



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela de Ingeniería Comercial



**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE  
PENETRACIÓN DE MERCADO  
DE LA TARJETA RIPLEY RANCAGUA**

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

**PROFESOR GUÍA: ERNESTO FERNÁNDEZ OYARZO**

**VIVIANA ALEJANDRA CORREA MARDONES**

**VIÑA DEL MAR, 2011**

## DEDICATORIA

*Esta memoria va dedicada a todos aquellos que formaron parte de este proceso. En primer lugar a mi padre, mi orgullo, que ha estado siempre para darme su mano y enseñarme a crecer.*

*A mi hermano Waldo y su familia, que me acogieron y brindaron todo su apoyo incondicional para que este momento llegara.*

*A Francisco, que con su amor y apoyo me ha alentado en los momentos más difíciles de mi formación personal y profesional.*

*A mi Profesor Guía, Sr. Ernesto Fernández, actor vital para sacar esta memoria adelante.*

*Pero en especial a esa estrellita que iluminó el último tranco de la carrera, mi madre, ese ser maravilloso que hoy ya no está, pero desde el cielo iluminará cada paso que dé siempre.*

*A todos ustedes, Dios, familia, amigos y compañeros, infinitas gracias por estar conmigo siempre. Gracias por confiar en mi.*

## RESUMEN

Toda empresa debe buscar la innovación mediante nuevas estrategias de marketing para mantenerse vigente, sobretodo en la dinámica industria del retail. En el caso de Tienda Ripley Rancagua, ésta debe orientar sus recursos a aumentar su participación de mercado. Esta memoria propone lograr la Penetración de Mercado mediante el uso de la tarjeta de crédito de la tienda. Esto implica vender más crédito, es decir, que actuales clientes consuman más, y que nuevos clientes adquieran su tarjeta. Para lo anterior, se diseñarán estrategias diferenciadas en ambos casos, basándose en mejorar los atributos de esta tarjeta, otorgando más beneficios. Se apuntará a realizar una diferenciación en el producto respecto de los competidores, provocando que nuevos clientes sean parte del producto y clientes actuales le den un mayor uso a la tarjeta.

## ABSTRACT

Every company must look for innovation by means of new strategies of marketing to stay effective, specially in the dynamic industry of retail. In the case of Ripley in Store Rancagua, its aim must be the increasement of its participation in the market. This memory proposes to obtain the Penetration of Market through the use of the credit card of the store. This implies to sell more credit, that is to say, to make current clients consume more, and make new clients to acquire their card. Therefore, different strategies will designed in both cases, based on improving the attributes of this card, providing more benefits.

The aim is to make a differentiation in the product over competitors, new customers are causing part of the new product and existing customers give greater use to the card.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 INTRODUCCIÓN .....	3
1.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE MERCADO .....	4
1.3 TIPOS DE CRECIMIENTO .....	5
1.3.1 Crecimiento Intensivo .....	6
1.3.2 Crecimiento Integrativo .....	6
1.3.3 Crecimiento por diversificación .....	6
1.4 MATRIZ DE ANSOFF .....	6
1.4.1 Estrategia de penetración en el mercado .....	8
1.4.2 Estrategia de desarrollo del mercado .....	8
1.4.3 Estrategia de desarrollo del producto .....	8
1.4.4 Estrategia de diversificación .....	8
1.5 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO .....	9
1.5.1 MECANISMOS PARA LOGRAR LA PENETRACIÓN DE MERCADO ....	11
1.6 ¿QUÉ IMPLICA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA?.....	15
<b>CAPÍTULO II: ANTECEDENTES PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO</b>	
2.1 INTRODUCCIÓN .....	16
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	17
2.2.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo .....	17
2.2.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno .....	19
2.2.3 Matriz de perfil competitivo .....	22
2.3 ESTUDIO DE MERCADO .....	23
2.3.1 Planteamiento del estudio de mercado .....	23
2.3.2 Justificación del estudio .....	24
2.3.3 Proceso de estudio de mercado .....	25
2.3.3.1 Definición del problema .....	25
2.3.3.2 Determinación de los objetivos .....	25
2.3.4 Diseño de investigación exploratoria .....	26
2.3.5 Diseño de investigación concluyente .....	26
2.3.5.1 Universo a investigar .....	26
2.3.6 Procedimiento de muestreo .....	26
2.3.6.1 Proceso estadístico para encontrar el tamaño de la muestra .....	26
2.3.7 Selección y tamaño de la muestra .....	28
2.3.8 Selección de la Población .....	28
2.3.8.1 Métodos de muestreo .....	28
2.3.9 Tamaño de la muestra .....	29
2.3.10 Criterio de segmentación de los consumidores .....	29
2.3.10.1 Variables demográficas .....	29
2.3.10.2 Variables psicográficas .....	29
2.3.10.3 Variables geográficas .....	29
2.3.11 Obtención de la información .....	30
2.3.11.1 Fuentes de Obtención de Datos .....	31
2.3.11.2 Modelo de la encuesta .....	32
2.3.12 Codificación .....	32
2.4.- PROCESAMIENTO DE DATOS .....	33
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO</b>	
3.1.INTRODUCCIÓN .....	50

3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....	51
3.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....	52
3.4 MERCADOS META .....	53
3.5 POSICIONAMIENTO .....	53
3.6 DESARROLLO DEL MARKETING MIX .....	54
3.6.1 Diseño de Producto .....	54
3.6.1.1 Niveles de Producto .....	54
3.6.1.1.1 Desarrollo de Acciones .....	57
3.6.1.2 Envase .....	58
3.6.1.3 Marca .....	59
3.6.2 Comunicación .....	59
3.6.2.1 Publicidad .....	59
3.6.2.2 Promoción de Ventas .....	62
3.6.2.3 Relaciones Públicas .....	62
3.6.2.4 Venta personal .....	64
3.6.3 Distribución Física .....	65
3.6.4 Precio .....	66
3.7 PRESUPUESTO .....	67
3.8 INDICADORES .....	68
<b>CONCLUSIONES</b> .....	70
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	73
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO 1: DISEÑO DE ENCUESTAS .....	74
ANEXO 2: ENTREVISTA A SUB GERENTE DE RIPLEY.....	76
ANEXO 3: COTIZACIÓN PARA EVENTO.....	83

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sector del retail se desarrolla en la venta de productos y servicios. Sin embargo, la conducta de los consumidores ha cambiado, por lo que el mercado debe ofrecer facilidades para otorgar aquellos productos que requiere la gente.

Por esto, trasciende el uso masivo de la tarjeta de crédito de grandes tiendas, herramienta que ha sido escogida como objeto de estudio.

El objetivo principal planteado en esta memoria es proponer una estrategia orientada al crecimiento en la participación de mercado de la tienda Ripley, mediante su producto “Tarjeta de Crédito”.

Los objetivos específicos son:

- Mostrar los distintos tipos de estrategias de crecimiento y metodologías para su diseño.
- Describir el mercado de la Tarjeta de Crédito de la multitienda en la ciudad de Rancagua.
- Presentar el Diseño de una Estrategia de Penetración de Mercado.

Se desea cumplir los objetivos mediante un marco teórico con información acerca de las Estrategias de Crecimiento, particularmente la de Penetración de Mercado.

Posteriormente, se hará una recopilación de antecedentes que permitan diseñar una estrategia de Penetración de Mercado para la multitienda Ripley.

Finalizará esta memoria con las acciones que busquen orientar a la tienda a seguir la Estrategia de Penetración de Mercado y la forma de implementarla en la tarjeta de crédito.



## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

Muchas empresas adoptan el desarrollo de estrategias para lograr respectivas metas y con ello obtener altos ingresos y utilidades.

A su vez, cada punto de participación de mercado es importante para cada compañía, ya que ello asegura una buena cartera de clientes, permitiendo a las empresas una fidelidad de estos compradores, y con ello una maximización de ganancias.

El presente capítulo aporta una base conceptual sobre la aplicación de estrategias de crecimiento que una empresa podría seguir.

La estrategia más amplia a analizar será la Penetración de Mercado, definida como una Estrategia de crecimiento con los productos y en los mercados actuales mediante una política de marketing más agresiva (por ejemplo, baja de precios y aumento de publicidad).

Esta investigación permitirá seleccionar el tipo de estrategia adecuada para lograr seguir penetrando el mercado mediante la Tarjeta de tienda Ripley en la ciudad de Rancagua, Sexta Región.

Con este fin se analizan los diferentes mecanismos que proponen los entendidos para lograr penetrar el mercado, y de esta forma implementar uno que permita a Ripley obtener más puntos de Participación.

## 1.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE MERCADO

Se denomina estrategia a una serie de acciones que se implementarán bajo un contexto determinado, con el fin de lograr un fin propuesto.

Las empresas suelen implementar estas estrategias para cumplir con el logro de sus metas y fines, lo que se denomina “Plan Estratégico”.

La aspiración de toda compañía es el crecimiento, ya sea en ventas, utilidades y en otros aspectos. Para lograr esto, las empresas deben plantearse un objetivo o propósito y luego formular una estrategia para alcanzarlo.

Si una empresa quiere perdurar competitivamente en el mercado, debe plantearse el desarrollo de estrategias de crecimiento, y no sólo para mejorar las ventas, la cuota de mercado<sup>1</sup> o el tamaño de la empresa, sino también para sobrevivir a los ataques de la competencia.

También afectará de manera importante las estructuras de las empresas al momento de llevar a cabo una estrategia. Por ejemplo, existen organizaciones donde los intereses de los accionistas no se asemejan a los de los directivos, ya que los accionistas buscan un beneficio a corto plazo y las estrategias de crecimiento implican un

---

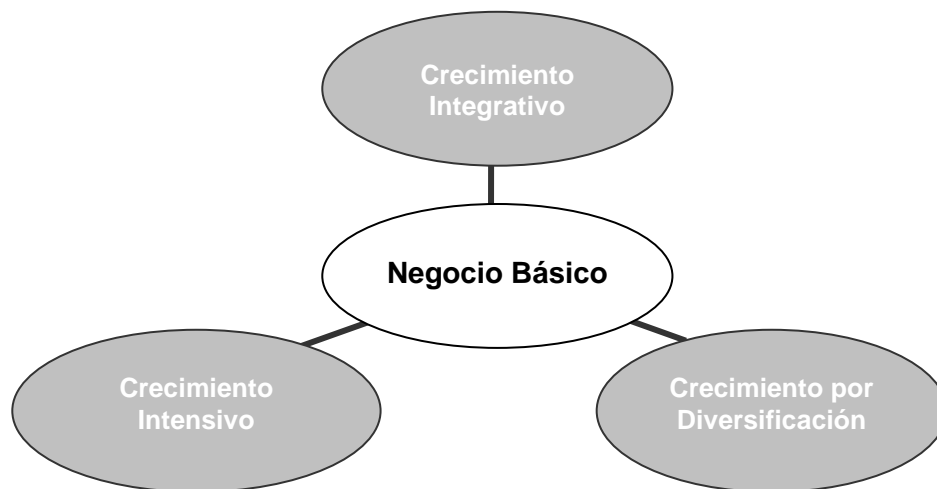
<sup>1</sup> Porcentaje de ventas de una empresa sobre el total de las ventas o de la variable que se esté midiendo (facturación, clientes, etc.)

riesgo que no están dispuestos a asumir. No obstante, si las empresas operan bajo la gestión, la planificación se puede efectuar a largo plazo. La empresa debe considerar el riesgo de alejar el negocio básico al desarrollar este tipo de estrategias, a la vez maximizar la ventaja competitiva que dispone la compañía respecto a otras empresas que están insertas en el nuevo mercado en el cuál deseamos introducirnos.

### 1.3 TIPOS DE CRECIMIENTO

Las empresas disponen de tres alternativas de crecimiento.<sup>2</sup>

*Diagrama de las alternativas de Crecimiento que posee una empresa.*



Fuente: Elaboración Propia

---

<sup>2</sup> Lambin Jean Jacques - Marketing Estratégico, 3º Edición, McGraw-Hill. Madrid, 1995.

**1.3.1 Crecimiento Intensivo:** la empresa no ha explotado completamente las oportunidades con los productos que dispone en los mercados que cubre actualmente.

**1.3.2 Crecimiento Integrativo:** la empresa procura crecer entrando en mercados diferentes, aunque relacionados con el suyo.

**1.3.3 Crecimiento por diversificación:** la empresa ingresa en mercados completamente diferentes con productos y/o servicios también completamente diferentes.<sup>3</sup>

#### **1.4 MATRIZ DE ANSOFF**

La vía que interesa analizar está en el crecimiento intensivo, pues según Kotler, es ahí de donde se desprende la Matriz adoptada por Ansoff.

El autor Igor H. Ansoff ha propuesto un esquema que contempla las distintas estrategias de expansión y crecimiento que puede efectuar cualquier empresa.

El esquema se puede apreciar en el siguiente cuadro, denominado “Matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, el cual clasifica las

---

<sup>3</sup> Lambin Jean Jacques - Marketing Estratégico, 3º Edición, McGraw-Hill. Madrid, 1995

estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades: <sup>4</sup>

		PRODUCTOS	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADOS	ACTUAL	<b>Penetración de Mercado</b>	<b>Desarrollo de Productos</b>
	NUEVO	<b>Desarrollo de Mercado</b>	<b>Diversificación</b>

Fuente: H.Igor Ansoff (1976)

El eje vertical se enfoca a las oportunidades de crecimiento en mercados que están en la actualidad servidos o en nuevos mercados. Mientras que el eje horizontal mide si la empresa debería destinar recursos en los productos ya existentes o si se deben desarrollar o adquirir nuevos productos.

La matriz nos indica cuatro posibles estrategias a desarrollar por la empresa, Penetración de Mercado, Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercado y Diversificación.

<sup>4</sup> Ansoff Igor - La Estrategia de la empresa, p. 127-131, Universidad de Navarra, 1976

**1.4.1 Estrategia de penetración en el mercado.** Se refiere al crecimiento de las empresas mediante el otorgamiento de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

Dicho crecimiento lo lograría la compañía a través del aumento de las ventas de sus productos actuales en los mercados actuales utilizando estrategias de marketing más agresivas.

**1.4.2 Estrategia de desarrollo del mercado.** Implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a nuevos segmentos de mercado. Además contempla la comercialización de productos en otras zonas geográficas.

**1.4.3 Estrategia de desarrollo del producto.** Está basada en lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que envuelvan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

**1.4.4 Estrategia de diversificación.** Relaciona las estrategias anteriores, de modo que la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.<sup>5</sup>

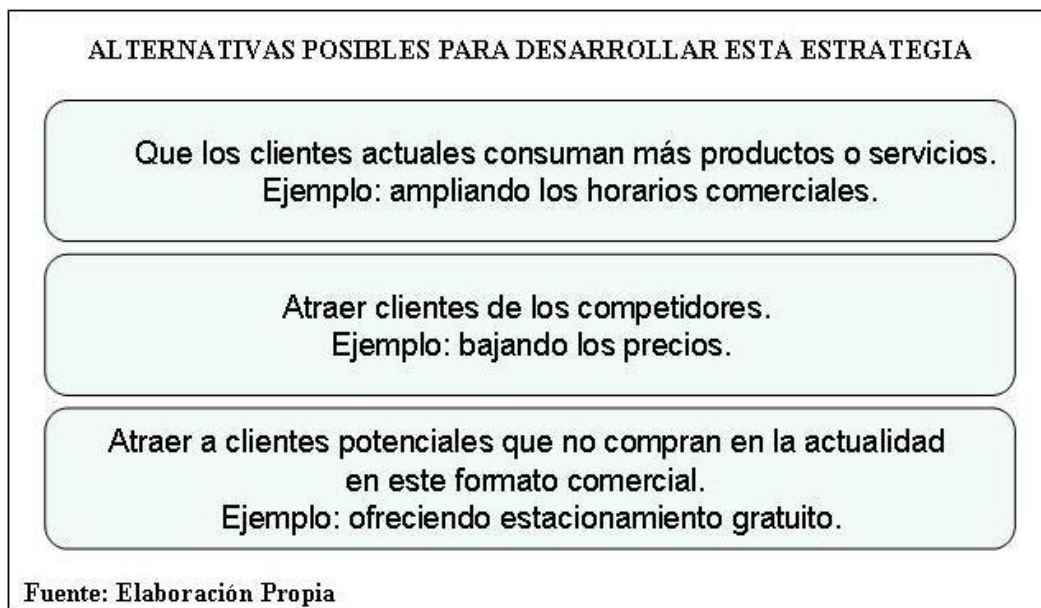
---

<sup>5</sup> Jean Jacques Lambin - Marketing Estratégico, 3° Edición, McGraw-Hill. Madrid, 1995.

## 1.5 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

Esta estrategia consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico.

Cuadro de Alternativas para efectuar la Estrategia de Penetración de Mercado <sup>6</sup>



Desde el punto de vista de las tiendas comerciales, esta estrategia consiste en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo.

<sup>6</sup> Kotler Phillip - Dirección de Marketing, Edición del Milenio (10ª edición), Prentice Hall, Madrid, 2000.

- El **crecimiento interno** se desarrolla mediante la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera la empresa. En este tipo de estrategia la empresa invierte en sí misma y distingue las siguientes ventajas:

- Permite adquirir la tecnología más reciente.
- Optimiza la localización industrial.
- Se convierte en proceso natural al ir creciendo los recursos.

- El **crecimiento externo** puede llevarse a cabo a través de dos posibilidades. Comprando empresas que operan con el mismo formato comercial en el mismo mercado, y en segundo lugar, la experimentación de la franquicia con el formato comercial actual en el mismo mercado.<sup>7</sup>

Dentro de las ventajas principales se consideran:

- Aumento del poder en el mercado y reducción de la competencia.
- Colocación de excedentes financieros.
- Cumplimiento de los Objetivos

La Penetración de mercado se puede combinar además con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser el desarrollo del mercado, el desarrollo de nuevos

---

<sup>7</sup> Kotler Phillip - **Dirección de Marketing**, Edición del Milenio (10ª edición), Prentice Hall, Madrid, 2000.

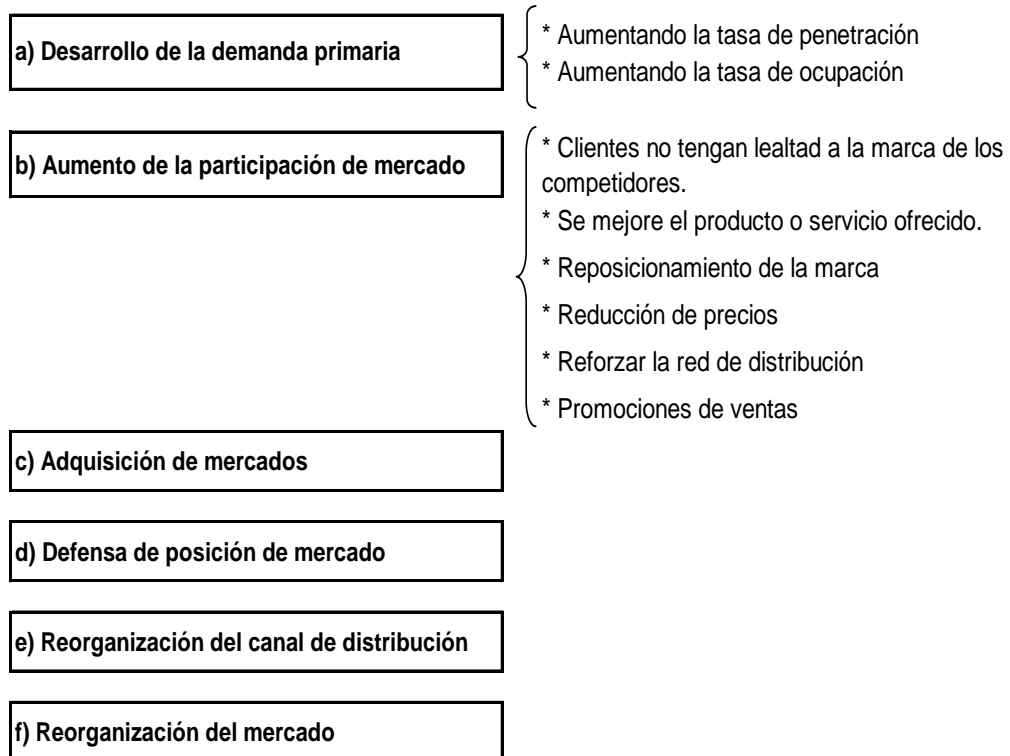


formatos comerciales en el mismo mercado y la diversificación (desarrollo de nuevos formatos en nuevos mercados).

### 1.5.1 Mecanismos para lograr la Penetración de Mercado

Según el Modelo de las Estrategias de Marketing para las empresas expuesto por el especialista en Marketing David Blanc Fleisman, se deriva que hay seis métodos para aumentar la Penetración de Mercado<sup>8</sup>

#### ***Resumen de los métodos para Penetrar el Mercado***



Fuente: Elaboración Propia

8

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n9/modelo\\_estrategias\\_marketing1.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing1.htm)

**a) Desarrollo de la Demanda Primaria**

Hay dos formas de desarrollar la demanda primaria:

- ***Aumentando la tasa de penetración;*** cada vez que los clientes compren lo hagan en mayores cantidades y/o que el consumo sea con mayor frecuencia, para lograr esto es necesario dar nuevos usos al producto.
- ***Aumentando la tasa de ocupación;*** atraer a nuevos clientes que no sean consumidores del producto, esto se logrará través del uso de la publicidad, promociones, precios bajos u otro.

**b) Aumento de la participación de mercado**

Para aumentar la participación de mercado es necesario atraer a compradores de la competencia, y esto se logra ejecutando diversas acciones que la empresa debe seguir:

- ***Cientes no tengan lealtad a la marca de los competidores;*** el cliente no tendría problema en cambiarse de empresa ante cambios en las condiciones del mercado.
- ***Se mejore el producto y/o servicio ofrecido;*** se realicen mejoras y éstas sean percibidas positivamente por el cliente.
- ***Reposicionamiento de la marca;*** se le brinde un nuevo enfoque a la marca, el cual debe ser valorado por el cliente.

- **Reducción de precios;** realizar una baja en los precios para quedar en una posición más favorable a la competencia.

Muchas veces acciones de este tipo van seguidas por una reacción de la competencia, por lo que asumir esta estrategia requiere de recursos financieros mayores para mantener la estrategia hasta agotar a la competencia.

- **Reforzar la red de distribución;** llegar más y mejor al cliente, atenderlo de mejor forma llegando en lo posible a tener el mayor contacto con los clientes finales, con el fin de conocer los intereses y percepciones de los consumidores.

- **Promociones de ventas;** es toda promoción que se realice con el fin de aumentar las ventas; ya sea promociones, sorteos, merchandising y otros. Ayudan a la empresa a aumentar sus ventas y posicionar mejor sus productos.

El uso de esta estrategia se usa en mercados que ya están en el ciclo de vida de madurez, por lo que la única forma de aumentar ventas es quitándole participación a la competencia.

### c) **Adquisición de mercados**

Se refiere a la compra de una empresa competidora y/o a la creación de una empresa conjunta, llamadas también empresas de riesgo compartido o Joint Venture.

**d) Defensa de una posición de mercado**

Se logra mejorando el producto o posicionándolo en nuevos nichos, con una estrategia de precios bajos, reforzando o dándole nuevas orientaciones a las promociones, mejorando la red de distribución para llegar de mejor forma al cliente.

**e) Reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos**

Se consigue a través de distribuidores más eficaces, disminuyendo las cantidades mínimas por pedido, para acceder a nuevos mercados, generando alianzas con distribuidores minoristas.

**f) Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad**

Fijar los esfuerzos en los segmentos más rentables de mercado, mejorando la cartera de clientes, eliminando los clientes no rentables, abandonar los segmentos no rentables.

Esta estrategia no necesariamente va a aumentar la participación de la empresa, pero sí mejorará las ganancias de la misma, esta estrategia no es posible en empresas que pretendan aumentar participación mediante una guerra de precios con la competencia.<sup>9</sup>

---

9

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n9/modelo\\_estrategias\\_marketing1.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing1.htm)

## 1.6 ¿Qué implica desarrollar una estrategia?

La implementación de una estrategia de penetración de mercado implicará a la empresa un desembolso monetario importante, ya que cualquiera sea el método elegido involucrará que ante este esfuerzo la competencia pueda responder prontamente anulando la acción elegida.

Cualquiera de las formas elegidas deberá impactar en el plan de marketing. Por ejemplo, una disminución de los precios, impactará directamente en nuestra variable precio; una mejora de la calidad de los servicios y/o productos elegidos en relación a nuestros competidores; mejoras a la red de distribución, creación de nuevos locales; mayor publicidad y contacto con el cliente potencial, todas estas acciones impactarán en lo que es precio, producto, plaza y promoción.

Como se dijo inicialmente estas acciones significarán desembolsos importantes, pero el éxito de estas acciones las podremos medir en relación al apalancamiento positivo que nos den, es decir, que por cada peso invertido en Penetración de Mercado logremos más que un peso de utilidad y a la vez podamos conseguir mayor participación de mercado.

## **CAPÍTULO II: ANTECEDENTES PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO**

### **2.1. Introducción**

En el presente capítulo se recopilarán antecedentes que permitan elegir la alternativa más conveniente para lograr la Penetración de Mercado en el caso de la tienda Ripley Rancagua.

Es necesario precisar el objetivo que presenta la tienda, ésta es la necesidad de crecimiento en el mercado de las tarjetas de crédito.

Para cumplir con el objetivo, se debe buscar la diferenciación del producto, reuniendo antecedentes que permitan diseñar una estrategia de marketing.

Se analizará a la compañía tanto interna, como externamente, desarrollando una Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Esta matriz identifica a sus principales competidores, midiendo sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de Ripley.

Este diagnóstico se verá complementado de una Investigación de Mercado, teniendo como eje principal a actuales y potenciales clientes y sus comportamientos de uso y de compra con la Tarjeta Ripley.

Se espera que dichos resultados otorguen información relevante para la implementación de estrategias de Penetración de Mercado.

## 2.2 Análisis de la Industria

### 2.2.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Esta Matriz permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, política, ambiental, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.<sup>10</sup>

Se estudiará la Tienda Ripley Rancagua en relación a su competencia más directa, Falabella, por ubicarse ambos al interior del Mall del Centro, pleno centro de la ciudad.

Se elaborará una lista de oportunidades y amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Se asignará a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito.

A su vez, se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 corresponde a la respuesta es *excelente*, 3 a la respuesta *está por arriba del promedio*, 2 a la respuesta *es de nivel promedio* y uno a la respuesta *es deficiente*.

Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

---

<sup>10</sup> David Fred R. – **Conceptos de Administración Estratégica**, Páginas 110 - 111, Novena Edición, Pearson Educación, México, 2003

### **Oportunidades**

1. Ingresar en Nuevos mercados o segmentos.
2. Crecimiento constante de la industria del Retail en Chile.
3. Alianzas con comercios adheridos
4. Expandir la línea de productos para satisfacer la demanda de los clientes.
5. Precios competitivos con marcas propias.

### **Amenazas**

1. Ingreso de nuevos competidores, con la llegada de tiendas como Umbrale, Foster y tiendas de calzado.
2. Cambios en las necesidades y gustos de los compradores. El mundo retail es muy dinámico, por eso la tienda debe reaccionar a los cambios.
3. Las tasas de interés publicadas son superiores a la competencia.
4. Aumento del poder negociador de los proveedores.
5. Los supermercados ingresan al sector retail y se convierten en competidores indirectos.



<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b><i>Oportunidades</i></b>			
Ingresar en nuevos mercados o segmentos	0,1	3	0,3
Crecimiento constante de la industria del retail	0,1	3	0,3
Alianzas con comercios adheridos fomentan el crecimiento del retail	0,15	4	0,6
Expandir la línea de productos para satisfacer la demanda de los clientes	0,12	3	0,36
Precios Competitivos con marcas propias	0,1	3	0,3
<b><i>Amenazas</i></b>			
Ingreso de nuevos competidores al Mall del Centro	0,1	3	0,3
Cambios en las necesidades y gustos de los compradores	0,08	4	0,32
Las tasas de interés publicadas son más altas que el de la competencia	0,1	3	0,3
Aumento del poder negociador de los proveedores	0,1	3	0,3
Los supermercados se han incorporado a la industria	0,05	3	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,23</b>

*La posición estratégica externa de Ripley es de 3,23 - lo que indica que se está aprovechando las oportunidades que brinda el entorno-*

### **2.2.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)**

Esta Matriz se elabora similar a la Matriz EFE, es la herramienta utilizada para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa.<sup>11</sup>

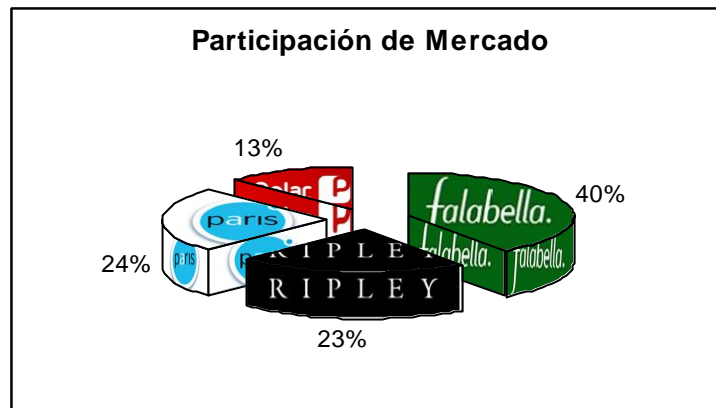
<sup>11</sup> David Fred R. – **Conceptos de Administración Estratégica**, Novena Edición, Pearson Educación, México, 2003

## Fortalezas

1. Variedad e Innovación de productos.
2. Invierte en Publicidad a nivel nacional con rostros de televisión para que queden en la retina del cliente.
3. Premio a vendedores sobre la fuerza de ventas. Ripley realiza atractivos sorteos por realizar ventas con la tarjeta de crédito.
4. Mayores espacios para exhibir productos.
5. Posición Financiera
6. Aumento de beneficios al suscribir la tarjeta.

## Debilidades

1. Participación de Mercado, es una comparación de ventas de una empresa con las ventas totales de la industria. Puede ser real o potencial<sup>12</sup>



Cuadro Participación de Mercado<sup>13</sup>

<sup>12</sup> [www.MarketingDirecto.Com](http://www.MarketingDirecto.Com)

<sup>13</sup> Memoria Ripley Corp 2009

El gráfico muestra un predominio de Falabella por sobre sus principales competidores, con una cuota de mercado similar al 40%. Le siguen Paris (24%) y Ripley (23%), donde cada tienda recurre a mejorar sus falencias para quedarse con el segundo lugar, finalmente se encuentra La Polar con un 13%.<sup>14</sup>

2. Problemas con el servicio de post ventas de las marcas
3. Reclamos por servicio y calidad de los productos.
4. Deficiente servicio al cliente.

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b><i>Fortalezas</i></b>			
Variedad de productos	0,1	3	0,3
Eficientes Campañas de Publicidad	0,1	4	0,4
Premio a vendedores sobre la fuerza de ventas	0,05	4	0,20
Mayores espacios para exhibir productos	0,05	4	0,20
Apunta al negocio financiero	0,15	4	0,60
Aumento de beneficios de la tarjeta de crédito	0,1	3	0,30
<b><i>Debilidades</i></b>			
La participación de mercado bajó a un 23%	0,15	2	0,30
Problemas con el servicio de post ventas de las marcas	0,05	2	0,10
Gran cantidad de reclamos por servicio y calidad de los productos	0,1	3	0,30
Deficiente servicio al cliente	0,15	3	0,45
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,15</b>

<sup>14</sup> Memoria Ripley Corp. S.A. 2010

*La posición estratégica interna de Ripley es de 3,15 -. destacando sus fortalezas como eje principal de éxito y trabajando en sus debilidades.*

### **2.2.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Los valores tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Las clasificaciones se refieren, a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal.

Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. <sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> David Fred R. – **Conceptos de Administración Estratégica**, Novena Edición, Pearson Educación, México, 2003

Matriz de Perfil Competitivo		Ripley		Falabella		Paris	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado
Participación en el mercado	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Competitividad de precios	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Posición financiera	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Calidad de los servicios	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Variedad de Productos	0,15	4	0,45	3	0,45	3	0,45
Publicidad	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,15</b>		<b>3,35</b>		<b>2,85</b>

Los factores críticos de mayor peso resultan la Participación de Mercado y Posición Financiera, ya que el primero es el que se pretende mejorar y el segundo es el que está enfocada Ripley con su negocio financiero.

Dentro de los totales ponderados, Falabella obtiene un 3,35.-, le sigue Ripley y finalmente Paris, lo que significa que las estrategias realizadas por Falabella le otorgan resultados más favorables que su competencia.

## **2.3 ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.3.1 Planteamiento del estudio de mercado**

Se realiza una Investigación de Mercado referida a los clientes de grandes tiendas que poseen tarjetas de crédito, consultándoles sobre su uso y percepciones de compra.

### **2.3.2 Justificación del estudio**

El sector del retail en Chile se ha modernizado constantemente, debido a los cambios en la demanda, y a los cambios producidos en la oferta, en las propias empresas.

Este rubro, se encuentra dominado por un número reducido de grandes tiendas, que hace que las principales entidades incrementen año tras año su cuota de mercado, a través de la introducción de otros formatos comerciales y a través de la compra de otras empresas.

Las grandes tiendas, Falabella, Paris y Ripley están desarrollando estrategias de crecimiento dinámicas que provocan importantes cambios dentro del sector. Estas estrategias afectan a los propios consumidores. A ellos les puede resultar interesante el incremento de los niveles de competencia desarrollados dentro del sector, ya que, de esta manera, podrían elegir entre los establecimientos que les dieran mejores precios y mayor número de servicios.

Por tanto, todos estos hechos hacen necesario que se analice con profundidad la evolución reciente de tienda Ripley, así como las estrategias de crecimiento que ha desarrollado.

### **2.3.3 Proceso de estudio de mercado**

#### **2.3.3.1 Definición del problema**

La baja Penetración de mercado de la Multitienda Ripley en relación a Falabella en la ciudad de Rancagua. Por lo tanto, existe la necesidad de buscar antecedentes para diseñar una estrategia de penetración de mercado de tienda Ripley Rancagua usando la tarjeta de crédito.

#### **2.3.3.2 Determinación de los objetivos**

##### ***Objetivo general***

- Conocer el comportamiento de uso y de compra de un consumidor, ya sea en potenciales o actuales clientes.

##### ***Objetivos del estudio***

- Conocer el objetivo de uso de tarjeta
  - ¿Por qué la usa/usaría?
- Conocer operaciones de uso de tarjeta<sup>16</sup>
  - ¿Cómo usa/usaría?
  - ¿Cuándo usa/usaría?
  - ¿Dónde usa/usaría?

---

<sup>16</sup> Kotler, P "Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control" 6° edición 1992.

### 2.3.4 Diseño de investigación exploratoria

Como no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio, se requiere explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado, se utilizará el tipo investigación exploratoria.

Por tratarse de una investigación por la cual se hace una propuesta, no habrá lugar a la formulación de hipótesis, conjeturas o preguntas.

### 2.3.5 Diseño de investigación concluyente

#### 2.3.5.1 Universo a investigar

El universo corresponde a hombres y mujeres mayores de edad.

En la ciudad de Rancagua residen 125.442 personas comprendidas entre los 20 a 65 años.<sup>17</sup>

### 2.3.6 Procedimiento de muestreo

#### 2.3.6.1 Proceso estadístico para encontrar el tamaño de muestra

##### Determinación del tamaño de la muestra

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

**N:** Número total de posibles encuestados: 125.442

---

<sup>17</sup> Datos según CENSO 2002, INE



<b>k:</b> Constante que depende del nivel de confianza:	1,64
<b>e:</b> Error muestral deseado:	8%
<b>p:</b> Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio:	0,5
<b>q:</b> Proporción de individuos que no poseen esa característica:	0,5
<b>n:</b> Es el tamaño de la muestra:	105

Como se desea entrevistar a potenciales y actuales clientes, se decidió realizar dos tipos de encuestas. Por lo tanto, se calculará la cantidad de clientes activos que usan la tarjeta de la tienda, y por otra parte, la cartera dormida y aquellos que no poseen la tarjeta.

José Luis Ibarra: Subgerente Financiero Ripley Rancagua: “Tenemos 86 mil clientes con tarjetas, de los cuales el 25% está activo, es decir tiene compra los últimos tres meses, el 40% ha comprado los últimos seis meses y el resto es la cartera dormida.”<sup>18</sup> Según el último Censo, los habitantes de la ciudad son 125.442<sup>19</sup>. Con estos datos, se deduce que 55.900 personas, son clientes activos; la cartera dormida es de 30.100 personas y quienes no poseerían la tarjeta son 39.442 personas (125.442 – 86.000).

---

<sup>18</sup> Ver Anexo 2 – Entrevista

<sup>19</sup> Datos según CENSO 2002 - INE

Del tamaño de la muestra, un 44,6% son clientes activos, y el resto son potenciales clientes (cartera dormida y no poseen la tarjeta).

En consecuencia, 47 personas a encuestar usan actualmente la tarjeta y 58 personas que no la usan o no poseen la tarjeta será el universo a investigar.

### **2.3.7 Selección y tamaño de la muestra**

El proceso de muestreo nos implica concretar las siguientes etapas:

- Definición de la población objeto de estudio.
- Selección del método de muestreo probabilístico.
- Determinación del tamaño de la muestra.
- Diseño del plan de muestreo y seleccionar la muestra.

### **2.3.8 Selección de la Población**

#### **2.3.8.1 Métodos de muestreo**

Se necesita obtener una muestra aleatoria de 105 personas de ambos sexos comprendidas entre 20 y 65 años que representarán la población de la comuna de Rancagua.

De este universo, 47 personas poseen la tarjeta y la usan activamente, y 58 personas no poseen la tarjeta.

### **2.3.9 Tamaño de la muestra**

- *El nivel de confianza seleccionado:* para este estudio fue de 0,95.
- *El error muestral:* Se escogió un 8% de error en un nivel de confianza específico.
- *La variación de la población:* La variación o variabilidad de la población que la mide la desviación estándar.

### **2.3.10 Criterio de segmentación de los consumidores**

#### **2.3.10.1 Variables demográficas**

Los criterios establecidos para la investigación son personas de ambos sexos, con edades comprendidas entre los 20 y 65 años, ya que son los potenciales clientes y también los que usarían activamente la tarjeta de crédito.

#### **2.3.10.2 Variables psicográficas**

Hombres y mujeres mayores de edad, que transiten en el Mall del Centro, donde están ubicadas las tiendas Ripley y Falabella.

#### **2.3.10.3 Variables geográficas**

Se ha escogido la ciudad de Rancagua, Región del Libertador B. O'Higgins como mercado objetivo, por ser la tienda del área

sur con la mayor concentración de tarjetas en clientes. Además he sido contratada para realizar este estudio.

## Mapa político VI Región



Fuente: Gobierno Regional de O'Higgins

### 2.3.11 Obtención de la información

Para la recolección de información se requiere de datos primarios, estos son aquellos que se obtienen directamente de la realidad, recolectándolos con instrumentos propios.

La fuente que se va a utilizar en la investigación será principalmente la encuesta a clientes reales/potenciales de tarjeta de crédito de grandes tiendas ubicadas en el Mall del Centro de la ciudad de Rancagua.

Las fuentes de datos se clasifican también en internas y externas. Las fuentes de información internas están conformadas por los registros disponibles en la organización, y las fuentes de información externas son todas aquellas personas, organizaciones o instituciones que están fuera de la empresa y pueden proporcionar algún tipo de información.

### **2.3.11.1 Fuentes de Obtención de Datos**

Los datos necesarios para llevar a cabo esta investigación se han obtenido con fuentes externas e internas a la empresa.

#### *Fuentes Externas:*

Páginas web:

- Publicaciones periódicas.
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

#### *Fuentes internas:*

Memorias publicadas.

Página web:

- [www.ripley.cl](http://www.ripley.cl)

Entrevista

### **2.3.11.2 Modelo de la encuesta**

El método aplicado para recolectar la información será mediante una entrevista personal (cuestionario). Esta encuesta tendrá las siguientes características:

- Se realizará en forma directa y personal.
- Tendrá un total de 8 preguntas.
- Es de rápida aplicación, con preguntas simples.
- Tendrá 4 preguntas cerradas, y 4 abiertas.

### **2.3.12 Codificación**

Posteriormente a la edición de los datos se llevó a cabo la *codificación* de los mismos, que consiste en asignar códigos numéricos a las respuestas obtenidas para poder efectuar el tratamiento estadístico de datos.

#### **Determinación del Programa de Muestreo**

##### **a) Determinación de las unidades de muestreo**

La unidad de muestreo para la investigación serán las personas de ambos sexos, de edades comprendidas entre los 20 y 65 años, y además que estén situadas en la ciudad de Rancagua, en un día determinado.

##### **b) Determinación del tipo de muestreo**

Para esta investigación se utiliza el muestreo aleatorio simple, ya que las personas encuestadas fueron elegidas al azar.

Se obtiene una muestra aleatoria de 105 personas de ambos sexos comprendidas entre 20 y 65 años que representarán la población de la ciudad de Rancagua.

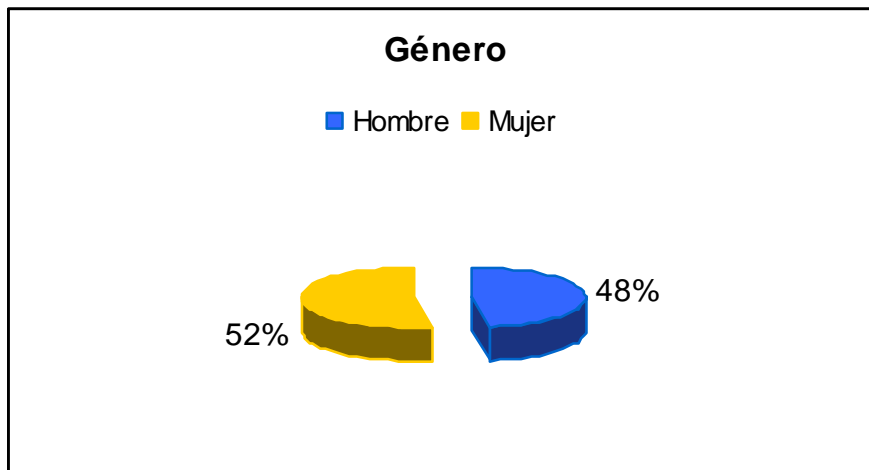
c) Determinación de los elementos componentes de la muestra

Hombres y mujeres mayores de edad, que transiten en el Mall del Centro, donde se ubican ubicadas las tiendas de Ripley y Falabella.

## 2.4 Procesamiento de datos

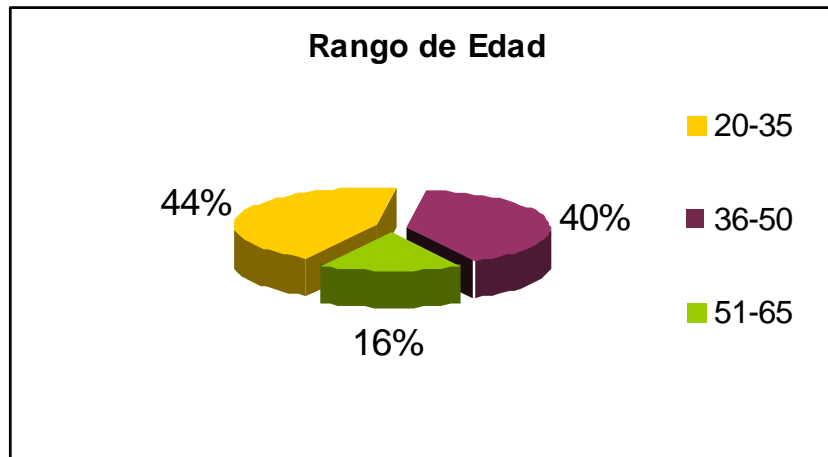
### Datos de Identificación:

Gráfico 1.



Del total de 105 encuestados, el 52% corresponde a sexo femenino (55 personas) y el 48% restante es de sexo masculino (50 personas).

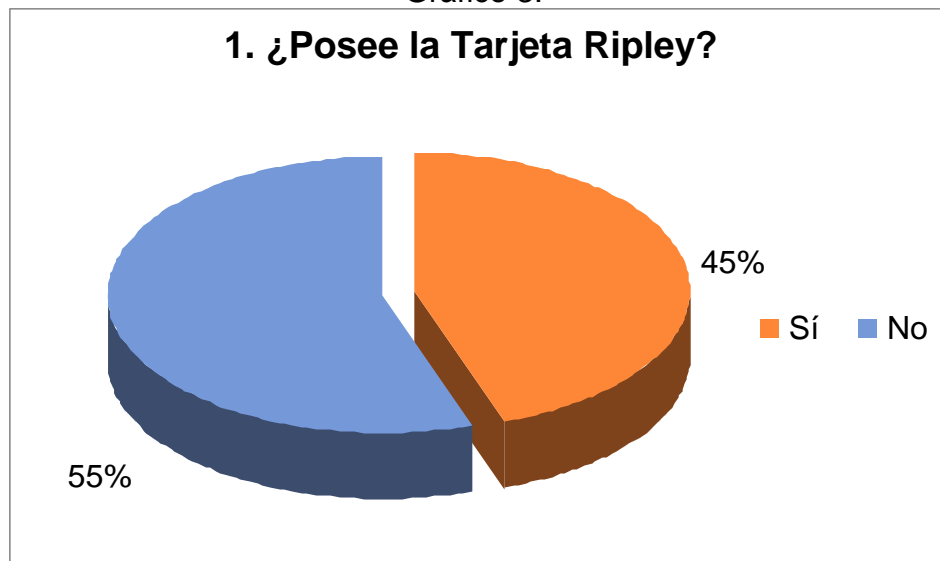
Gráfico 2.



El 44% de los encuestados comprende las edades entre 20 y 35 años (adulto joven), el 40% posee entre 36 y 50 años (adulto), y el 16% restante tiene entre 51 y 65 años. De 65 años o más no se consultó, puesto que esa edad no es relevante para obtener la tarjeta de crédito.

### Pregunta N° 1

Gráfico 3.





El 45% de los encuestados poseen la tarjeta (47 personas), mientras el 55% no la tiene (58 personas), de igual forma las personas tienen acceso y uso de ésta.

**Pregunta N° 2 ¿Por qué usa/ría la Tarjeta Ripley?**

Motivo de uso	20-35		36-50		51-65		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	
Posee Tarjeta							
Facilidad de Pago	1	2	4	2	0	0	9
Variedad Com. Adherido	2	2	1	1	1	0	7
Seguridad	2	0	0	0	0	1	3
Comodidad	2	1	1	0	0	0	4
Promociones	8	4	7	4	3	2	28
Falta de Efectivo	4	4	3	1	2	3	17

Motivo de uso	20-35		36-50		51-65		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	
No posee Tarjeta							
Facilidad de Pago	0	4	6	5	2	0	17
Variedad Com. Adherido	4	1	2	0	0	1	8
Seguridad	0	2	2	2	0	1	7
Comodidad	1	5	3	2	0	2	13
Promociones	7	5	10	2	3	0	27
Falta de Efectivo	4	8	6	5	1	4	28

En las tablas recién vistas, está la comparación entre quienes son actuales y potenciales clientes, en relación al motivo de uso de la tarjeta, segmentados en género y edad.

En el primer recuadro (Personas que poseen la tarjeta), destaca la opción “Promociones”, mujeres entre 20 y 50 años, donde se desata la más alta votación.

En el siguiente recuadro, (personas que no poseen tarjeta) comparten preferencia “Falta de Efectivo” y “Promociones”, en la primera opción,

mujeres entre 20 y 50 años. En cambio, para “Falta de Efectivo”, hombres de 20-50 años y mujeres de 36-50 años son los destacados.

Gráfico 4.

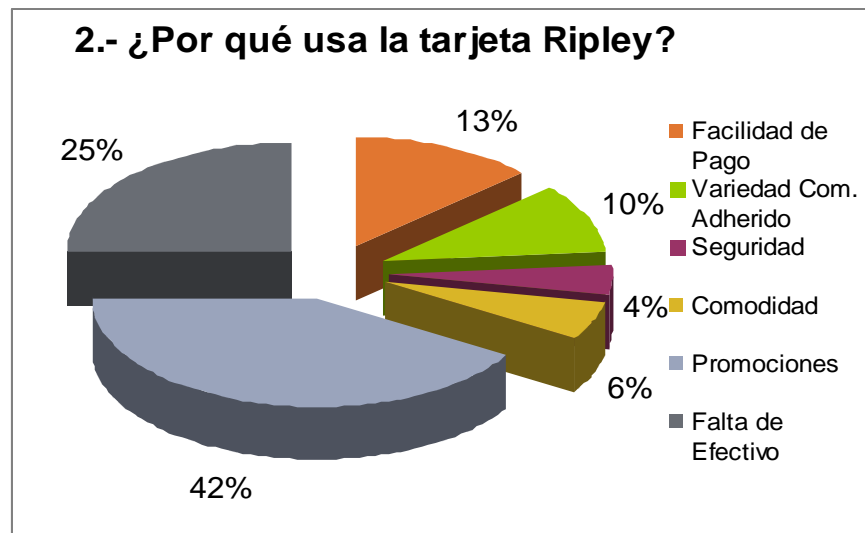
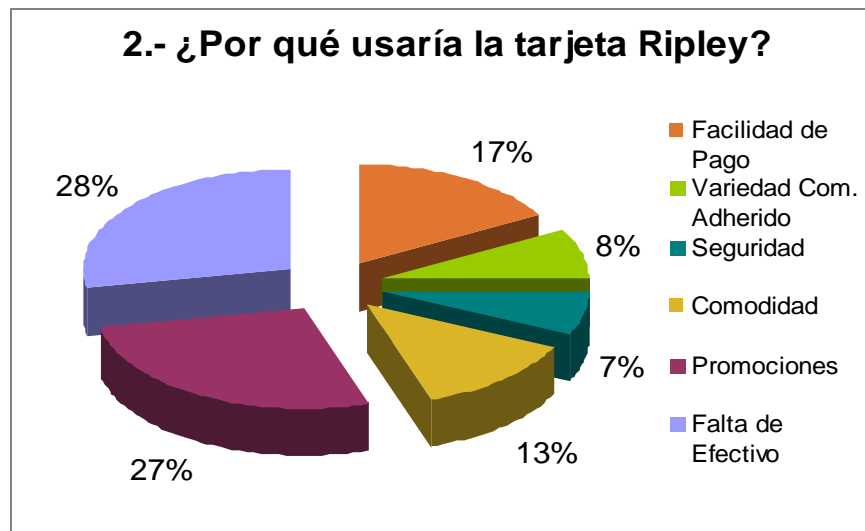


Gráfico 5.



Esta pregunta apunta al motivo de uso o probable uso de la Tarjeta. La alternativa más significativa fue “Promociones” (55 preferencias), le siguió “Falta de Efectivo” (45), la tercera fue “Facilidad de Pago” (26),

continúan “Comodidad” (17), “Variedad de Comercio Adherido” (15), y “Seguridad” (10).

**Pregunta N° 3 ¿En cuántas cuotas realiza/ría el pago?**

Cantidad Cuotas	20-35		36-50		51-65		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	
Posee Tarjeta							
1 cuota	0	2	0	1	0	0	3
3 cuotas	6	4	8	1	4	1	24
4 - 6 cuotas	2	1	3	1	0	2	9
7 - 12 cuotas	0	1	0	0	0	0	1
Depende del Monto	4	1	1	2	0	2	10

Cantidad Cuotas	20-35		36-50		51-65		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	
No posee Tarjeta							
1 cuota	0	0	0	1	0	0	1
3 cuotas	9	8	8	6	1	3	35
4 - 6 cuotas	0	5	4	2	1	1	13
7 - 12 cuotas	0	0	0	1	0	0	1
Depende del Monto	1	2	1	2	1	1	8

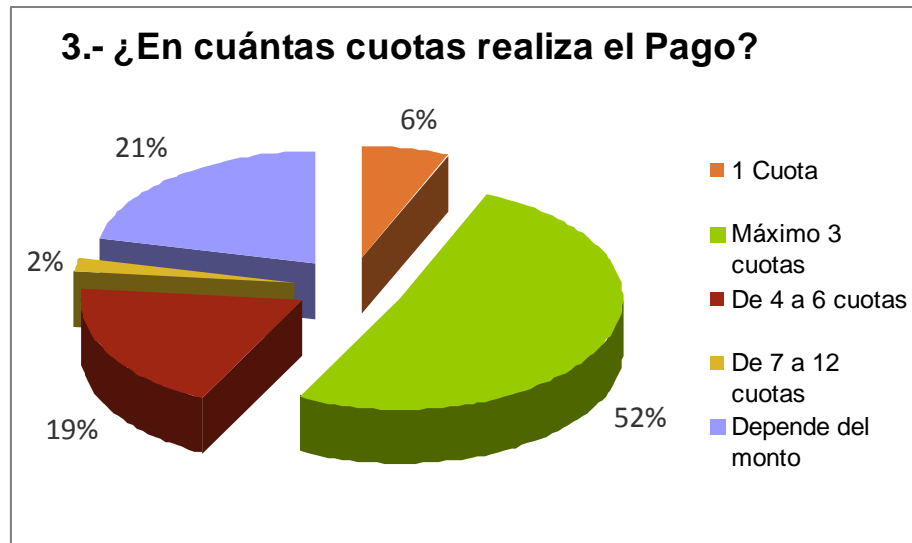
La primera tabla corresponde a quienes poseen la tarjeta, según género y edad. La pregunta se orienta al número de cuotas el cual cancelan normalmente sus cuentas.

De preferencia, las mujeres usan la modalidad 3 cuotas, destacando el rango de edad 36-50 años, pero los otros rangos de edad de mujeres también son significativos.

Para quienes no poseen la tarjeta, también usarían el modo de 3 cuotas, en mujeres de 20-50 años, y en hombres de 20-50 años.

La tendencia indica que actuales o potenciales clientes no se endeudan por más cuotas, puesto que hasta tres podría mantener precio contado.

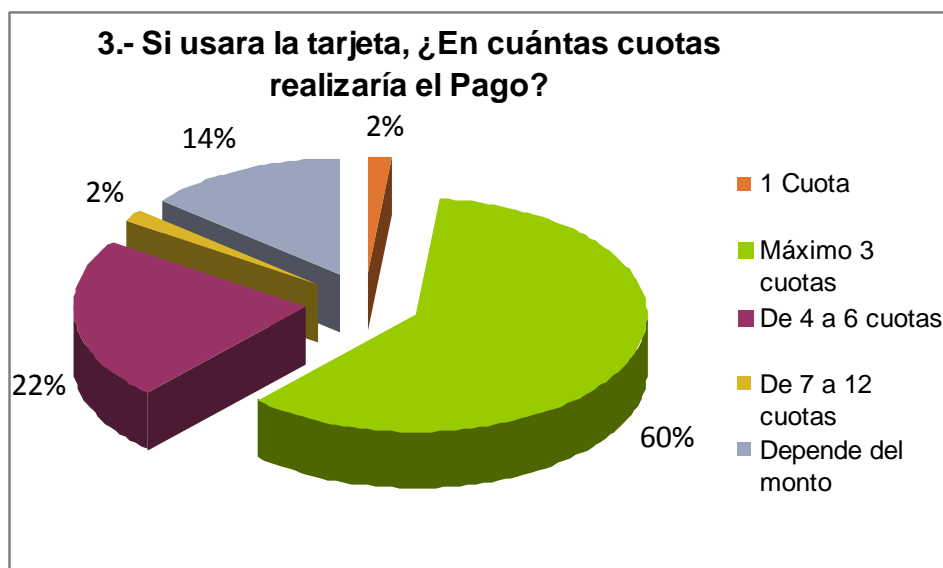
Gráfico 6.



En la gráfica sólo se consideran los clientes que poseen la tarjeta. La opción más frecuentada en la pregunta N° 3 fue “Máximo 3 cuotas” con un 52% (24 preferencias); le siguen las opciones “Depende del Monto” 21% (10 preferencias), “De 3 a 6 cuotas” 19% (9 Preferencias); “Una cuota” alcanzó un 6% (3 preferencias), y finalmente “Máximo 12 cuotas” se respondió sólo una vez, registrando un 2%.

Se desprende del gráfico anterior que las personas mayoritariamente eligen realizar el pago en un máximo de 3 cuotas, considerando la modalidad “Un pie y Dos cuotas”, que es la opción más válida a la hora de decidir cancelar la deuda, puesto que se mantiene el Precio Contado.

Gráfico 7.



Este gráfico señala la opinión de quienes no poseen la tarjeta, y se refiere a la modalidad de pago que usarían en el caso de ocuparla.

De esta manera, las elecciones son: “Máximo 3 cuotas” con un 60% (35 preferencias), seguido de “3 a 6 cuotas” con un 22% (13), “Depende del monto” comprende un 14% con 8 preferencias, y comparten el 2% quienes cancelarían en “1 cuota” y “Más de 6 cuotas” con una preferencia cada uno.

**Pregunta N° 4 ¿Realiza/ría el pago normal o diferido?**

Forma de pago	20-35		36-50		51-65		TOTAL
Posee Tarjeta	F	M	F	M	F	M	
Normal	12	9	12	4	4	4	45
Diferido	0	0	0	1	0	1	2

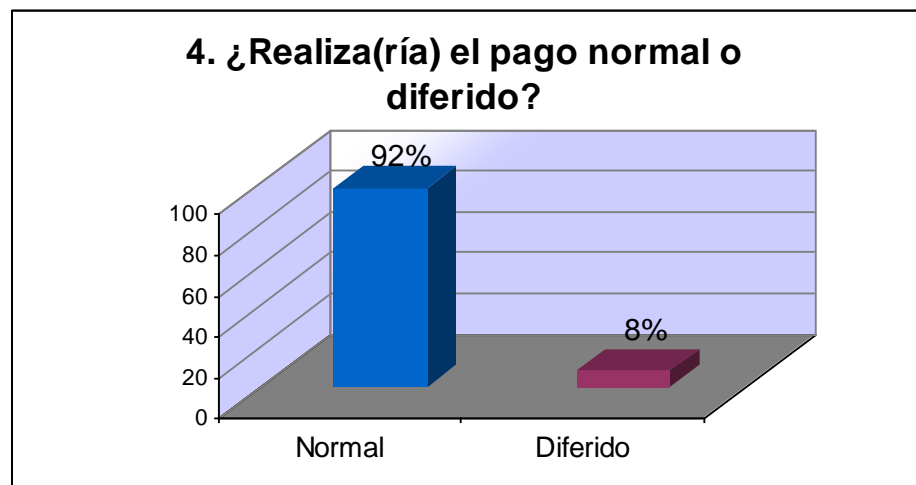
Forma de pago	20-35		36-50		51-65		TOTAL
No posee Tarjeta	F	M	F	M	F	M	
Normal	9	12	13	12	2	4	52
Diferido	1	3	0	0	1	1	6

Ambos cuadros arrojan resultados similares, donde en casos de poseer y no poseer la tarjeta, prefieren la modalidad de pago normal.

Las personas que poseen la tarjeta y prefieren modo normal son 45 (96%), mientras quienes lo hacen de modo diferido son 2 (4%).

Para los potenciales clientes, 52 de ellos cancelarían mediante modo normal (90%) y 6 de ellos de modo diferido (10%).

Gráfico 8.



La mayoría de las personas señaló que cancelan o cancelarían su deuda de forma normal, esta opción se repitió 97 veces y consiguió un 92%, los demás lo harán de modo diferido, éstos fueron 8 personas consiguiendo un 8%.

**Pregunta N° 5 ¿En qué ocasiones usa/ría la Tarjeta Ripley?**

Ocasiones de Uso	20-35		36-50		51-65		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	
Compras en tienda	1	1	7	0	1	0	10
Falta de Efectivo	2	6	2	1	1	2	14
Montos Altos	0	0	0	1	1	2	4
Recitales	1	1	0	0	0	0	2
Fechas especiales	0	0	1	0	0	0	1
Avances	0	0	1	0	0	0	1
Promociones	8	2	2	4	3	2	21

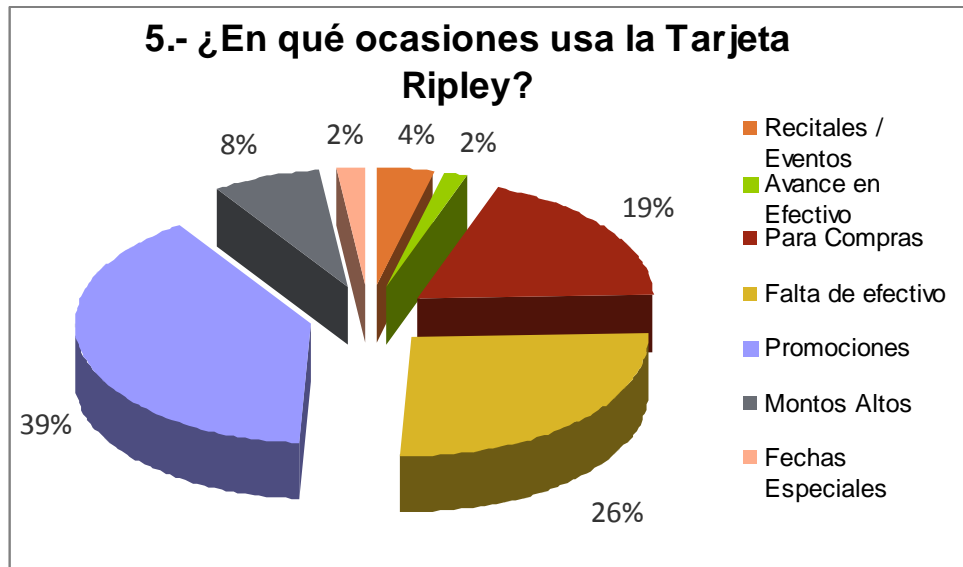
Ocasiones de Uso	20-35		36-50		51-65		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	
No posee Tarjeta							
Compras en tienda	0	4	1	4	0	1	10
Falta de Efectivo	3	4	6	4	2	2	21
Montos Altos	0	2	2	0	0	2	6
Fechas especiales	3	1	2	1	0	0	7
Avances	0	0	0	0	0	1	1
Promociones	4	5	3	3	1	0	16
Comercio Asociado	0	0	1	0	0	0	1

En el primer cuadro, mujeres de 20-35 años que poseen la tarjeta responden en "Promociones", mujeres de 36 a 50 años en "Compras en la tienda" y le suceden hombres de 20-35 años por "Falta de efectivo".

En los potenciales clientes, ambos géneros de 36-50 años respondieron la opción "Falta de efectivo", lo cual indica que recurrirían a esta opción cuando no poseen dinero en efectivo.

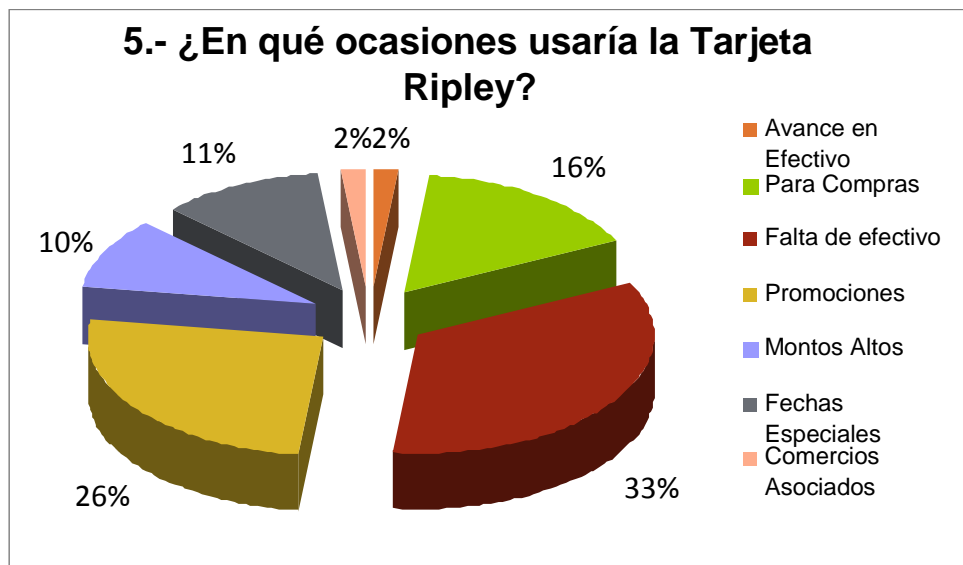
Otra cifra significativa es de los hombres de edad 20 a 35 años que usarían la tarjeta para "Promociones".

Gráfico 9.



De los encuestados que tienen la Tarjeta Ripley, 39% de las personas la usan cuando hay “Promociones con la tarjeta”, 26% de las personas por “Falta de Efectivo”, 19% “Para comprar en la tienda en cualquier momento”, y proporciones más pequeñas se dividen en “Montos altos”, “Fechas especiales”, “Eventos musicales” y “Avances en Efectivo”.

Gráfico 10.





Este gráfico muestra las opiniones de personas que no poseen la Tarjeta y explican cuándo la usarían. De esto se desprende que un 33% de ellas prefieren la opción “Falta de efectivo”, un 26% responden “Promociones con la tarjeta”, le siguen las opciones “Para compras en cualquier momento”, “Fechas especiales y “Montos altos”; en una cifra inferior cuentan “Comercios Asociados” y “Avance en efectivo”.

**Pregunta N° 6 ¿Dónde usa/ría su tarjeta?**

Lugar de Uso	20-35		36-50		51-65		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	
Tienda	12	9	12	5	4	5	47
Banco	0	0	0	1	0	0	1
Comercio	2	5	5	2	2	1	17

Lugar de Uso	20-35		36-50		51-65		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	
Tienda	10	15	12	12	3	5	57
Banco	0	1	0	1	0	0	2
Comercio	6	3	6	3	1	0	19

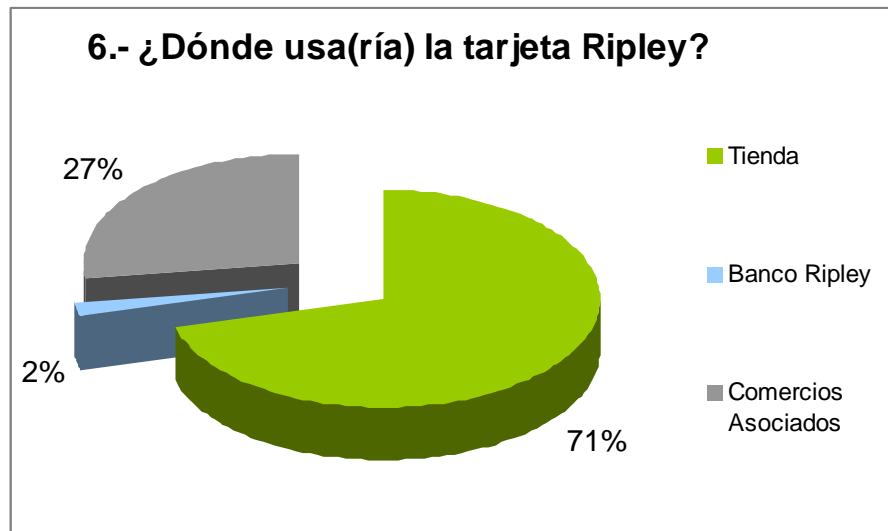
En ambas tablas se aprecia la misma tendencia, puesto que para actuales clientes su totalidad usa su tarjeta en la tienda, donde mujeres de 20 a 50 años comprenden la mayoría, misma edad para los hombres en un grado menor.

En la segunda tabla, hombres de 20 a 50 años destacan en un alto porcentaje respecto de las mujeres quienes usarían la tarjeta en la tienda.

Cabe destacar, la preferencia por los comercios adheridos, que de a poco se gana un espacio en el uso de la tarjeta, donde hombres de 20-35 y mujeres de 36-50 años son quienes más la utilizan.

Mientras tanto en los potenciales clientes, mujeres de 20 a 50 años tienen el comercio adherido como una opción latente a utilizar la tarjeta de la tienda.

Gráfico 11.



De un total de 105 encuestados, 104 de ellos respondieron que usan o usarían la tarjeta Ripley en la Tienda, 40 personas lo harán en Comercios Adheridos, y en su minoría en Banco Ripley (3 personas).

**Pregunta N°7 ¿En qué departamentos de la tienda usa/ría la tarjeta?**

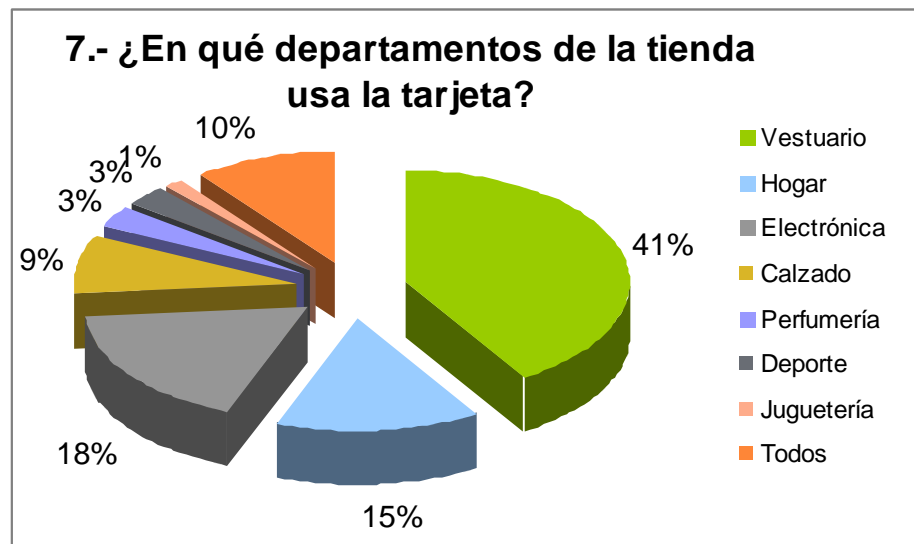
Sección en Tienda	20-35		36-50		51-65		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	
Vestuario	9	4	10	1	3	1	28
Electrónica	2	3	1	3	1	2	12
Hogar	3	0	4	0	0	3	10
Calzado	2	0	2	0	1	1	6
Perfumería	1	0	1	0	0	0	2
Juguetería	1	0	0	0	0	0	1
Deporte	0	1	0	0	0	1	2
Todos	2	2	0	2	1	0	7

Sección en Tienda	20-35		36-50		51-65		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	
Vestuario	7	5	9	5	2	5	33
Electrónica	3	4	1	3	0	1	11
Hogar	2	2	5	2	2	3	16
Calzado	1	1	1	0	0	1	4
Perfumería	1	0	2	0	1	0	4
Juguetería	1	0	3	0	0	0	4
Deporte	1	6	1	1	0	0	9
Todos	1	2	0	4	0	0	7

Según los departamentos más preferidos por los actuales clientes cuentan; vestuario, donde mujeres de 20 a 50 años cancelan con tarjeta en mayor proporción que los hombres. En una cifra inferior destaca el sector hogar, nuevamente mujeres de 20 a 50.

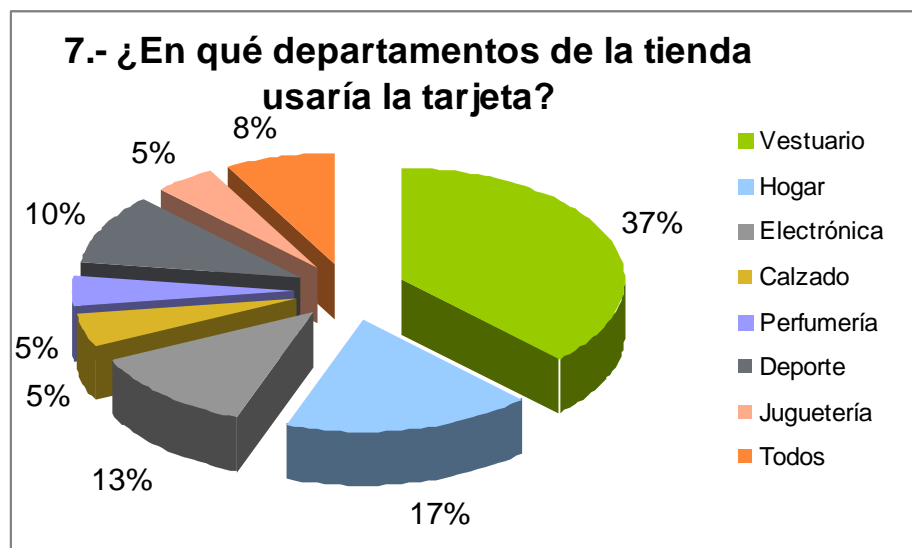
Para los potenciales clientes, también vestuario destaca como preferencia, mujeres de 20 a 50 años usarían su tarjeta en esta sección. Asimismo, hombres de 20-65 años la usarían en vestuario. En menor cantidad, hombres de 20-50 años la usarían en electrónica y hogar.

Gráfico 12.



El gráfico apunta a los departamentos de preferencia donde los clientes utilizan la Tarjeta de Crédito, en su mayoría son en Vestuario (41%), en un grado menor de importancia están Electrónica (18%), Hogar (15%), Calzado (9%), y un número pequeño lo hacen en Deporte, Perfumería y Juguetería.

Gráfico 13.



La tendencia en este gráfico que se enfoca a los potenciales clientes es similar a la anterior, pues Vestuario obtiene 37% de las preferencias, Hogar (17%), Electrónica (13%) y Deporte (10%), en inferior cantidad aparece Juguetería, Perfumería y Calzado.

**Pregunta N°8 Si usa su tarjeta en comercios adheridos, ¿En cuál(es) serían?**

Comercio Asociado	20-35		36-50		51-65		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	
Supermercados	0	0	1	1	0	0	2
Farmacias	3	1	2	0	2	0	8
Gasolinera	0	2	1	0	0	0	3
Calzado	1	0	0	0	0	0	1
Comida rápida	2	0	0	0	0	1	3
Tiendas	1	0	1	0	0	0	2
Gimnasios	0	1	0	0	0	0	1
Clínicas	0	1	0	1	0	0	2
Recitales	1	1	0	0	0	0	2
Pagos por Internet	0	0	1	0	0	0	1

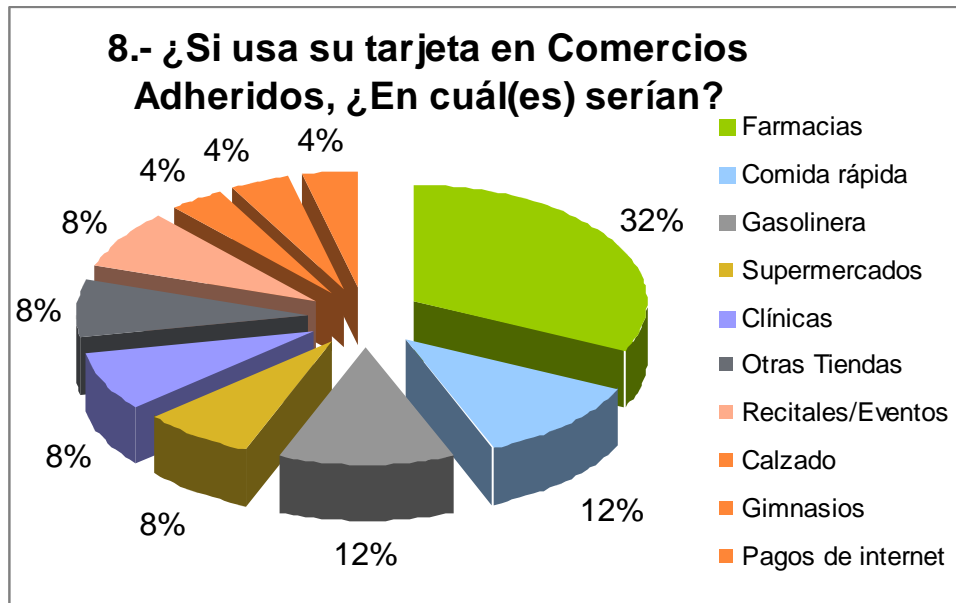
Comercio Asociado	20-35		36-50		51-65		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	
NO POSEE							
Supermercados	3	0	3	0	0	0	6
Farmacias	4	0	1	0	1	0	6
Gasolinera	0	1	0	0	0	0	1
Calzado	2	2	1	0	0	0	5
Comida rápida	2	0	1	2	0	0	5
Clínicas							0
Recitales	0	0	1	0	0	0	1

En los actuales clientes, hay una clara tendencia de uso en farmacias, por lo tanto una estrategia debería apuntada a ese sector.

Mientras que quienes no tienen la tarjeta, su interés está centrado en usarla en otras áreas:

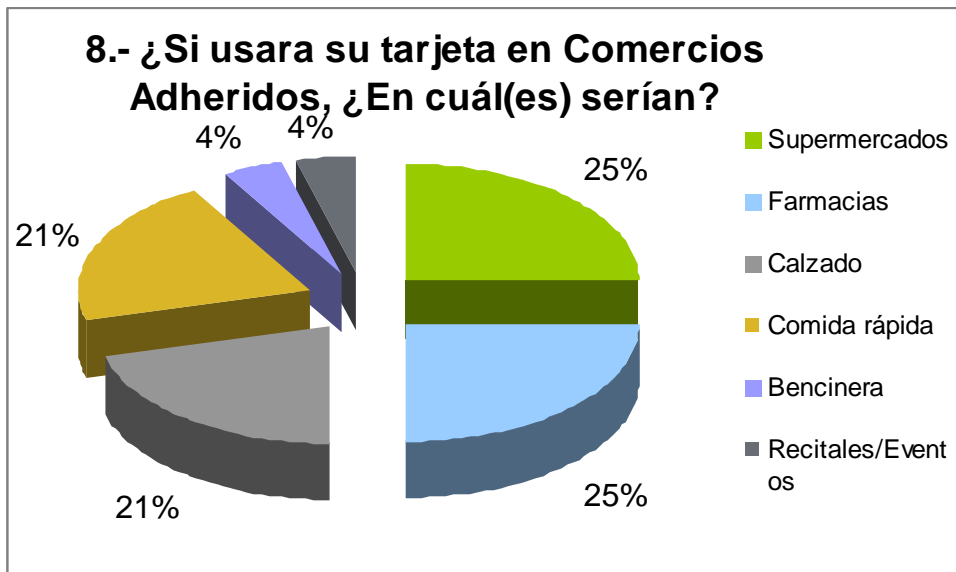
- Supermercados
- Farmacias
- Calzado
- Comida Rápida

Gráfico 14.



En comercios asociados donde los clientes usan su tarjeta, un 32% de ellos respondió “Farmacias”, en su mayoría mujeres de 20 a 65 años.

Gráfico 15.



En cuanto a potenciales clientes, las opciones “Supermercados” y “Farmacias” se reparten las más altas preferencias, con 25% para ambas, donde mujeres de 20 a 50 años son quienes respondieron en mayor cantidad. “Comida rápida” y “Tiendas de calzado” también fueron seleccionadas como alternativas de posible uso del crédito.

Como dato, Unimarc otorga el 7% de descuento a los clientes que cancelan con su tarjeta Ripley en el Supermercado, una alternativa viable como enganche a usar el crédito.

## CAPÍTULO III: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

### 3.1 Introducción

El mercado de las tiendas comerciales es muy potente en nuestro país, las campañas de marketing usan cada vez más recursos, días especiales de descuentos, promociones, publicidad con personajes influyentes, todos caminos viables para aumentar puntos de participación.

Asimismo, el Retail constantemente busca mecanismos para atraer a clientes, pero dado lo cambiante del negocio, las tiendas deben incorporar a menudo nuevas estrategias para sorprender.

La experiencia indica que las estrategias menos riesgosas y de mayor éxito son las enfocadas en el producto actual, asimismo obtiene más resultados la que pretende potenciar el producto actual en el mismo mercado, dado los conocimientos de la tienda acerca del negocio.

Ripley busca captar clientes mediante su producto “tarjeta”, lo cual no sólo se usa en la tienda, atrayentes convenios en comercios adheridos pretenden potenciar la colocación y uso del dinero plástico.

Frente a esta condición, se sugieren alternativas a la Tienda Ripley Rancagua para desarrollar una Estrategia de Marketing, que permita aprovechar las oportunidades considerando las fortalezas que posee el producto.



### 3.2 Análisis de la Situación

Con el fin de brindar un servicio de excelencia a los clientes y entregar soluciones a todas las necesidades de los consumidores, Ripley ha puesto especial énfasis en el desarrollo de la Tarjeta Ripley como un medio de pago atractivo, ofreciendo a sus clientes una tarjeta que les permita realizar todas sus compras y obtener importantes beneficios.

La Tarjeta Ripley ha estado constantemente incorporando nuevos productos y servicios a la vanguardia de la industria.

El uso de la Tarjeta Ripley está orientado a todos los segmentos de la población, aún cuando su uso es mayor en los segmentos medios. Los beneficios a los que pueden acceder los usuarios de la Tarjeta Ripley son, entre otros, utilizarla como medio de pago en todas las tiendas Ripley del país y acceder con ella a atractivos descuentos, así como en las más de 11.500 alianzas estratégicas que permiten acceder a más de 70.000 establecimientos comerciales a nivel nacional, destacándose entre ellos estaciones de servicio, supermercados, empresas de telecomunicaciones, entre muchas otras. Asimismo, los clientes pueden optar a una amplia gama de seguros de bienes raíces, automotriz, personales y de garantía asociada a los productos vendidos.

Cabe destacar además el programa de fidelización RipleyPuntos, que permite canjear los puntos acumulados por el uso de la tarjeta por cualquier producto de la tienda, operando como un descuento inmediato en cualquier compra.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> <http://inversionistas.ripley.cl/negocios/credito.html>

### 3.3 Definición de Objetivos

Toda empresa busca diferenciarse de sus competidores a través de la Innovación, eso se puede alcanzar a través de guías de objetivos, políticas y estrategias.

En el caso de Ripley Rancagua, nuestro objeto de estudio es la Tarjeta de Crédito de la Tienda, por lo tanto la innovación se logra lanzando nuevos usos de ésta para contribuir a su preferencia.

#### **Objetivo**

El objetivo es lograr una Penetración de Mercado, vendiendo más de lo mismo mediante estrategias diferenciadas.

- **Actuales Clientes:** Se desea que los clientes actuales compren más con la tarjeta, para ello se necesita aumentar el atractivo del producto.
- **Potenciales Clientes:** Se busca que adquieran y usen su tarjeta, produciendo un grado de atractivo del producto para el cliente.

De esta manera, se debe usar una estrategia acorde a las condiciones del mercado y con la real diferenciación de la competencia, de modo que se busca la forma de brindar más opciones de uso de la tarjeta mediante diferenciación.

**Objetivos para el primer año:** Ripley Rancagua representa el 1,91% de tarjetas activas en comparación al similar nacional. (55.900 v/s 2.916.000 de tarjetas activas).

- ✓ Se desea aumentar en un 10% el uso de las tarjetas en Tienda Rancagua, ya sea en suscribir nuevas o atraer a la cartera dormida (que contempla un 35% de las tarjetas de la tienda).

- ✓ Entonces se espera tener en uso 5.590 tarjetas más, comprendidas en un 60% de nuevos clientes (3.354) y el 40% restante (2.236) cautivar a los clientes que no utilizan su tarjeta.
- ✓ Este aumento de tarjetas de crédito es equivalente a un aumento de ventas en \$363.089.287.-

### **3.4 Mercados Meta**

El público meta principal es de personas de estratos medios bajos C2 y C3, que usualmente usan el crédito para realizar sus compras u obtener avances en efectivo. El segmento ABC1 generalmente no acostumbra a endeudarse.

#### **Segmento Etéreo:**

- Estudiantes de nivel superior y universitarios (superior a 21 años), que resulta atractivo para ellos poseer una tarjeta, puesto que contiene una serie de beneficios útiles para el público joven.
- Adultos de 35 a 70 años, (en especial mujeres que usan con más frecuencia al crédito) que pueden utilizar la tarjeta en áreas de salud, ya sea farmacias o clínicas, donde los descuentos o pago en cuotas con la Tarjeta Ripley, la hace atractiva.

### **3.5 Posicionamiento**

La estrategia de marketing de Ripley se basa en posicionamiento en torno a la diferenciación del producto.

Mediante la diferenciación estamos posicionando la Súper Tarjeta Ripley como el producto que tiene más beneficios en el

mercado, tanto para quienes recién la adquieren, como para actuales clientes.

### 3.6 Desarrollo del Marketing Mix

#### 3.6.1 Diseño de Producto

El producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.<sup>21</sup> La tarjeta de crédito se ofrece a las personas para que éstas la adquieran y compren con ella.

##### 3.6.1.1 Niveles de Producto

- a) **Beneficio Básico:** Es el servicio o beneficio fundamental que el cliente está comprando realmente. El beneficio básico de Tarjeta Ripley es el crédito.
- b) **Producto Básico:** Una tarjeta de plástico, que se utiliza como medio de pago exclusivo para clientes Ripley en todas las tiendas del país y comercios asociados, para financiar sus compras en pagos mensuales.
- c) **Producto esperado:** Un conjunto de atributos y condiciones que los compradores esperan cuando adquieren la tarjeta. Son los beneficios que los clientes esperan recibir dentro de la tienda como fuera de ella, ya sea en comercios adheridos y Banco Ripley.

---

<sup>21</sup> Kotler Phillip - **Dirección de Marketing**, Edición del Milenio (10ª edición), Prentice Hall, Madrid, 2000

### **Beneficios existentes para nuevos clientes**

- Tarjeta Ripley del color que quieras
- \$10.000 pesos de regalo en tu primera compra con Tarjeta Ripley.
- \$100 de descuento en combustibles. (Sábados y Domingos, sólo por 3 meses)
- 7% de descuento todos los sábados en Unimarc.
- 10% de descuento en la primera compra en Salcobrand con tu Tarjeta Ripley.

### **Beneficios existentes para actuales clientes**

- Usa tus Ripley Puntos en lo que quieras de la Tienda.
- Acumula doble Ripley Puntos con la Tarjeta.
- Las mejores ofertas con la Tarjeta Ripley.
- Uso de Tarjeta en Comercios Adheridos.
- Haz tus compras en [www.ripley.cl](http://www.ripley.cl) más fácil y rápido.
- Recibe tu estado de cuenta vía e-mail.
- Estado de cuenta con información más fácil y clara.
- Servicio al Cliente para Tarjeta Ripley vía telefónica.
- Pago de tarjeta Ripley en [www.ripley.cl](http://www.ripley.cl)
- Con la Tarjeta Ripley recarga tu celular (Entel, Claro y Movistar) en cualquier caja Ripley o desde tu equipo. En la primera recarga, obtienes un 30% adicional.<sup>22</sup>

---

22

[http://www.ripley.cl/wcsstore/Ripley/en\\_US/Ripley\\_files/home/flash/solicita\\_tu\\_tarjeta/pide\\_tu\\_tarjeta/index.htm](http://www.ripley.cl/wcsstore/Ripley/en_US/Ripley_files/home/flash/solicita_tu_tarjeta/pide_tu_tarjeta/index.htm)

- d) **Producto aumentado:** El cliente siempre espera más beneficios al menor costo, para ello se necesita incorporar constantemente más beneficios y facilidades al cliente para que use su tarjeta.

#### **Nuevos beneficios para potenciales clientes**

- Descuentos en otras farmacias en la primera compra (Cruz Verde y Ahumada).
- Prolongación de tiempo para \$100 de descuento en combustibles (que exceda los tres meses). Se espera que se extienda a un año.
- 20% descuento en sector Hogar o Electrónica en la primera compra.

#### **Nuevos beneficios para actuales clientes**

- Aumento de cupo disponible en la tarjeta.
  - Nuevos puntos de uso de la tarjeta - Más beneficios con comercios locales.
  - Uso de tarjeta en establecimientos del área salud (Clínicas en Rancagua).
  - Promociones de productos con empresas relacionadas, al comprar un producto, se puede llevar otro por un valor más bajo.
  - Amplitud de días con descuento en Unimarc.
- e) **Producto potencial:** Abarca las acciones que pueda hacer en un futuro para continuar diferenciando y haciendo preferente producto en el mercado.

A continuación, se muestra la población según género/edad y el número de encuestas realizadas en la Investigación de Mercado en el capítulo anterior, lo cual permitirá tener una comparación con el número de habitantes estimados para el año 2010 según el INE.

Género / Edad	20-35		36-50		51-65	
Hombre	67.808	24	70.889	17	48.365	10
Mujer	65.738	22	70.015	25	48.401	7

De la tabla recién publicada, se desprende que la mayor concentración de población se encuentra en las edades comprendidas entre los 36-50 años, por lo tanto es ahí donde se centrarán las alternativas de Penetración de Mercado.

Para lograr el objetivo propuesto se buscan alternativas viables que alcancen diferenciación de sus principales competidores, mediante un aumento de usos del producto.

### 3.6.1.1.1 Desarrollo de acciones

#### **Nuevos beneficios para potenciales clientes**

- Las personas desearían usar su tarjeta en farmacias, para ello se añadirán descuentos en otras farmacias en la primera compra (10% de descuento en Farmacias Cruz Verde y Ahumada).
- Extender el tiempo de promoción en combustibles en la ciudad de Rancagua, que exceda los tres meses.
- Debido al alto interés de potenciales clientes de comprar en departamentos de vestuario, hogar y electrónica, se realizará un 10% de descuento en la primera compra con la tarjeta.

### **Nuevos beneficios para actuales clientes**

- Para suprimir el problema de la falta de efectivo, entonces se propone aumentar el cupo disponible de actuales clientes.
- Aumento de beneficios con comercios adheridos, en especial en el área salud, donde farmacias y clínicas de la ciudad son un lugar de interés tanto para actuales como para potenciales clientes. Las Clínicas incorporadas en la Alianza Estratégica son:
  - Clínica Integral de Rancagua
  - Clínica Isamédica
  - Fundación de Salud El Teniente (FUSAT)
- Mujeres de 20 a 50 años usan mayoritariamente su tarjeta para promociones, por esto se deben incorporar nuevos precios especiales, en especial impulsando las marcas propias.
- Ampliar el 7% de descuento en Unimarc al día domingo, para fomentar el uso de la tarjeta.

#### **3.6.1.2 Envase**

El producto es el crédito, que se traduce en un intangible, por tanto la evidencia física del crédito se materializa a través de un plástico, que se hallará en la tarjeta.



Muestra de una Tarjeta Ripley



### 3.6.1.3 Marca

El producto tarjeta recibe como marca Tarjeta Ripley. Facilita la identificación del producto y permite su recuerdo asociado a la Tienda. Su logo principal es la letra “R”.

Se propone lanzar una nueva denominación al producto como “Súper Tarjeta Ripley”, crear un nuevo sello es una parte integral de la estrategia de producto.



Nuevo Logo que aparecerá en la Promoción de Venta

### 3.6.2 Comunicación

El objetivo de la estrategia de Comunicación es estimular el atractivo del producto, la adquisición y posterior uso de la Tarjeta.

- Para atraer a nuevos clientes, es necesario instalar lugares de captación (Merchandising) al interior de la Tienda Ripley y promover los nuevos beneficios y usos del producto.
- Para los actuales clientes, se entregará información de nuevos beneficios vía campaña publicitaria.

#### 3.6.2.1 Publicidad

a) Objetivos de la publicidad:

❖ **Informar:** debido a que la Tarjeta incluirá nuevos beneficios, es absolutamente necesario una publicidad pionera que cumpla la función de dar a conocer los atributos del producto,

entregando información adecuada del producto sobre los beneficios, cómo y dónde se puede usar.

❖ **Persuadir:** incorporar una publicidad competitiva en medios locales (medios de comunicación regionales), que genere una preferencia de marca en los clientes debido a la diferenciación que se desea realizar.

❖ **Recordar:** hacer publicidad de refuerzo para mantener latente el grado de recuerdo de la tarjeta en la mente de los clientes.

b) Selección de la audiencia meta: destinado preferentemente a personas mayores de 20 años.

c) Selección del mensaje: el mensaje debe estar elaborado de tal manera que logre:

- Despertar el deseo de obtener la tarjeta
- Usarla con una mayor frecuencia
- Facilidad de acceso a la tarjeta
- Comodidad
- Facilidad de pago de la deuda
- Dar nuevos usos al producto

El anuncio incorporará dos tipos de mensajes, puesto que uno dará a conocer los nuevos beneficios que recibe el cliente al adquirir la tarjeta, y el otro mensaje a informar la diferenciación de la tarjeta Ripley con el resto de las tarjetas.

d) Selección de los medios:

❖ **Medios audiovisuales:** Se realizará la campaña publicitaria mediante el uso de medios audiovisuales, tales como la televisión (Televisión Nacional señal Región de O’Higgins), lo cual implica un mayor impacto en potenciales y actuales clientes. Se debe entregar la información necesaria al cliente acerca de:

- Su manipulación
- Forma de uso
- Cualidades diferenciadoras con los productos de la competencia

Para que de esta manera se logre formar un concepto acerca del Producto Tarjeta en el público.

❖ **Medios escritos:** La información se difundirá en diarios locales, tales como:

- “El Rancagüino”
- “El Tipógrafo”

Estos son medios de masiva difusión en la Sexta Región, tanto en la versión impresa como digital. Además se confeccionarán folletos que se entregarán en diversos puntos.

### **3.6.2.2 Promoción de Ventas**

Se contratan promotoras para Team Ripley, este grupo nace para la promoción de esta tarjeta que posee más beneficios, su misión es entregar estos folletos.

La información debe contener:

- Los beneficios al acceder a la tarjeta
- Los nuevos beneficios que tendrán los actuales clientes.

Adicionalmente, se realizan volantes informando las promociones exclusivas con uso de la tarjeta al interior de la tienda.

Se entregarán folletos en diversos puntos, tales como:

- Interior de la Tienda
- Mall del Centro (donde está ubicada la Tienda Ripley y Falabella)
- Centro de la ciudad
- En distintos comercios asociados

### **3.6.2.3 Relaciones Públicas**

Concertar nuevas alianzas para captar más comercios adheridos a nivel local, pues un alto número de personas, están dispuestos a usar su tarjeta en estos establecimientos, sobretodo en lugares más masivos como Unimarc, donde existirá un punto de captación de la tarjeta.

Publicity: Para dar a conocer estos nuevos beneficios, se hará un lanzamiento de la tarjeta poniendo énfasis en la diferenciación que se hará de ésta, denominando al producto “Súper Tarjeta Ripley”, la cual es la tarjeta con más beneficios en el mercado del retail.

▪ **Evento de Lanzamiento Tarjeta Ripley**

El evento se realizará en el Centro de Recreación y Eventos Las Palmeras, ubicado en Longitudinal Sur s/n, Km 81 Interior Rancagua.

Página Web: <http://www.centroeventoslaspalmeras.cl/>

Presentación para Lanzamiento de la Súper Tarjeta Ripley, que aporta nuevos beneficios a los clientes.

Atributos de la tarjeta:

- ✓ Mejora Continua
- ✓ Diferenciación
- ✓ Innovación
- ✓ Adaptada para cada necesidad

- **Objetivo del Evento:** Comunicar a los diversos agentes del mercado las características del producto, a la vez empezar a transmitir su posicionamiento en relación a las necesidades de los clientes y los posibles competidores.

Se invitará a la plana mayor de Ripley Retail, el rostro de las campañas publicitarias Felipe Camiroaga, representantes de comercios Adheridos como Unimarc, Construmart, Farmacias, Establecimientos de Combustibles, entre otros y medios de comunicación locales (radios, diarios, televisión).

En la tienda se repartirán 200 invitaciones a clientes (independiente si tienen la tarjeta), que hayan realizado alguna compra. (Las invitaciones se entregarán en cajas de la Tienda).

El Gerente General Tienda Rancagua, destacará la importancia de contar con una tarjeta de crédito que posee más beneficios en el mercado, haciendo de ella una diferenciación importante.

Estará el Team Ripley (Promotoras) en distintos puntos del lugar para entregar informaciones a los asistentes acerca de los nuevos beneficios.

El evento contará con animación musical, además se entregará de forma simbólica la primera tarjeta a una clienta, dueña de casa.

A su vez, se instalará un stand de captación de tarjeta, donde quienes se incorporen en la ocasión, tendrán una tasa de crédito preferencial de acuerdo al consumo mensual.

Al final de la jornada se sorteará un automóvil Citroen Nouvelle C3, entran en el sorteo aquellos que hayan solicitado su tarjeta en el evento. Esta oportunidad logrará cautivar a los asistentes e incentivar a adquirir el producto.

#### **3.6.2.4 Venta personal**

- ❖ Los Captadores de la tarjeta de crédito son actores fundamentales para las personas que soliciten su tarjeta, deben tener conocimiento requerido acerca del producto y políticas de la compañía. De modo que se pueda atraer a clientes que usarán su tarjeta.

También deben tener conocimientos de beneficios ya existentes, para colaborar con las inquietudes de actuales clientes.

- ❖ Se configurará una fuerza de venta llevando a captadores a establecimientos donde hayan personas que habitualmente no acuden a la tienda, con ello se intenta captar nuevos clientes.

Dichos establecimientos son:

- Universidades (U. de Aconcagua, U. de Los Lagos, U. Arturo Pratt)
- Institutos profesionales (AIEP, INACAP, I. Santo Tomás) Alumnos que estén a punto de egresar en estas instituciones y en las Universidades antes mencionadas, se le otorgará un cupo superior al básico, con un 20% de incremento.
- Empresas de la zona (Viñas, Agrosuper): Estas empresas tienen un gran número de trabajadores, por lo cual se busca incentivar el uso de la tarjeta mediante un cupo mayor disponible y un 10% de descuento adicional en la primera compra en la tienda.
- Sindicatos de trabajadores División El Teniente: Conseguir base de datos para captar clientes, ofrecer además, un cupo inicial incrementado en un 20% y un descuento adicional de 10% en compras en la tienda.
- Gimnasios: Ir a los gimnasios de la ciudad para incorporar nuevos clientes, otorgando un 10% de descuento en una compra en productos deportivos de la tienda y 10% descuento en un mes de mensualidad del Gimnasio.

### 3.6.3 Distribución Física

Este producto opera con una distribución directa, donde al suscribir la tarjeta, ésta se otorga al cliente lista para operar desde la tienda.

- Se propone incrementar los puntos de captación de tarjeta. Dado que las personas están dispuestas a cancelar a crédito, se habilitarán lugares adicionales de captación de la tarjeta.
- Incorporar centros de atención en comercios adheridos, tales como Unimarc y Farmacia Salco Brand, lugares de atracción para los clientes, donde aprovecharán de obtener descuentos.

### 3.6.4 Precio

El precio de la tarjeta Ripley está dada por sus cobros asociados cuando se usa el producto y a la tasa de interés, cuando la deuda se acuerda superior a 3 cuotas. El cobro de administración es de \$1.390.-, y los dos seguros que están en el contrato de trabajo, el seguro de gravamen y el de desempleo que es opcional, van de acuerdo al saldo y van desde los \$ 250.- hasta los \$1.990.-

Posteriormente, cuando se incorporen nuevos beneficios, no se intercederá en este precio, pues nuestra estrategia de penetración de mercado irá orientada a diferenciación de producto y no a costo.

El precio de venta seguirá siendo el mismo, pero a un beneficio mayor, por lo tanto los clientes se verán favorecidos de



igual forma. Se apuntará a la relación *beneficio/costo*, lo cual hace la diferencia con los demás competidores.

### 3.6. Presupuesto

Para las diversas actividades se han planificado los siguientes gastos:

#### Presupuesto Plan de Marketing Súper Tarjeta Ripley

Actividad	Costo	Unidades	Total
Coffee Break	\$ 3.500	300	\$ 1.050.000
Arriendo Salón			\$ 300.000
Arriendo Data			\$ 40.000
Pendones 0,5 x 2 M	\$ 7.000	20	\$ 140.000
Gigantografía 6.00 x 1.50 MT	\$ 55.000	2	\$ 110.000
Confección de 5000 Flyers	\$ 40	5.000	\$ 200.000
Contratación promotoras 3 meses	\$ 600.000	10	\$ 6.000.000
Contratación Captadores de crédito	\$ 300.000	5	\$ 1.500.000
Vestuario Team (3 prendas p/p)	\$ 7.000	30	\$ 210.000
Publicidad diarios			
Diario El Rancagüino (4 meses)	\$ 800.000	4	\$ 3.200.000
Diario El Tipógrafo (4 meses)	\$ 700.000	4	\$ 2.800.000
Publicidad Televisión 4 meses	\$ 2.500.000	4	\$ 10.000.000
Tarjeta de Invitaciones	\$ 350	300	\$ 105.000
Agencia publicidad	\$ 18.000.000		\$ 18.000.000
Automóvil			\$ 8.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 50.605.000</b>

- ✓ Se arrienda el salón de este Centro de Eventos, contratando el servicio de banquetería para 300 personas, donde se pueden recibir a un máximo de 400 personas para el Coffee Break.
- ✓ Se contará con servicios de amplificación y data para el evento de lanzamiento con fecha a confirmar.
- ✓ Se manda a confeccionar invitaciones y flyers para repartir, se montarán dos gigantografías en lugares estratégicos y pendones para exhibir en el evento y posteriormente en la tienda y puntos de captación.
- ✓ Se contrata a personal para captar tarjetas de crédito y promotoras para Team Ripley, que entregarán volantes en distintos puntos de la ciudad.
- ✓ La publicidad en diarios varía de acuerdo al medio, el tamaño del aviso es la página completa y en un principio será en ambos casos por cuatro meses.
- ✓ El aviso publicitario en televisión nacional se exhibirá a la hora del noticiero regional, también tendrá una validez de cuatro meses.
- ✓ Se contrata una agencia de publicidad para la realización de los avisos que aparecerán en televisión.
- ✓ Se compra un Automóvil Citroen para la realización de un sorteo que permitirá enganchar a los asistentes a suscribir la tarjeta.
- ✓ Todo lo anterior tiene un costo de \$50.665.000, que se espera ser retribuido en el aumento de suscripción de tarjetas y posterior uso en la tienda, en los comercios adheridos y en el Banco Ripley.

### **3.8 Indicadores**

Una vez implementado el Plan de Marketing, se deberá medir su efectividad mediante algunos indicadores, para saber si está logrando lo que se esperaba.

Los indicadores cobran importancia porque:<sup>23</sup>

- Permiten medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, estrategias, procesos y actividades de una organización.
- Se puede controlar la gestión de la organización.
- El control de la gestión permite tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora.
- Mediante las acciones se logra potenciar el crecimiento de la compañía.

¿Qué se quiere medir?

Estrategia: Desarrollar acciones para otorgar más beneficios al producto Tarjeta.

Indicador: Aumento de ventas mediante el crédito.

**Objetivo:** Que actuales y potenciales clientes aumenten el uso de la tarjeta Ripley

**Indicador:** Número de tarjetas suscritas y usadas por la cartera dormida.

También se puede medir el plan de promoción a través del impacto de la comunicación, consultando al público meta si reconocen o recuerdan el mensaje y su percepción acerca del producto y la tienda. Se deben obtener medidas conductuales de la respuesta del público, como el número de personas que usan su tarjeta Ripley y su preferencia por sobre los competidores.

**Indicadores:**

- Satisfacción del cliente
- Monto promedio de compra con la tarjeta

---

<sup>23</sup>

[http://www.ripley.cl/wcsstore/Ripley/en\\_US/Ripley\\_files/home/flash/solicita\\_tu\\_tarjeta/pide\\_tu\\_tarjeta/index.htm](http://www.ripley.cl/wcsstore/Ripley/en_US/Ripley_files/home/flash/solicita_tu_tarjeta/pide_tu_tarjeta/index.htm)

## CONCLUSIONES

Para satisfacer la necesidad requerida por Tienda Ripley Rancagua de aumentar sus ventas, es preciso realizar un análisis de la industria y una Investigación de Mercado, enfocada a clientes de la tienda.

Cumpliendo con lo anterior se logra proponer una estrategia orientada al crecimiento de la participación de mercado de la tienda, para su producto “Tarjeta de Crédito”.

Los resultados obtenidos a lo largo de la investigación llevan a destacar las siguientes conclusiones:

- En el análisis externo de la tienda (evaluación de información referente a su competidor Falabella), Ripley aprovecha las oportunidades que brinda el entorno, las más destacadas son las alianzas en comercios adheridos.
- En el análisis interno, sus fortalezas están en el negocio financiero, mientras que trabaja en sus debilidades de servicio al cliente.
- En la comparación de fortalezas y debilidades con los competidores Falabella y Paris, Ripley tiene el segundo lugar, el líder es Falabella.

En la Investigación de mercado se busca conocer el comportamiento de uso y de compra de un consumidor, ya sea en potenciales o actuales clientes.

- De un total de 105 encuestados, una importante cantidad usa/ría su tarjeta por las promociones exclusivas con tarjeta que la tienda ofrece, destacando las mujeres de 20 a 50 años.
- Sobre cómo usa/rían su tarjeta, potenciales y actuales clientes prefieren cancelar su deuda en máximo tres cuotas, aprovechando en

su mayoría el precio contado, además lo harían con pago normal, despreciando el pago diferido.

- Acerca de las ocasiones en que usa/rían el crédito, los actuales clientes prefieren la utilización cuando hay promociones tentadoras, y potenciales clientes cuando no poseen efectivo.
- Consultados dónde usa/rían la tarjeta, la mayoría contestó en la Tienda (departamentos de vestuario), en una cifra menor lo haría en comercios asociados (uso en farmacias, supermercados y otros).

Expuestos los resultados, se recomienda a la empresa realizar lo siguiente:

**a) Desarrollo de la demanda primaria:**

- **Aumento de la tasa de penetración** (que actuales clientes compren más) y aumento de la tasa de ocupación (nuevos clientes adquieran su tarjeta y la usen).
  - Aumentar los beneficios de la tarjeta y así crear una diferenciación y posicionamiento respecto de las demás tarjetas del mercado.
  - Realizar más promoción de ventas, impulsando marcas propias.
  - Realizar publicidad en medios regionales.

**b) Aumento de la participación de mercado:**

- **Mediante un reposicionamiento de la marca.** Brindar un nuevo enfoque a la marca tarjeta como la que ofrece más beneficios en el mercado, lanzando una nueva denominación, “Súper Tarjeta Ripley”.
- **Se mejora el producto ofrecido.** Concertar nuevas alianzas estratégicas con comercios adheridos, así obtener descuentos, en particular en clínicas de la zona.
- **Reforzar la red de distribución.**
  - Incrementar puntos de captación de la tarjeta.

- Incorporar en Supermercados Unimarc centros de atención a clientes de tarjeta Ripley para revisar estados, realizar pagos de cuenta, hacer consultas, entre otros.
- Configurar fuerza de venta para llevar a captadores a diversos establecimientos (Empresas, Institutos, Universidades, entre otros).
- **Promoción de Ventas.**
  - Presentar la tarjeta mediante un evento de lanzamiento.
  - Crear Team Ripley, promotoras que estarán en puntos estratégicos de la ciudad entregando información (volantes) de nuevos beneficios al suscribir la tarjeta y beneficios incorporados a actuales clientes.
  - Instalar nuevos puntos captación de clientes (Merchandising).

**c) Defensa de una posición de mercado:**

Se busca mejorar el producto mediante un aumento de cupo disponible en actuales clientes.

**d) Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad.**

Se define nuevo público meta, con su segmentación socioeconómica y etárea, apuntando a segmentos que potencialmente serán rentables.

Estas acciones no garantizan el éxito, pero sí son caminos viables para que actuales y nuevos clientes tengan un grado de atractivo por usar la Tarjeta.

De esta forma, el objetivo planteado en esta memoria se cumple en el diseño de estas acciones, puesto que todas en conjunto forman una Estrategia orientada a aumentar ventas, y por ende, la participación de mercado a través de la Tarjeta Ripley, Tienda Rancagua.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff Igor. La Estrategia de la empresa, p. 127-131, Universidad de Navarra, 1976
- David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Páginas 110 - 111, Novena Edición, Pearson Educación, México, 2003
- Kotler Phillip. Dirección de Marketing, Edición del Milenio (10ª edición), Prentice Hall, Madrid, 2000.
- KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de mercados. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill: 2000. P. 874
- Lambin Jean Jacques. Marketing Estratégico, 3º Edición, McGraw-Hill. Madrid, 1995.
- Varios Autores. Estrategias de Crecimiento, 1º edición, Díaz de Santos. España, 1998.

## Links

- [http://espino.ine.cl/CuadrosCensales/xls/Cuadro1\\_1/Cuadro1\\_1\\_06101.xls](http://espino.ine.cl/CuadrosCensales/xls/Cuadro1_1/Cuadro1_1_06101.xls)
- [http://www.falabella.com/pdf/Release/2009/200905\\_Santander\\_Capital.pdf](http://www.falabella.com/pdf/Release/2009/200905_Santander_Capital.pdf)
- [http://inversionistas.ripley.cl/descargables/memorias/memorias\\_corp/memoria\\_corp2009.pdf](http://inversionistas.ripley.cl/descargables/memorias/memorias_corp/memoria_corp2009.pdf)
- <http://inversionistas.ripley.cl/negocios/credito.html>
- [http://www.ripley.cl/wcsstore/Ripley/en\\_US/Ripley\\_files/home/flash/solicita\\_tu\\_tarjeta/pide\\_tu\\_tarjeta/index.htm](http://www.ripley.cl/wcsstore/Ripley/en_US/Ripley_files/home/flash/solicita_tu_tarjeta/pide_tu_tarjeta/index.htm)
- [http://www.ripley.cl/wcsstore/Ripley/en\\_US/Ripley\\_files/home/bases/Nuevas/actualizacion.html](http://www.ripley.cl/wcsstore/Ripley/en_US/Ripley_files/home/bases/Nuevas/actualizacion.html)
- <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Noticia?indice=2.1&idContenido=8608>

## ANEXO 1 - ENCUESTA A CLIENTES QUE POSEEN LA TARJETA

### Datos de identificación:

**Género** Femenino  Masculino

**Edad** 20-35 \_\_\_\_\_ 36-50 \_\_\_\_\_ 51-65 \_\_\_\_\_

1. ¿Posee la Tarjeta Ripley? Si la respuesta es positiva, continuar.

Sí  No

2. ¿Por qué usa la Tarjeta Ripley? (Se puede escoger más de una opción)

Facilidad de pago  Comodidad   
Variedad de Comercio Adherido  Promociones   
Seguridad  Falta de Efectivo

3. Cuando usa la tarjeta ¿En cuántas cuotas realiza el pago?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo realiza el pago?

Normal  Diferido

5. ¿En qué ocasiones usa la Tarjeta Ripley?

\_\_\_\_\_

6. ¿Dónde usa la Tarjeta Ripley?

Tienda  Banco Ripley   
Comercios Adheridos

7. Si fuera en la Tienda ¿En qué departamentos usa su Tarjeta?

\_\_\_\_\_

8. Si fuera en Comercios Adheridos ¿En cuál(es) serían?

\_\_\_\_\_



## ENCUESTA A CLIENTES QUE NO POSEEN LA TARJETA

**Género** Femenino

Masculino

**Edad** 20-35 \_\_\_\_\_

36-50 \_\_\_\_\_

51-65 \_\_\_\_\_

1. ¿Posee la Tarjeta Ripley? Si la respuesta es negativa, continuar.

Sí

No

2. ¿Por qué usaría la Tarjeta Ripley? (Se puede escoger más de una opción)

Facilidad de pago

Comodidad

Variedad de Comercio Adherido

Promociones

Seguridad

Falta de Efectivo

3. Si usara la tarjeta ¿En cuántas cuotas realizaría el pago?

---

4. ¿Cómo realizaría el pago?

Normal

Diferido

5. ¿En qué ocasiones usaría la Tarjeta Ripley?

---

6. ¿Dónde usaría la Tarjeta Ripley?

Tienda

Banco Ripley

Comercios Adheridos

7. Si fuera en la Tienda ¿En qué departamentos usaría su Tarjeta?

---

8. Si fuera en Comercios Adheridos ¿En cuál(es) serían?

---

## ANEXO 2

### ENTREVISTA A JOSE LUIS IBARRA – RIPLEY

#### Sub Gerente Financiero

#### Tienda Ripley Sucursal Rancagua

- **¿Qué requisitos tienen para otorgar la tarjeta de crédito?**

Los requisitos generales son tener más de 21 años, no estar en Dicom, ser chileno o extranjero con permanencia definitiva, ganar sobre el sueldo mínimo, y tener un fono de red fija, ya sea particular o laboral, para el tema de cobranza posterior, y si no tiene fono particular, le pedimos un fono de referencia de un familiar directo, éstos son los requisitos básicos.

Hay otros requisitos dependiendo el mercado, Dueña de casa, Transportistas independientes, Profesionales independientes, Estudiantes Educación Superior, son los nichos a los que apuntamos.

Hay excepciones con clientes que ya tienen una tarjeta, cuenta corriente, u otra referencia comercial, ya sean Bancos, Tarjeta Falabella, Presto, Más, Johnsons, La Polar.

Nosotros tomamos los datos del cliente se ingresa al sistema de captación, y acá se miden en base a un puntaje que se le da a cada cliente dependiendo ciertas características como; si es propietario, arrendatario, vive en casa de los padres, renta fija o variable, monto de la renta, antigüedad en la empresa, giro de la empresa, todo ese conjunto nos da un puntaje y la solicitud de crédito puede ser aceptada o rechazada.

La edad máxima para otorgar un crédito son 75 años, mayores de 75 años y menores de 25 años, deben tener un aval, que cumpla con los requisitos básicos. Las captadoras tienen la instrucción de aceptar todo cliente, luego nos preocupamos de ver si cumple o no los requisitos, hacemos esto por que si ponemos muchos filtros no captamos clientes.

Hoy en día tenemos dos vías de captación, que son la captación normal que son las ejecutivas que se ven en tienda, y el otro sistema es la captación Express, es el sistema, los vendedores, el sistema pregunta ciertas características y a través de una rápida evaluación acepta o rechaza, si se acepta se genera la tarjeta inmediatamente, pero la mayor parte de las captaciones es por captación normal.

- **¿Explican a la gente de los cobros de mantención y seguro al momento de suscribir la tarjeta?**

Sí, nosotros tenemos un sistema de administración, no de mantención, la diferencia es que la mantención se cobra se use o no se use la tarjeta, este sistema de administración lo tienen todas las tarjetas, salvo Presto que cobra se use o no se use la tarjeta.

Nuestro cobro de administración es de \$1.390.-, y los dos seguros que están en el contrato de trabajo, el seguro de gravamen y el de desempleo que es opcional. Todos estos cobros se generan al usar la tarjeta Ripley, tú generas una compra, se genera saldo y se genera un gasto de administración, ya que cada vez que se compra se hace un llamado al servidor que verifica la información y eso tiene un costo, y el seguro de gravamen y de desempleo van de acuerdo al saldo y va desde los \$ 250.- hasta los \$1.990.-. Hay un cobro que es fijo, pero es opcional, que es el seguro de vida. Pero en lo general si el cliente tiene saldo cero no se le cobra nada.

- **Según información de la SBIF, Ripley aparece con una tasa de interés más alta que su competencia...**

Creo que somos la única Tienda que fuimos a la SBIF para que nos controlaran todos nuestros procesos de crédito igual que un banco. Por ejemplo, no podemos hacer ningún cambio de cobros sin avisar al cliente con 60 días de anticipación.

Nosotros tenemos un anexo tarifario, que es donde se establecen las tasas, los cobros anuales, la SBIF permite una vez al año cambiar esos cobros, eso permite y obliga a no pasarnos nunca de la máxima tasa convencional.

Nosotros siempre publicamos la máxima tasa, por esto siempre seremos los más caros, y no siempre es así, ya que dependiendo del departamento donde el cliente compre será la tasa que se le aplique. Por ejemplo, ahora tenemos el súper avance de un millón de pesos, en 36 cuotas con una tasa de 1,39 nadie tiene esa tasa ni siquiera un banco, pero en la publicación siempre aparecerá el valor más alto, y el detalle no podemos explicarlo al cliente.

Nuestro foco es atender al cliente al momento que viene y ahí darle el detalle, pero al momento de la publicación sí seremos los más altos.

**- ¿Las promociones que realizan producen el efecto esperado en las ventas usando tarjeta de crédito?**

Sí, nosotros les llamamos OPEX (oportunidades exclusivas con tarjeta de crédito Ripley), esos productos están con una tasa rebajada, es decir, más baja de la tasa publicada. Nosotros le damos la preferencia a nuestros clientes con una rebaja importante en el producto, ya sea comprando con una o X cuotas, a diferencia de la competencia que impone un mínimo de cuotas.

- **¿Los vendedores tienen premio por vender con la tarjeta Ripley?**

Sí, de hecho en esta sucursal una vendedora se ganó un auto, se regalaban siete autos en una promoción de vender con tarjeta Ripley. Hay campañas internas tanto en dinero como en especies para motivar la venta con tarjeta de crédito.

- **¿Cómo enfrentan la disminución de la participación de mercado?**

Hoy en día estamos peleando el segundo puesto con Paris, lamentablemente tenemos un tema que estamos arreglando, que más que de producto, ofertas o tasa de interés, lo que estamos apuntando es a la calidad de servicio de nuestros clientes, el foco es calidad de servicio y apuntar al nicho que es el mercado mujer entre 35 a 40 años, pero pasa netamente por un tema de calidad de atención.

**¿Cómo evalúa el servicio al cliente respecto al de Falabella?**

Nosotros tenemos una plataforma de servicio que se encarga del servicio post venta a los clientes, lo que tratamos de hacer es llamar a los clientes y ver como lo están atendiendo y detectamos y aplicamos con clientes reales, no como en otras tiendas que se usan clientes incógnitos, nosotros usamos clientes reales porque es fidedigno y real. En base a clientes reales de las distintas áreas se les llama y se les hace una serie de preguntas donde califican la atención. En base a esa información vamos mejorando la atención al cliente.

- **¿Acerca de los precios finales con respecto a Falabella?**

El tema de retail no es como un supermercado donde tienen una guerra de precios, nosotros por política de retail no hacemos eso, ya que los precios los pone el proveedor para todas las tiendas, distinto es que pongamos una promoción con la tarjeta Ripley.

Nosotros siempre estamos yendo a la competencia, para ver los precios de ellos, para igualar precios, esto se hace en conjunto con el proveedor.

Con los productos de marcas propias podemos hacer bajas de precios, pero esto se maneja centralizado para todas las tiendas, salvo algunas promociones especiales que se hacen por tiendas.

- **Colocación de Tarjetas**

Acá en Rancagua tenemos **86 mil clientes**, tarjetas, de los cuales el **25% esta activo**, es decir tiene compra los últimos tres meses, el **40% ha comprado los últimos seis meses y el resto es la cartera dormida**.

Rancagua es el 6 a 7% de las tarjetas a nivel nacional, las mayores concentraciones están en Santiago, pero del área sur junto con Trébol somos los mayores con tarjetas en clientes.

- **El tamaño de la Tienda que es mayor que el de Falabella ¿les juega a favor?**

Nos juega a favor en lo que es exhibición, pero estamos apuntando a reducir el espacio, y concentrar las áreas de mayor venta a los pisos de menor nivel., calzado subirlo al piso de hombres. Tirando oportunidades en los pasillos calientes. Haciendo la exhibición distinta, refrescamiento de la ropa, etc., ya que este negocio es súper dinámico, muchas veces no se

toman las acciones para mostrar al cliente los productos rebajados y se pierde de vender.

Al cliente no le gusta recorrer mucho, por eso tenemos el centro de servicios acá (final del último nivel) para que el cliente recorra toda la tienda.

**- Según lo que usted observa ¿cuales son las ventajas y desventajas con Falabella?**

La ventaja es el espacio para exhibir los productos, otra ventaja es la variedad de productos, estamos aumentando nuestra dotación, los beneficios de la tarjeta de crédito. Por ejemplo, a los clientes nuevos le damos 5 beneficios, una tarjeta de 10 mil pesos para utilizarla en toda la tienda, mil Ripley puntos si sacan un adicional, les descontamos \$100 pesos por litro en bencina los fines de semana, y un descuento de 7% los sábados en Unimarc, y la competencia tiene sólo un descuento de 10% en la primera compra en vestuario y calzado.

Una debilidad es la atención de cliente que lo estamos trabajando fuerte, y Falabella lo trabaja fuerte, el negocio de Falabella no es la tasa de interés, para nosotros sí es un negocio.

Nosotros tenemos premio sobre la fuerza de ventas, en cambio ellos nada. Ellos se preocupan mucho de su cliente externo y no así de su cliente interno, nosotros preferimos partir con nuestra gente antes de gastar mucho en el cliente externo, partir por nuestra gente tenerlos motivados y lo demás se dará solo.

En algunos productos somos mucho más barato que Falabella y que otras tiendas, también se está invirtiendo en Publicidad en televisión y radio, y creo que tenemos mejor comercial y penetración de éstos.

- **¿Cómo ha variado la cantidad de reclamos este último año y cómo enfrentan este problema?**

Nosotros tenemos una plataforma en la página de Ripley donde el cliente puede ingresar su reclamo que es mayoritariamente usado para las ventas por Internet.

En cuanto a problemas con las tarjetas y las cuentas del cliente se ve acá en el centro de servicio, esto funciona así; se ingresa el reclamo al sistema y esto tiene un plazo, y ese plazo se cumple sí o sí, en el cual se llama al cliente para informarle de la solución que puede ser a favor o en contra del cliente (el cliente es responsable).

Los problemas con las fuerzas de ventas, se hace a través del libro de reclamos, y se llama al cliente para informarles la solución. Por ejemplo, hay reclamos donde el producto se cayó y se rompió, y se le explica que eso es responsabilidad del cliente, y si el cliente no queda conforme se le vuelve a llamar. Se está haciendo el trabajo de reclamos con ventas, centro de servicios y Call Center.

Nosotros tenemos muchos problemas con el servicio de post venta de las marcas y nosotros no tenemos influencia en ese servicio técnico, y lo único que podemos hacer es hacer el seguimiento.

- **¿Cómo es el porcentaje de la cantidad de reclamos de acá con respecto al Nacional?**

No está ese dato, pero lo que vale es la estadística de reclamo. Por ejemplo, acá en Rancagua solucionamos el 95% de los reclamos y de ese 5% restante, el 3% es por responsabilidad del cliente, y el 2% es por agentes externos. El número de reclamos no lo manejamos porque son miles y por muchos temas.



### ANEXO 3

#### Cotización de COFFEE BREAK para 300 invitados

##### Salón Roma:

Moderno salón que cuenta con una capacidad de 300 personas para todo tipo de banquetes y de 800 personas en su modalidad de sala de conferencias. Además, posee un amplio escenario que le otorga gran versatilidad para todo tipo de eventos y celebraciones.



- TE, CAFÉ Y AGUA DE HIERBAS
- JUGO NATURAL DE FRAMBUESA
- AGUA MINERAL
- Agua mineral para autoservicio
- GALLETAS SURTIDAS
- 01 p/p TAPADITO DE LOMITO DE CERDO
- Mini Sándwich de lomito de cerdo con queso
- 01 p/p TAPADITO DE JAMON-QUESO
- 01 p/p TAPADITO DE AVE-PIMIENTO
- 01 TROZO DE TORTA

## Valor Por Persona \$3.500 Iva Incluido

### SERVICIOS INCLUIDOS

- GARZONES

Personal Joven altamente calificado, capacitado para garantizar una  
optima atención.

- PERSONAL DE COCINA

Chef Profesional y cocineros

- MANTELERIA

A elección

- DECORACION

Con flores naturales

- TECNICO

Profesional a cargo de la amplificación

- TELON ELECTRONICO DE 4X3

### OTROS SERVICIOS

- ARRIENDO SALON ROMA

Jornada Completa (6 horas) Tiene un valor de \$300.000 Iva Incluido  
Con un máximo de 400 invitados. Si llegaran más invitados de debe  
cancelar \$1.000 por persona.

- El arriendo de salón incluye la amplificación, con 2 micrófonos  
(Solapa, inalámbricos o pedestal).

- DATA SHOW. El arriendo del Telón y data show tiene un valor de  
\$40.000 pesos Iva incluido.