

Resumen Imprimible

Curso Canales de distribución

Módulo 2

Contenidos:

- Las estrategias *pull* y *push*.
- Los tipos de mercado.
- La caracterización y el análisis de los formatos comerciales basados en el tipo de distribución selectiva, intensiva y exclusiva.
- El comercio minorista y sus alternativas y evolución.
- Las franquicias.
- Hiper y supermercados, autoservicios y asiáticos.
- Las marcas de la distribución.
- El minorista.

¿Cuál es la mejor estrategia para una empresa?

La pregunta que todo fabricante se hace a la hora de elegir la mejor estrategia es si es conveniente trabajar con distribuidores u ocuparse en forma directa de llegar hasta el mercado final. La forma de distribución es una de las grandes decisiones que todo emprendedor comercial debe tomar, teniendo en consideración las ventajas y desventajas.

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.
- 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. 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. 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 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. Los distribuidores se enfocan en establecer y mantener relaciones con los comercios o 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 solo 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.

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. Es aconsejable realizar una evaluación y contar con el apoyo de especialistas para encontrar la fórmula más eficiente.

Estrategias pull y push

Las estrategias *pull* y *push* que utilizan las diferentes marcas para lograr imponerse en el mercado y hacer crecer sus ventas. Ambas estrategias se pueden aplicar en diferentes ámbitos de la gestión empresarial, ya sea marketing, logística o servicio.

La estrategia ***pull*** que tiene particularidad de producir teniendo como horizonte las necesidades de los consumidores. De esta manera, además, lleva a cabo acciones de marketing que atraigan al consumidor. Por lo general, se dedican a generar contenido para campañas publicitarias que seduzcan al consumidor final.

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.

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

Por su parte, las estrategias ***push*** se caracteriza 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 te 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.

Tipos de mercado

Cuando hacemos referencia a cuestiones relacionadas con el marketing, es muy común utilizar la palabra mercado para muchos fines. En otras palabras, 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.

El **mercado total** hace referencia al universo con necesidades que pueden ser satisfechas por medio de lo que ofrece una empresa, es decir, oferta empresarial.

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 adquirir el producto o servicio.

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.

Por último podemos afirmar que el **mercado real** es el mercado que hemos logrado captar, es decir, esos clientes que demandan los productos o servicios de la empresa. Muchas veces estos clientes logran fidelizar con la marca.

Establecido el mercado, se hace necesario entonces hacer llegar el producto o servicio a los clientes. Para ello es que se utilizan los canales de distribución, previo definir la estrategia que se aplicará.

Estrategias posibles

De acuerdo con lo que establecen Kotler y Armstrong en su obra *Marketing*, una compañía debe identificar los tipos de miembros de canal con que cuenta para realizar su trabajo de distribución. 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. También vendía de manera directa a grandes compradores corporativos, institucionales y gubernamentales por medio de su fuerza de ventas directa.

Sin embargo, *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.

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.

Estrategias de distribución

Siguiendo las apreciaciones de los autores citados, Kotler y Amstrong, en la obra *Marketing*, existen tres estrategias de distribución: distribución intensiva, distribución exclusiva y distribución selectiva.

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, 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, la distribución selectiva 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 *GE* venden sus principales aparatos electrodomésticos por medio de redes de grandes distribuidores y minoristas seleccionados. 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.

Criterios para elegir distribuidores

En general, los criterios más adecuados para escoger los distribuidores son los siguientes:

- El tamaño del distribuidor.
- La imagen del distribuidor.
- Los servicios que brinda el distribuidor.
- La admisión de nuevos productos.
- La admisión de los stocks.
- La participación en los gastos de comunicación.

El tamaño del distribuidor se mide, generalmente, por la cifra de ventas. Siempre hay una correlación entre la cifra de ventas y la superficie del establecimiento. Para poder determinar el tamaño del distribuidor se debe prestar atención al volumen de sus ventas. 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, marca de harinas, fabrica budines que comercializa a través de la cadena de supermercados Jumbo.

Respecto de la imagen del distribuidor, podemos decir que el tipo de establecimiento, su distribución, el personal de venta, la calidad de los productos, el mobiliario de exhibición, entre otros, son factores que contribuyen a conformar la imagen del punto de venta y que este sea considerado más o menos interesante para un productor específico.

Los servicios que el distribuidor pueda realizar es un criterio muy importante para la selección de estos. En ese sentido, la instalación, la garantía, la formación, el servicio técnico, el mantenimiento, las condiciones de compra, entre otras cuestiones, configuran elementos que hacen sobresalir un punto de venta para los fabricantes.

En cuanto a la admisión de nuevos productos es un criterio decisivo para aquellas firmas que lanzan anualmente una serie de productos nuevos y que tendrán 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.

Por último, participar 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.

La distribución selectiva tiene elementos en común con la distribución exclusiva, que son las ventajas de contribuir a la imagen, al prestigio, 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.

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 y 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.

Ventajas y desventajas de la distribución selectiva

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.
- 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.

Entre las desventajas podemos mencionar:

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

Ejemplos de 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. La 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, como El Corte, pero no los ofrecen en tiendas pequeñas. *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, aunque también 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, quioscos y otras tiendas en las que resulte provechoso ofertarlas

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.

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:

- tener que soportar un número de puntos de venta no rentable, ya que las ventas se llevan a cabo por punto de venta. Para una empresa fabricante, estar presente con sus productos en un establecimiento, supone unos gastos de distribución.

- 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 productos en ese punto de venta.

Otros inconvenientes o desventajas que presenta este tipo de distribución son:

- Lograr un control, ya que resulta muy difícil controlar las condiciones en que el producto llega al consumidor. Al utilizar una gran cantidad de intermediarios - mayoristas y minoristas-, se hace extremadamente difícil cualquier intento de contralor por parte de la empresa productora.
- Y que 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.

Para concluir con la conceptualización de la distribución intensiva, mencionaremos un ejemplo que ilustre todo lo que venimos analizando. *Nutella* es la marca preferida por los consumidores por lo que hay relación de gran fidelidad entre estos dos elementos de la compra-venta. Persigue una estrategia de producto 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 pueden conocer los productos y, además, hacen uso de los medios de comunicación para realizar diferentes anuncios de publicidad.

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, 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, destinados a los clientes de mayor poder adquisitivo. La 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. El objetivo principal es que el cliente se sienta único y especial con la adquisición del producto y con la atención recibida.

Para lograr este objetivo es imprescindible, por lo tanto, 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.

Concepto de franquicia

Una **franquicia** es 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. 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.

Por el contrario, entre las desventajas para el franquiciado podemos mencionar:

- 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 empresas. Con la posibilidad de la franquicia, las empresas tienen la oportunidad de crecer y expandirse sin necesidad de aportar una cuantiosa inversión. Por otra parte, la empresa franquiciadora puede mantener cierto control permanente sobre la franquicia.

Ejemplo de 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.

Todos son productos están dedicados a colaborar para que los clientes puedan mantener un estilo de vida más saludable, y cumplir con objetivos de salud, de bienestar y de longevidad. Hoy por hoy, las franquicias *Vitalcer* se han convertido en una de las mejores opciones para no solo evitar pérdidas, sino, además, para lograr una rentabilidad sostenida en el tiempo.

Tipos de mercado de consumo habitual

El primero que vamos a analizar es el hipermercado. El **hipermercado** es 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 solo lugar. El primer hipermercado europeo fue creado por *Carrefour* en 1963, en Sainte-Geneviève-des-Bois –Essonne–, una población del área metropolitana de París.

Las características principales del hipermercado son:

- 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.
- Ofrecen muchos servicios de atención y uso de los clientes.
- Respecto de los precios y márgenes son bajos y las rotaciones de los productos son altas por la demanda que sufren por parte de los consumidores.
- Los fabricantes se aprovisionan directamente mediante su central de compras.
- El sistema de venta es en libreservicio.
- Llevan adelante continuas campañas de publicidad para mantener cautivo a los clientes.
- Y por último hacen uso del *merchandising* y de publicidad en el lugar de venta.

En general, la estructura de un hipermercado consta de seis sectores con sus secciones y sus jefes. Los jefes de sector, junto con el director del establecimiento y el *controller*, fijan las políticas comerciales y los objetivos que persiguen.

Otro tipo de mercado de consumo habitual es el supermercado. Un **supermercado** 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 en forma de franquicia. Pueden tener más sedes en la misma ciudad, estado o país. 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, y de esta manera, generar beneficios.

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.
- Supermercados de venta de productos de consumo masivo perecederos y no perecederos.

Otros tipos de establecimientos comerciales con estas características son:

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

Ahora vamos a conceptualizar brevemente cada uno de ellos. Los autoservicios son un tipo de establecimiento en el que el cliente puede elegir y seleccionar personalmente los productos que desea adquirir.

Los minisúper son establecimientos que están ubicados en un área de venta aproximada de 250 m². Venden una amplia variedad de productos, como bebidas alcohólicas y analcohólicas, congelados, productos de limpieza, entre otros

Las tiendas de conveniencias 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.

Las bodegas son los establecimientos comerciales cuyos terrenos ocupan una superficie aproximada que se extiende desde los 500 hasta los 1500 m². Tienen una diversidad de

productos mucho mayor comparadas con las tiendas de conveniencias. Se sitúan en áreas urbanas con una densidad de población moderada y cuentan con diferentes opciones de servicio

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.

Ahora 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 chinos tiene 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.

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.

En cuanto a su estructura, podemos decir que los supermercados chinos, en su mayoría, están administrados por una o dos familias, y 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. 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.

Además, 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 y, además, pueden abrir sus puertas varias horas por día. Todas estas cuestiones hacen que los supermercados chinos sean elegidos por la relación precio/variedad.

Otra de las razones del éxito de los supermercados chinos 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. La opción de este tipo de locales les resulta más cómoda que ir a algún hipermercado para comprar unos pocos productos.

Esta tendencia de consumo de los hogares unipersonales llevó a reflexionar acerca del *packaging*. Como veremos más adelante, el *packaging* cumple cuatro funciones esenciales. En este caso específico, 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

Según indican los autores Kotler y Armstrong en el libro *Marketing, versión para Latinoamérica*. De esta manera, 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 *Costco*, *Target*, *Sears/Kmart*, *Macy's*, *JCPenney* y *Kohl's* 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 *Kroger*, el principal minorista de productos alimenticios; 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*.

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. En promedio, y en todo el mundo, *Walmart* atiende a sus clientes más de 200 millones de veces por semana.

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, como *REI* o *Williams-Sonoma*, y enormes tiendas de descuento, como *Costco* o la ya analizada *Walmart*

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 nacionales de minoristas de especialidad, como *REI* o *Williams-Sonoma*, y enormes tiendas de descuento, como *Costco* o la ya analizada *Walmart*.

Clasificación de tiendas

Para clasificar las tiendas se utilizan diferentes variables, como la cantidad de servicio que ofrecen, la variedad y 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.
- 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 tienda 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 *Liverpool* y *C&A*.

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*.

Las tiendas de conveniencia 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.

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: de descuento en general, *Wal-Mart*.

Las tiendas detallistas de precio reducido, en cambio, venden productos que adquieren a precios más bajos que los de mayoreo, y venden a precios más bajos que al detalle. Con asiduidad incluyen artículos sobrantes, en exceso e irregulares obtenidos a precios reducidos directamente de los fabricantes o de otros minoristas. 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*.

Las tiendas minoristas independientes de precio reducido son propiedad de empresarios quienes, además, las manejan o por divisiones de corporaciones detallistas más grandes. Por ejemplo, *TJ Maxx*, 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, como por ejemplo la ya mencionada *Costco*.

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*, 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 *Pyrca*, muy reconocida en España.

Cantidad de servicio

En cuanto a la cantidad de servicio, los comercios minoristas, en general, pueden ofrecer uno de tres niveles de servicio. La cantidad de servicio 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.

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. Sus elevados costos de operación redundan en precios más altos.

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. Estas tiendas ofrecen más servicios, lo que implica costos de operación más altos. Esto se traduce a los clientes en precios más elevados.

Los autores Philip Kotler y Gary 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. 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.