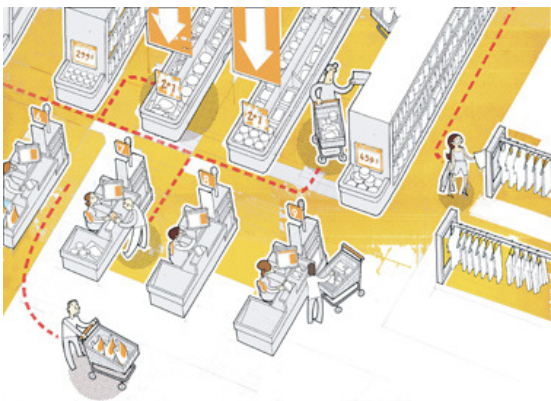


UNA INDUSTRIA QUE ENFRENTA CAMBIOS: EL RETAIL

La crisis está golpeando el consumo, el modelo tradicional de negocios de las multitiendas se está agotando, mientras que el supermercadismo se enfrenta al ingreso de nuevos operadores como Wal-Mart. La sumatoria es que este año se comenzará a perfilar un nuevo retail, con algunos toques de lo que hemos visto, pero con una fuerza de cambio importante. Para desmenuzar lo que se viene, Capital reunió a expertos de la industria, quienes hicieron sus apuestas.

En la última década la industria del retail en Chile experimentó un gran salto. Se profesionalizó y creció a niveles inimaginables, las grandes cadenas izaron sus banderas en los lugares más inesperados y la bonanza económica y el crédito hicieron que ganara terreno a otras industrias, convirtiéndose en la estrella de turno de la bolsa.

Hoy, la situación ha cambiado. La crisis está golpeando los bolsillos y se nota. La gente dejó de consumir en forma impulsiva, frenó su nivel de endeudamiento y comenzó a visitar menos los centros comerciales e hipermercados. De pronto, la prudencia comenzó a golpear a la industria, transformándola en una de las primeras víctimas de la crisis.



En medio de todos los cambios, el sector enfrenta el ingreso de un nuevo actor: Wal-Mart. Y como si fuera poco, China dejó de ser la panacea de antes, elevando los costos de los retailers.

Todos estos cambios dejan al sector frente a un nuevo escenario, que exige a sus actores ser más competitivos con menos recursos, más innovadores para seducir a consumidores más austeros y más dinámicos para enfrentar nuevos

competidores del calibre de Wal-Mart... todo un desafío para el nuevo retail.

Cambio en el modelo

En la última década la industria del retail vivió un afiebrado proceso de expansión y cambios. Pablo Turner, a quien le cupo un papel en este proceso, grafica lo que le pasó de la siguiente manera: "se compraban toneladas de mercadería y se hacían toneladas de castigo y marketing. Era un modelo de negocios bastante brutal y, desde el punto de vista del consumidor, poco atractivo; a tal punto, que ya está dando muestras de agotamiento", sentencia.

Ese crecimiento torrencial llevó a la industria a aumentar demasiado sus metros cuadrados,

hasta llegar a un “over Retailing en lo que es tienda por departamentos, con una construcción de metros impresionante”, añade Jaime Soler, gerente general de Paris.

Ha sido tanto el incremento de tiendas, que a juicio de Pablo Turner hoy hay muchos dueños de retail que, si pudieran retroceder dos años, desecharían decisiones de apertura que suman 20, 30 ó 40 tiendas.

Otra variable que vino a patear el tablero es China. El que fuera el proveedor por excelencia dejó de serlo de un momento a otro. En 2008, el proceso de deflación de precios se acabó, con una China que comenzó a elevar sus costos. Eso, sumado a un tipo de cambio mayor, puso paños fríos a la euforia. “El dólar que estaba a 430 ó 400 pesos, pasó a 580 e incluso 600 y más, y China dejó de ser intensiva en mano de obra, para serlo más en capital”, anota Jaime Soler.

Fue así como se incubaron las condiciones que en 2008 marcaron un punto de quiebre y un período de transición hacia un nuevo modelo de retail muy diferente y cuyo referente es, para muchos, la tienda de vestuario española Zara.

Pablo Turner explica que este nuevo concepto se basa en mercadería fresca, en que todo el modelo de comunicación está básicamente concentrado en el punto de venta. No necesitan comunicar porque el stock está muy fragmentado, va llegando en la forma que el consumidor está comprando y es un modelo fundamentado en el tema logístico. “Las tiendas departamentales llevan años intentando migrar hacia eso, pero les han faltado ocasión, voluntad y capacidad para conseguirlo”, comenta.

Con todo, las mutitiendas han estado trabajando, lo que se manifiesta en el desarrollo de un modelo sustentado en marcas propias y exclusivas, que ya tienen una posición importante en el mercado. De ahí las adquisiciones de marcas que han estado haciendo en el último tiempo. La estrategia tras estos movimientos es que con menos unidades puedan ser capaces de generar más caja y una oferta con más valor, pero también con un retail minorista más concentrado, manejado por las grandes tiendas.

“El modelo tenderá a ir a un mejor producto, con el mejor precio, con un componente de moda más alto, con menos unidades y liquidaciones más cortas y con más temporadas”, pronostica Soler.

La creación de marca será el caballo de batalla, asegura Agustín Solari, gerente general Retail S.A.C.I. Falabella. Explica que “el problema con los retailers es que algunos de ellos son capaces de crear marcas, pero operacionalmente son bastante complicados o tienen problemas. Otros son a veces muy buenos para la parte operacional, pero tienen poca alma. Yo creo que el primer retail del mundo que hace ese equilibrio es Zara”.

El factor Wal-Mart

Y por si esto fuera poco, Wal-Mart entró a la escena local. Las opiniones están divididas en torno a los efectos que su aterrizaje tendrá. Para algunos, su irrupción no generará grandes cambios en una industria que hace años se venía preparando.

“Creo que no es tan fácil que lleguen e impongan un estilo, porque acá el consumidor está acostumbrado a calidad. Lo que sí tiene fuerte Wal-Mart es el tema logístico, pero tampoco lo tendrá el primer día. Yo creo que recién después de un año sabremos lo que Wal-Mart puede llegar a generar. Además, las tiendas por departamentos han hecho un gran trabajo en la caída de los precios, por lo cual grandes rebajas en non food no serán tan fáciles”, se defiende el gerente de la división supermercadista de Cencosud en Chile, Marcos Crimella.

Sin embargo, para otros como la académica de la Universidad Adolfo Ibáñez y asesora de varias empresas de retail Pilar Lamana, la multinacional marcará un antes y un después en la industria. “Wal-Mart maneja marcas que hasta ahora en Chile no han podido operar los supermercados – como Wrangler y North Face– y que obviamente van a cambiar la temática que está disponible para los consumidores dentro del supermercado”, asevera.

Para Pablo Turner, el principal impacto de Wal-Mart estará en el lado logístico. “La gente presume que D&S es un tremendo operador y en la práctica es un gran constructor de marca. Si se analizan los niveles de gasto, por ejemplo, un World class como Wal-Mart está notablemente más abajo, por lo tanto lo que se verá es un impacto en los costos”.

Desde el punto de vista de los proveedores, los cambios que pueda traer Wal-Mart serán importantes, pero no al nivel de crear una revolución. Fernando del Solar, gerente general de Nestle, considera que hay que esperar los sistemas de inteligencia que aplicarán Cencosud, SMU y Southern Cross. “Para nosotros no es nuevo pasar de este negocio transaccional a un negocio de colaboración, a este modelo del new meeting. Si bien veo que hay espacios para mejorar y para aprovechar, creo que cada uno va a tomar su modelo: donde existe Wal-Mart también hay otros”, enfatiza.

Si Wal-Mart ejercerá impacto o no es discutible. Donde no hay discusión es que en el supermercadismo habrá cambios importantes este año. La entrada de Alvaro Saieh al negocio, que hoy opera a través del holding SMU, y luego la arremetida de Southern Cross con Supermercados del Sur (ambos, con participaciones de mercado más o menos importantes), hacen que los proveedores no piensen en blanco y negro, sino que tengan un tercer y hasta un cuarto actor con quienes interactuar.

Otro consumidor

En medio de todos estos cambios está el consumidor. Es él quien determinará a fin de cuentas

quién está haciendo bien el trabajo. Un tema no menor en momentos de crisis, en que el consumo baja considerablemente y se requiere de inteligencia y disciplina extrema para cazar a un comprador más austero.

“Pienso que ya la gente no puede comprar más cosas y que en esta crisis se producirán un ajuste y un cambio en el comportamiento, movido por un ajuste de precios relativos”, vaticina Fernando del Solar. Confiesa que en los últimos tres meses en el segmento food ha habido una desaceleración y se observa al consumidor moviéndose a marcas más baratas y comprando lo imprescindible. “Los grandes motores de consumo en los últimos años han sido los sectores medios y bajos, por lo cual el futuro del consumo de alimentos en el corto plazo va a estar estrechamente ligado al empleo y desempleo”, recalca.

El retail no sólo deberá estar atento a lo que haga su competencia directa en un mercado cada día más estrecho, sino que también deberá estar con las antenas orientadas a los nuevos polos de atracción del consumidor. Cada vez hay más productos, servicios y motivaciones que están fuera del ámbito del retail (turismo, salud y educación) y que captan parte de la billetera. “La gente está estresada en términos de tiempo y además tiene otras alternativas para mejorar su calidad de vida, está valorando otras cosas. Esto ocurre no sólo en los segmentos más altos, sino que progresivamente va llegando a la gente joven y a los segmentos más bajos. Ya no es un panorama ir a recorrer una tienda y estar todo el día en eso, el consumidor cambió y exige servicio, un in-out rápido”, grafica Pablo Turner.

Este nuevo manejo del tiempo también repercutirá en la infraestructura a la cual estamos acostumbrados. Los grandes locales dejarán de construirse para dar pie a otros formatos. “Chile observa en forma gradual un cambio en las inversiones en salas de retail, cobrando importancia los formatos pequeños, por la mayor valoración que se hace del tiempo”, señalan los expertos del Centro de Retail de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Agregan que una evidencia concreta de esto es que no se conocen nuevos proyectos de inversión en el formato hipermercado. “En lo concreto, la tercera y cuarta cadenas de supermercados del país –SMU y Southern Cross– han explicitado que sus proyectos empresas están ligados a supermercados (hasta 5.000 m² de sala). Al mismo tiempo, la cadena número uno sólo maneja nuevas tiendas en formatos reducidos y especialistas”.

Los retailers están atentos a estos cambios: “uno se da cuenta de que el consumidor finalmente anda buscando el tema de la entretención, de la emoción, y las marcas finalmente van a cumplir un rol más emotivo desde el punto de vista de pertenencia, más que el hecho de ser una marca a la cual soy incondicional. Se van acercando y alejando de los consumidores, dependiendo de cómo lo hagan”, explica Agustín Solari.

La gran prueba del retail, del nuevo retail, será llenar las expectativas de un consumidor

exigente, que aprendió a consumir y a demandar lo que quiere, pero que además es cada vez más moderado en su consumo. Una gran y difícil tarea.

LAS VELEIDADES DEL CONSUMIDOR

Como comunicar y cautivar a consumidores segmentados y diversos es todo un desafío. Más aun, en tiempos de crisis. Las recomendaciones de los expertos son varia, y van desde potenciar aspectos de publicidad tradicional, hasta el punto de ventas y los mismos productos. Por Paula Vargas.



Ver ejércitos de ejecutivos en las salas de venta e incluso introduciéndose en las casas de sus clientes no es casualidad: obedece a una tendencia que tiene que ver con conocer a fondo el perfil y los hábitos de los consumidores. Es que ya no son suficientes los datos ni las estadísticas demográficas, ahora hay que observar y estar al lado del consumidor, conocer y entender sus estilos de vida y las motivaciones de sus compras y, además, saber qué quiere, cómo compra y qué compra.

En ese sentido, los retailers locales no se han quedado atrás, han acompañando sus cambios y gustos. Sólo hay un nuevo “detalle”: ahora deben estar atentos a la situación del bolsillo. De ahí que hoy los ojos de los investigadores estén puestos en los cambios que se están produciendo y que podrían marcar la tendencia en el consumo en la crisis y post crisis.

Requiem al consumo

Uno de los expertos en estudiar este tema es Carlos Catalán, director del magíster de Comportamiento del Consumidor de la Universidad Adolfo Ibáñez. Es el primero en afirmar que ya existe un cambio importante en la cultura del gasto: “el consumidor en crisis es tremendamente creativo, más de lo que nos podemos llegar a imaginar. En los segmentos bajos de la población (C3-D) ahora estamos viendo cómo se juntan varias familias para comprar productos básicos en los supermercados mayoristas, mientras que en los más altos se observan ciertos desplazamientos de marcas”, revela.

Los supermercados ya han advertido esta situación en sus salas de venta, donde se ve un mayor nivel de compra de marcas propias y se aprecia una migración importante hacia las segundas marcas.

Otro cambio de hábito es el fin del consumismo exacerbado. Y si la gente está optando por cosas de calidad, en el caso de la ropa obedece a que las prendas duran más tiempo o se puedan reciclar. En el caso de la alimentación, el consumo ha vuelto más clásico, ajustándose a los vaivenes del empleo. Esto último ya lo advierte el gerente general de Nestlé, Fernando del

Solar: “es un gran desavena, fío lo que se viene ahora. En los últimos tres meses en el sector de alimentos ha habido una desaceleración importante, y vemos que la gente se está moviendo a marcas más baratas. Está consumiendo lo sólo lo imprescindible”, explica.

Estilo austero

Pero, ¿cuántas de estas decisiones son coyunturales y cuántas corresponden a una tendencia? Según Carlos Catalán, hay varios aspectos que los retailers están observando como hábitos que permanecerán en el largo plazo. Muchos ya están hablando de la irrupción de un “estilo austero” en el consumo.

La austeridad, a su juicio, también va a estar reflejada en la forma de endeudarse y de relacionarse con el crédito. “Seguramente ya no vamos a volver a ver altas tasas de endeudamiento”, asegura.

Por el lado de los retailers la tarea será ardua. “Deberán cuidar a este consumidor, no sobre endeudarlo, para que sea sustentable en el tiempo”, advierte.

Individualismo

En cuanto a los ajustes y tendencias que llegaron para quedarse, una de las más relevantes es el consumo individualizado, orientado a marcas que diferencien y sean emotivas.

En este aspecto coincide el gerente general de Casa&Ideas, Gustavo Gómez, quien anticipa que, a diferencia de lo que comúnmente se piensa, el consumidor en crisis deja de buscar precios y privilegia lo que le genere más valor, en se caso, va a preferir dejar de comprar cinco prendas en liquidación, para adquirir sólo una en una tienda de marca, porque le va a entregar una mayor satisfacción. “Eso, por ejemplo, lo podemos observar en las tasas de crecimiento que hoy por hoy tienen las tiendas especialistas y de marca, que se están expandiendo a tasas de 8% y 10%”, dice.

Aunque por estos días la crisis es el principal factor a considerar a la hora de analizar el comportamiento del consumidor, no hay que dejar de lado lo que sucede con las transformaciones a nivel demográfico. Uno de los retailers que ha estado atento a ese tema es Sodimac el cual, producto de estos ajustes, decidió cambiar su estrategia que invitaba al consumidor a hacer los trabajos relacionados con el hogar para reemplazarla por una oferta de servicios que facilite la vida de sus consumidores.

A vender, a vender

La teoría dice que más que cortar la publicidad en tiempos de turbulencia lo que corresponde es revisar aspectos como el posicionamiento de marca. “Lo que hay que hacer es fortalecer

aspectos del marketing que muchas veces no tienen nada que ver con los avisos... Hay que entender que no sólo los medios tradicionales comunican, sino también el producto, la góndola, la logística y el precio. En eso hay que invertir tiempo y reflexión, no sólo dinero”, explica el profesor de Marketing y Estrategias de la Universidad Adolfo Ibáñez Guillermo Bilancio.

El desafío de los retailers no es menor, ya que según Bilancio éstos tienen serios descuidos, particularmente en el punto de venta. “En tiempos de crisis el consumidor tiende a ser mucho más exigente y va a generar reemplazos... pero no por cualquier cosa”, acota.

Con la llegada de Wal-Mart y la aparición de nuevos actores (Unimarc- Deca y Supermercados del Sur), la industria se verá obligada a un cambio en sus estrategias de mercadeo, donde la propuesta de precios bajos no va a ser la más gravitante. “Los consumidores cada vez más buscan un mix entre precios bajos, calidad, variedad y experiencia de compra, y eso es permanente”, indica Luis Hernán Bustos, consultor de marketing y socio de B2O. De ahí que, a su juicio, asociar a Lider con precios bajos y a Jumbo con calidad pueda ser una definición muy simplista a largo plazo.

La misión en estos tiempos es ser lo suficientemente ingeniosos para mantener la lealtad de los consumidores. “El cliente de hoy está tratando de mantener su calidad de consumo con menores niveles de recursos y eso puede significar que haya que ofrecer formatos que contengan un poco menos o donde el envase no represente un costo tan relevante”. En eso también hay que innovar, reconoce el gerente general de Supermercados del Sur, Augusto Coello.

EL CONSUMIDOR ABC1

Relación con el consumo: para estimular la compra es necesario que no genere remordimiento, sino que sea entendida como “darse un momento o un gusto para uno”.

Qué busca: emoción, conexión, inmediatez, conveniencia, servicio y experiencias.

EL CONSUMIDOR C2

Relación con el consumo: lo asocia al placer. Enfatiza el consumo de bienes durables, es informado a la hora de comprar y constituye en la cadena de compra los seguidores de tendencias, que son los que masifican los productos. Son fieles a las marcas.

Qué busca: bienestar, aventuras, emoción.

EL CONSUMIDOR C3

Relación con el consumo: fiel a las marcas. Busca las ofertas y descuentos cuando compra, pero paga por mayor calidad. No le gusta endeudarse, pero es el segmento que más lo hace. Le gusta informarse.

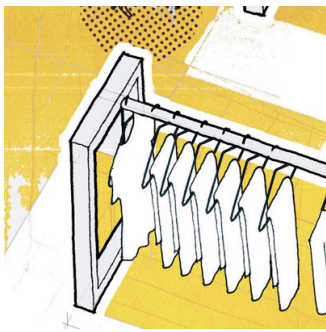
Qué busca: mejorar su situación económica, su educación y su nivel de vida, tener mayor comodidad.

EL CONSUMIDOR D

Relación con el consumo: es el que aumentó más su consumo. El supermercado es su principal lugar de compras, ya no los almacenes de barrio. Confía en el crédito de las multitiendas y no en los bancos. No compra por comprar, sino por el uso que le da a los productos.

SI NO PUEDES CON ELLAS COMPRALAS

Tras cazar por años nuevas marcas para incorporarlas a sus portafolios, ahora las multitiendas chilenas están en pleno proceso de compra de franquicias y cadenas de retail minoristas. ¿El objetivo? conformar un portafolio que incluya firmas exclusivas, que cada vez suman más adeptos y logran una mayor tajada de la torta gracias a sus tasas de crecimiento de dos dígitos. Por Sandra Burgos.



Cuando Zara irrumpió en el mercado del retail español, la famosa tienda por departamentos El Corte Inglés subestimó su poderío. Al poco tiempo Zara arrasó y se expandió por toda la península, quitándole una tajada importante a la hasta entonces dominante cadena.

Una historia conocida que las multitiendas chilenas incorporaron a sus análisis estratégicos. De ahí que desde hace años desarrollaran centros operativos y de diseño que les permitieran contar con marcas propias, que mandaron a confeccionar a China con buenos precios y escala... Pero esa vertiente ya topó techo.

Los cambios en los gustos de los consumidores, que cada vez buscan productos de mayor sofisticación y con marcas reconocidas, han llevado a las multitiendas a iniciar un nuevo camino: la compra de marcas reconocidas con la finalidad de venderlas en forma exclusiva en sus tiendas. Las cadenas lo tienen claro: "llegó la hora de generar un proceso en que las marcas comiencen a tomar más protagonismo en las tiendas", dictamina el profesor Guillermo Bilancio.

El caso Paris

En 2004 Paris compró el 100% de Umbrale, la firma de diseño de la familia Rodillo. Con una propuesta renovada, con modelos exclusivos y variedad de diseños, Umbrale estaba ganando puntos de cuota de mercado interesantes en el área del vestuario femenino, lo cual llamó la atención de Cencosud. Umbrale no fue la única: Paris también sumó a su portafolio otras marcas exclusivas como Foster, Cheeky y JJO. Con ellas creó Eurofashion como una unidad independiente, fuera de la departamental, con estructura, equipo y desarrollo propio, actuando como un proveedor más de prendas exclusivas, aunque la dependencia final es con la gerencia general de la multitienda. Ha sido tan bueno el desarrollo de esta unidad de negocios, que el propósito de la multitienda es hacerlo crecer. Hoy, Eurofashion tiene 40 tiendas y los planes de

aquí a tres años son aumentarlas a 100.

Jaime Soler, gerente general de Paris, explica que la idea es que estas marcas se vendan en forma exclusiva en la multitienda y también en sus tiendas propias: “en el negocio minorista la idea es construir y aportar valor, desarrollando un negocio de retail propio rentable y con liderazgo en su respectivo rubro. En tanto, en el negocio de la departamental la idea es entrar a acompañar todo el desarrollo de nuestras marcas propias con marcas exclusivas líderes en cada uno de los segmentos”.

Paris ha seguido fortaleciendo esta estrategia y acompaña en cada segmento el desarrollo de sus marcas propias con marcas líderes exclusivas o de su propiedad. Así, Opaline y Cheeky acompañan al desarrollo de Tribu en el mundo infantil; Foster y Top Shop, a Opposite en el juvenil; Umbrale, a Alaniz en el mundo contemporáneo; Rip Curl, a Aussie en el surf, más una serie de marcas adicionales exclusivas como Women Secret en ropa interior, Lounge en accesorios, Kipling en carteras, Paruolo y Clona en zapatos, Brooks Brothers en vestir hombres y Legacy en sport hombres.

La apuesta de Paris, si bien es parecida a la de las otras multitiendas, difiere en su operativa, ya que se maneja aparte, con un equipo de diseñadores independientes. Falabella, en tanto, tiene otras marcas exclusivas pero integradas a la operación, mientras que Ripley compró Barbados, pero no tiene unidad externa.

La apuesta Ripley

Para Ripley, el desarrollo de marcas forma parte de su propuesta de diferenciación. El gerente general de la multitienda, Andrés Roccatagliata, comparte la idea de que el desarrollo de marcas propias es una tendencia que ha condicionado la pauta en el retail los últimos años. “Las marcas permiten a los retailers diferenciarse y generar lealtad. Durante este periodo de crisis nos enfrentaremos a dos tipos de consumidores: los que sólo privilegian el precio y otros que buscan moda, anotar tendencia y, sobre todo, una óptima relación precio-calidad. En Ripley nos focalizaremos, mejorando nuestro mix y generando marcas que aporten valor a nuestros clientes y, por supuesto, generando ofertas que estén en comunión con la situación actual de los consumidores”.

Ripley ha hecho apuestas interesantes, con la búsqueda de iconos que diseñen para sus marcas propias. Por ejemplo, para potenciar Marquis firmó hace un par de años un contrato con el diseñador Rubén Campos, para que hiciera colecciones especiales, las cuales agregan valor y un mayor ingreso por marca. Lo mismo hizo con Ximena Tannenbaum y Bruna Truffa, quienes diseñan para Deco.

También ha invertido en marcas externas, comprando Barbados (que tiene locales fuera de la multitienda) y Tatiene (que dejó de operar en el mercado minorista). Asimismo, tiene licencias

exclusivas para marcas como Cacharel, Ted Lapidus, Pepe Jeans, Oakley, Esprit Home y Adrenalina.

Falabella y marcas exclusivas

Si bien en Falabella prefieren no informar al detalle cómo manejan el tema de las marcas propias y exclusivas, hace años vienen desarrollando este negocio con bastante dedicación. “Las marcas exclusivas cumplen el rol de atender aun segmento de mercado bien definido. Son creadas a partir del estudio de los consumidores y tras hacer una clasificación de nivel de calidad y estilo de vida”, expone Agustín Solari.

Una de las apuestas fue, por ejemplo, quedarse con la representación de la española MNG – competencia de Zara–, la cual, además de tener un corner exclusivo en la departamental, mantiene sus locales propios, manejados por Falabella.

Además de MNG, Falabella tiene la representación de los zapatos Aldo, Americanino, Diadora, OshKosh, Mossimo y La Martina. Para las primeras cuatro marcas existen tiendas exclusivas, además de estar presentes en la departamental

LOS ZARAS CHILENOS

Dicen que ZARA cambio la industria de la moda. Su fórmula del éxito es infalible y de ahí que varias marcas chilenas sigan su modelo o, al menos, lo intenten. Es que se dieron cuenta de que ahí está el futuro del retail. Por Sandra Burgos; fotos, Elisa Bertelsen.



A fines de los años 80, el gallego Amancio Ortega creó un modelo de negocio con sus tiendas Zara que sacudió al retail español. Fue tal el remezón, que la onda expansiva traspasó las costas de la península y llegó a las más variadas naciones del mundo, consolidándose como un caso de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios en todo el planeta.

Con su modelo, Zara comenzó a ganar una tajada cada vez más importante de las ventas de retail, compitiendo con el hasta ese momento rey de la industria: el Corte Inglés. La fórmula del grupo Inditex, dueño de Zara, consistía en ofrecer la última moda con calidad y buen precio. En el día a día, esto se tradujo en que en sus tiendas siempre había al menos dos colecciones nuevas por semana, diseñadas, producidas, distribuidas y vendidas en un ciclo de no más de cuatro semanas. Se trataba de un ritmo competitivo feroz, comparado con el tranco de sus competidores, que se tomaban meses para hacer lo mismo.

La integración vertical de la cadena (desde el diseño y la confección hasta el punto de venta) fue lo que le entregó una capacidad única de respuesta y gran flexibilidad. Y como tiene tiendas propias, encuentra allí una fuente de información de primer nivel sobre el gusto de los clientes. Y

lo más extraordinario de su modelo: no gasta –como dicen en España– ni un duro en publicidad.

Esta fórmula es la que ha convertido a Zara en un marcador de tendencia y en el retail más famoso a nivel mundial, superando a competidores como Benetton, GAP y H&M. Sin duda su aparición ha marcado un antes y un después del retail, ya que ha logrado la fórmula del éxito: el Just in Time. Desde que surge la idea hasta que el producto está colgado en la tienda pasan poco más de 20 días.

En Chile no llegamos a los niveles de eficiencia y rotación de Zara, pero hay quienes están trabajando por conseguir un modelo similar. Buscamos en el mercado y encontramos tres casos dignos de ser analizados. Nos referimos a Umbrale, marca que desde 2004 está en manos de Paris; iO, una marca que se desprende de Italmod en cuya propiedad participan accionistas de Falabella, y Mor, la única tienda que opera en forma independiente –como Zara–, ya que vende sus productos sólo en tiendas propias. Estos son sus modelos de negocios.

CASO 1 Umbrale, bajo el paraguas de Paris



No hay dos opiniones en el mundo del retail: en Chile Umbrale es la marca que más se parece a la española Zara, no sólo por sus ventas por metro cuadrado que incluso superan a las de la firma española, sino también porque ha sido capaz de mezclar la moda con una logística avanzada, que permite una rotación increíble para el estándar chileno.

Umbrale es una marca que lleva varios años en Chile. Fue creada por la familia Rodillo, la cual a fines de 2004 decidió venderla a la tienda por departamentos Paris. Umbrale le veía como anillo al dedo a Cencosud, especialmente en su plan de potenciar sus marcas propias con otras más exclusivas que operaran sólo dentro de la multitienda, sino también en forma independiente.

“Personalmente creo que la clave del éxito ha sido mantener Umbrale con operación fuera, con un equipo propio y con el soporte nuestro. Ha sido fundamental mantener el espíritu y la esencia de la marca con el soporte de un grupo como Cencosud”, explica Jaime Soler, gerente general de Paris.

Por eso, en su decisión de compra Paris optó por mantener a los miembros de la familia Rodillo en la operación de Umbrale. De ahí que Susana y Pedro Rodillo sigan en la compañía, al igual que Carola Bruce (hija de Susana Rodillo), quien es jefa de diseño.

Jaime Soler comenta que Umbrale es sin duda el caso chileno de moda mujer más exitoso y más cercano a lo que es Zara. “Es el único gran caso en Chile, tiene la venta por metro cuadrado más alta del país, incluso mayor a la de Zara por el distinto tamaño de sus tiendas.

Los resultados en los últimos años han sido explosivos y crecientes”, asegura el ejecutivo.

Si bien varios son los atributos que hacen de Umbrale el retail más parecido al modelo Zara, hay uno que sobresale: se vincula con las consumidoras generando una ecuación de valor que incluye moda, diseño y tendencia al precio justo.

Pero también cuenta con otros rasgos compartidos: maneja stocks controlados y genera recambios en productos de manera semanal, con lo cual las clientas encuentran siempre algo nuevo. Esto lo logra porque la marca es intensiva en confección local, lo que permite que exista mucho recambio, así como un mayor control del inventario. Además, en casos de urgencia, una colección puede estar en 30 días en la tienda.

“La ropa tiene una rotación altísima y la que no se está vendiendo a las cuatro semanas se cambia de precio y se va”, comenta el ejecutivo. Otra característica de su modelo de negocio es que no se maneja con temporadas, sino por ventanas de moda que se van mandando a desarrollar y que tienen una vida útil no mayor a seis semanas. Si el comportamiento de venta es mayor a lo esperado se van apurando los pedidos; si es bajo, se va frenando. Asimismo, sus diseños son exclusivos y juegan mucho con la escasez. “El equipo está diseñando permanentemente y hay un recambio permanente (...) Lo más fuerte que tiene Umbrale es que es una empresa de moda, con un equipo de diseño que está apoyado por el equipo de planificación de Paris, que ve los números y le dice cuánto es capaz de vender y en base a eso se define cuántas unidades hay que hacer”, añade Soler.

CASO 2 Mor, la independiente

Hace cuatro años Rodrigo Portugués tomó la marca de vestuario femenino Morgan para ingresar al mundo del retail, el cual conocía desde hace 15 años como importador y proveedor para las marcas propias de las multitiendas y para otras exclusivas como Umbrale, Wados y Foster. “Se presentó la oportunidad de que un cliente que nos debía dinero y que tenía las tiendas de vestuario femenino Morgan nos pagó con la marca. Partimos con tres locales (en Los Cobres de Vitacura, Panorámico y Apumanque), tomamos gente especializada en diseño, la juntamos con el equipo que venía de la textil e hicimos la prueba de ver cómo nos iba”, recuerda.

El experimento dio resultado. Les fue tan bien que decidió cerrar la parte textil y concentrar todos sus esfuerzos en la expansión de Mor, la marca que reemplazó a Morgan. “Hace como dos años y medio decidimos cambiar la



marca, porque era la misma que la de una marca francesa grande que tiene como 700 tiendas en el mundo y que ya había venido a Chile con la intención de recuperarla. Además, el cambio nos permitía tener una marca independiente, atractiva y con potencial de crecimiento en otros países, ya sea en forma propia o vía franquicias. De hecho, ya tenemos la marca registrada en Perú, Argentina, Colombia y México”, indica.

El negocio funciona. En cuatro años han abierto 18 tiendas en Santiago y regiones. La última fue en el Parque Arauco el 1 de marzo. Y pese a la crisis, en enero y febrero crecieron, respecto a iguales meses del año pasado, en 15% y 12%, respectivamente.

¿Qué hace que el modelo Mor tenga tan buenos resultados? Portugués explica que han replicado –a escala– el modelo de Zara. “De partida somos absolutamente independientes de las grandes tiendas; tanto, que creo que somos la única cadena independiente”.

Siguiendo la tendencia de marcas como Zara y H&M en Europa, la rotación del producto es la esencia del negocio. “Hoy el concepto está cambiado, no hay temporadas, manejamos el tema con un presupuesto abierto, mes a mes, con artículos ad hoc al clima. En lo posible tratamos de hacer colecciones distintas todos los meses y todos los días hacemos despacho a las tiendas de 4, 5 ó 6 artículos nuevos”.

Portugués explica que la estrategia es terminar con el concepto de temporadas primavera, verano, otoño, invierno. Para ello, han incorporado a sus operaciones sistemas que les permiten conocer al minuto las nuevas tendencias de la moda. “Hacemos cuatro viajes al año a Europa, Estados Unidos y Oriente y además tenemos un software en línea con todo el mercado. Son programas ingleses que están vitrineando todos los días y te muestran las tendencias en las principales capitales del mundo, con fotografías de los escaparates de las tiendas que marcan la pauta”.

El manejo de inventarios es otro factor clave. “Para administrar los productos tenemos un sistema bien sofisticado. Los administramos de tal manera que no estén más de 60 días en las tiendas. Esa es nuestra meta, ya que la gente se aburre cuando ve un producto más tiempo. Los que no se venden en tienda los liquidamos en nuestro outlet”.

Para alcanzar este nivel de rotación, es fundamental el mix. Antes de la crisis, Mor fabricaba un 85% de sus productos en Oriente y un 15% en Chile. Con la crisis, hoy están produciendo el 45% en Chile y achicando la compra internacional. “Desde que defines un producto acá y lo mandas a hacer en Oriente, el proceso de elaboración total hasta la puesta en la tienda puede tomar 120 días. Acá en Chile, si bien está súper difícil la producción, tienes la ventaja de que el artículo lo tienes en 60 días. Eso te permite reaccionar más rápido, que es un poco el modelo Zara”, especifica el empresario.

CASO 3 iO, el fin de las temporadas

El concepto detrás de las tiendas iO tiene mucho que ver con lo que ha sido el recambio de la moda femenina en la última década. El fabricante textil Italmód –de propiedad en partes iguales de Falabella y el empresario Arturo Strazza Falabella– vio hace seis años la oportunidad de ofrecer ropa “no tan tradicional” a mujeres ejecutivas jóvenes que buscaran alternativas a lo más clásico. Fue así como instalaron una tienda en el Alto Las Condes, donde comenzaron a poner en marcha este nuevo concepto, muy en línea con lo que venía desarrollando Zara.



Al estudiar el éxito de la tienda ibérica, identificaron varios rasgos que decidieron imitar. Lo primero fue definir que también trabajarían con el concepto “escasez”. En otras palabras, un stock bastante reducido de prendas de una misma colección, que denotara principalmente exclusividad y atrajera a clientes que valoran esa condición.

Ello dio pie al segundo factor: debían preocuparse de incorporar en períodos breves de tiempo nuevas ofertas de productos, con lo que la rotación de inventarios cobraba un papel muy relevante.

Lo que iO puso en marcha fue la implementación de unas siete u ocho colecciones dentro de una misma temporada, lo que los obligaba a renovarse permanentemente y a buscar por todos los rincones de Europa y Estados Unidos los diseños a la moda. Para lograr este objetivo cuentan con un equipo de diseñadores que viaja por esos países, observando lo que están haciendo otras tiendas. Además, miran detenidamente las revistas de moda, para luego aterrizar los modelos a Chile.

El gerente general de Italmód, Carlo Rossi, dice que si hay algo que caracteriza a iO es precisamente eso: todos los diseños son acondicionados a la cultura local y luego se decide si los mandarían a fabricar a China (de donde viene el 30% de lo que venden) o los confeccionan en Chile. Esto último les da la ventaja de competir en mejor forma frente al desarrollado modelo logístico de competidores como Zara.

Hasta ahora el concepto se ha desenvuelto con éxito para Italmód, porque ya representa el 50% de las ventas de todas sus marcas, que incluye otras tan conocidas como MaGriffe, Carven, Femme, Destiny y Ashanti. Para este año tienen previsto alcanzar una facturación de 12 millones de dólares con iO, que en todo caso supone un crecimiento acotado dado el actual escenario económico. Hasta el año pasado, las ventas de estos locales crecieron sostenidamente a tasas de dos dígitos.

Con 11 locales distribuidos a lo largo del país y 14 corners en algunas tiendas Falabella, la firma

ahora está empeñada en crecer vía franquicias fuera del país, particularmente en Ecuador, Colombia, Perú y Argentina, hacia donde ya envía algunas prendas. La idea también es abrir en el mediano plazo el espectro de clientes, agregando ropa para hombres y niños. Con ello, su imitación del modelo Zara continuaría.

LA TORMENTA PERFECTA

Llegó Wal-Mart al negocio, los consumidores cambiarán sus hábitos de compra por la crisis, mientras que la industria decanta la potente entrada de Saieh y Southern Cross a este rubro. Puede pasar cualquier cosa. Por Sandra Burgos.



En diciembre el mercado se remeció con el anuncio de la compra de D&S por parte de Wal-Mart. Desde el primer minuto empezaron las apuestas sobre los efectos, no sólo para la supermercadista, sino también para multitiendas, Homecenter y, por cierto, proveedores.

Estos últimos están atentos. Vasco Costa, presidente de la AGIP, explica que la realidad del sector ha cambiado. “Durante 2008 vivimos un nuevo ordenamiento del supermercadismo, donde sólo cinco cadenas poseen el 95% de la industria. Y como los supermercados son un servicio imprescindible, les caben entonces las responsabilidades asociadas en materia de libre competencia. Ante esto, los proveedores creemos más que nunca en la necesidad de un código de buenas prácticas”, reflexiona.

Costa dice que la llegada de Wal-Mart tendrá implicancias más allá de que un operador cambie de dueño. “Esperamos que esta cadena participe del principio de que los proveedores aportan valor a la gestión de los supermercados a través de relaciones comerciales convenidas entre las partes, de largo plazo y transparentes. Conocemos a Wal-Mart, sabemos que es un gran negociador y que respeta los acuerdos y la legislación. Confiamos en que así sea en Chile”.

Pese a todos los fantasmas que rondan en torno a la relación entre Wal-Mart y sus proveedores, estos últimos esperan que su arribo a Chile traiga beneficios a la industria. Costa explica que la multinacional les dará la oportunidad de ser más eficientes en la integración con los supermercados. Muchos asociados a la AGIP trabajan desde hace tiempo con Wal-Mart, por lo que ven este cambio de propiedad con mucho interés.

Con interés también observa la competencia. Marcos Crimella, gerente de la división supermercadista de Cencosud en Chile, comenta que hace años compiten con Wal-Mart en otros mercados, que han aprendido de él y que muchas prácticas de la multinacional ya están aquí. “Sí veremos cambios en la logística, habrá que ser más eficientes, tener el producto correspondiente con el precio, a tiempo, mejorar el lay out. En eso se ha trabajado en los últimos

años con los proveedores”, explica.

Y en medio de una crisis

Queda claro que la industria del retail está experimentando un cambio, no sólo por Wal-Mart, sino también porque estamos en crisis y porque el modelo de crecimiento intensivo de metros cuadrados se agotó. Además, en vez de dos competidores fuertes, hay cuatro que buscarán segmentarse y adueñarse de un concepto.

El gerente general de Supermercados del Sur, Augusto Coello, señala que la crisis pondrá de manifiesto las capacidades que tendrán los actores para reaccionar. “Hay que tratar de mantener la lealtad de los clientes en periodos donde ésta se ve más fácilmente erosionada. El cliente de hoy está tratando de mantener su calidad de consumo a menores niveles de precios y eso significa ser lo suficientemente ingenioso como para que mantenga sus patrones de consumo, lo que puede significar la búsqueda de formatos que contengan un poco menos o donde el envase no represente un costo tan relevante”.

Adelanta que los retailers tendrán que trabajar en marcas propias, con una propuesta de precios más interesantes, porque habrá un grupo de consumidores que emigrará a ese tipo de marcas.

RELOAD DEL MADE IN CHINA

Siguiendo los pasos de varias de las economías asiáticas, China comenzó a dar un salto gigantesco en su modelo industrial. Ya no habrá más productos al bajo costo a que estábamos acostumbrados. Hoy todo cuesta entre 15% y 20% más que hace dos años. Por Cristián Rivas.

La visión de los retailers chilenos sobre China ya no es la misma que cuando el gigante asiático se erguía como la mayor potencia industrial del mundo, con productos a muy bajo costo. Ya sea en Falabella, Paris, Sodimac o Casa&Ideas, todos creen que el escenario actual es de cambios evidentes en el modelo productivo, con un encarecimiento de sus bienes, lo que les ha hecho repensar parte de sus decisiones de compra, mirando de lleno la oferta que está surgiendo en otras naciones asiáticas.

Aunque todos siguen teniendo a China como proveedor importante, pues sigue compitiendo bien en el concierto mundial, lo cierto es que en el último tiempo mandar a fabricar cualquier tipo de productos a ese país es entre 15% y 20% más caro que hace un par de años. Este margen está muy en línea con lo que se ha apreciado su moneda frente al dólar.

Lo que está ocurriendo es simple. La responsable de la oficina comercial de Cencosud en China, Verena Horst, describe los cambios como un proceso natural. Dice que antes fue más conveniente comprar allá porque era un país mucho más intensivo en mano de obra barata y lo que sucedió fue que el mayor desarrollo tecnológico llevó a que se fuera especializando. Esto,

sumado a gastos laborales y medioambientales, encareció todo aun más.

En paralelo, el gerente general de Falabella Retail, Agustín Solari, consigna que otro factor importante fue que la calidad de sus productos mejoró considerablemente y se ha ido convirtiendo en un país más confiable que otros proveedores como India y Pakistán, muchos de las cuales también tienen costos bajos, pero enfrentan factores adversos relacionados con aspectos políticos y religiosos. “India o Pakistán como mano de obra son más baratos que China, pero allí es mucho más difícil hacer negocios con ellos”, reconoce el gerente general de Casa&Ideas, Gustavo Gómez.

En ese sentido, el consultor de la Cámara de Comercio Chileno China, Sergio Carrasco, cuenta que juega en favor de la imagen del país oriental una serie de factores que, entremezclados, dan mayores garantías de proveedor serio. Describe a los chinos como muy preocupados de su trabajo y extremadamente disciplinados, con una cultura industrial desarrollada y que sociológicamente se sienten jugando un papel relevante para el mundo.

Así las cosas, aunque el país ha enfrentado alzas en su modelo productivo, para los retailers chilenos el fenómeno no ha sido imprevisto e insisten en que sigue siendo una buena opción. En la cadena Paris, el gerente general, Jaime Soler, predice que el gigante oriental seguirá siendo atractivo para Chile en los próximos años, incluso con niveles de tipo de cambio en torno a los 1.000 pesos.

Opinión que, en todo caso, no es unánime, porque hay quienes ya comienzan a hablar de impactos para las cadenas chilenas. “Estamos buscando otros proveedores. Hay potencias como Vietnam, que vienen claramente detrás, pero que son igualmente atractivas”, acota Gómez. En esa misión están casi todas las empresas del mundo y por eso es que sus pares chinas están realizando inversiones en países vecinos, cuenta el subgerente comercial de Sodimac, Patricio Silva.

LOS TOP TEN				
Artículos que más importan los retailers desde China				
	2007	2008	% variación	
1	Computadores digitales	290.464	256.373	13
2	Teléfonos celulares y de otras redes inalámbricas	154.207	81.225	90
3	Monitores en colores de cristal líquido	61.109	63.235	-3
4	Suéteres de algodón	54.025	38.879	39
5	Otros receptores de tv colores c/tubos	54.003	60.663	-11
6	Suéteres de fibra sintética	50.025	41.828	20
7	Cámaras fotográficas digitales	45.900	47.165	-3
8	Pantalones de algodón mezclilla para mujeres	45.289	34.534	31
9	Calzados con plantilla para hombres	45.242	32.144	41
10	Juguetes, triciclos, patines, similares c/ruedas	44.794	41.421	8

Fuente: Banco Central

TECNOLOGÍA, LA TAREA ES MEJORAR SU POTENCIAL

Hasta ahora los retailers chilenos han trabajado bien con la tecnología. Gracias a ella pudieron expandirse y buscar horizontes fuera de Chile. Pero la llegada de Wal Mart los obliga a competir en un escenario más duro, donde tendrán que aprender a manejar de mejor forma sus sistemas.

Para ser justos, hay que decir que la expansión que ha vivido el retail en la última década -tanto en el país, como hacia el exterior- no habría sido posible sin el uso intensivo de tecnología. Aventurándonos en el mediano plazo, podemos augurar fácilmente que en lo que viene seguirán utilizándola todavía más, porque la llegada de la estadounidense Wal Mart agrega mucho más competitividad a la industria, y transforma a ese ítem en un aspecto clave. No por nada, el gigante del supermercado es reconocido como una de las más intensivas en tecnología.

Como punto de partida, los ejecutivos de las principales cadenas del país, describen como una buena propuesta tecnológica a aquella que permita mejorar lo que se ofrece a los clientes, ahorrándoles tiempo o permitiendo que los productos que busquen estén en stock. La base de todo son las herramientas que se empleen en la administración de la logística y en la sala de venta, que influyen en menores costos y finalmente en mejores precios.

Para todo esto ya existe en el mercado un sinnúmero de software que mejoran la información que proviene de las cajas hacia un sistema central que dice que hay que reponer tal o cual producto, y otro que informa que es necesario llevar desde la bodega principal otros tantos artículos a determinado local. También hay programas que hacen estudios sobre segmentación de clientes -conocidos con la sigla CRM-, que permite identificar sus niveles de compras, preferencias, estratos económicos y cruce de datos para casi todo lo que dé nuestra imaginación.

Claro que en la práctica no muchos están usando a cabalidad todos estos recursos. En eso es claro el gerente general de Supermercados del Sur, Augusto Coello, al describir que lo que se viene hacia el futuro en el retail es precisamente una evolución en la administración de esta tecnología, para aprovechar al máximo sus potencialidades. Opinión que comparte en Falabella el gerente de retail, Agustín Solari, que también hace hincapié en que a futuro la tecnología estará orientada a la portabilidad y movilidad, es decir, elevar sus transacciones a distancia, con Internet o incluso vía celular.

Como el retail ha logrado trabajar con márgenes muy pequeños, la única forma de ser más competitivo es trabajar en su operación. En esa línea, el gerente general de la firma tecnológica Tyco Services, Juan Cristóbal González, dice que cobran especial importancia sistemas que ayuden a mejorar las “excepciones”, como programas que detecten cuestiones específicas dentro del día a día de las tiendas, tales como tarjetas no válidas, robos de empleados, notas de crédito con productos que no existen, entre muchas otras. En eso están hoy embarcadas muchas empresas.

Otra herramienta importante en la que están poniendo más interés es en mejorar los sistemas de CRM, porque conocer mejor al cliente permite orientar otras decisiones, como las campañas de marketing. Ítem relevante en épocas de crisis.

Lo que viene también es una ampliación de los sistemas RFID (radio frecuencia identificador de identidad, según sus siglas en el inglés), que permiten identificar los productos en bodega, y que gracias a los estudios y modificaciones que se están haciendo podrán usarse en cada uno de los productos y no solo a nivel de pallets. En el futuro por ejemplo hay quienes especulan que el código de barras podría ser reemplazado por sistemas de identificación ligados al RFID, que contendrán toda la trazabilidad del producto, desde su concepción.

Sobre lo que llega con el aterrizaje de la supermercadista Wal Mart, el profesor adjunto del Centro de Retail de la Universidad de Chile, Claudio Pizarro, cuenta que entre las herramientas que utiliza esa firma está por ejemplo su portal RetailLink, que da información en línea a los proveedores sobre distintos componentes de la cadena de suministro, con el fin de reducir los tiempos de respuesta y el nivel de incertidumbre de cada uno de los que participan en el proceso. Esto todavía es impensable en Chile, pero es un aspecto clave de todo el proceso.

El futuro, aún ciencia ficción

La idea de contar con salas de venta absolutamente automatizadas ya no es sólo ciencia ficción. Un ejemplo concreto es el de la cadena alemana Metro, que en la ciudad de Rheinberg está desarrollando su "Future Store", un megasupermercado digno de la mejor película futurista.

Es tal la sofisticación de esta tienda que se puede enviar previamente la lista de compras y al llegar al lugar el pequeño computador instalado en el carrito de compras, junto con saludar al cliente por su nombre ofrece orientación sobre la disposición de los productos e incluso hacer comparaciones de precios con algunas alternativas. Obviamente, al ingresar el producto en el escáner de ese aparato ya no será necesario sacarlo en caja al momento del pago, el que se realiza en forma automatizada o por medio de un auxiliar. En cada minuto el cliente es informado del precio de su compra, de los puntos en que se encuentra el producto que busca, y casi no hay intermediarios en secciones como las frutas y verduras, donde una pesa inteligente ayudada por cámaras, identifica por sí sola el producto y entrega la etiqueta con su valor.

Desde luego, el terminal también contiene información muy específica de los productos, y con solo echar un vistazo se puede saber dónde fue alimentado y con qué, el animal que dio origen al trozo de carne que estoy comprando, por mencionar un producto.

Fuente : Revista Capital