

tribuna libre

Shopper en retail:
muy distintos

■ **DE ACUERDO** a un estudio de segmentación de shopper realizado en un supermercado regional, no todos los compradores son iguales (nada obvio), por lo que la oferta debe ser cada día más focalizada, reduciendo la importancia del enfoque masivo. La originalidad de esta investigación radica en la combinación de información transaccional (POS, de la sigla en inglés point of sale) con datos recolectados de la inscripción en un programa de relacionamiento e investigación de mercado.

El mejor conocimiento del shopper permite que la cadena de supermercados focalice la asignación de



Claudio Pizarro

80% de las ventas totales y más del 75% de sus shoppers. Estos privilegian algunas salas, distintas a las que utilizan los compradores quincenales, y recurren a ellas dada una ocasión de consumo inmediata (con pocos productos que se consumen en breve tiempo).

A partir de esto nos preguntamos cómo somos capaces de "accionar" las promociones de la cadena, con el fin de mejorar la productividad de los recursos promocionales, pero también por el nivel de satisfacción del shopper cada vez que compra, por lo que es fundamental conocer al consumidor preferente de cada



El desafío es que el cliente perciba que la cadena está haciendo esfuerzos por responder a lo que busca

recursos afectando sus decisiones tácticas. Así, es posible conocer con precisión quién compra, qué compra, cuándo, dónde y por qué. Este conocimiento debe "accionarse" en la sala afectando promociones, precios, surtido, reposición y merchandising, entre otros, con el fin de transformarlo en resultados y rentabilidad para la cadena.

Sabemos que los shoppers que compran a diario -su grupo más importante-, pero también que tiene clientes que compran cada 15 días. Estos dos grupos explican más del

tipo de sala para así responder a sus intereses y necesidades.

Aquí es clave identificar las oportunidades de negocios, así como determinar los canales para "tocar" a cada shopper. El desafío inmediato es que el cliente perciba en forma clara que la cadena está haciendo esfuerzos por responder a lo que busca y así afectar la experiencia de compra.

Profesor adjunto Centro de Retail Ingeniería Industrial Universidad de Chile

mirada empresarial

Oportunidad de alto impacto



Juan Izquierdo

■ **LA FERROZ** competencia del extranjero que nos llega vía los numerosos tratados de libre comercio, así como también la de China con su mano de obra baratasísima, ha producido que administrar empresas en nuestro país sea cada vez más desafiante. Por lo mismo, hemos sido observadores y partícipes del enorme esfuerzo que las empresas han tenido que hacer para profesionalizarse y ajustar sus estructuras a esta nueva realidad.

Así vemos hoy empresas mucho más profesionalizadas y meritocráticas, con estructuras mucho más planas y mejor diseñadas, y con ejecutivos menos autocráticos, con más inteligencia emocional y orientados al trabajo en equipo en ambientes de alto rendimiento. Consistente con lo anterior, han subido fuertemente los estándares de cómo se recluta a las personas clave. Las empresas han aumentado notoriamente los recursos que invierten en sus reclutamientos de cargos estratégicos, tanto en tiempo como en apoyo externo.

Por otro lado, a medida que las compañías crecen, también crece el costo de tomar malas decisiones, así como también la recompensa por tomar las correctas. Es por esto que los dueños de grandes, medianas y pequeñas empresas están valorando el captar expertise en directorios de excelencia o consejos asesores, ya sea modernizando y reforzando sus actuales directorios, o creando uno si no se tiene.

Sin embargo en Chile aún es un tema incipiente, donde la mayoría

de las empresas no ha dimensionado el potencial de tener un muy buen directorio (que tiene un costo fijo normalmente bajo si hay compensación variable). Para aquellas empresas que ya tienen un directorio, tampoco hay todavía conciencia de la gran oportunidad que significa salirse del espacio cómodo de básicamente "personas de confianza", para además agregar el requisito que los directores calcen con el perfil requerido para el futuro, donde hagan aportes relevantes en aquellos talentos donde la empresa más necesita apoyo.

Un directorio bien escogido permite contrastar opiniones o ideas. Puede



Los dueños de grandes, medianas y pequeñas empresas están valorando el captar expertise en consejos asesores

proveer de visiones u opiniones de gran profundidad al número uno de la empresa. Puede también ayudar al gerente general a comunicar su pensamiento estratégico en un plan formal que luego pueda compartir con el equipo ejecutivo y, muy importante, puede aportar conocimientos y experiencia de ejecutivos de alto nivel, en un área de especialidad en que la empresa no tiene presupuesto para tener a alguien de ese peso específico en la línea.

Hemisferio Izquierdo ha sido testigo del impacto que la experiencia y sabiduría de consejeros externos permanentes tiene sobre la empresa en momentos de desarrollar nuevos mercados o al modernizar y profesionalizar una empresa familiar. Es clave al hacer frente a nueva competencia de alto nivel y puede aportar una visión más estratégica. Eso sí, un consejo asesor no tiene poder de toma de decisiones. Sirve como un adjunto a la gerencia, sólo con el fin de proveer apoyo y guía.

Tal como en la selección de cualquier alto ejecutivo, escoger al consejo asesor es de gran cuidado. No es sólo un asunto de juntar los nombres más "top" que puedas encontrar, nombrarlos de directores y esperar éxito. Después de un análisis de la realidad del negocio, los miembros del consejo debieran ser seleccionados basados en sus experiencias gerenciales, áreas de especialidad, talentos personales y motivación para aportar.

Hemisferio Izquierdo
Executive Search Worldwide

cartas

Fósforos y fiscal Vergara

Señor Director:

En la edición del día 12 del presente, DF entrevista al señor fiscal nacional económico, quien consultado sobre una eventual posibilidad de que la FNE llegue a un acuerdo con Compañía Chilena de Fósforos, tal como aconteció en el caso CCU, señala que ello es difícil dado que "hay infracciones que se cometieron, como presiones, son cosas que ya se hicieron..."

En mi calidad de abogado de Compañía Chilena de Fósforos, debo desmentir tajantemente las aseveraciones del señor fiscal nacional económico. CCF, como oportunamente lo acreditará ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, jamás ha efectuado "presiones" a terceros, como livianamente sostiene el entrevistado.

El fiscal nacional económico tiene atribuciones amplias en nuestra legislación para investigar los actos o conductas que pudieren atentar contra la libre competencia y para requerir, cuando lo estima pertinente, la actuación del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia con el objeto de que corrijan y sancionen las eventuales infracciones que pudieren haber cometido actores de la actividad económica del país. Sin embargo, en parte alguna la normativa vigente otorga a la FNE la facultad de dar por acreditados, o tener por ciertos y efectivos, actos o conductas de quienes participan en el ámbito económico. Al afirmar en una entrevista a

un medio de comunicación con el prestigio de DF, que CCF cometió infracciones, el fiscal nacional económico excede sus facultades y causa un daño inaceptable a mi representada.

Oportuno sería recordarle al señor fiscal que el ejercicio del poder que conlleva su cargo requiere de una cuota de prudencia, particularmente en sus expresiones públicas, incompatible con una gran presencia mediática personal.

Carlos Zepeda Hernández

Error político

Señor Director:

En 2005 se llevaron las últimas elecciones presidenciales, disputadas entre Hirsch, Bachelet, Piñera y Lavín. Fue en esa ocasión donde la Alianza recibió duras críticas por postular con dos candidatos, sin realizar previamente elecciones primarias. Para 2009 apreciamos lo mismo en la centroizquierda. Si bien los miembros de la Concertación irán a primarias, son los llamados "díscolos" los que en este caso producirán el quiebre en el ex oficialismo. Además, son algunos de estos votos los que en una eventual segunda vuelta se convierten en votos nulos y en votos por Piñera.

Otra razón por la cual no es conveniente ir con muchos candidatos en una coalición es que demuestra una desunión entre los partidos e indirectamente indica una fortaleza en la Alianza.

Sergei Schkolnik Müller

Crisis financiera y desempleo

Señor Director:

El peor efecto de las crisis es el impacto en el trabajo. Para proteger su patrimonio, las empresas desvinculan personas para reducir sus costos. Perder el trabajo en crisis es más preocupante, porque supone una larga espera para encontrar uno nuevo. Lo importante es que al ser un problema general, daña menos la autoestima.

¿Cómo debemos enfrentar una pérdida de trabajo? En primer lugar, manteniéndonos ocupados.

Buscar trabajo es un trabajo. Organizar el uso del tiempo, activar las redes de contacto.

El trabajo es un medio importantísimo no sólo de ingreso sino de desarrollo personal. Es por este motivo, que si la situación de cesantía se sostiene, produce cuadros psicológicos o psiquiátricos.

Es importante, que las empresas mediten profundamente la decisión de despedir trabajadores, mucho más que la de vender sus activos. A diferencia de los inversionistas, que viven fundamentalmente en el corto plazo, los empresarios son personas que tienen pensamiento estratégico, que saben que las crisis pasan y que hay que estar preparados para volver con fuerza cuando el mercado lo requiera.

¿Es el despido la única solución? ¿No será posible encontrar formas ingeniosas de reducir costos y ser más eficientes que el despedir personas?

Sonia Olbrich
Académica, Escuela de Psicología U. de los Andes

Los que viven en paro

Señor Director:

Me revienta ver como los funcionarios públicos se pasan la vida protestando. Reclaman exigencias por sus derechos, sus salarios, etc, etc. Cuando muchos trabajadores llegamos temprano a nuestros trabajos, damos lo mejor de nosotros por producir en nuestras labores y atendemos muy bien a clientes y a empresas. Trabajamos porque para eso se nos paga y si no le gusta, ¡búscuese otra cosa! En cambio, cuando necesitamos hacer un trámite en el Registro Civil, en la municipalidad, Inspección del Trabajo o cualquier otra entidad debemos esperar a que el personal termine de tomar desayuno o de comentar la teleserie... Al empleado común y corriente con suerte se le reajusta el sueldo de acuerdo al IPC. Nosotros no podemos y no debemos generar conflicto. Pero ellos se sienten amparados al recibir sus sueldos mes a mes, sin producir mucho que digamos y escandalizar y sacrificar los trámites de los usuarios con sus quejas, sabiendo que aún, en estas condiciones, conservarán sus empleos. Hay que ser bien patudo...

Johanna Jeldres Rozas

Las cartas deben dirigirse al mail
buzondf@df.cl

El diario se reserva el derecho de seleccionar, extractar, resumir y titular las cartas publicadas.