

Uso de bases de datos
como herramienta competitiva en el retail:
Algunos aspectos relevantes
desde la política de competencia

Laura Poggi Rodríguez
Enrique Vergara Vial

* Las opiniones vertidas en este documento grafican única y exclusivamente el parecer de sus autores, y en ningún caso representan a la entidad donde éstos trabajan.

I. Introducción

En la actualidad uno de los desafíos más grandes que enfrentan las empresas del retail es entender adecuadamente los requerimientos, necesidades e inquietudes de sus clientes para así poder crear o generar productos y servicios competitivos. La captura de nuevos consumidores y su posterior fidelización es un elemento crítico para el éxito de sus negocios, tarea poco sencilla si se considera que los productos y servicios que ofrecen deben satisfacer a clientes cada vez más exigentes. Debido a esto, las estrategias de marketing sólo serán efectivas en la medida que la oferta se adecúe correctamente a las preferencias de los interesados. Por esta razón, la utilización de herramientas que permitan recopilar y procesar datos relevantes de los consumidores es fundamental para sobrevivir en el duro mundo de los negocios relacionados con el comercio minorista, cuestión que sin duda ha de tener como límite para la forma en que se trata dicha información el respeto de los derechos de los titulares de datos, para lo cual la actividad necesariamente ha de quedar circunscrita a lo preceptuado por la Ley 19.628 sobre protección de la vida privada. He ahí donde se establecen los límites primarios respecto a la forma en que se puede tratar dicha clase de información de manera leal.

Hoy existen diversos sistemas informáticos que permiten transformar los datos en información y la información en conocimiento, a partir del cual las empresas construyen relaciones rentables y duraderas con sus clientes, pues cuando se conocen sus preferencias, niveles de ingreso y endeudamiento, patrones de consumo y gustos, se genera un activo fundamental que crea ventajas competitivas a las firmas que operan en un mercado determinado. Ahora bien, aquello que permite perfilar a los clientes se cierne como una amenaza para el adecuado ejercicio de derechos si es que el tratamiento de la información no respeta los principios rectores del tratamiento de datos personales.

Con los datos recopilados, las empresas crean bases de datos de clientes, de usuarios registrados y de posibles compradores, lo que permite a las empresas desarrollar, entre otras, las siguientes estrategias comerciales:

(...) la utilización de herramientas que permitan recopilar y procesar datos relevantes de los consumidores es fundamental para sobrevivir en el duro mundo de los negocios relacionados con el comercio minorista, cuestión que sin duda ha de tener como límite para la forma en que se trata dicha información (...)

- a. Mantener una comunicación constante con sus clientes
- b. Conocer las tendencias de compra del mercado objetivo
- c. Segmentar e identificar diversos nichos de mercado
- d. Generar estrategias de *branding* y publicidad más efectivas

Como se comprenderá, todas estas funciones permiten la fidelización de clientes. De este modo, las bases de datos —en tanto valiosos instrumentos de información— se utilizan en conjunto con los diversos recursos informáticos disponibles (*software* y *hardware*) como un factor estratégico diferenciador que permite incrementar la rentabilidad de las compañías, generando propuestas de valor y experiencias más segmentadas.

Hechos estos alcances, el objetivo de este artículo es presentar algunos problemas que el tratamiento de los datos de las personas destinado a su fidelización pueden producir desde la perspectiva de la política de libre competencia.

II. Uso de bases de datos en el retail: Sinergia de la información en una industria cada vez más integrada

Como se ha dicho, la necesidad que tienen las empresas de conocer los patrones de consumo y endeudamiento de los consumidores para poder competir de manera eficaz y eficiente en la industria del retail las obliga a desarrollar y procesar una gran cantidad de información relacionada con sus gustos y preferencias. En buenas cuentas, para sobrevivir requieren tratar⁽¹⁾ los datos personales⁽²⁾ de los consumidores, almacenarlos⁽³⁾ e incorporarlos a un registro o banco de datos⁽⁴⁾ que les permita cruzarlos entre sí, de manera de poder dirigir sus estrategias de comercialización del modo más focalizado y eficiente posible.

(1) De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 3º letra o de la Ley 19.628, por tratamiento de datos se entiende cualquier operación o complejo de operaciones o procedimientos técnicos, de carácter automatizado o no, que permitan recolectar, almacenar, grabar, organizar, elaborar, seleccionar, extraer, confrontar, interconectar, disociar, comunicar, ceder, transferir, transmitir o cancelar datos de carácter personal, o utilizarlos en cualquier otra forma.

(2) De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 3º letra f de la Ley 19.628, por datos personales han de entenderse aquellos relativos a cualquier información concerniente a personas naturales, identificadas o identificables.

(3) De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 3º letra a de la Ley 19.628, el almacenamiento de datos se refiere a la conservación o custodia de datos en un registro o banco de datos.

(4) De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 3º letra m de la Ley 19.628, el registro o banco de datos es el conjunto organizado de datos de carácter personal, sea automatizado o no y cualquiera sea la forma o modalidad de su creación u organización, que permita relacionar los datos entre sí, así como realizar todo tipo de tratamiento de datos.

Para recolectar dichos datos, las empresas desarrollan innumerables estrategias. Dentro de las más efectivas se encuentran aquellas en que se ofrece un descuento a los consumidores que proveen datos e información relevante de su situación personal. Son las famosas rebajas de precios por concesión del número de RUT. Incluso en el último tiempo, el dinamismo del comercio ha producido que las empresas desarrollen sistemas cada vez más sofisticados de recolección de datos, algunos de los cuales permiten recabar información sin que el consumidor pueda darse cuenta de ello, cuestión que desde la óptica de la protección de datos debe ser rechazada, al faltar el elemento esencial para que éste sea legítimo, cual es que el titular de los datos esté informado y otorgue su consentimiento para el tratamiento de su información.

(...) el dinamismo del comercio ha producido que las empresas desarrollen sistemas cada vez más sofisticados de recolección de datos, algunos de los cuales permiten recabar información sin que el consumidor pueda darse cuenta de ello (...)

Un ejemplo ilustrativo de esto último es la reciente y novedosa promoción que realizó en Brasil la marca de detergente en polvo OMO de Unilever,⁽⁵⁾ la cual insertó en 50 cajas de detergente dispositivos de GPS no perceptibles por los consumidores al momento de comprarlos. Estos dispositivos se accionaban cuando la caja salía del supermercado y permitían seguir al consumidor hasta su hogar, sin que éste supiera que estaba siendo seguido y, por supuesto, sin su consentimiento previo. Para evitar eventuales reclamaciones de los afectados, la estrategia contemplaba incluso la eventual entrega de obsequios.

Como se puede apreciar, a primera vista el modelo de negocios conforme al cual hoy compiten las empresas en el mercado del comercio minorista parece ser muy atractivo para los consumidores, pues mediante el estudio y análisis de sus datos, tales como sus hábitos de compra, sus preferencias, la georreferencia y muchos otros, las compañías se esfuerzan en elaborar un verdadero traje a su medida.

Observemos lo anterior con otro caso concreto. La filial de *Domino's Pizza* en Japón⁽⁶⁾ desarrolló una estrategia de venta en la que unió los beneficios del manejo de las bases de datos de sus clientes con la tecnología informática

(5) <http://www.brainstorm9.com.br/advertising/omo-com-gps-um-vale-brinde-que-encontra-o-consumidor/>

(6) Mackinsey Quarterly, marzo de 2010, "Learning from the japanese consumer: Three executives on next-generation marketing".

disponible, logrando incrementar la efectividad de sus publicidades a un costo irrisorio. La referida cadena identificó que en su filial en dicho país el consumo de pizza se incrementaba cuando llovía o había partidos de fútbol de ligas importantes, razón por la cual creó una estrategia de venta dirigida que consistía en el envío de *flyers* justo cuando empezaba a llover. De esta forma, utilizaron la información disponible (incremento del consumo de pizzas en días lluviosos) junto a la base de datos de sus clientes (e-mails), con el fin de promover el consumo impulsivo de pizzas en el momento propicio. La efectividad de la iniciativa superó las expectativas, pues mientras las campañas de publicidad a través del envío de *flyers* dirigidos presentan tasas de efectividad del orden del 2 al 3%, la emprendida por *Domino's Pizza* en Japón presentó una tasa de efectividad superior al 10%.

Cabe agregar, que el manejo de tales datos permite a las empresas identificar las relaciones de complementariedad existentes entre muchos productos disponibles en el mercado, permitiendo el desarrollo de negocios en que gran cantidad de las necesidades de los clientes son satisfechas en un mismo lugar, lo que se conoce como el fenómeno del *One Stop Shopping*, esto es, la tendencia a la concentración de la venta de una amplia canasta de productos

(...) el manejo de tales datos permite a las empresas identificar las relaciones de complementariedad existentes entre muchos productos disponibles en el mercado, permitiendo el desarrollo de negocios en que gran cantidad de las necesidades de los clientes son satisfechas (...)

en un solo lugar. El beneficio que esto tiene para el consumidor se traduce en un menor costo de búsqueda y para el comercio en ventajosas economías de ámbito.⁽⁷⁾

Por último, además de la comodidad que significa para un consumidor poder realizar todas las compras de un determinado tipo en el mismo lugar, éste obtiene otros beneficios derivados de los denominados “programas de fidelización”, a través de los cuales la empresa premia su lealtad, ofreciéndole mejores precios a través de descuentos, regalos, puntos, etcétera.

(7) Son aquellas que se presentan en situaciones en las que es más eficiente que una sola empresa produzca dos o más bienes que los mismos sean producidos por distintas empresas.

III. No todo lo que brilla es oro: Bases de datos, programas de fidelización y libre competencia

Junto con los innegables beneficios que para los consumidores ha traído esta nueva forma de competir, tanto el procesamiento y manejo de datos personales como los programas de fidelización pueden, sin embargo, producir efectos negativos para la libre competencia, los que, en general, son muy difíciles de captar a simple vista por parte de los consumidores.

El manejo de datos y sus efectos en la competencia no es un tema nuevo en la experiencia comparada. Así, por ejemplo, el año 2005 la compañía europea de telecomunicaciones CONDUIT presentó ante uno de los tribunales de lo mercantil de Madrid una denuncia contra Telefónica por la infracción del artículo 82 del Tratado de la Comunidad Europea, porque había abusado de su posición dominante en el mercado de los servicios de información telefónica al haberle negado el acceso a la información de su base de datos de abonados, lo que había sido prohibido con anterioridad por el regulador sectorial —la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones— que señaló que Telefónica, como proveedor monopólico, estaba obligada a facilitar el acceso de esa información a CONDUIT y al resto de las compañías que participan en este mercado, pues era esencial para prestar el servicio de información telefónica en forma gratuita y en un determinado formato. En primera instancia, el Tribunal de lo Mercantil de Madrid falló favorablemente a CONDUIT.⁽⁸⁾

Analicemos brevemente algunas problemáticas parecidas surgidas en el retail. En el caso de Chile, el retail con sus negocios integrados está muy concentrado,⁽⁹⁾ razón por la cual gran parte de la información de los consumidores está en manos de pocas empresas, las cuales pueden además obtener dicha información de manera rápida y a bajos costos.

En el caso de Chile, el retail con sus negocios integrados está muy concentrado, razón por la cual gran parte de la información de los consumidores está en manos de pocas empresas (...)

(8) http://www.naider.com/ateneo/articulo_blog.asp?id=357

(9) A modo de ejemplo, en la industria supermercadista las tres principales cadenas controlan cerca del 85% del mercado; en el mercado farmacéutico, las tres firmas más grandes más del 90%.

En efecto, cuando estas grandes empresas del retail acceden a volúmenes de información relacionados con los patrones de compras de sus consumidores la cruzan e interrelacionan con fuentes de distinta naturaleza, obtienen un grado de conocimiento sobre los gustos y necesidades de clientes actuales o potenciales prácticamente imbatible. Lo anterior les facilita, por ejemplo, utilizar datos de manera más precisa y, por ende, ganar profundidad de análisis, como también complementar sus bases de datos con las otras unidades de negocios.⁽¹⁰⁾

El caso D&S-Falabella y la utilización de bases de datos

La fallida fusión entre las empresas D&S y Falabella es un caso paradigmático en esta materia, pues por primera vez se valoró la información de los clientes de tal manera que permitió concluir que su concentración en manos de un actor relevante del mercado podría generar distorsiones a la libre y sana competencia, al permitirle desarrollar estrategias de marketing y programas de fidelización

La fallida fusión entre las empresas D&S y Falabella es un caso paradigmático en esta materia, pues por primera vez se valoró la información de los clientes de tal manera que permitió concluir que su concentración en manos de un actor relevante del mercado podría generar distorsiones (...)

personalizados y segmentados para tipologías específicas de preferencias de consumo que ningún otro actor en el mercado sería capaz de desarrollar.

Efectivamente, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) en su resolución N° 24 relevó la importancia de lo anterior al punto de considerar que el procesamiento de datos generaría ventajas competitivas irreplicables

para otros actores del mercado y, en consecuencia, entregaría un brutal poder de mercado a las empresas que consultaron la operación.

De este modo, el TDLC analizó el modelo de negocio del retail en Chile bajo el concepto de “*retail integrado*”, estableciendo que: “En la actualidad las principales empresas del retail desarrollan un modelo de negocios que han denominado *retail integrado*, mediante el cual se busca llevar adelante de manera

(10) “Con la compra del 88% de supermercados San Francisco en agosto de 2004, Falabella ingresó como un actor relevante en el rubro de alimentos en Chile, pasando a cubrir con sus diversas actividades aproximadamente el 60% de las necesidades de compra del consumidor”, Memoria Anual de Falabella 2004, disponible en http://www.falabella.com/pdf/MemoriaAnual/2004/Memoria_Anual_2004.pdf, página 11.

integrada los negocios de supermercados, tiendas por departamento, tiendas para el mejoramiento del hogar, administración de tarjetas de crédito, servicios bancarios, desarrollo de proyectos inmobiliarios complementarios, y diversos servicios adicionales tales como seguros generales, agencias de viajes, servicios de mudanza, entre otros. Con esta estrategia, operadores de *retail integrado* han logrado alcanzar importantes participaciones de mercado, cubriendo la oferta de diversos productos y servicios que, en conjunto, representan un porcentaje significativo del gasto mensual de los consumidores”.

En su raciocinio, el Tribunal reconoció, de manera expresa, la importancia que el manejo de bases de datos puede tener para la libre competencia, al considerar que las sinergias derivadas de la utilización de las bases de datos les permitiría crear estrategias de comercialización muy difíciles de desarrollar para sus competidores, actuales o potenciales.

En este sentido, el tribunal destacó como información relevante las preferencias de distintos grupos de consumidores y sus perfiles de pago en su rol como deudores, identificando las diferencias entre cada segmento y la potencialidad que tenían para complementarse entre ellos.⁽¹¹⁾

Por lo anterior, a pesar de los innegables beneficios que para los consumidores ha traído esta nueva forma de competir, en forma paralela, el manejo de datos por parte de pocas empresas producirá en el mediano y largo plazo problemas para su bienestar porque el poder de mercado de las firmas que operan en este mercado es cada vez mayor y existe el riesgo cierto de que se ejerza de manera abusiva, sobre todo si, como lo predice el Tribunal, existen bajísimas probabilidades que se las pueda desafiar.

(...) a pesar de los innegables beneficios que para los consumidores ha traído esta nueva forma de competir, en forma paralela, el manejo de datos por parte de pocas empresas producirá en el mediano y largo plazo problemas para su bienestar porque el poder de mercado de las firmas que operan en este mercado es cada vez mayor y existe el riesgo cierto de que se ejerza de manera abusiva (...)

(11) Por ejemplo, la información de compras en supermercados permite formar bases de datos de este tipo en forma más rápida que en otros segmentos del retail, dada la frecuencia de visitas del consumidor a los supermercados, además sin enfrentar el riesgo de las variaciones en las “modas” que son mucho más fuertes en las tiendas por departamento. También el Tribunal da el ejemplo de los centros comerciales, en los que destaca la capacidad de sus controladores para obtener información sobre patrones y tendencias de consumo del conjunto de visitantes, dados los contratos de arriendo de espacios de venta por parte de un amplio y diverso conjunto de tiendas de venta minorista, en los cuales el valor de dichos arriendos incluye cobros en base a las ventas obtenidas por cada locatario. Ver resolución N° 24 del TDLC, página 91.

Programas de fidelización y sus efectos en la competencia

Como se ha venido argumentando, a consecuencia de la utilización de nuestros datos personales pueden surgir problemas más sutiles, casi imperceptibles para los consumidores, los que pueden afectar su bienestar en el mediano y largo plazo.

Dentro de los problemas que para la libre competencia trae aparejado el tratamiento de datos a esa escala, en forma creciente se ha destacado el de la cautividad de los consumidores como consecuencia de los ya citados programas de fidelización.

Desde el punto de vista de la libre competencia y bajo una óptica de organización industrial, la OCDE los ha definido como aquellas estructuras de precios más bajas ofrecidas por las empresas a aquellos consumidores que, expresa o tácitamente, abastecen gran parte de sus necesidades con la misma. Estos pueden tomar una gran variedad de formas, desde precios más bajos hasta, como se señaló, diversos regalos u objetos con precios rebajados.

Estos programas son capaces de alterar las libres decisiones de compra de los consumidores, toda vez que, dependiendo de su diseño, elevan sustancialmente los costos de cambio a empresas alternativas (*switting cost*).

Estos programas son capaces de alterar las libres decisiones de compra de los consumidores, toda vez que, dependiendo de su diseño, elevan sustancialmente los costos de cambio a empresas alternativas (*switting cost*).

En la doctrina y jurisprudencia de libre competencia abundan ejemplos de ese tipo, siendo los más comunes aquellos que se relacionan con los programas de pasajeros frecuentes y su aptitud para constituirse, al mismo tiempo, en barreras a la entrada de nuevos competidores por los altos costos de cambio que presentan para los consumidores.

Con su introducción y posterior masificación en distintos mercados, especialmente los asociados al retail, los programas de fidelización han cambiado el paradigma de la competencia. Se ha transitado desde una competencia por el margen de precios hacia una competencia por el cliente.

Quizás el ejemplo más conocido es el de los programas de pasajeros frecuentes que ofrecen hoy las principales líneas aéreas del mundo, herramienta sin la cual es casi imposible competir. Los consumidores están felices y cómo no

estarlo si cada cierto tiempo pueden viajar “gratis” con el millaje acumulado. Sin embargo, lo que los consumidores no ven es que van quedando cautivos de la línea aérea que les ofrece el millaje, lo que hace extraordinariamente difícil para una nueva compañía entrar a este mercado por los costos de cambio involucrados, con lo cual los consumidores cada vez se van quedando con menos alternativas.

(...) lo que los consumidores no ven es que van quedando cautivos de la línea aérea que les ofrece el millaje, lo que hace extraordinariamente difícil para una nueva compañía entrar a este mercado por los costos de cambio involucrados (...)

Como señaló el TDLC en su sentencia N° 44, dado que estos programas imponen como requisito un nivel mínimo de compras antes de poder cobrar un premio, el que se ofrece de manera marginalmente creciente por mayores volúmenes de compra, incentivando de este modo al consumidor a concentrar sus compras con un único proveedor, produciéndose una importante barrera de entrada a los nuevos competidores, lo que ha producido la consiguiente preocupación de las autoridades de competencia, las que, incluso, en algunos países han obligado a las compañías dominantes a abrir estos programas a las aerolíneas pequeñas.

Una situación similar está ocurriendo en el retail. La masificación de programas de fidelización representados, principalmente, en tarjetas de crédito ofrecidas por grandes superficies ha generado importantes barreras a la entrada en esos mercados. Esta situación ya fue develada por la Fiscalía Nacional Económica en el requerimiento presentado en el mes de agosto de 2006 en contra de las principales cadenas de supermercados del país, D&S y Cencosud, en el cual identificó como una de las barreras que presentaba esta industria la masa crítica de titulares de tarjetas de propia emisión que fidelizan y cautivan a los clientes.

IV. Conclusiones

El manejo de información ha permitido grandes avances en la forma como las empresas compiten. En la medida que la misma haya sido obtenida de manera leal, nada puede reprocharse sobre su uso; es más, el desarrollo de bases de datos ha permitido que los consumidores ahorren tiempo y dinero en sus actos de consumo, obteniendo atractivos descuentos, premios y beneficios. Así se compete hoy, sobre todo en la industria del comercio minorista. Para asegurar la lealtad en

el tratamiento de datos resulta útil la determinación de una especie de “*test de la blancura*” a través del cual se asegure la adecuada implementación de los principios de legitimidad, exactitud, finalidad, proporcionalidad, transparencia, no discriminación y seguridad en el tratamiento de datos personales, en las políticas de tratamiento de datos personales que las empresas implementan.

Sin embargo, los casos citados, en especial el análisis que hace el TDLC cuando revisó la fusión de D&S con Falabella, revelan que esta forma de competir puede producir efectos adversos en la competencia en el mediano y largo plazo, los que al final van a recaer en los mismos consumidores que hoy están felices.

Lo anterior no significa, necesariamente, que el tratamiento de datos como herramienta de comercialización sea una conducta anticompetitiva *per se*, pero al menos se ha podido concluir que, en algunos casos, puede inhibir la entrada de nuevos competidores. Por consiguiente, resulta muy importante incorporar esta variable en los análisis de los casos de libre competencia cuando se revisan las condiciones o barreras de entrada del mercado relevante.

Autores



Laura Poggi Rodríguez

Economista. Coordinadora de la División de Investigaciones de la Fiscalía Nacional Económica (FNE).



Enrique Vergara Vial

Abogado. Ex Fiscal Nacional Económico.



© 2011 Expansiva

La serie **en foco** recoge las investigaciones de la **Corporación Expansiva**, las que tienen por objeto promover un análisis interdisciplinario y riguroso sobre los temas fundamentales de la sociedad actual, con el fin de hacer propuestas que contribuyan a mejorar las políticas públicas del país.

Se agradece la participación de Raúl Arrieta como coordinador del proyecto que dio origen a este documento, así como el apoyo otorgado por el Comité de Retail Financiero. La presente versión fue editada por Daniela Crovetto y tanto ésta como todo el quehacer de Expansiva se encuentran disponibles en www.expansiva.cl

Se autoriza su reproducción total o parcial siempre que su fuente sea citada.

