

Material Imprimible

Curso de Canales de Distribución

Módulo 2

Contenidos:

- Estrategias pull y push
- Tipos de mercado
- Formatos comerciales
- Comercio minorista
- Franquicias
- Hiper y super, autoservicios y asiáticos
- Marcas de la distribución

Estrategias push y pull

Anteriormente conocimos los distintos tipos de estrategias que pueden adoptar las empresas para comercializar sus productos. Pero, entonces, aparece la pregunta que todo fabricante se hace a la hora de elegir la mejor estrategia: ¿es conveniente trabajar con distribuidores u ocuparse en forma directa de llegar hasta el mercado final? Eso es lo que vamos a analizar ahora.

La forma de distribución es una de las grandes decisiones que todo emprendedor comercial debe tomar, teniendo en consideración las ventajas y desventajas. Entonces, en cuanto a las ventajas de la distribución propia podemos mencionar las siguientes:

- La posibilidad de tener el control de todo el proceso.
- La empatía y la relación de cercanía que se puede establecer.
- Además, gracias al control ejercido, puede hacerse cargo de que cada producto llegue con su packaging intacto y limpio.
- Y, por último, que realizar en forma directa la distribución de los productos asegura que cada paso se realice de acuerdo con las expectativas de la empresa.

Claro está que, si se es eficiente, los costos mejoran, porque, por lo general, los distribuidores cobran un porcentaje fijo del precio de venta o un costo fijo por unidad. De esta manera, por un lado, este porcentaje le permite prever los costos con precisión, aunque puede implicar que se resigne una parte importante de la rentabilidad. Entonces, al realizar la distribución en forma directa la empresa se puede beneficiar de las economías de escala y de todas las mejoras a la eficiencia que se pueden lograr.

Otra ventaja es la capacidad de recibir información en forma directa al estar en contacto con los puntos de venta o con los clientes. Esto, además, le permite a la empresa conocer más rápidamente sus necesidades de reposición, los problemas que pudieran surgir y las devoluciones, así como tener cierto feedback con los clientes, lo que permite mejorar los productos o los procesos.

Sin embargo, dentro de las desventajas de la distribución propia podemos mencionar que puede resultar difícil tener acceso a los compradores. Lo que sucede es que los distribuidores se enfocan en establecer y mantener relaciones con los comercios o con los compradores a los que sirven, y ofrecen un volumen y variedad que posiblemente no se pueda alcanzar fácilmente. Incluso, aunque la empresa sepa quiénes son los

compradores, en sectores donde la red de distribución está bien establecida, le puede costar que la reciban y tengan la confianza suficiente en la propuesta comercial en forma aislada.

Otra desventaja es que implica inversiones y costos fijos. Es probable que para realizar la distribución en forma directa se deba invertir en vehículos, choferes, personal de carga y descarga, entre otros. En cambio, la distribución tercerizada suele implicar un costo variable, ya que sólo se paga de acuerdo con lo que efectivamente se repartió.

Por otra parte, esta decisión requiere habilidades que no necesariamente son las esenciales para el negocio, porque se debe dedicar tiempo y esfuerzo a planificar la logística, balancear cargas, negociar con supermercados o preparar pedidos individuales que pueden quitar el foco de las actividades centrales del emprendimiento.

Por eso, como podemos ver, la mejor decisión para cada negocio dependerá del tipo de producto, los volúmenes de venta, los planes de crecimiento y la capacidad de estructura para responder a las demandas de la distribución propia. Por lo tanto, es aconsejable realizar una evaluación y contar con el apoyo de especialistas para encontrar la fórmula más eficiente.

Ahora bien, es importante conocer una de las estrategias que mencionamos anteriormente, para analizarla con mayor profundidad. Nos referimos a las estrategias pull y push que utilizan las diferentes marcas para lograr imponerse en el mercado y hacer crecer sus ventas. Ambas se pueden aplicar en diferentes ámbitos de la gestión empresarial, ya sea marketing, logística o servicio. Veamos, entonces, de qué se tratan.

Comenzaremos por la estrategia pull, que tiene la particularidad de producir, teniendo como horizonte las necesidades de los consumidores. Por eso es que una gran parte de esta estrategia consiste en llevar a cabo acciones de marketing que atraigan al consumidor. De hecho, por lo general, se dedican a generar contenido para campañas publicitarias que seduzcan al consumidor final. Entonces, cuando el consumidor adquiere un producto, se comienzan a activar los mecanismos para reemplazarlo.

Este proceso tiene dos ventajas para las empresas: por un lado, se reducen los costos en producción e inventarios. Y por el otro, se estructuran los procedimientos de fabricación. Ahora bien, cabe aclarar que, generalmente, las estrategias tipo pull necesitan llevar adelante un trabajo en comunicación, ya que su principal objetivo es que los clientes no

sólo obtengan sus productos, sino que también su marca sea reconocida por una gran cantidad de personas.

Por su parte, las estrategias push se caracterizan por llevar adelante acciones desde la marca hacia los intermediarios en el canal de comercialización. A diferencia de la estrategia pull, para seducir al consumidor la marca no se dirige hacia él directamente, sino que “empuja” hacia él, de ahí su nombre. Es decir que el foco está puesto en los intermediarios para que luego se traslade al consumidor.

Como lo que pretende la estrategia push es llegar al consumidor, pero desde los intermediarios, las empresas suelen generar promociones con el objetivo de que los intermediarios compren un mayor volumen de determinado producto. Esto implica que el stock aumente considerablemente y esté siempre disponible cuando el consumidor lo demande. Es decir que se trata de una estrategia más bien indirecta.

Tipos de mercado

Si nos enfocamos en los tipos de mercado existentes, podemos decir que, cuando hacemos referencia a cuestiones relacionadas con el marketing, es muy común utilizar la palabra mercado para muchos fines. Entonces, con el objetivo de ser prácticos, podemos afirmar que hay cuatro tipos de mercado: el mercado total, el mercado potencial, el mercado meta y el mercado real. Veamos cuáles son sus diferencias.

El mercado total hace referencia a las necesidades que pueden ser satisfechas por medio de lo que ofrece una empresa. Es decir que hace referencia a la oferta empresarial. Luego, el mercado potencial alude a todas aquellas personas que, además de desear el producto, pueden adquirirlo, ya sea por cuestiones económicas o por cuestiones de cercanía a los establecimientos en los que se puede comprar el producto o servicio.

En cambio, el mercado meta está relacionado con el concepto de target, ya que es la selección del mercado potencial como destinatario de las acciones de marketing de una empresa. Y, por último, podemos afirmar que el mercado real es aquel que hemos logrado captar. Es decir, son esos clientes que demandan los productos o servicios de la empresa. Y, además, muchas veces estos clientes logran fidelizar con la marca.

Estrategias

Una vez que la empresa establece su mercado, se hace necesario hacer llegar el producto o el servicio a los clientes. Para ello es que se utilizan los canales de distribución, definiendo, previamente, la estrategia que se aplicará. Por eso, a continuación, desarrollaremos cuáles son las estrategias posibles.

De acuerdo con lo que establecen el doctor en marketing, Gary Armstrong y el economista Philip Kotler, en su libro *Fundamentos del Marketing*, una compañía debe identificar a los tipos de miembros de canal con los que cuenta para realizar su trabajo de distribución, porque lo que suele suceder es que muchas empresas tienen varios miembros de canal posibles.

Por ejemplo, una empresa como Dell vendía directamente a los consumidores finales y a los clientes de negocios mediante su sofisticado canal de marketing por teléfono y por Internet. Además, vendía de manera directa a grandes compradores corporativos, institucionales y gubernamentales por medio de su fuerza de ventas directa.

Sin embargo, posteriormente Dell tuvo que cambiar su estrategia de venta para igualar, e incluso superar, las ventas de su competidor HP, por lo que ahora vende de manera indirecta por medio de minoristas, como Best Buy, Staples y Walmart. Además, utiliza distribuidores de valor agregado, distribuidores independientes y concesionarios que desarrollan sistemas y aplicaciones de cómputo, adaptadas a las necesidades especiales de los pequeños y medianos clientes de negocios.

Ahora bien, cabe aclarar que el uso de muchos tipos de distribuidores en un canal plantea ventajas y desventajas. Entre las ventajas, por ejemplo, podemos mencionar que, al vender por medio de minoristas y de distribuidores de valor agregado, además de sus propios canales directos, Dell puede llegar a una mayor cantidad de diferentes tipos de compradores.

Sin embargo, y como desventaja, los nuevos canales son más difíciles de administrar y controlar. Asimismo, los canales directos e indirectos compiten entre sí por los mismos clientes, lo que provoca posibles conflictos. De hecho, sucede muy a menudo que Dell queda en el medio de una situación conflictiva cuando sus representantes de ventas directas se quejan de la competencia que deben enfrentar con los minoristas, mientras

que los distribuidores de valor agregado, a su vez, se quejan de que los representantes de ventas directas afectan sus negocios.

Luego, es importante que recordemos las tres estrategias de distribución que estudiamos anteriormente. Es decir, la distribución intensiva, la distribución exclusiva y la distribución selectiva. Analicemos cada una en detalle.

La distribución intensiva es una estrategia que les permite a los productores ofrecer sus productos en la mayor cantidad de locales posible. De esta manera, los productos deben estar disponibles donde y cuando los consumidores lo requieran. Por ejemplo, la pasta dental, las golosinas y otros artículos similares se venden en una gran cantidad de locales para brindar, por un lado, mayor exposición de la marca y, por el otro, más comodidad para el cliente.

En contraste, como ya estudiamos, algunos productores limitan intencionalmente el número de intermediarios que trabajan sus productos. La forma extrema de esta práctica es la distribución exclusiva, en la que el productor sólo brinda a un número limitado de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus territorios. En general, este tipo de distribución exclusiva es la elegida por las marcas de lujo.

Por ejemplo, los automóviles exclusivos Bentley suelen venderse únicamente mediante unos cuantos concesionarios autorizados en una zona específica del mercado. Como contrapartida, al conceder la distribución exclusiva, *Bentley* obtiene un apoyo de ventas más sólido por parte de los distribuidores y un mayor control sobre los precios, promoción, crédito y servicio de los concesionarios. La distribución exclusiva también hace valorar la imagen del automóvil, lo que permite fijar precios más altos.

Y, por último, habíamos visto la distribución selectiva, que consiste en el uso de más de uno, pero no de la totalidad, de los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de una compañía particular. Es el caso de la mayoría de las marcas de televisores, muebles y electrodomésticos que distribuyen de esta forma. Por ejemplo, Whirlpool y General Electric venden sus principales productos por medio de redes de grandes distribuidores y minoristas seleccionados.

Así, gracias al uso de la distribución selectiva, es posible establecer relaciones de trabajo cordiales con miembros selectos del canal, que redundan en un esfuerzo de ventas mayor que el promedio.

Distribución selectiva

Habiendo estudiado las diferentes estrategias de distribución, se preguntarán cómo hacer para elegir distribuidores adecuadamente si optamos por una distribución del tipo selectiva... Para eso, vamos a contemplar los siguientes criterios:

- Por un lado, el tamaño del distribuidor
- Por el otro, la imagen del distribuidor
- También hay que considerar los servicios que brinda el distribuidor
- Así como la admisión de nuevos productos
- Y la admisión de los stocks
- E, incluso, la participación en los gastos de comunicación.

Veamos en detalle cada uno de estos criterios para una correcta elección. En primer lugar, es importante señalar que siempre hay una correlación entre la cifra de ventas y la superficie del establecimiento. Entonces, para poder determinar el tamaño del distribuidor, se debe prestar atención al volumen de sus ventas. ¿Saben cómo? Bueno, debería ser directamente proporcional. Es decir que a mayor tamaño sea posible tener mayores ventas, así como también quien tenga más sucursales debería vender más. Es por eso que los fabricantes buscan tiendas o grandes almacenes para que se les asegure una buena venta y se vean respaldados por su marca. Por ejemplo, Pureza, la marca de harinas, fabrica budines que comercializa a través de la cadena de supermercados Jumbo.

Luego, con respecto de la imagen del distribuidor, podemos decir que, los factores que contribuyen a conformar la imagen del punto de venta, y que éste sea considerado más o menos interesante para un productor específico, son:

- El tipo de establecimiento,
- La distribución,
- El personal de venta,
- La calidad de los productos,
- Y el mobiliario de exhibición, entre otros.

Por su parte, un criterio muy importante para la selección del distribuidor tiene que ver con los servicios que pueden realizar. Nos referimos a:

- La instalación,

- La garantía,
- La formación,
- El servicio técnico,
- El mantenimiento,
- Y las condiciones de compra, entre otras cuestiones.

Lo que sucede es que todos estos aspectos configuran elementos que hacen sobresalir un punto de venta para los fabricantes.

En cuanto a la admisión de nuevos productos, se trata de un criterio decisivo para aquellas firmas que lanzan anualmente una serie de productos nuevos. Por eso, los distribuidores que están dispuestos a aceptar la actualización y los artículos nuevos que ofrezca una compañía serán firmemente tenidos en cuenta a la hora de la elección.

Por otra parte, la admisión por parte de las empresas de distribución de stocks, en condiciones superiores a las necesidades, se revela como un buen criterio de selección, ya que la compra en grandes cantidades por parte de los intermediarios reduce los gastos de almacenamiento del fabricante. Y, por último, compartir con los productores los gastos ocasionados por las campañas de publicidad y de promoción es otro de los criterios de selección a tener en cuenta a la hora de elegir distribuidores.

Entonces, como podrán ver en base a todos estos elementos mencionados, podemos afirmar que la distribución selectiva tiene elementos en común con la exclusiva, que son las ventajas de contribuir a la imagen, al prestigio y a la venta más agresiva, entre otras cuestiones, con la salvedad de que siempre se hayan seleccionado de forma adecuada los distribuidores. Además, presenta la ventaja, con respecto a la distribución intensiva, de producir menores gastos de distribución. Entonces, a esta altura parece casi evidente pensar que, en la selección de distribuidores, se evitarán los puntos de venta de menor rentabilidad.

Hasta aquí hemos analizado algunas ventajas y algunas desventajas de la distribución intensiva, selectiva y exclusiva. Como podemos apreciar, no hay una estrategia que sea superior a las demás en la totalidad del análisis, por lo que la elección de una de las formas de distribución resulta de un estudio pormenorizado de las variables estudiadas. Incluso, para cubrir el mercado, esa elección estará íntimamente ligada a las características de los

productos que comercialice una firma y el comportamiento de compra de los consumidores.

Entonces, para finalizar con la caracterización de la distribución selectiva, estudiaremos sus ventajas y desventajas. Veamos... Entre las ventajas, podemos considerar:

- La posibilidad de tener un control más eficiente y efectivo, porque son pocos los puntos de distribución que se tienen que supervisar.
- Además, este control implica un ahorro significativo en gastos.
- Y la presencia en mercados exclusivos, lo que le brinda una mejor percepción e imagen de marca.

Mientras que, entre las desventajas podemos mencionar:

- Que tener menos puntos de venta implica una oportunidad de distribución para los competidores.
- Que el cliente suele volverse más exigente y responde rápidamente ante algo negativo.
- Y, por último, que el producto es conocido solo en algunos sectores.

Luego de haber estudiado las ventajas y las desventajas de la distribución selectiva, mencionaremos algunos ejemplos que ayudarán a un análisis más pormenorizado de este tipo de distribución. El primer caso que vamos a mencionar es el de Lacoste, que anunció la adquisición del 50% restante de las acciones del joint venture con su socio Camoral S.A., creado en 2006, con el objetivo de desarrollar el negocio de la marca en Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay, y en el sector de Travel Retail de la región. Esta compra forma parte de la estrategia global de “premiumización” de *Lacoste*, que implica, específicamente, la toma de control de los canales de distribución en mercados clave alrededor del mundo.

Otro ejemplo es el de Apple, ya que se pueden adquirir los productos en tiendas de la propia marca y también en tiendas especializadas, pero no los ofrecen en tiendas pequeñas. De esta manera, Apple hace uso de la distribución selectiva como una de sus principales armas, aprovechando que sus productos son de altísima calidad y, por ende, de precios elevados. Es por esta razón que la marca busca lugares en los que pueda obtener el mayor número de clientes potenciales.

El último ejemplo que podemos mencionar es el de Nespresso que aplica esta estrategia de distribución selectiva, ya que sus cafeteras y cápsulas solo se pueden adquirir en sus tiendas oficiales y en algunas tiendas similares, con la salvedad de que estén dirigidas a consumidores de poder adquisitivo medio o medio-alto.

Distribución intensiva

Otro nombre que recibe este tipo de distribución es el de marketing de masas o indiferenciado, ya que consiste en la comercialización de un producto mediante el mayor número posible de puntos de venta dentro de una zona geográfica o mercado. Por eso, esta estrategia se vincula con los productos de consumo habitual y/o recurrente. Tal es el caso de las bebidas energéticas, que tienen presencia en grandes superficies, supermercados, kioscos y otras tiendas en las que resulte provechoso ofertarlas.

Entonces, si una empresa se inclina por adoptar este tipo de distribución, obtendrá un incremento notable de la exposición de marca. Sin embargo, aunque en principio se consiga un crecimiento en las ventas y, en consecuencia, se pueden aprovechar de las economías de escala y reducir los gastos de producción, no hay que olvidar que el producto difícilmente se perciba como de calidad o elitista. Además, existe el riesgo de que el producto termine en un punto de venta que choque con su imagen de marca.

Por lo tanto, esta estrategia de distribución que venimos analizando tiene como objetivo principal alcanzar el máximo volumen de ventas. Pero, para lograr este propósito, tiene que estar presente en todos, o en el mayor número de puntos de venta, y, por consiguiente, tiene que utilizar un gran número de intermediarios.

Los inconvenientes principales que presenta este tipo de distribución son:

- En primer lugar, tener que soportar un número de puntos de venta no rentable, ya que las ventas se llevan a cabo por punto de venta. Tengamos en cuenta que para una empresa fabricante, estar presente con sus productos en estos establecimientos, supone diversos gastos de distribución.
- Por otro lado, si las ventas de un producto en un comercio no alcanzan una cifra determinada, es probable que a la empresa no le interese realizar el esfuerzo de tener sus productos en ese punto de venta.

Luego, otros inconvenientes o desventajas que presenta este tipo de distribución tienen que ver con:

- Lograr un control, ya que resulta muy difícil controlar las condiciones en que el producto llega al consumidor, porque al utilizar una gran cantidad de intermediarios, sean mayoristas o minoristas, se hace extremadamente difícil cualquier intento de control por parte de la empresa productora.
- Y, además, resulta complicado generar una imagen de marca óptima. La distribución intensiva, en la mayoría de los casos, es la estrategia menos adecuada para cualquier intento de lograr una buena imagen de los productos que se comercializan.

Entonces, para concluir con la conceptualización de la distribución intensiva, mencionaremos un ejemplo que ilustre todo lo que venimos analizando. Nutella es la marca de crema de avellanas preferida por los consumidores. Por lo tanto, hay una relación de gran fidelidad entre estos dos elementos de la compra-venta, y persigue una estrategia en la que hace sobresalir la calidad alta del producto. Asimismo, sigue una combinación de las estrategias “push”, por un lado, ya que quiere promover la demanda de su producto por los consumidores, y “pull”, por el otro, porque permite así que los consumidores puedan conocer los productos y, además, hacen uso de los medios de comunicación para realizar diferentes anuncios de publicidad.

Distribución exclusiva

La distribución exclusiva, como su nombre lo indica, no es más que el modelo por el que se limita la venta de un producto a un único establecimiento o unos pocos, dentro de un territorio concreto. Lo que el fabricante pretende es diferenciarse de su competencia y que su producto se identifique con la pertenencia a un grupo selecto. Es decir, un producto que no esté al alcance de un número significativo de clientes.

Como parece evidente, este tipo de distribución es la que se prefiere en el caso de la comercialización de los productos de lujo, es decir, aquellos que están destinados a los clientes de mayor poder adquisitivo. Pero, además, esta estrategia implica, no solo brindar un producto de calidad, sino un servicio de posventa personalizado. Es decir, que la relación del fabricante con el usuario no termina luego de la operación de compra-venta, sino que se mantiene un contacto estrecho mientras siga la vigencia del producto.

Esto ocurre porque el objetivo principal es que el cliente se sienta único y especial con la adquisición del producto y con la atención recibida.

Por lo tanto, para lograr este objetivo es imprescindible que la identificación del distribuidor y su compromiso con la marca sea el máximo. Debe asimilar que en este caso el éxito y la filosofía comercial no es vender a la mayor cantidad de clientes, sino que debe ser el que prefieran los clientes entre los de su competencia.

Franquicia

Ahora que terminamos de conceptualizar los tres tipos de distribución, es momento de enfocarnos en qué es una franquicia. Se trata de una relación comercial que se establece entre dos partes. Una de ellas paga una cierta cantidad de dinero para obtener la licencia y comenzar un negocio, mediante la utilización de una marca ya consolidada en el mercado.

Para profundizar, diremos que es un contrato entre dos partes independientes: por un lado, el franquiciador y por el otro, el franquiciado. El franquiciador, o empresa franquiciadora, cede el derecho, es decir, la licencia de utilizar su marca empresarial, durante un tiempo y lugar determinados. Y el franquiciado, por su parte, paga una cierta cantidad de dinero al franquiciador. Esa cantidad de dinero recibe el nombre de canon de entrada.

Las principales ventajas que podemos mencionar de este tipo de contrato son:

- Que minimiza los riesgos que implicaría emprender un negocio nuevo y desconocido para el mercado.
- Y, además, se comienza a trabajar con una empresa consolidada y cuya marca es reconocida en el mercado.

Pero, presenta algunas desventajas para el franquiciado, como, por ejemplo:

- Que no puede tener un control total porque, justamente, no tiene la propiedad de la marca.
- Y, además, tiene que pagar el canon de entrada.

Sin embargo, a pesar de estas vicisitudes, en la actualidad es una forma de contrato muy común, ya que fortalece la competencia para pequeñas y medianas empresas respecto

de las grandes. Lo que ocurre con la posibilidad de la franquicia, es que las empresas tienen la oportunidad de crecer y expandirse sin necesidad de aportar una cuantiosa inversión. Y, además, la empresa franquiciadora puede mantener cierto control permanente sobre la franquicia.

Un ejemplo de franquicia es el caso de Vitalcer que está dedicada a la vida sana, la alimentación consciente y los productos saludables. Fue la empresa que más creció desde 2016, con una totalidad de 70 locales en todo el país y una sólida presencia en el mercado. La principal razón de su éxito es que se enfoca en un producto de demanda permanente, además de ofrecer una variedad de otros productos con los más altos niveles de calidad y los mejores precios, que están dedicados a colaborar para que los clientes puedan mantener un estilo de vida más saludable. Hoy por hoy, las franquicias Vitalcer se han convertido en una de las mejores opciones para no sólo evitar pérdidas, sino, además, para lograr una rentabilidad sostenida en el tiempo.

Hipermercado

El hipermercado se trata de un establecimiento comercial, situado en una zona de influencia urbana, de venta directa, bajo el régimen de autoservicio y que ofrece una amplia gama de artículos en una superficie de venta superior a los 2500 m². Además, dispone de una zona de estacionamiento gratuito y otros servicios complementarios para que los clientes puedan sentirse cómodos y sientan que pueden resolver varias cuestiones en un sólo lugar.

Las características principales del hipermercado son:

- Que están ubicados cerca de núcleos urbanos, próximos a las vías de gran circulación, disponen de buena comunicación y cuentan con amplios estacionamientos.
- Tienen un horario amplio e ininterrumpido.
- Venden, como mínimo, tres tipos de productos. Por ejemplo: alimentación en general, productos para el hogar, productos de uso corriente y textil.
- Y ofrecen muchos servicios de atención y uso de los clientes.

Además, otros aspectos a considerar son que:

- Los precios y los márgenes son bajos, y las rotaciones de los productos son altas por la demanda que sufren por parte de los consumidores.
- Además, los fabricantes se aprovisionan directamente, mediante su central de compras.
- Por otro lado, el sistema de venta es en librespervicio.
- Llevan adelante continuas campañas de publicidad para mantener cautivos a sus clientes.
- Y, por último, hacen uso del merchandising y de publicidad en el lugar de venta.

Luego, en cuanto a su estructura podemos decir que, en general, un hipermercado consta de seis sectores con sus secciones y sus jefes. De esta manera, los jefes de sector, junto con el director del establecimiento y el controller, fijan las políticas comerciales y los objetivos que persiguen.

Actualmente, son diversos los hipermercados que podemos encontrar, solo por mencionar algunos podemos destacar a Carrefour, Walmart y Jumbo.

Supermercado

Otro tipo de mercado de consumo habitual es el supermercado, que es un establecimiento comercial, también urbano, que vende bienes de consumo bajo el sistema de autoservicio, entre los que se hallan alimentos, productos textiles, artículos de higiene, perfumería y limpieza, entre otros.

Los supermercados pueden ser parte de una cadena, y generalmente se encuentran en forma de franquicia. De esta manera, pueden tener varias sedes en la misma ciudad, estado o país. Y, además, en general los supermercados ofrecen productos a bajo precio y promueven un alto volumen de ventas, con el objetivo de contrarrestar el bajo margen de beneficio. Por eso es que su foco está puesto en las ofertas y promociones que ofrecen.

Luego, teniendo en consideración su tamaño y el tipo de productos que comercializan, los supermercados se pueden categorizar en:

- Supermercado mediano con una superficie de venta aproximada de 400 a 1.500 m².
- Supermercado grande con superficie de venta aproximada de 1.500 a 2.500 m².

- O supermercados de venta de productos de consumo masivo perecederos y no perecederos.

Establecimientos comerciales

Así como vimos las características de las franquicias, los hipermercados y los supermercados, es momento de detenernos en otros tipos de establecimientos comerciales, que son:

- Los autoservicios
- Los minisúper
- Las tiendas de conveniencias
- Las bodegas
- Y los clubes de membresía.

Conozcamos de qué se trata cada uno.

Los autoservicios son un tipo de establecimiento en el que el cliente puede elegir y seleccionar personalmente los productos que desea adquirir. Es la forma más habitual, actualmente, de comercialización. Sin embargo, todavía algunos establecimientos no ofrecen esta posibilidad, como es el caso de algunas verdulerías en las que uno le dice al comerciante lo que quiere comprar y él lo selecciona, o algunos kioscos en los que se pide lo que se desea a través de una ventanilla.

Luego, los minisúper o minimercados son establecimientos que están ubicados en un área de venta aproximada de 250 m². Se caracterizan por vender una amplia variedad de productos, como bebidas alcohólicas y analcohólicas, congelados, productos de limpieza, entre otros.

Si volvemos al caso de Carrefour, que mencionamos anteriormente como hipermercado, podemos ver cómo, con el correr de los años, fueron adoptando distintas modalidades de comercialización que hace que estén incluidos en todos estos establecimientos, porque, así como está su versión hiper, también podemos encontrar los market o supermercados y, actualmente, los minimercados llamados Carrefour Express.

Continuemos con las tiendas de conveniencias, que en general ocupan una superficie menor a 500 m². La clave de su éxito radica en que funcionan las 24 horas, por lo que los

consumidores pueden comprar en el momento que lo necesiten de forma rápida, cómoda y práctica.

Por su parte, las bodegas son los establecimientos comerciales cuyos terrenos ocupan una superficie aproximada que se extiende desde los 500 hasta los 1500 m² y tienen una diversidad de productos mucho mayor, comparada con las tiendas de conveniencias. Estos establecimientos se sitúan en áreas urbanas con una densidad de población moderada y cuentan con diferentes opciones de servicio.

Luego, los clubes de membresía disponen de una superficie mayor a 4500 m² y se ocupan de comercializar alimentos perecederos, ropa y mercancías en general, como muebles, regalos, productos de limpieza personal, electrodomésticos, entre otros. Estos establecimientos tienen la particularidad de que solo pueden comprar los clientes que abonen una cuota o membresía, que debe mostrarse cada vez que quieran adquirir algún producto en el establecimiento.

Y, por último, nos vamos a centrar en los supermercados asiáticos. En menos de diez años, la cantidad de este tipo de autoservicios pasó de 400 a más de 1000. De hecho, en el año 2010, la participación de los supermercados chinos se encontraba muy cerca del 40% del mercado de retail, entre supermercados, hipermercados, autoservicios y almacenes. Además, como parte de la estadística podemos decir que, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, hay en promedio un supermercado chino cada 9 cuadras y en el Gran Buenos Aires, uno cada 20 cuadras.

Si analizamos este crecimiento, percibiremos que son muchos los factores que contribuyeron. Por un lado, debemos considerar que la oferta de los supermercados chinos tiene como objetivo captar a un cliente multitarget. De hecho, es el único formato con presencia en más del 30% de los hogares en todos los niveles socioeconómicos.

Por otro lado, y siguiendo el análisis del lado de la oferta, podemos afirmar que los autoservicios chinos tienen en sus góndolas gran variedad de productos y a precios competitivos, ya que incluyen primeras y segundas marcas. De esta manera, alcanzan a los consumidores de diferentes niveles adquisitivos.

Si bien existen otras alternativas con estas características, como la cadena de supermercados Día, los supermercados asiáticos tienen la particularidad de combinar la

oferta de los hipermercados, que apuntan a segmentos altos y medios, con la de los autoservicios de menos de 300 m² destinados a los segmentos más bajos.

Además, pueden llevar a cabo esta tendencia de precios bajos por, al menos, tres razones de peso:

- Por su estructura,
- Por su logística,
- Y por el trabajo familiar.

Esto ocurre porque, en cuanto a su estructura, podemos decir que los supermercados chinos, en su mayoría, están administrados por una o dos familias, quienes utilizan, además, como vivienda el propio local. De esta manera, disminuyen los costos y los tiempos de traslado, y pueden mantener el local abierto varias horas al día, con jornadas que suelen promediar las 14 horas.

Respecto de la logística, los supermercados chinos tienen la particularidad de organizarse en cooperativas de compras, lo que les da la posibilidad de negociar mejores condiciones con fábricas y distribuidores. Así, las compras que llevan adelante son de grandes cantidades, con lo que obtienen descuentos importantes y por eso pueden ser competitivos en precios con las grandes cadenas.

Asimismo, en general, los supermercados asiáticos suelen subalquilar diferentes sectores del local, como la verdulería y la carnicería, con el objetivo de generar mayor valor en la compra general, ya que este tipo de productos exige otra dinámica de compra, por lo difícil que resulta manejar la compra por lotes, la distribución y los cortos plazos de duración de los alimentos frescos.

Por último, el sistema de compra cooperativo y el trabajo familiar permiten que los supermercados chinos trasladen al producto la rentabilidad que necesitan ya que, en general, no tienen empleados a cargo. Además, pueden abrir sus puertas varias horas por día. Y todas estas cuestiones hacen que los supermercados chinos sean elegidos por la relación precio/variedad.

Otra de las razones del éxito de los supermercados asiáticos está vinculada con la capacidad de optimización de su oferta para dar respuesta a un consumidor que cuenta con poco tiempo, que prioriza la cercanía y la velocidad para hacer sus compras diarias.

Cabe aclarar que, más allá del objetivo multitarget que pretenden llevar adelante los supermercados chinos, existe una tendencia de compra por parte de los consumidores de hogares unipersonales, quienes necesitan hacer una compra pequeña, rápida y enfocada a resolver un problema concreto, ya sea alimentario o de limpieza. Por eso, la opción de este tipo de locales les resulta más cómoda que ir a algún hipermercado para comprar unos pocos productos.

Más adelante nos detendremos en este punto específico, pero podemos decir que esta tendencia de consumo de los hogares unipersonales llevó a reflexionar acerca del packaging, porque, como veremos, el hogar unipersonal requiere productos más pequeños y alimentos fraccionados en menores cantidades, cuestión que es atendida por estos supermercados.

Para concluir con el análisis de los supermercados asiáticos, podemos decir que sus características, como las compras cooperativas, la oferta de productos, la cercanía, la comodidad y los precios, son la clave por la que se convirtieron en un modelo de negocio ganador, adaptado a una época de hogares unipersonales y consumidores exigentes.

Comercio minorista

Vamos a conocer por las particularidades del comercio minorista. Para eso, nos enfocaremos en las precisiones que indican los especialistas antes mencionados, Kotler y Armstrong, en el libro *Marketing, versión para Latinoamérica*. Por empezar, podemos afirmar que es casi imposible imaginar el gran tamaño de Walmart. Sin embargo, es el minorista más grande del mundo, y también la compañía más grande del planeta. En total vende hasta 20 veces más que sus competidores juntos.

Walmart ocupa el primer lugar en ventas en varias categorías de productos de consumo, incluyendo alimentos, ropa, juguetes, discos compactos y productos para mascotas. Vende más del doble que muchas tiendas, como el supermercado Kroger, que es el principal minorista de productos alimenticios de Estados Unidos. Y, recientemente, sólo sus ventas de ropa y calzado rebasaron las ganancias totales de Macy's Inc., empresa matriz de las tiendas departamentales Macy's y Bloomingdale's.

Por otro lado, y de manera sorprendente, Walmart vende el 30% de los pañales descartables que se compran cada año en los Estados Unidos, el 30% de los productos

para el cuidado del cabello, el 30% de todos los productos de salud y belleza, el 26% de la pasta dental y el 20% de la comida para mascotas. Y en promedio, y en todo el mundo, Walmart atiende a sus clientes más de 200 millones de veces por semana.

Entonces luego de analizar el caso del minorista Walmart, veremos las clases de minoristas. En este sentido, cabe destacar que hay establecimientos de venta al menudeo de todos los tipos y los tamaños, desde un salón de belleza de alcance local o un restaurante de propiedad familiar, hasta las cadenas de minoristas de especialidad, y enormes tiendas de descuento.

Para clasificar las tiendas se utilizan diferentes variables, como la cantidad de servicios que ofrecen, la variedad y la profundidad de sus líneas de productos, los precios relativos que cobran y su organización general. De esta manera, existen las siguientes categorías:

- Tienda de especialidad
- Tienda departamental
- Supermercados
- Tiendas de conveniencia
- Tiendas de descuento
- Detallistas de precio reducido
- Minoristas independientes de precio reducido
- Y supertiendas.

La tienda de especialidad trabaja una línea de productos reducida, pero con un gran surtido, e incluye tiendas de ropa, tiendas de artículos deportivos, mueblerías, florerías y librerías. Para clarificar, podemos decir que un establecimiento de indumentaria es una tienda de una sola línea. En cambio, una tienda de ropa para hombre sería una tienda de línea limitada, y una tienda de camisas para hombre sería una tienda de especialidad. Ejemplos de este tipo de tiendas minoristas son Radio Shack, una empresa que gestiona componentes electrónicos específicos en los Estados Unidos y México.

Por su parte, la tienda departamental es un tipo de establecimiento que trabaja varias líneas de productos, por lo general, ropa, muebles y artículos para el hogar. En este caso, cada línea es manejada por compradores o comerciantes especializados en un departamento separado. Como ejemplo, podemos citar a C&A, Falabella o Coppel.

Respecto de los supermercados, tienen operaciones relativamente grandes, pero de bajo costo, bajo margen, alto volumen y autoservicio. Los supermercados fueron diseñados para satisfacer todas las necesidades de alimentos y productos para el hogar de los consumidores. Algunos ejemplos son: Coto y Disco.

Luego, las tiendas de conveniencia, como vimos, son relativamente pequeñas, localizadas cerca de áreas residenciales, y por lo general están disponibles las 24 horas y los siete días de la semana. Trabajan una línea limitada de los productos considerados de conveniencia con alto volumen de ventas, a precios ligeramente más altos que el promedio. Podemos citar, como ejemplos, algunos locales de Carrefour y en Uruguay, las tiendas Iberpark, ubicadas estratégicamente en diferentes ciudades.

Y, por su parte, las tiendas de descuento trabajan productos estándar a precios más bajos, pero con menores márgenes y volúmenes más elevados. Algunos ejemplos son: los establecimientos de descuento en general y Walmart.

Todavía nos quedan algunos tipos de tiendas por clasificar, por eso ahora nos vamos a detener en las detallistas de precio reducido. Estos locales venden productos que adquieren a precios más bajos que los de mayoreo, y venden a precios más bajos que al detalle. Con frecuencia incluyen artículos sobrantes, en exceso e irregulares, que muchas veces se encuentran como “segunda selección”, y que son obtenidos a precios reducidos directamente de los fabricantes o de otros minoristas. Por eso es que estas operaciones incluyen ventas de fábrica que tienen y manejan los propios fabricantes. Por ejemplo, Mikasa, la marca de vajillas que se comercializa en grandes tiendas, como Falabella.

Por su parte, las tiendas minoristas independientes de precio reducido son propiedad de empresarios quienes, además, las manejan, o utilizan divisiones de corporaciones detallistas más grandes. Por ejemplo, TJ Maxx, que es una cadena de almacenes de los Estados Unidos. También clubes de bodega, o de mayoreo, que venden una selección limitada de comestibles, electrodomésticos, indumentaria y otros artículos de marcas reconocidas, con grandes descuentos para los consumidores que pagan cuotas anuales de membresía.

Por último, las supertiendas son establecimientos muy grandes que tradicionalmente buscan cubrir todas las necesidades del consumidor en cuanto a artículos comestibles y no comestibles, pero que son de compra habitual. Podemos citar como ejemplos Circuit

City, una empresa de electrónica de los Estados Unidos y Staples, que es una empresa dedicada a la venta de artículos de librería.

Además, dentro de las supertiendas podemos incluir los supercentros, que son una combinación de supermercados y tiendas de descuento, como Walmart Supercenters, y los hipermercados, de 61 metros de espacio que combinan supermercado, tienda de descuento y bodega, como Carrefour o Pycra, muy reconocida en España.

En cuanto a la cantidad de servicio, los comercios minoristas, en general, pueden ofrecer uno de tres niveles de servicio. Pero, antes de ver cuáles son, analicemos que es la cantidad de servicio... Este concepto se refiere a que los distintos productos requieren diferentes cantidades de servicio, mientras que las preferencias de servicio al cliente varían. Así se pueden distinguir tres clases:

- Autoservicio
- Servicio limitado
- Y servicio completo

De esta manera, los minoristas de autoservicio brindan servicio a los clientes que están dispuestos a llevar a cabo su propio proceso de “localizar-comparar-seleccionar”, con la consiguiente ventaja de ahorrar dinero. De hecho, el autoservicio es la base de todas las operaciones de descuento, y suelen emplearlo generalmente quienes comercializan artículos de conveniencia, como los supermercados, y artículos de compra con marcas nacionales de rápido desplazamiento, como Best Buy, empresa destinada a la venta de productos electrónicos, originaria de los Estados Unidos.

Los minoristas de servicio limitado, como Sears y JC Penny, ofrecen más ayuda a los compradores que los minoristas de autoservicio, porque trabajan artículos de compras de los cuales los clientes requieren información. Pero sus elevados costos de operación redundan en precios más altos.

Por último, en los minoristas de servicio completo, como las tiendas de especialidad y las departamentales de primera clase, los vendedores están pendientes de las necesidades de los clientes en cada etapa del proceso de compras. Las tiendas de servicio completo suelen tener más artículos de especialidad, ya que a sus compradores les gusta ser atendidos y que estén pendientes de ellos. Así, estas tiendas ofrecen más servicios, lo que

implica costos de operación más altos, y esto se traduce a los clientes en precios más elevados.

Los ya mencionados especialistas Kotler y Armstrong, en su libro *Marketing, versión para Latinoamérica*, realizan un análisis de lo que representa la empresa Costco. Si bien es de algunos años atrás, es pertinente citarlo para dar cuenta de su funcionamiento: Costco representa un segmento de las ventas al detalle donde productos relativamente costosos se ofrecen a precios de descuento. Se trata del vendedor más grande de vinos finos de Estados Unidos. Así, la chef Julia Child compra la carne en Costco, los yuppies buscan los dispositivos más modernos ahí, e incluso la gente adinerada compra en estas tiendas.