

## SEGMENTACIÓN BASADA EN EL VALOR DEL CLIENTE. CASO APLICADO A D&S S.A.

### (SEGMENTATION BASED ON CUSTOMER VALUE. CASE APPLIED TO D & S S.A.)

LESLIER MAUREEN VALENZUELA FERNANDEZ<sup>1</sup>  
OLIVIA ESPINOZA ALARCÓN<sup>2</sup>  
KAREN NUÑEZ MALDONADO<sup>3</sup>

#### RESUMEN

En los últimos años las empresas de Retail se han orientado a consolidar su posición de liderazgo en diversos ámbitos. Han mejorado los resultados a través de un aumento de la competitividad. Todo esto se ha logrado debido a que los administradores han actuado con el propósito de asegurar la creación de valor para los accionistas y clientes. Actualmente el empleo de técnicas de segmentación permite identificar una amplia gama de perfiles de clientes, tanto actuales como potenciales. Asimismo, realizar las estrategias de marketing y comunicación eficientemente. En consecuencia, el mayor conocimiento de los clientes ayuda a definir una cartera diferenciada de clientes entre los de mayor y menor valor para la empresa. A través de un caso de estudio sobre la empresa chilena D&S S.A. se pretende conocer la tendencia actual del sector Retail con relación a su proceso de segmentación de clientes.

**Palabras claves:** Segmentación, Valor del Cliente, Retail.

#### ABSTRACT

In recent years retailers have focused on consolidating its leadership position in various fields. They have improved results through increased competitiveness. All this was achieved because the managers have acted with the purpose to ensure the creation of shareholder value and customers. Currently the use of segmentation techniques can identify a wide range of customer profiles, both current and potential. Furthermore, do the marketing and communication strategies efficiently. Therefore, a better customer's knowledge helps to define a differentiated portfolio of clients including higher and lower value for the company. Through a case study on the Chilean company D & S S.A. pretending to know the current trend on the Retail sector with respect to its customer segmentation process.

**Keywords:** Segmentation, Customer Value, Retail.

1 Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Cs. Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción-Chile.  
E-mail: lvalenzu@ubiobio.cl

2 Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Cs. Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción-Chile.  
E-mail: olespino@alumnos.ubiobio.cl

3 Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Cs. Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción-Chile.  
E-mail: knunez@alumnos.ubiobio.cl

---

## 1.- INTRODUCCIÓN

En los mercados comerciales podría parecer sencillo definir quienes son los clientes simplemente con el hecho de decir cuales son las personas que compran nuestra marca, pero, con frecuencia la línea divisoria no es tan clara. Las empresas tienden a definir los mercados en términos amplios, en especial lo relativo a las características físicas importantes para ellos mismos. Estos mercados a menudo contienen grupos de clientes con diferentes necesidades, gustos, motivaciones y preferencias entre otros, en donde cada uno de ellos representa un segmento específico. Esta particularidad del ser humano es lo que hoy las empresas están estudiando y aplicando en su gestión de clientes.

El valor de descubrir tales segmentos permite ofrecer productos que atiendan las necesidades de un solo segmento y además, ver las exigencias que los clientes realizan de forma indirecta con sus hábitos y motivaciones de compra. Por tanto, esto es lo que ha incentivado a las empresas hoy en día a conocer cuáles son estos requerimientos respecto de qué es lo que busca o desea el cliente. No cabe duda de que es una mejora, pero el mercado y la tipología de los clientes del siglo XXI exige algo más, que no es otra cosa que considerar al cliente en toda su magnitud, con miras amplias, considerando al cliente como un ser social, que se relaciona e influye en otros de su entorno.

El cliente es el recurso más escaso y más valioso de una compañía. Es lo único que la hace realmente diferente a los demás. Los productos están dejando de ser el eje de las estrategias de marketing porque son copiables e imitables. Han pasado a ser commodities, transformando al cliente en el mayor activo de cualquier empresa.

## 2.-ASPECTOS CONCEPTUALES CLAVE

Conocer, analizar y evaluar las necesidades, preferencias, motivaciones y comportamiento de compra de los clientes ha comenzado a ser un tema relevante para las empresas, especialmente, porque han tenido que gestionar grandes volúmenes de información con relación a su cartera de clientes. Para ello, la utilización de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC's) ha sido un factor clave para el desarrollo de los procesos de gestión del conocimiento y de la relación que mantienen las empresas con sus clientes. Las diferentes tecnologías de información como las bases de datos, software de análisis, multimedia, entre otros, en conjunto con el desarrollo de la inteligencia de negocios han abierto importantes expectativas que antiguamente no existían (Valenzuela et al, 2006). Por otra parte, procesos tecnológicos de captación y almacenamiento de datos como el Data Warehouse<sup>4</sup> y el Data Mining<sup>5</sup> permiten a las organizaciones diseñar productos que cubran las necesidades esperadas de cada cliente. En conjunto, nuevos medios informáticos como la World Wide Web permiten agilizar la comunicación y procesos de venta de cualquier organización con sus clientes de una manera personalizada.

Gracias a estos sistemas, soluciones, estrategias, procesos y tecnologías las organizaciones buscan la forma de realizar acciones de fidelización sobre los clientes de más interés, maximizando la rentabilidad de los recursos disponibles. Pero, para la correcta implantación de un sistema de gestión de relaciones es imprescindible conocer de qué trata este sistema y cuáles son los objetivos estratégicos que se persiguen.

### 2.1.-ESTRATEGIA CRM COMO FUENTE PARA EL PROCESO DE SEGMENTACIÓN.

La Gestión de Relaciones con el Cliente o CRM (*Customer Relationship Management*) es una terminología cada vez más utilizada en todos los países. En los últimos años se ha hablado y escrito mucho sobre CRM, aludiendo a su importancia en la empresa. Conceptos como el cliente en el centro de la empresa, marketing de diálogo y muchos más se utilizan con total libertad para definir a CRM.

---

4 Data Warehouse: es un conjunto de datos integrados orientados a una materia, que varían con el tiempo y que no son transitorios, los cuales soportan el proceso de toma de decisiones de la administración.

5 DATE, C.J. Introducción a los Sistemas de Bases de Datos. Addison-Wesley, 1995. [Duq01a] DUQUE, Nestor Dario. TAMAYO, Alonso. Seguridad e Integridad en Bases de Datos. Revista NOOS. Número 14. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, 2001.

Data Mining: Es el proceso de analizar de manera "semi-automática" grandes bases de datos para buscar patrones útiles. Definido por Carlos Proal A., Coordinador del Área de Colecciones Digitales en la Biblioteca de la Universidad de las Américas Puebla, y Profesor en el Departamento de Sistemas Computacionales de la misma institución. Apuntes de clase, año 2004.

Reinartz et al. (2004) define el CRM como “*un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contacto con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones*”. El autor menciona además que el CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación.

Una estrategia de CRM implica crear valor, tanto para la empresa como para el cliente, y ayuda a crear relaciones y a mantenerlas en el largo plazo. De este modo, los valores de retornos no sólo se optimizan para la empresa sino también para el cliente.

La implantación de una estrategia CRM, presupone cambios globales en los procesos, sistemas y organización de la empresa, así como también en su cultura organizativa y en las competencias de sus empleados. Como consecuencia a esto surge la idea de que lo que realmente fideliza a los clientes es el percibir un valor especial en la compañía, un tratamiento individualizado, una relación uno a uno que permita al cliente expresarse y pedir lo que realmente necesita.

En la actualidad, la mayoría de las empresas han visto la importancia de una estrategia orientada al cliente apoyada en tecnología. Esto ha quedado confirmado en las diversas áreas que hoy en día requieren de CRM tales como marketing, ventas y servicio.

En definitiva, el aporte de una estrategia CRM a la empresa implica un proceso de gestión de las relaciones con los clientes inicialmente preferenciales con conocimiento 360° del individuo, en donde la información aplicada en un software CRM nos entregue información cruzada de todos los clientes, con el fin de que la gerencia de marketing tome las mejores decisiones de captación, retención y fidelización de sus clientes fieles y potenciales.

## **2.2.-SEGMENTACIÓN Y VALOR DEL CLIENTE.**

En conjunto con la utilización de la estrategia CRM, existen formas de medir el valor que reporta un cliente a la empresa y cómo este valor puede cambiar la orientación de dirección al mercado que comúnmente se utiliza, a una orientación basada en el cliente. Por esta razón, a continuación se ha de presentar los conceptos de Orientación al Valor del Cliente y Valor del Cliente

### *A) Orientación al Valor del cliente*

Se reconoce en las nuevas métricas del marketing la orientación al valor del cliente, la cual está bajo el alero de la orientación al mercado y del marketing de relaciones. Kohli et al. (1990) definen la orientación al mercado como la cultura organizacional que impulsa, de forma más efectiva, los comportamientos necesarios en orden a promover la creación de un valor superior para los clientes y, como consecuencia de ello, se incide en la mejora de los resultados de la firma. Del mismo modo, el marketing de relaciones corresponde a una orientación del marketing en función de crear lazos duraderos con los clientes.

Valenzuela et. al (2007) menciona que la orientación al valor del cliente comprende por una parte, el valor que percibe un cliente de la experiencia de su relación con la empresa, el cual debe ser potenciado por la misma. Y por otra, implica aquellos elementos estratégicos que una compañía recibe de sus clientes y en función de los cuales debe aprender a clasificarlos, atribuyéndole a cada uno diferente nivel de valor. También indica que por valor no solamente es entendido la facturación que genera el negocio de la empresa, esto pues existen clientes que a pesar de generar poderosos ingresos para la misma, son menos rentables en comparación a otros.

Acorde a Valenzuela et. al (2007) por valor de cliente se entiende a “...La capacidad de recorrido que el cliente tiene en la compañía, su poder referencial o capacidad para atraer a nuevos clientes, su probabilidad de adquirir nuevos servicios o productos; en definitiva su valor actual y potencial...”

---

## *B) Valor del Cliente (Customer Value, CV)*

El valor del cliente representa el valor que genera el cliente para la compañía. Este valor puede ser definido desde el punto de vista monetario y social.

Para entender el significado del CV es necesario basarse en la visión de Woodall (2003), es decir, se entiende que el valor del cliente involucra tanto el “valor para el cliente o VC” desde el punto de vista del consumidor así como también el “valor del tiempo de vida del cliente o CLV” desde el punto de vista de la empresa.

La importancia del valor del cliente ha permitido establecer segmentaciones o grupos homogéneos de clientes con una característica especial, su retorno, y también, ha establecido estrategias dirigidas a dichos clientes con el fin de retenerlos y mantenerlos dentro de la cartera de la empresa.

El valor de la cartera de clientes de la empresa corresponde a la suma total de valores descontados del tiempo de vida de todos los clientes actuales y potenciales de la empresa (Blattberg et al. 2001; Rust et al. 2000).

De una forma más simple, el CE corresponde a la suma de los valores del ciclo de vida (CLV) de todos los clientes de una empresa, actuales y futuros. (Daemon Quest, 2007)

Según Valenzuela (2005) su importancia radica en que su filosofía implica una gestión enfocada en el valor de dos activos intangibles críticos de la empresa: su stock de clientes potenciales, orientado a seleccionar, adquirir, desarrollar y mantener relaciones con los clientes que impliquen un mayor potencial de contribución al valor de la empresa.

De este modo, el CE se está convirtiendo en la principal métrica usada por las empresas líderes para medir la contribución de las acciones de marketing al valor de la empresa

## *C) Valor de la empresa:*

Valenzuela (2007) establece que este aspecto puede ser medido en la empresa por el impacto que tienen sus actividades en los resultados económicos, sociales y medioambientales. Además, este valor puede ser contemplado bajo dos visiones: el valor económico y el valor social.

- Valor económico de la empresa:

El valor económico o financiero de la empresa es el valor que tiene ésta para sus accionistas y/o dueños (Shareholder Value, SV) y es conocido como el valor actual neto de las futuras salidas de los flujos de caja desde sus activos tangibles e intangibles, descontados a una apropiada tasa de interés y ajustados con relación a la inflación y prima de riesgo (Kevin y Sethuraman 1998).

- Valor social de la empresa:

El valor social de la empresa está estrechamente relacionado con el concepto de responsabilidad social, que implica la dirección del negocio en un ámbito mucho más amplio que únicamente la maximización de beneficios para los accionistas o dueños, reconociendo componentes más sutiles de valor, como las relaciones que las empresas establecen y mantienen con sus clientes, empleados, proveedores y la marca que representa una empresa en el mercado. Es decir, una visión de empresa conciente de que las acciones empresariales pueden afectar a todos los grupos de interés que interactúan con la empresa: clientes, empleados, accionistas, proveedores, comunidad local y sociedad en su conjunto. (Valenzuela, 2007)

### 3.- SECTOR DE RETAIL EN EL MUNDO.

En los últimos años, una de las áreas que ha sufrido mayor tasa de inversión y crecimiento de las empresas que la componen a nivel nacional e internacional, ha sido los negocios de retail. Dentro de éstas, las que más se han destacado son aquéllas que buscan mejorar la relación con los clientes. Por esta razón, el negocio del retail es el sector que más importancia le da al consumidor, ya que valora la decisión final de compra de los clientes, pues al final del día, repercute en los retornos empresariales.

Es así como , Sears , Wall Mart , Carrefour y el Corte Inglés han adoptado el valor del cliente en sus estrategias, preocupándose fundamentalmente por factores concluyentes en este aspecto como son la satisfacción del cliente, conocimiento del cliente, fidelización del cliente y la cultura organizacional en torno a este valor. Unas lo han logrado mejor que otras pero el fin es común, lograr satisfacer al cliente para fidelizarlo y que este permanezca de manera rentable en la empresa.

Cabe mencionar que la adopción de un sistema basado en el valor del cliente no garantiza el éxito de la compañía, ya que, en gran medida, su auge depende de factores como el número de planes existentes para recopilar información del cliente, la adecuación programas que midan los gustos del comprador y los objetivos perseguidos por él.

En esta investigación, gracias a la comparación de empresas de retail internacional que han adoptado el valor al cliente en sus estrategias, se ha establecido factores comunes que estas emplean para tener un mayor conocimiento, satisfacción y posterior fidelización de clientes. Esto las ha llevado a generar grandes utilidades y a ser reconocidas a nivel mundial por millones de clientes. Gracias a esta comparación, ha sido posible analizar la situación en los locales Líder respecto a los factores detectados en las empresas de Retail internacionales.

Es trascendental mencionar aspectos que se destacan del análisis comparativo, los cuales hacen referencia a: la internacionalización de sus negocios; la importancia de la capacitación de su personal operativo, pues de ellos depende una atención de clientes eficiente y la generación de un espacio en donde el usuario se sienta acogido e importante; la inserción de NTIC's y la incorporación de procesos CRM que permitan conocer en profundidad al cliente; y, por ultimo, el desarrollo de programas de fidelización que permitan captar y retener clientes de manera duradera.

### 4.- CASO APLICADO A LA EMPRESA D&S S.A.

La empresa dentro de su gerencia de marketing y sus sub-gerencias, destina la labor de conocer, establecer y gestionar los grupos de clientes que posean características similares en el mercado, con el fin de obtener valiosa información que permita predecir estilos de compra, gustos y preferencias y tantos otros datos importantes que faciliten la fijación de estrategias enfocadas en los clientes a fin de entregar una mayor satisfacción a estos.

Es la subgerencia de CRM Perecederos la que se encarga, mediante la reflexión de quiénes la representan, de obtener esta información. Estos datos clave son obtenidos mediante el cruce de información individual de los clientes y el uso de tecnologías de información. Tal es el caso del CRM, el cual permite a la subgerencia conocer los tipos de segmentos del mercado relevante.

Como resultado, esta subgerencia establece los siguientes tipos de segmentación:

i. Segmentación por valor: Esta segmentación que utiliza la organización tiene por objeto obtener el público objetivo, lo que comúnmente según Pareto, se conoce como 80/20, lo cuál en la industria del Retail corresponde a un 70/30.

---

ii. Segmentación por ciclo de vida: La empresa la utiliza con el fin de entregar el tono comunicacional, el cual se emplea para campañas publicitarias.

iii. Segmentación por consumo: esta segmentación empleada nos entrega la oferta del sector, por tanto le permite estar informado al momento de tomar decisiones estratégicas de competencia.

iv. Segmentación por conveniencia: La empresa necesita saber lo que el cliente busca, es decir, precio, calidad o una mezcla de las 2 anteriores, por esta razón la empresa utiliza dicha segmentación

### **Orígenes del CRM en la empresa.**

Los orígenes del CRM en la empresa estaba basado en responder a problemáticas con información de clientes. El Gerente de CRM recordamos pone como ejemplos de dichas problemáticas el saber: (1) Cuál es el surtido óptimo de un local, (2) cómo priorizo el despacho desde el centro de distribución, (3) cuáles locales son más importantes, (4) qué productos son más importantes o sensibles por local, (5) quiénes son mis mejores clientes, (6) qué clientes están bajando su consumo, (7) cómo genero mi estrategia de marketing de manera más segmentada y dirigida.

El software utilizado para la estrategia CRM en la empresa actualmente ingresa los siguientes datos:

1. Registros de mi club líder mediante la web
2. Boletas
3. Bases de datos de clientes por convenios con empresas
4. Formulario de inscripción Tarjeta Presto y Mi club Líder que está en todos los locales en el servicio de atención a clientes.

La propuesta de valor que ofrece D&S a través de sus estrategias de marketing intentan responder a sus necesidades de captación de nuevos clientes, retención clientes actuales (sean estos rentables o no) y fidelización clientes rentables. La combinación de estas estrategias se encuentra plasmada en los cuatro programas estratégicos que a continuación serán tratados en detalle.

### **Mi Club Líder**

A mediados del año 2006 comenzó a implementarse en la empresa el programa de fidelización Mi Club Líder. Su nivel de penetración actual por concepto de ventas en sus locales de venta corresponde al 77%. A la fecha este programa cuenta con 3,4 millones de socios que, además de incurrir en ventas por este ítem, entregan información importante a la empresa con el solo registro por vía telefónica o vía Web. Para la empresa, Mi Club Líder se ha transformado en una herramienta esencial de la propuesta de valor que desean entregar a sus clientes, premiando su lealtad. Con este programa ellos consiguen aumentar la frecuencia de compra de los clientes, así como también mejorar la segmentación y efectividad de los esfuerzos comerciales.

### **Cheque Ahorro**

Este programa de captación nace como respuesta al mejoramiento del programa Mi club Líder. Consiste en la entrega a sus clientes registrados cheques por concepto de ahorro de puntos generados en compras que éstos hayan realizado en oportunidades pasadas en los locales de venta. Este cheque es aplicable como un monto en dinero que rebaja el valor completo de la boleta de compra o bien cancela la compra completa una vez sea presentado en el local de venta. Durante el último año la empresa ha entregado cheques-ahorro equivalentes a más de \$16.000 millones a los socios de este programa y se realizaron una serie de actividades orientadas a los distintos grupos de clientes que lo componen.

## **Tarjeta Presto**

Esta tarjeta nace como respuesta a la entrega de mayores posibilidades de financiación de las compras que los clientes Líder realicen en sus locales a nivel nacional. A través de la implementación de esta tarjeta financiera, se ha logrado diversos convenios que permiten a los clientes realizar compras a crédito en comercios asociados a la empresa matriz. A la fecha esta tarjeta posee más de 27 mil comercios en convenio.

Según esta propuesta de valor, la empresa permite otorgar a sus clientes registrados obtener importantes ahorros en sus compras a través de iniciativas como descuentos permanentes en categorías completas de productos, descuentos promocionales y acceso a crédito sin intereses ni comisiones, entre otros beneficios.

## **Descuentos Comunes.**

Estos corresponden a rebajas de precios en diversos productos tanto perecederos como no perecederos comercializados en los locales de venta, y que pueden ser aprovechados por todos los clientes de la empresa, estén asociados o no a algún programa de fidelización.

Se realizan de forma periódica, enfocados principalmente en los diversos eventos del año y periodicidad de compra por fechas relevantes en el país, y son gestionados a nivel publicitario por la gerencia de marketing y a nivel operativo por los administradores de cada local de venta.

## **Marcas Propias**

El programa de marcas propias de D&S se inició en 1992 con el objetivo de entregar a sus clientes una variada gama de productos de calidad a precios atractivos. Dentro de esta propuesta, las marcas propias tienen gran relevancia, ya que se destacan por entregar una adecuada relación precio-calidad en sus productos al recibir un mayor valor por su dinero. Al mismo tiempo, incrementan el posicionamiento de precios bajos de la Compañía.

## **5.- METODOLOGÍA Y RESULTADOS**

La presente investigación utiliza una aproximación al objeto de estudio de tipo descriptivo-inferencial, con la utilización de técnicas propias de la investigación cuantitativa y cualitativa. Se ha establecido los factores determinantes del proceso de segmentación a través del valor del cliente que utilizan las empresas internacionales y líderes en el sector Retail. Además, se ha analizado datos cuantitativos obtenidos de la aplicación de la encuesta a directivos y trabajadores de la empresa bajo estudio, obteniendo un resumen de los aspectos más importantes. Por último, se ha obtenido datos cualitativos por medio de la aplicación del método de observación directa en locales Líder. Los locales en que se ha aplicado la técnica de observación han sido Líder Prat, Líder Mall Plaza Trébol y Líder Coronel.

La elección de estos tres métodos se justifica porque a través de ellos es posible acceder a opiniones y apreciaciones de los encuestados, nos ha permitido comprobar sus dichos a través de la observación y se ha obtenido los factores de medición a través de fuentes ya validadas como lo son empresas internacionales de Retail que emplean el enfoque de valor del cliente. Por último la selección de locales de venta ha observado se ha realizado teniendo en cuenta la viabilidad de la investigación, ya que por su cercanía contribuyen al desarrollo del estudio.

---

## **Método de Comparación**

Mediante la utilización del análisis comparativo se ha de presentar las principales empresas a nivel internacional del sector retail que poseen dentro de su gestión el enfoque de valor del cliente. Además, mediante este análisis se determinan los atributos que éstos explotan dentro de su empresa para lograr la fidelización de los usuarios rentables de su cartera. Por último, dichos factores serán contrastados con la información que entrega la empresa de estudio por fuentes primarias a través de un cuadro resumen.

## **Método de Encuesta**

La encuesta de trabajadores ha sido aplicada a una población de 720 empleados, distribuidos en formas desiguales entre los tres locales Líder utilizados para la investigación. Se ha contabilizado el número promedio de trabajadores que laboran en las sucursales tanto en jornadas full-time como part-time, así como también los trabajadores mantiene una relación con la empresa mediante externalización de servicios. La recolección de los datos para trabajadores y directivos se realizó a través de la aplicación de una encuesta representada a través de una tabla Likert. En el primer caso, se estableció 12 preguntas relacionadas a la medición de 12 factores que miden las 4 variables determinantes del enfoque de valor del cliente. En el segundo caso, la encuesta consta de 16 preguntas relacionadas a los mismos 12 factores que miden las 4 variables determinantes del enfoque de valor del cliente.

Las preguntas en su mayoría fueron recabadas de autores que han investigado este enfoque y que han empleado métodos de medición del mismo, por lo que su validación se realiza de una forma más expedita

## **Método de Observación**

Para realizar la técnica de observación se ha elegido por conveniencia tres locales, estos son: Hiper Líder ubicados en Concepción, Hualpén y Coronel. Al realizar la técnica de observación en tres Hiper Líder se ha verificado que D&S ha procurado enriquecer la experiencia de compra de sus clientes poniendo énfasis en la calidad, seguridad y comodidad en la entrega de servicios. Se ha podido observar que los empleados se involucran en conseguir la satisfacción del cliente con programas de fidelización como Mi Club Líder y esto se concreta con una actuación continua y una cultura de servicio permanente por parte de los operarios.

Si bien, existen falencias relacionadas con el Hiper Líder de Coronel, donde los pasillos, cabeceras de pasillos y secciones como vestuario, se encontraban sucios y desordenados, lo que sin duda molesta a clientes al no encontrar lo que necesitan de manera rápida y expedita, en los otros locales, se aprecia orden, surtido de productos y limpieza en general, lo que se traduce en una compra más agradable y acogedora para el cliente. Esto implica que D&S sea una empresa preocupada por otorgar valor al proceso de compra de sus clientes lo cual permite mayor predilección y fidelidad por parte de éstos.

Se puede concluir que D&S a través del formato observado Hiper Líder, otorga valor a sus clientes; esto lo ha logrado a través de una atención preferencial de ellos en los recintos, procurando satisfacer una gran gama de gustos y preferencias a través de un amplio surtido de productos y servicios pensados en los clientes. (Ver los resultados obtenidos de los tres métodos usados para el estudio de campo en el Anexo 1).

## **6.- CONCLUSIONES**

Al realizar las metodologías de comparación, encuesta y observación se ha corroborado que en D&S S.A. la segmentación de clientes se basa en el enfoque de valor del cliente. Así ha quedado al descubierto al realizar un primer acercamiento en el estudio mediante la comparación de empresas internacionales de Retail que emplean el enfoque de valor del cliente es su gestión, con D&S. Un ejemplo es la variable “satisfacción del cliente” que fue medido por tres factores tales como: Formas de pago empleadas, Ubicación de las compras y satisfacción del cliente.



La tendencia de las empresas internacionales, no distan mucho de lo que se encontró en D&S; sin embargo, es importante destacar algunos aspectos relevantes tales como: la no existencia de comercio internacional en D&S como sucede en Sears, Carrefour, El corte inglés y Wall-Mart, la existencia de e-commerce nacional poco potenciado y la no existencia de e-commerce internacional por parte de D&S, el cual podría ayudar enormemente a la organización en su proceso de expansión geográfica y de marca; la no existencia de descuentos dirigidos al ciclo de vida del cliente como sucede en Wall-Mart o Carrefour.

La metodología de encuestas dirigidas a trabajadores y directivos ha permitido establecer una visión más cercana de la empresa respecto del enfoque de valor del cliente. Al comparar los resultados encontrados en las encuestas y los del análisis comparativo, resaltan aspectos importantes tales como: D&S agrega productos/servicios de forma continua en función de las necesidades particulares de los clientes; D&S dispone de diversas formas de pago usadas abiertamente en los locales de venta; D&S emplea CRM o NTIC's que permiten conocer a fondo los hábitos y tendencias de compra de los clientes habituales de la empresa; D&S se ha preocupado de la implementación de programas de fidelización como "mi club líder" y "cheque ahorro"; D&S se preocupa que la información sobre la satisfacción y la rentabilidad de sus clientes esté disponible para todos los departamentos tanto gerenciales como locales de venta y que D&S ha procurado la generación de espacios físicos y virtuales nacionales adecuados para el proceso de compra; lo cual, en relación a las empresas Sears, Wal-Mart, Corte Inglés y Carrefour se cumplen de igual medida.

No se puede dejar de mencionar aspectos deficientes detectados en las encuestas los cuales hacen referencia a que los stand de post venta y servicio al cliente los cuales no son suficientes para responder de forma eficiente a las solicitudes de los clientes, no existe en la empresa una cultura de coordinación entre los departamentos para implantar estrategias y objetivos basados en el valor del cliente y, por ultimo, a los trabajadores no se les capacita constantemente para ser capaces de atender y responder a los diferentes segmentos de clientes, lo cual permite al operario predecir ciertas conductas habituales de compra en los clientes.

Como última etapa se ha logrado complementar la visión sobre D&S respecto del uso del enfoque de valor del cliente mediante un análisis de observación en locales de venta en donde se ha corroborado gran parte de lo obtenido por comparación y aplicación de encuestas.

En conjunto, el presente estudio ha intentado determinar si D&S S.A. emplea en su proceso de segmentación el enfoque de valor del cliente, mediante la revisión de variables clave que determinan este enfoque. Estas variables han sido obtenidas por la revisión de empresas de Retail internacionales y contrastadas con la realidad de la empresa. Junto con ello, se ha utilizado la observación directa para complementar la medición de las variables dentro de la organización.

También se ha realizado un acercamiento a la opinión de trabajadores y directivos respecto del enfoque de valor del cliente en D&S S.A. a través de una encuesta que midió las variables clave del enfoque de valor obtenidas por la comparación de empresas de Retail internacionales, las cuales son: satisfacción del cliente, conocimiento del cliente, cultura organizacional de valor del cliente y fidelización de sus clientes; permitiendo determinar que D&S S.A. emplea el enfoque de valor del cliente en su proceso de segmentación.

Gracias a los métodos empleados en el presente estudio se puede concluir que D&S emplea parcialmente el enfoque de valor del cliente en su proceso de segmentación. Este proceso le permite a la empresa captar, retener y fidelizar clientes, en base al conocimiento profundo que posee de ellos y de sus conductas de compra.

Respecto de la visión que se puede formar del negocio de D&S por medio de la presente investigación, la compra de empresas nacionales de Retail por parte de gigantes mundiales, incluyendo a D&S, corresponde a un aspecto importante para la empresa de estudio. Esto pues el público objetivo de la empresa cambiaría bajo estas nuevas condiciones.

Este nuevo escenario que está por acontecer permite establecer la suma urgencia en que D&S fortalezca su actual proceso de segmentación a través del valor del cliente para así poder generar las condiciones necesarias de una internacionalización del negocio exitosa. Por tanto, se debe mejorar este proceso ya que no será tan fácil agrupar a los clientes por factores geográficos, socio demográficos, culturales y creencias como se venía haciendo hasta la fecha, sino que más bien estos factores más los hábitos, frecuencias y motivaciones de compra serán mucho más dispares a los que se presentan en la sociedad chilena.

---

También para D&S la inserción de NTIC'S es importante puesto que es la única manera en la cual se pueden manejar los grandes volúmenes de datos que ese generan por medio de los diferentes puntos de contacto entre la empresa y el cliente, en los cuales los usuarios comunican cual es la forma en que consumen, cada cuanto tiempo, que es lo que más consumen, etc.

La importancia de este mayor conocimiento de los hábitos de los clientes permite a la empresa establecer estrategias comerciales dirigidas y efectivas que contribuyan a cumplir los objetivos empresariales de la organización. Por ello se puede decir que las NTIC's permiten a escala global gestionar la cartera de cliente de manera personalizada, a tiempo real y optimizar la relación de lealtad y valor entre cliente-empresa.

## 7.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, D.F. (1980). *"Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning"*, Englewood Cliffs; Prentice-Hall, London.

ARELLANO, R (2000): *"Marketing – Enfoque América Latina"*, Editorial McGraw-Hill – Primera Edición.

BAKER, M. (1988): *"Marketing Strategy and Management"*. Macmillan, New York

BITRAN, G. R. y MONDSCHHEIN, S. (1996): *"Mailing decisions in the catalog sales industry"*, Revista Management Science, Vol. 49, Estados Unidos.

BLATTBERG, R. C.; GETZ, G. y THOMAS, J. S. (2001): *"Customer equity: building and managing relationships as valuable assets."* Boston: Harvard Business School Press.

CASTAÑEDA, P. (2003): *"La gestión de relaciones con el cliente (CRM)"*, revista Anales de Electricidad y Electromecánica, Vol. 78, Fasc. 6, España.

DAEMON QUEST (2005): *"Estrategias de segmentación de mercado: como maximizar la oportunidad del mercado potencial"*, fascículo 3, colección: "estrategias de Marketing y Clientes", Diario expansión, Chile.

DAY, G. S. (1999): *"Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes. The market driven organization"*. Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona.

FRANK, R., MASSY, W., WIND, Y. (1972): *"Market Segmentation"*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, Estados Unidos.

GARCIA DE MADARIAGA, J. Y VALENZUELA, L. (2006): *"¿Conocemos nuestro mercado y reconocemos a nuestros clientes rentables?: tipología y segmentación"*, Manager Business Forum. Congreso Nacional de Marketing y Ventas. Bilbao, España.

GIL LA FUENTE, A. ORTIGOSA, M. Y MERIGPO, J. (2007): *"Teoría de la incertidumbre aplicada al valor del cliente en situaciones contractuales con intervalos de confianza"*, Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa, Universidad Pablo Olavide, Sevilla, España.

HWANG, H.; JUNG, T. y SUH, E. (2004): *"LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry."* Revista Expert systems with applications, Vol. 26, Estados Unidos.

KOTLER, P. (1988). *"Marketing Management"*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, Estados Unidos.

KOTHLER, P. Y AMSTRONG, G. (2001): *“Marketing [conjunto]”*, Pearson Educación, 8a. ed. adaptada a Latinoamérica, México.

LAMBÍN, J. (1995): *“Marketing Estratégico”*, 3era. ed., Mc Graw-Hill, España

PEREZ DEL CAMPO, E. (2001): *“e-CRM: Aplicación de los nuevos medios a la gestión de la relación con el cliente”*. IV Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte, aplicadas al Marketing, Facultad de Ciencias Económicas, UCM, Somosaguas Madrid.

PORTER, M.(1980), *“Estrategia competitiva: Técnicas para sectores industriales y de la competencia”*, Compañía editorial continental S.A, México

RENART, L. (2004): *CRM: tres estrategias de éxito*. Edición: Gemma Tonijuan. Documento en [http://www.iese.edu/en/files/6\\_13439-pdf](http://www.iese.edu/en/files/6_13439-pdf) obtenido en noviembre 2007.

RUST, R.T.; ZEITHMAL, V.A. Y LEMON, K.N. (2004): *“Return on marketing using customer equity to focus marketing strategy”*, Journal of Marketing, Vol. 68.

RUST, R.T.; ZEITHAML, V. A. y LEMON, K. N. (2001): *“Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy”*, The Free Press, New York

SARABIA, F.J. Y MUNUERA, J.M. (1994): *“Concepto y Usos de la Segmentación de Mercados: Una Perspectiva Teórica y Práctica”*, Información Comercial Española”, N° 727, España.

THOMAS, S., REINARTZ, W., Y KUMAR, V. (2004): *“Getting the most out of all you customers”*, Revista Harvard Bussiness Review, Vol. Agosto, Estados Unidos.

VALENZUELA, L; CASTILLO, E. (2007): *“El cambio del marketing en dirección a una nueva era de gestión estratégica centrada en el cliente”*, Revista de estudios de administración, año 08, n° 15. REA.

VALENZUELA, L. (2005): *“Filosofía empresarial y del marketing orientada al valor del cliente”*. Revista Horizontes Empresariales Vol. 4 n° 1, Universidad del Bío Bío, Chile.

VALENZUELA, L., GARCIA DE MADARIAGA, J.; y BLASCO, M. F. (2006): *“Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: Revisión y Análisis”*, Revista Theoría, Vol. 15(2), Universidad del Bío Bío, Chile.

VALENZUELA, L., GARCÍA DE MADARIAGA, J. Y BLASCO, M.F (2007), *“Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de Marketing. Revisión y análisis”*. Revista Panorama Socioeconómico, Vol. 25, n° 34, Universidad de Talca, Chile.

WEDEL, M. Y KAMAKURA, W.A (1999): *“Market Segmentation; Conceptual and Methodological Foundations”*, Kluwer Academic Publishers, London:

WIND, Y. (1978): *“Issues and advances in segmentation research”* Journal of Marketing Research, Vol. 15, No. 3

WOODALL, T. (2003): *“Conceptualising value for the customer: an attributional, structural and dispositional analysis.”* Academy of Marketing Science Review, Tomo-2003, Vancouver

ZEITHAML, V. (1988): *“Consumer perceptions of price, quality and value: a means end model and synthesis of evidence.”* Journal of Marketing, Vol. 52, Estados Unidos.