

# Las Claves del Comercio Minorista en la Argentina



**TESIS** – Diciembre 2008

---

UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Carrera: Maestría en Dirección de Negocios  
**USAL**

Tutor: Lic. Pablo Olmedo

Autor: Dr. Federico Diego Ferchero

# Índice

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| <b>Introducción</b> ..... | Pag. 4 |
|---------------------------|--------|

## **PRIMERA PARTE - El Retail “puertas afuera”.**

### **1. Consideraciones Generales**

|   |         |
|---|---------|
| 1.1 ¿Qué es el Retail? .....            | Pag. 7  |
| 1.2 Evolución histórica del Retail..... | Pag. 11 |
| 1.3 Diferentes Formatos del Retail..... | Pag. 13 |

### **2. Como hizo el retail para ganar la guerra al fabricante**

|   |         |
|---|---------|
| 2.1 Tangible vs. Intangible.....  | Pag. 19 |
| 2.2 Los Canales de Distribución – Breve reseña.....                           | Pag. 22 |
| 2.3 Marcas Propias – La primera batalla del retail.....                       | Pag. 24 |
| 2.3.a) ¿Cómo se da el escenario de la Marca Privada en el mundo?.....         | Pag. 29 |
| 2.3.b) El caso Pinturerías del Centro.....                                    | Pag. 32 |
| 2.4 La Generación de valor y el nuevo cliente.....                            | Pag. 37 |
| 2.4.a) La Gestión de Satisfacción al cliente como elemento diferenciador..... | Pag. 43 |
| 2.5 Franquicias – Retail Omnipresente.....                                    | Pag. 45 |
| 2.5.a) Tipos de Franquicias.....  | Pag. 53 |
| 2.5.b) El Franchising en la Argentina.....                                    | Pag. 54 |

|  |         |
|--|---------|
| <b>3. Conclusión de la Primera Parte</b> ..... | Pag. 58 |
|--|---------|

## **SEGUNDA PARTE - El Retail “puertas adentro”.**

### **1. Consideraciones Generales**

|  |         |
|--|---------|
| 1.1 Introducción a la segunda parte..... | Pag. 61 |
| 1.2 Los factores claves del retail.....  | Pag. 61 |

|   |                |
|---|----------------|
| 1.3 Las 8 claves de éxito del retail.....     | Pag. 63        |
| 1.4 La Tienda: .....                          | Pag. 66        |
| 1.4.a) La Tienda – Conclusión .....           | Pag. 76        |
| 1.5 La Comunicación.....                      | Pag. 76        |
| 1.6 El Personal.....                          | Pag. 81        |
| 1.6.a) Operaciones vs. Ventas.....            | Pag. 82        |
| 1.6.b) Los RRHH y el Retail.....              | Pag. 85        |
| 1.6.c) Indicadores de Desempeño.....          | Pag. 86        |
| 1.6.d) Estándares no negociables.....         | Pag. 88        |
| <br>  |                |
| <b>2. Conclusión de la Segunda Parte.....</b> | <b>Pag. 90</b> |
| <br>  |                |
| <b>Bibliografía.....</b>                      | <b>Pag. 93</b> |



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Introducción

¿Qué es el retail? ¿Por qué se decidió prestarle atención y hacerlo el centro de esta tesis? Básicamente porque es sector que mas ha crecido en los últimos años y de manera sorprendentemente y rápida ha acaparado la rentabilidad de la cadena de distribución en una carrera que parece no tiene frenos.

El formato de la venta minorista: las grandes cadenas, las medianas, las chicas, en fin; las que sean; si entienden la idiosincrasia, respetan un modelo de gestión, logran una identidad y establecen un paradigma propio, están destinadas a la gloria comercial. Como dice Chetochine en, a mi juicio, la obra máxima del marketing retail "Marketing Estratégico de los Canales de Distribución" citando a Bernardo Trujillo: "la distribución es una isla de pérdidas en el medio de un océano de beneficios" (Chetochine: 1996,15)

Desde que se empezó a estudiar la problemática del retail ha surgido como interrogante cual es el comienzo, el punto de partida para éxito comercial en un negocio de venta minorista. No solo de la experiencia recogida en los últimos 10 años gerenciando retail, sino de algunos autores específicos (en nuestro medio no hay muchos especialistas en el tema: D Andrea, Rico, Doria) se sustrae que las cadenas de negocios, el retailer de ahora en mas, le ha ganado la batalla de la rentabilidad al fabricante. Es decir durante muchos años, cuando la vedette era el producto, el retailer lo necesitó para hacerse fuerte, conocido, elegido. Con el correr del tiempo, la amplitud de la cadena de distribución (la aparición de cada vez mas eslabones en forma de distribuidores) y el aprovechamiento de la presencia del cliente final, hicieron que esa ventaja, ese diferencial único e imprescindible, fuera acrecentando día a día el caudal monetario en sus cajas registradoras. ¿Cómo se dio este proceso? ¿Cuales fueron los motivos? Se intentará desentrañar estas cuestiones para establecer la base de la fortaleza del retail en nuestros días.

Se comenzará analizando y desentrañando que es el Retail "puertas afuera". Sus diferentes formatos, su evolución histórica y su exposición actual. También las marcas propias y el sistema de franchising que fue uno de los puntos clave de su expansión territorial. No se dejará de lado al cliente: el cliente final. La elección del cliente hace a

la continuidad de la relación comercial. Y un detalle de lo más importante: el acceso que hoy tiene el cliente final al producto. Como fue cambiando a través de los años. Cambios que tuvieron que ver con la accesibilidad al producto. La tecnología, la globalización, los nuevos hábitos culturales de compra, etc hicieron que este nuevo cliente tuviera la viabilidad absoluta para comprar lo que el retailer le ofrece.

La primera gran hipótesis, en este contexto del “Retail puertas afuera” es:

**El Retail le ha ganado la batalla al Fabricante transformándose en el eslabón mas importante de los cadena de distribución, ahí es donde radica su particular éxito y su continuo desarrollo.**

El otro foco será recorrer y entender el Retail “puertas adentro”, como es su organización, cuales son las claves para construir su éxito. Tomando el concepto de Claves de D Andrea: el pentágono: Producto, Plaza, Precio, Publicidad (las cuatro “P” del marketing) y el Personal. Estas son las claves a través de las cuales se crea valor; y el Triángulo: Sistemas, Logística y Proveedores; éstas apuntan a la eficiencia operativa.

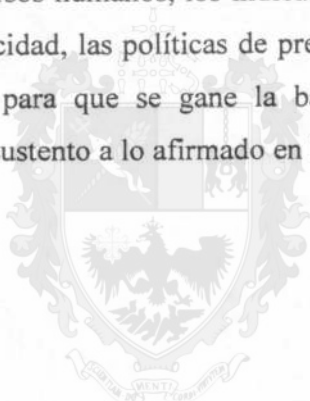
También se analizarán los Indicadores de Desempeño, la función operativa que es imprescindible en el retail (sobre todo cuando se piensa que solo es necesario vender y vender, y se pierde de vista todo un andamiaje de funciones operativas que son las que soportan la gestión comercial. Se hará hincapié en el Personal del Retail. Como se verá luego el cliente final hoy en día es fundamental, es un nuevo cliente, mas informado y sobre todo menos leal, por lo tanto el personal del punto de venta juega un papel clave en la retención y fidelización de esos nuevos clientes.

A partir de estos elementos de análisis se intentará establecer las claves para el éxito. La segunda gran hipótesis y en el contexto del “Retail puertas adentro” es:

**En el retail existen elementos clave que si son entendidos y explotados en forma eficiente redundan, inexorablemente, en el éxito comercial.**

Conclusión: Se dividirá el análisis en 2 grandes grupos: **El Retail “puertas afuera”**, es decir, ¿qué es el retail?, ¿cómo evolucionó históricamente?, ¿cómo se dio la batalla entre retail y fabricante que lo llevó al actual posicionamiento de sector dominante?, ¿cómo creció a partir de sucesos como las marcas propias o “marcas del distribuidor”? y ¿cómo logró expandirse y multiplicarse a partir del franchising? También se analizará al cliente final que es el que al concretar la venta le da vida a todo el engranaje anterior presentado formalmente como la cadena de distribución. De esta forma y con estos elementos se darán los argumentos para sostener la primera hipótesis.

Por otro lado y en la segunda parte se ingresará virtualmente a la tienda y se analizará el **Retail “puertas adentro”**, es decir: como se organiza en negocio, el portafolios de productos, los recursos humanos, los indicadores de gestión, los sistemas, la logística, la promoción y publicidad, las políticas de precios, etc. Es decir, cuales son las claves que deben atenderse para que se gane la batalla final de la venta y la rentabilidad. Así también se dará sustento a lo afirmado en la segunda gran hipótesis.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

# **PRIMERA PARTE - El Retail “puertas afuera”.**

## **1. Consideraciones Generales**

### **1.1 ¿Qué es el Retail?**

Siempre en el marco de la Estrategia Comercial, el Retail es el lugar en el cual se hacen accesibles los productos a los Consumidores. La palabra “Retail” viene del francés “retailer” que significa recortar. Viene de “detail”, es decir detalle.

Conclusión: El retail facilita las compras y hace posible que el cliente se encuentre con el producto.

El Distribuidor minorista o detallista entonces es la empresa comercial que vende productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución. Y no es un dato menor, es el que tiene el contacto con el mercado. El comercio minorista compra productos en grandes cantidades a fabricantes o importadores, directamente o bien a través de un mayorista (distribuidor). Sin embargo vende unidades individuales o pequeñas cantidades al público en general en un espacio físico llamado tienda. Algunos de los datos que reflejan la situación del retail en nuestro país indican, por ejemplo, que las cinco primeras cadenas de supermercados emplean alrededor de 35.000 personas, facturan anualmente más de U\$s 5000 millones y comercializan aproximadamente un 30% del consumo total de alimentos y bebidas.

En otro orden, los Shopping Centers que tienen menos de 20 años de historia en nuestro país representan en algunos rubros, como el de la indumentaria, concentraciones de demanda del orden del 50/60%. En este contexto de gran competitividad y grandes jugadores es impensable proyectar la apertura de un nuevo punto de venta, esperando que los clientes lleguen por sí solos. Para que la venta de un producto o un servicio sea rentable, es necesario atraer a los compradores y en algunos casos producir profundos cambios en sus hábitos actuales. Pero evidentemente toda actividad comercial requiere planificación.

El crecimiento de los centros urbanos plantea la necesidad de descentralizar y multiplicar los puntos de venta, generando concentraciones en distintas áreas geográficas. Esto trajo aparejado el desarrollo de avenidas, como las calles Florida o Santa Fe, y centros comerciales, como Lomas de Zamora, Ramos Mejía o Martínez. Posteriormente, nuevas concentraciones dentro de esos centros comerciales dieron lugar a las galerías y luego a los paseos de compra. La especialización, como una nueva forma de concentración, dio origen tanto a las zonas geográficas de ventas especializadas en un rubro, como a los Megastores especializados. Entre las primeras, son características la avenida Warnes, centro comercial especializado en todo lo relacionado con los repuestos de autos, las joyerías y relojerías de la calle Libertad y las mueblerías de la avenida Belgrano. Entre los Megastores, podemos mencionar algunos desarrollos de los últimos años como Musimundo, Pinturerías del Centro o El Mundo del Juguete. La tendencia de los últimos años es nuevamente hacia la concentración, traducida en soluciones integrales como los hipermercados, Shoppings y centros de entretenimiento. En ellos, todos los integrantes de un grupo familiar pueden satisfacer sus expectativas de consumo al mismo tiempo. Históricamente, la actitud de los retailers frente a sus potenciales clientes fue más pasiva que activa, especialmente si analizamos a los proveedores de servicios: bancos, compañías de seguros, concesionarias de automóviles, estaciones de servicio, etc. La estrategia fue siempre ampliar el área de cobertura geográfica de la red de distribución, abrir nuevas bocas y esperar que los clientes lleguen a golpear las puertas. La imperiosa necesidad actual de cambiar esa posición reactiva por otra inteligentemente proactiva ha hecho que tomaran mayor valor las técnicas del retail marketing. Este nuevo campo está definido por la aplicación de herramientas de marketing específicas, destinadas a analizar, planificar, poner en marcha y controlar los programas concebidos para lograr la máxima satisfacción del cliente. Dentro de ese marco, el principal objetivo es optimizar la rentabilidad.

En función de introducirnos en el mundo del Retail, afirma D Andrea: “El afán por facilitar las compras y aprovechar el tiempo ha llevado a plantear lugares mas atractivos con actividades cada vez mas complejas para atender a los consumidores. Las diversas circunstancias de compra han impulsado el surgimiento de una variedad de

formatos, desde las tiendas departamentales, los shopping malls y los hipermercados a las tiendas de especialidad, los supermercados, el hard discount y las pequeñas tiendas de conveniencia. La competencia creciente entre estos formatos, la evolución de la demanda y el crecimiento de las cadenas de diferentes tipos de oferta minorista ha hecho cada vez mas compleja esta función simple en apariencia. “(D Andrea: 2004,9). Es decir, el retail ha evolucionado en el tiempo, su función básica, que es la de poner al alcance del cliente final las mercancías, se ha profesionalizado y se ha adaptado primero a las características del producto, que durante mucho tiempo fue la vedette, para luego hacerlo en función del cliente que es quien en definitiva decide finalmente en su compra el éxito del negocio. Es interesante el análisis de D Andrea, ya que al hablar de diferentes formatos, lo que está haciendo es plantearnos la existencia de una constante evolución. El retail se va re inventando a medida que cambian las condiciones del mercado, la competencia y el cliente final, y una de las más importantes claves de supervivencia en este contexto es precisamente esta capacidad de ser flexibles para saber adaptarse a estos cambios.

Un ejemplo claro fue en la Argentina fue el de Grandes Pinturerías del Centro mencionado antes. De ser una ferretería en los 60', paso a ser una Pinturería en los 70' buscando especializarse, luego incorporó una cadena de pinturerías del interior (Ripon, con sucursales en Mar del Plata, Córdoba, Salta, Tucumán, Mendoza) para transformarse en una cadena nacional, en los 90' decidió expandirse a través del esquema de franquicias llegando a contar con mas de 100 puntos de venta. Para esto necesitó simplificar la operatoria comercial: incorporó el concepto de “autoservicio” en sus puntos de venta y “modelizó” la gestión comercial de su cadena a fin de que pueda ser trasmitida a los nuevos socios- franquiciados. Este es un buen ejemplo de cómo un negocio se fue reinventando permanentemente, adaptándose a nuevos escenarios, a nuevos clientes, en busca siempre del éxito comercial que logradamente obtuvo, por ser hoy día el mas importante retailer en la comercialización de pinturas de la Argentina. Conocí el negocio a mediados de la década del 90' cuando ingresé como comprador. La función de comprador en una empresa de estructura familiar como era en ese entonces me permitió acceder al corazón del negocio. El comprador, maneja el precio de costo, la rentabilidad y por lo tanto el precio de venta. Decide que productos incorporar y cuales descartar, manejando el marketing de producto del negocio. Desde esa posición luego llegué a la

Gerencia de Operaciones y luego a la Gerencia Comercial de la cadena. En esa transición de funciones pude entender, “desde adentro” la evolución del negocio. Para completar el recorrido por Pinturerías del Centro solo agregar que en el año 2000 fue adquirida por el fabricante más importante de pinturas de la Argentina, la firma ALBA y esto marcó otro hito, un fabricante bajando al mercado del retail. Es muy importante este último dato ya que a partir de esta operación se desencadenaron una serie de sucesos muy ricos para este análisis. El mercado de la pintura asumió una situación hasta ahora no conocida. Un fabricante ahora tenía su propio retail, y esto era lo extraño y lo que generó reacciones de lo más sorprendentes. Por ejemplo, hubo otros fabricantes que eran proveedores del retail que decidieron no venderle más por considerar que ahora era un competidor, hubo clientes del fabricante que tampoco le compraron más ya que asumieron lo mismo. Se puso en juego el rol cliente-proveedor-competidor, y todos los involucrados asumieron una situación falta de identidad en un escenario que les era totalmente desconocido. En el medio de esta confusión todos siguieron haciendo su negocio y la mayoría de los actores ganó plata.

Se volverá luego a los ejemplos del Mercado de la Pintura que tanto conozco y a la problemática del fabricante transformado en retailer, y con esto podremos ir explicando y describiendo el desarrollo de este trabajo. Se abarcará el análisis de definición desde dos puntos de vista, primero un recorrido histórico sobre la evolución del retail y luego, desde otro plano, una descripción de los diferentes formatos.