

IN457 - GESTION DE RETAIL

PRIMAVERA 2006

PROFESOR: CLAUDIO PIZARRO T.



# GESTIÓN DE RETAIL

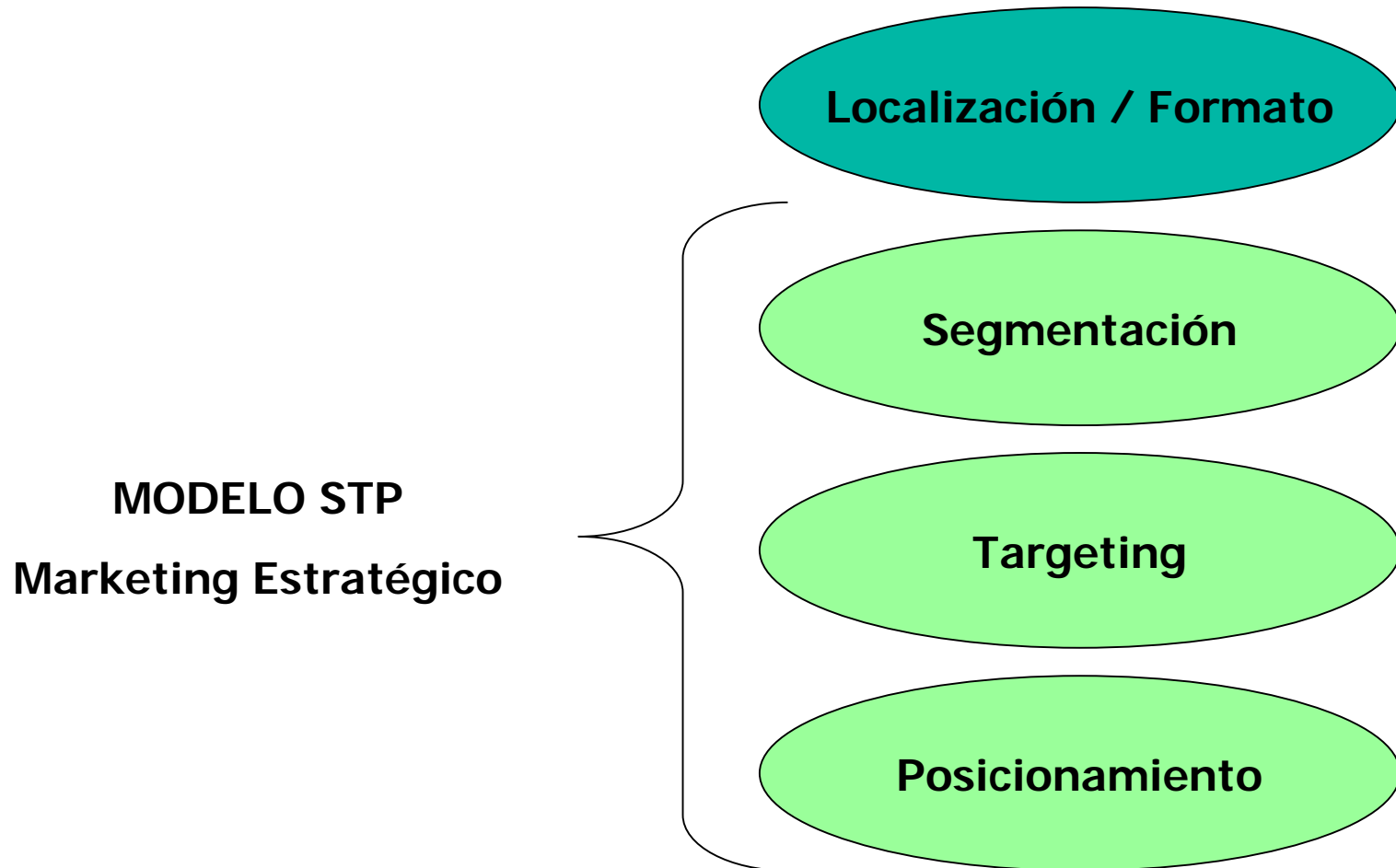
## ESTRATEGIAS

### Agosto 2006

# *Contenidos*

- Localización y Formato
- Modelo STP

# *Componentes de la Estrategia*



# Formatos

- Farmacias:
  - Drugstore
  - Farmacia con Góndolas
  - Sólo farmacias



- Supermercados:
  - Tienda de Conveniencia
  - Supermercado tradicional
  - Hipermercado
  - Megamercado
  - Otros



# *Formatos*

Un estudio en USA de Fox, Montgomery y Lodish (abril 2000), en lo que es un primero relacionado con hábitos de compra entre diferentes formatos, se encontró que:

**“La variabilidad del Gasto de las personas entre un tipo de tienda y otra, es mayoritariamente explicado por el TIPO de FORMATO”**

# Formatos

Esto significa que la competencia entre formatos no es muy fuerte, **la competencia es fuerte dentro de tiendas de un mismo formato.**

Ejemplo: alianza CENCOSUD – SALCO BRAND

Tiendas de Conveniencia OK Market se instalarán en estacionamientos de algunos Hipermercados JUMBO.

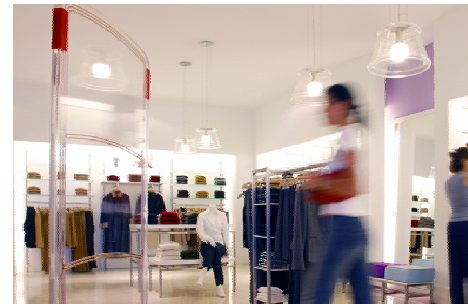


# Formatos

En realidad la demanda está determinada por **la oferta de las tiendas.**

Así, una tienda que dice ser la más barata, lleva a la gente que quiere comprar más barato; la que ofrece variedad, a la que quiere variedad, etc.

**Esto se llama efecto CLIENTELA**





***No olvidar...***



***...Que existe una directa relación  
entre el formato del Retail y la  
necesidad que el Shopper desea  
satisfacer.***



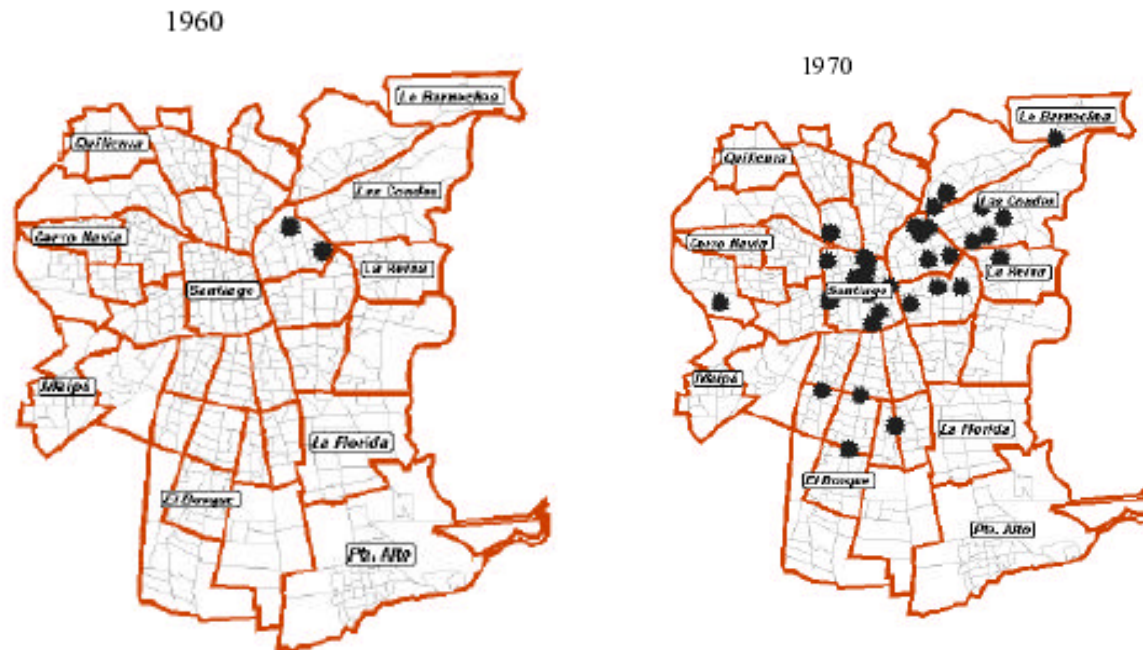
# Localización

Es la **ubicación física de las tiendas** en distintos sectores, considerando variables demográficas y socioeconómicas.

*"el objetivo de este paso es medir o estimar el potencial que tiene el canal de distribución en el lugar escogido. Durante esta etapa se deben identificar potenciales sitios de ubicación. Asimismo, se deben considerar las características demográficas y socioeconómicas de la población de impacto. Durante esta etapa es importante que el canal estime los niveles de saturación del área, su potencial de crecimiento, el número de competidores y el potencial de compra de los consumidores objetivos".*

# Localización

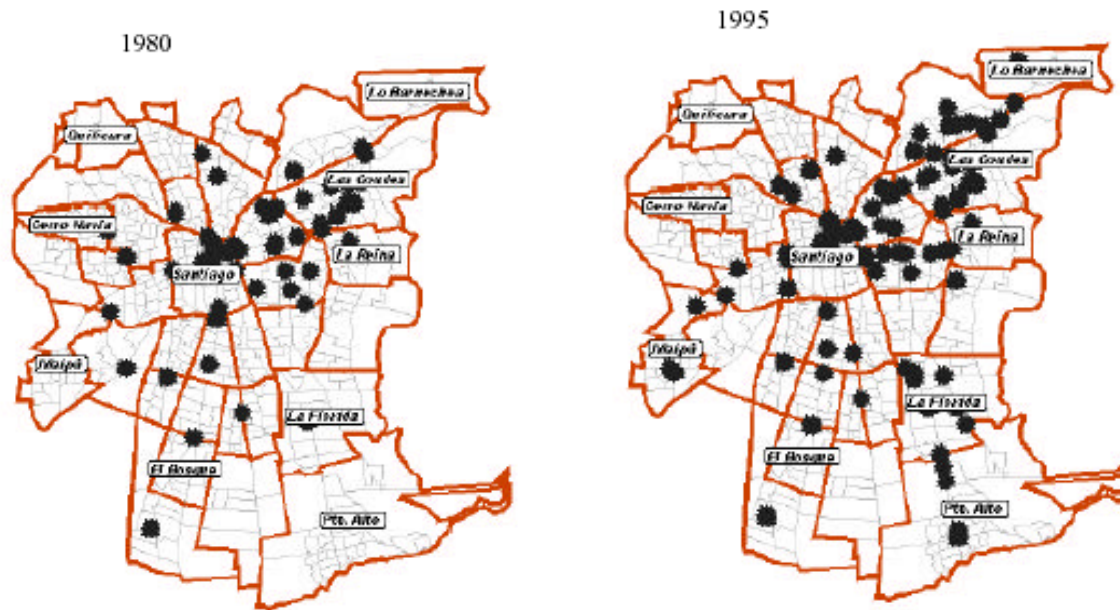
Estudio de la localización de los supermercados en Santiago.



Fuente: CERDA TRONCO Jorge Cerda Troncoso, "Localización y lógica comercial de los supermercados, Santiago de Chile 1958 – 2000, Año 2000.

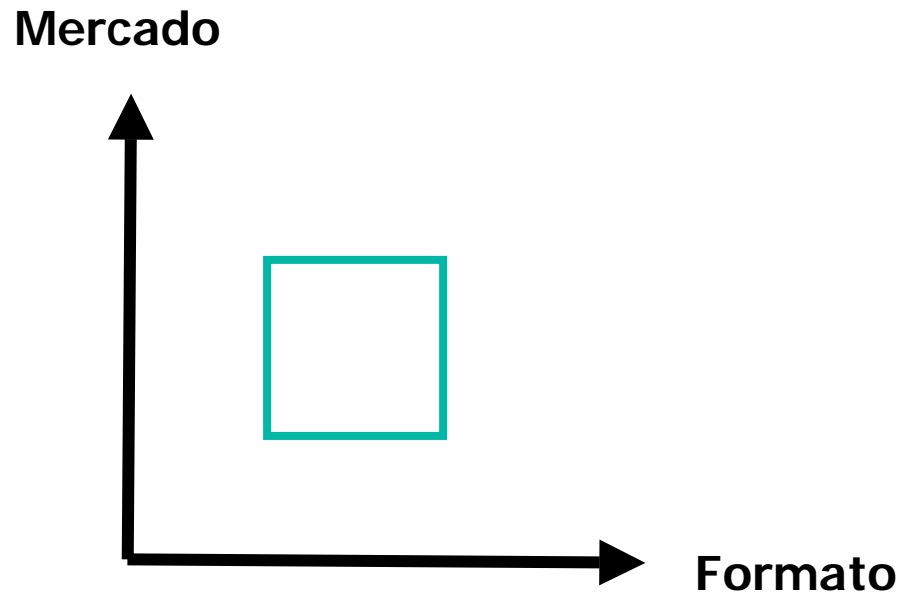
# Localización

Estudio de la localización de los supermercados en Santiago.



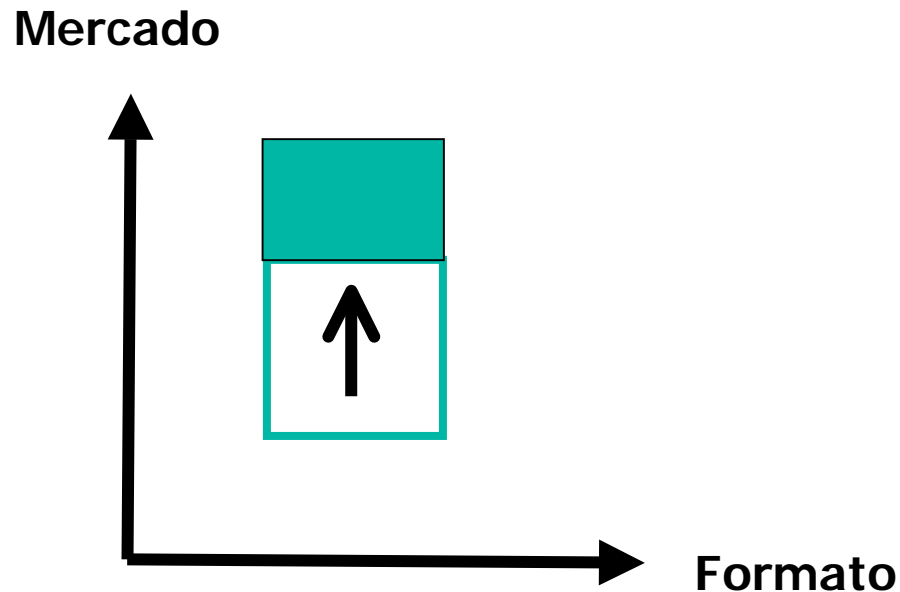
Fuente: CERDA TRONCO Jorge Cerda Troncoso, "Localización y lógica comercial de los supermercados, Santiago de Chile 1958 – 2000, Año 2000.

# ***Formatos / Localización***



El Crecimiento, especialmente cuando un negocio específico se pone muy competitivo nos lleva a buscar cambios.....

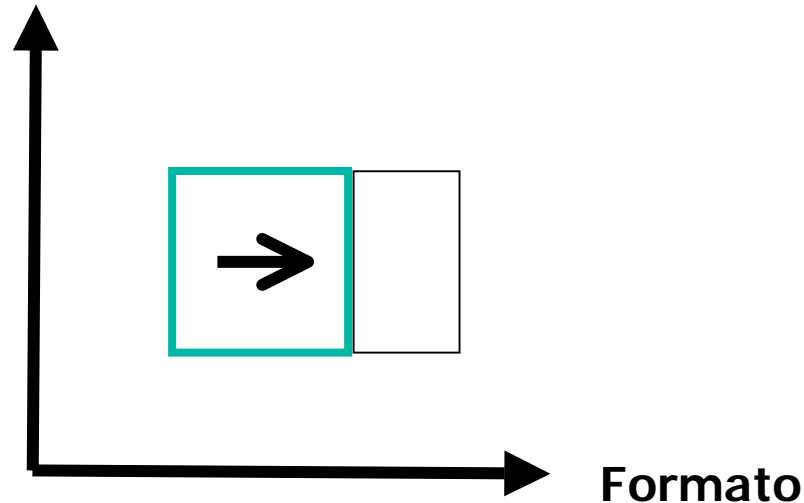
# ***Formatos / Localización***



Si quiero crecer, puedo hacerlo hacia otro mercado. (Una tienda en otra localización)...

# *Formatos / Localización*

Mercado




...O puedo cambiar o agregar otro formato.

Especialmente cuando ya no quedan mercados interesantes sin explotar y/o cuando la competencia es grande.

# ***Formatos / Localización***

En la medida que un FORMATO madura, los Retails necesitan innovar en Formato. Si no lo hace uno, lo hará el competidor.

Esta dinámica  Necesidad de renovar el  
FORMATO



# *Etapas en la vida del Formato*

1. OPTIMIZAR EL FORMATO EXISTENTE.
2. EXPANDIR EL FORMATO EXISTENTE.
3. CREAR NUEVO FORMATO.



# 1. *Optimizar el Formato Existente*

A. Evalúe la Proposición de Valor que está haciendo

**La proposición de Valor es una Declaración Explícita de los resultados palpables (tangibles) que recibirán los consumidores/clientes cuando compren en nuestro local/cadena**

**“Las cosas bonitas no tienen por qué ser caras y de uso exclusivo de aquellos que tienen más dinero”.**

**Mauricio Russo.**

**Casa & Ideas**

# 1. Optimizar el Formato Existente

## B. Evalúe la Variabilidad entre Tiendas.

Es necesario mirar todas las tiendas y tratar de entender porqué a algunas les va mejor que otras.

Muchas de esas razones pueden ser modificables.

### Razones de Mercado

- Tipo de Localización
- Frecuencia promedio de compra
- Estratif. Soc/ec de los clientes
- Competencia

### Razones de Formato

- Tamaño de las tiendas
- Mix
- Nivel de Servicio
- Otras facilidades

# 1. *Optimizar el Formato Existente*

## C. Empowerment Local.

- Potenciar la 1ª Línea dando un cierto grado de responsabilidad.
- Equipar la 1ª Línea con Información. (Indicadores de desempeño)
- Capacitación.
- Incentivos.



## 2. *Expandir el Formato Existente*

### A. Expansión territorial

- Definir áreas de Expansión
- Identificar localizaciones interesantes dentro de esas áreas.
- Seleccionar las con mayor potencial



## 2. Expandir el Formato Existente

B. Establecer modelos de operación alternativos

- Cooperación con otros Retails.
- Franchising.



## ***2. Expandir el Formato Existente***

### C. Adopción de [Formatos Suplementarios](#).

El tema es como mantener la Propuesta de Valor con cambios en el Formato.

Cambios típicos:

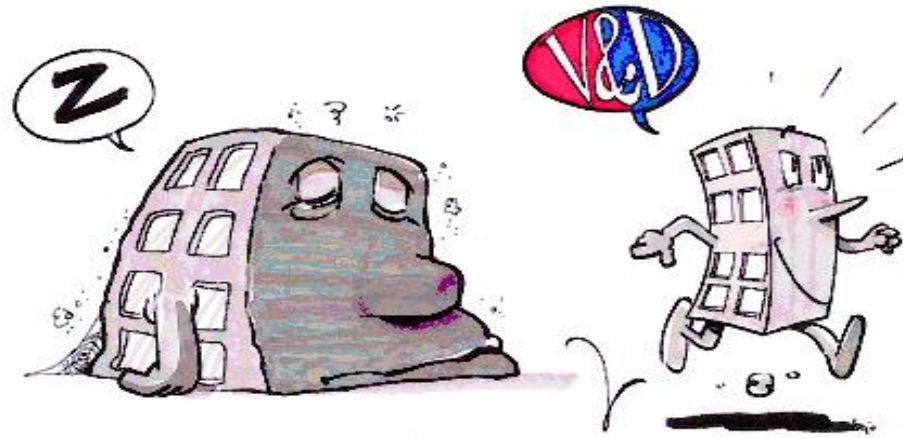
- Profundización del Surtido. (Ej. Niño&Idea)
- Cambio de Tamaño y reducción de categorías. (Formatos Express)

**Estos formatos están a medio camino entre el Formato existente y uno completamente nuevo.**



## *2. Expandir el Formato Existente*

Si ya el crecimiento no es posible  
con el Formato existente,  
entonces no queda sino....



...Desarrollar un nuevo Formato.

### ***3. Desarrollar un Nuevo Formato***

- a. Análisis de los Clientes.**
- b. Análisis de la Competencia.**
- c. Análisis de las Capacidades Internas.**
- d. Renovación del back room, y no sólo del front room.**
- e. Formular y Evaluar la Nueva Propuesta de Valor.**
- f. Que todo haga sentido económico.**

### ***3. Desarrollar un Nuevo Formato***

#### A. Análisis de los Clientes.

- Entender qué es lo que lleva a los clientes a su tienda.
- Entender cómo compran los consumidores.
- Conocer el significado de su Marca en los clientes.

### 3. Desarrollar un Nuevo Formato



"Veamos...¿A qué Supermercado seré leal esta semana ?...."

### ***3. Desarrollar un Nuevo Formato***

#### **B. Análisis de la Competencia.**

- Entender qué les gusta y que les disgusta a sus clientes respecto de sus competidores.
- Comprender la “economía” de sus competidores.

### ***3. Desarrollar un Nuevo Formato***

#### C. Análisis de las Capacidades Internas.

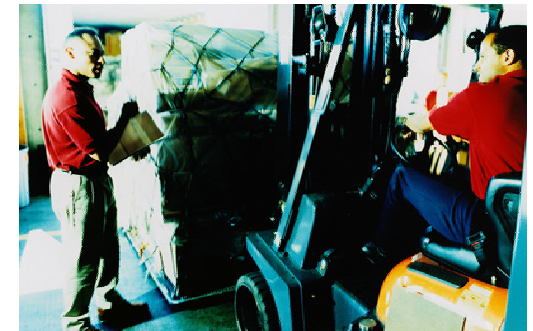
- ¿En qué es la empresa buena?. Sobre todo, ¿en qué es bueno su personal?. (“Mandos medios”)
- ¿Cuáles son las “Core Competences”?
- ¿Quiénes son los clientes que más lo quieren y por qué?

### 3. *Desarrollar un Nuevo Formato*

D. Renovación del Back Room y no solo del Front Room.

El Back Room puede ser una *core competence* importante del retail.

También puede ser un elemento central en la definición de la Propuesta de Valor.





### 3. *Desarrollar un Nuevo Formato*

E. Formular y Evaluar la nueva Propuesta de Valor.

La nueva Propuesta de Valor debe ser:

- **VISIBLE.**
- **RELEVANTE.**
- **DISTINTIVA.**



### ***3. Desarrollar un Nuevo Formato***

E. Formular y Evaluar la nueva Propuesta de Valor.

Una Nueva propuesta de valor puede significar que “abandonemos” a algunos de nuestros clientes actuales, para privilegiar otros.

***Modelo S.T.P.***

***(Segmentación- Targeting – Posicionamiento)***

## ***S. Segmentación***

**La Segmentación de Mercados es el equilibrio entre dos fuerzas en marketing:**

- 1. Los clientes son todos distintos.**
- 2. Nuestra incapacidad de diferenciar nuestras acciones de marketing tanto como nuestros clientes quisieran.**

# ***S. Segmentación***

## ***Brand Retails***

- **Segmentación fuera de la Tienda:**
  - ◆ Fundamentalmente a través de variables psicográficas => Estilos de Vida.

# *S. Segmentación*

## *Brand Retails*



UNITED COLORS  
OF BENETTON.



# ***S. Segmentación***

## ***Mass Retails***

### ■ **Segmentación dentro de la Tienda:**

- ◆ P.O.S. Proporciona información respecto del comportamiento de clientes.
- ◆ Oportunidad de segmentar de acuerdo a tipo de canastas, frecuencia de compra, etc.



# *S. Segmentación*



## *Mass Retails*



## ***S. Segmentación***

El Estado del Cliente se mide a través de 4 ESCALAS:

- Conocimiento.
- Interés.
- Confianza.
- Readiness to Buy. (¿Listo para Comprar?)

**Dependiendo de cuanto “mida” en cada una de estas escalas, entonces para estar en “ESTADO de COMPRAR”, se requiere una nota alta en estas 4 escalas.**



## *S. Segmentación*

### *Una segmentación especial*

En el Retail, la clasificación de clientes según su “canasta de Compras” es muy importante para la gestión de la tienda.

### **Relación entre Canasta y Misión.**

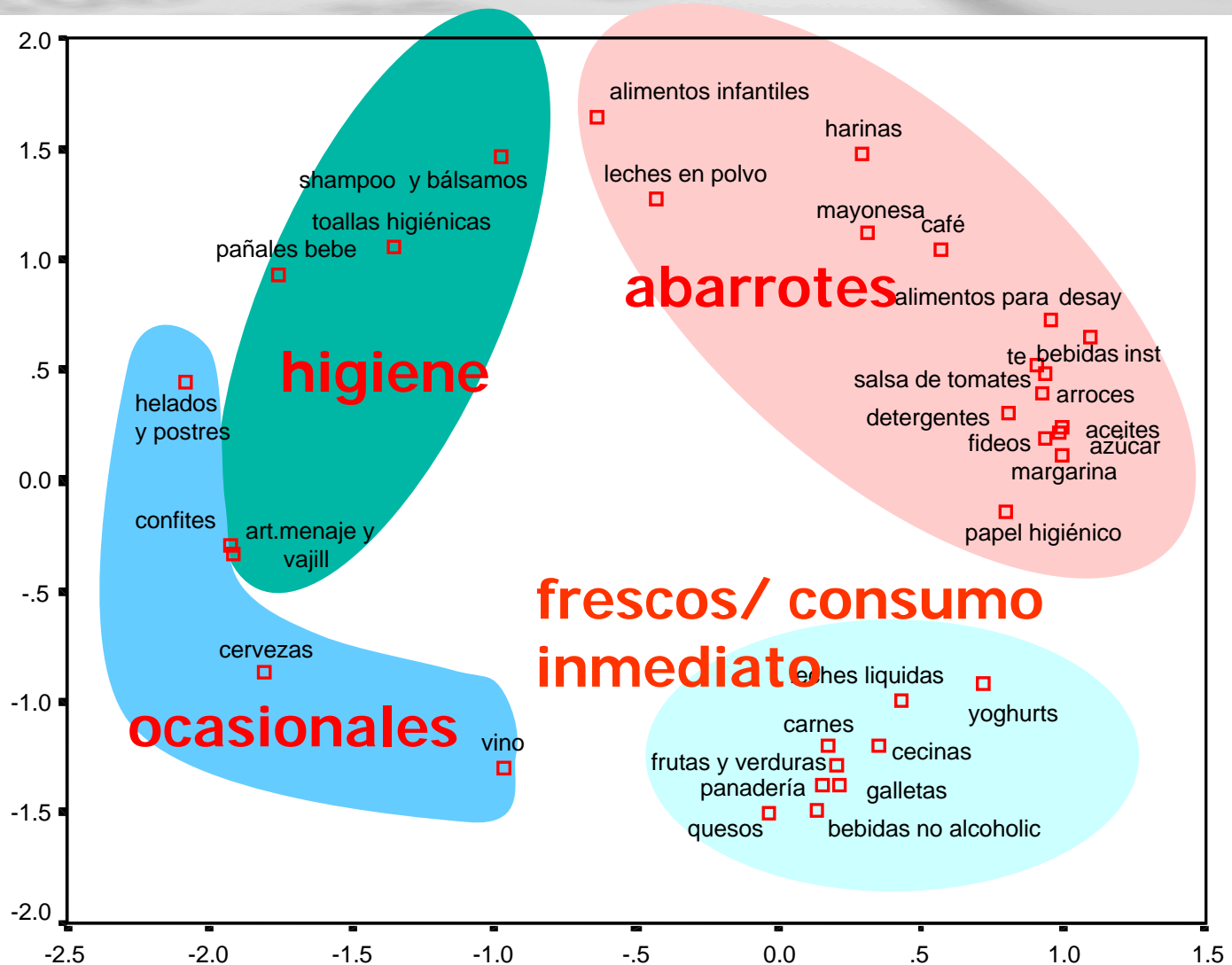
Un cliente puede ser “dos canastas distintas”

## *S. Segmentación*

### *¿Cómo identificar canastas de compra?*

- Es decir, ¿cómo identificar y entender de una forma eficiente **qué se compra con qué?**
- Distintas “canastas” son **distintos** “segmentos”.
- Respuesta se encuentra en las bases de datos transaccionales del retail!!!

# S. Segmentación – Identificando Canastas Tipo



Técnica de Análisis:  
Cluster Analysis  
(Bosch – Musalem)

# ***T. Targeting – Negocios dentro del Negocio***

- **Lo que se observa es que en este supermercado conviven 4 negocios bastante independientes.**
  - ◆ Tienda de Abarrotes.
  - ◆ Panadería y Lácteos.
  - ◆ Higiene.
  - ◆ Ocasionales.

## *T. Targeting*

### *Negocios dentro del negocio*

- Para cada uno de ellos se debe lograr un equilibrio entre: flujo de clientes, utilidades, caja, imagen (variedad).
- ¿Cómo se logra esto?
- R: Asignando en cada uno de ellos categorías a los distintos roles:
  - Generación de flujo, utilidades, imagen, etc...



# *T. Targeting*

## *Rentabilidad del negocio*

- Indicador usual: Margen/m<sup>2</sup>
- Este indicador a nivel de **categoría** es “peligroso”.
- Motivo: Existen conflictos de roles. Categorías deben ser evaluadas de acuerdo a su rol (tráfico, margen, etc...)
- Sin embargo, cada **negocio** debe responder por los metros que se han invertido en él.

# *T. Targeting*

## *Gestión de los segmentos de clientes*

- **Alternativa 1: “Aumentando el valor de la compra”**
  - **Objetivo:** aumentar el monto de la compra de productos frescos (2,5).
  - **Táctica:** “si un comprador lleva 4 categorías distintas de productos frescos” => premio (descuento, regalo).
  - **Indicadores de éxito:** variación del monto promedio, variación del número de categorías distintas.

# *T. Targeting*

## *Gestión de los segmentos de clientes*

- **Alternativa 2: “Cruce de negocios”.**
  - **Objetivo:** estimular la compra de productos frescos por parte de clientes del segmento abarrotes.
  - **Táctica:** “cupones de descuento en abarrotes a compradores de productos frescos”
  - **Indicadores de éxito:** variación del número de tickets y de las ventas de abarrotes. Más información.

## ***T. Targeting***

### ***Otros usos de la información del POS***

- Diseño del layout:
  - Intención es facilitar la compra, los productos de una misma canastas debieran ser ubicados en posiciones cercanas.
  - Consideraciones: balancear el flujo en la tienda.

# *P. Posicionamiento*

## Definición de Posicionamiento

La concepción de un producto/servicio y su imagen con el objetivo de imprimir en la mente del comprador, **un lugar apreciado y diferente** del que ocupa la competencia.



# *P. Posicionamiento*

## Definición de Posicionamiento

El posicionamiento comienza en un “producto o servicio”. Pero el posicionamiento **NO** se refiere al producto, sino a como se **ubica** el producto **en la mente de los compradores.**



## ***P. Posicionamiento***

- **Ubicarse en la mente de los consumidores significa:**
  - ◆ Ser reconocido.
  - ◆ Ser distinguido en algunas dimensiones perceptuales:
    - Ej. Retail: Precios, Surtido, Variedad, Calidad de Servicio, Cercanía.

# P. Posicionamiento

Primary Relevancy Attribute

Secondary  
Relevancy  
Attribute

Attributes	Price	Service	Product	Experience	Access
Price		Geico, Lands' End, Gold's Gym	Target, Staples, Kohl's, Maytag, Dixons, Mazda, Honda (car)	Chuck E. Cheese, Southwest Airlines, IKEA, Club Med, Gateway	Avon, E*Trade, Tide
Service	AutoZone, Tesco, Craftsman Tools, Saturn		Home Depot, Ferragamo, Gucci	Four Seasons, Kraft, Peapod, Canyon Ranch	McDonald's, Circles, Gerber, Progressive
Product	Wal*Mart, Ames, Costco, Red Roof Inns, Zara, Suave	Circuit City, Citibank, Allstate, Superquinn, Chew Truck, Cont. Airlines		REI, Midwest Express, Nike Stores, Harrods, The Disney Store, BMW, Rolex	Amway, Walgreens, Yahoo, Amazon, Coke, Kodak, CNN, Gatorade
Experience	Honda Goldwing Motorcycles	Nordstrom, Singapore Airways, Hong Kong Suits	Williams- Sonoma, Best Buy, Pier 1, Tumi, Tylenol		AOL, Hallmark
Access	Dollar General, Charles Schwab, Priceline, Visa, Carrefour, Casio	Dell Computer, American Express, M&M Mars (online)	Sony, Pepsi, Frito-Lay, 3M, Eddie Bauer, Whirlpool, Lowe's	iVillage.com, Starbucks, Marlboro	



# *P. Posicionamiento*

Ejemplos:

- LIDER vs JUMBO.
- RIPLEY vs LA POLAR.
- HOMECENTER SODIMAC vs EASY.



[www.sodimac.com](http://www.sodimac.com)