudad de Concepción. Al tomar el mando de Falabella los Solaris tomaron la decisión de expandirse hacia el Mall Parque Arauco lo que le abrió a la compañía un nuevo negocio, el inmobiliario. En la década de los 90, Falabella inicia su proceso de internacionalización, extendiendo su operación en Argentina y posteriormente en Perú. Así mismo, continúa ampliando su portafolio de servicios con la creación de Viajes y Seguros Falabella.

1.3.3 D &S (Walmart Chile)

El patriarca del actual holding D&S, Manuel Ibáñez Ojeda, comenzó a practicar el concepto de autoservicio en Chile luego de haberlo conocido en Estados Unidos. Abrió su primer local en el año 1950 en pleno centro de Santiago. El eslogan era “sírvese usted mismo, pague a la salida”.

Esto tuvo un éxito inesperado por lo cual Ibáñez en el año 57 decidió arriesgarse y abrió el primer supermercado denominado ALMAC el cual contaba con sólo 4 cajas. Luego de varias incursiones en centros comerciales y malls, la crisis de los 80 le pasó la cuenta a los Ibáñez, es por esto que Nicolás Ibáñez creó el formato económico EKONO. Nicolás (hijo de Manuel Ibáñez) trajo ideas innovadoras de Estados Unidos creando posteriormente a Líder y la tarjeta Presto que significa rápido.

Luego de crear nuevos formatos para el mercado se creó D&S (distribución y servicio) ya que era necesario crear un área de distribución separada de la comercial. D&S abastecía a EKONO pero sin dejar de lado a ALMAC

Hoy en día, D&S es una de las cadenas de supermercados líderes en el mercado, cuenta con más de 9 centros comerciales, 120 locales en el país y hoy en día pertenece a Wal-Mart Chile.

El 28 de marzo de 2009, Walmart (empresa supermercadista y de retail más grande del mundo) adquirió 1.060.327.961 acciones de D&S, pasando de este modo a controlar el 74,55% de su propiedad, mientras que la familia Ibañez, ex accionista controlador, mantiene una participación del 25,06% de las acciones de la compañía¹².

1.3.4 Ripley

Raquel, Sara, Marcelo y Alberto Calderón Crispín son los hijos del matrimonio judío Sefardí de Lázaro Calderón y Vida Crispín. En los años 30 la familia vino a Chile, a San Felipe. En 1956, Marcelo y Alberto abren la tienda Calderón Confecciones, hoy Johnson's. Paralelo a eso, tenían tres tiendas en el centro de Santiago, que llamaron Ripley, luego de consolidarse en Santiago

¹² Fuente: Memoria de sustentabilidad 2009, D&S (Walmart Chile).

incursionó con una nueva tienda ubicada en la ciudad de Concepción, logrando comenzar así su expansión que más tarde se internacionalizaría a Perú y México.

En el año 2002 crea el denominado Banco Ripley, además de contar con la tarjeta de crédito que es administrada por la misma empresa (tarjeta Ripley).

Actualmente Ripley administra 54 tiendas en Chile y Perú, con una superficie de venta total de más de 363 mil metros cuadrados, y con más de 1,5 millones de tarjetas de crédito. Por su parte, Banco Ripley cuenta con 48 sucursales en Chile y 16 sucursales en Perú.

En Enero de 2012 la compañía anunció que comenzará sus operaciones en Colombia, donde espera abrir su primera tienda en el primer trimestre de 2013.

1.3.5 Caso La Polar

El caso La Polar se ha convertido en uno de los escándalos de tiendas por departamento más grandes de la última década, dejando muchos afectados, entre los más importantes las familias de clase media baja.

Antes de que explotaran las repactaciones unilaterales a mediados de 2011, ese mismo año ya existían antecedentes de que la empresa La Polar estaba

realizando repactaciones unilaterales sin consentimiento de los clientes, es por esto que el SERNAC hizo llegar un comunicado a La Polar para que respondiera por las malas prácticas, sin embargo, la empresa nunca asumió la situación y la minimizó para que no afectara sus ventas.

En septiembre de 2010, la empresa envió un informe indicando que la mayoría de los casos que anteriormente fueron notificados por el SERNAC ya habían sido solucionados dejando el problema resuelto.

Con el pasar de los meses se encargó realizar una auditoría externa para analizar las prácticas que llevaba a cabo La Polar. En esta auditoría se pudo demostrar que la empresa no cumplió de manera satisfactoria en los plazos correspondientes y que además continuó realizando las repactaciones unilaterales lo que llevó como resultado en un aumento de los reclamos por parte de los clientes. Por este motivo, es que el 26 de Mayo del 2011 SERNAC realizó una demanda colectiva en contra de la empresa La Polar en el primer juzgado Civil de Santiago.

La acción judicial buscaba que la empresa fuera condenada a pagar multas por el daño causado a los consumidores, que se revirtieran todas las repactaciones unilaterales que se efectuaron indebidamente y por último, que se condenara a la empresa al pago de las indemnizaciones correspondientes.

El 9 de julio del 2011, la empresa admite haber incurrido en las repactaciones unilaterales, reconociendo la existencia de un software computacional que repactaba las deudas de los clientes de forma unilateral y lo hacia "solo". Según información que entregó la misma empresa, dicho software funcionó entre el 2008 y 2009, y estaba programado para que repactara las deudas sin la necesidad de contactos, personas, ni teléfonos. Este sistema era denominado de normalizaciones o renegociación en línea sin contacto.

La forma en que se realizaban las repactaciones eran varias, en primer lugar a los vendedores y supervisores se les ofrecía bonos por metas cumplidas, mientras más repactaciones hacía cada supervisor aumentaba la cantidad de su bono, por lo tanto, si tenían una meta de 100 y llevaban 50, sólo hacían repactaciones unilaterales para cumplir con las metas propuestas.

Otra forma de engaño para los consumidores fueron las llamadas fórmulas del bicicleteo, en la cual convertían a clientes morosos de la empresa en posibles ganancias para La Polar. La fórmula era sencilla, renegociaban con los clientes morosos, luego toda la morosidad se registraba como pagada por un crédito mayor por lo que la empresa además de terminar una deuda, también registraba una ganancia financiera.

El 24 de junio de 2011, la empresa presentó una nueva propuesta a SERNAC en donde ofrecía un bono de compensación de 5 mil pesos o gift card,

a cada cliente, nuevamente después de analizar esta nueva propuesta se encuentra insuficiente, ya que en la propuesta de La Polar sólo se trata de un plan de regularización de deuda pero en ningún caso un plan de compensación que era lo mas justo para los consumidores. En este nuevo caso se le exige a la empresa devolver el dinero cobrado indebidamente a los consumidores que están al día.

En resumen, la empresa La Polar realizó repactaciones unilaterales a 5 millones de chilenos convirtiéndose en la mayor estafa ocurrida en los últimos años en nuestro país.

1.4 Los clientes

Por definición, Cliente “es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”¹³.

Los clientes son el factor principal a la hora de determinar el éxito de una empresa, ya que gracias a ellos se podrá lograr una mayor rentabilidad y obtener

¹³ Promonegocios. Ivan Thompson. [en línea] <<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>> [Consultado: 8 de Octubre de 2011].

una ventaja competitiva, lo que le permitirá a la empresa ser líder en la industria. La compañía tiene que estar atenta a las necesidades y deseos de los consumidores para así saber exactamente cómo poder satisfacerlas, además, deben tener presente que estas varían a través del tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo de las personas o simplemente por la influencia del entorno.

1.4.1 Tipos de clientes¹⁴

Los clientes son el pilar fundamental para el desarrollo de una empresa, es por esto, que las compañías deben estar atentas a los cambios de preferencias de los consumidores, saber exactamente lo que necesitan o desean, para esto deben estar informados sobre las características de cada tipo de cliente y de este modo clasificarlos adecuadamente y ofrecerles productos o servicios que realmente cumplan con las expectativas de cada uno de ellos, ya que si no lo logran otra empresa lo hará.

Por lo general, las empresas que ya llevan una mayor cantidad de años en el mercado suelen tener una gran variedad de clientes, por ejemplo:

- Clientes de compra frecuente.

¹⁴ Adaptación Artículo “Tipos de Clientes”, realizado por Ivan Thompson.

- Clientes de compra ocasional.
- Clientes de altos volúmenes de compra.
- Clientes que esperan servicios especiales.
- Clientes que esperan precios especiales.
- Clientes que requieren tratos especiales.

Las empresas al tener una gran variedad de clientes, tienen como objetivo principal lograr la mayor satisfacción posible de sus necesidades, además de lograr una lealtad para así ser la preferida a la hora de que estos concurran al mercado a adquirir un producto o servicio.

Por ello, es fundamental conocer en profundidad las características de cada tipo de cliente y el cómo clasificarlos de la forma más adecuada, para que luego, se puedan proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada tipo de cliente.

1.4.2 Clasificación general de los tipos de clientes

A nivel general una compañía tiene dos tipos de clientes:

- a) Clientes Actuales: Son aquellas personas, empresas u organizaciones que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas

actual, por lo tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

- b) Clientes Potenciales: Son aquellas personas, empresas u organizaciones que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro, por lo tanto, se los puede considerar como una fuente de ingresos futuros.

Esta clasificación ayuda a las especialistas pertenecientes al departamento de marketing a planificar e implementar actividades con las que la empresa podrá lograr dos objetivos fundamentales:

1. Retener a los clientes actuales.
2. Identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

Es importante destacar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos. Por lo tanto, aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se la puede considerar como decisiva para el éxito

de una empresa u organización, especialmente, cuando ésta se encuentra en mercados de alta competencia, como lo es la industrial del retail.

1.4.3 Clasificación específica de los tipos de clientes

Cada uno de los tipos de clientes actuales y potenciales se puede dividir de acuerdo a la siguiente clasificación, la que le permitirá a la empresa poder identificar de una manera más efectiva a sus clientes:

1.4.3.1 Clasificación de los clientes actuales

Se dividen en cinco tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

a) Clientes Activos e Inactivos

Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por lo tanto, se puede deducir que se trasladaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto. Esta clasificación es muy útil por dos razones:

- I. Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa.

- II. Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

b) Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional

Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:

➤ Clientes de Compra Frecuente

Son aquellos que realizan compras de manera frecuente, cuyo período de tiempo entre una compra y otra es más corto que la realizada por la mayoría de los clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir importantes y valiosos para la empresa.

➤ Clientes de Compra Promedio

Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por lo tanto, se aconseja brindarles una atención destacada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

➤ Clientes de Compra Ocasional

Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

c) Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras

Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación de acuerdo al volumen de compras:

➤ Clientes con Alto Volumen de Compras

Son aquellos que realizan compras en mayor cantidad a diferencia de la mayoría de los clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por lo tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.

➤ Clientes con Promedio Volumen de Compras

Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales. Para determinar si vale la pena mantener a estos clientes para que se conviertan en un futuro en clientes con alto volumen de compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.

➤ Clientes con Bajo Volumen de Compras

Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, este tipo de clientes pertenecen al grupo de compra ocasional.

d) Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos

Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:

➤ Clientes Complacidos

Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas, el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, una preferencia, lo que finalmente da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Para mantener a los clientes en este nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una compra.

➤ Clientes Satisfechos

Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una mejor oferta. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

➤ Clientes Insatisfechos

Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio por debajo de sus expectativas; por lo tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de estos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra deteriorada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

e) Clientes Influyentes

Un detalle importante que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de influencia en la sociedad o en su entorno social. Este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes a los que éstos pueden sugerir un producto o servicio que la empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:

➤ Clientes Altamente Influyentes

Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Por

ejemplo, deportistas famosos, estrellas de cine o empresarios de renombre. Lograr que estas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden atraer como consecuencia de su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para conseguir este objetivo se debe lograr un alto nivel de satisfacción en ellos o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones.

➤ Clientes de Regular Influencia

Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas. Por lo general, lograr que estos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los clientes altamente influyentes. Lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.

➤ Clientes de Influencia a Nivel Familiar

Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención. Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

1.4.3.2 Clasificación de los clientes potenciales

Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a su posible frecuencia de compras, volumen de compras y el grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social.

a) Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras

Este tipo de clientes se identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- Clientes Potenciales de Compra Frecuente
- Clientes Potenciales de Compra Habitual
- Clientes Potenciales de Compra Ocasional

b) Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras

Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
- Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras
- Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras

c) Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia

Este tipo de clientes se identifican mediante una investigación de mercados, son personas que ejercen influencia en el público objetivo y convendría convertirlos en clientes actuales, para que así en un futuro cercano sean clientes influyentes. Por ello, se dividen se forma similar en:

- Clientes Potenciales Altamente Influyentes
- Clientes Potenciales de Influencia Regular
- Clientes Potenciales de Influencia Familiar

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE CAMPO

2.1 Investigación de mercados

Este capítulo tiene por objetivo evaluar a las principales tiendas por departamento ubicadas en la ciudad de San Felipe y Los Andes, Falabella, Ripley y La Polar, a través de diferentes variables las que nos permitirán obtener información y así determinar la percepción que existe por parte de los clientes hacia estas empresas, ya sea positiva o negativa.

2.1.1 Identificación y definición del problema

En la actualidad los consumidores han adquirido un rol más importante a la hora de exigir un producto o servicio de calidad, y más a la hora de defender sus derechos. Es por esto que existen asociaciones de ayuda a los consumidores como el Sernac, en donde hoy existen numerosas denuncias a casas comerciales. Solo entre Enero y Mayo de 2010 Sernac ha recibido más de 13.600 denuncias al mercado financiero y la mayoría se centra en las tarjetas del retail por cobros indebidos, cobranzas abusivas e incumplimiento de contrato¹⁵. Esto lleva a una desconfianza generalizada de parte de la población al uso de estas tarjetas y deteriorando cada vez más la percepción de la marca.

¹⁵ Fuente: Sernac.

2.1.2 Determinación de los objetivos de estudio

Uno de los objetivos principales de las tiendas por departamento es diferenciarse de sus competidores, esto puede ser a través de la atención al cliente, productos y servicios de calidad, ser lo más transparente posible y de este modo lograr ser líderes en el mercado. Cabe destacar, que existen numerosos competidores en el mismo segmento de mercado, por lo cual, se hace indispensable realizar estrategias de marketing para lograr una diferenciación que le permitirá a la empresa obtener una ventaja competitiva sostenible. No hay que olvidar que si un cliente se siente agrado con el servicio que se le entrega, es más probable que repita su compra, y más aún, la recomiende.

En esta investigación se profundizará en las tarjetas de crédito de cada una de las tiendas a evaluar, la que nos permitirá identificar la preferencia de los consumidores al momento de elegir qué tarjeta ocupar.

Analizaremos el impacto que ha provocado el escándalo La Polar en la zona (San Felipe y Los Andes) y así determinar la percepción de la imagen de la tienda luego del escándalo. Además, se investigará si hubo o no afectados en la zona, si los hubo, analizar su situación actual y si existe respuesta por parte de la tienda o alguna solución a su problema.

De acuerdo a los datos obtenidos se podrá establecer cuál es la empresa mejor evaluada, además de identificar cuáles son los factores o variables que predominan al momento en que un consumidor escoge una tienda para adquirir un producto o servicio. Y si el caso La Polar ha tenido repercusiones en las otras 2 tiendas evaluadas.

En resumen, las variables que nos permitirán obtener información para determinar la percepción que tienen los consumidores son:

- Calidad del servicio.
- Calidad de los productos.
- Publicidad.
- Tarjeta de crédito.
- Promociones y liquidaciones.
- Credibilidad y confianza.
- Ubicación.

2.1.3 Diseño y fuentes de investigación

Las fuentes de información serán internas y externas. La información interna corresponde a entrevistas realizadas a un ejecutivo de cada tienda a evaluar, mientras que la información externa serán encuestas realizadas a clientes de La Polar, Falabella y Ripley.

Las encuestas se realizarán en las afueras de las dependencias de estas tiendas a clientes que se retiren con o sin compras.

2.1.4 Selección de la muestra

Para poder determinar el tamaño de la muestra se escogió la Provincia de Los Andes y San Felipe, las cuales según el INE, cuentan con una población estimada al año 2010 de 262.297 habitantes. De acuerdo a la fórmula que se explica a continuación se obtuvo como resultado una muestra de 90 personas.

$$n = \frac{N * q * p * K^2}{e^2 * (N - 1) + p * q}$$

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

K = Nivel del confianza.

p = Proporción de individuos que poseen en la población las características de estudio.

q = Proporción de individuos que no poseen en la población las características de estudio.

e = Margen de Error deseado.

$$n = \frac{262.297 * 0,5 * 0,5 * 0,95^2}{0,05^2 * (262.297 - 1) + 0,5 * 0.5}$$

n = 90 personas.

La encuesta se realizó entre los meses de Junio y Julio del presente año.

Dicha encuesta se encuentra en el anexo N° 1.

2.2 Resultados

Perfil del encuestado

Porcentaje	Total
------------	-------

Edad

18 - 30	35,6%	32
31 - 43	23,3%	21
44 - 52	21,1%	19
más de 53	20,0%	18
Total	100,0%	90

Sexo

Femenino	57,8%	52
Masculino	42,2%	38
Total	100,0%	90

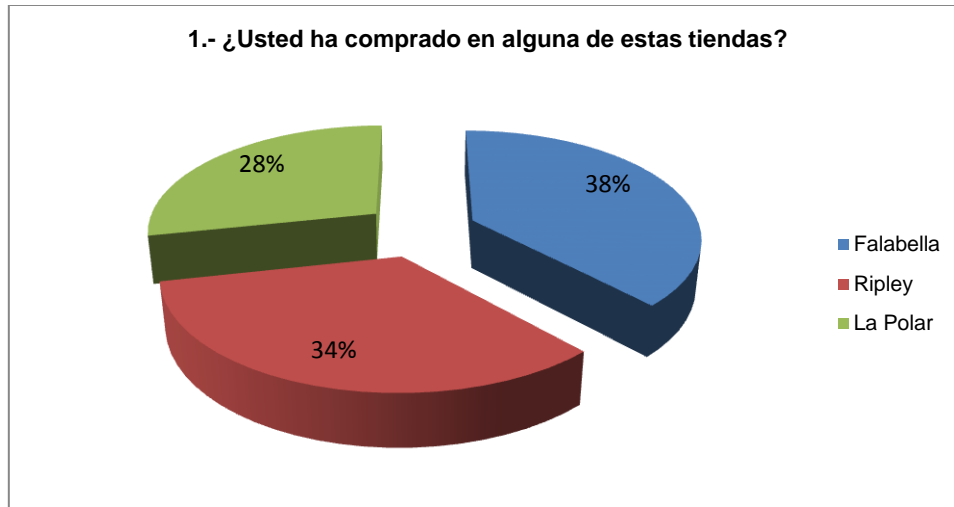
Ocupación

Estudiante	25,6%	23
Trabajador	32,2%	29
Dueña de casa	24,4%	22
Otro	17,8%	16
Total	100,0%	90

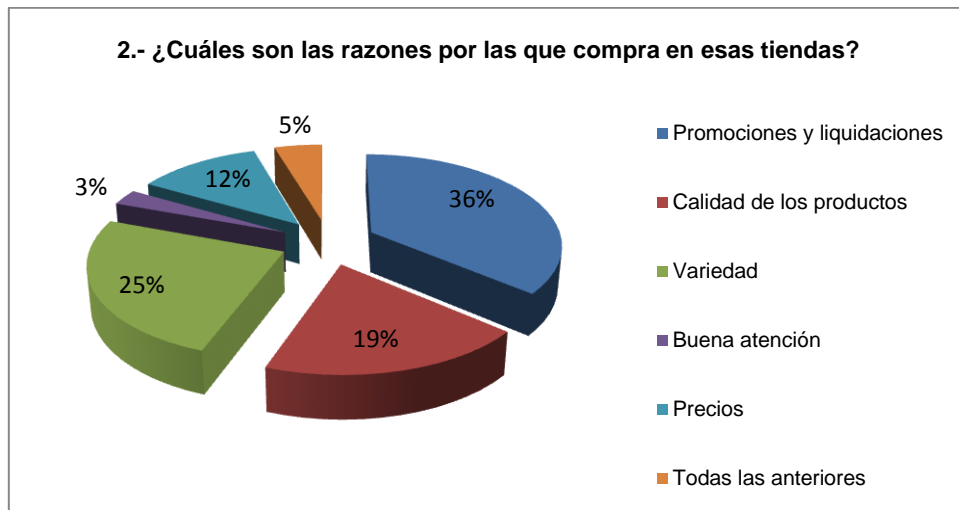
Comuna

San Felipe	43,3%	39
Los Andes	31,1%	28
Otra	25,6%	23
Total	100,0%	90

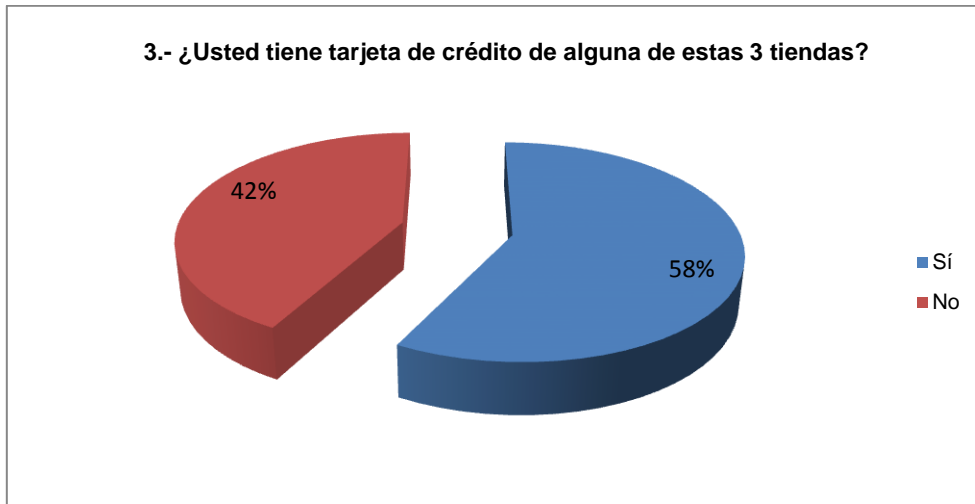
Análisis de resultados



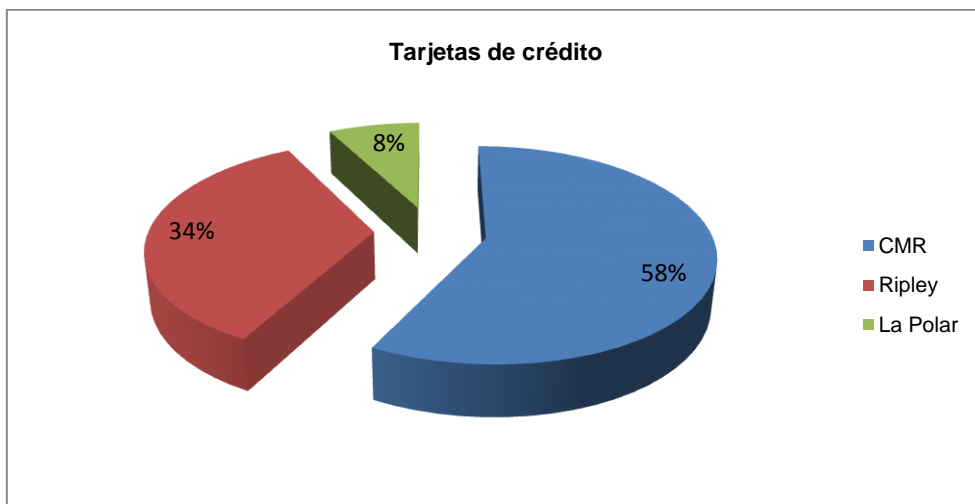
Este gráfico nos indica el porcentaje de preferencia que tienen los clientes a la hora de escoger una tienda por departamentos. Teniendo en consideración que un mismo cliente puede asistir a una o más tiendas a realizar una compra, se obtiene como resultado lo siguiente: La tienda que posee una mayor preferencia por parte de los consumidores es Falabella con un 38%, lo que corresponde a un total de 51 clientes, le sigue Ripley con un 34% correspondiente a 45 clientes, y por último, la tienda que tiene una menor preferencia es La Polar con un 28%, es decir, 38 clientes. De acuerdo a los resultados obtenidos en las siguientes preguntas, se podrá determinar las razones por las cuales la tienda Falabella posee una mayor preferencia por parte de los clientes y los motivos por los cuales sus competidores directos tienen una menor participación en las preferencias.



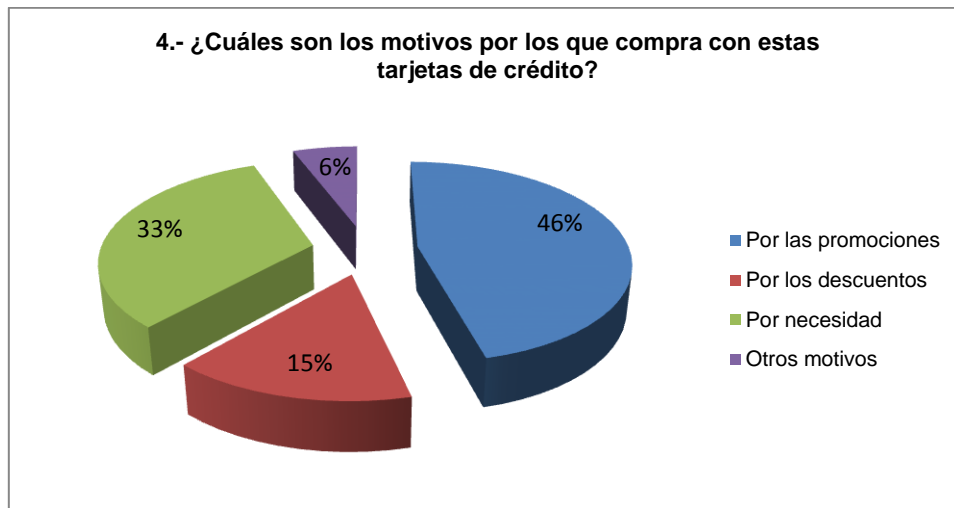
Teniendo en consideración que las personas encuestadas marcaban una o más razones por las cuales compraban en esas tiendas se puede concluir que: el factor predominante a la hora de escoger una tienda por departamentos son las promociones y liquidaciones que ésta ofrece a los clientes con un 36% de preferencias, le sigue la variedad de los productos que se pueden encontrar en dicha tienda con un 25%, en tercer lugar se encuentra la calidad de los productos con un 19%, en cuarto lugar encontramos el factor precios con un 12%, en quinto lugar los clientes indicaron que tomaban en consideración todos los criterios a la hora de escoger una tienda con una preferencia de un 5%, y por último se encuentra la buena atención que le brindan los vendedores al momento de adquirir un productos o servicio con un 3% de preferencia.



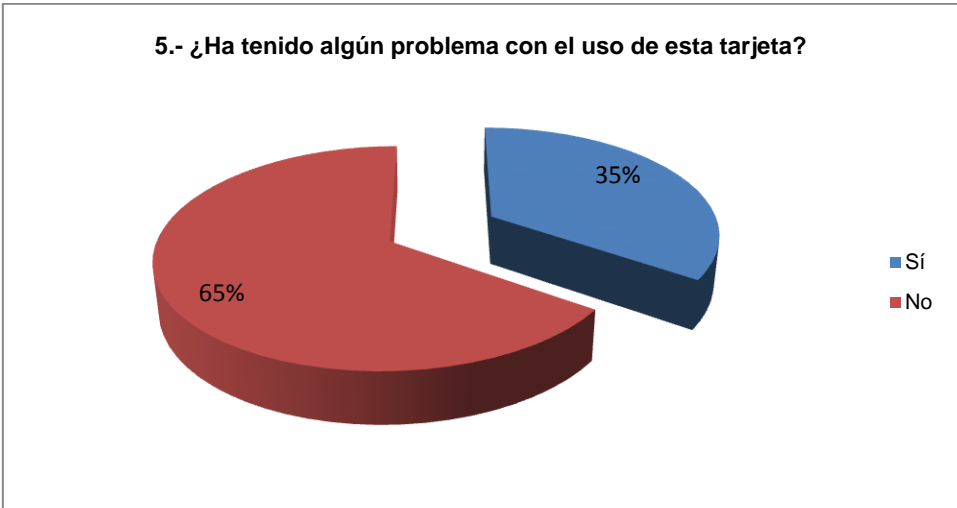
De las 90 personas encuestadas se pudo determinar que un 58% de la muestra, correspondiente a un total de 52 clientes poseen al menos una tarjeta de crédito de alguna de las tiendas evaluadas, mientras que un 42%, es decir, 38 encuestados no tenía tarjeta. El detalle de participación de cada tarjeta se encuentra en el siguiente gráfico.



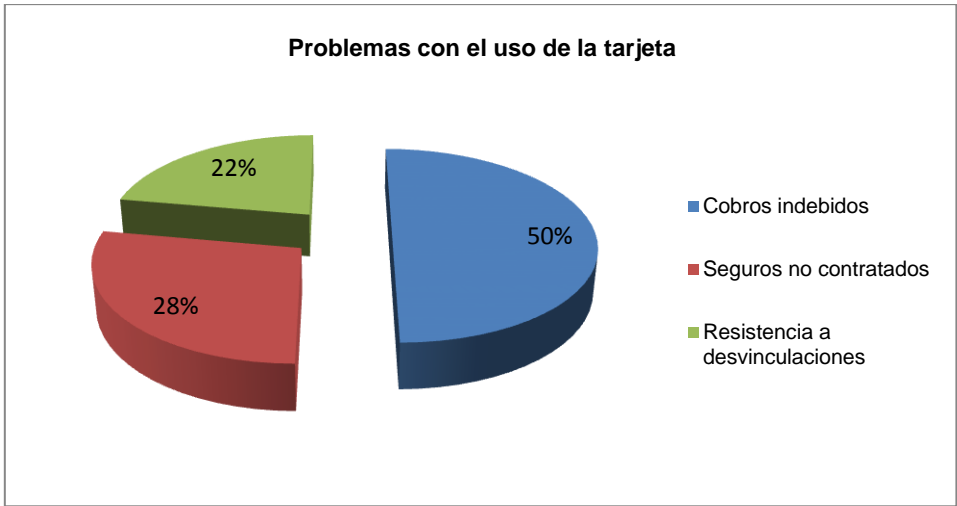
Teniendo en consideración que un mismo cliente puede estar en posesión de una o más tarjetas se puede concluir que: la tarjeta que tiene una mayor participación en la muestra analizada es la tarjeta CMR Falabella con un 58% de favoritismo, le sigue la tarjeta Ripley con un 34% y por último, con tan sólo un 8% de preferencias se encuentra la tarjeta La Polar. Este resultado concuerda con estudios realizados este año, en donde se determinó que la tarjeta que tenía una mayor participación de mercado en nuestro país es la tarjeta CMR. El buen desempeño de esta tarjeta se debe a la migración de CMR a CMR Visa, que ha logrado que no sólo se compre en Falabella y comercios asociados, sino que también se puede utilizar en el extranjero. Además, el programa de acumulación de puntos le ha permitido a la empresa fidelizar la relación con sus clientes, ya que estos utilizan más la tarjeta con la finalidad de canjearlos más rápido. La tarjeta Ripley que le sigue en participación también se considera de buen funcionamiento por las ofertas en que incurre la tienda, donde el uso de la tarjeta le permite obtener descuentos a los clientes. La tarjeta La Polar tiene la menor participación, debido a las pocas ofertas que se asocian a la tarjeta o a la desconfianza que produce usarla por el reciente caso de las repactaciones, es por esta razón que muchas de las personas encuestadas revelaron haber tenido esta tarjeta, pero que luego del problema decidieron romperla o cerrarla por motivos de desconfianza.



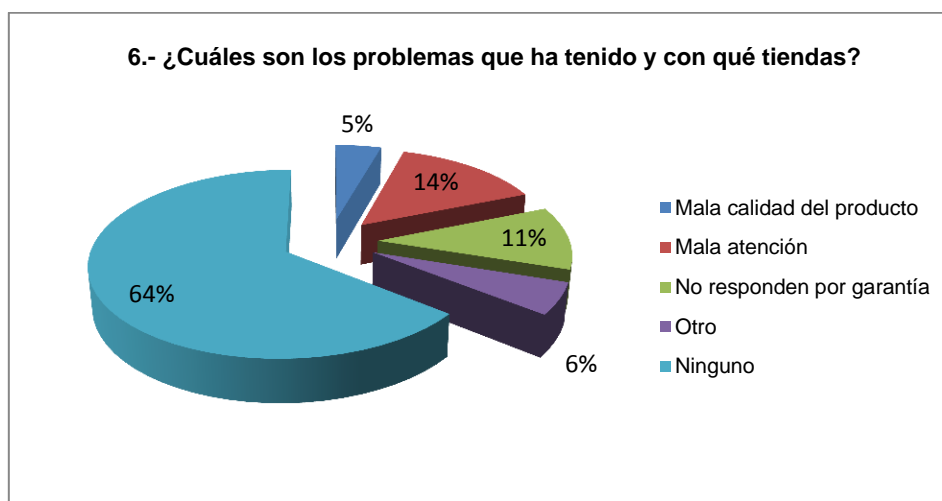
De un total de 52 personas que poseen tarjeta de crédito se puede concluir que: el motivo principal por el cual los clientes utilizan las tarjetas de crédito es por las promociones que le brinda la empresa si utiliza su propia tarjeta, esta variable fue escogida por 24 personas, lo que corresponde a un 46% de las preferencias, le sigue la necesidad y falta de efectivo que tienen los clientes a la hora de adquirir un producto o servicio, esta opción fue escogida por 17 personas lo que corresponde a un 33% de la muestra, en tercer lugar se encuentran los descuentos con un 15% de preferencia lo que corresponde a 8 personas, y finalmente con un 6% de las preferencias, es decir, 3 personas, se encuentra otros motivos, como por ejemplo la acumulación de puntos y plazos extendidos para comenzar a cancelar la deuda.



De un total de 52 encuestados que poseen tarjeta de crédito de dichas tiendas se puede deducir que: 34 clientes nunca han tenido un problema con el uso de la tarjeta, lo que corresponde a un 65%, mientras que un total de 18 encuestados indica que sí los ha tenido lo que corresponde a un 35% de la muestra.

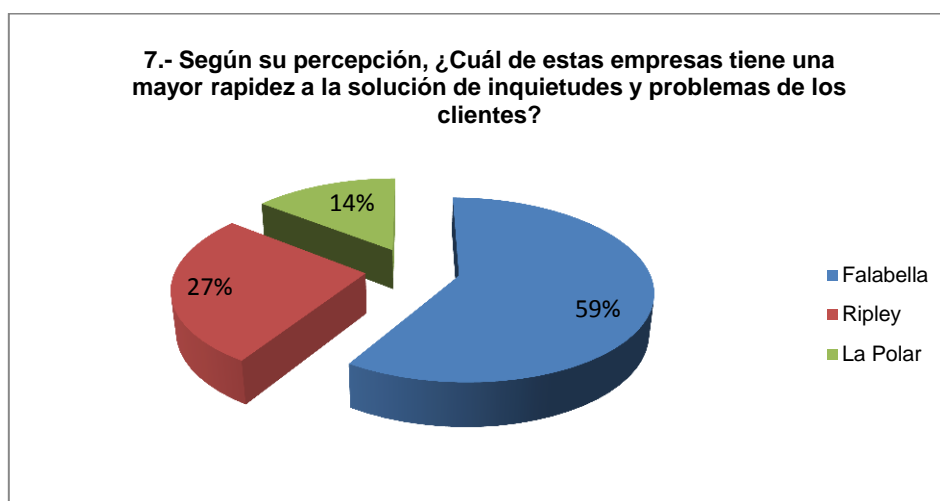


De un total de 18 personas que han tenido problema con el uso de la tarjeta de crédito se puede concluir que el problema más común son los cobros indebidos, como por ejemplo, exceso de intereses, los valores cobrados no corresponden a los valores estipulados al momento de realizar la compra con la tarjeta, lo que corresponde a un 50%, en segundo lugar se encuentran los seguros no contratados con un 28%, y por último está la resistencia a desvinculaciones que impone la empresa a los clientes con un 22%, aquí encontramos las trabas que existen a la hora de pedir que eliminen los seguros que nunca han sido contratados o que simplemente los clientes ya no desean seguir cancelándolos.

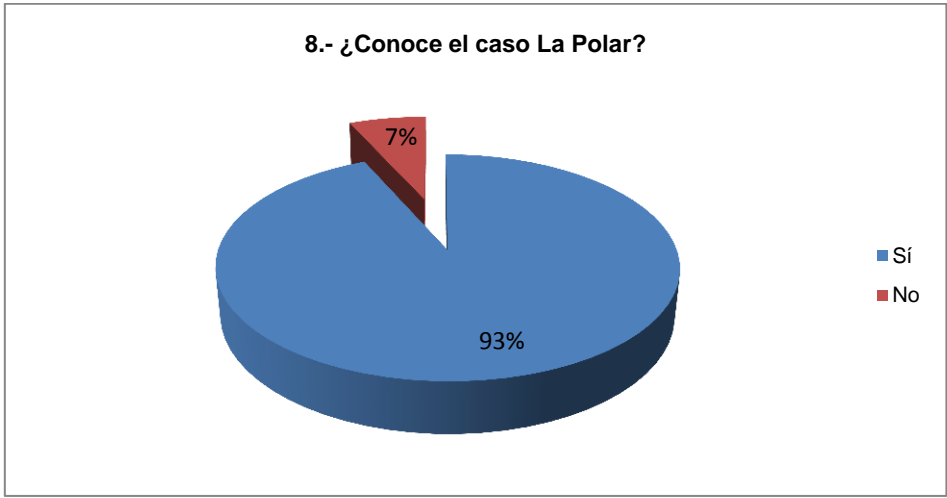


De un total de 32 personas que indicaron que en algún momento han tenido problemas con las tiendas evaluadas se puede deducir que: el criterio que tiene un mayor porcentaje de quejas es la mala atención que le brindan los vendedores a los clientes con un 14%, la empresa que se destaca en esta área es Ripley, le

sigue el no cumplimiento de la garantía de los productos con un 11% de quejas, la empresa que se destaca en esta área es La Polar seguido de Falabella, en tercer lugar se encuentra otros tipos de problemas como por ejemplo, falta de disponibilidad de productos para cambios efectuados por los clientes, donde se destaca la tienda Falabella y en La Polar no se respeta el precio de los productos en rebaja, este criterio posee un 6% de quejas, y por último se encuentra la mala calidad del producto con un 5% en donde se destaca la Tienda La Polar.



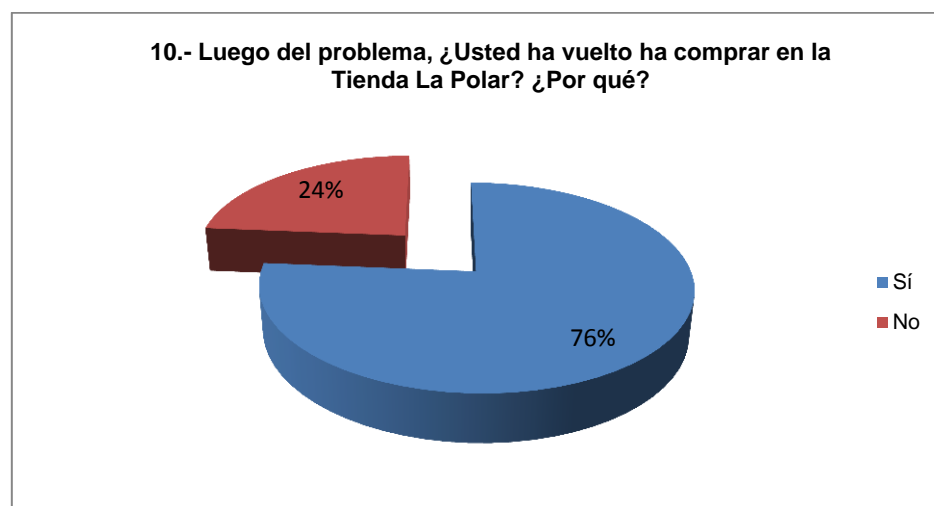
Según la percepción de los clientes, la tienda por departamentos que tiene una mayor rapidez a la hora de solucionar los problemas e inquietudes de los clientes es Falabella con un 59% de preferencias, le sigue la Tienda Ripley con un 27% y finalmente La Polar con un 14%.



De un total de 90 encuestados, 84 personas se encontraban informadas o al menos habían escuchado sobre las repactaciones unilaterales realizadas por La Polar, este grupo de personas corresponde a un 93% de la muestra, mientras que un 7% no sabía nada sobre el tema.



De un total de 90 personas encuestadas, sólo encontramos a una clienta de la Tienda La Polar que habría sido afectada por las repactaciones unilaterales realizadas por dicha tienda. Debido a que el monto era bastante pequeño la clienta no se interesó en averiguar o solucionar su problema.



De las 38 personas encuestadas que indicaron que alguna vez han realizado compras en la Tienda La Polar se puede concluir que: luego del problema de dicha tienda sólo un 76% de ese total sigue asistiendo a la tienda a realizar sus compras, los motivos de esta decisión son principalmente por los bajos precios, liquidaciones, promociones y la compra en efectivo, mientras que un 24% de los clientes definitivamente ya no realiza sus compras en La Polar producto de la desconfianza creada por la empresa.

2.3 Conclusión estudio de campo

Como parte de esta investigación se consideró de suma importancia la opinión de los supervisores de ventas de las 3 tiendas evaluadas, es por esto, que se formuló una pregunta a nivel general para ver cómo afectó lo ocurrido en La Polar en el funcionamiento de las tiendas y si produjo efectos negativos en las ventas con tarjeta Ripley y tarjeta CMR.

“Las primeras semanas después del escándalo de La Polar hubo una baja, pero no en ventas sino en la aceptación de la tarjeta Ripley. Nosotros tenemos un sistema de captación express que cuando se digita el rut de la persona en caja, automáticamente sale que esa persona tiene la tarjeta Ripley aprobada y se le entrega en 5 minutos. Ripley tiene un sistema en donde se monitorea el comportamiento comercial de la persona y se le otorga el crédito. Esa aceptación fue la que disminuyó, la gente decía: “no, no quiero nada con las tarjetas, imagínese lo que hicieron en La Polar”. El trabajo de nosotros durante esa semana fue demostrarle a la gente, y no fue tan difícil en todo caso, que Ripley es una empresa consolidada a través de los años y que no había que meter a todas las tiendas en un mismo saco. Eso duró aproximadamente unas 3 semanas un mes máximo, una fase para nosotros...nosotros tenemos una fase para concursos durante 4 a 5 semanas y después ya se retomó lo normal. Lo bueno de eso es que se transparentaron muchas cosas para todas las tiendas del retail, el hecho de

que tu informes por ejemplo a cuanto queda este zapato, a cuantas cuotas, los precios créditos, todo eso yo creo que era algo que tenía que hacerse...”

Marcia Salazar, Supervisora Comercial, Ripley Los Andes.

“Cierre de tarjetas no tuvimos, ahora bien el porcentaje de ventas se vio un poco disminuido, de vender el año pasado cerca del 55% con la tarjeta La Polar ahora estamos en 45%. Después de que se dio a conocer a la luz pública bajó a un 30% y ahora con distintos tipos de promociones, de esfuerzos por parte de la compañía en general se ha logrado repuntar. La empresa ha tratado de reposicionar la tarjeta, con un cambio de imagen, por ejemplo ya no es roja, ahora es gris con rosado. También se van a llevar a cabo otras estrategias para mejorar la imagen de dicha tarjeta como la acumulación de puntos, obtención de mejores beneficios, en donde pretendemos fidelizar a los clientes...”

Alejandro León, Jefe de ventas, La Polar Los Andes.

“Lo que pasó con el caso La Polar para nosotros no fue tan severo como yo siento que fue para otras tiendas, por que nosotros tenemos buen prestigio con la tarjeta, es una tarjeta con bajos intereses, con bajas comisiones. Si bien la gente en un comienzo preguntaba más y estaba más renuente a cierto tipo de cosas como por ejemplo las repactaciones, las renegociaciones, nosotros salimos bien parados de todo esto. Se siguió con la apertura de tarjetas, con buenas colocaciones en venta, la situación en la tienda con respecto a la venta con tarjeta no disminuyó y el número de captaciones tampoco. Lo que sí la gente estaba más resistente a la

venta de seguros y quería estar informada, hacían más consultas en el mesón, venían a revisar constantemente sus cuentas...”

Karen Valenzuela, Jefa CMR San Felipe.

Se determinó que la tienda con mayor preferencia en las comunas de San Felipe y Los Andes es Falabella.

El factor predominante a la hora de escoger una tienda por departamentos son las promociones y liquidaciones que se ofrecen a los clientes, las que generalmente están vinculadas a la utilización de las tarjetas de crédito de dichas tiendas. Algunos ejemplos son las “oportunidades única CMR” y los días “Ripley”.

Del total de la muestra se pudo concluir que una mayor parte de los encuestados tiene al menos una tarjeta de crédito. La tarjeta con una mayor participación de mercado es la CMR, debido a las estrategias de fidelización en la que ha incurrido la empresa. Existe un número reducido de clientes que alguna vez ha tenido problemas con la utilización de las tarjetas de créditos, siendo el problema más común los cobros indebidos.

Los problemas más comunes a los cuales se enfrentan los clientes a la hora de asistir a una tienda por departamentos es la mala atención que le brindan los vendedores, destacándose en este ámbito la tienda Ripley.

Con respecto a la solución de problemas e inquietudes, los clientes indicaron que la empresa Falabella es la que tiene una mayor disposición para solucionarlos.

También, se pudo determinar que los consumidores se encuentran informados del problema ocurrido con La Polar. Además, se logró corroborar la información obtenida en la entrevista con un Jefe de ventas de La Polar, el cual nos indicó que en la zona no existían muchos afectados.

Luego del problema de La Polar los consumidores indicaron que siguen comprando en la tienda debido a las promociones, liquidaciones y bajos precios, pero también indicaron que existe un grado de desconfianza, motivo por el cual evitan comprar con la tarjeta de crédito o simplemente la cerraron.

Finalmente, se les pidió a los clientes evaluar a las 3 tiendas por departamento analizadas en una escala de 1 a 7, para así determinar a través de un promedio la tienda que posee una mejor percepción por parte de los consumidores. Los resultados fueron los siguientes.

Criterios	Falabella	Ripley	La Polar
Calidad del servicio	6,0	5,5	5,7
Calidad de los productos	6,3	5,9	5,6
Publicidad	6,1	6,3	5,4
Tarjeta de crédito	6,6	5,9	4,1
Promociones y liquidaciones	5,8	5,7	5,2
Credibilidad y confianza	6,1	5,8	4,5
Ubicación	6,3	5,9	5,9

Promedio	6,2	5,9	5,2
----------	-----	-----	-----

A través de estos resultados se pudo comprobar que la tienda con mejor percepción de la imagen es la tienda Falabella, lo que concuerda tanto a nivel de tienda como tarjeta de crédito. En segundo lugar se encuentra Ripley y por último La Polar.

CAPÍTULO III

RECOMENDACIONES

En este capítulo, de acuerdo a los datos obtenidos, se darán a conocer algunas recomendaciones para mejorar la percepción de la imagen de las Tiendas por departamento evaluadas.

Lo primero que debemos tener presente es que existen diversos factores de marketing que tienen por objetivo lograr una percepción positiva por parte de los clientes. Las empresas deben estar en constante revisión de estas variables para así asegurarse que están funcionando de manera correcta y cumpliendo con los objetivos corporativos de la tienda.

3.1 Variables claves de la industria

Hoy en día el éxito y la evolución de las tiendas por departamento depende de ciertas variables controlables, las cuales en su combinación son un factor clave para la administración de estas tiendas. Las empresas deben tener claridad y conocimiento de estas variables, ya que les ayudará a conseguir el éxito en esta industria altamente competitiva. Estas variables son:

a) Espacio físico

Las tiendas por departamento tienen por objetivo organizar su ambiente físico para así dar a conocer sus productos y servicios. Se debe incentivar la compra, hacer que el cliente se sienta cómodo para así influir en su decisión de compra final.

La organización de los procesos de recepción, manipulación y colocación de la mercancía deben planificarse estratégicamente. Con un adecuado uso y planificación del espacio físico se busca lograr objetivos tales como:

- Que entre la mayor cantidad de clientes a la tienda, permaneciendo un tiempo adecuado en esta y que al menos realicen una compra al interior.
- Colocar de manera estratégica aquellos productos y servicio que se quieran potenciar en los lugares más concurridos de la tienda.
- Que los productos y la publicidad en el lugar de venta consigan comunicar los mensajes que al comerciante más le interesan. La estrategia de marketing utilizada para lograr este objetivo es el “merchandising”¹⁶.

¹⁶ Es el conjunto de métodos y técnicas conducentes a dar al producto un activo papel de venta por medio de su presentación y entorno, para optimizar la rentabilidad.

También existen otros elementos que ayudan a complementar la adecuada distribución y percepción del espacio físico en las tiendas, que a su vez permiten lograr una experiencia positiva en los clientes. Estos elementos son los siguientes:

- Música ambiental.
- Iluminación.
- Decoración.
- Higiene.

b) Personal de contacto

En las tiendas por departamento algo sumamente importante son las personas que trabajan en ella, es por esto que se debe contratar al personal que se adecue a la empresa y a sus pretensiones. Para lograr este objetivo, se debe incurrir en un proceso de selección de personal adecuado para luego continuar con el entrenamiento de éstos de manera que cumplan con el estilo y objetivos de la tienda. El personal debe estar comprometido con el puesto que ocupa, conocer las características del servicio que brinda y del cliente que atiende.

Una mala atención del personal de contacto ocasionará una percepción negativa de la marca. Una atención cercana, asertiva, con capacidad de enfrentar y resolver problemas logrará un efecto positivo en donde se crearán lazos afectivos entre la empresa y el cliente.

c) Administración de los espacios de venta

Es de suma importancia que los responsables de la organización deban revisar periódicamente la idea de las tiendas y su espacio físico. Hoy en día, existen mecanismos por los cuales planificar la distribución de los espacios físicos de las salas de venta. Existen distintos tipos de distribución, algunos de estos son:

- **Layout:** en superficies extensas con gran afluencia de público se debe analizar la rentabilidad del producto en función de los metros cuadrados que requiere para su venta. Se requiere planificar el espacio para lograr que los clientes se sientan cómodos y que puedan trasladarse de un departamento a otro sin inconvenientes, además de localizar estratégicamente las cajas de pago para evitar filas y molestias de parte de los clientes.

- **Zonas calientes:** existen zonas en las tiendas por departamento donde se sabe que algún cliente hará alguna compra, por lo cual se debe organizar de manera correcta el espacio, colocando además productos con descuentos para incentivar aun más la compra.

- **Manipulación del recorrido que ocupa el cliente:** es importante que los clientes se trasladen por todas las dependencias de la tienda, por lo cual la administración de las escaleras mecánicas es clave para que esto se lleve

a cabo. Estas escaleras se colocan en medio de la tienda para que así el cliente para poder tomar la escalera que lo lleve a otro piso pase por toda la dependencia de la tienda y mire la mayoría de los productos que ésta ofrece.

d) Logística y distribución

La logística y distribución se organizan según los clientes de cada mercado adaptándose a las características de cada sector. La logística no sólo aborda el problema de la distribución de salida, sino que también el problema de distribución de la entrada.

La rentabilidad de las tiendas por departamento también requiere de la planificación logística. Es de suma necesidad que las tiendas por departamento tengan a disposición de sus clientes todos los productos y servicios que ellos deseen.

e) Formas de pago

En las tiendas por departamento se puede cancelar mediante los sistemas; al contado, ya sea en efectivo, red compra o cheque, y a crédito por medio de tarjetas bancarias o las propias de cada tienda, siendo estas últimas parte importante del negocio.

El plástico es hoy un medio de pago ampliamente aceptado, en donde existe un alto grado de competencia entre los bancos y las tiendas del retail, siendo una ventaja para esta última, ya que al emitir tarjetas de crédito crea una relación a largo plazo con sus clientes.

Según la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras entre Enero y Septiembre de 2011, la tarjeta de crédito del retail que lidera el mercado es la CMR de Falabella con un 49,4%, cabe destacar que existe un número importante de traspaso de clientes desde el plástico tradicional de CMR al de la misma firma pero que está asociado a Visa. La tarjeta Ripley posee una participación de mercado de un 11,5%, mientras que la tarjeta La Polar no tenía participación, debido a la auditoría externa en la cual se encontraba por causa de las prácticas poco éticas¹⁷.

f) Fidelización

En un mercado de ofertas y promociones que cambian día a día la fidelización del cliente se ha vuelto la base para que las empresas sean exitosas y sobrevivan. Actualmente, las tiendas poseen programas de fidelización que constan de acumulación de puntos para posibles descuentos en compras futuras y canje de los puntos por otros productos. Es por esto, que las empresas han debido

¹⁷ Diario Estrategia Online. Fecha de publicación: 24 de Febrero de 2012.

implementar acciones de “Co-Branding”¹⁸ para así lograr una fidelización por parte de sus clientes.

Las tiendas por departamento comenzaron hace un par de años a establecer estas alianzas con otros tipos de retail, para lograr aumentar el uso de sus respectivas tarjetas de crédito mucho más allá de lo que son sus operaciones, dándole un verdadero impulso a esta área de su negocio. Estas alianzas son principalmente con farmacias, bencineras, cines, restaurantes, centros de belleza, entre otros.

g) Publicidad

“Toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por cuenta de una empresa identificada a través de los medios de comunicación de masas”¹⁹.

La publicidad es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir mensajes a través de los medios de comunicación con el fin de persuadir al público objetivo, es decir, los potenciales clientes.

¹⁸ Consiste en la combinación de dos o más marcas existentes en único producto y/o que se comercializan juntas de alguna manera.

¹⁹ KOTLER, P; ARMSTRONG, G; SAUNDERS, J y WONG, V. Introducción al marketing. 2º Edición Europea. Madrid: Pearson Educación, 2000. 352 p.

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

Durante los últimos años las tiendas por departamento han invertido grandes sumas de dinero en publicidad, además de contratar rostros conocidos en nuestro país para que así se logre un impacto en la sociedad.

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

- Falabella: Valeria Mazza (modelo internacional), Cecilia Bolocco (Miss Universo y diseñadora nacional) y Kate Moss (modelo internacional).
- Ripley: Javiera Díaz de Valdés (actriz), Diana Bolocco (animadora de televisión), Leonor Varela (actriz nacional e internacional) y Macarena Pizarro (periodista Chilevisión).
- La Polar: Actualmente, la tienda no cuenta con rostros publicitarios conocidos en el ámbito nacional, esto debido a su nueva estrategia de reposicionamiento en la industria, es por esto que ha utilizado a 5 mujeres, de distintas edades, distintos atributos físicos, mujeres comunes, lo que hace que la tienda se sienta cercana al público. Además, luego de lo

ocurrido en esta tienda, ningún personaje popular quiso ser partícipe de campañas publicitarias, para así no perjudicar su imagen pública.

h) Promociones

“Incentivos a corto plazo para incrementar la compra o venta de un producto o servicio”²⁰. A diferencia de la publicidad, que ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas ofrece un incentivo.

Las promociones en general ofrecen incentivos, algunos ejemplos utilizados en las tiendas son: cupones, bonificaciones, ofertas, ofertas de reembolso de efectivo, premios, recompensas por consumo frecuentes, ensayos gratuitos, promociones cruzadas, exhibiciones en el punto de venta, garantías y demostraciones.

La más utilizada por las tiendas por departamento es la opción de llevar un producto de regalo por la compra de algún producto específico comprando con la tarjeta de crédito de la tienda.

i) Marcas exclusivas

²⁰ KOTLER, P; ARMSTRONG, G; SAUNDERS, J y WONG, V. Introducción al marketing. 2ª Edición Europea. Madrid: Pearson Educación, 2000. 374 p.

Son aquellos productos fabricados exclusivamente para la tienda por departamento ya que existen contratos que se firman para mantener la exclusividad.

Las marcas exclusivas buscan atender a un segmento de mercado bien definido. Son creadas a partir del estudio de los consumidores. Estas marcas le permiten a las tiendas por departamentos diferenciarse y generar lealtad.

Algunas de las marcas exclusivas son:

- Falabella: La Martina, Mango, Aldo, MAC, Americanino, Mossimo, Basement, Warehouse, Desigual, University Club, Americanino, Lois, Sybilla y Cecilia Bolocco.

- Ripley: Marquis, Tatiene, Barbados, Index, Wado's, Regatta.

- La Polar: Chess, Ozono, Zibel, Unanime, DNR, Donna, Erre, Icono, Ltd2, Extra Linda.

j) Liquidaciones

Las liquidaciones son muy importante para las tiendas por departamento y muy esperadas por los consumidores. Antiguamente estas liquidaciones se

realizaban en períodos de fin de temporada, pero con el aumento de la competencia, estas liquidaciones se hacen cada vez con más frecuencia provocando una pérdida de credibilidad de esta herramienta. Esto se produce debido a que los consumidores con dificultad logran distinguir entre un período normal y el de liquidaciones.

Existen dos tipos de liquidaciones, las liquidaciones generales de la tienda en su totalidad y los períodos de descuento según la sección de la tienda.

3.2 Recomendaciones finales

Consideramos que las tiendas por departamento deben estar en constante revisión de las variables que fueron explicadas anteriormente, ya que el uso adecuado de ellas le permitirá crear una percepción positiva en los consumidores.

De acuerdo al estudio realizado se pudo determinar que las principales falencias se encuentran en el personal de contacto, donde no existe una vocación comercial en los vendedores, es por esto que los clientes no se sienten cómodos al asistir a una tienda. En este ámbito la tienda Ripley, que fue la peor evaluada, debería tener un proceso de selección de personal más eficiente, teniendo claro el perfil del cargo y de acuerdo a ese perfil determinar cuáles son las personas adecuadas para ocuparlos. Además de esto, debería capacitar constantemente a sus colaboradores en atención a clientes, ya que éste último es el pilar

fundamental para que una empresa funcione con éxito. No hay que olvidar que si el cliente se siente cómodo y satisfecho con el producto o servicio ofrecido por la tienda lo recomendará a sus cercanos, lo que representa una forma de publicidad bastante importante.

Otro criterio en donde se encontraron deficiencias es la transparencia que tienen estas empresas. Es muy importante que las tiendas evaluadas no incurran en acciones poco éticas, que con el paso del tiempo les perjudicará en la relación comercial que tienen con sus clientes. Cabe destacar, que un mercado tan competitivo donde abundan las ofertas, si el cliente pierde la confianza en cierta tienda por departamentos no le será difícil convertirse en cliente de su competencia directa, siendo reflejo de esto lo ocurrido con La Polar, en donde algunos clientes perdieron la confianza en ella dejando de comprar definitivamente en sus tiendas. Esto se vio reflejado en la investigación de mercado realizada, donde la Tienda La Polar fue la peor evaluada en el criterio de credibilidad y confianza.

Actualmente, la empresa La Polar se encuentra implementando estrategias para mejorar su imagen corporativa, las cuales están explicadas en el anexo N° 2. Paralelo a esto, está implementando campañas publicitarias donde indica que su público objetivo son las mujeres, ya que son las que mayormente asisten a estas tiendas y es por esto que quieren fortalecer la relación con ellas. Si la empresa implementa de manera adecuada esas estrategias podrá recuperar la confianza

de sus clientes. Para esto, también consideramos que es de suma importancia que La Polar tenga más promociones y liquidaciones, ya que este fue el factor predominante en los clientes a la hora de escoger un motivo para asistir a una tienda.

Con respecto a la situación de las tarjetas de crédito, la tienda Ripley debería abrirse al mercado con la implementación de una nueva tarjeta que les permita fidelizar a sus clientes actuales y atraer a nuevos clientes. Para esto deberían crear la tarjeta “Ripley Visa”, la que competiría directamente con la tarjeta CMR, ya que esta última tiene una mayor participación de mercado debido a su tarjeta “CMR Visa”. Actualmente, los clientes desean tener sólo una tarjeta, por lo cual, si una tienda le ofrece una tarjeta que le permita adquirir productos o servicios en comercios asociados se puede lograr una fidelización por parte de ellos.

CONCLUSIONES

En la actualidad, los clientes se encuentran más informados de sus derechos como consumidores. Ya pasó el tiempo donde los clientes sólo firmaban hoja tras hoja sin saber lo que estaban contratando, por esta razón, las empresas se ven obligadas a ser cada vez más transparentes con sus clientes. Al mismo tiempo, los organismos encargados de regular los derechos de los consumidores han tomado un rol cada vez más importante dentro de la sociedad, logrando hacer justicia ante actos inadecuados, como por ejemplo lo ocurrido con La Polar.

Existen diferentes tipos de clientes, por lo tanto, la empresa debe estar preparada para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos, además de estar preparadas a los cambios que presenta la demanda en un mercado en donde la moda y las preferencias cambian continuamente.

Tener éxito en mercados tan competitivos como los actuales dependerá de cómo la empresa administra las relaciones comerciales con sus diferentes clientes. La empresa debe tener como su principal objetivo la satisfacción de sus clientes entregándoles valores verdaderamente apreciados por ellos.

Es necesario establecer altos estándares de servicio, calidad y eficiencia, controlando y evaluando el desempeño de la empresa y sus competidores, para así fidelizar y mantener la lealtad de los clientes.

A través de los diferentes criterios evaluados en los capítulos anteriores, se pudo determinar que de las tres empresas evaluadas la que posee una mejor percepción de la imagen es la tienda Falabella, seguida de Ripley y en último lugar La Polar. Esta preferencia se debe a la buena atención que le brindan los vendedores a los clientes, por que es la empresa que tiene una mayor disposición a la solución de problemas, posee una tarjeta de crédito que ha logrado posicionarse en el mercado gracias a las estrategias de fidelización, lo que la hace ser una empresa con credibilidad y confianza.

Se recomienda a las tiendas evaluadas utilizar las variables claves de la industria, ya que les permitirán lograr una buena percepción en los clientes. Específicamente se recomienda utilizar mejores herramientas de selección de personal, de este modo se podrá mejorar el personal de contacto, debido a que éste era uno de los principales problemas que se identificó en la investigación.

También es importante que las tiendas implementen más promociones y liquidaciones, ya que es el principal motivo por el cual los clientes compran en cierta tienda. Además deben ser transparentes en sus operaciones para así no ser castigados por los consumidores, como lo ocurrido con La Polar.

Es importante señalar que los resultados obtenidos representan sólo a la muestra seleccionada y no al 100% de la población, por lo que pueden existir sesgos en los resultados.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo N°1

ENCUESTA

Edad 18 - 30

31 - 43

44 - 52

más de 53

Sexo Femenino

Masculino

Ocupación Estudiante

Trabajador

Dueña de casa

Otro

Comuna San Felipe

Los Andes

Otra

1.- ¿Usted ha comprado en alguna de estas tiendas?

Falabella

Ripley

La Polar

2.- ¿Cuáles son las razones por las que compra en esas tienda?

Por las promociones y liquidaciones

Por la calidad de los productos

Por la variedad

Por la buena atención

Por los precios

Todas las anteriores

3.- ¿Usted tiene tarjeta de crédito de alguna de estas 3 tiendas? Si la respuesta es No, avance a la pregunta n°6.

Sí

No

Si es sí, ¿Cuál? _____

4.- ¿Cuáles son los motivos por los que compra con estas tarjetas de crédito?

Por las promociones

Por los descuentos

Por necesidad

Otros motivos ¿Cuáles? _____

5.- ¿Ha tenido algún problema con el uso de esta tarjeta?

Sí

No

Si la respuesta es sí, Identifique los problemas que ha tenido.

Cobro indebidos

Seguros no contratados

Resistencia a desvinculaciones

6.- ¿Cuáles son los problemas que ha tenido y con qué tiendas?

Mala calidad del producto

Mala atención

No responden por garantía

Otro

Ninguno

7.- Según su percepción, ¿Cuál de estas empresas tiene una mayor rapidez a la solución de inquietudes y problemas de los clientes?

Falabella

Ripley

La Polar

8.- ¿Conoce el caso La Polar?

Sí

No

9.- ¿Fue algunos de los afectados por las repactaciones unilaterales de esta tienda?

Sí

No

Si la respuesta es sí, ¿En qué estado se encuentra su situación actual con la tienda?

10.- Luego del problema, ¿Usted ha vuelto a comprar en la tienda La Polar?
¿Porqué?

Sí

No

11.- Evalúe con nota de 1 a 7, a las tiendas evaluadas según los siguientes criterios.

	Falabella	Ripley	La Polar
Calidad del servicio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calidad de los productos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Publicidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tarjeta de crédito	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Promociones y liquidaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Credibilidad y confianza	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ubicación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Anexo N°2

Lo detallado a continuación se encuentra en la memoria Anual 2011 de La Polar.

Considerando las fallas que quedaron en evidencia en 2011 en La Polar y el compromiso de la nueva administración por mejorar continuamente nuestras prácticas de Gobierno Corporativo, el Directorio tomó la decisión de concretar cambios fundamentales en esta área.

Control y transparencia

Una de las primeras medidas que se adoptaron fue crear la figura del controller en la organización, que opera de manera absolutamente independiente de la administración y reporta directamente al Directorio de la empresa. Cuenta con una dotación total aprobada de 35 personas, que trabajan en cinco unidades:

1. Auditoría Interna.
2. Cumplimiento Normativo.
3. Protección al Cliente.
4. Prevención de Pérdidas.
5. Contraloría en Colombia.

Su objetivo es apoyar a cada una de las unidades de la empresa, tanto en Chile como en Colombia, alertando situaciones de riesgo, entregando recomendaciones que permitan mejorar los distintos procesos realizados y velando por la integridad y oportunidad de la información financiera. Asimismo, busca promover una cultura de control y asegurar un estricto apego a la normativa interna y externa, salvaguardando en todo momento el patrimonio y la reputación de la empresa.

También, establece y controla las políticas relacionadas con ética, uso de información privilegiada, conflicto de interés y lavado de dinero, entre otros, así como asegurar una adecuada y oportuna respuesta a las inquietudes de los clientes.

Lo anterior se ha traducido en medidas concretas, como la creación de las unidades de Auditoría de Sistemas y Auditoría Financiera y de Procesos; y el nombramiento de un contralor local en La Polar Colombia que reporte de manera directa al controller en Chile.

De manera adicional, incorporamos un Comité de Riesgo de Cartera con el fin de monitorear en forma periódica los principales indicadores de la cartera de créditos. Éste está integrado por dos directores de la empresa, además del gerente general, controller, gerente de finanzas, gerente de cobranza y gerente de riesgo. Paralelamente, se garantizó una nueva Política de Créditos, así como una

metodología, ya probada por expertos, para la determinación del nivel de provisiones que requiere la cartera de créditos.

Es preciso señalar que el Comité de Directores supervisará de manera directa todos los eventos de riesgo que sean detectados por las unidades de control interno de la empresa, a través de reuniones semanales o quincenales, según corresponda.

Código de Ética

En otro ámbito y como una forma de promover una cultura de ética y transparencia en esta nueva etapa de la empresa, se desarrolló y distribuyó el Código de Ética La Polar que debe ser suscrito por todos los colaboradores. Éste incorpora, entre otros aspectos, la creación de una línea interna para denuncias, así como el funcionamiento de un Comité de Ética.

Unidad de Protección al Cliente

El año 2011 nos dio la oportunidad de realizar un giro en la administración de La Polar, que tuvo un fuerte impacto en la gestión actual de la empresa, poniendo especial atención en la entrega de valores tanto a la organización como al cliente.

Enfrentados a un escenario muy complejo y luego de una deficiente administración de las consultas de muchos usuarios frente a su situación particular, el cómo responder ante los reclamos se presentó como una de las principales necesidades y preocupaciones del actual Directorio. En base a esto, en julio de 2011 comenzó a tomar forma un proyecto sin precedente en la industria del retail en Chile. Es así como el 16 de enero de 2012, se puso en marcha la Unidad de Protección al Cliente, la que será fundamental para afrontar uno de los principales desafíos de esta nueva etapa de La Polar, como es recuperar la confianza de los consumidores.

Esta unidad opera con total independencia de la administración, al ser parte de la Gerencia Controller, y tiene una diferencia de objetivo en relación a la Unidad de Atención de Reclamos que existía con anterioridad. Hoy, queremos enfocar el trabajo desde la perspectiva del cliente, protegiéndolo y defendiéndolo de la mejor manera, procurando que reciba lo que contrató y se cumpla con lo que se le prometió. Asimismo, seremos responsables de lo que les ofreceremos a nuestros consumidores y bajo el lema de “Protegiendo al cliente, protegemos la empresa”, les entregaremos a los ejecutivos las herramientas profesionales para cumplir con una atención de excelencia.

Hemos trabajado fuertemente y la automotivación nos empuja a recomponer la confianza por sobre lo que exige la Ley, planteándonos reeducar a la organización en su relación con los consumidores. La alineación de nuestro

equipo es esencial y hemos ido avanzando para que los colaboradores de esta empresa se sientan orgullosos de trabajar en La Polar. Queremos que sigan recuperando el valor de hacer las cosas bien y se sientan confiados de que lo que se promete al cliente se va a cumplir, porque detrás de ellos hay un área que los apoya en todo lo que necesitan.

Protección del cliente, tarea de todos

Con la operación de la Unidad de Protección al Cliente hemos procurado normalizar todas las respuestas atrasadas a través de la entrega de una solución satisfactoria a los reclamos planteados por nuestros clientes, garantizando que hayan recibido el servicio que contrataron con una atención óptima y de respeto. En el futuro, nuestros desafíos son múltiples y en lo inmediato son:

1. Terminar con los reclamos atrasados que tiene la empresa.
2. Responder los reclamos entrantes en un plazo inferior al establecido en la nueva regulación del Sernac.
3. Proponer mejoras en los procesos a partir de la información analizada en el área.
4. Capacitar al resto de la organización para que responda en forma adecuada cualquier inquietud de nuestros clientes.

Giro estratégico

Nuestra primera tarea fue recomponer la confianza con nuestros colaboradores y proveedores, al mismo tiempo que estabilizábamos la empresa. Y el desafío que se nos presenta este año es que el consumidor, de manera transversal, vuelva a creer en nosotros.

Para ello es fundamental el objetivo estratégico de volver al negocio primario de una tienda por departamento, como es La Polar, que es el negocio del retail. En este esquema, los productos financieros deben ser un medio más para vender mejor nuestros productos, dándoles un valor agregado.

Tres pilares

Cuando pensamos la empresa que queríamos ser en esta nueva etapa, llegamos a la convicción de que los focos estratégicos debían ser tres: Personas, Producto y Cultura.

Personas: son el pilar fundamental de La Polar. Hacen posible que la empresa opere con normalidad. Son las que compran, venden, informan y administran los recursos de la compañía. Pero más importante, son las que hicieron posible que esta empresa saliera adelante. Pese a la incertidumbre, resistieron el primer impacto de la reacción de nuestros clientes y proveedores ante los hechos por todos conocidos, por lo que merecen toda la admiración y agradecimiento.

También hubo muchos que, enfrentados al desafío, creyeron en nuestro proyecto y aceptaron sumar sus capacidades y esfuerzo.

Hoy tenemos un equipo compuesto por personas con talento y motivadas, lo que significa tener una actitud positiva, y los conocimientos y habilidades para su cargo. Con esto vamos a tener personas mejor remuneradas, y podremos reclutar y retener a los mejores talentos. También podremos contar con una dotación más eficiente y con proyección en la empresa.

Producto: no tiene sentido que una empresa de retail no esté orientada al producto. La Polar es una empresa que vende productos, y nuestra tarjeta de crédito es un medio más para ser exitosos en este objetivo.

Cultura: se refiere a valores fundamentales para nuestra operación como son el compromiso, el respeto, la transparencia y la excelencia en la gestión.

Queremos ser una empresa que trabaje bien y con sentido de urgencia, donde la transparencia sea un valor que esté presente en la relación con todos nuestros stakeholders.

Qué duda cabe de que estos han sido meses difíciles, pero también con grandes satisfacciones al ver que los objetivos que nos pusimos se han cumplido

a cabalidad. Hoy podemos ver que, sin duda, La Polar será un actor importante en el retail sudamericano.

La Polar, una empresa de verdad

La Polar se ha caracterizado a lo largo de sus 92 años de historia por ser una empresa cercana y comprometida con sus clientes. Y a pesar de lo sucedido en 2011, la merma que esto causó en la imagen de la compañía no se tradujo en una baja importante de las ventas. Esto, gracias a la fidelidad y cariño hacia nuestra marca de una parte importante de la población chilena, que no dejó de visitar las tiendas en todo el país y que fue premiada con ofertas y productos de verdad. A esto se suma el capital de marca ganado a lo largo de los años.

El primer objetivo de la nueva administración fue continuar con la operación normal de La Polar, al mismo tiempo que hacíamos un gran trabajo en la recomposición de confianzas, primero con el público interno y, segundo, con nuestros proveedores.

Luego, en el plan de negocios que presentamos se definió un giro hacia el negocio primario de una tienda por departamento, como es La Polar, que es el negocio del retail. El negocio financiero, en tanto, debe ser entendido como un medio de pago que, al mismo tiempo, agrega valor al producto.

Productos de verdad

El segundo semestre de 2011 fue muy difícil y la estabilización de las ventas requirió un gran esfuerzo de todo el equipo de La Polar. Pero fue en los meses más complejos cuando comenzamos a trabajar la nueva estrategia comercial de la compañía, dirigida a mejorar los productos, en su calidad y precio.

Como se señaló desde un comienzo, los pilares estratégicos de la empresa serían las personas, la cultura y el producto, entendiendo que toda la organización (administración, logística, área financiera, ventas o comercial) debían poner al producto en el centro de su quehacer y aportar a la cadena de valor.

Esta significativa reestructuración comercial ha sido posible gracias al apoyo que nos han dado nuestros proveedores desde el primer momento. Por nuestra parte, cumplimos siempre con los acuerdos pactados, a pesar de las dificultades.

La situación que enfrentamos nos obligó a implementar una estrategia de venta agresiva, con campañas innovadoras, que atrajeran a los consumidores. También ofrecimos diversas ofertas y promociones de venta al contado, preocupándonos de entregar precios verdaderamente accesibles.

Moda de verdad

La moda ha sido el eje central en la línea de productos blandos, como el calzado, ropa masculina, ropa femenina y perfumería. La moda es el foco de nuestros productos y es posible verla tanto en las diversas campañas de tendencias que se realizan, como en la exclusividad de los productos y marcas. Es un eje en la creación de marcas propias, en nuestros atributos de valor y en el diseño. En definitiva, cruza por todos los baluartes corporativos.

A esto se suma el rol protagónico que ha tenido la mujer en la nueva estrategia de La Polar. Un ejemplo es la campaña “Mujeres de Verdad”, que ha marcado el norte de la compañía en cuanto a visión y estrategia de marca.

Así, es en la mujer y en la moda donde está el foco de la estrategia comercial de la compañía. Queremos ser un representante fiel de estos conceptos y que se reflejen verdaderamente, tanto en la oferta de productos que están en las tiendas, como en la identidad de la compañía.

Otro foco estratégico ha sido el desarrollo de nuevas marcas propias, que han permitido mejorar la variedad de productos, incorporando las nuevas tendencias a públicos más masivos, lo que ha traído resultados positivos en el corto tiempo.

Esta estrategia se ha traducido en una oferta más transversal, con el fin de que todos puedan comprar productos de vanguardia en nuestras tiendas, las cuales, además, están en ubicadas en zonas que aseguran el acceso.

Actualmente el 46% corresponde a marcas propias y para 2012 se contempla que este porcentaje aumente.

Durante el segundo semestre de 2011 se empezó a trabajar con menos marcas, seleccionando a las más importantes y las que mejor se adecuen a la nueva estrategia comercial.

Mujeres de Verdad

El lanzamiento de este nuevo concepto fue realmente importante para la compañía porque permitió dar un verdadero salto y enfrentar los duros momentos vividos desde mediados de 2011. La campaña “Mujeres de Verdad” logró un importante impulso hacia adelante en términos de la comunicación y posicionamiento de la compañía frente a los consumidores. Tuvimos una muy positiva evaluación de la opinión pública, lo que demuestra que este concepto tiene un gran potencial.

La campaña, impulsada desde la Gerencia de Marketing, es protagonizada por cinco mujeres, de distintos perfiles y que representan diferentes etapas en la vida de una mujer.

Anexo N°3

Desarrollo del Caso La Polar a la actualidad.

Luego del escándalo de las repactaciones unilaterales que realizó la tienda La Polar y en donde salió a la luz pública todas las malas prácticas que utilizaba la empresa para con sus clientes y el repudio generalizado del público, se generaron las repercusiones legales. Es por esto, que la Superintendencia de Valores y Seguros demandó a la tienda por lavado de dinero, entrega de información falsa al mercado e infracciones a la ley de bancos.

El 15 de Diciembre del año 2011 se inició la formalización de 5 de sus ex ejecutivos los cuales son: Pablo Alcalde, ex presidente de la firma; Julián Moreno, ex gerente de productos financieros; María Isabel Farah, ex gerente de administración; Nicolás Ramírez, ex gerente general y Santiago Grage, ex gerente de finanzas.

En aquella formalización la jueza María Isabel Osorio, titular del segundo juzgado de garantía decretó medida cautelar de arresto domiciliario para dos de los cinco imputados, Nicolás Ramírez y Santiago Grage, mientras que los otros tres imputados quedaron en suspensión por faltas de antecedentes presentados ante el tribunal.

El viernes 16 de Diciembre de 2011, luego de una extensa formalización la jueza resolvió dejar en prisión preventiva al ex presidente de La Polar Pablo Alcalde, la ex gerente de administración María Isabel Farah y el ex gerente de productos financieros Julián Moreno. Sin embargo, el fiscal del caso La Polar reveló que se preparan más formalizaciones de ejecutivos de La Polar.

El 9 de marzo de 2012 la Superintendencia de valores y seguros, dio a conocer su veredicto en contra de 22 ex ejecutivos de La Polar, además de la auditora PWC y a un socio de ésta Luis Alejandro Joignant, por diversas infracciones a la ley de mercado de valores y ley de sociedades anónimas. En total las multas suman mas de US\$ 5,6 millones (122.400 UF), de las cuales la suma más alta fue impuesta al ex presidente de La Polar Pablo alcalde que deberá pagar 25.000 UF.

El día 21 de marzo de 2012, La Polar realizó una evaluación de compensaciones a repactados los cuales no suman más de 21 millones de dólares a los clientes afectados. La revisión arrojó que el total de clientes potencialmente repactados unilateralmente alcanzaban 1.075.449 personas. De la revisión más acabada de los antecedentes disponibles, se detectó que de estos clientes al menos 77.000 no habrían sido repactados unilateralmente, sino que sus renegociaciones se habrían hecho con su consentimiento, existiendo información de respaldo suficiente que permite eliminarlos del total de clientes considerados originalmente. Según La tienda estos antecedentes se pondrían a disposición de

los juzgados para ser analizados y considerados al momento de determinar indemnizaciones o multas.

Luego de esto, el Sernac no tardó en responder a los dichos de la tienda sobre que el 79% de los clientes repactados no habrían pagado su deuda base por lo que no tendrían derecho a compensación. El director del servicio nacional del consumidor, Juan Antonio Peribonio reafirmó que en el caso La Polar los consumidores tienen derecho a ser justamente compensados y que dichos montos los determinara el juez y no la tienda.

El jueves 5 de abril el Servicio de Impuestos Internos (SII) presentó una querrela criminal ante el segundo juzgado de garantía de Santiago en contra del ex presidente de La Polar Pablo Alcalde, la ex gerente de administración María Isabel Farah y el ex gerente de productos financieros Julián Moreno. La presentación se basa en 10 meses en que se ha llevado una investigación y responde al delito de entrega de declaraciones maliciosas, incompletas o falsas al mercado, respecto sobre los ingresos de la compañía con un perjuicio aún indeterminado al fisco debido a la falta de datos fidedignos.

El jueves 12 de abril la corte de apelaciones de Santiago revocó la prisión preventiva para Pablo Alcalde y Julián Moreno quienes son indicados como los principales responsables de las repactaciones unilaterales realizadas por la

empresa. Los jueces establecieron que ambos deben cumplir la medida cautelar de arresto domiciliario total.

El martes 17 de abril se llevó a cabo la formalización de cuatro nuevos ex ejecutivos de La Polar, los nuevos inculpados son el ex gerente corporativo de informática Pablo Fuenzalida May, el ex gerente general interino de la multitienda Martin Gonzales Laki, la ex gerenta de créditos de la tienda Marta Bahamondes Arriagada, y el jefe de proyectos y análisis Ismael Tapia Vidal. Fuenzalida May será formalizado por infracción a la Ley de Mercado de Valores reiterado y además por el uso de información privilegiada. El año 2010, Fuenzalida vendió, en dos operaciones, acciones que él tenía de La Polar por un total de \$678 millones (US\$ 1,4 millones). A González Laki se le atribuye la entrega de información falsa al mercado por el conocimiento que habría tenido de las renegociaciones unilaterales de la compañía. Bahamondes Arriagada (según el Ministerio Público) era quien entregaba al directorio de la compañía información periódica de las renegociaciones y trabajaba directamente con la también formalizada María Isabel Farah. Mientras que Tapia Vidal era el encargado de administrar las renegociaciones unilaterales y tener informado de esto a la gerencia de control de gestión, llevando un detallado conteo de los clientes afectados. Al término de la formalización los formalizados quedaron en libertad, pero con prohibición absoluta de salir del país.

El miércoles 18 de abril la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) resolvió aplicar una multa equivalente a UF 4.500 a la empresa auditora PricewaterhouseCoopers (PwC), La sanción se funda en el incumplimiento de sus funciones en la elaboración del informe de Procedimientos Acordados de Inversiones SCG, sociedad emisora y operadora de tarjetas de crédito fiscalizada por esta Superintendencia, cuya matriz es Empresas La Polar.

El viernes 27 de abril los accionistas de la cadena chilena de tiendas por departamento La Polar ratificaron que, durante el transcurso de 2011 tuvo sucesivos cambios luego de que estallara el caso de las repactaciones unilaterales. Así, la mesa quedó conformada por César Barros (presidente), Alberto Maraccini, Georges de Bourguignon, Jorge Id, Juan Pablo Vega, Fernando Tisné y Aldo Motta, quienes estarán en sus cargos por tres años. Por otra parte, los accionistas eligieron por el año 2012 a Ernst & Young como firma auditora y a ICR y Humphreys como clasificadoras de riesgo. La asamblea de accionistas se desarrolló con la presencia de tres representantes de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y dos de la Superintendencia de Pensiones (SP).

En ese mismo día la corte de apelaciones de Santiago revocó la prisión preventiva para la ex ejecutiva de La Polar María Isabel Farah, sustituyendo la medida cautelar por la de arresto domiciliario nocturno.

El día miércoles 23 de mayo la empresa La Polar ofrece un bono compensatorio de \$15.000 a casi un millón de clientes renegociados en forma unilateral por parte de la empresa, esto tras haber alcanzado un acuerdo con Sernac y la fundación Chile ciudadano. Deberá desembolsar US\$ 650 millones en compensaciones, además de una multa de 600 UTM. Sin embargo, la justicia rechazó este acuerdo debido a que luego de un análisis pormenorizado de la proposición formulada por las partes, se advierte que en ella no se contienen todos los elementos necesarios para que sea ajustada al fin establecido por el Legislador para la protección del interés colectivo de los consumidores.

Sin embargo, Sernac anunció que hará una modificación al acuerdo con La Polar para evitar el rechazo de la justicia, el acuerdo final que se va a exigir es que los "beneficios tangibles" se materialicen a partir del 31 de octubre de este año.

La empresa La Polar informó el 21 de junio del presente año pérdidas que ascienden a poco más de 71 millones de dólares, registrado durante el primer trimestre de este año. La información fue entregada hoy por la compañía a través de un hecho esencial comunicado a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Según el reporte, dichas pérdidas se elevaron a 34.866 millones de pesos. El estado consolidado emitido por la empresa aborda la situación de la firma al 31 de marzo de este año. En el mismo período de 2011, La Polar había mostrado ganancias de casi 13 millones de dólares. Las ventas reportadas por la empresa

llegaron a 81.065 millones de pesos en el primer trimestre. El año pasado a la misma fecha, las ventas llegaban a 123.423 millones de pesos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y publicaciones

- “Introducción al marketing”. 2° Edición Europea. Madrid: Pearson Educación, 2000. KOTLER, P; ARMSTRONG, G; SAUNDERS, J y WONG, V.
- “Dirección de marketing”. 12° Edición. México: Pearson Educación, 2006. KOTLER, P y LANE KELLER, K.
- “Investigación de mercados, un enfoque aplicado”. 5° Edición. Colombia: Mc Graw – Hill Interamericana, 2000. KINNEAR, C y TAYLOR, J.
- Revista Capital. “Caso La Polar: Las AFP en su laberinto”. Fecha de publicación: 26 de Julio de 2011.
- “Balance sector supermercados”. Primer semestre 2011. Asociación gremial de supermercados de Chile A.G. Fecha de publicación: 4 de Agosto de 2011.
- “Supermercados, informe anual 2006”. Instituto Nacional de Estadísticas. Fecha de publicación: 26 de Septiembre de 2007.
- “Informe de clasificación – Abril 2011”. SMU S.A.
- Tesis Universidad de Chile. “La Imagen y Percepción de una Tienda por Departamentos, a través de la Percepción de los Clientes. Caso Ilustrativo de Almacenes París”. Autora: Alejandra Bustamante Martínez. Santiago, 2004.
- Diario Estrategia Online. Fecha de publicación: 24 de Febrero de 2012.

- Memoria anual 2011, Walmart Chile.
- Memoria anual 2011, Cencosud.
- Memoria anual 2011, La Polar.
- Memoria anual 2011, Falabella.

Directorio Web

- www.america-retail.com
- www.promonegocios.net
- www.lanacion.cl
- www.diario.latercera.com
- www.misdeudas.cl
- www.ricardoroman.cl
- www.promonegocios.net
- www.retailfinanciero.cl
- www.retailfinanciero.org
- www.ripley.cl
- www.dys.cl
- www.cencosud.cl
- www.lapolar.cl
- www.falabella.cl
- www.diariofinanciero.cl
- www.sernac.cl