

Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile

Caso Supermercados

RESUMEN EJECUTIVO

En el año 2008, el volumen de ventas de la industria del retail fue alrededor del 22% del PIB¹ nacional, lo que muestra la importancia de este sector en la economía. Presentó además, una tasa de crecimiento promedio del 11% entre los años 2003 y 2007.

Una de las características más importantes de esta industria, es que la entrega de los productos y/o servicios se realiza de forma directa al consumidor final, por lo que la interacción entre ambas partes es lo más importante del proceso de compra, que típicamente se da en una sala o tienda.

La referencia más inmediata que se tiene de esa interacción es la satisfacción del consumidor en relación al servicio entregado. Si la experiencia es satisfactoria, entonces lo más probable es que el cliente vuelva a realizar sus compras en el mismo lugar y/o lo recomiende a otras personas. Es por esta razón que la calidad de servicio juega un papel fundamental.

El objetivo de este estudio es analizar la calidad de servicio, y específicamente la satisfacción del cliente, en la industria de los supermercados de Santiago para la posterior creación de indicadores de la calidad de servicio. También se mide la percepción de precios de distintas cadenas.

Se consideraron los formatos de supermercados que representan un mayor volumen de ventas, es decir, los Supermercados Grandes (o Hipermercados – cerca de 10.000 m²) y los Supermercados Tradicionales (hasta 5.000 m²).

Dada la heterogeneidad poblacional del gran Santiago, se divide la ciudad en tres áreas geográficas: Zona Sur, Oriente y Poniente. Se desarrolla una encuesta como instrumento de medición de la calidad de servicio. En total se encuestan 751 personas.

Los resultados más importantes indican un nivel de satisfacción cercano al 75%. Sin embargo, se observa una gran diferencia entre los distintos supermercados, siendo Unimarc y Jumbo los que presentan mayor valoración. Se puede concluir además, que estas mismas empresas revelan los mayores índices de lealtad.

En cuanto a la experiencia de compra, se puede decir que en términos generales, se evalúa de buena manera. Las evaluaciones se encuentran todas sobre el 84%. Luego, se puede concluir que la experiencia de compra en general es buena.

Por otra parte, los consumidores perciben los supermercados elegidos como los de menor precio. Por último, es interesante mencionar que la Zona Sur y Oriente tienen niveles de satisfacción de los clientes bastante altas, cercanas al 80%, mientras que la Zona Poniente presenta una evaluación de satisfacción bastante menor, 69%. Esta situación se repite en el caso de la lealtad.

¹ The Nielsen Company, 2009.

ÍNDICE GENERAL

1	Introducción	6
2	Definición de Calidad de Servicio	7
3	Modelos de Gestión de Calidad de Servicio	9
4	Estudios Anteriores	10
5	Industria del Retail	11
6	Supermercados	13
7	Metodología	15
8	Principales Resultados.....	16
8.1	Satisfacción Total	16
8.2	Dimensiones de la Calidad de Servicio.....	18
8.3	Lealtad	21
8.4	Percepción de Precios	24
8.4.1	Forma de Pago.....	25
8.4.2	Tarjeta de la Tienda.....	27
8.4.3	Factores Relevantes al Elegir un Supermercado	30
9	Conclusiones e Investigaciones Adicionales.....	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de calidad.....	8
Tabla 2: Modelos de Gestión de Calidad.....	9
Tabla 3: Retail según Canal de Distribución	11
Tabla 4: Información Supermercados	14
Tabla 5: Formatos y Supermercados.....	15
Tabla 6: Cantidad de Encuestas Realizadas por Zona	15
Tabla 7: Satisfacción Total por Supermercado.....	16
Tabla 8: Experiencia de Compra por Supermercado.....	18
Tabla 9: Descripción Dimensiones de la Calidad de Servicio	18
Tabla 10: Dimensiones por Supermercado	19
Tabla 11: Diferencia Dimensiones por Formato.....	19
Tabla 12: Diferencia ente Recompra y Recomendación por Supermercado	21
Tabla 13: Clasificación Lealtad por Supermercado	22
Tabla 14: Frecuencia de Compra por Supermercado Grande.....	23
Tabla 15: Frecuencia de Compra por Supermercado Tradicional.....	23
Tabla 16: Percepción de Diferencia de Precios Supermercados Grandes	24
Tabla 17: Percepción de Diferencia de Precios Supermercados Tradicionales.....	25
Tabla 18: Distribución Formas de Pago por Supermercado Grande.....	25
Tabla 19: Distribución Formas de Pago por Supermercado Tradicional	26
Tabla 20: Tarjeta de la Tienda por Supermercado Grande	27
Tabla 21: Tarjeta de la Tienda por Supermercado Tradicional	28
Tabla 22: Porcentaje de Utilización Tarjeta de la Tienda	29
Tabla 23: Tarjetas de la Tienda de cada Supermercado	29
Tabla 24: Factores Relevantes de Elección por Supermercado	30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Retail según Canal de Distribución	12
Gráfico 2: Principales Actores del Retail	12
Gráfico 3: Participación de Mercado de las Grandes Cadenas	13
Gráfico 4: Satisfacción Total por Supermercados Grandes.....	16
Gráfico 5: Satisfacción Total por Supermercados Tradicionales.....	17
Gráfico 6: Satisfacción Total por Zona Geográfica	17
Gráfico 7: Confianza vs Respuesta y Servicio	20
Gráfico 8: Confianza vs Tangibilidad	20
Gráfico 9: Lealtad por Supermercado	22
Gráfico 10: Lealtad vs Satisfacción por Supermercado.....	23
Gráfico 11: Lealtad por Zona Geográfica	24
Gráfico 12: Distribución Formas de Pago Supermercados Grandes	26
Gráfico 13: Distribución Formas de Pago Supermercados Tradicionales	26
Gráfico 14: Porcentaje Tarjeta de la Tienda por Supermercado Grande.....	27
Gráfico 15: Tarjeta de la Tienda por Supermercado Tradicional	28

1 INTRODUCCIÓN

Sabemos que un cliente cómodo y contento con el servicio que recibe, tiene alta probabilidad de repetir su compra y además, de recomendar la empresa. Esto se traduce en un mayor volumen de ventas y, por ende, mayores ganancias para la empresa en el largo plazo. En este contexto, a medida que el cliente se siente satisfecho se obtiene, indirectamente, que las utilidades de la empresa aumentan, tanto por mayor frecuencia de compra, como por mayor ticket promedio. Por lo tanto, disponer de indicadores de calidad de servicio, daría luces acerca de la evolución a futuro de las ventas y la participación de mercado.

La Universidad de Michigan realiza encuestas que hacen referencia a la importancia de la medición de la calidad de servicio en distintas industrias. El *American Customer Satisfaction Index (ACSI)*, que construye esta universidad, calcula la calidad de servicio en distintas industrias, entre las que se encuentra el retail.

Al referirse a las empresas de servicios y de la evaluación y seguimiento de la calidad que prestan, en general, surge el inconveniente de establecer un lenguaje común a todos los sectores para la medición de la calidad en términos de satisfacción del cliente.

Lo anterior es resultado de la inexistencia de un conjunto de indicadores homogéneos que evidencien el comportamiento de las empresas de un determinado sector, en términos de la calidad del servicio prestado.

El retail está conformado por distintos sectores, determinados básicamente por formatos y mix. Por lo tanto, los factores que determinan la calidad de servicio son diferentes para cada tipo.

También se deben considerar parámetros intrasectoriales de calidad que definan de manera clara el significado de satisfacción para cada tipo de retail.

En este estudio, se analiza la percepción de calidad de servicio de los clientes en los distintos supermercados de la Región Metropolitana.

Debido a que los clientes buscan distintos atributos en cada uno de los formatos, se clasifican los supermercados según su tamaño. Además, se divide la ciudad en zonas geográficas, para analizar las diferencias entre distintos sectores.

2 DEFINICIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO

La calidad es un tema bastante debatido, por la gran variedad de criterios que pueden determinarla. Cada empresa define el significado de calidad, ya sea por tradición o estándares preestablecidos.

Sin embargo, las condiciones actuales y la forma en que se mueve el mercado hacen imprescindible que las organizaciones definan de manera clara lo que entienden por “calidad” y cómo la gestionan.

Como se mencionó antes, definiciones de calidad de servicio hay muchas, pero todas comparten un concepto en común, el cliente.

Oliver (1977) explica la calidad de servicio como una actitud, mientras que Zeithaml (1988) la interpreta como “la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio”, lo que no necesariamente es equivalente al concepto de satisfacción.

Por otro lado, Gronroos (1982) plantea que en la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben. Muy parecido es lo que proponen Lewis y Booms (1983) donde explican que “la calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente”.

En 1988, Parasuraman, Zeithaml y Berry explicaron que la calidad de servicio es lo que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del mismo.

Otra definición muy interesante es la que plantea Horovitz en 1993, donde explica la calidad de servicio como el “nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”.

Independiente de la definición de calidad de servicio que una empresa desee utilizar, lo importante es que esté alineado con los objetivos de distintos actores que componen la organización y que además, se gestione de manera adecuada.

La siguiente tabla resume las distintas definiciones de calidad de servicio.

No.	Autor	Definición
1	Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)	Calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
2	Gronroos (1982, 1984)	En la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.
3	Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
4	Holbrook y Corfman y Olshavsky (1985)	Modo de evaluación o juicio de un producto o servicio similar en muchos casos a una actitud.
5	Holbrook y Corfman (1985)	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
6	Zeithaml (1988)	Calidad del servicio percibida es la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien.
7	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio.
8	Bitner (1990)	La calidad del servicio percibida es una forma de actitud, una evaluación global.
9	Bolton y Drew (1991)	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
10	Horovitz (1993)	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
11	Cronin y Taylor (1992)	Calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

Fuente: Frías, R., et al (2007)

Tabla 1: Definiciones de calidad

3 MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO

La calidad de servicio ha sido estudiada por dos escuelas fundamentalmente, la Nórdica y la Norteamericana, las que han desarrollado varios modelos basados en la disconformidad y el desempeño.

La escuela Nórdica distingue tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. De los tres elementos de este modelo, solamente la imagen presenta rasgos externos, los cuales se proyecta pero desde adentro de la organización. Tanto el “qué” (calidad técnica), como el “cómo” (calidad funcional) constituyen elementos internos.

La escuela Norteamericana considera al cliente como el único juez de la calidad. Se plantea que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, relacionada, aunque no equivalente, a la satisfacción. Ésta se describe como el grado de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

Sin embargo, dentro de esta misma escuela, hay autores que defienden la calidad como un fenómeno actitudinal que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción y en el que no se deben tomar en cuenta las expectativas.

La Tabla 2 resume ambas escuelas y sus principales representantes.

Escuela	Concepto	Representantes	Énfasis	Modelo
Nórdica	Disconformidad	Gummerson(1978) Lehtinen y Lehtinen Jr. (1982, 1991) Gronroos(1987-1994)	Imagen Calidad Técnica y Funcional Factor Humano	Servman
	Disconformidad	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988-1994)	Escala de Medición Diferencia entre E y P	Servqual
Norteamericana	Percepción	Cronin y Taylor (1990- 1994) Guetty y Thompson (1990-1994)	Percepciones	Actitudinal Servperf Lodgqual Hotelqual

Fuente: Frías, R., et al (2007)

Tabla 2: Modelos de Gestión de Calidad

En este trabajo se desarrolla un modelo similar al basado en las percepciones y no en la diferencia entre éstas y las expectativas, ya que se considera que las expectativas están influenciadas de manera importante por la percepción del servicio recibido.

Sin embargo, se utilizan muchos conceptos desarrollados por los demás modelos, tales como las dimensiones del Servqual y las discrepancias entre el servicio recibido y el entregado por las empresas competidoras, entre otros.

4 ESTUDIOS ANTERIORES

El objetivo de este estudio es analizar la calidad de servicio en la industria del retail en Chile. En este trabajo se estudia específicamente lo que ocurre en el sector de los supermercados.

Luego, muchas investigaciones se han desarrollado en torno a la calidad de servicio en diferentes industrias, pero las que son relevantes para este estudio son las referentes al retail y los supermercados.

En 1989², se aplicó el modelo Servqual a una cadena de supermercados española. A partir de los resultados, se identifican tres atributos considerados como significativos por el consumidor.

El primero hacía referencia a los atributos relacionados con los productos vendidos, tales como política de precio y surtido, calidad de productos, características físicas del material publicitario, promociones y marca propia.

El segundo hace referencia a los atributos relacionados con la experiencia de compra en sí, tales como disposición y ubicación de los productos en las góndolas, rapidez de pago en cajas, entorno y atmósfera de la sala, material difundido para orientar al cliente capacidad de respuesta del personal.

El tercero y último, es el conjunto de servicios ofrecidos por la empresa, tales como facilidades de pagos y estacionamiento, solución técnica de problemas de los clientes, servicios comerciales y otros.

Una vez definidos estos atributos, los separó en cuatro dimensiones según el concepto detrás de cada una ellas, una menos que el tradicional modelo Servqual. Las dimensiones definidas fueron Evidencias Físicas, Fiabilidad, Interacción Personal y Políticas.

En 1996, el American Marketing Association desarrolló un índice de calidad de servicio (ACSI) para siete industrias distintas estadounidenses, dentro de las cuales estaba considerado el retail.

El planteamiento que se desarrolló se basaba en que la satisfacción total de los clientes estaba influenciada directamente por las expectativas pre-compra, la calidad percibida y el valor del servicio percibido.

Esta satisfacción se manifestaba en situaciones post-compra, tales como las quejas y reclamos posteriores y la lealtad de los clientes con la empresa.

² Vásquez, 1989.

5 INDUSTRIA DEL RETAIL

Hay muchas definiciones de retail, pero una muy acertada explica este concepto como “un negocio que vende productos y/o servicios a consumidores para su uso personal o de su familia, a través de tiendas de ventas minoristas o al detalle, aunque también se aplica para el caso de tiendas que venden en formato mayorista”³.

Se podría decir entonces, que el retail está conformado por todas las unidades de negocios que están involucradas en el proceso de llevar el producto en grandes volúmenes a la unidad, que es la que el consumidor final busca.

En el 2006, el retail representó el 21% del PIB nacional⁴, lo que revela la gran importancia de esta industria en la economía de Chile.

Existen varias industrias que conforman el sector del retail, tales como Supermercados, Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar y Farmacias y Perfumerías, Especialistas, entre otros.

En la Tabla 3 se especifica lo que cada una de estas industrias aporta en las ventas totales del sector en el 2007.

Canal	US\$ MILL	% del Total
Supermercados	9.620	26
Almacenes Tradicionales	3.330	9
Farmacias y Perfumerías	2.220	6
Consumo Local	1.480	4
Consumo Masivo	16.650	45
Home Improvement	7.030	19
Tiendas por Departamento	5.550	15
Consumo Selectivo	12.580	34
Otros	7.770	21
Total	37.000	100

Fuente: CCS, AC Nilsen, Feller Rate, Fitch Rating, INE.

Tabla 3: Retail según Canal de Distribución

Se puede observar que una de las industrias que más influye sobre el total son los Supermercados y Almacenes Tradicionales. Luego aparecen las empresas dedicadas al Mejoramiento del Hogar y las Tiendas por Departamento.

³ Pizarro, Claudio, 2007.

⁴ GPS, Informe Resumen Retail Junio 2007.

Retail según Canal de Distribución

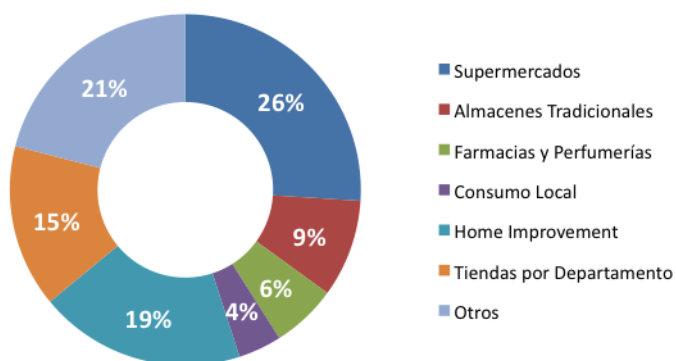
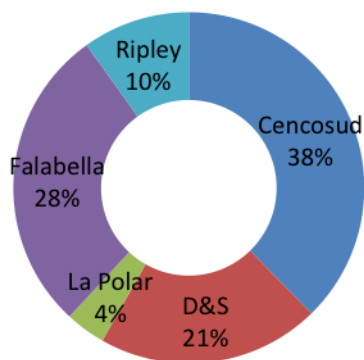


Gráfico 1: Retail según Canal de Distribución

Una de las características más importantes de la industria del retail en Chile es la concentración de las ventas en pocos actores.

Del Gráfico 2 se puede ver que son cinco los principales actores del retail nacional, considerando ventas totales. El actor más importante es Cencosud, seguido por Falabella y D&S. Estas tres empresas juntas representan más del 86% de las ventas totales.

Principales Actores del Retail



Fuente: GPS, Informe Resumen Retail, 2007.

Gráfico 2: Principales Actores del Retail

6 SUPERMERCADOS

Durante el año 2007 la industria de los supermercados en Chile totalizó ventas estimadas en US\$ 9.620 millones representando cerca del 26% del total de ventas de la industria del retail. Es una industria con alta rivalidad y con altos niveles de concentración.

Actualmente se distinguen cuatro tipos de formato de supermercados: los hipermercados (Lider, Jumbo y Tottus, Montserrat), los tradicionales (Lider Express, Santa Isabel, Unimarc, Ekono), las tiendas de conveniencia (Big John, OK Market, Petroleras como Pronto Copec, Select, entre otras) y formatos para el canal tradicional (ACuenta, ALVI Supermercado Mayorista, Mayorista 10).

En los últimos 10 años, se ha observado un proceso acelerado de concentración en los supermercados, con operadores de gran tamaño, tales como D&S, Cencosud y SMU. En segundo orden están Supermercados del Sur y Tottus. Cabe destacar que tanto SMU como Supermercados del Sur no tienen más de 4 años de antigüedad.

Participación de Mercado Grandes Cadenas

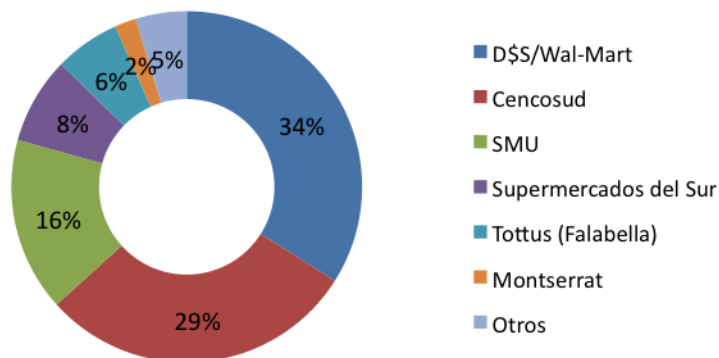


Gráfico 3: Participación de Mercado de las Grandes Cadenas⁵

D&S es una empresa cuyo negocio principal es la distribución de alimentos. El Hiper Lider es el concepto de hipermercado de D&S que tiene a la fecha 64 locales a lo largo de todo el país. Las salas de ventas de este formato tienen en promedio 7 mil metros cuadrados.

El Lider Express es un formato que tiene las características de un supermercado tradicional cuyo foco de negocio es la venta de alimentos con énfasis en productos perecibles. Hoy existen 50 locales en todo Chile, cuyas salas de ventas tienen, en término generales, hasta 5.000 metros cuadrados.

⁵ Diario Estrategia, 22 de Diciembre 2009.

En enero del 2007, D&S lanzó un nuevo formato de conveniencia pero con características de *discount* con su marca Ekono. A la fecha se han abierto 43 locales en Santiago. Este tipo de supermercado está orientado básicamente a la alimentación, se encuentran ubicados en las zonas más densamente pobladas y su objetivo es satisfacer las compras de paso, con lo que se acerca al formato de conveniencia.

Cencosud es un retail integrado, ya que tiene negocios de supermercados, mejoramiento del hogar, tienda por departamento, centros comerciales (real state) y servicios financieros. Adicionalmente, desarrolla otras líneas de negocio que complementan su operación central, como es el corretaje de seguros, centros de entretención familiar y agencia de viajes.

Jumbo es el formato de hipermercado de Cencosud que tiene a la fecha 26 locales, los que presentan un tamaño promedio de 8.250 m². Santa Isabel es el formato de supermercado tradicional. Es una de las cadenas de supermercados con mayor presencia en Chile, con 134 salas, con tamaño promedio de 1.500 m².

Unimarc, es una cadena chilena de supermercados de formato tradicional, controlada desde 2008 por Álvaro Saieh, Juan Rendic y Enrique Bravo a través de la sociedad Supermercados SMU.

En 2008 Unimarc es comprada por la sociedad SMU, para luego sociarse con dos: Deca y Bryc. Luego compra al menos 18 cadenas regionales menores, como Korlaet y Cofrima, entre otras, convirtiéndose en la red de supermercados más grande de Chile, superando en número de locales a sus competidores. A pesar de lo anterior, se ubica en el tercer lugar por participación nacional, tras D&S-Walmart y Cencosud, con ventas cercanas a los MMUSD 2.000 durante el año 2009.

En el 2004, Falabella compra la cadena de supermercados San Francisco. Tottus es la cadena de hipermercados de Falabella, con presencia en Chile y Perú. Tiene 23 locales y éstos presentan superficies promedio de 4.200 m².

	Ventas (mil)	Superficie	Locales
Lider	1.370.544	429.038	64
Jumbo	1.245.000	205.916	26
Tottus	292.461	96.420	23
Montserrat	250.000	52.868	30
Lider Express	315.096	70.304	46
Santa Isabel	426.205	248.157	134
Unimarc	1.044.503	-	35
Ekono	37.790	28.818	76
Otros	365.576		
Total	5.347.175		434

Tabla 4: Información Supermercados

7 METODOLOGÍA

En los apartados anteriores se expusieron los distintos tipos de formato que existen en la actualidad, además de las marcas presentes en cada uno de éstos. Se optó analizar los formatos y cadenas que representaban mayores volúmenes de ventas.

Luego, los formatos y supermercados a estudiar se presentan en la Tabla 5.

Formato	Supermercados
Supermercado Grande (o Hipermercado)	Lider Jumbo Tottus Montserrat
Supermercado Tradicional	Lider Express Santa Isabel Unimarc Ekono

Tabla 5: Formatos y Supermercados

Por otra parte, al observar algunas cifras de los distintos supermercados, se puede ver que el número de locales de cada cadena es alto. Al sumar todos los locales, se obtiene un valor que supera los 400 establecimientos, siendo que en Chile hay más de 700 salas de supermercados.

Debido a que este número es bastante elevado, se separó la ciudad en tres áreas geográficas: Zona Sur, Oriente y Poniente.

En total se realizaron 751 encuestas, considerando alrededor de 30 por cada supermercado de cada una de las zonas.

Zona	# Encuestas
Oriente	242
Poniente	269
Sur	240
<i>Total</i>	<i>751</i>

Tabla 6: Cantidad de Encuestas Realizadas por Zona

8 PRINCIPALES RESULTADOS

8.1 SATISFACCIÓN TOTAL

El objetivo en esta dimensión es medir la percepción de los clientes sobre la calidad de servicio de los distintos supermercados estudiados.

Esta percepción se traduce en qué tan satisfecho está el cliente después de la compra, lo que puede involucrar varios atributos y factores. Se pregunta por la satisfacción total del cliente, considerando todos los factores relevantes para el encuestado. Los resultados obtenidos son:

Satisfacción Total	
Unimarc	0,88
Jumbo	0,82
Tottus	0,80
Lider	0,78
Santa Isabel	0,77
Montserrat	0,73
Lider Express	0,73
Ekono	0,56
<i>Promedio</i>	0,76

Tabla 7: Satisfacción Total por Supermercado

De la

Satisfacción Total	
Unimarc	0,88
Jumbo	0,82
Tottus	0,80
Lider	0,78
Santa Isabel	0,77
Montserrat	0,73
Lider Express	0,73
Ekono	0,56
<i>Promedio</i>	0,76

Tabla 7 se puede observar que los supermercados con mayor satisfacción de sus clientes son Unimarc (88% de clientes satisfechos), y Jumbo (82%).

Los supermercados que presentan un porcentaje menor al promedio son Montserrat y Lider, con un 73%, y Ekono con un 56%.

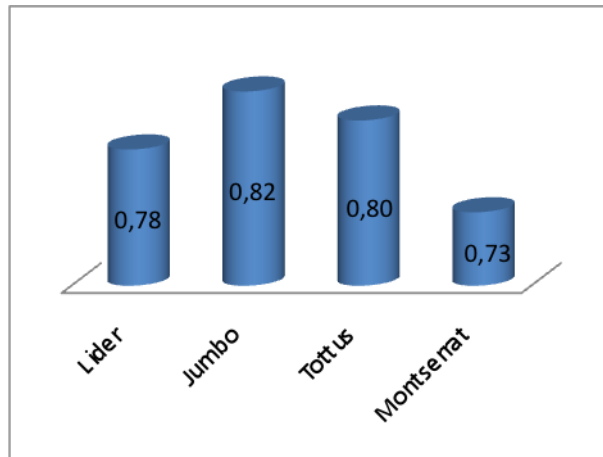


Gráfico 4: Satisfacción Total por Supermercados Grandes

Al considerar solo los supermercados catalogados como *grandes*, vemos que los que presentan mayores porcentajes de satisfacción con Jumbo y Tottus, separados por unos pocos puntos.

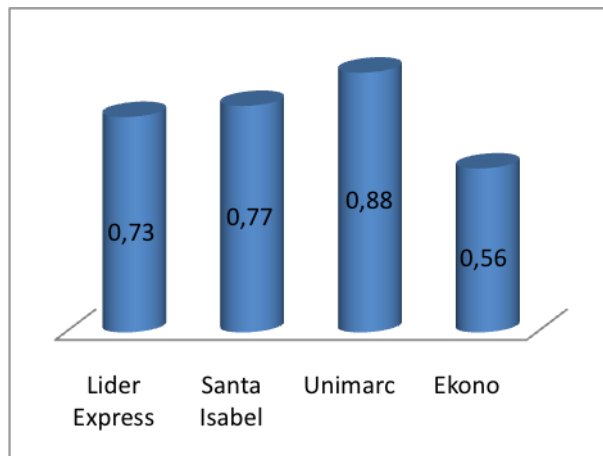


Gráfico 5: Satisfacción Total por Supermercados Tradicionales

Al observar lo que ocurre con los supermercados clasificados como *tradicionales*, se puede ver en el Gráfico 5 que los mejores evaluados son Unimarc y Santa Isabel, ambos distanciados por más de 10 puntos.

Es interesante notar la diferencia entre los distintos formatos. En el primer caso, se puede observar que las valoraciones no se separan por más de 9 puntos, mientras que en el caso de los supermercados *tradicionales* se observa una mayor distancia entre ellos, lo cual queda en evidencia al comparar Unimarc con Ekono donde se alcanza una brecha de 32 puntos.

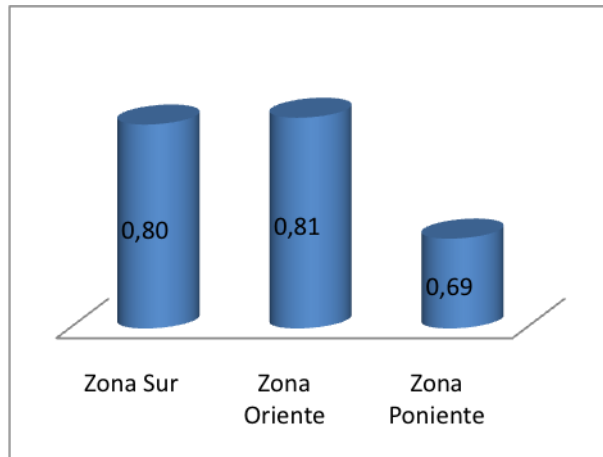


Gráfico 6: Satisfacción Total por Zona Geográfica

Al analizar los datos separados por ubicación, en lugar de hacerlo por supermercado, se puede observar que las zonas sur y oriente tienen una valoración muy similar de la satisfacción total, mientras que el sector poniente de la ciudad tiene una percepción más baja de la misma, con una brecha que supera los 10 puntos.

	Experiencia de Compra
Unimarc	0,94
Tottus	0,93
Lider	0,91
Jumbo	0,89
<i>Promedio Grandes</i>	<i>0,92</i>
Montserrat	0,89
Santa Isabel	0,89
Ekono	0,85
Lider Express	0,84
<i>Promedio Tradicionales</i>	<i>0,87</i>
<i>Promedio</i>	<i>0,89</i>

Tabla 8: Experiencia de Compra por Supermercado

En cuanto a la experiencia de compra, se puede ver que en general, es bastante buena. Presenta una evaluación cercana al 90% y los valores entre sí no varían sustancialmente.

Se puede ver que existe una leve diferencia entre supermercados *grandes* y *tradicionales*, donde se puede ver que distan por 5 puntos, siendo las cadenas *grandes* las que presentan una mayor evaluación. Además, se puede observar que los que presentan mayores valoraciones son Unimarc y Tottus, mientras que los más bajos son Ekono y Lider Express.

En la siguiente sección se desagregará la información para poder realizar un análisis más profundo de los resultados.

8.2 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Para un mejor análisis, se debe agregar la información obtenida en la encuesta. Debido a que son muchas preguntas, lo más prudente es agruparlas según los distintos conceptos o atributos que están subyacentes en ellas.

Tal como se hace en el modelo Servqual, se separarán las preguntas en 5 dimensiones explicadas a continuación.

Dimensión	Descripción
Confianza	Capacidad de otorgar el servicio prometido de forma precisa.
Empatía	Preocupación por la atención personalizada al cliente.
Seguridad y Accesibilidad	Disposición de productos e instalaciones. Ambiente seguro para realizar la compra.
Tangibilidad	Instalaciones físicas, equipos, materiales asociados y producto físico.
Respuesta y Servicio	Voluntad de ayudar a los clientes y proveer un servicio oportuno.

Tabla 9: Descripción Dimensiones de la Calidad de Servicio

La Tabla 10 resume los promedios de cada dimensión para cada supermercado.

	Confianza	Empatía	Seguridad y Accesibilidad	Tangibilidad	Respuesta y Servicio
Lider	0,80	0,67	0,81	0,68	0,49
Jumbo	0,82	0,74	0,82	0,73	0,59
Tottus	0,80	0,71	0,84	0,72	0,63
Montserrat	0,74	0,70	0,77	0,68	0,63
<i>Promedio</i>	<i>0,79</i>	<i>0,70</i>	<i>0,81</i>	<i>0,70</i>	<i>0,59</i>
Lider Express	0,71	0,64	0,77	0,71	0,59
Santa Isabel	0,73	0,73	0,84	0,74	0,65
Unimarc	0,83	0,79	0,81	0,77	0,64
Ekono	0,59	0,66	0,76	0,54	0,49
<i>Promedio</i>	<i>0,72</i>	<i>0,71</i>	<i>0,79</i>	<i>0,69</i>	<i>0,59</i>
<i>Promedio Total</i>	<i>0,75</i>	<i>0,70</i>	<i>0,80</i>	<i>0,70</i>	<i>0,59</i>

Tabla 10: Dimensiones por Supermercado

Se puede ver que los clientes perciben primero la Seguridad y Accesibilidad, y luego la confianza. Solo un 70% está satisfecho con la Empatía y Tangibilidad, mientras que un 59% percibe Respuesta y Servicio.

Al separar los supermercados de acuerdo a los diferentes formatos, se puede observar que no se obtienen valores promedios muy diferentes, haciendo una excepción con la primera

dimensión, referente a la Confianza, donde se tienen evaluaciones mayores en los supermercados *grandes*.

	Confianza	Empatía	Seguridad y Accesibilidad	Tangibilidad	Respuesta y Servicio
Supermercados Grandes	0,789	0,704	0,810	0,702	0,585
Supermercados Tradicionales	0,716	0,706	0,793	0,690	0,593
<i>GAP</i>	0,073	-0,002	0,016	0,013	-0,007

Tabla 11: Diferencia Dimensiones por Formato

Lo anterior se ratifica con la Tabla 11 donde se puede apreciar el GAP entre los supermercados *grandes* y los *tradicionales*. Interesantemente, el único valor significativo es el de la primera dimensión. Se puede ver además, que la baja satisfacción con la Respuesta y Servicio es independiente del formato.

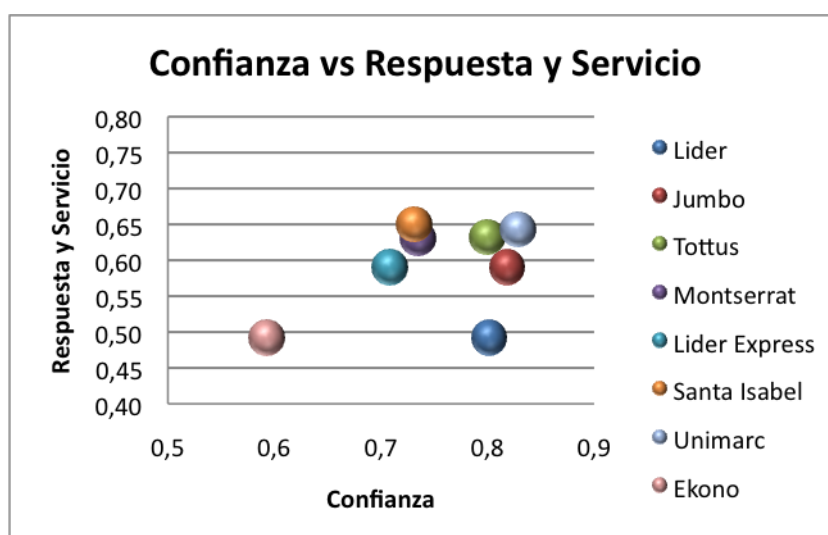


Gráfico 7: Confianza vs Respuesta y Servicio

Del Gráfico 7 se puede ver que los supermercados tienen valoraciones de Confianza y de Respuesta y Servicio bastante parecidos, con la excepción de Lider, que presenta una evaluación baja en Respuesta y Servicio, y Ekono, que tiene valores bajos en ambas dimensiones.

Se observa que Unimarc destaca por tener valoración alta en ambos conceptos, seguida muy de cerca por Tottus y Jumbo.

Por último, se puede ver que Santa Isabel, Montserrat y Lider Express se encuentran muy cercanos, con valoraciones de Confianza y Respuesta y Servicio medianamente altas.

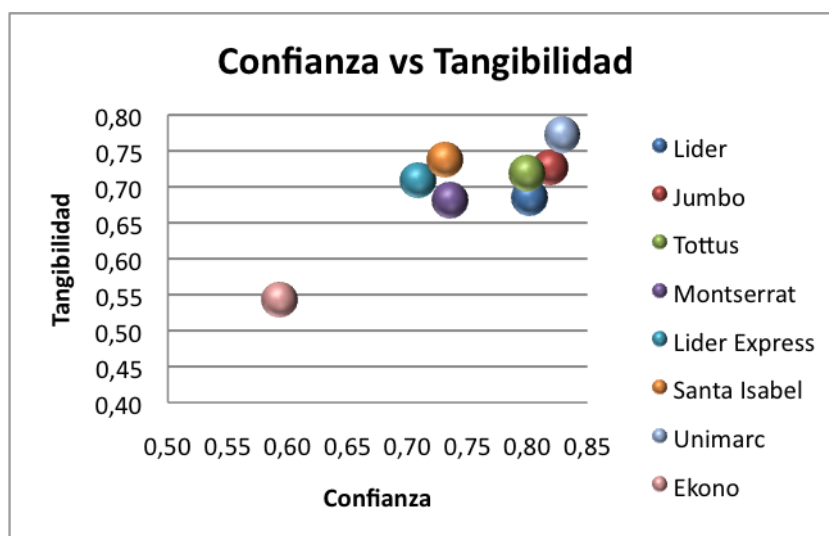


Gráfico 8: Confianza vs Tangibilidad

Al comparar las dimensiones de Confianza y Tangibilidad, se puede observar que, en general, todos los supermercados tienen evaluaciones similares, exceptuando nuevamente el caso de Ekono, que presenta valores bajos en ambas dimensiones.

Por otra parte, se puede ver claramente que el supermercado mejor evaluado en ambas dimensiones es Unimarc, seguido muy de cerca, tal como ocurrió en el caso anterior, por Jumbo y Tottus.

8.3 LEALTAD

El concepto de lealtad está muy ligado al de satisfacción, debido a que a medida que un cliente se sienta complacido por el servicio que le entrega un supermercado, éste volverá a realizar otra compra y recomendará los servicios a otras personas.

Para este estudio en particular, se considera que lo que define la lealtad son la Recompra y la Recomendación.

A continuación se presenta la Tabla 12 que resume los valores obtenidos para ambos conceptos en cada uno de los supermercados analizados.

	Recompra	Recomendación	GAP
Lider	0,94	0,74	0,20
Jumbo	0,89	0,83	0,06
Tottus	0,86	0,72	0,15
Montserrat	0,88	0,67	0,21
Lider Express	0,96	0,69	0,27
Santa Isabel	0,94	0,68	0,26
Unimarc	0,94	0,82	0,12

Ekono	0,95	0,72	0,23
<i>Promedio</i>	0,92	0,73	0,19

Tabla 12: Diferencia ente Recompra y Recomendación por Supermercado

En este trabajo se ha determinado que entre estos dos factores, el que juega un papel más importante en la definición de lealtad es la recomendación debido a que la recompra se puede deber a otros factores, tales como la ubicación y tamaño del local, entre otros⁶.

Luego, al calcular el GAP entre la Recompra y Recomendación, se puede ver que los supermercados que tienen un margen mayor entre estos dos conceptos son Lider Express, Santa Isabel y Ekono, mientras que los que tienen menor diferencia son Jumbo, Tottus y Unimarc.

Para poder analizar de manera correcta la lealtad de los clientes con los distintos supermercados, se ha graficado la Recomendación con la Recompra. Luego, los supermercados que estén posicionados lo más arriba en ambas dimensiones son los que presentan mayor fidelidad de parte de sus clientes.

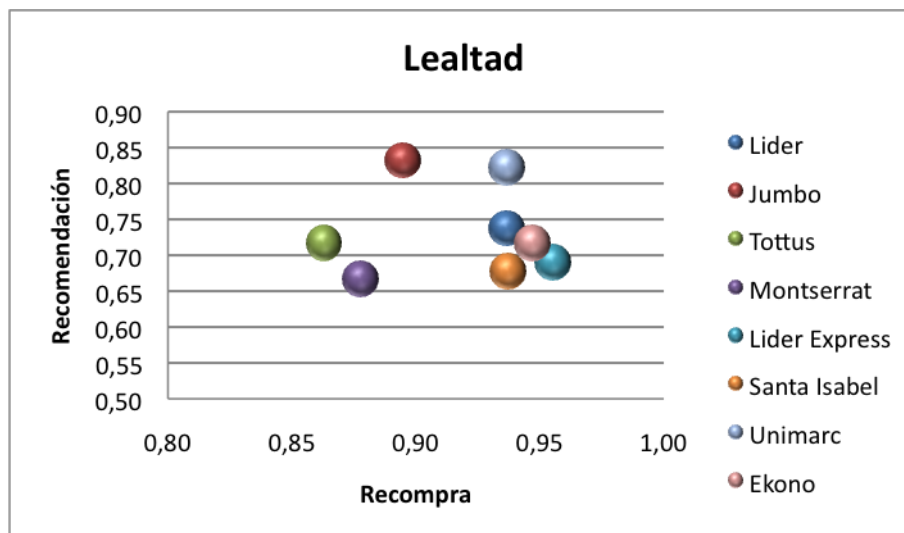


Gráfico 9: Lealtad por Supermercado

A partir del Gráfico 9, se puede construir la Tabla 13 que resume el nivel de lealtad de los clientes con los distintos supermercados.

	Recompra	Recomendación	Lealtad
Unimarc	0,94	0,82	Alta
Jumbo	0,89	0,83	Alta
Lider	0,94	0,74	Media Alta
Ekono	0,95	0,72	Media Alta
Lider Express	0,96	0,69	Media Baja
Santa Isabel	0,94	0,68	Media Baja

⁶ Reichheld, Frederick F., 2003.

Tottus	0,86	0,72	Baja
Montserrat	0,88	0,67	Baja

Tabla 13: Clasificación Lealtad por Supermercado

Se puede ver que los supermercados que presentan una alta lealtad son Unimarc y Jumbo. Los que le siguen son Lider y Ekono, y levemente más alejados están Lider Express y Santa Isabel. Más distantes se encuentran Tottus y Montserrat.

Un siguiente paso es analizar lo que ocurre entre la satisfacción y la lealtad. Para ello, es necesario determinar el peso de los conceptos de recompra y recomendación en la definición de lealtad.

Para simplificar el problema, se ha establecido que el concepto de recomendación pesará el doble que el de recompra⁷. Sin embargo, los resultados no se ven afectados de manera significativa al cambiar estos valores, siempre y cuando la recomendación pese más que la recompra.

Basado en lo anterior se obtiene el Gráfico 10. El eje de Lealtad no presenta valores, ya que los valores obtenidos no tienen significado alguno, porque sólo sirven para crear un mapa de posicionamiento de los diferentes supermercados.

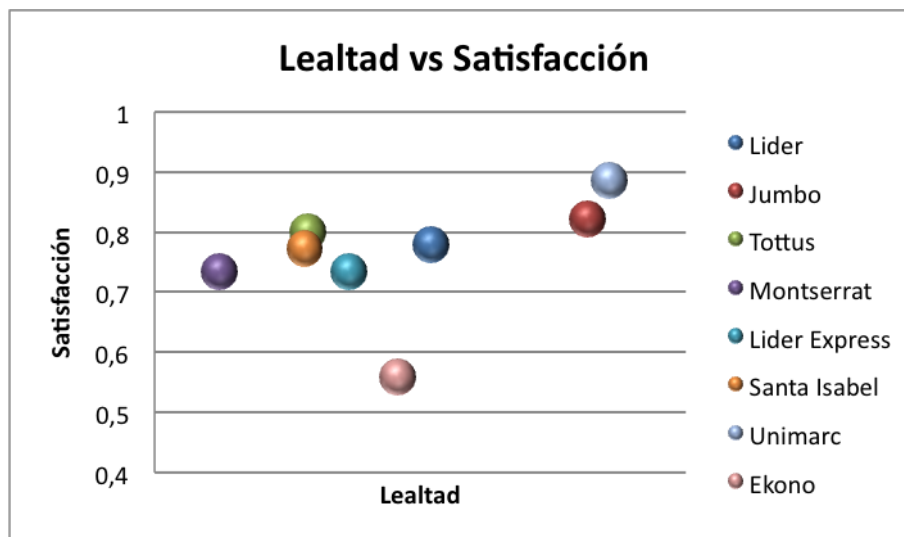


Gráfico 10: Lealtad vs Satisfacción por Supermercado

Los supermercados que presentan una mayor lealtad coinciden con los de mayor satisfacción.

El supermercado con menor nivel de lealtad es Montserrat, mientras que el que presenta el menor nivel de satisfacción es Ekono. Los demás supermercados se encuentran bastante cercanos.

⁷ El supuesto bajo esta afirmación es que al recomendar se logran dos compras adicionales: la de la persona que recomienda y la de la que recibe la recomendación. Por otro lado, la recompra solo logra una compra adicional que cuando el cliente vuelve.

Otra manera de analizar la fidelidad de los clientes, es ver la frecuencia de compra. Para ello, se preguntó cuántas, de las últimas cuatro compras, se realizaron en la misma cadena de supermercados.

Las Tabla 14 y 15 muestran los resultados obtenidos en los distintos supermercados.

Frec. Compra	Lider	Jumbo	Tottus	Montserrat
<i>Promedio</i>	3,02	3,21	2,73	2,89

Tabla 14: Frecuencia de Compra por Supermercado Grande

Frec. Compra	Lider Express	Santa Isabel	Unimarc	Ekono
<i>Promedio</i>	3,12	2,93	3,22	2,69

Tabla 15: Frecuencia de Compra por Supermercado Tradicional

Se puede observar que en casi todos los supermercados se tiene que más del 50% de los encuestados ha realizado todas las compras en la misma cadena.

El supermercado que presenta los valores más altos es Jumbo, mientras que los que muestran los valores más bajos son Ekono y Tottus.

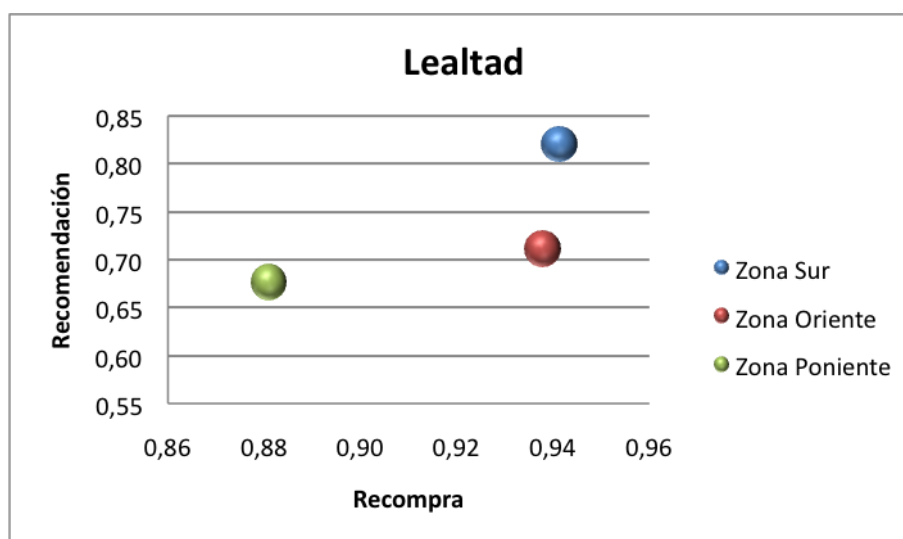


Gráfico 11: Lealtad por Zona Geográfica

Al separar los datos por zona geográfica, se puede ver que el sector más leal es el sur, mientras que el menos leal es el sector poniente.

8.4 PERCEPCIÓN DE PRECIOS

Respecto a la percepción de los precios de cada supermercado, se consideró la percepción de cuánto le hubiese la compra en la competencia.

Los resultados se presentan en la Tabla 16 como la variación porcentual de los valores que se mencionaron⁸.

	Otros supermercados
Lider	8%
Jumbo	3%
Tottus	5%
Montserrat	2%

Tabla 16: Percepción de Diferencia de Precios Supermercados Grandes

Respecto a la magnitud de las diferencias en la percepción de precios, los clientes de Lider perciben que los precios de esta cadena son significativamente más bajos que los de la competencia (un 8% más bajos), lo mismo ocurre con Jumbo, Montserrat y Tottus con un 3%, 5% y 2% más barato, respectivamente.

Es importante destacar que los clientes de una cadena la perciben siempre como la mejor opción de precio frente al promedio de la competencia.

⁸ Para un mejor análisis, se eliminaron las mayores diferencias correspondientes al 5% de todos los datos.

Otras	
Lider Express	2%
Santa Isabel	3%
Unimarc	6%
Ekono	9%

Tabla 17: Percepción de Diferencia de Precios Supermercados Tradicionales

En el caso de los supermercados *tradicionales* se puede ver que una tendencia similar a lo que ocurre con las cadenas más *grandes*.

Los clientes del Lider Express perciben los precios de estos supermercados levemente más bajos que la competencia. Una situación similar perciben los clientes de Santa Isabel. Sin embargo, los clientes de Unimarc y Ekono perciben que los precios de sus supermercados son sustancialmente menores que los del promedio de la competencia.

8.4.1 FORMA DE PAGO

	Lider	Jumbo	Tottus	Montserrat	Promedio
Efectivo	0,67	0,69	0,68	0,92	0,74
Tarjeta Tienda	0,15	0,16	0,11	0,00	0,10
Tarjeta Crédito	0,05	0,05	0,12	0,01	0,06
RedCompra	0,11	0,09	0,09	0,07	0,09
Cheque	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01

Tabla 18: Distribución Formas de Pago por Supermercado Grande

De la Tabla 18, se puede ver que en los tres primeros supermercados alrededor del 70% de los encuestados pagó con efectivo. Este porcentaje aumenta significativamente en el caso de Montserrat, donde se puede ver que más del 90% de los encuestados paga con efectivo.

Es interesante ver además, que los supermercados que lideran las ventas con tarjeta de la tienda son Jumbo y Lider con una presencia de más del 15%.

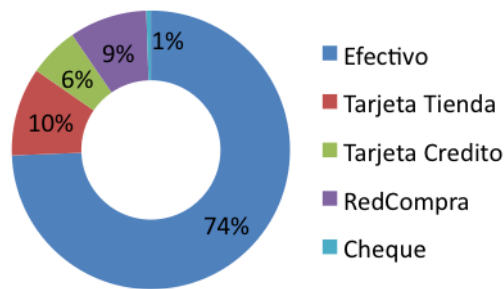


Gráfico 12: Distribución Formas de Pago Supermercados Grandes

En general, se puede observar que la gran mayoría de las transacciones se pagaron en efectivo. Solo un 10% de los encuestados pagó con la tarjeta de la tienda y un 9% con RedCompra.

	Lider Express	Santa Isabel	Unimarc	Ekono	Promedio
Efectivo	0,78	0,80	0,81	0,95	0,83
Tarjeta Tienda	0,07	0,08	0,00	0,00	0,04
Tarjeta Crédito	0,12	0,02	0,11	0,01	0,06
RedCompra	0,03	0,08	0,03	0,04	0,05
Cheque	0,00	0,01	0,05	0,00	0,02

Tabla 19: Distribución Formas de Pago por Supermercado Tradicional

De la Tabla 19, se puede ver que de los supermercados *tradicionales*, Ekono es el que presenta un mayor número de encuestados que pagan sus compras con efectivo.

Por otro lado, los supermercados que lideran las ventas con tarjetas de la tienda son Santa Isabel y Lider Express con una tímida cifra cercana al 7%.

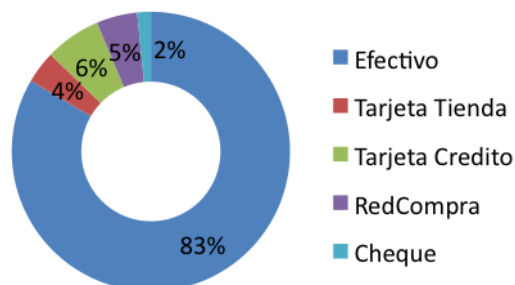


Gráfico 13: Distribución Formas de Pago Supermercados Tradicionales

En el caso de los supermercados *tradicionales*, se puede observar un importante aumento en los pagos en efectivo y una disminución en el uso de las tarjetas de la tienda. Notar que un 6% paga con tarjeta de crédito y un solo un 4% paga con RedCompra.

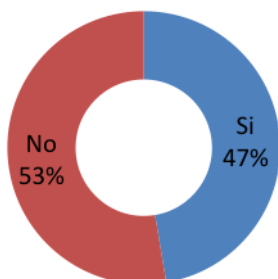
8.4.2 TARJETA DE LA TIENDA

Al estudiar la distribución de personas que poseen la tarjeta de la tienda, se ha encontrado una clara diferencia entre los supermercados clasificados como *grandes* y *tradicionales*.

Tarjeta de la Tienda	Lider	Jumbo	Tottus	Promedio
Si	0,41	0,47	0,54	0,47
No	0,59	0,53	0,46	0,53

Tabla 20: Tarjeta de la Tienda por Supermercado Grande

Se puede ver que Tottus es el que presenta un mayor número de encuestados que poseen la tarjeta de la tienda, después del cual aparece Jumbo con 7 puntos menos. En el último lugar aparece Lider con un 41%.



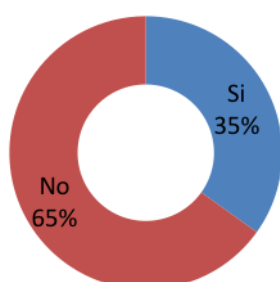
En términos generales, se observa que un poco más de la mitad de los encuestados de los supermercados *grandes* posee la tarjeta de la tienda.

Gráfico 14: Porcentaje Tarjeta de la Tienda por Supermercado Grande

Tarjeta de la Tienda	Lider Express	Santa Isabel	Ekono	Promedio
Si	0,54	0,30	0,20	0,35
No	0,46	0,70	0,80	0,65

Tabla 21: Tarjeta de la Tienda por Supermercado Tradicional

De la Tabla 21, se puede ver que Lider Express es el supermercado *tradicional* que presenta un mayor número de encuestados que posee la tarjeta de la tienda. Es interesante ver que Santa Isabel y Ekono presentan números bastante bajos, con un 30% y un 20% respectivamente.



En los supermercados tradicionales, se puede observar, en general, una baja posesión de tarjeta de la tienda.

Gráfico 15: Tarjeta de la Tienda por Supermercado Tradicional

% Utilización	
Lider	36
Jumbo	33
Tottus	20
<i>Promedio Grandes</i>	30
Lider Express	12
Santa Isabel	28
Ekono	0
<i>Promedio Tradicionales</i>	13
<i>Promedio</i>	23

Tabla 22: Porcentaje de Utilización Tarjeta de la Tienda

De la Tabla 22 se puede ver que la proporción de utilización de la Tarjeta de la Tienda es de un 23%. Es decir, un 23% de las personas que tienen tarjeta de la Tienda la utilizan para pagar sus compras.

Se puede ver que los supermercados catalogados como *grandes* presentan un porcentaje de utilización bastante mayor al porcentaje que muestran los *tradicionales*. La diferencia es de alrededor del 17%. Se puede observar que los supermercados que mayor porcentaje presentan son Lider y Jumbo, con un 36% y 33% respectivamente. Por otro lado, la cadena que menor porcentaje presenta es Ekono con un 0% de utilización de la Tarjeta de la Tienda.

Las tarjetas asociadas a los distintos supermercados se detallan a continuación.

Tarjeta	
Lider	Presto
Jumbo	Más
Tottus	CMR
Lider Express	Presto
Santa Isabel	Más
Ekono	Presto

Tabla 23: Tarjetas de la Tienda de cada Supermercado

8.4.3 FACTORES RELEVANTES AL ELEGIR UN SUPERMERCADO

	Lider	Jumbo	Tottus	Montserrat	Lider Express	Santa Isabel	Unimarc	Ekono	Promedio
Ubicación	0,27	0,21	0,27	0,30	0,31	0,31	0,32	0,31	0,29
Familiaridad	0,11	0,09	0,08	0,12	0,10	0,10	0,15	0,11	0,11
Precios	0,13	0,06	0,06	0,10	0,11	0,05	0,09	0,15	0,09
Calidad	0,06	0,12	0,07	0,04	0,04	0,02	0,11	0,03	0,06
Variedad	0,11	0,11	0,09	0,04	0,04	0,04	0,02	0,03	0,06
Encontrar	0,04	0,08	0,07	0,05	0,06	0,03	0,08	0,04	0,06
Promociones	0,06	0,06	0,07	0,04	0,06	0,07	0,04	0,02	0,05
Horario	0,04	0,03	0,06	0,06	0,05	0,07	0,03	0,09	0,05
Higiene	0,04	0,08	0,08	0,06	0,06	0,06	0,02	0,01	0,05
Rápido	0,04	0,02	0,06	0,05	0,04	0,09	0,04	0,06	0,05
Tamaño	0,03	0,01	0,03	0,06	0,04	0,08	0,06	0,08	0,05
Seguridad	0,04	0,05	0,05	0,02	0,05	0,05	0,03	0,04	0,04
Otra	0,02	0,02	0,02	0,06	0,01	0,01	0,01	0,03	0,02
Puntos	0,03	0,05	0,01	0,00	0,03	0,02	0,01	0,00	0,02

Tabla 24: Factores Relevantes de Elección por Supermercado

Al observar la Tabla 24, se puede ver claramente que el factor que más influye a la hora de elegir un supermercado es la Ubicación donde se encuentra el local.

En el caso particular de la cadena de supermercados Líder, se puede concluir que además de la Ubicación, los factores que influyen en la decisión de ir a comprar a estos locales es la percepción de que ofrecen Precios Convenientes, una amplia Variedad de productos y que los encuestados sienten una Familiaridad con el local. Lo mismo ocurre con Montserrat.

En el caso de Jumbo se puede ver que los factores más influyentes son la Ubicación, la Calidad de los productos y la Variedad de los mismos.

Para los encuestados que van a los supermercados Tottus, se puede concluir que los factores más relevantes a la hora de elegir esta cadena son la Ubicación, la Variedad de productos, la Higiene de los locales y la Familiaridad con los mismos.

En el caso de Lider Express y de Ekono, se puede ver que los factores más importantes, además de la Ubicación, son los Precios Convenientes y la Familiaridad con el local.

Los encuestados que prefieren ir a Santa Isabel, lo hacen principalmente por la Ubicación, la Familiaridad con el local y porque se caracteriza por entregar un Servicio Rápido.

En el caso de Unimarc, se puede ver que los factores más influyentes a la hora de elegir esta cadena de supermercados son la Ubicación, la Familiaridad con el local y la Calidad de los productos que ofrece.

9 CONCLUSIONES E INVESTIGACIONES ADICIONALES

El presente estudio está enfocado en analizar la satisfacción de los clientes en relación a los supermercados, por lo cual se conformó una encuesta presencial respondida por alrededor de 750 personas. Además, se dividió la ciudad de Santiago en tres zonas geográficas y se eligieron dos tipos de formatos: Supermercados Grandes y Supermercados Tradicionales.

Como resultado se obtuvo que la satisfacción total supera los 70 puntos, excepto el caso de Ekono que se encuentra con una valoración del 56%. Es interesante mencionar que se encontró que los supermercados *grandes* presentan, en general, mejores valoraciones que los *tradicionales*. Este nivel de satisfacción es alto pero no excepcional. Lo que entrega importantes desafíos a la industria.

Al separar el análisis por zona se puede ver que la satisfacción que presenta la Zona Poniente es bastante menor a la que presentan las demás áreas. Además, no se encontró diferencias en la valoración de este concepto al separar los datos por género. En cuanto a las dimensiones, se puede apreciar que la dimensión mejor evaluada es la de Seguridad y Accesibilidad, mientras que la con peor valoración es la de Capacidad de Respuesta y Servicio, independiente del formato. Más específicamente, se puede ver la primera dimensión, asociada a la Confianza, tiene valoración más alta en el caso de los supermercados *grandes*.

Con respecto a la lealtad, se puede decir que existe mayor fidelidad en los supermercados *tradicionales*. Sin embargo, los supermercados con mayores valoraciones de lealtad son Unimarc y Jumbo. Por otra parte, se puede observar que la zona más leal es la Zona Sur, mientras que la que presenta menores niveles de fidelidad es la Poniente.

Por último, se encontró que los factores más relevantes a la hora de escoger un supermercado son la Ubicación, la Familiaridad con el local y Precios convenientes.

Este estudio deja espacio para que en el futuro se desarrolle en las distintas industrias que componen el sector del retail. Se aconseja realizar otra encuesta en Tiendas por Departamentos, mejoramiento del Hogar, Farmacias y Bancos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Malhotra, Naresh K. **“Marketing Research: An Applied Orientation”**. Segunda Edición, 1997.
2. The Nielsen Company, **“Presentación del Mercado Chileno”**. Junio 2009.
Sitio Web: [http://www.camaracentroscomerciales.cl/Informes/ASACH_s_C_Nielsen%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://www.camaracentroscomerciales.cl/Informes/ASACH_s_C_Nielsen%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)
3. Cámara Comercio Santiago, **“Retail en Chile: Respuesta al nuevo consumidor chileno”**. Mayo 2005.
4. Informe Resumen Retail GPS, **“Mercado del Retail”**. Junio 2007.
Sitio Web: <http://www.gpsproperty.cl>
5. Rodríguez Méndez, Arianna. **“Elaboración del marco teórico referencial que sustente la aplicación de la metodología SERVPERF para la gestión de la calidad en una empresa de servicios”**.
6. Vásquez, **“Aplicación Modelo Servqual a un Supermercado”**. 1989.
7. Pizarro, Claudio, **“Apuntes Gestión del Retail”**. Departamento Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, 2007.
8. Diario Estrategia, 22 de Diciembre 2009.
Sitio Web: <http://www.ceret.cl/noticias/ds-lidera-en-participacion-de-mercado/>
9. Reichheld, Frederick F., **“The One Number You Need To Grow”**, Diciembre 2003.
10. D&S, **“Memoria Anual 2008”**. Marzo 2009.
Sitio Web: http://www.dys.cl/informacion_financiera_anual.php
11. Cencosud, **“Memoria Anual y Estados Financieros 2008”**.
Sitio Web: <http://www.cencosud.cl/>
12. Falabella. **“Falabella Memoria Anual 2008”**.
Sitio Web: <http://www.falabella.com/>