

LA GESTIÓN DEL NEGOCIO MINORISTA TRADICIONAL EN LA ARGENTINA

*Alfredo E. Blousson**

Resumen: Este trabajo repasa las claves del gerenciamiento del comercio minorista, partiendo de algunas consideraciones generales del tema a nivel global y aplicándolas al caso argentino. En particular, analiza la situación del negocio minorista tradicional en base a treinta entrevistas realizadas a diversas empresas. Concluye con algunas recomendaciones para que el gerenciamiento del comercio minorista implemente un proceso de profesionalización que le permita lograr una gestión más competitiva.

Introducción

El análisis de la evolución del gerenciamiento del negocio minorista es un tema vigente en todo el mundo, según lo señala el Business World Journal (2007). Existen por lo menos dos niveles de gerenciamiento claramente definidos: el de la gran corporación internacional en una etapa de profesionalización muy avanzada y desarrollada, y el del comercio minorista tradicional que tiende a desconocer o no aplicar en su gran mayoría los principios del gerenciamiento moderno y simplemente opera en base a su propia curva de experiencia y en el accionar del día a día. Si bien una parte importante, y además creciente, de las transacciones comerciales dirigidas a consumidores finales se realizan fuera del local comercial (por ejemplo a través de Internet), este trabajo está enfocado exclusivamente en el negocio que se desarrolla a través de los locales físicos de venta minorista

* Magister en Marketing (Universidad de San Andrés). ViceRector de ESEADE.
blousson@eseade.edu.ar

tradicional. Para la clasificación del canal minorista me baso en la distinción entre canal moderno (constituido por los grandes grupos de vendedores minoristas internacionales y nacionales, corporaciones minoristas y franquicias internacionales) y canal tradicional (constituido por el resto de los negocios minoristas generalmente definidos como de barrio, locales, de proximidad).

Los datos de auditoría permiten confirmar que a nivel mundial y en particular en la Argentina se percibe una cierta estabilidad en la cantidad de negocios minoristas del canal tradicional, aunque se ve una paulatina reconversión de los formatos de distribución de los mismos desde un tipo de atención convencional hacia el concepto de autoservicio.

Las pautas comerciales varían hoy en forma constante generando la necesidad de revisar y adaptar los negocios. La competencia se ha vuelto más intensa y se alcanzaron estándares globales en productos y servicios. Los productos locales e importados compiten por igual en el punto de venta. Se han incrementado las comunicaciones globales: el acceso a Internet hace que los clientes están mejor informados, con más alternativas de elección y más sofisticados. Los ciclos de vida de los productos son más cortos. Además, en muchos casos, existe una fuerte tendencia a percibir a determinados productos y servicios como muy similares por lo que cada vez se torna más difícil lograr una diferenciación en el punto de venta.

Como consecuencia, la batalla por los espacios y la exhibición se incrementa diariamente. La constante incorporación de nuevos productos se convierte en un verdadero problema para el minorista. Muchas compañías siguen la estrategia de productos “yo también” copiando colores y formatos. Los dueños de los kioscos suelen encontrarse con el problema de cómo armar los espacios de exhibición ya que las empresas de golosinas renuevan entre un 5 y un 10% de su portafolio anualmente a través de la incorporación de nuevos productos. Todo ello conduce a una mayor presión en márgenes y precios afectando a todos los integrantes de la cadena de valor.

También los consumidores están cambiando. En algunos casos se da una infidelidad creciente. En otros se lo ve más educado, más exigente, más selectivo. En general se percibe un aumento de las expectativas del consumidor

y como consecuencia cada día se dan mayores cambios en la definición de compras en la visita del cliente y es necesario “seguirlo” para poder satisfacerlo en el punto de venta. Es necesario que el vendedor se cuestione en forma permanente quién es su cliente hoy y quién va a serlo mañana.

Frente a todos estos cambios vemos que los pequeños comercios articulan los pocos mecanismos que tienen a su alrededor para mantenerse presentes competitivamente. Algunos se reconvierten, otros simplemente subsisten y finalmente algunos terminan cerrando.

El negocio minorista en el mundo

Si analizamos la facturación total del negocio minorista vemos que a lo largo de los años ha ido incrementando su participación en relación al producto bruto en la mayoría de los países tanto del primer mundo, como en los países en vías de desarrollo, hasta convertirse en un significativo porcentaje del mismo. Como ejemplo vale mencionar que en España en el año 2003 la distribución comercial significaba el 11,45% del valor añadido bruto (Peris y otros, 2006:38).

El siglo XXI muestra los grandes cambios realizados en los negocios minoristas globales. Basta tener en consideración que entre las 100 compañías de mayor facturación a nivel mundial podemos encontrar como mínimo siete negocios minoristas. Entre ellos se desataca Wal-Mart que, con ingresos de u\$s 378.799 millones en el año 2007 se convierte en la compañía de mayor nivel de facturación a nivel mundial. Existe un importante grupo de negocios minoristas enfocados en diferentes rubros que también aparecen con niveles de ingresos muy significativos: Home Depot u\$s 84.740 millones, Sears u\$s 50.703 millones, Woolworths u\$s 34.443, Macy’s u\$s 26.340 millones, Mc Donalds u\$s 23.231 millones, Staples u\$s 19.373 millones, Ikea u\$s 14.000 millones, The Gap (2004) u\$s 16.627 millones, Starbucks (2004) u\$s 15.004 (*Fortune Magazine*, 2008). Algunos de estos negocios minoristas han alcanzado volúmenes de facturación y de giro comercial que en muchos casos superan ampliamente los ingresos anuales de muchos de sus propios proveedores.

Al analizar el negocio minorista vemos que no sólo está constituido por las grandes corporaciones de negocios minoristas. Existe un enorme abanico de distintos negocios minoristas de variadas especialidades y de importante tamaño. En los EEUU, los cien principales negocios minoristas superan los tres billones de dólares anuales en facturación.

El lugar significativo del negocio minorista en el mundo actual está centrado en su rol dentro del desarrollo de los negocios, la cantidad de rubros industriales y de servicios distintos que abarca, su nivel de facturación y la cantidad de mano de obra que emplea.

Si bien todo lo mencionado tiene mucha vigencia y actualidad es necesario tener en consideración que la necesidad de adecuación del negocio minorista a la evolución del mercado no es una novedad. Ya Berry y Wilson (1977) plantearon la necesidad de reenfocar el negocio del negocio minorista para adecuarse a los cambios que estaban ocurriendo en el consumo de esa época. Resulta interesante hacer un pequeño repaso a ciertas conclusiones del mismo y ver la vigencia de los conceptos planteados. El grupo de factores gestores de ese nuevo contexto estaban relacionados con temas demográficos (tamaño de las familias, edad de los compradores), económicos (consumo per cápita, valores relativos de distintos productos y servicios), los valores (calidad de vida vs. cantidad de vida), los aspectos tecnológicos (el desarrollo de la electrónica) y políticos (los nuevos mapas globales). A partir de esto se desprendían algunos nuevos conceptos relacionados con los consumidores y necesarios de ser tenidos en cuenta como la orientación a “experiencias”, el requerimiento de mayor calidad, el énfasis en la individualidad, y el foco en el costo total del producto o bien adquirido.

Finalmente el estudio planteaba una lista de tendencias claras para el negocio minorista: el esquema de autoservicio, locales pequeños, mayor automatización y mejor manejo de los depósitos, incremento del uso de *merchandise*, reubicación de los espacios comunes a espacios de venta, mejor mezcla de productos, énfasis en líneas de mayor margen, mayor atención a mercados secundarios, mayor énfasis en el posicionamiento del negocio, refinamiento de la imagen, mayor selectividad de mercados geográficos, etc.

Resulta interesante ver que aunque han pasado años muchos de los temas siguen vigentes y quizás no resueltos todavía. Pero desde ya las empresas de negocio minorista, los contextos competitivos y las herramientas no son exactamente los mismos y por lo tanto si bien los problemas pueden ser similares pero las soluciones probablemente sean distintas.

En el funcionamiento del negocio minorista moderno vemos que es necesario considerar una serie de características que son claves para la gestión del negocio. Partimos de la premisa que la comercialización de productos diferentes suele requerir distintos niveles de servicios. Los consumidores, a su vez, tienen variadas demandas y preferencias en cuanto a lo que requieren como servicio para cada producto. Consideremos una variable de gestión: el nivel de variedad del surtido. La definición sobre la cantidad y la variedad del surtido es fundamental a la hora de poner en marcha un comercio minorista. Sin ninguna duda difiere de un negocio a otro. A partir de esto vemos que existe un gran número de comercios minoristas que están “enfocados” (focalizados) en determinadas líneas de productos (mucha amplitud en la línea pero un número acotado de líneas de productos) y están dirigidos a públicos objetivos definidos (*target*). Este tipo de negocio muestra una tendencia en franco desarrollo como respuesta a nuevas necesidades específicas que plantea el consumidor. La contrapartida de esto son los grandes negocios que ofrecen una línea cada vez más variada de productos con un surtido que incluso se va ampliando y modificando con el tiempo (desde alimentos a productos de ferretería).

Los grandes negocios minoristas modernos han estado constantemente buscando desarrollar nuevas estrategias de marketing que les permitiesen atraer potenciales clientes y retener a sus consumidores actuales. Durante una etapa de su desarrollo se enfocaron en ofrecer algo único y diferenciador frente a la competencia. Así aparecen Toy “R” Us, Staples, Circuit City, Office Depot, negocios minoristas enfocados específicamente en el rubro que comercializaban.

La competencia ha sido y es tan intensa en el marco del desarrollo de los grandes negocios minoristas que puede ser interesante tener en cuenta un ejemplo que grafica el nivel de competitividad del canal moderno. Veamos

Toy “R” Us, en el rubro juguetes. La empresa, desde su creación, rápidamente logró el liderazgo al superar a todos los pequeños competidores locales que no tenían la amplitud del surtido, ni la cantidad de mercadería, ni la competitividad de precios que ofrecía. Sin embargo con el correr de los años, el desarrollo de los nuevos jugadores cambió el contexto competitivo. Esto llegó al punto en el que Walmart superó a Toy “R” Us en su posición de liderazgo en el negocio de los juguetes dentro de los Estados Unidos e impulsó a la empresa a que revisara y redefiniera su negocio para poder seguir compitiendo en el mercado (*Business Week*, 2004). Otro ejemplo interesante es el de IKEA. Para consolidar su posición como minorista del rubro muebles en los EEUU debió anexar guarderías para niños, restaurantes, y otros servicios dentro del ámbito de su local. El resultado ha sido tan interesante que la cadena de restaurantes que está en los locales de IKEA se ha logrado ubicar en la 15° posición en el ranking de ese país.

La evolución del comercio minorista se puede sintetizar en las tendencias respecto de los siguientes aspectos (New Zealand Retailers Association, 2008):

- a. hiper-competencia entre cadenas a nivel nacional e internacional; concentración creciente de los negocios de negocio minorista; internacionalización del sector; expansión regional a través de franquicias (El Noble Repulgue, Starbucks, Mc Donald’s); nuevos formatos, algunos ya existentes en otros países como el *hard discount* (Aldi, Lidl, Día); se acelera el ciclo de vida de los formatos minoristas, que son rápidamente copiados y dejan de ser novedosos (Farmacias Dr. Ahorro, Café Martínez, Café Havanna); muchos formatos amplían sus surtido como el caso de las farmacias y los supermercados reconvirtiendo su oferta (Farmacity, Musimundo); declinación de los formatos de distribución convencionales y paulatina reconversión del canal tradicional hacia el autoservicio; polaridad de las ventas al detalle - masivos versus especializados. (formatos dirigidos a segmentos determinados tales como Pupilent, Valenti); servicios adicionales como cafeterías para mejorar “el clima” y la “experiencia” de compra (concesionarias de autos, *fast foods* dentro de supermercados); nuevas formas de venta al detalle (banca por Internet,

educación a distancia); uso de Internet para informar, vender, competir ya sea como un complemento del negocio real (Disco virtual) o un negocio íntegramente virtual (Amazon).

- b. Las acciones y relaciones con los proveedores: necesidad creciente de cooperación entre el proveedor y el distribuidor para desarrollar negocios en conjunto; alternancia entre marcas *Premium* y *B-brands*, marcas de precio y marcas propias.
- c. La evolución del consumidor: infidelidad creciente del consumidor, menor crecimiento del consumo en algunos rubros, oferta superior a la demanda en otros rubros, consumidor más educado, más exigente, más selectivo, consumidor más informado, aumento de las expectativas del consumidor, consumidor con más alternativas de lugares de compra.
- d. Cambios rápidos y profundos de la tecnología: existe un importante desarrollo de tecnología de venta al detalle (lectura láser, EDI, ECR). Sin embargo estos cambios no son fáciles de ser incorporados por todo el negocio minorista lo que genera fuertes diferencias competitivas
- e. Las definiciones necesarias para el gerenciamiento: desarrollo de marcas propias, sofisticación del posicionamiento del negocio, optimización servicio-atención, profesionalización de la gestión, búsqueda de nuevos productos para compensar las caídas en ventas, aumenta la confusión sobre el rol de cada canal, aumento de la competencia entre tipos de negocio, ventas al detalle fuera de las tiendas (venta electrónica), cambios en la definición de compras en la visita, etc.

Adicionalmente, el responsable del negocio de negocio minorista se enfrenta con importantes desafíos en el manejo de la operación diaria, relacionados con el flujo de la caja diaria y su relación con las ventas del negocio, los productos perecederos y los no perecederos, fechas de vencimiento, el nivel de los stocks de los productos básicos para mejorar la rotación, el surtido elegido y adaptado a clientes y estacionalidades, el manejo del Merchandising, la señalización y la optimización del espacio, la incorporación de los nuevos productos, la política de *mark-up*, márgenes y rentabilidad, el trato personal, la atención al cliente y la calidad del servicio, la fidelización del cliente, la circulación dentro del punto de venta, la opti-

mización del *layout*, la negociación con el proveedor y los plazos de pago, la seguridad y los robos o mermas, entre otros.

En particular, los gerentes deben tomar en consideración una serie de variables del negocio tales como el surtido que ofrecen, el servicio que brindan, las características del local, el precio al que venden y la forma en que desarrollan las promociones (Pearce, 2004):

- El surtido puede ser variado (desde alimentos hasta ropa o electrodomésticos), amplio (toda la gama posible de electrodomésticos) o profundo (que nunca falte stock).
- El servicio puede incluir asesoramiento durante la venta y soporte *offline*, *online* y a través de Internet. El servicio en muchos de los casos se relaciona con la experiencia de compra.
- El local es importante por su ubicación, los microclimas que se generan dentro del mismo y las distintas experiencias que puede vivir el comprador (Morrison, 2006).
- El precio no puede ni debe ser el resultado del costo de la mercadería adquirida más una utilidad bruta sino más bien la consecuencia de una estrategia de mezclas de variables de marketing (Rotación, rentabilidad, margen de contribución y contexto competitivos son temas a considerar para una estrategia de precios).
- Las promociones hoy son parte de las comunicaciones integradas de un negocio. Deben ser cuidadosamente seleccionadas para que se adecuen a la estrategia y el posicionamiento del negocio minorista.

Los negocios minoristas enfrentan una realidad competitiva donde la diferenciación tradicional por enfoque o variedad de surtido se está viendo afectada por una tendencia global hacia negocios de surtido más variado. Hoy compramos alimentos en una farmacia, productos electrónicos en un local de alquiler de videos, tomamos café en una librería. A esto se lo ha denominado *channel blurring*. Para algunos negocios minoristas esto podría parecer una ventaja en el caso de lograr un incremento en las ventas como consecuencia de ofrecer una mayor variedad de surtido (ampliar la oferta para el cliente). Sin embargo, se corre el riesgo que sólo sea un resultado de corto plazo ya que puede perder su posición en el mediano plazo con la

consiguiente necesidad de requerir el desarrollo de una nueva ventaja competitiva. En el largo plazo es necesario aplicar al negocio minorista los mismos conceptos que aplicamos en las empresas manufactureras o de servicios. El negocio minorista, al igual que cualquier negocio, requiere desarrollar una ventaja competitiva que lo diferencia claramente dentro del mercado, que pueda ser sustentable con el correr del tiempo.

El comercio minorista debe lograr encontrar y/o construir una ventaja competitiva que se base en un posicionamiento determinado, el cual a su vez debe ser dinámico para poder sostener y adecuar sus características de diferenciación a lo largo del tiempo. El negocio del negocio minorista debe poder ser percibido como único y exclusivo en el segmento al cual se dirige.

Podríamos decir que se plantea un nuevo gran desafío para el negocio minorista y es el de decidir entre:

- Tener “algo para todos” o no tener “todo para alguien” (variedad); o
- Tener “todo para alguien” y no tener “algo para todos” (amplitud); o
- Tener siempre stock (profundidad)

Esto en palabras simples significa hacer una propuesta amplia que se dirija a todos por igual y sin diferenciación, o hacer una propuesta enfocada para un grupo más acotado pero con una clara diferenciación. Los negocios minoristas exitosos son aquellos que pueden definir con claridad y precisión su propuesta y el *target* al que se dirigen.

El negocio minorista tradicional en la Argentina

El comercio minorista internacional y nacional abarca un enorme abanico de compañías de diferente tamaño, estructura, origen, rubros industriales y de servicios. Como base del trabajo, para poder entender y encuadrar con mayor facilidad la definición del negocio tradicional vamos a considerar tres alternativas de segmentación que están relacionadas con el tamaño del local y la variedad del surtido, la vinculación interna que existe entre los locales, y las características de la estructura empresarial. Veamos cada una de las segmentaciones.

1. *Por el tamaño del local y la variedad del surtido ofrecido (Morrison, 2006):*

- Grandes comercios como grandes supermercados y tiendas de descuento, y los especialistas en un rubro tal como deportes, electrónica, libros, juguetes, productos para el hogar (Walmart, Easy)
- Tiendas de especialidad que se enfocan en una línea determinada de productos (Zara, H & M)
- Tiendas de departamentos que contienen diferentes líneas de productos (Falabella)
- Tiendas de conveniencia, que tienen una limitada variedad de productos pero todos enfocados a compra por impulso y siempre abiertos (Estaciones de servicio, 7-eleven)
- Negocios tradicionales por especialidad y que generalmente ofrecen “cercanía” como ventaja diferencial (almacenes, tintorerías, pinturerías, bares, mercerías, etc.)
- Franquicias, muy variadas que abarcan todo tipo de rubros de productos y servicios (Mc Donald’s, Starbucks, El Noble Repulgue)
- Outlets de fábrica o negocios de segunda selección.

2. *Por la relación interna existente entre los negocios y los locales:*

- Negocios independientes
- Cadenas voluntarias asociativas para la compra. Sistemas horizontales de marketing que pueden convertirse en verticales al subordinarse a mayoristas o proveedores (Cordiez, Almacor)
- Cadenas minoristas nacionales (Coto, La Anónima)
- Cadenas minoristas internacionales (Walmart, Cencosud, Casino)
- Negocios corporativos de integración vertical (concesionarias de autos, Nike, kioscos de Arcor)

3. *Por el tipo de organización empresarial:*

- Familiar con participación operativa del dueño o parientes directos
- Familiar pero con un gerenciamiento tercerizado
- Pública con un gerenciamiento profesional

En este trabajo, el negocio minorista tradicional se encuadra como un negocio tradicional por especialidad, independiente (aunque puede formar una pequeña cadena de cinco a siete locales), y de organización familiar con participación operativa del dueño o pariente directo. Para poder compararlo con el canal moderno es necesario considerar un segundo nivel de segmentación, revisando las características empresarias de los distintos estereotipos de locales minoristas, analizando sus características competitivas y considerando como aplican las claves del marketing moderno. Para ello vamos a agrupar los comercios minoristas en:

- a. Locales minoristas pertenecientes a empresas nacionales e internacionales que están en un proceso de globalización y que en la mayoría de los casos se encuadran dentro de los grupos ya mencionados (Walmart, ZARA). Estas empresas por lo general cuentan con un gerenciamiento experimentado y suelen tener un enfoque y posicionamiento definidos internacionalmente. Si analizamos sus estructuras y organigramas vemos la constante incorporación de nuevas posiciones profesionales para mejorar su competitividad. Por lo general a este formato se lo define o encuadra como canal comercial moderno.
- b. Locales minoristas pertenecientes a empresas nacionales enfocados en sectores específicos (alimentos y bebidas: Winery, Frappe, Valenti; deportes: Dexter Shop, Mega Sport; electrodomésticos: Frávega, Rodo, Megatone, Garbarino; bazares: OKKO, Luvick, Beck y Martin). En algunos casos su gerenciamiento es experimentado pero su posicionamiento y liderazgo no le han permitido todavía lograr un crecimiento sostenido como en el caso de los grupos internacionales.
- c. Locales minoristas pertenecientes a una franquicia local (Legacy, Kevings-ton, Cheeky, Pinturería del Centro) o internacional (Día, Hertz, Kodak Express, McDonald's, Avis Rent a Car, Best, Futurekids, Wall Street Institute, Microtel Inn y Days Inn, 5 à Sec, Localiza Rent a Car). Este grupo abarca una lista muy amplia de productos y servicios. Su gerenciamiento tiene un background profesional cuando se refiere a franquicias internacionales pero cuenta con menos respaldo en el caso de franquicias locales que representan más del 85% del rubro.

En la actualidad cerca del 12% del negocio minorista en España y el 50% en EEUU corresponde a la modalidad de franquicia con todas las implicancias que tiene en el gerenciamiento del minorista. En la Argentina es sin duda un concepto de negocio en franco desarrollo y crecimiento: entre el 2000 y el 2006 la facturación de las franquicias creció más del 150% y superó el 1,5% del PBI (Asociación Argentina de Franquicias, 2006).

- d. Locales minoristas independientes o grupos de pequeños de locales pertenecientes a un dueño en común. Abarcan todos los rubros minoristas existentes. Tal cual se definió previamente son definidos como el canal tradicional en contrapartida con el primer grupo de esta clasificación al que se define como el canal moderno. Disponen de escaso a nulo nivel de profesionalización en gerenciamiento. Son empresas de tipo familiar con muy alta presencia del dueño en el manejo diario del negocio (almacenes, farmacias, ferreterías, concesionarias de autos, kioscos, pinturerías, boutiques, casas de moda, florerías, verdulerías, casas de lencería, de ropa blanca, de artículos para el hogar, artículos para la oficina, negocios de electrónica, de electricidad, bares, restaurantes, etc.). Si bien la lista y la diversidad de comercios de diferentes dimensiones y estructuras parece interminable, todos entienden cumplir un mismo rol y es el de ser intermediarios entre un fabricante de productos o un prestador de servicios y el usuario o consumidor final.

Es importante tener en cuenta que la existencia y persistencia del canal tradicional no es un fenómeno exclusivamente local. En el mundo hoy siguen existiendo un inmenso número de negocios minoristas tradicionales que al igual que en la Argentina pueden ser negocios independientes o formar pequeñas cadenas locales o regionales.¹ En la Argentina el canal tradicional tiene una gran dimensión. Si tomamos por ejemplo el rubro alimentación, bebidas, limpieza y cosmética que abarca kioscos, almacenes, autoservicios, supermercados, hipermercados, farmacias, perfumerías, verdulerías y carnicerías podemos ver que la cantidad de comercios es superior a las 300.000. De éstos, cerca de 2.000 locales pertenecen a cadenas de grandes grupos de negocios minoristas y el resto a comercios minoristas pequeños y medianos

pertenecientes tanto a responsables independientes como agrupados bajo formatos de centros de compras.

De los datos suministrados por la información de auditoría se puede ver que si bien el grupo de hipermercados y supermercados de cadenas que significaban en volumen de facturación aproximadamente el 11% de la venta de alimentos en el '80, a partir de fines de la década del '90 ha llegado a estabilizarse en un 40%. El resto de los negocios minoristas (autoservicios y tradicionales, 99% de los negocios) todavía significan un 60% de la facturación a nivel nacional (AC Nielsen, 2006).

Este nivel de concentración en grandes negocios minoristas que se da en el rubro alimentos, y que parece relativamente importante no se da en otros rubros donde la dispersión en la venta es mayor ya que no hay grandes cadenas de minoristas que dominen dichos rubros. Tomemos el ejemplo del rubro de proveedores herramientas y artefactos para el hogar donde tienen presencia algunos grandes centros como puede ser EASY (del grupo Cencosud), Sodimac (del grupo Fallabella, de origen chileno). Cuando se analiza a nivel líneas de productos, por ejemplo electricidad o ferretería, la participación de estos grandes negocios minoristas es mínima frente al gran número existente de minoristas pequeños compuestos por casas de iluminación y ferreterías que se encuentran diseminadas a lo largo y ancho del territorio nacional. Lo mismo sucede con otros rubros y sub-rubros que comercializan estas cadenas tales como pinturas, artículos para el hogar, lencería, maderas, aberturas, etc.

Esta categoría de negocios minoristas definidos como tradicionales está muy presente en todo el mundo y en mayor medida en países en vías de desarrollo. Todo esto está obviamente muy relacionado con el desarrollo y la penetración que han tenido los grandes negocios minoristas en cada región y país. En la mayoría de los casos se han caracterizado desde su inicio, por ser negocios de proximidad, de barrio, con bajo nivel de gerenciamiento profesional y con un *ticket* promedio sustancialmente más bajo que el de las cadenas (Goldman, 1974).

Información de la investigación

Como se ha mencionado previamente la esencia de todo este análisis es el hecho de partir de aceptar que existen una serie de claves del gerenciamiento que son aplicadas fundamentales en el comercio minorista moderno, que son tenidas en cuenta principalmente por el grupo de grandes negocios minoristas internacionales y en algunos casos nacionales, pero que están muy poco incorporadas en el manejo del comercio minorista tradicional.

En función de lo mencionado y como base para el análisis del trabajo se realizaron treinta entrevistas a responsables de comercios minoristas tradicionales ubicados en la capital y en distintas ciudades de la Argentina y que abracaban los siguientes rubros: alimentación y limpieza, textiles, deportes, concesionarias de autos, concesionaria de camiones, farmacias, ferreterías, pinturerías, ropa de cama y baño.

Es necesario tener en cuenta que todas las empresas entrevistadas tenían una estructura muy reducida de personal asignada a cada local y en la administración general. La excepción fueron las concesionarias de autos y camiones por la necesidad de incluir toda el área de servicios de los talleres mecánicos. Las conclusiones aquí vertidas fueron en la mayoría comunes a todos los entrevistados.

Las principales conclusiones comunes a todas las entrevistas son:

La estructura de dirección

- Todas las empresas, al ser de tipo familiar, tienen una altísima participación del dueño tanto en la toma de decisiones como en el manejo del día a día. (debemos tener en consideración que con excepción de los grandes grupos internacionales que se han convertido en empresas públicas habiéndose establecido una importante distancia entre el gerenciamiento actual y sus dueños originales, la gran mayoría de las empresas de intermediación minorista se mantienen como de estructura familiar).
- El gerenciamiento y las decisiones de dirección de la compañía están fuertemente concentrados en la figura del dueño (sean empresas unipersonales o con una cantidad determinada de empleados).

La gran mayoría de los dueños son de primera o segunda generación directa.

- Si bien actualmente dirigen el negocio, lo hacen en gran medida en forma intuitiva y se los puede ubicar en la categoría de emprendedores o *self-made managers*, es decir que su conocimiento proviene de su propia práctica y de la experiencia que surge del “hacer, acertar, equivocarse y volver a hacer”. Esto está respaldado por el hecho que casi ninguno tuvo experiencia previa en grandes negocios minoristas y la formación académica es a nivel de terciarios y en algunos casos universitarios.
- Coinciden en que la puesta en marcha del negocio y la elección del rubro en el que actúan, en la mayoría de las situaciones no respondió a un proceso estratégico y planificado sino más bien a una situación coyuntural o circunstancial (tradicción, herencia, forzados por una situación fortuita externa).

Las preocupaciones diarias y la estructura de la organización

- Uno de los motivos principales de preocupación de los comercios minoristas pero que a la vez es la obsesión de muchos ellos, es “la caja diaria”. Los ingresos y egresos de la misma están fuertemente relacionados con el crédito al cliente, los sistemas de cobro (efectivo, tarjeta, fiado) y la frecuencia de los pagos a sus proveedores que suelen ser en algunos casos en forma semanal e incluso a veces no programada. A esto se suma la situación característica de que los pagos se efectúan a lo largo de los cinco días de la semana sin otro criterio más que el de los fondos disponibles y el flujo de caja diaria.
- La inclusión de otros miembros directos o indirectos de la familia en el manejo del día a día del negocio está muy relacionado con la preocupación mencionada en el punto anterior y con la cantidad de horas de funcionamiento del negocio (kioscos abiertos las 24 horas, farmacias con turnos de fin de semana) y/o la cantidad de locales (entre dos y siete). En todos los casos se reparten con ellos los temas que son para ellos importantes en el manejo del negocio: la caja diaria, las compras y la relación con los proveedores, los pagos a los mismos y adicionalmente el control de gastos.

- En los casos en que por un motivo u otro no hay otro miembro de la familia que pueda ser incluido en el día a día, el tema del manejo de la caja parece ser mucho más complejo. Esto se potencia cuando el horario es extendido o son varios locales.
- Salvo en el caso de empleados o supervisores de muchos años de relación y de mucha confianza, existe poco nivel de delegación de todos los temas mencionados.
- Al ser estructuras medianas y chicas carecen de mandos medios y altos. Por lo general en el mejor de los casos en total no hay más de uno o dos escalones de supervisión o gerencia entre el dueño y los empleados.
- Los mandos medios tienen escaso nivel de formación capacitación gerencial. Se han desarrollado en la compañía o tienen experiencia previa en otras empresas de similar tamaño y estructura.
- La mayoría de los entrevistados expresa que le resulta inaccesible la posibilidad de incorporar profesionales con mucha experiencia por los altos valores de remuneración requeridos. No obstante queda sin respuesta el interrogante sobre si el tema se centra en los valores de sueldos de dichos gerentes o en la resistencia de los dueños a incorporar profesionales con otra cultura que puedan generar muchos cambios o conflictos internos.
- Algunos tienen y han tenido experiencias incorporando consultores en diversas especialidades (contabilidad, sistemas, marketing). Sin embargo el proceso de transferencia e incorporación de los conocimientos es lento, limitado y tiende a diluirse al suspender la contratación. Solo suele quedar un efecto residual pero que en la generalidad de los casos no alcanza para producir el cambio cultural o cambios de fondo en el gerenciamiento del negocio.

El negocio del minorista, la marca y el marketing

- La gran mayoría de los negocios entrevistados se describen como intermediarios entre los fabricantes de los productos que comercializan y los usuarios o consumidores finales.
- Por lo general todos los el negocio tienen un nombre que los identifica, pero al hablar de marcas generalmente se refieren a que las marcas son

las de sus proveedores o de los productos que comercializan. Si bien el comercio tiene un nombre (que puede incluso ser el apellido del dueño) no se lo ve ni se le da el tratamiento de una marca. Muy pocos tienen presente el concepto de la importancia de su propia marca y en escasas ocasiones mencionan el hecho de que hacen algo por la construcción y la imagen e identidad de la marca propia.

- Suelen ver al comercio tradicional como muy alineado con los temas de marketing desarrollados por sus empresas proveedoras, es decir alineados con el marketing de las marcas que comercializan y no enfocado en su propio marketing. Como ejemplo vale destacar que es muy común preguntarle al dueño de una concesionaria de autos o camiones cuál es su marca y que en primera instancia mencionen la de la terminal (fabricante de autos o de camiones) que venden y luego profundizando se llegue al nombre de su negocio.

El surtido

- Al analizar el surtido de productos vemos que como primera aproximación al concepto tratan que sea lo más amplio posible como para poder satisfacer todas las necesidades de cualquier cliente que ingrese al negocio.
- La amplitud, variedad y profundidad del surtido son temas que se manejan pero de manera informal y en muchos casos hasta intuitiva. Por lo general no tienen claro el rol y la importancia de la variedad, amplitud o profundidad del surtido dentro del negocio. La determinación del surtido no es un proceso planificado. Tiende a ser el resultado de años de experiencia propia y de un intento de adecuación a lo que le piden los clientes y siempre en base a percepciones propias sobre lo que es “adecuado” para su negocio.
- El surtido tiende a ser muy amplio cuando se trata de rubros como ferretería, pinturería, deportes, ropa de cama y baño, alimentos y limpieza. La tendencia es a tener la mayor cantidad de marcas, tamaños y presentaciones para cada producto.
- El surtido es naturalmente acotado en concesionarios y en los textiles que se limitan a trasladar la oferta disponible de la marca o las marcas que comercializan.

- El surtido tiende a ser variado en algún caso como el de las farmacias donde en los últimos años han incorporado alimentos y artículos de venta por impulso para poder ampliar la facturación del negocio. Esto no es una respuesta estratégica sino más bien la reacción a una necesidad que puede tener que ver con el contexto competitivo.

El servicio

- En lo que respecta al servicio, intentan ser lo más “serviciales” posible pero sin que esto signifique dar o tener un nivel de servicio que esté exactamente de acuerdo con lo requerido por el cliente. “La calidad de servicio” que entregan es el que perciben que deben entregar sin tener ningún estudio o dato a ciencia cierta.
- Cuando atienden el negocio en forma personal sobreabundan en la entrega de servicio sin tener en claro cuánto es lo que reciben a cambio. No se hacen un cuestionamiento interno sobre la calidad ni la cantidad de servicio que brindan. Sólo en el caso puntual de las concesionarias por indicación concreta de las terminales han tenido que implementar un esquema de control calidad del servicio y satisfacción del cliente.
- Los entrevistados creen que su servicio es bueno pero no logran percibir en las características del servicio un factor de diferenciación frente a la competencia salvo por el hecho concreto y puntual de la atención personalizada que realizan en algunos casos.
- Les resulta muy difícil realizar una ecuación costo-beneficio en función de la propuesta de nuevos servicios ya que no pueden y no saben cómo dimensionarlos.

La localización y el layout

- El local, en la gran mayoría de los casos, es “donde están físicamente ubicados hoy” o “donde estuvieron ubicados siempre” y no necesariamente “donde quisieran estar ubicados por ser el lugar más conveniente”.
- Casi en ningún caso se evaluó una relocalización o la posibilidad de mudarse a una mejor ubicación aunque lo considerasen necesario.

- No se cuestionan demasiado por el *layout* interno de local (no entienden con claridad cómo evaluar el tema de circulación interna) aunque desearían tener más espacio simplemente para tener más “amplitud” de modo de poder exponer más cosas y moverse más cómodamente.
- Por otro lado, tienen muy claro que una mayor superficie y una mejor ubicación significan mayores costos de alquiler o mayor inversión inmobiliaria y no tienen modo de cuantificar la relación costo/beneficio del gasto.
- Algo que les preocupa en algunos casos es evaluar la posibilidad de readaptar el local (rediseño interno) para logra una logística y un *layout* más adecuado o moderno. Pero por lo general no disponen de las herramientas para considerar y analizar el rediseño.
- No existe la inquietud sobre la posibilidad de crear cambios concretos en el diseño interno del negocio de modo de generar espacio que les permita crear un “experiencia” distinta de compra.

Los precios y los costos

- La relación entre el precio al que compran, que es el costo de la mercadería, y el precio al público al que venden es en algunos casos está definido por el margen de venta y en otros el *mark-up* que aplican.
- El precio final de venta en la mayoría de los casos está alineado con el valor sugerido por el fabricante. Sin embargo todos tienen en cuenta, en la definición del precio, un *mark-up* o un margen mínimo y determinado que es lo que se pretende ganar.
- Dentro de cada negocio existen distintos niveles de *mark-up* o margen para cada línea de productos. En el menor de los casos se aplican diferentes *mark-up* y márgenes entre marcas de una misma línea de productos.
- El nivel de *mark-up* o margen está relacionado con el tipo de producto considerando si es perecedero o no perecedero, de baja o alta rotación, de primeras marcas o marcas de precio, etc. y la relación que existe con el proveedor. Generalmente guarda una importante relación con el precio final sugerido por el mismo.

- Los mayores niveles de rotación de algunos productos versus otros son muy comentados en las entrevistas y son tenidos en cuenta al hablar del negocio. Sin embargo, por lo general, no parecen tener una alta correlación directa con los márgenes que se determinan para los distintos productos.
- Sólo en el caso de las concesionarias el precio final está claramente fijado por el proveedor. En los otros casos si bien hay precios sugeridos, finalmente el precio de venta al público lo ajusta el minorista en función algunos factores externos y de lo que finalmente quiere ganar.
- En algunos casos se toma como referencia publicaciones de otros negocios minoristas como para dimensionar la escala de valores entre los que pueden mover los precios. En otros casos simplemente se comparan con negocios vecinos del barrio.

La comunicación y la promoción

- Las actividades promocionales desarrolladas por el propio negocio para generar tráfico o *ticket* son muy escasas. En algunos casos no disponen de herramientas y en otros simplemente no se les ocurre como realizar actividades con costos que estén dentro de su alcance. En la mayoría de los casos no perciben la diferencia entre acciones de promoción dirigidas a genera tráfico y las que le permiten mejorar el *ticket*.
- Las promociones que tienen en consideración son los de los proveedores que en algunos casos los involucran en las mismas.
- Las acciones de comunicación se limitan a la colocación de materiales de merchandising dentro de los locales o cartelería indicativa en vidrieras o en la calle. No existe un criterio para analizar o evaluar la relación entre inversión y retorno en relación con la comunicación.

Sistemas, inventarios, control

- Los que han incorporado tecnología digital lo han hecho principalmente para sistematizar la facturación. En muchos casos llevan una contabilidad básica en forma electrónica.
- Con excepción de las concesionarias no se hace un seguimiento del estado de inventarios en forma ordenada, digitalizada o sistematizada.

Los inventarios son a “ojo” y estimativos. De la misma forma el manejo de los inventarios en los depósitos se realiza en forma bastante precaria.

- La utilización de la tecnología de Internet por ahora se limita a eventualmente tener un sitio en la web.

El marco estratégico. Dirección, estrategia y estructura

Profundizando sobre cómo se maneja el negocio, cómo se elabora la estrategia, cómo se desarrolla el gerenciamiento y los recursos humanos vemos que:

- En todos los casos se hace un seguimiento casi diario de las ventas que permite hacer un análisis y comparar versus un objetivo de resultado que por lo general es mensual.
- El objetivo está muy vinculado con un nivel de facturación necesario para que, partiendo de la aplicación de un *mark-up* o un margen promedio a los productos o servicios comercializados les permite cubrir gastos fijos de funcionamiento mensual y obtener una utilidad mínima predefinida (una ganancia).
- Por lo general los inventarios, el estado de la cuenta de resultados y el nivel de caja son tres temas que parecen tener presente, “in mente”, aunque no figuren en ninguna planilla de cálculo. Desde este punto de vista se suelen manejar con códigos internos y personales que les permiten tener una percepción sobre el estado de los inventarios (altos, normales o bajos), el avance de los resultados mensuales (este es un buen, mal o normal mes) y la evolución de la caja (viene bien, está ajustada).
- Al intentar profundizar sobre temas como por ejemplo quién es el cliente *target*, reconocen que con algún esfuerzo pueden categorizar uno o dos segmentos pero no más. De cualquier forma es poco o nada lo que hacen para atender cada grupo en forma diferencial.
- No realizan estudios de mercado relacionados con sus clientes reales y potenciales. Los conocen personalmente pero tienden a tratarlos todos por igual o lo mejor posible.
- La aparición de nuevos canales, la reconversión de otros y la ampliación de los surtidos a través de la incorporación de una mayor variedad de productos y servicios (algunos de ellos que incluso antes no comercia-

lizaban) está contribuyendo a desdibujar los límites y la definición del rol de cada uno de los canales comerciales y esto se traduce en la sensación que todos compiten con ellos y ellos compiten con todos. Al analizar quién es la competencia, todos los comercios minoristas del rubro que están en las cercanías parecen serlo. Cuál es la distancia mínima o máxima para que otro minorista del rubro sea su competidor es imposible de ser determinado.

- No existe una clara diferenciación sobre contra quienes compiten y por qué. Todos son competencia y para todos se aplican las mismas herramientas competitivas. No existe ningún análisis estratégico sobre cómo enfrentar a cada uno de los competidores.
- Al mencionar los conceptos “ventaja competitiva” y “posicionamiento de negocio” no hay respuesta al tema. En la mayoría de los casos no creen tener posibilidad de construir una ventaja competitiva con las herramientas que disponen en el momento. Simplemente aceptan que “están” en el mercado, que compiten como pueden y con lo que pueden sin ninguna planificación estratégica formal.
- Salvo excepciones no existe un proceso de planeamiento estratégico o una planificación comercial o incluso una estrategia de negocios que haya sido formalmente elaborada y estructurada y que sea la guía del accionar diario del comercio minorista.
- Al profundizar con cada uno de los entrevistados el análisis de cómo lleva adelante su negocio se logra percibir un fondo estratégico en el accionar de los mismos. Un accionar estratégico, posiblemente intuitivo, resultado de la experiencia pero que en muchos casos parece tener sentido y ser coherente e incluso consistente. Si bien utilizan en forma rudimentaria muchas de las técnicas y variables del marketing del negocio minorista no están muy desenfocados con relación al camino a seguir.
- Finalmente de todas las entrevistas se desprende que los minoristas tradicionales entrevistados tienen la necesidad, aunque no ven con claridad la oportunidad de incorporar conceptos de gerenciamiento moderno del negocio minorista que les permita ser más competitivos en su negocio y poder elaborar un proceso sostenido de crecimiento y desarrollo.

En síntesis podemos decir que:

- Los responsables o dueños de estos negocios por lo general tienden a visualizarse a sí mismos como intermediarios en la cadena comercial antes que como dueños de una empresa que está en condiciones de aplicar las mismas herramientas de gerenciamiento que utilizan las grandes compañías manufactureras o de servicio de consumo masivo.
- En muchos casos no tienen en cuenta todas las técnicas modernas del negocio minorista, primariamente por falta de conocimiento y en todos los casos por considerar que tienen falta de recursos.
- Sin ninguna duda es necesario que estos negocios de intermediación minorista comiencen a aplicar, a partir de su adecuación al negocio y a su dimensión competitiva, las herramientas modernas de dirección con el fin de lograr mejorar su funcionamiento y alcanzar el máximo desarrollo de toda su capacidad competitiva.
- Muchas de estas empresas han experimentado un importante crecimiento en los últimos años, lo que plantea un enorme espacio para el desarrollo de sus negocios a partir de un mayor avance en la profesionalización de los mismos. Esto implica la necesidad de trabajar en distintas áreas tales como administración, tecnología, gestión de los recursos humanos y gestión comercial.

Oportunidades para el negocio tradicional

La inmediata consecuencia de los cambios antes mencionados es un incremento adicional en la competitividad entre negocios minoristas a la vez que se crea un nuevo marco contextual entre los mismos. Hoy un comercio de venta de electrodomésticos compite con hipermercado Jumbo, un kiosco compite con una cadena como Farmacity, una tienda de ropa blanca compite con un gran negocio minorista como Easy. Vemos entonces que es necesario tener en cuenta que:

- El entorno está cambiando a una velocidad sin precedentes obligando a repensar los canales comerciales a fin de ser eficiente y efectivo.

- La presión sobre el objetivo crecimiento va a presionar sobre el negocio y el mix de productos y sobre las variables de marketing de cada uno de los comercios minoristas.
- La productividad de “la góndola” debe tener el máximo de la atención de todas las acciones al canal
- El consumidor elige permanentemente y por ello, se debe replantear permanentemente el marco de acción en el que se compete
- El consumidor, cada vez menos fiel, busca la alternativa que maximice el valor percibido
- Es necesario formar alianzas entre productor/ distribuidor a fin de mejorar el intercambio
- La marca del negocio minorista: por un lado representan valores pero por otro debe luchar para mantenerse su ventaja competitiva.
- En un mundo cada vez más complejo es necesario replantearse permanentemente el formato del canal de distribución a fin de ser eficiente y efectivo.
- Es necesario entender los factores relevantes para el éxito de un negocio minorista, al desaparecer las diferencias entre los canales comerciales
- El diseño de canales de distribución se apoya en herramientas de marketing y ventas pero todavía requiere un gran porcentaje de experiencia, intuición y sentido común.

Frente a todo esto vemos que algunos negocios minoristas están cambiando y por lo tanto se podría hacer las siguientes preguntas: ¿Qué puede hacer el comercio minorista tradicional para mantener su capacidad competitiva? ¿Cuáles son las herramientas comerciales más adecuadas? ¿Cuáles son útiles para generar tráfico hacia el negocio? ¿Cuáles le permiten incrementar el valor del *ticket* dentro del negocio?

Sin ninguna duda el negocio minorista tradicional está en condiciones de poner en marcha un proceso de cambio incorporando experiencias y nuevas técnicas similares a las utilizadas por los detallistas más grandes y adecuadas a su modelo de negocio. Para ello el minorista debe:

- entender las habilidades y competencias necesarias para una adecuada gestión de su negocio de venta al detalle,

- incorporar conocimientos y aplicar estrategias orientadas a mejorar el funcionamiento de su empresa de negocio minorista,
- incrementar la productividad y eficiencia en el uso de los recursos (humanos y materiales) que disponga,
- emplear herramientas que permitan maximizar el resultado económico de una tienda.

Pautas de negocio minorista a ser tenidas en cuenta

Cualquier negocio minorista tradicional está en condiciones de iniciar y desarrollar una serie amplia de actividades comerciales utilizando las cuatro pautas del marketing que, aunque básicas, siguen estando vigentes (local y localización, producto y surtido, precio y valor, promoción y comunicación). Debe lograr un posicionamiento diferenciado, dinámico y reconocido que le permita construir una ventaja competitiva y sustentable en el tiempo. A partir de ello debe hacer su enfoque estratégico utilizando los recursos propios del negocio y aplicando las diversas formas de ganar en negocio minorista (D'Andrea, Ring y Tigert, 2004).

El gerenciamiento del negocio minorista necesita definir una estrategia de negocios y comercial, adecuar la estructura y fijar las pautas generales mínimas necesarias para el correcto funcionamiento de cada una de las áreas que se definan como claves para el desarrollo del negocio minorista. Por lo general estos requisitos son muy similares y no distan mucho de las utilizadas por las empresas manufactureras y de servicios y abarcan las siguientes áreas: administración, sistemas, finanzas, logística, recursos humanos, compras, ventas.

El negocio minorista a diferencia de la empresa manufacturera o de servicios parece no necesitar dentro de su estrategia contemplar el desarrollo de nuevos productos o servicios, pero sin embargo requiere una constante revisión y adecuación del servicio que presta en el marco de su contexto competitivo.

Desde el punto de vista de gestión del negocio, parece muy necesaria como mínimo la incorporación de sistemas de información que permitan el

seguimiento de la administración, la contabilidad, los flujos financieros, el control de inventarios.

La logística también es un tema central en el manejo del negocio minorista a partir de la importancia que tienen los inventarios en la gestión del negocio: abastecimiento, reabastecimiento, stocks, mermas y productos obsoletos.

El manejo de los recursos humanos es quizás tanto o más importante que los temas mencionados previamente partiendo de una primer premisa fundamental: el negocio minorista es “servicio de ventas” y “ventas es principalmente servicio”. Así como en su oportunidad Philip Kotler definió las “4 P” del marketing táctico, de la misma forma definió las “4 P” de servicios y entre ellas destacó la importancia de la “P de *people*”. La gente cumple un rol fundamental en las empresas de servicios y el negocio minorista es sin ninguna duda una empresa de servicios.

En síntesis para poder lograr la ventaja competitiva el negocio minorista tiene que considerar las cuatro variables del marketing táctico, la P de servicios (la gente), los sistemas (la incorporación de la tecnología), la logística (movimiento de mercadería y manejo de los inventarios) y finalmente la relación con sus proveedores (D’Andrea, Ring y Tigert, 2004).

Una vez definido el posicionamiento y los factores estratégicos para la construcción y el sostenimiento de una ventaja competitiva surgen dos claves centrales en la operación del negocio minorista, quizás muy obvias, pero que implican distintas técnicas y acciones de marketing táctico para movilizar el negocio: generar tráfico hacia el negocio, y generar o incrementar el valor del ticket dentro del negocio.

Otros puntos a tener en cuenta para la gestión del negocio son:

- el manejo de los stocks para evitar tanto la rotura de de los mismos como la existencia de importantes excedentes que por lo general son una carga costosa en muchos negocios,
- la logística de reabastecimiento muy vinculada al punto anterior pero que además en el caso de las cadenas de locales puede significar un costo importante para la gestión de los mismos
- el desarrollo de una clara ventaja competitiva dentro del rubro, zona o barrio en el que se ubica o segmento al que se dirige de manera de

lograr un factor diferencial que maximice la ecuación “Valor = Beneficio – Costo” a favor de la propuesta de su negocio

- el buen manejo de las marcas y en este caso debemos separar entre el rol de la marca del minorista (local o cadena), la política de marcas que se maneja en el negocio y la marca propia (en el caso que comercialice productos de marca propia)
- la política de precios, descuentos, promociones de precio, ofertas tanto en contextos expansivos como recesivos
- el surtido de productos, la variedad, amplitud y profundidad de la oferta
- los servicios anexos y la percepción del valor de los mismos de parte de usuarios y consumidores
- el diseño exterior y el *layout* interior del local, la iluminación, los espacios
- la gente, el personal, los momentos de contacto y su relación con los clientes
- la utilización de la tecnología y en particular el rol de Internet como factor de comunicación.

Los temas parecen ser muchos y muy complejos para iniciarlos y ponerlos en marcha a todos juntos al mismo tiempo. Para ellos es necesario en una primera instancia aceptar la necesidad y la oportunidad de iniciar un cambio estructural, posiblemente cultural y una adecuación del modelo mental requerido para el manejo del negocio. Comenzar por aceptar algunos de los temas, tener en cuenta algunas de las claves, incorporar algunas de las herramientas. Finalmente se deberá tener en consideración el hecho que a partir del cambio se puede lograr una mayor capacidad competitiva en este nuevo contexto y para el futuro.

Recomendaciones para el canal tradicional

A continuación desarrollaré algunos puntos fundamentales para el desarrollo y la gestión del canal tradicional.

a. Elaborar un camino estratégico

Las empresas minoristas compiten a través de sus productos o servicios para brindar el mejor valor posible a los consumidores que eligen atender (son sus segmentos claves). La estrategia es el proceso que deben recorrer los minoristas para construir o reforzar las capacidades que les permitan ofrecer valor superior a sus clientes mejor que la competencia. La pregunta es ¿cómo formular estrategias que generen ventajas significativas para ofrecer mejor valor a los clientes en mercados globalizados, recesivos e hiper-competitivos? La construcción una ventaja competitiva es un proceso que se apoya en una acertada formulación de las variables y que orienta el desarrollo organizacional requerido. Involucra a toda la organización y debe estar ligada a la cultura del negocio minorista. Debe ser un procedimiento que genere consenso en el grupo respecto de la visión del futuro de la organización, sus objetivos y los procesos de mejora necesarios. Debe ser un proceso integrador de los distintos componentes funcionales alrededor de la estrategia que se formule conjuntamente. Comienza por encontrar y definir el valor que se entregará al mercado mejor que el de sus competidores. Requiere de un conocimiento realista de la empresa y del mercado, de las necesidades de los clientes, sobre las actividades que realizan los comercios competidores y del contexto en el cual se desarrollan. Esta definición del valor que el minorista generará para el mercado se apoya en la comprensión de todos los elementos que la componen. Cuanto mayor sea este conocimiento, más fácil le resultará al comercio definir una posición ventajosa y, en consecuencia, percibir y transmitir dentro del negocio los ajustes necesarios para mantenerse vigente frente a los cambios del mercado. Requiere de una visión realista del entorno. En este entorno cambiante no hay que perder de vista que la estrategia debe ser un proceso evolutivo, debe adaptarse para cumplir sus objetivos en un entorno cambiante.

b. Resolver los dilemas de la selección del posicionamiento estratégico

1. Ejecución efectiva vs. Crecimiento: cuanta más gente, más difícil es mantener la visión y la cultura empresarial, los estándares de calidad, la buena selección, entrenamiento, orientación y educación de los empleados

y la buena y eficiente comunicación. Hemos mencionado las claves del marketing de servicios y entre ellas el lugar crucial que tiene la gente. El crecimiento del negocio minorista muchas veces está ligado a la expansión a través de mayor cantidad de locales. Los locales requieren de recursos humanos y los buenos recursos humanos no son algo que sea fácil de duplicar como sería el simple caso de ampliar la producción a través de la incorporación de una nueva línea de fabricación.

2. Servicio valioso vs. Política de precios bajos: Precio y valor no es lo mismo. Valor es la experiencia de usar el servicio mientras que el precio es el costo del mismo. Los costos se mejoran, mejorando el servicio y no recortándolo. Los ahorros deben considerar el cliente y no bajando la calidad. La productividad del servicio es la clave en negocio minorista y para ello tengamos en cuenta la importancia de otra de las variables del marketing de servicios que son los procesos. La intangibilidad, la imposibilidad de generar un stock y la inseparabilidad entre el proceso de producción y venta de los servicios hace que los procesos sean una clave para la mejora de la productividad del negocio minorista.
3. Mantener el espíritu emprendedor que fue la clave movilizadora del proyecto minorista. Tener en cuenta los problemas de crecimiento: tamaño, complejidad, comunicaciones. Mantener la inspiración inicial para ajustar constantemente y todas las veces que sea necesario el rumbo del negocio. Las empresa minoristas, casi todas de origen familiar, enfrentan el proceso de crecimiento y ciclo de vida del negocio como un dilema a veces difícil de resolver. Para lidiar con este dilema, en lugar de manejar el negocio minorista de manera integral, se lo debe analizar en función de grupos de productos (categorías) que son revisadas como si fuesen una unidad estratégica de negocios. Un almacén puede dividir su negocio entre productos frescos y perecederos versus secos y/o bebidas. Una farmacia puede dividir su negocio entre productos recetados, de venta libre y perfumería. Una ferretería puede separar entre plomería, electricidad y albañilería. Esto requiere de una constante revisión de clientes, surtido, *layout* de negocio y ofertas promocionales para optimizar el manejo del negocio.

También se puede utilizar una serie de herramientas de decisión comercial para alcanzar las metas que se hayan fijado a través de la combinación de las mismas. Muchos autores han evolucionado la denominación de las “4 P” a criterios como Producto-Servicio, Publicidad-Comunicación-Impulsión, Plaza-Logística, Precio-Valor. Según el criterio moderno existen otras variables que también marcan la actividad del marketing dentro de la empresa y algunos las definen como estratégicas: segmentación, diferenciación, investigación, posicionamiento. Finalmente pensemos en un momento hasta qué punto puede variar la fijación del precio de un producto, si no se tienen en consideración los estudios y análisis de la competencia, el tipo de mercado existente e incluso el mismo entorno socioeconómico. El éxito de una empresa vendrá dado por el conocimiento y análisis de los diferentes elementos del marketing que inciden en su actividad, y que a través de la puesta en marcha del plan de marketing alcanzarán los objetivos marcados (Muñiz, 2006).

c. Recursos Humanos y Comunicaciones

Los cuatro criterios del marketing de servicios son el entorno, el proceso, la presentación y las personas (empleados y clientes).

Sobre estos últimos, es necesario hacer hincapié en y señalar un par de consideraciones claves para el éxito:

1. Desarrollar una cultura centrada en crear valor superior al cliente y que oriente la estrategia y la ejecución diaria. Todos comparten la experiencia del cliente y las decisiones tienen en cuenta esta información.
2. Ser innovador pero sobre la base de escuchar al cliente captando sus deseos incumplidos.
3. Tener un concepto de pequeña dimensión que permita manejar cada interacción como única, gestionando una relación y resolviendo en lo posible en forma inmediata los temas.
4. Incluir a toda la gente (cliente interno) en la compañía, permitiéndole aportar, consensuando estándares y estimulando y premiando la participación.

Si la gente es importante en el negocio minorista, la comunicación interna cumple un rol trascendental y las mayores crisis de crecimiento se dan por falencias relacionadas con este tema.

Adicionalmente es necesario tener en cuenta que por lo general en un negocio de negocio minorista la principal vía de crecimiento se da a partir de la apertura de nuevos locales. Esto trae aparejado la necesidad de incorporar más empleados y asegurarse una optima comunicación tanto de la cultura como de los procesos.

d. La logística

Para tener competitividad un negocio minorista debe tener un muy buen control de su proceso logístico. Hoy el gerenciamiento de *supply-chain* permite revisar y analizar todo el proceso de abastecimiento de cualquier negocio minorista, desde el ingreso de mercadería hasta la reposición de la misma en la góndola. Este tema está fuertemente relacionado con el manejo de los inventarios. La competitividad del negocio minorista no pasa por tener inventarios en su depósito sino por tener la cantidad de mercadería justa y necesaria. Un exceso implica costos adicionales y un faltante significa pérdidas en ventas. La carga y descarga de mercadería, la reposición en góndolas, la optimización de los espacios en depósitos son temas de mucha importancia. El control de los inventarios, la rotación de la mercadería, los stocks inmovilizados inciden fuertemente en los resultados del negocio minorista.

e. El control de la gestión

Controlar la gestión del día a día mas allá de los resultados contables y de la situación de la caja se convierte en un factor clave para la salud del negocio minorista. Los indicadores tradicionales de ventas, márgenes y gastos dan lugar a otros que sin ser más sofisticados permiten una mejor lectura sobre la evolución del negocio. A partir de ello se analiza la rentabilidad con distintos indicadores según el tipo de negocio, la vitalidad y riqueza de la clientela que tiene en cuenta cantidad, gastos y cercanía, la dinámica que considera conversión y circulación y el profesionalismo

del punto de venta. Ya sobre la base de una información más elaborada y que pueda ser comparada entre distintos negocios y con indicadores estándar se puede revisar la contribución por metro cuadrado y por niveles de inventario, la rotación y el retorno de los activos y la contribución marginal, operativa y final.

Conclusión

El negocio tradicional debe avanzar en un proceso de profesionalización que le permita lograr una gestión más competitiva. Una adecuación y buena aplicación de las herramientas del marketing y del gerenciamiento del negocio minorista le permitirán crear su propio plan de acción, administrar con éxito no sólo las distintas experiencias del cliente con una mezcla apropiada para su negocio y segmento, sino también lograr un posicionamiento y una diferenciación que pueda ser percibida por el cliente y que determine su lealtad y fidelidad.

Finalmente podemos poner en consideración pasos necesarios que puede seguir un negocio tradicional para poder elaborar una estrategia de negocio minorista:

1. Crear un concepto diferenciador y si es posible desafiante del negocio minorista, aplicando las variables de marketing y los conceptos vertidos en los párrafos previos de modo de lograr que la propuesta permita una clara diferenciación con relación a la competencia.
2. Desarrollar una propuesta que de un modo u otro tenga en cuenta a los clientes. Desde este punto de vista es necesario identificarlos, clasificarlos, conocerlos en lo relacionado a sus expectativas y necesidades para satisfacerlos y ganar su confianza.
3. En la gestión del cliente se debe tener en cuenta el ciclo de vida del mismo, sus experiencias y el manejo de sus tiempos.
4. Manejar el surtido adecuado para el negocio en lo referente a variedad, amplitud y profundidad. Encuadrar y manejar el surtido con un concepto de unidad de negocio.

5. Tener un manejo de comunicación interna y externa que se adecue a cada tipo de cliente para poder consolidar internamente la cultura y generar el tráfico y *ticket* necesario para el negocio
6. Profesionalizar la gestión de gerenciamiento y desde ese punto de vista tener velocidad pero con dirección, reinventarse cada día, identificar los puntos críticos y solucionarlos estratégicamente con un plan y aplicar inteligencia competitiva
7. Diseñar e implementar un efectivo plan de fidelización del cliente.

Una vez definida y puesta en marcha esta estrategia es necesario aplicar en forma constante un concepto clave, al que definimos como “YQ+” y que simplemente significa: ¿Qué más puedo hacer cada día para mejorar la gestión del negocio?

Como se ha visto hasta aquí, existe una significativa distancia entre las características y conceptos que giran alrededor del gerenciamiento moderno del negocio minorista y la dirección del comercio minorista tradicional. Para que el negocio minorista tradicional pueda mejorar su capacidad competitiva frente al avance del canal moderno se deberá profundizar en cada uno de los puntos mencionados. En particular será necesario estudiar y analizar los caminos posibles para facilitar la paulatina incorporación y aplicación de los conceptos del gerenciamiento del negocio minorista al campo del negocio minorista tradicional.

NOTAS

- 1 De por sí este segmento mantiene una fuerte presencia en muchos países de la Comunidad Europea. Para darnos una dimensión de la importancia del canal tradicional podemos tomar por ejemplo el análisis de España, con una cantidad superior a los 550.000 negocios minoristas, de los cuales más del 98% tienen menos de diez empleados, cerca de 303.000 pertenecen a empresarios autónomos y 237.000 tienen entre uno y diez empleados. En total ocupan casi el 10% de la mano de obra (Instituto Nacional de Estadísticas de España, 2005).

REFERENCIAS

Personas y/o empresas entrevistadas

- Concesionarias de autos (3): Igarreta, R. Igarreta (socio). Tito González, F. González (socio). Puesto Salta.
- Concesionarias camiones (1): Aurelia, C. Bonamico (dueño)
- Farmacias (2): Bruno, A. Bruno (socio). Firpo, encargado del local
- Servicios agroindustriales (1): Ruiz Guiñazu, A. Ruiz Guiñazu (socio)
- Textiles (3): Davor, J. Valencic (dueño). Fritz, A. Welleschic (socia). Legacy, Gerente local
- Deportivos (1): Scandinavian, Angel (Propietario)
- Ferreterías (2): La Bulonera, G. Molinari (socia). Del sur, Gerente
- Ropa blanca (1): Levy, A. Levy (socia)
- Pinturerías(1): PFD, gerente
- Almacenes (16): Aquino, Mario Salvador; Oszust, María Ether; Risi, Francisco; Roma, Evangelina Margarita; De Paola, Diego; Decanio, Mónica; Creavtin, Elsa Noemí; Guerrero, María Elena; Pacelli, Pietro; Peres, María Cristina; Sambade, Marta; Cara, Antonia Silvia; Antezana Céspedes, Ramiro; Provisión Plaza Roma S.R.L.; Valdivia Camacho Juan; Elgadban, María Verónica.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Argentina de Franquicias, 2006, "Estudio del mercado de franquicias en Argentina", Abril, disponible en http://www.emprendedoresnews.com/notaR/estudio_del_mercado_de_las_franquicias_en_argentina___2006-1224-2.html
- AC Nielsen, 1997, "Administración de categorías", Impresos publicitarios.

- AC Nielsen, 2006, "Tendencias en LATAM", Impresos publicitarios.
- Berry, L., y Wilson, I., 1977, "Retailing: the next ten years", *Journal of Retailing*, Volume 53, N°3
- Business Week, 2004, "Toys 'R' Us: Beaten at Its Own Game" March 29th, en www.businessweek.com/magazine/content/04_13/b3876105_mz017.htm
- Cravens D. y Piercy N., 2007, *Marketing Estratégico*, McGraw Hill.
- D'Andrea G., Ring L., Lopez Aleman B., 2006, "Why small retailers endure in Latin America", en *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.34, 9:661-673.
- D'Andrea, Guillermo, Ring, L. y Tigert, Douglas J., 2004, *Retail Management*, Buenos Aires: Ed. Temas.
- Díaz Morales, Antonio, 2000, *Gestión por categorías y trade marketing*, Prentice Hall.
- Falcioni N., "Autoservicios, más vale prevenir", en <http://www.nicolasfalcioni.com.ar/index.html>
- Ferrell O.C., Hartline M., 2006, *Estrategia de Marketing*, Ed. Thompson, 3° ed.
- Goldman, A., 1974, "Growth of large food stores in developing countries", *Journal of Retailing*, Volume 50, N°2
- Instituto Nacional de Estadísticas de España, 2005, "Directorio Central de Empresas", CNAE52 (Rubro: Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos)
- Fortune Magazine, 2008, "Global 500: Our annual ranking of the world's largest corporations", en http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/full_list/
- Fossati, Guillermina, 2006, "Retail 2007 ¿Qué se va a servir?", Infobrand Digital. Revista de Marketing, Branding y Comunicación, obtenido el 12/11/08 de <http://www.infobrand.com.ar/notas/7941-Retail-2007-%BFQu%E9-se-va-a-servir%3F>
- Jackson S. E., 2008, "Making growth make sense for retail and franchise businesses", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 29:3, Boston.
- Muñiz Raúl, 2006, *Marketing en el siglo XXI*, Madrid: Centro de Estudios Financieros, en www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm
- Morrison K., 2006, "Note on retail formats", Richard Ivey School of Business.
- National Retail Federation, 2007, *Stores Magazine* accessible en www.stores.org
- New Zealand Retailers Association, 2008, "Top ten retail trends", en <http://www.retail.org.nz/top10retailtrends.html>
- Paz, Hugo Rodolfo, 2000, *Canales de distribución: estrategia y logística comercial* (2a. ed.), Buenos Aires: Ugerman Editor.

- Pearce Michael, 2005, "Note on Retail Marketing Research", Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario (UWO).
- Pearce M., 2006, "Note on Retail Assortment", Richard Ivey School of Business, (UWO).
- Pearce M., 2004, "Note on Retail Shopping Experience", Richard Ivey School of Business, (UWO).
- Pearce M., 2005, "Note on Retail Value and Price", Richard Ivey School of Business, (UWO).
- Pelton L., Strutton D. y Lumpkin J., 1999, *Canales de Marketing y Distribución Comercial*, Ed. Mc Graw-Hill.
- Peris S., Parra Guerrero F., Lhermie C. y Romero M., 1999, *Distribución Comercial*, 2ª edición, Madrid: Ed. ESIC.
- Peris S., y otros, 2006, *Distribución Comercial*, Madrid: Ed. Esic (5ª edición).
- Rico R., Doria E., 2003, *Retail Marketing*, Ed. Prentice Hall.
- Santesmases, Mestre M., y otros, 2004, *Marketing: conceptos y estrategia*, Ed. Pirámide.
- The Nielsen Company, 2008, "Evolución del mercado de retail en Chile", en <http://cl.nielsen.com/news/documents/Cambiosenelmercadochileno2008w.pdf>
- Weekender, 2007, "Getting the edge in professional selling", June 8th.