

**Artículo Enero
2010**

**“La Necesidad de un Nuevo Paradigma
Estratégico Operacional para el Retail en
Chile ante los Cambios en los hábitos de
Consumo y la Competencia”**



**CENTRO DE ESTUDIOS
E INVESTIGACION
EMPRESARIAL**

La Necesidad de un Nuevo Paradigma Estratégico Operacional para el Retail en Chile ante los Cambios en los hábitos de Consumo y la Competencia.

Luis E. Leyton Johns

Ingeniero Comercial, Master of Science © in Marketing, Magíster en Administración Logística Estratégica, Doctorando en Administración y Dirección de Empresas, Académico de Canales de Distribución y Retail Management de la Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile.

luis.leyton@iempresarial.cl

Introducción

Sin duda el retail es una de las actividades empresariales de mayor importancia en Chile y el mundo, tanto así que las principales compañías del mundo pertenecen a esta industria.

En Chile, el retail, es muy importante respecto de su aporte a diversos indicadores claves para la sociedad y su economía, es así como de acuerdo a diversas cifras entregadas por instituciones gubernamentales y privadas indican que como sector industrial: es el segundo mayor generador del Producto Interno Bruto¹ (11,9% al 2005), aporta el 20% del empleo², controla la inflación³ (variación relativa de precios -2,5 periodo 1995-2002), otorga acceso al crédito a los consumidores⁴ (8 millones de tarjetas activas que equivalen al 75% de total de los plásticos emitidos y ha otorgado mas de US\$ 1000 millones desde principios de los 80's), y presenta un liderazgo relativo en la internacionalización de la inversión Chilena en el extranjero⁵ (34% de la inversión Chilena detectada en el extranjero).

El presente artículo pretende explicar de manera simple el concepto de retail, los principales formatos que existen, las cifras de la industria en nuestro país, los cambios que ha experimentado el consumo durante las últimas décadas y proponer algunas preguntas claves que nos permitan mejorar las operaciones desde una perspectiva estratégica.

El Concepto de Retail.

El Retail representa a un sector de la economía, que engloba a todos los tipos de comercio involucrados en la comercialización masiva de productos y/o servicios uniformes, a una cantidad elevada de clientes. El término ingles hace referencia, a lo que en español podríamos denominar como Comercio Minorista o Comercio Detallista.

¹ Banco Central de Chile, Cámara de Comercio de Santiago, (2005) Cuentas Nacionales al primer trimestre.

² Cámara de Comercio de Santiago (2005) Retail en Chile.

³ Banco Central de Chile, Cámara de Comercio de Santiago, (2005) Cuentas Nacionales

⁴ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

⁵ Cámara de Comercio de Santiago (2005) Retail en Chile.

Por su parte, a los partícipes que se desenvuelven en este medio, se les denomina Minoristas, Detallistas o Retailers.

La utilización del término Retail generalmente se asocia a supermercados y tiendas por departamento dándole un contexto físico al concepto, es decir, se piensa que el retail es la venta de productos en un establecimiento. Pero el Retailing no es solamente esto, pues incluye una serie de prestaciones intangibles (servicios) y que estas, no necesariamente son entregadas en tiendas. Por ejemplo la atención médica es dirigida a consumidores finales, también lo son la educación, la banca, los servicios públicos, el entretenimiento y otros diversos servicios que día a día son utilizados por las personas.

Para intentar establecer un marco conceptual que permita comprender a las empresas que operan en la industria del retail debemos primero que todo, proceder a entregar una definición que permita contextualizar lo que implica esta actividad.

Lewison⁶ define al retail como a la actividad de negocios que consiste en vender productos y servicios al consumidor final. Levy & Weitz⁷ lo señalan como al conjunto de actividades de negocios que agregan valor a productos y servicios que son vendidos a los consumidores finales para uso personal o familiar.

El presente artículo propone que el Retailing es ***el conjunto de recursos, procesos y actividades que satisfacen necesidades de consumidores finales mediante la facilitación de la transferencia de propiedad en el flujo de productos y servicios***⁸.

Esta última definición nos permite comprender el fenómeno del “Channel Blurring”⁹, la aparición de nuevos formatos, el Retailing financiero y el concepto de retail integrado.

Los tipos de Retailers

El retail es una industria dinámica y de alta competencia, la cual, en términos de las organizaciones que la componen, puede analizarse de acuerdo a distintos modelos.

(1) De acuerdo a la estrategia en la que se basan los operadores, podemos utilizar modelos como el propuesto por Levy, Grewal, Peterson y Connolly¹⁰ de dos dimensiones; precios relativos y oferta relativa, en el cual encontramos cuatro segmentos a los cuales pueden pertenecer los retailers: (a) los “innovadores”, (b) los “Big Middle”, (c) los de “precio bajo” y (d) los que están en problemas (in trouble)

⁶ Lewison, Dale M. (1982), Retailing, Prentice Hall.

⁷ Levy Michael, Weitz Barton (2004), Retailing Management, McGraw-Hill/Irwin.

⁸ Leyton Johns, Luis, (2007), Definición de Retail Management, Universidad de Santiago de Chile.

⁹ Chasin Josh (2006), Generational Marketing and The Impact of Channel Blurring, HBC Marketing Conference.

¹⁰ LEVY, M.; GREWAL, D.; PETERSON, R. A. Y CONNOLLY, B. (2005). “The concept of the “Big Middle”. *Journal of Retailing*, vol. 81, nº 2, pp. 83-88.

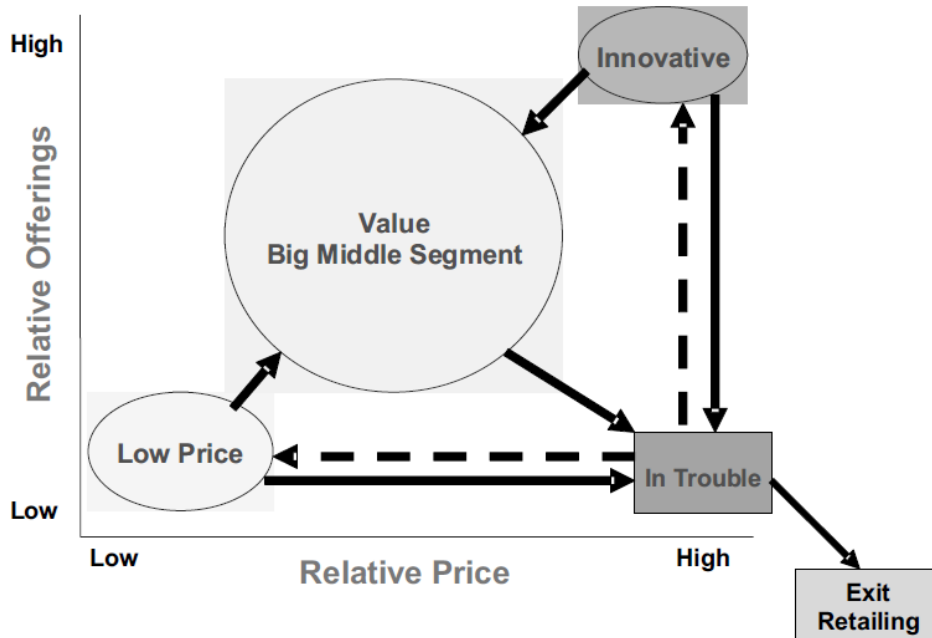


Figura 1. El Panorama del Retail.

Fuente: Levy, Grewal, Peterson y Connolly (2005)

(A) Los retailers que del segmento innovador son aquellos que están en un ambiente de competencia intensa y de consumidores exigentes, lo que los obliga a implementar formatos que permitan incrementar el valor de la experiencia de compra y crear imagen de marca, nótese que tienen una oferta relativa alta asociado a un precio alto.

(B) Los operadores que integran el segmento de precios bajos son aquellos que ofrecen valor a sus consumidores a través de los precios, ejemplos de este segmento son las compañías como “Dollar General”, “Family Dollar” y “99 Cents Only Stores” formatos que no son conocidos en Chile debido a que el nicho de “dólar” aún no tiene potencial de consumo suficiente.

(C) Los que pertenecen al “Big Middle” han llegado “al gran centro” debido a que han entregado una oferta diferenciadora, precios bajos o ambos, proporcionando así un mayor valor a sus consumidores.

(D) Las compañías que se encuentran en problemas generalmente son aquellas que no han adaptado los formatos que ofrecen a los cambios en el consumo quedando en una posición de baja oferta relativa asociada a altos precios.

(2) Otra clasificación de los retailers es la que proponen Zentes, Morschett y Scharamm - Klein¹¹, en donde separa a los retailers en: (a) retailers de alimentación y (b) retailers de no alimentación.

¹¹ Zentes, Morschett y Scharamm – Klein, (2007), Strategic Retail Management, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

(A) Retailers de alimentación: son aquellas compañías minoristas cuya oferta principal es la distribución de alimentos a consumidor final mediante la modalidad de autoservicio.

Dentro de los retailers de alimentación tenemos los siguientes formatos y sus características:

	Conventional Supermarket	Superstore	Hypermarket	Convenience Store	Hard Discounter
Size (m ²)	400-1,000	1,000-5,000	5,000-30,000	200-400	500-1,500
SKUs	20,000-30,000	30,000-40,000	40,000-150,000	1,000-3,000	700-1,500
Merchandise	extensive width and depth of assortment; average quality; manufacturer and store brands	full assortment of supermarket items, plus health and beauty aids and general merchandise	full selection of supermarket and drugstore items, and general merchandise; extensive width, and depth	medium width and low depth of assortment, average quality	medium width and low depth, heavy use of store brands (up to 90 %)
Percentage Food	75-90 %	60-80 %	60-70 %	90 %	80-90 %
Prices	average/competitive	competitive	competitive	average to above average/high	very low
Atmosphere and Services	average/good	average	average	average	low
Location	city or neighbourhood	community shopping centre or isolated sites	community shopping centre or isolated sites	neighbourhood, city or highly frequented sites	neighbourhood, traffic-oriented
Promotion	use of newspapers, flyers, coupons	heavy use of newspapers, flyers, coupons	heavy use of newspapers, flyers, coupons	little to moderate	heavy use of newspapers and flyers

Figura 2. Características de los formatos de Retail de alimentación.

Fuente: Zentes, Morschett y Scharamm – Klein, (2007), Strategic Retail Management Adaptado a partir de; Berman, Evans 2007, p. 137; Levy, Weitz 2007, p. 40.

Adicionalmente a los formatos descritos en el cuadro anterior, también podemos nombrar a: los “Warehouse Clubs” que son formatos presentes fundamentalmente en U.S.A. y consisten en un “club de compras”, en donde el cliente paga una membresía, lo que le da derecho a ingresar a los establecimientos (generalmente con aspecto de bodegas) y comprar a precios preferenciales.

Por último a los retailers sin tienda física, donde encontramos la televenta, el delivery, el vending entre otras formas de comercio de alimentación

(B) Retailers de no alimentación: son aquellas compañías minoristas cuya oferta principal es la distribución de productos “no comestibles” tales como medicamentos, vestuario, elementos de home improvement, elementos de perfumería, electrónica, etc.

Dentro de los retailers de no alimentación tenemos los siguientes formatos:

(i) Los Category Killers: Los category killers son minoristas especialistas en una categoría determinada que manejan una gran profundidad de artículos a precios bajos

generalmente y que como consecuencia pueden “matar” dicha categoría en un minorista competidor.

(ii) Las Farmacias / Perfumerías: Son aquellas tiendas que se centran en las categorías de belleza, higiene personal y salud.

(iii) Las Tiendas por Departamento: las tiendas departamentales son grandes superficies que cuentan con un surtido amplio y profundo y que se administra por “departamentos” especializados, los cuales poseen personal propio, infraestructura propia al interior de la tienda, metas, planes y presupuestos específicos.

(iv) Las Tiendas de Especialidad: Las tiendas de especialidad son aquellas que se enfocan o especializan en cierto grupo de productos o servicios, por lo cual tienen un surtido poco amplio pero muy profundo entregando mayor cantidad de alternativas que la competencia al segmento objetivo al cual va dirigido. Además es común que este tipo de tiendas ofrezca categorías de alimentación, revistas, periódicos, artículos de regalos, juguetes, etc. Dependiendo de las políticas gubernamentales de cada país.

(v) Las Tiendas de Home Improvement: este tipo de comercio al detalle nace de la mano de la preocupación de los consumidores por el mejoramiento del hogar, acá encontramos formatos de grandes superficies con categorías de ferretería fundamentalmente.

(vi) La Venta por Catalogo: Este tipo de venta al detalle es la más tradicional forma de venta sin tienda, en donde el mix de retail se ofrece a los potenciales consumidores a través de un catalogo y se puede concretar una transacción por correo, teléfono o fax

(vii) La Venta Directa: consiste en el contacto personal e interactivo entre compradores y vendedores en un lugar físico que no corresponde a una tienda minorista, por lo general las reuniones en donde se transa se desarrollan en el hogar de los consumidores.

(viii) Las Ventas Electrónicas: En este tipo de venta, los retailers ofrecen productos y servicios a través de la Internet y las transacciones se desarrollan a través de entornos virtuales.

El Retail en Chile

El retail en Chile reúne ventas aproximadas por US\$ 38.000 millones anuales¹², concentradas en poco más de un 60% de dicha cifra en los formatos de supermercados, home improvement y tiendas por departamento.

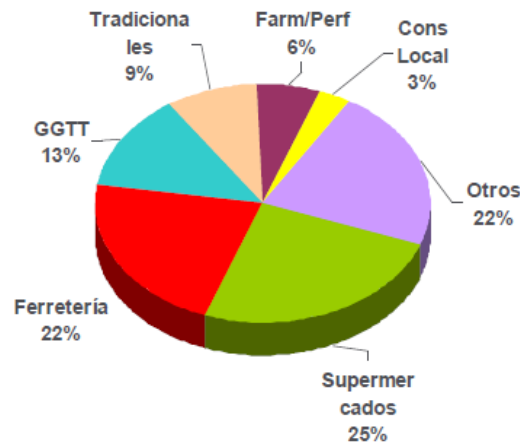


Figura 3. Importancia de los Distintos Formatos de Retail en Chile.
Fuente: AcNielsen, Presentación de Mercado Chileno 2009

El Retail además es uno de los sectores más importantes en la economía de nuestro país, no sólo por sus ventas, sino que además genera una cantidad importante de empleos y oportunidades. Abarcando una amplia gama de áreas como la alimentación, vestuario, calzado, equipamiento para el hogar y la construcción, e inclusive, una serie de servicios tales como seguros, viajes, inmobiliario, peluquería, servicios financieros, etc.

En las últimas décadas, la industria del retail en nuestro país ha experimentado grandes cambios, transformación que se explica por el crecimiento económico, la formalización del mercado del trabajo y por consiguiente el aumento del consumo además del aumento de la penetración del crédito de consumo.

Los principales operadores de la industria del retail son grandes compañías nacionales¹³ que generalmente están consolidadas en multiformatos, es aquí donde encontramos a D&S (Líder, Presto, Ekono, Súper Bodega Acuenta, Saitec), Cencosud (Almacenes Paris, Jumbo, Easy, Banco Paris, Santa Isabel, Alto las Condes), Corp Group (Supermercados Unimarc, Monserrat, Bryc, Deca, Korlaet, Rendic, entre otros, Mall Piedra Roja, Gran Hyatt, CorpBanca, CorpVida, Copesa) y Falabella (Tiendas Falabella, Farmacias Ahumada, Banco Falabella, Homecenter, Construmart, Tottus, San Francisco, Mall Plaza).

¹² Banco Central, Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, AcNielsen, (2008), Importancia de Canales dentro del Producto Interno Bruto.

¹³ Recordemos que a finales de se informa La entrada de WalMart a Chile mediante su asociación con D&S.

Una característica distintiva de los distintos actores de la industria del retail en Chile es el cruce de las fronteras comerciales o Channel Blurring, en donde por ejemplo el Retail de alimentos, cada vez más incursiona en vestuario, electrodomésticos y electrónica, librería, juguetes, productos del hogar, etc. o en el caso de las Farmacias, las que al conformarse en el formato Drugstore, están incursionando en alimentos, juguetes, electrónicos y otros, provocando un alejamiento de la especialización y un comienzo a la apertura hacia otras categorías para responder a los requerimientos que los consumidores exigen de encontrar todo en un mismo lugar y de rápido acceso, a través de un surtido que sea lo más amplio y completo posible.

Es un grupo de minoristas planeado, desarrollado y administrado como una sola unidad, por un solo dueño¹⁴. Son establecimientos de grandes superficies con una oferta mezclada de los distintos formatos de Retail. Encontramos en ellos supermercados o hipermercados, farmacias, restaurantes, fast food, ferreterías, multitiendas, tiendas de especialidad, etc. Cuenta además con un gran espacio generalista compuesto por pasillos y estacionamientos. Son parte de las urbes y poseen estrategias propias a las que cada componente debe sumarse. Paralelo a los grandes Centros Comerciales, encontramos las Galerías Comerciales, que consisten en establecimientos más pequeños que los anteriores, en los que se agrupa un número reducido de pequeñas tiendas, prestando servicios a un barrio o a una zona reducida.

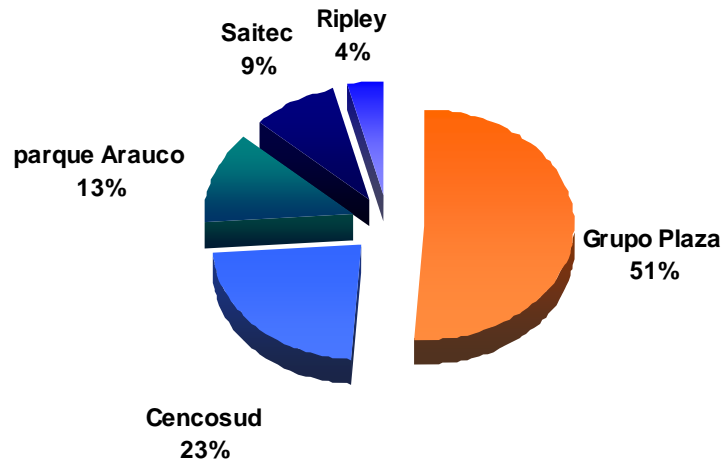
La industria de los centros comerciales es un negocio inmobiliario ligado al sector del comercio al por menor, contando como clientes a los arrendatarios de los locales comerciales del mall, aunque la base de la actividad comercial lo constituye el público que asiste a ellos. Es así como se distinguen dos tipos de clientes, los directos (locatarios) y los indirectos (clientes que visitan el centro comercial).

Los principales operadores de grandes centros comerciales en Chile son el Grupo Mall Plaza, Cencosud y Parque Arauco. Este sector se ha vuelto más competitivo, ante el aumento en el desarrollo de proyectos y por la presencia de operadores del comercio que hace años decidieron extender su negocio entrando al rubro inmobiliario vinculado a su negocio principal.

Junto con la construcción de grandes centros comerciales, también se ha iniciado un fuerte desarrollo de los formatos más pequeños, lo cual ha incrementado la competencia en esta industria. La participación de los principales actores, considerando la superficie arrendable a terceros es la siguiente:

¹⁴ Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Escalona García, Roberto; Raso Arcaute, Ivonne (2003) "Fundamentos de Marketing". Ediciones Pearson Education. Capítulo 12: Venta al detalle y al por menor. (6 Edición) Pág. 449.

Ventas en %Centros Comerciales



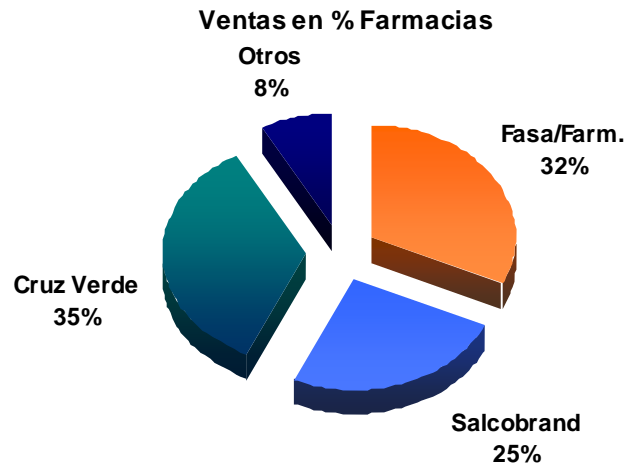
Fuente: Saitec y Larrain Vial

Antiguamente este formato era el comúnmente conocido como Farmacia o Botica, el cual se caracterizaba exclusivamente por almacenar y expender medicamentos y productos afines, las cuales eran clasificadas por su ubicación y tipo de productos. En donde profesionales, llamados farmacéuticos, proporcionaban servicio de salud a un paciente ofreciéndole consejo, o dispensándole medicamentos (fruto de este consejo o por receta del médico), y otros productos de para farmacia como productos de cosmética, alimentos especiales, productos de higiene personal, ortopedia, etc.

Sin embargo, la evolución del comercio y la forma en que los consumidores interactúan con el medio, ha llevado a que en estos centros se rompan las barreras y ya no sólo se ofrezcan productos en el área de remedios, limpieza e higiene, sino que inclusive se ofrezcan también alimentos, juguetes, accesorios bebés, comida de perro, y otros, como electrodomésticos de tamaño menor, entre los que se encuentran, secadores de pelo y hervidores de agua. Estableciéndose el formato Drugstore derivado desde Estados Unidos, donde muchas veces los medicamentos no necesitan prescripción para su compra, y se encuentran dispuestos en estantes para el autoservicio del consumidor.

En la actualidad, las ventas en el sector farmacias alcanzan cerca de US\$950 millones considerando sólo las ventas farmacéuticas y alrededor de US\$1.200 millones si se considera el mix completo de ventas, es decir agregando cosméticos, alimentos, suplementos deportivos, etc. Este mercado se encuentra altamente consolidado, concentrando las tres principales cadenas un 92% de las ventas.

Farmacias (US\$1.200 MM)



Fuente: Estimaciones Fitch

El sector farmacias ha evolucionado drásticamente en Chile en las dos últimas décadas, es así como en la década de los 80 existían cerca de 1.900 farmacias, las cuales pasaron a cerca de 1.200 en la década de los 90 con la aparición de actores más agresivos que se expandieron vía adquisiciones.

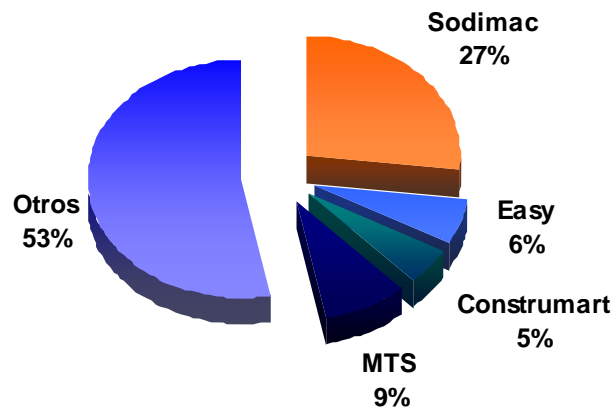
Junto con el ambiente competitivo que presenta el sector, es importante mencionar que Chile cuenta con uno de los programas de salud estatal con mayor cobertura de la región y con un mercado de genéricos altamente desarrollado, lo cual, provoca que la rentabilidad del sector sea menor que en otros países de la región. Esta dinámica ha provocado que la mayoría de los laboratorios y farmacias busquen expandir sus operaciones hacia otras regiones del país.

Un factor favorable para las perspectivas de este sector es la tasa de envejecimiento de la población y la efectividad del tratamiento farmacológico, lo cual aumenta los incentivos del uso de medicamentos versus la hospitalización.

Las ventas del sector de materiales de construcción y mejoramiento del hogar (*home improvement*) se aproximan a US\$8.360 millones, en un mercado con altos crecimientos y bajos niveles de consolidación en comparación a otros sectores del comercio.

Home Improvement US\$8.360 MM

Ventas en %Home Improvement



Fuente: Estimaciones Fitch

Este sector es sensible tanto a los ciclos de la construcción como a los del comercio minorista, dado el mix de productos que presenta, por lo que es posible distinguir dos tipos de operadores, el primero focalizado básicamente en la distribución de materiales de construcción a empresas, el que presenta productos con baja diferenciación y alto riesgo de importación directa por parte de las grandes empresas. En este grupo se ubica Construmart, así como también dos asociaciones que agrupan ferreterías independientes; MTS y Chilemat y todo el sector independiente de ferreterías y barracas. Un segundo grupo, presenta un mix de productos más amplio, incluyendo además de los materiales de construcción, productos para la decoración y el equipamiento del hogar, productos con mayor diferenciación y mejores márgenes. Aquí se destacan dos grandes cadenas; Sodimac y Easy, las que al operar a una mayor escala alcanzan mayores niveles de eficiencia. Así, estas cadenas enfrentan la competencia de los especialistas en materiales de construcción y también de las tiendas por departamento, hipermercados y cadenas de especialidad orientadas a la decoración (Casa & ideas) o a las líneas electro hogar. En este contexto, es difícil determinar el tamaño relevante de este mercado, donde los formatos como Sodimac y Easy enfrentan un mercado más amplio. Aproximaciones indican que un 60% del mercado corresponde a decoración del hogar, mientras que el 40% restante corresponde a materiales de construcción.

Una de las principales tendencias que se aprecian en este sector, es el cambio en el foco desde el *"Do it yourself"* (Hágalo Usted Mismo) hacia el *"Do it for me"* (Háganlo Por Mí), el cual incorpora no sólo la venta del producto, sino también el servicio asociado al despacho, instalación y manutención.

Las empresas registraron fuertes incrementos en ventas, impulsadas tanto por el aumento en superficie de venta como por un robusto crecimiento en ventas de locales equivalentes. Hacia adelante se espera que se produzca una mayor concentración en este sector, dado el espacio que aún tienen las grandes cadenas para expandirse, el grado de aceptación de este tipo de formato por los consumidores y el reducido número de locales por habitante de este formato en Chile versus México, EE.UU. y Argentina.

Supermercados e Hipermercados

Básicamente, ambas modalidades apuntan a la misma estructura de comercio, ambos cuentan con amplias superficies de venta y se enfocan principalmente en la venta de productos alimenticios (frescos y perecederos) y de limpieza del hogar. También ofrecen amplia variedad de otros productos de compra regular (librería, papelería, jardinería, ferretería, etc.),¹⁵ además cuentan con un mostrador para la fiambrería, carnicería y pescadería. El Supermercado se encuentra establecido de forma próxima a sus clientes lo cual es un respaldo para este tipo de formato que basa su éxito en parte a esta característica y a precio, calidad, alta rotación de stock y el servicio ofrecido a los clientes.

Por otra parte, es el Hipermercado el que supera en el ítem de metros cuadrados de superficie a los supermercados, ya que añade a las líneas de productos otras categorías tales como electrodomésticos, discos, menaje, hogar, juguetería, camping y deportes además artículos de vestuario y calzado.

En Chile, se caracterizan por tener un horario amplio de atención durante el día y su política de ventas al igual que en otros países se basa en descuentos en precios y márgenes reducidos (bajo mark up), dada la alta rotación de stock apoyados por un activo merchandising que utiliza promociones y ofertas para aumentar los rendimientos, más que por producto, por el volumen total vendido.

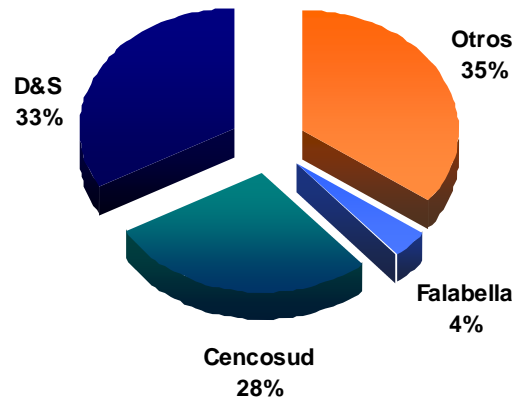
Podemos destacar además, que por la comodidad que representa para los consumidores encontrar todo tipo de productos en un mismo establecimiento, se dice que este tipo de comercio minorista dominará la distribución alimenticia en el futuro. Su proximidad al cliente, la oferta de un amplio surtido y la prestación de servicios complementarios como crédito, pedidos por Internet y teléfono, y reparto a domicilio, avalan esta aseveración.¹⁶ Por tanto, el Hipermercado actualmente, está tendiendo hacia la idea de centro comercial, incrementando los servicios que ofrece al consumidor.

Ventas Supermercadistas MM US\$9.500

¹⁵De Juan Vigaray, M^a Dolores (2005) "Comercialización y Retailing" Cáp. 5: Formatos Comerciales Minoristas Pág. 117.

¹⁶ Santasmases, M. (2001) Marketing: Conceptos y Estrategias, 4^a Edición; Pirámide, Madrid.

Ventas en % Supermercadistas



Dado que los márgenes del sector sufren producto de la intensa competencia, las empresas buscan ganar eficiencias a través del logro de economías de escala y ámbito, además del apoyo de tecnología y logística.

Junto a esto, el sector se ha focalizado en aumentar el mix de productos ofrecidos, potenciar el negocio financiero, la introducción de marcas propias (de creciente calidad y márgenes más amplios), y la negociación de los términos de los contratos con los proveedores.

Las marcas propias nacen con el concepto de abarcar segmentos de consumidores sensibles al precio, obtención de mayores rentabilidades (versus los productos de marcas convencionales) y el incremento de poder por parte de los distribuidores respecto a los proveedores, a lo que se agrega la fidelización de clientes y la diferenciación respecto a otros distribuidores, junto con intentar igualar la calidad de los productos convencionales a un menor precio. En Chile, los niveles de penetración de las marcas propias son liderados ampliamente por Líder con un 12%, mientras Cencosud registra niveles menores al 3%. Estas cifras son aún bajas si se comparan con los países que más han avanzado en esta estrategia, como el Reino Unido (39%), Alemania (32%) y España (27%). En este contexto, el formato *soft discount* de D&S, bajo la marca Ekono, debiese aumentar la participación de las marcas propias en la industria.

La ampliación del mix de productos ofrecidos busca aprovechar el flujo de visitantes que reciben a diario los supermercados e hipermercados, aumentando así la participación en el gasto de las personas (*share of wallet*).

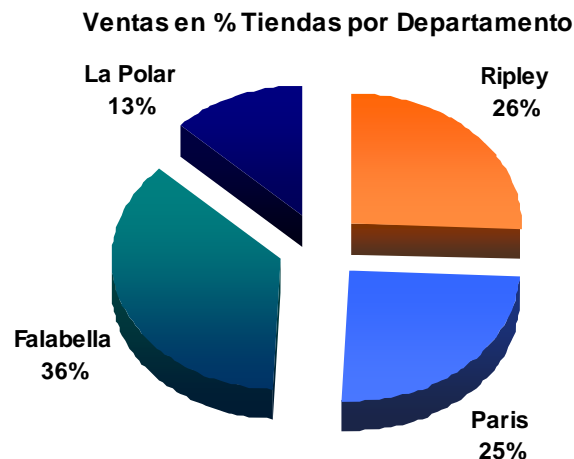
Las llamadas multitiendas ofrecen principalmente amplias líneas de vestuario y productos para el hogar, poseen grandes superficies de ventas operando con una amplia cobertura geográfica y con varios puntos de ventas en una misma ciudad, según sean las características de la población de ésta. A su vez, los departamentos se encuentran organizados en secciones, lo que otorga un mayor orden al minorista en la forma de presentar los productos y gestionar las ventas. La calidad de la mercancía varía desde media a muy alta, y el precio va desde un nivel medio a alto.

Entre sus principales características, encontramos la ausencia de mostrador por lo cual los clientes escogen directamente los productos, en ocasiones asesorados por vendedores o promotores, y luego realizan el pago en algunas de las cajas de pago que se encuentran en las distintas secciones de productos. Por tanto, esta forma de operar permite al consumidor la libre elección de los artículos, facilidad de comparación de precios y marcas y variedad de formas de pagos, dominando el pago con crédito de la misma casa comercial o multitienda, y por otra parte, permite al minorista reunir una gran cantidad de clientes en un mismo espacio y tiempo sin requerir de un vendedor para cada cliente, por tanto, tiene la posibilidad de aumentar la productividad por metro cuadrado como consecuencia de la sustitución de espacio de almacén – trastienda.

Por otra parte, por el gran volumen de ventas que alcanzan poseen un elevado poder de negociación con sus proveedores, permitiéndoles obtener una significativa ventaja en costos. Entre las empresas que destacan en este sector podemos mencionar a Falabella, Almacenes Paris, Ripley y La Polar. Seguidos por operadores menores y con formatos más pequeños (o con un mix de venta más acotado) como Hites, Mega Johnson's, Tricot, AbcDin y Corona.

Las ventas en Chile del sector de tiendas departamentales alcanzan aproximadamente US\$4.940 millones (excluyendo negocio financiero), concentrándose casi tres cuartas partes de dicho monto en las cuatro principales cadenas del país, como se muestra a continuación.

Tiendas por Departamento MM US\$4.940



Fuente: Estimaciones Fitch

Este sector se caracteriza por la alta penetración de las tarjetas de crédito propias, las que canalizan más del 60% de las ventas, desarrollando un negocio financiero que genera una parte importante del flujo operativo consolidado de las compañías.

Esta complementación del negocio *retail* con el financiero ha sido una clave del éxito del modelo de las tiendas por departamento en Chile, donde el *retail* genera la

frecuencia y la razón de compra y la tarjeta de crédito el medio para adquirir el producto, junto con permitir la fidelización de los clientes y potenciar la rentabilidad del negocio consolidado.

Tradicional

El comercio tradicional es un comercio independiente, no asociado ni vinculado a ningún tipo de establecimiento, de tamaño pequeño, por el número de punto de ventas con que cuenta, la cifra de empleados que dispone, y la dimensión del establecimiento, que además posee escasa tecnología¹⁷.

El ejercicio del comercio bajo el sistema tradicional se corresponde fundamentalmente con cuestiones de apariencia, es decir, se trata de una forma de compra-venta en la que se da una intensa relación entre vendedor y cliente, de forma que éste al requerir de atención es asesorado directamente por el vendedor. Esta relación suele producirse en locales de pequeña dimensión, ubicados en los entornos residenciales de las poblaciones, que están administrados muy directamente por sus propietarios

El término de comercio tradicional se utiliza en la actualidad en contraposición al comercio moderno y las nuevas fórmulas comerciales. El concepto de comercio tradicional se asimila en muchas ocasiones a un comercio primitivo y antiguo que sigue subsistiendo profusamente y cuya característica más relevante consiste en la imposibilidad del acceso directo a la mercancía por parte del comprador.

Tiendas de Conveniencia

Las tiendas de conveniencia son una fórmula comercial cuya difusión ha estado vinculada a grandes ciudades. Estas tiendas son un tipo de establecimiento que están situados generalmente en zonas de gran tráfico peatonal, abiertos durante horarios extensos y disponen de un número moderado de productos principalmente de alimentos y bebidas.

Se ubican en locales pequeños, con precios situados en un nivel medio-alto, con un grado medio de servicios al consumidor. El horario, la facilidad de compra, su proximidad y el trato personal los hacen atractivos a sus clientes, los cuales son menos sensibles al precio que cualquier otro negocio orientado a la alimentación, por eso sus márgenes son mucho más elevados que la de los supermercados convencionales.

En Chile podemos mencionar dos tipos de formatos:

- Ubicadas en Estaciones de Servicio: son los locales dispuestos en las Bombas de Bencina, que en un comienzo abastecían de servicios básicos de aseo, como baños, y de alimentación como hot dog, papas fritas y bebida, y que, sin embargo, fueron evolucionando hasta transformarse en un negocio complejo, que ofrece una amplia gama de productos de higiene, alimentación, y servicios como Internet, fotocopiadora, impresión, cajero automático, etc. Su punto fuerte está en que además de atender al público que va a llenar el estanque de su vehículo, puede atender a cualquier peatón, que necesite de sus servicios,

¹⁷ Sainz de Vicuña Ancín, José María (2001) "La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas". ESIC Editorial. Capítulo 7: Las Empresas de Distribución Minorista. (2 Edición) Pág. 223

además de poseer la ventaja de estar abierta las 24 horas del día. En nuestro país son cuatro las compañías que destacan con sus tiendas: Shell, Copec, Esso entre otras

- Residenciales: La idea de este tipo de formato está orientado a barrios que conservan un carácter residencial, en donde la idea de ir a comprar algunas cosas para la casa en “el negocio de la esquina” es algo recurrente; y se está dispuesto a pagar un poco más por una lista de productos (por lo general una lista acotada), a cambio de no tener que desplazarse varias cuadras, en auto o micro, hasta llegar a un supermercado enorme e impersonal, lo que es más conveniente si la lista de compras es larga. Por otro lado, este negocio entra en directa competencia con los almacenes tradicionales, ante los cuales presenta la ventaja de poseer una mayor gama de productos, que son de calidad y a precios competitivos. Entre ellas podemos mencionar a Big John y OK Market.

Tiendas de Descuento

Esta es una fórmula comercial desarrollada originalmente en Alemania, desde donde, gracias a su éxito, se fue introduciendo progresivamente por toda Europa, y luego en todo el mundo. La filosofía se traduce en un tipo de venta de autoservicio, basada en la reducción de precios de sus productos, como consecuencia de la eliminación en gastos de administración, personal, ornamentación, publicidad, etc. Este formato, cuenta con un surtido de productos limitados, preferentemente enfocados en la alimentación, y que además, cuenta con una importante presencia de las llamadas marcas propias (productos vendidos bajo la marca del establecimiento que las promociona) y en locales cuya superficie no supera los 400 mts². Entre ellas podemos mencionar a Super Bodega Acuenta y Ekono.

Comercio Ambulante

Es un tipo de comercio, comúnmente llamado informal, que no se realiza en un establecimiento comercial permanente, se sitúa en calles de alta afluencia de personas, interviniendo en los espacios públicos para ofrecer diversos productos de alta rotación. Originalmente quienes ejercían el comercio ambulante lo hacían para enfrentar el desempleo, sin embargo, hoy en día existen grupos organizados como diversos gremios de vendedores ambulantes que además están ofreciendo garantías a los consumidores y poseen redes de distribución.

En Chile, Santiago es la ciudad con mayor proporción de vendedores del tipo ambulantes con un 41.3%, en segundo lugar se encuentra Valparaíso con 16.9% y luego Rancagua con 11.5%.¹⁸ Por lo general, este tipo de comercio ofrece productos que son atractivos para las personas al pasar, pero que sin embargo no van precisamente a buscar, es por esto, que gran parte del comercio ambulante vende artículos de la temporada y a bajos precios, lo cual se debe en parte a la evasión de impuestos e ilegalidad que representa; y que siempre ha sido el gran tema de discusión y preocupación de las autoridades y empresarios.

Otra característica de este tipo de comercio es que generalmente es el propietario del “negocio” quien vende su mercadería por tanto el trato con el cliente es directo lo que no ocurre en otros tipos de formatos de Retail. Según estudios recientes, los productos

¹⁸ Cita de Tomás Flores para Entrevista a Radio Cooperativa año 2006.

más vendidos en Chile, bajo este formato de Retail, son los CD's, libros, DVD's, comida, ropa (principalmente de mujeres) y accesorios para el hogar. No obstante, debemos señalar que forman parte de este tipo de comercio las llamadas Ferias Libres cuyas ventas no son ocasionales, y las cuales si se rigen por normativas legales que les permiten operar en lugares definidos.

La Evolución del Consumo; el Consumo “Emergente”

Según el “Homescan” y el “Nielsen Retail Index”¹⁹, la pirámide social en Chile está conformada de la siguiente manera de acuerdo a estrato socioeconómico y participación en el gasto en productos de consumo masivo: 455.556 familias de Segmento ABC1 que aportan un 15% en el gasto de consumo masivo, 828.285 familias de Segmento C2 que aportan 26% del gasto, 1.076.770 familias de Segmento C3 que aportan el 26% del gasto, 1.853.642 familias del Segmento DE que aportan 33% del gasto.

Se desprende del párrafo anterior, que el gran porcentaje de familias de nuestro país corresponde a estratos medios bajos (69,54% de las familias que aportan un 59% del gasto), y que de acuerdo a diversas investigaciones de mercado, participan fuertemente en el crecimiento de categorías como; ron, vodka, mascotas, aguas minerales, desodorantes ambientales y corporales, entre otras categorías²⁰, generando por consiguiente que cada vez más las compañías dirijan sus estrategias de marketing hacia las necesidades aspiracionales de estos segmentos. (Estos estratos medios bajos se están convirtiendo en el motor del crecimiento del retail y de su estrategia integrada).

Este nuevo consumidor es producto de fenómenos tales como la falta de tiempo, el envejecimiento y la mayor esperanza de vida, el mayor acceso al consumo generalmente vía crédito, la penetración de las nuevas tecnologías de comunicación, las tendencias enfocadas a la vida sana, la fragmentación, el ingreso masivo de la mujer al trabajo, entre otros fenómenos, que se transforman en demanda de artículos asociados al consumo fuera del hogar, al mejoramiento del hogar, al ocio, la computación, Internet, telefonía, etc. Hoy no se puede analizar el potencial de consumo de una persona o familia exclusivamente de acuerdo a su ingreso disponible, sino que además debe sumarse este ingreso a la capacidad que tenga de sustituir consumo presente por consumo futuro. (Endeudamiento)

¹⁹ Ambos correspondientes al año 2006.

²⁰ Homescan 2007.

Por todo lo señalado anteriormente es necesario replantearse la clusterización utilizada por los distintos retailers en Chile cuando aplican su retail mix (surtido, pricing, lay out, promociones), en donde suponen que en lugares geográficos donde se encuentren mayoritariamente estos consumidores emergentes solo estarán interesados estos en una propuesta de valor enfocada hacia la cobertura de necesidades básicas.

Hacia un nuevo Paradigma Estratégico Operacional.

Después de analizar con detención todos los antecedentes expuestos hasta ahora, es válido plantearse varias interrogantes que nos permitan proponer un nuevo paradigma estratégico operacional para mejorar la performance de los distintos operadores de retail en Chile;

¿Es lógico el diseño de nuestra tienda de acuerdo a la escasez de tiempo de nuestros consumidores?

¿Son lógicas las dimensiones de nuestras estanterías y pasillos de acuerdo a nuestra realidad de ventas?

¿Hacia que sector de la ciudad deberíamos crecer ampliando nuestra realidad de tiendas? ¿Seguimos creyendo en la quimera de los ABC1?

¿Es correcto el tamaño de las tiendas que tenemos en la carpeta de aperturas?

¿Correlacionamos el tamaño de la tienda con el surtido que ofrecemos? ¿Aún operamos con el supuesto de los anaqueles "flexibles"?

¿Cuál debe ser la relación amplitud y profundidad en el surtido?

¿Cuántos cambios de precios ejecutamos diariamente hacia las tiendas? ¿Estás serán capaces de responder ante este ritmo? ¿Nuestros consumidores lo tolerarán?

¿Cuál es el valor percibido de nuestros esfuerzos promocionales? ¿Cuál es el aporte incremental a las ventas?

¿Cuál es nuestro nivel de servicio real en los anaqueles?

Si usted tiene respuestas negativas a algunas de estas preguntas o peor aún, no tiene una respuesta concreta para alguna de estas preguntas, deténgase, medite, usted necesita urgente pensar en el paradigma actual con la que opera su compañía y si este está en sintonía con la nueva realidad del consumo y la competencia.

Lecturas Recomendadas

ACNIELSEN, (2009), El Mercado Chileno 2009

BANCO CENTRAL DE CHILE, INE, ACNIELSEN, (2008), Importancia de Canales dentro del Producto Interno Bruto.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Escalona García, Roberto; Raso Arcaute, Ivonne (2003) "Fundamentos de Marketing". Ediciones Pearson Education. Capítulo 12: Venta al detalle y al por menor. (6 Edición) Pág. 449.

LEVY MICHAEL, WEITZ BARTON (2004), Retailing Management, McGraw-Hill/Irwin.

LEVY, M.; GREWAL, D.; PETERSON, R. A. Y CONNOLLY, B. (2005). "The concept of the "Big Middle". *Journal of Retailing*, vol. 81, n° 2, pp. 83-88.

LEWISON, DALE M. (1982), Retailing, Prentice Hall.

LEYTON JOHNS, LUIS, (2007), Definición de Retail Management, Universidad de Santiago de Chile.

ZENTES, MORSCHETT y SCHARAMM – KLEIN, (2007), Strategic Retail Management, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.