

Artículo Junio  
2009

## “El Síndrome de los Remeros”



CENTRO DE ESTUDIOS  
E INVESTIGACION  
EMPRESARIAL

## Retail, Crisis Económica y el “Síndrome de los remeros”

### Luis E. Leyton Johns

Ingeniero Comercial, Magíster en Administración Logística Estratégica, Doctorando en Administración y Dirección de Empresas, Académico de Canales de Distribución y Retail Management del Departamento de Administración de la Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile. Director de IEmpresarial. [luis.leyton@iempresarial.cl](mailto:luis.leyton@iempresarial.cl)

### Una Historia...

Cierto año hubo una competencia de remeros entre un equipo Latinoamericano y uno Japonés. Se dio la salida y los japoneses tomaron rápidamente la delantera, llegando a la meta una hora antes que el equipo Latinoamericano.

Ante el fracaso, el único remero Latinoamericano propuso una reunión para exponer su punto de vista, petición que fue considerada como sin importancia y se denegó.

La directiva nacional se aboco entonces a la tarea de analizar las causas de tan bochornosa presentación y llego a la siguiente conclusión; En el equipo Japonés había un jefe y diez remeros, en el equipo Latinoamericano había un remero y diez jefes.

Al año siguiente se repitió el torneo y ambos equipos partieron. Los japoneses tomaron la punta rápidamente, se fueron distanciando y llegaron primero a la meta. Los Latinoamericanos llegaron dos horas mas tarde.

La directiva nacional, con mayor preocupación que el año anterior, analiza la situación y tras largas horas de debate, llega a la siguiente conclusión; el equipo japonés mantuvo su estructura de un jefe y diez remeros, el equipo Latinoamericano en tanto, luego de tomar concretas y radicales medidas, producto del exhaustivo análisis del desempeño del año anterior, estaba compuesto por un jefe general, dos asesores, siete jefes de área y un remero.

Acto seguido, emite el siguiente comunicado: **El remero es incompetente.**

Un año más tarde se repite la competencia. La directiva del equipo Latinoamericano había conseguido tecnología de punta obtenida tras múltiples viajes por todo el mundo, pasantías y cursos de perfeccionamiento en el exterior.

Se da la partida y rápidamente los japoneses toman la delantera, posición que mantienen sin aflojar hasta llegar a la meta. Los Latinoamericanos llegan cuatro horas más tarde.

Desesperada, la directiva analiza otra vez la situación y obtiene la siguiente conclusión; el equipo japonés mantuvo la composición de su tripulación: un jefe y diez remeros, el equipo Latinoamericano, tras una planificación estratégica y la asesora de un grupo de especialistas en organización opto por una solución mas vanguardista; el nuevo equipo Latinoamericano estaba conformado por un jefe de división, tres jefes de área, dos encargados de planificación, todos con sus respectivos viáticos, bonos y horas extra, que nunca le quitaron un ojo de encima al único remero, a quien le quitaron el bono de almuerzo, en castigo por los fracasos de los años anteriores.

Tras varios meses de reuniones, comités, equipos de trabajo en diferentes lugares de descanso del país (mientras el remero trabajaba en el mercado central), acordaron: El próximo año, el remero será una empresa externa. Esto, a raíz de que en la vigésima quinta milla náutica de la competencia se observo cierto relajamiento por parte del remero, que derivó en una flojera insalvable al momento de acercarse a la meta, preocupando y estresando a toda la directiva que se encontraba en el bote, mirando al remero...

La situación descrita anteriormente, aunque hilarante, lamentablemente en muchos casos no dista de la realidad y nos hace plantearnos, a la gente del retail, un conjunto de interrogantes respecto al futuro del negocio:

1.- ¿Cual es o fue la fórmula original del éxito de nuestra compañía?

(La fórmula original del éxito en estos tipos de negocios fundamentalmente es no perder los orígenes y los principios y valores inculcados por los fundadores, los que frecuentemente tienen relación con el cómo atender a nuestros consumidores).

2.- ¿Hemos sido capaces (o lo seremos) de mantener dicha fórmula?

(Las empresas cuyas formulas de negocio son exitosas, por lo general crecen inorgánicamente lo que hace paulatinamente ir perdiendo el éxito. El desafío de los directivos es darse cuenta a tiempo de este fenómeno, antes de que sea demasiado tarde y la competencia ya esté diseñada para atender nuestro mercado)

3.- ¿Que tanto ha cambiado el consumo versus los formatos que ofrecemos?

(El consumidor y su comportamiento van cambiando con la demografía, la cultura y el entorno. Estos cambios, a veces son a mayor velocidad que la adecuación de nuestra propuesta de valor en términos de la infraestructura, quizás ya no nos sirvan los mercados tradicionales, o los autoservicios de 10 mil metros cuadrados, Hoy tenemos que acercarnos al consumidor y ser un facilitador ofreciéndoles conveniencia).

4.- ¿Cuales son los momentos de la verdad que constituyen nuestro reason why?

(Los momentos de la verdad para el retail son: el acceso o cercanía, la calidad de la atención, la comodidad para el consumidor al momento de realizar sus compras, la higiene y limpieza, las ofertas, el orden de los productos, los niveles de precios, la rapidez y los tiempos de permanencia en el establecimiento, la seguridad y el surtido. Por lo tanto, estos temas son los que nunca debemos de perder de vista e ir mejorando continuamente).

5.- ¿Que tan importante es la base de la pirámide para el crecimiento sustentable?

(Recordemos que la base de la pirámide o el personal en contacto, es el que ejecuta todas las acciones comerciales y operacionales que permiten la intermediación de productos y servicios y los que al final del día tienen contacto directo con nuestros consumidores, pero nos encontramos frecuentemente que son los menos capacitados, los que presentan la mayor rotación dentro de la compañía y que no participan en el negocio como propietarios. Generalmente cuando acontece una crisis los primeros en sufrir sus efectos son los de la base de la pirámide organizacional. El gran desafío en este punto es invertir la pirámide).

6.- ¿Cual es el valor que otorgamos al conocimiento del negocio u horas de vuelo para la toma de decisiones comerciales u operacionales?

(Generalmente asignamos valor nulo o muy bajo a la experiencia en este sector, pues como se ha ido “profesionalizando”, las compañías han reemplazado la experiencia por el conocimiento técnico, muchas veces, generando desastrosos resultados. Dado lo anterior es de vital importancia ir incorporando nuevos conocimientos, técnicas, tecnologías y profesionales al sector, pero nunca olvidando los factores cualitativos y de esfuerzo que han transformado ideas individuales en transnacionales).

El mundo está en crisis y nuestro sector no será inmune a esta en términos del valor de la acción, las nuevas decisiones de inversión, etc. pero esto a su vez ¿no constituye una gran oportunidad? en este contexto encontramos nuestra LUX IN TENEBRIS LUCET con el nombre de WalMart, única compañía que participa en el índice bursátil de la economía más grande del mundo que ha experimentado un incremento es su valor de acción lo que nos hace preguntarnos; ¿esto es al azar?

## Pero ¿Qué es el Retail?

Algunas personas asocian el Retailing exclusivamente 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 el accionar de la empresas que componen la industria del retail debemos primero que todo, proceder a entregar una definición que permita contextualizar lo que implica esta actividad y asociarla con algunas teorías de organización.

Lewison (1982) define al retail como a la actividad de negocios que consiste en vender productos y servicios al consumidor final. Levy & Weitz (2004) 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”** (Leyton Johns 2008).

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

En próximos Artículos iremos avanzando en el conocimiento de la venta al detalle de acuerdo a la evolución de su propuesta de valor así como también, los cambios en el consumo que se presentan en Latinoamérica.

Todo lo anterior representa a los desafíos presentes y futuros de los distribuidores y fabricantes.