

13

Ventas al menudeo
y al mayoreo

Panorama del capítulo Ahora estudiaremos con mayor profundidad las dos principales funciones intermediarias del canal de marketing: las ventas al menudeo y al mayoreo. Usted ya conoce algunos aspectos de las ventas al menudeo —cada día recibe el servicio de minoristas de todos tipos y tamaños tanto en tiendas físicas como en línea—. Sin embargo, tal vez sepa mucho menos acerca del grupo de mayoristas que actúa entre bambalinas. En este capítulo, examinaremos las características de las distintas clases de minoristas y mayoristas, las

decisiones de marketing que toman y las tendencias que definen el futuro.

Si se trata de minoristas, debemos comenzar con Walmart. El formidable éxito de este megaminorista ha sido resultado de su enfoque incesante de entregar valor a sus clientes. Walmart busca cumplir todos los días su promesa de “Save money. Live better”. Este enfoque en el valor para el cliente ha convertido a Walmart en el minorista más grande del mundo. Sin embargo, a pesar de su enorme éxito, aún tiene frente a sí nuevas oportunidades, pero también grandes desafíos.

WALMART: El *minorista* más grande del mundo —la *compañía* más grande del mundo

Es casi imposible imaginar el gran tamaño de Walmart. Es el minorista más grande del mundo —la *compañía* más grande del planeta—. El año pasado vendió la increíble cantidad de \$469 000 millones, una cifra que rebasa las ventas de sus competidores Costco, Home Depot, Target, Lowe’s, Best Buy, Sears-Kmart, Macy’s, JCPenney y Kohl’s en conjunto.

Walmart ocupa el primer lugar en ventas en muchas categorías de productos de consumo, incluyendo comestibles, ropa, juguetes, DVD y productos para mascotas. Vende casi 2.7 veces más comestibles que Kroger, el principal minorista de productos de esa categoría, y sus ventas de ropa y calzado rebasaron los ingresos totales de Macy’s Inc., empresa matriz de las tiendas departamentales Macy’s y Bloomingdale’s. De manera sorprendente, Walmart vende el 30 por ciento de los pañales desechables que se compran cada año en Estados Unidos, 30 por ciento de los productos para el cuidado del cabello, 30 por ciento de todos los productos de salud y belleza, 26 por ciento de la pasta dental, 25 por ciento de todos los comestibles y 20 por ciento de los alimentos para mascotas. En promedio, y en todo el mundo, Walmart atiende a más de 245 millones de clientes cada semana en sus más de 11 mil tiendas localizadas en 27 países y, en línea, en 10 países.

Es difícil entender el impacto que Walmart ha tenido en la economía de Estados Unidos. Es el empleador más grande de ese país —una de cada 244 personas estadounidenses incluyendo hombres, mujeres y niños trabaja para Walmart—. Las utilidades de la cadena, en promedio, ascienden a \$1800 millones por hora. Si Walmart fuera un país, sería la economía número 26 del mundo. Según una estimación, gracias a sus precios bajos y al impacto que tiene en

los precios de los competidores, esta compañía ahorra al hogar estadounidense un promedio de \$2500 al año, lo que equivale al consumo de comestibles de una familia promedio durante más de seis meses.

¿Qué hay detrás de este éxito espectacular? En primer lugar, y lo más importante, Walmart se dedica con pasión a su ya antigua propuesta de valor de precios bajos y al significado que esto tiene para los clientes: “Save money. Live better”. Para lograr esa misión, Walmart ofrece todos los días una amplia variedad de productos a “precios insuperablemente bajos”. Ningún otro minorista se acerca a su dominio de los conceptos de precios bajos todos los días y de comprar todo lo necesario en un solo lugar. El propio Sam Walton sintetizó muy bien la misión de Walmart cuando dijo: “Si trabajamos juntos, bajaremos el costo de la vida de todos..., daremos al mundo la oportunidad de saber lo que se siente ahorrar y, al mismo tiempo, tener una vida mejor”.

¿Qué hace Walmart para ganar dinero con tales precios bajos? Walmart es una máquina de distribución austera y ahorrativa —tiene la estructura de menor costo de la industria—. Su menor costo le permite cobrar precios más bajos y, aún así, obtener utilidades. Los precios bajos atraen a más compradores, generan mayores ventas y hacen más eficiente a la compañía, lo que le permite bajar aún más sus precios.

Día tras día, el gigante minorista Walmart cumple su promesa: “Save money. Live better”. Su obsesión por el valor para los clientes lo ha convertido no sólo en el minorista más grande del mundo, sino también en la compañía más grande del mundo.

Los costos bajos de Walmart son resultado de una excelente administración, de una avanzada tecnología de información y de una implacable forma de comprar que ha resultado funcional durante mucho tiempo. Sus enormes centros de distribución completamente automatizados abastecen las tiendas en forma eficiente. Emplea un sistema de tecnología de información que el propio Department of Defense de Estados Unidos envidiaría, este sistema permite a sus gerentes distribuidos por todo el mundo tener acceso instantáneo a la información de ventas y operaciones. Walmart es conocida por utilizar su dimensión masiva para presionar a sus proveedores con la finalidad de obtener precios bajos. “No espere un saludo cordial ni una actitud amistosa”,

comentó el ejecutivo de ventas de un proveedor después de visitar las oficinas de compras de Walmart. “Una vez que lo conduzcan a una de las pequeñas y sencillas salas donde lo reciben los compradores, prepárese para recibir una mirada dura del otro lado de la mesa y también para bajar sus precios. Son personas muy, muy enfocadas y utilizan su poder de compra con mayor fuerza que cualquier otro negocio en Estados Unidos”.

A pesar del increíble éxito que ha tenido durante las últimas cinco décadas, el poderoso Walmart enfrenta algunos desafíos importantes. Debido a su enorme crecimiento, este maduro gigante está teniendo problemas para mantener las rápidas tasas de crecimiento de su juventud. Piense en lo siguiente: para crecer sólo 7 por ciento el próximo año, tendrá que realizar ventas nuevas por \$33 000 millones. Este *incremento* en las ventas rebasa las ventas *totales* de las compañías que integran la lista *Fortune 500*, con excepción de las primeras 93, incluyendo a empresas como McDonald’s, Macy’s, American Express, Xerox, Goodyear, Nike, o casi tres veces las de JCPenney. Entre más grande logra ser Walmart, más difícil le resulta mantener una elevada tasa de crecimiento.

Para seguir desarrollándose, Walmart ha buscado nuevas líneas de productos y servicios que prometen rápido crecimiento, como las de alimentos orgánicos, marcas propias, clínicas de salud dentro de la tienda y servicios financieros para el consumidor. Para combatir a los competidores de moda, como Target, Walmart realizó un pequeño arreglo a su imagen: modificó sus tiendas para dar una apariencia más limpia, más brillante, más abierta y menos abarrotada, y así facilitar las compras a los clientes. Para conseguir mayor atractivo, agregó mercancía nueva y de mayor calidad. Muchas sucursales de



En Walmart: “Save money. Live better”. El director de la cadena afirma: “Estamos obsesionados con entregar valor a los clientes”.

Bloomberg por Getty Images

Walmart ahora ofrecen una gran cantidad de productos electrónicos de mejor calidad, como televisores ultradelgados Samsung, computadoras portátiles Dell y Toshiba y iPhones y iPads de Apple.

A pesar de su presencia masiva, Walmart aún tiene espacio para expandirse geográficamente. Aunque usted no lo crea, hay muchos lugares en Estados Unidos donde todavía no hay un Walmart. Además, el gigante minorista se está expandiendo rápidamente en los mercados internacionales, donde las ventas crecieron más del 7.5 por ciento el año pasado para alcanzar los \$135 000 millones. Walmart también tiene frente a sí grandes oportunidades de crecimiento —y desafíos— en el comercio en línea mediante los dispositivos móviles y en los social media (vea la historia de inicio del capítulo 11 acerca del enfrentamiento entre Walmart y Amazon). Sus ventas en línea, estimadas en \$10 000 millones, representan sólo el 2 por ciento de sus ventas totales, muy por detrás de Amazon.com, que en 2014 realizó ventas en línea por \$75 000 millones. Una de las prioridades de Walmart para el futuro es convertirse en un “ganador en el comercio electrónico internacional”.

Sin embargo, conforme Walmart continúa adaptándose y creciendo, hay algo que parece cierto: podría agregar nuevas líneas de productos y servicios. Podría volverse digital y global. Podría renovar su apariencia e imagen. Pero Walmart no tiene intención de abandonar su propuesta de valor fundamental de precios bajos. Después de todo, es y siempre será una tienda de descuento. “No creo que Walmart... sienta nerviosismo alguna vez”, comenta un especialista en marketing de la empresa. “Eso no va con nuestra marca. Nuestra marca tiene que ver con ahorrar dinero a las personas” para que puedan vivir mejor.¹

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1

Explicar el papel que desempeñan los minoristas en el canal de distribución y describir las principales clases de minoristas.

Ventas al menudeo (pp. 386-393)

OBJETIVO 2

Describir las principales decisiones de marketing de los minoristas.

Decisiones de marketing minorista (pp. 393-400)

OBJETIVO 3

Analizar las principales tendencias y los avances en las ventas al menudeo.

Tendencias y avances en las ventas al menudeo (pp. 400-406)

OBJETIVO 4

Explicar las principales clases de mayoristas y sus decisiones de marketing.

Venta al mayoreo (pp. 407-411)

Comentario del autor

Usted ya sabe mucho acerca de los minoristas, puesto que trata con ellos todos los días —tiendas al menudeo, minoristas de servicios, compañías en línea y minoristas que realizan ventas mediante dispositivos móviles, entre otros.

Ventas al menudeo (o ventas minoristas, al por menor o al detalle)

Todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no comercial.

Minorista

Negocio cuyas ventas provienen *principalmente* del menudeo.

Marketing de compradores

Consiste en enfocar todo el proceso de marketing para convertir a los compradores potenciales en compradores reales cuando se acercan al punto de venta, ya sea dentro de la tienda, en línea o en actividades de compra con dispositivos móviles.

La historia de Walmart

nos ha preparado el terreno para examinar el cambiante entorno actual de los distribuidores. En este capítulo estudiaremos las *ventas al menudeo* y *al mayoreo*. En la primera sección analizaremos la naturaleza e importancia de las ventas al menudeo, las principales clases de minoristas con tiendas físicas y en línea, las decisiones que toman y el futuro de las ventas al menudeo. En la segunda sección examinaremos los mismos temas en relación con los mayoristas.

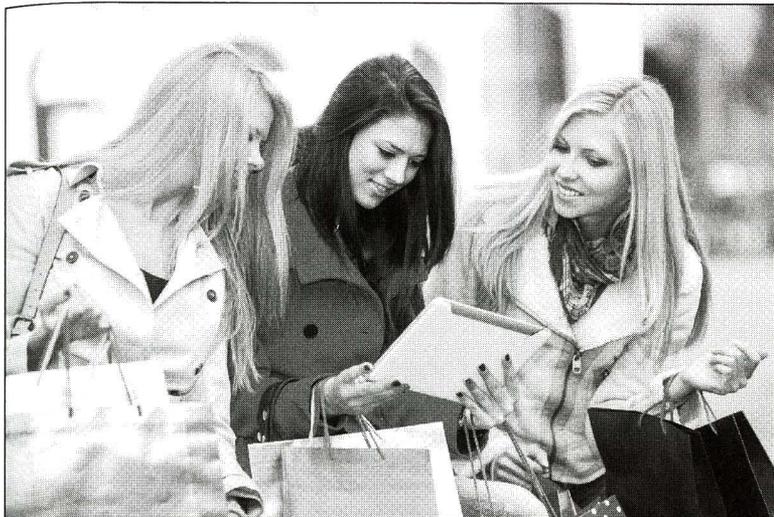
► Ventas al menudeo

¿Qué son las ventas al menudeo? Todos sabemos que Costco, Home Depot, Macy's y Target son minoristas, pero también lo son Amazon.com, los hoteles locales Hampton Inn y un médico que atiende a sus pacientes. Las **ventas al menudeo** (o ventas minoristas, al por menor o al detalle) abarcan todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no comercial. Muchas instituciones —fabricantes, mayoristas y minoristas— realizan ventas al menudeo; sin embargo, la mayoría de tales ventas las efectúa un **minorista**, es decir, un negocio cuyas ventas provienen *principalmente* del menudeo.

Las ventas al menudeo juegan un papel muy importante en la mayoría de los canales de marketing. El año pasado, los minoristas estadounidenses realizaron ventas por más de \$5 billones a los consumidores finales.² Los minoristas se encargan de conectar las marcas con los consumidores en las fases finales del proceso de compra y en el punto de venta. De hecho, muchos especialistas en marketing ahora utilizan el concepto de **marketing de compradores**, el cual se enfoca en todo el proceso de marketing —desde el desarrollo del producto y la marca hasta la logística, promoción y comercialización— con la finalidad de convertir a los compradores potenciales en compradores reales cuando se acercan al punto de venta.

Desde luego, cada actividad de marketing bien diseñada se enfoca en el comportamiento de compra del consumidor. Sin embargo, el concepto de marketing de compradores sugiere que esas actividades deben coordinarse alrededor del propio proceso de compra. Por ejemplo, P&G sigue un concepto “de la tienda hacia atrás” en el que todas las ideas de marketing deben ser eficaces al nivel del anaquel de la tienda, y de ahí se trabaja hacia atrás. La estrategia se conforma alrededor de lo que P&G llama el “primer momento de la verdad”, es decir, el breve lapso de entre tres y siete segundos que resultan cruciales para que un potencial comprador considere adquirir un producto localizado en el anaquel de una tienda.³

El notable crecimiento de las compras en línea y mediante dispositivos móviles ha agregado nuevas dimensiones al marketing de compradores. ● El “momento de la verdad” del comercio minorista ya no sólo tiene lugar dentro de las tiendas. En vez de ello, Google define un “momento cero de la verdad”, cuando los consumidores inician el proceso de compra buscando e informándose en línea acerca de los productos. Cada vez más, los consumidores actuales son *compradores omnicanal* ya que hacen poca distinción entre comprar en tiendas físicas y comprar en línea y, además, transitan por múltiples canales al realizar compras al por menor. Para estos consumidores, una compra en particular podría consistir en efectuar búsquedas vía internet sobre un producto y adquirirlo en línea, sin poner siquiera un pie en una tienda minorista. En forma



● **Marketing de compradores:** El notable crecimiento de las compras en línea y mediante dispositivos móviles ha agregado nuevas dimensiones al “punto de venta”. Influir en las decisiones de compra de los consumidores mientras compran ahora implica actividades encaminadas a la búsqueda en línea y dentro de las tiendas, a las compras en línea y mediante dispositivos móviles.

© Nebojsa Bobic/Fotolia

alternativa, podrían utilizar un teléfono inteligente para investigar acerca de un producto sobre la marcha o incluso mientras se encuentran en los pasillos de una tienda minorista. Por ejemplo, es común ver que un consumidor examina un artículo en un anaquele de Target y, al mismo tiempo, utiliza una aplicación móvil para revisar las reseñas de productos y los precios en Amazon.com. De esa forma, el marketing de compradores en la actualidad no trata sólo acerca de comprar dentro de las tiendas. Influir en las decisiones de compra de los consumidores mientras compran implica actividades dirigidas a las búsquedas en línea y dentro de las tiendas, en línea y por medio de dispositivos móviles.⁴

A pesar de que la mayoría de las ventas al menudeo aún se realizan en tiendas, en años recientes las ventas minoristas directas y en línea han crecido con mayor rapidez que las ventas dentro de las tiendas. En el capítulo 17 analizaremos las ventas minoristas directas y en línea con mayor detalle. Por ahora, nos enfocaremos en la venta al menudeo dentro de las tiendas.

Clases de minoristas

Hay tiendas de venta al menudeo de todos tipos y tamaños —desde su salón de belleza 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 Walmart—. En la ● tabla 13.1 se describen las principales clases de tiendas minoristas, las cuales estudiaremos en las siguientes secciones. Los minoristas se clasifican en términos de varias características, incluyendo el *nivel de servicio* que ofrecen, la variedad y profundidad de sus *líneas de productos*, así como los *precios relativos* que cobran y cómo se *organizan*.

Nivel de servicio

Los distintos tipos de clientes y productos requieren diferentes niveles de servicio. Para satisfacer dichas necesidades variables de servicio, los minoristas pueden ofrecer uno de tres niveles de servicio: autoservicio, servicio limitado y servicio completo.

Los *minoristas de autoservicio* atienden a los clientes que están dispuestos a realizar su propio proceso de *localizar, comparar y seleccionar* para ahorrar tiempo o dinero. El autoservicio es la base de todas las operaciones de descuento y suelen emplearlo quienes comercializan artículos de conveniencia (como los supermercados) y marcas nacionales de mercancías de rápido desplazamiento (como Target o Kohl’s). Los *minoristas de servicio limitado*, como Sears y JC Penney, ofrecen más ayuda a los compradores porque venden más artículos sobre los cuales los clientes necesitan información. Sus costos elevados de operación redundan en precios más altos.

Los *minoristas de servicio completo*, como las tiendas exclusivas de especialidad (por ejemplo, Tiffany o Williams-Sonoma) y las departamentales de primera clase (como Nordstrom o Neiman Marcus), emplean a vendedores que ayudan a los clientes en cada etapa del proceso de compra. Las tiendas de servicio completo suelen ofrecer más artículos de especialidad cuyos compradores necesitan o desean recibir ayuda o consejo. Estas tiendas brindan más servicios, lo cual da como resultado costos de operación más altos que se transmiten a los clientes en la forma de precios más elevados.

Línea de productos

Los minoristas también se clasifican de acuerdo con la longitud y la amplitud de las líneas de productos que venden. Algunos minoristas, como una **tienda de especialidad**, ofrecen una línea de productos limitada con un gran surtido dentro de ésta. En la actualidad están floreciendo las tiendas de especialidad. El creciente uso de recursos como la segmentación del mercado, la selección de mercados meta y la especialización de productos ha originado mayor necesidad de tiendas que se enfoquen en productos y segmentos específicos.

En contraste, una **tienda departamental** ofrece una amplia variedad de líneas de productos. En años recientes, las tiendas departamentales se han visto presionadas por las tiendas de especialidad más enfocadas y flexibles, por un lado, y las tiendas de descuento más eficientes y con menores precios, por el otro. En respuesta, muchas tiendas departamentales ofrecen precios promocionales para enfrentar la amenaza de las tiendas de descuento. Otras han incrementado el uso de marcas propias y de *tiendas de diseñador* de una sola marca con la finalidad de competir

Tienda de especialidad

Establecimiento de venta al menudeo que ofrece una línea de productos limitada con un amplio surtido dentro de ésta.

Tienda departamental

Organización de venta al menudeo que ofrece una amplia variedad de líneas de productos; cada línea se opera como un departamento individual administrado por compradores o comerciantes especializados.

● **Tabla 13.1 | Principales clases de tiendas minoristas.**

Tipo	Descripción	Ejemplos
Tienda de especialidad	Tienda que vende una línea de productos reducida con un gran surtido, como tiendas de ropa, de artículos deportivos, mueblerías, tiendas de arreglos florales y librerías.	REI, Sunglass Hut, Sephora, Williams-Sonoma
Tienda departamental	Tienda que vende varias líneas de productos —por lo general, ropa, muebles y artículos para el hogar—, donde cada departamento maneja una línea y es administrado por compradores o comerciantes especializados.	Macy's, Sears, Neiman Marcus
Supermercado	Realiza operaciones relativamente cuantiosas, de bajo costo, escaso margen de ganancia, alto volumen y autoservicio, diseñadas para atender todas las necesidades del consumidor en cuanto a alimentos y productos para el hogar.	Kroger, Safeway, SuperValu, Publix
Tienda de conveniencia	Tienda relativamente pequeña, localizada cerca de áreas residenciales, que abre durante muchas horas los siete días de la semana y ofrece una línea limitada de productos de conveniencia con alta rotación a precios ligeramente altos.	7-Eleven, Stop-N-Go, Circle K, Sheetz
Tienda de descuento	Tienda que vende mercancía estándar a precios bajos con menores márgenes de ganancia y volúmenes más elevados.	Walmart, Target, Kohl's
Minorista de precio reducido	Tienda que vende mercancía que adquiere a precios más bajos que los de mayoreo y vende a precios más bajos que los de venta al menudeo. En esta categoría se incluyen <i>tiendas de venta de fábrica (outlets)</i> que poseen y manejan los propios fabricantes; <i>minoristas independientes de precio reducido</i> propiedad de empresarios y que son administrados por ellos o por divisiones de corporaciones minoristas más grandes; y <i>clubes de almacén (o de mayoreo)</i> , los cuales venden una selección limitada de bienes con grandes descuentos para los consumidores que pagan cuotas anuales para ser miembros del club.	Mikasa (tienda de fábrica); TJ Maxx (minorista independiente de precio reducido); Costco, Sam's Club, BJ's (clubes de almacén)
Supertienda	Tienda muy grande que busca cubrir todas las necesidades del consumidor en cuanto a artículos comestibles y no comestibles de compra rutinaria. Incluye a los <i>supercentros</i> , una combinación de supermercados y tiendas de descuento, y a los <i>asesinos de la categoría</i> , que ofrecen un gran surtido de una categoría específica.	Walmart Supercenter, SuperTarget, Meijer (tiendas de descuento); Best Buy, PetSmart, Staples, Bed Bath & Beyond (asesinos de la categoría)

Supermercado

Tienda de autoservicio grande, de bajo costo, con escaso margen de utilidades y con alto volumen que ofrece una amplia gama de productos alimenticios y para el hogar.

con las tiendas de especialidad. Incluso otras están probando con las ventas directas y en línea. El servicio continúa siendo el factor que marca la diferencia. Minoristas como Nordstrom, Saks, Neiman Marcus y otras tiendas departamentales de alto nivel obtienen buenos resultados al hacer hincapié en su mercancía y sus servicios de alta calidad.

Un **supermercado** es el tipo de tienda al menudeo donde se compra con mayor frecuencia. Sin embargo, los supermercados enfrentan ahora un lento crecimiento de las ventas debido al menor crecimiento de la población y a una mayor competencia por parte de las tiendas de descuento (Walmart, Costco y Dollar General), por un lado, y de las tiendas de alimentos de especialidad (Whole Foods Market, Trader Joe's, ALDI, Sprouts), por el otro. Los supermercados también se han visto muy afectados por el rápido crecimiento de la costumbre de comer fuera de casa en las últimas dos décadas. De hecho, su participación en el mercado de comestibles y productos básicos cayó del 66 por ciento en 2000 al 48 por ciento el año pasado.⁵

En la batalla por la "participación de los estómagos", muchos supermercados importantes han subido de nivel y ofrecen tiendas con atmósferas más agradables y alimentos de mayor calidad, como artículos de panadería, mostradores de comida gourmet, alimentos naturales y departamentos de pescados y mariscos frescos. Sin embargo, otros están tratando de competir directamente con tiendas de comestibles de descuento, como Costco y Walmart, al reducir los costos, establecer operaciones más eficientes y bajar los precios. ● WinCo, una cadena regional de descuento que vende comestibles y registra un rápido crecimiento en la zona occidental de Estados Unidos, ha realizado esto con gran éxito.⁶

Probablemente usted aún no haya escuchado hablar de WinCo. Sin embargo, podría apostar a que Walmart y Costco vigilan muy de cerca a esta pequeña cadena de descuento que vende comestibles. De hecho, según un experto en supermercados, WinCo se está convirtiendo rápidamente en "la peor pesadilla para Walmart". En sus mercados, WinCo (abreviación de "Winning Company") se posiciona directamente



● En la batalla por la “participación del estómago” de los consumidores, la cadena regional WinCo tiene éxito al competir de frente con grandes tiendas de descuento como Costco y Walmart. Se está convirtiendo rápidamente en “la peor pesadilla para Walmart”.

WinCo Foods, Inc.

Tienda de conveniencia

Tienda pequeña, situada cerca de un área residencial, que está abierta muchas horas los siete días de la semana y vende una línea limitada de productos de conveniencia de rápido desplazamiento.

Supertienda

Tienda mucho más grande que un supermercado normal y que ofrece un amplio surtido de artículos alimenticios, no alimenticios y servicios que se adquieren de manera rutinaria.

Asesinos de la categoría

Grandes tiendas de especialidades que tienen un enorme surtido de una línea particular.

Minoristas de servicios

Vendedor minorista cuya línea de productos es en realidad un servicio, como los hoteles, las líneas aéreas, los bancos, las universidades y muchos otros.

frente a la poderosa Walmart como “el líder de los supermercados de precios bajos”. Y eso es mucho más que un eslogan —WinCo no solamente iguala los precios de Walmart, sino que a menudo ofrece precios aún más bajos—. La cadena mantiene los precios bajos gracias a sus operaciones eficientes y de bajo costo. Con frecuencia, prescinde de los distribuidores y compra bienes directamente a las granjas y fábricas a precios bajos. Sus tiendas enormes, eficientes y desprovistas de trivialidades ofrecen un surtido limitado de mercancías básicas y de rápido desplazamiento. Los clientes de WinCo ayudan a mantener los costos bajos empacando ellos mismos los artículos que compran y pagando en efectivo (ya que no se aceptan tarjetas de crédito). Por último, la cadena, propiedad de los empleados, tiene la reputación de dar un trato justo a su personal en términos de salarios, prestaciones y sistema de pensiones. El resultado es una fuerza laboral alegre, sumamente motivada y productiva que contribuye de manera genuina al éxito de esta compañía de costos bajos. ¿Por qué Walmart y Costco deberían preocuparse por WinCo? Se espera que esta cadena de rápido crecimiento duplique sus dimensiones cada cinco o siete años. De acuerdo con este experto en comercio minorista: “WinCo es realmente imbatible en este momento”.

Una **tienda de conveniencia** es una tienda pequeña que ofrece una línea limitada de artículos de conveniencia de rápido desplazamiento. Después de varios años de ventas estancadas, las tiendas de conveniencia están registrando índices de crecimiento. En años recientes, muchas cadenas de este tipo han tratado de expandirse más allá de su principal mercado de trabajadores jóvenes al rediseñar sus tiendas para atraer a las mujeres; buscan modificar la imagen de ser una “tienda para camioneros” donde los hombres se detienen, mientras cargan gasolina, para comprar cerveza, cigarrillos y *hot dogs* preparados en asadores giratorios y, en vez de ello, ofrecen alimentos preparados frescos y un ambiente más limpio, seguro y agradable.

Por ejemplo, considere a 7-Eleven, que está dando nuevas razones para exclamar “Gracias al cielo —es 7-Eleven”.⁷

Conocido desde hace mucho como un refugio para encontrar bebidas heladas (Slurpees y Big Gulp), *hot dogs* que se preparan en un asador giratorio, nachos con queso y chile, cigarrillos, cerveza y bolsas de papas fritas, 7-Eleven está cambiando tanto el surtido de los alimentos que ofrece como su imagen. Para cumplir los gustos en evolución de los consumidores y la fuerte competencia de establecimientos como Dunkin’ Donuts y Starbucks —los cuales ahora ofrecen alimentos frescos que los clientes pueden comprar de paso—, 7-Eleven está abasteciendo sus anaqueles con opciones más saludables desarrolladas por un equipo de expertos en arte culinario y nutrición. Los clientes más conscientes de la salud ahora encontrarán un amplio menú de snacks y alimentos con menos de 400 calorías, como batidos de yogur, ensaladas, bolsas de zanahorias y apio, emparedados frescos o de pavo con pan integral y Bistro Snack Protein Pack —una caja lista para llevar que contiene zanahorias, aderezo de garbanzos, pan árabe, queso cheddar y uvas—. La cadena también está modificando las dimensiones de sus tiendas y de sus raciones de productos. En los próximos tres años, 7-Eleven planea elevar en 20 por ciento las ventas de los productos frescos con mayor margen de ganancia, un porcentaje que equivale al doble del nivel actual. La meta es ofrecer “lo que el consumidor quiere ahora, es decir, opciones de alimentos sabrosos, saludables y frescos”, afirma el director general de 7-Eleven. El cambio significa menos dependencia de las ventas de cigarrillos, las cuales van en descenso, y mayor concordancia con las más recientes tendencias de compra de los consumidores.

Una **supertienda** es mucho más grande que los supermercados regulares y ofrece un amplio surtido de productos comestibles, no comestibles y servicios que se adquieren de manera rutinaria. Walmart, Target, Meijer y otros minoristas de descuento tienen *supercentros*, una gran combinación de tiendas de alimentos y de descuento. Mientras que en Estados Unidos una tienda tradicional de comestibles realiza ventas por alrededor de \$320 000 cada semana, una supertienda vende casi \$1.4 millones semanalmente. Walmart, que abrió su primer supercentro en 1988, ahora cuenta con más de 3200 supercentros en Norteamérica y está inaugurando otros a una tasa de 120 por año.⁸

En años recientes también hemos visto un crecimiento explosivo de supertiendas que en realidad son enormes tiendas de especialidad, son los llamados **asesinos de la categoría** (por ejemplo, Best Buy, Home Depot, PetSmart y Bed Bath & Beyond). Estas tiendas tienen el tamaño del hangar de un aeropuerto y manejan un gran surtido en una línea específica. Hay cadenas de este tipo en una amplia gama de categorías, incluyendo aparatos electrónicos, productos para mejorar el hogar, libros, ropa para bebés, juguetes, enseres domésticos, artículos para fiestas, equipo deportivo e incluso productos para mascotas.

Por último, para muchos minoristas la línea de productos es en realidad un servicio. Los **minoristas de servicios** abarcan hoteles y moteles, bancos, líneas aéreas, universidades, hospitales, salas de cine, clubes de tenis, instalaciones para jugar a los bolos, servicios de reparación, estéticas y tintorerías. En Estados Unidos, los minoristas de servicios están creciendo más rápido que los minoristas de productos.

Precios relativos

Los minoristas también pueden clasificarse de acuerdo con los precios que cobran (vea la tabla 13.1). La mayoría de los minoristas cobran precios regulares y ofrecen al cliente artículos y servicios de calidad estándar. Otros comercializan artículos y servicios de alta calidad a precios más elevados. Los minoristas que ofrecen precios bajos son las tiendas de descuento y los minoristas “de precio reducido”.

Tienda de descuento

Establecimiento de venta al menudeo (o minorista) que ofrece mercancía estándar a precios más bajos de lo normal debido a que acepta márgenes de ganancia más reducidos y vende mayores volúmenes.

Tiendas de descuento. Una **tienda de descuento** (por ejemplo, Target, Kohl’s o Walmart) vende mercancía estándar a precios más bajos de lo normal, ya que acepta márgenes de ganancia más reducidos y vende mayores volúmenes. Las primeras tiendas de descuento reducían sus gastos ofreciendo pocos servicios y operando locales tipo bodega situados en zonas muy transitadas, pero donde el costo del alquiler es bajo. En la actualidad, los establecimientos de descuento han mejorado la atmósfera de sus tiendas tanto como sus servicios manteniendo sus precios bajos mediante una operación eficiente y de bajo costo.

Las grandes cadenas de minoristas de descuento como Walmart, Costco y Target ahora dominan las ventas al menudeo. Sin embargo, incluso las pequeñas tiendas de descuento están prosperando en el entorno económico actual. Por ejemplo, las tiendas que venden productos a un dólar son actualmente los minoristas de más rápido crecimiento. En el pasado, la mayor parte de los artículos que vendían estas tiendas eran saldos, excedentes de fábrica, productos de liquidación y mercancía obsoleta —tasados generalmente en \$1—. Pero eso ha cambiado. ● Dollar General, la cadena de pequeñas tiendas de descuento más extensa de Estados Unidos, hace una poderosa oferta de valor en esta época: “Save time. Save Money. Every day” (“Ahorre tiempo. Ahorre dinero. Todos los días”).⁹



● Dollar General, la cadena de pequeñas tiendas de descuento más extensa de Estados Unidos, hace una poderosa oferta de valor en esta época: “Save time. Save Money. Every day” (“Ahorre tiempo. Ahorre dinero. Todos los días”).

Bloomberg via Getty Images

El eslogan de Dollar General no es sólo para alardear. Es un enunciado que se formuló con cuidado y refleja la promesa de valor de la tienda. La meta del minorista es facilitar las compras ofreciendo sólo un surtido selecto de marcas populares a precios bajos todos los días, en establecimientos pequeños y de ubicación accesible. La reducida línea de productos de Dollar General y sus tiendas pequeñas (dentro de un Walmart Supercenter promedio cabrían más de 25 tiendas Dollar General), además de las visitas cortas por parte de los compradores —el cliente promedio entra y sale de la tienda en menos de 10 minutos—, representan comodidad. Y se estima que los precios de los productos de marcas populares que ofrece son entre 20 y 40 por ciento más bajos que los precios de las tiendas de comestibles. Al sumar todo ello, uno se explica por qué le va tan bien a Dollar General. Más aún, este minorista de rápido crecimiento está bien posicionado para el futuro. “Vemos signos de un nuevo consumerismo”, afirma el director de Dollar General, “ya que las personas están cambiando de lugares para hacer sus compras, optan por marcas de menor costo y son frugales”. Al parecer, la conveniencia y los precios bajos nunca pasan de moda.

Minoristas de precio reducido

Minoristas que compran a precios menores que los de mayoreo y venden a precios menores que los de venta al menudeo.

Minoristas independientes de precio reducido

Tiendas minoristas de precio reducido propiedad de empresarios u operados por éstos de manera independiente; o bien, divisiones de una corporación de ventas al menudeo de mayores dimensiones.

Minoristas de precio reducido. Cuando las principales tiendas de descuento subieron de nivel, surgió una nueva ola de **minoristas de precio reducido** para llenar el vacío de precios muy bajos y volumen elevado. Las tiendas de descuento ordinarias compran a precios de mayoreo normales y aceptan márgenes más reducidos para mantener los precios bajos. En cambio, los minoristas de precio reducido compran a precios menores que los de mayoreo normales y cobran a los consumidores un precio más bajo que el precio al menudeo normal. Hay minoristas de precio reducido en todas las áreas, desde comestibles, ropa y aparatos electrónicos, hasta bancos austeros y servicios de corretaje con descuento.

Los tres principales tipos de minoristas de precio reducido son los *independientes*, las *tiendas de venta de fábrica (outlets)* y los *clubes de bodega*. Los **minoristas independientes de precio reducido** son tiendas propiedad de empresarios y operadas por ellos, o bien son divisiones de corporaciones de venta al menudeo de mayores dimensiones. Aunque muchas de las operaciones de precio reducido son administradas por minoristas independientes más pequeños, la mayoría es propiedad de cadenas de minoristas más grandes. Entre algunos ejemplos se encuentran las tiendas minoristas como TJ Maxx y Marshalls, que son propiedad de TJX Companies, y vendedores en línea como Overstock.com. TJ Maxx promete ropa de moda de marca y de diseñador por precios entre 20 y 60 por ciento más bajos que los de las tiendas departamentales. ¿Cómo logra cumplir esa promesa? Su departamento de compras se mantiene alerta en busca de buenos negocios. “Así, cuando un diseñador tiene sobreproducción y las tiendas departamentales

Venta de fábrica

Operación al menudeo con descuentos realizada por un fabricante y que por lo regular incluye bienes excedentes, discontinuados o irregulares del fabricante.

Club de bodega

Minorista de precio reducido que vende un surtido limitado de comestibles, aparatos domésticos, ropa y otros artículos de marca con grandes descuentos a miembros que pagan cuotas anuales por pertenecer al club.



● Clubes de bodega: Ir a Costco es como asistir a una cacería de tesoros en el mercado minorista, donde se concentran tanto productos ordinarios como de gran calidad a precios de verdadero descuento.

Suzanne Dechillo/The New York Times

Cadenas corporativas

Dos o más establecimientos de venta que tienen el mismo dueño, quien ejerce el control.

compran de más”, afirma la compañía, “nos precipitamos, negociamos el precio más bajo posible y transferimos el ahorro a los compradores”.¹⁰

Las tiendas de **venta de fábrica** —propiedad del fabricante y operadas por éste, como J. Crew, Gap, Levi Strauss y otros— en ocasiones se agrupan en *centros comerciales de ventas de fábrica* y *centros de ahorro*, donde docenas de tiendas ofrecen hasta 50 por ciento por debajo del precio normal minorista en una amplia gama de artículos excedentes, discontinuados e irregulares. Mientras que los centros comerciales de ventas de fábrica consisten principalmente en tiendas de fabricantes, los centros de ahorro combinan tiendas de fabricantes con minoristas de precio reducido y locales de liquidación de tiendas departamentales.

Estos centros comerciales están subiendo de categoría en general —incluso eliminan el término *fábrica* de sus descripciones—. Un creciente número de centros comerciales de ventas de fábrica ahora ofrecen marcas como Coach, Polo Ralph Lauren, Dolce&Gabbana, Giorgio Armani, Burberry y Versace. Conforme los consumidores se preocupan más por el valor, incluso los minoristas exclusivos están acelerando sus estrategias de venta de fábrica, haciendo mayor énfasis en puntos de venta como Nordstrom Rack, Neiman Marcus Last Call, Bloomingdale’s Outlets y Saks Off 5th. Muchas compañías han dejado de pensar en estos puntos de venta simplemente como una forma de deshacerse de mercancía problemática; ahora los consideran como una forma adicional de hacer negocios con mercancía nueva. La combinación de marcas exclusivas y precios bajos que se encuentran en estos puntos de venta constituye un poderoso atractivo para los compradores, sobre todo en una economía que tiende al ahorro.

Un **club de bodega** (o *club de mayoreo* o *bodega de membresía*), como Costco, Sam’s Club y BJ’s, opera en enormes y fríos locales tipo almacén y con pocas comodidades. Sin embargo, ofrece precios sumamente bajos y ofertas sorpresa en mercancía de marca seleccionada. Los clubes de bodega han crecido mucho en los últimos años. Estos minoristas no sólo atraen a consumidores de bajos ingresos que buscan gangas en artículos básicos, sino a todo tipo de clientes que compran una amplia gama de artículos, desde bienes de primera necesidad hasta artículos extravagantes.

Considere a Costco, ahora el segundo minorista más grande en Estados Unidos sólo por detrás de Walmart. El precio bajo es parte importante de la ecuación de Costco, pero lo que realmente lo distingue son los productos que ofrece y la sensación de urgencia que crea en la experiencia de compra de sus clientes.¹¹

● Ir a Costco es como asistir a una cacería de tesoros en el mercado minorista, donde se concentran productos tanto ordinarios como de gran calidad a precios de verdadero descuento. Junto a recipientes de un galón de mantequilla de maní y a paquetes de 2250 Q-Tips, Costco ofrece un surtido siempre cambiante de productos de alta calidad —incluso de lujo— con márgenes de ganancia tentadoramente bajos. El año pasado, vendió más de 109 millones de combinaciones de *hot dogs* y bebidas gaseosas (aún a \$1.50, como desde hace más de 20 años). Al mismo tiempo, vendió más de 100 mil quilates de diamantes hasta por \$100 000 cada uno. Es el mayor vendedor de pollo asado en Estados Unidos (más de 60 millones de pollos rostizados al año a \$4.99 cada uno), aunque también es el vendedor más grande de vinos finos de ese país (incluyendo productos como Chateau Cheval Blanc Premier Grand Cru Classe a \$1750 la botella).

Cada tienda Costco es un teatro de las ventas al menudeo que crea la urgencia de comprar y situaciones emocionantes para los clientes. En combinación con sus existencias habituales de productos básicos, ofrece un surtido resplandeciente y siempre cambiante de productos especiales de una sola ocasión, como bolsos Prada con descuento, palos de golf Calloway o bolsos Kenneth Cole —ofertas que no se pueden encontrar en ningún otro lado—. De hecho, de los cuatro mil artículos que ofrece Costco, mil son considerados como “artículos del tesoro” (en palabras de Costco). El

surtido cambiante y los excelentes precios logran que gente de todo tipo regrese cartera en mano. Hubo una época en que sólo gente muy pobre compraba en tiendas de descuento; sin embargo, Costco ha cambiado esto. Incluso personas que no tienen que ahorrar dinero compran en sus tiendas.

Método de organización

Aunque muchas tiendas de ventas al menudeo tienen dueños independientes, un número creciente se está agrupando en alguna forma de organización corporativa o contractual. Las principales clases de organizaciones de venta al menudeo —*cadena corporativa*, *cadena voluntaria*, *cooperativa de minoristas* y *organizaciones de franquicia*— se describen en la ● tabla 13.2.

Las **cadenas corporativas** son dos o más tiendas que tienen el mismo dueño, quien ejerce el control. Tienen muchas ventajas sobre las tiendas independientes. Su tamaño les permite

● **Tabla 13.2** Principales clases de organizaciones de venta al menudeo.

Tipo	Descripción	Ejemplos
Cadena corporativa de tiendas	Dos o más tiendas con un solo dueño, quien ejerce el control. Las cadenas corporativas aparecen en todo tipo de negocios, pero son más fuertes en las tiendas departamentales, tiendas de descuento, tiendas de comestibles, farmacias y restaurantes.	Macy's (tiendas departamentales), Target (tiendas de descuento), Kroger (tiendas de comestibles), CVS (farmacias)
Cadena voluntaria	Minoristas independientes, patrocinados por mayoristas, que se agrupan para realizar compras y comercializar.	Independent Grocers Alliance (IGA), Do-It Best (ferretería), Western Auto (partes y accesorios para automóviles), True Value (ferretería)
Cooperativa de minoristas	Grupos de minoristas independientes que establecen una organización central de compras y realizan actividades de promoción en conjunto.	Associated Grocers (comestibles), Ace Hardware (ferretería)
Organización de franquicia	Asociación contractual entre un franquiciador (fabricante, mayorista u organización de servicio) y franquiciatarios (empresarios independientes que compran el derecho de poseer y operar una o más unidades del sistema de franquicia).	McDonald's, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, Meineke Mufflers, 7-Eleven

comprar en grandes volúmenes a precios más bajos y obtener economías de promoción; pueden contratar a especialistas para administrar áreas como fijación de precios, promoción, comercialización, control de inventarios y pronóstico de ventas.

El gran éxito de las cadenas corporativas propició que muchas tiendas independientes se unieran en dos tipos de asociaciones contractuales. Una es la *cadena voluntaria* —conjunto de minoristas independientes patrocinados por un mayorista que se agrupan para realizar compras y comercializar—. Algunos ejemplos son Grocers Alliance (IGA), Western Auto y Do-It Best. La otra forma de asociación contractual es la *cooperativa de minoristas* —grupo de minoristas independientes que se unen para establecer una operación central de mayoreo, de propiedad común, que realiza actividades de comercialización y promoción en forma conjunta—. Algunos ejemplos son Associated Grocers y Ace Hardware. Estas organizaciones permiten a los minoristas independientes obtener los ahorros en compras y promoción que necesitan para igualar los precios de las cadenas corporativas.

Franquicia

Asociación contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicio (franquiciador) y empresarios independientes (franquiciatarios) que compran el derecho de poseer y operar una o más unidades del sistema de la franquicia.

Otra forma de organización de venta contractual al detalle es la **franquicia**. La principal diferencia entre las organizaciones de franquicia y otros sistemas contractuales (cadenas voluntarias y cooperativa de minoristas) consiste en que los sistemas de franquicia, por lo general, se basan en un producto o servicio único; en un método de hacer negocios; o en el nombre comercial, el fondo de comercio (*goodwill*) o la patente que el franquiciador ha desarrollado. Las franquicias destacan en los restaurantes de comida rápida, moteles, centros de salud y acondicionamiento físico, alquiler y venta de automóviles e inmobiliarias.

Sin embargo, las franquicias abarcan mucho más que cadenas de tiendas de hamburguesas y centros de acondicionamiento físico. Existen franquicias que cubren casi cualquier necesidad. El franquiciador Mad Science Group ofrece programas de ciencias para escuelas, grupos de exploradores y fiestas de cumpleaños. H&R Block provee servicios de declaración de impuestos y Supercuts ofrece cortes de cabello a precios accesibles, en cualquier momento, sin necesidad de hacer cita. Mr. Handyman brinda servicios de reparación de casas, mientras que Merry Maids las deja impecables. ● Por su parte, Business Kids ofrece programas para que los niños emprendan negocios a su alcance para que cuando crezcan puedan ser empresarios y crean en ellos mismos y en su capacidad de lograr todo aquello que se propongan.

Las franquicias ahora realizan aproximadamente el 45 por ciento de las ventas al por menor en Estados Unidos. En la actualidad, es casi imposible caminar o conducir por una calle citadina sin encontrarse con un McDonald's, Subway, Jiffy Lube o Holiday Inn. Una de las franquicias más exitosas y conocidas, McDonald's, ahora cuenta con más de 34 mil restaurantes en 118 países, incluyendo más de 14 mil en Estados Unidos. Da servicio a más de 69 millones de clientes al día y realiza ventas por más de \$97 000 millones en todo su sistema cada año. Una de las

franquicias de restaurantes de mayor crecimiento es Subway, cuyas ventas totales ascienden a \$18100 millones con más de 41 mil establecimientos en 105 países, incluyendo más de 25500 en Estados Unidos.¹²

Decisiones de marketing minorista

Los minoristas siempre están buscando nuevas estrategias de marketing para atraer a los clientes y retenerlos. Antes atraían a los clientes con surtidos únicos de productos y con más o mejores servicios. En la actualidad, los productos y los servicios son cada vez más parecidos. Es posible encontrar la mayoría de las marcas de consumo no sólo en las tiendas departamentales, sino también en tiendas de mercancías masivas con descuento, tiendas de descuento con precios de liquidación y en internet. De esta manera, ahora es más difícil para los minoristas ofrecer mercancía exclusiva.

También se ha reducido la diferenciación del servicio entre los minoristas. Muchas tiendas departamentales han reducido sus servicios, en tanto que las tiendas de descuento los han incrementado. Además, los clientes se han vuelto más conscientes y más sensibles a los precios. No encuentran una razón válida para pagar más por marcas idénticas, en especial cuando están disminuyendo las diferencias en los servicios. Por todas esas razones, ahora muchos minoristas están reevaluando sus estrategias de marketing.

Tal como se muestra en la **figura 13.1**, los minoristas enfrentan importantes decisiones de marketing sobre *segmentación y selección del mercado meta, diferenciación y posicionamiento de la tienda* y su *mezcla de marketing minorista*.

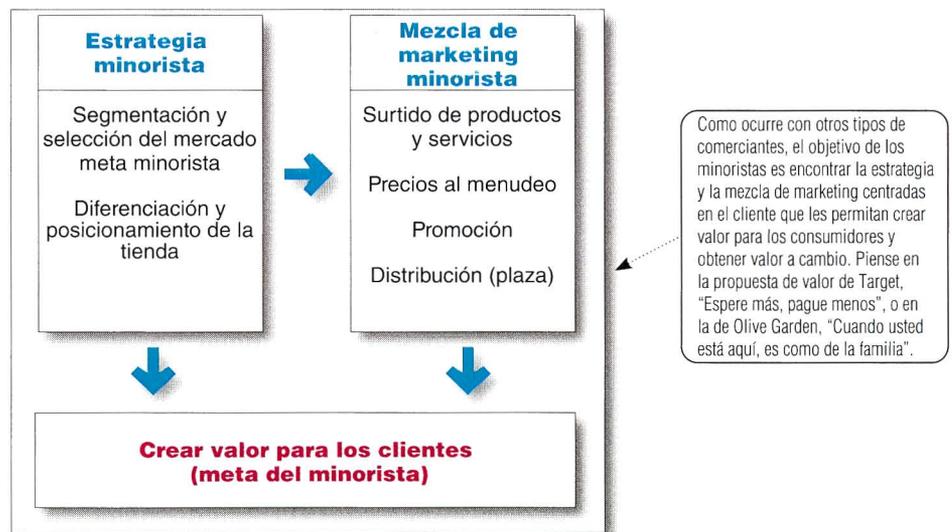
Decisiones de segmentación, selección del mercado meta, diferenciación y posicionamiento

Los vendedores al menudeo primero deben segmentar y definir sus mercados meta y luego decidir la forma en que se diferenciarán y posicionarán en ellos. ¿La tienda debe enfocarse en compradores con altos, medianos o bajos ingresos? ¿Los compradores meta buscan variedad, amplio surtido, comodidad o precios bajos? Sólo cuando definen y perfilen sus mercados, los minoristas serán capaces de tomar decisiones congruentes acerca del surtido de productos, de los servicios, la fijación de precios, la publicidad, la decoración de la tienda o cualesquier otra de las decisiones que sustentarán su posicionamiento.

Un gran número de minoristas, incluso grandes, no logran definir con claridad sus mercados meta ni su posicionamiento. Por ejemplo, ¿a qué mercado se dirige Sears? ¿Por qué se distingue esa tienda departamental? ¿Cuál es su propuesta de valor ante Walmart, por un lado, y frente a Macy's y Nordstrom, por el otro? Si usted tiene problemas para responder estas preguntas, no es el único —lo mismo le ocurre a la dirección de Sears.

Durante un siglo, Sears fue el minorista por excelencia de Estados Unidos. Su conocido eslogan, "Where America Shops (Donde compra Estados Unidos)", más que una frase publicitaria era un enunciado significativo de su posicionamiento. Casi todo estadounidense acudía a Sears en busca de prendas

FIGURA | 13.1
Estrategias de marketing minorista.



básicas de vestir y artículos para el hogar, electrodomésticos y herramientas. Sin embargo, durante las últimas dos décadas, Sears, que alguna vez fue una cadena poderosa, perdió el rumbo. Aprisionado entre las grandes tiendas de descuento, por un lado, y las tiendas departamentales de especialidad más modernas y dirigidas a la clase alta, por el otro, Sears se perdió en la nebulosa zona intermedia. Su antiguo posicionamiento “Donde compra Estados Unidos” tiene poco significado en la actualidad para una tienda cuyas ventas apenas rebasan la vigésima parte de las que registra su competidor Walmart. Parece que Sears ha optado en la actualidad por vender toda su mercancía con rebajas. Sin embargo, el precio no es una propuesta de valor convincente para Sears, ya que tiene problemas para igualar los precios bajos de competidores como Walmart, Target o Kohl’s. Atendiendo al declive financiero de Sears, algunos analistas incluso predicen que esa cadena, que alguna vez fuera dominante, pronto desaparecerá por completo. Para posicionarse de nuevo como el lugar “donde compra Estados Unidos”, este minorista deberá responder primero la pregunta: “¿Por qué la gente debería comprar en Sears?”.

En contraste, los minoristas exitosos definen sus mercados meta con claridad y se posicionan con paso firme. Por ejemplo, Trader Joe’s definió su posicionamiento de valor como “Productos gourmet a precios bajos”. Walmart se posiciona de manera sólida en los precios bajos y en lo que éstos significan para los clientes. Y Bass Pro Shops, el exitoso minorista de equipo para actividades al aire libre, se posiciona firmemente asegurando que se encuentra “¡tan cerca de las grandes actividades practicadas en exteriores, que usted podrá encontrarlas al interior de la tienda!”.

Con una selección de mercado meta y un posicionamiento sólidos, un minorista puede competir efectivamente incluso contra los rivales más grandes y más fuertes. Por ejemplo, compare el pequeño negocio Which Wich Superior Sandwiches con el gigante Subway. Which Wich cuenta con aproximadamente 300 establecimientos y realiza ventas por \$125 millones; Subway tiene más de 41 mil tiendas en todo el mundo y su sistema registra ventas por \$18000 millones. ¿Cómo compete Which Wich con una de las cadenas de franquicia más grandes del mundo? En realidad, no compete, al menos no directamente. ● Which Wich tiene éxito al posicionarse cuidadosamente lejos de Subway.¹³



● Selección del mercado meta y posicionamiento de los minoristas: Which Wich Superior Sandwiches tiene éxito al posicionarse firmemente lejos de competidores más grandes. Ofrece más de 50 variedades de emparedados únicos y personalizados y una “energía positiva” para quien entra a la tienda, a diferencia de lo que se encuentra en Subway.

www.WhichWich.com

En la actualidad hay sándwiches por doquier. Si usted tiene antojo de algo entre dos rebanadas de pan encontrará opciones sin fin: desde un emparedado básico de Subway hasta creaciones más exóticas de Panera Bread, McAlister’s Deli, Au Bon Pain o Potbelly Sandwich Shop. Sin embargo, Which Wich Superior Sandwiches se aparta de todos ellos al ser un lugar donde se preparan emparedados “a su propio gusto”. Ofrece más de 50 variedades de sándwiches “personalizados” —a diferencia de lo que se puede encontrar en Subway—, los cuales van desde los especiales Wicked (con cinco tipos de carne y tres quesos) hasta productos únicos como el Thank You Turkey (con pavo relleno y salsa de arándanos) y el Elvis Wich (con crema de maní, tocino, miel y plátano fresco). Los clientes utilizan marcadores indelebles de color rojo para señalar su elección en los menús impresos en bolsas para sándwiches, comenzando por alguno de los 50 sándwiches básicos y personalizándolo con sus elecciones de pan, mostaza y vegetales. Hay un sinfín de posibilidades de personalización. Y en vez de formarse en una fila como en las cafeterías, tal como sucede en un Subway, en Which Wich usted entrega la bolsa de sándwich al cajero, toma una bebida y papas fritas, se sienta y espera a que lo llamen por su nombre. Mientras usted come, puede utilizar el marcador rojo para dibujar en la bolsa del emparedado y luego colocar su “obra de arte” en el muro de la comunidad. No son únicamente los alimentos lo que distingue a Which Wich, afirma la compañía, “es un sentimiento, esa energía positiva que se experimenta al estar en nuestra tienda”.

Which Wich no puede alcanzar las economías de escala de Subway, como tampoco su increíble poder de compra por volumen ni su eficiente logística ni sus precios bajos; pero, por otra parte, ni siquiera lo intenta. Al posicionarse lejos de Subway y de otros grandes competidores, Which Wich se ha convertido en una de las cadenas de restaurantes de comida rápida e informal de mayor crecimiento en Estados Unidos.

Decisión del surtido de productos y servicios

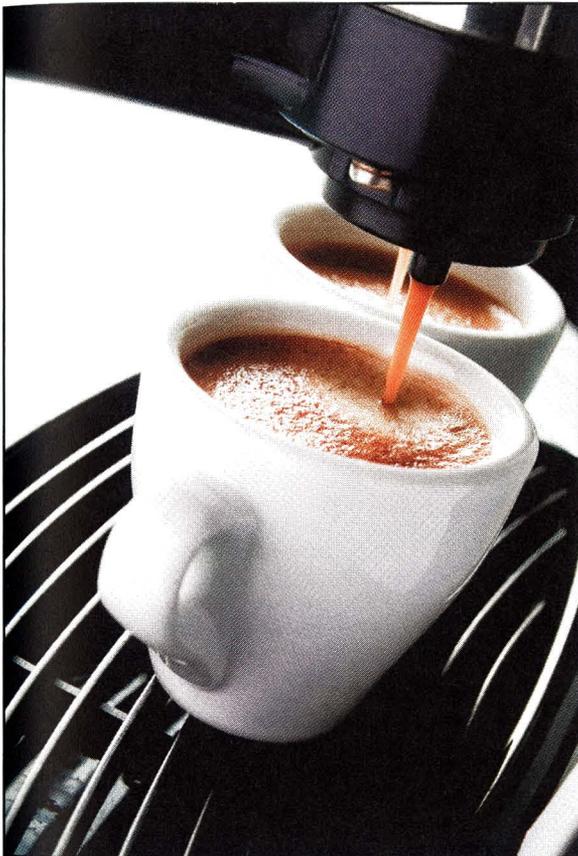
Los minoristas deben tomar decisiones acerca de tres importantes variables de los bienes que ofrecen: el surtido de productos, la mezcla de servicios y la atmósfera de la tienda.

El *surtido de productos* del minorista debe diferenciar al vendedor y, al mismo tiempo, ajustarse a las expectativas de los compradores meta. Una estrategia consiste en ofrecer un surtido de

productos dirigidos con gran precisión al público meta. Por ejemplo, Lane Bryant ofrece ropa de tallas extra, Brookstone un surtido inusual de aparatos y regalos y BatteryDepot.com tiene todo tipo imaginable de baterías de reemplazo para diversos aparatos. De manera alternativa, un minorista puede diferenciarse ofreciendo mercancía que ningún competidor pueda tener, como marcas propias o marcas nacionales sobre las que posea derechos exclusivos para distribuir. Por ejemplo, Kohl's tiene derechos exclusivos para vender marcas muy conocidas como Simply Vera, de Vera Wang, y una línea de utensilios de cocina y electrodomésticos de la marca Food Network. Vende también sus propias líneas de marcas privadas, como Sonoma, Croft & Barrow, Candies y Apt. 9.

La *mezcla de servicios* también es útil para distinguir a un minorista de otro. Por ejemplo, algunos minoristas invitan a los clientes a formular preguntas o a consultar a los representantes de servicios en persona, por teléfono o por computadora. Home Depot ofrece una mezcla diversa para los aficionados del “hágalo usted mismo”, desde clases prácticas de “cómo hacerlo” y talleres para niños hasta una tarjeta de crédito de su propia marca. Nordstrom brinda servicio de primera y promete “cuidar del cliente sin importar lo que eso cueste”.

La *atmósfera de la tienda* es otro elemento importante del arsenal de productos del revendedor. Los minoristas buscan crear una experiencia única en su tienda que sea adecuada para su mercado meta y anime a los clientes a comprar. Muchos minoristas están practicando las *ventas minoristas experienciales*. ● Por ejemplo, Nescafé, desarrolló una campaña experiencial para unir a la gente:



● Venta minorista experiencial: Nescafé desarrolló una campaña experiencial uniendo a clientes y consumidores potenciales.

© Shutterstock

Instant Connections es una campaña experimental de BTL desarrollada por Nestlé para su marca líder de café instantáneo en algunas ciudades de Europa, con el fin de hacer amistades alrededor de una taza de Nescafé. La campaña ha sido todo un éxito, ya que aquí se trata de una motivación o insight universal que se refuerza muy bien al invitar, con una máquina expendedora, acompañada de una cámara que la vincula con otra a hacer una conexión amigable mientras se degusta un café. La idea original de Nescafé fue unir a las personas con una campaña muy creativa. Junto con la agencia *OgilvyOne* desarrolló *Instant Connections*, una activación que hizo más amena la espera de los transeúntes en los semáforos. El concepto surgió luego de analizar que la tecnología no une realmente a las personas, sino que más bien las aísla al provocar que cada vez existan menos relaciones personales directas, creando una sensación de soledad. Por ello, Nescafé colocó dos máquinas en un semáforo, pero de distinto lado de la calle, las cuales funcionan al presionar un botón al mismo tiempo. La idea fue ofrecer un café después de presionar el botón, pues ¡a quién no le gusta disfrutar uno por las mañanas, antes del trabajo! La reacción de las personas que cruzaron por ese semáforo fue sorprendente. Como tuvieron que trabajar en equipo, las personas intercambiaron sonrisas, saludos y apretones de manos. Al final del día el resultado fue: 33 *high fives*, 285 *saludos*, 839 *sonrisas* e innumerables conversaciones entre las personas que experimentaron la dinámica. Nescafé quiso recordarnos que el café nos une, ya que la creación de *Instant Connections* no se centró en la promoción real del producto, ni en su calidad. Sino que la marca se mostró con la confianza de utilizar un elemento emocional para llegar a la meta: unir personas. El truco de marketing está en la vivencia que las personas experimentaron al momento de encontrar una sorpresa en su camino de todos los días, algo que cambió su rutina. Con la simple idea de, “Todo comienza con un Nescafé”.

Las tecnologías digitales de nuestros días plantean muchos nuevos desafíos y oportunidades para dar forma a las experiencias de venta minorista. La invasión explosiva de las compras en línea y mediante dispositivos móviles ha cambiado el comportamiento y las expectativas de los clientes. Como resultado, una amplia gama de tiendas minoristas —desde vendedores que utilizan extensamente la tecnología para ponerse en contacto con los clientes, como AT&T, hasta aquellos que aún dependen de mucho contacto humano en las interacciones de venta, como Audi y Build-A-Bear— están digitalizando la experiencia al interior de sus establecimientos. Están fusionando el mundo físico con el digital para crear una nueva era de entornos de venta al por menor caracterizados por la experiencia (vea Marketing real 13.1).

En la actualidad, los minoristas de éxito organizan de manera cuidadosa cada aspecto de la experiencia del cliente en la tienda. La próxima vez que visite una tienda minorista —ya sea que venda aparatos electrónicos, artículos de ferretería o moda refinada—, deténgase y observe con atención el ambiente. Analice la distribución y los exhibidores de la tienda. Escuche la música de fondo. Perciba los colores y olores. Es muy probable que todos los elementos de la tienda, desde la distribución y la iluminación hasta la música y los olores, se hayan elegido en forma cuidadosa para crear la experiencia de compra de los clientes —y que abran su billetera.

Marketing real

13.1

Digitalización de la experiencia de compra al menudeo dentro de las tiendas

Hay una nueva y llamativa tienda en Michigan Avenue en el lujoso distrito central de Chicago conocido como Magnificent Mile. La tienda está bien iluminada y es atractiva; su apariencia y los sonidos de fondo están diseñados para invitar a la gente a que entre y curioseé durante un buen rato. Los clientes se pueden sentar en cualquiera de las docenas de estaciones habilitadas para probar las aplicaciones más recientes de teléfonos móviles y diversos dispositivos electrónicos. Los empleados, entusiastas y con iPad en mano, socializan con los clientes hablando de tecnología y ofreciéndoles ayuda y consejo. Con 130 pantallas digitales y una pantalla de video que ocupa un muro de 5.5 metros de largo, cada aspecto del espacio abierto está diseñado para involucrar a los clientes con las tecnologías inalámbricas y los servicios del futuro que van aparejados con éstas. Parece más un centro tecnológico de diversión que un lugar para comprar productos.

¿Se trata de una resplandeciente tienda de Apple? Piense de nuevo. Se trata de una nueva tienda de AT&T. Sin embargo, el parecido con el innovador concepto de venta al por menor de Apple no es un error. Docenas de diversas cadenas minoristas —desde vendedores que utilizan extensamente la tecnología para ponerse en contacto con el cliente, como AT&T, hasta aquellos que aún dependen de mucho contacto humano en las interacciones de venta, como Audi y Build-A-Bear— han rediseñado sus tiendas tomando como modelo el concepto de mercado abierto de las tiendas de Apple. Aún más, con la invasión del espacio de venta al menudeo por parte de las tecnologías digitales, en línea y móviles, estas cadenas de tiendas están abriendo camino. De hecho, están digitalizando el comercio minorista dentro de las tiendas al transformar la experiencia tradicional en el interior de éstas mediante la incorporación de tecnologías digitales y en línea en sus entornos físicos. Este es el futuro de las tiendas minoristas, pero ya se está manifestando.

Cuando los clientes caminaron por primera vez en la nueva tienda de AT&T, rápidamente se dieron cuenta de que era algo que nunca habían visto. “Uno de mis comentarios favoritos procede de un cliente que visitó la tienda hace poco... Dijo que era como caminar en un sitio web”, afirma el presidente de comercio al menudeo de AT&T. Organizada por zonas y estaciones, la tecnología de la tienda sumerge a los clientes en experiencias multimedia e interpersonales. En la sala de descanso, llamada Explorer Lounge, los clientes pueden enterarse de las aplicaciones

más recientes y jugar con ellas. En el App Bar, los “apptenders” brindan demostraciones de las aplicaciones en forma individual o por grupos, desplegando las imágenes correspondientes en un muro (el Apps Wall) donde todos los demás las pueden observar. Otro muro de la tienda (llamado Connect Wall) está ocupado por una pantalla gigante de video interactivo que muestra las interacciones de los clientes con contenidos o información de productos, es visible en toda la tienda e incluso para quienes pasan por la acera. Las Lifestyle Boutiques organizan productos, aplicaciones y accesorios de acuerdo con las necesidades de los clientes y con sugestivos nombres como Get Fit, Be Productive y Share Your Life. En la denominada *plataforma de experiencias*, los clientes pueden interactuar con los productos AT&T para la seguridad y automatización del hogar, el entretenimiento, la reproducción de música y los automóviles.

Aunque pareciera que la tienda sólo se ocupa de productos y tecnologías, el verdadero enfoque está en la experiencia del cliente. La tienda está diseñada para permitir que los clientes interactúen con los dispositivos y los servicios, comprendan cómo funcionan y experimenten el efecto que éstos pueden tener en su vida. Por ejemplo, en un área de la tienda, los clientes se enteran de cómo el brazalete Jawbone's Up se integra con una aplicación de teléfono inteligente para monitorear el estado de salud y el acondicionamiento físico llevando registro de los patrones de sueño, alimentación y movimiento. En otra área, utilizando un Nissan Leaf, se demuestran en forma interactiva varias aplicaciones que ayudan a los clientes a resolver problemas tales como el monitorear qué tan rápido manejan sus hijos adolescentes. La tienda es una manifestación física de la campaña de marketing de AT&T llamada “It's what you do with what we do (Es lo que usted hace con lo que nosotros hacemos)”. “Solíamos vender teléfonos”, afirma el ejecutivo de AT&T citado anteriormente, “ahora, nos hemos transformado para ofrecer soluciones”.

Digitalizar el comercio al por menor dentro de las tiendas es un ajuste explicable para un minorista de tecnología como AT&T. Sin embargo, compañías ubicadas en un amplio rango de industrias también son pioneras en este concepto. Tomemos el caso de Audi, la fábrica alemana de automóviles. En vísperas de los xxx Juegos Olímpicos de Verano en Londres, Audi abrió las puertas de su primera Audi City, una asombrosa e innovadora sala de exhibición digitalizada en la transitada área de Piccadilly Circus de Londres.

En vez de mostrar un gran número de flamantes vehículos, la sala de exhibición Audi City incluye muy pocos automóviles reales; es más, las salas de exhibición del futuro podrían no incluir ninguno. Audi City es una sala totalmente digitalizada. Los clientes potenciales utilizan pantallas táctiles y cámaras similares a las de cine para diseñar y manipular los automóviles virtuales de sus sueños, de tamaño real, cuyas imágenes se despliegan en pantallas gigantes que rodean el espacio de exhibición. Una vez concluida la labor creadora, un video muestra en acción el automóvil que diseñaron y reproduce en estéreo de alta fidelidad el sonido exacto del motor que eligieron. Luego, las imágenes se cargan en una tarjeta de memoria que el cliente puede llevarse a casa para recordar y compartir con los demás su creación virtual.

La idea de comprar un automóvil sin verlo realmente se opone a la forma tradicional de vender automóviles. Sin embargo, los tiempos actuales para adquirir vehículos distan mucho de ser tradicionales. Audi considera que



Digitalización de las tiendas minoristas: La principal sala de exhibición de AT&T ubicada en Chicago incorpora tecnologías digitales y en línea en una tienda física para permitir que los clientes experimenten el efecto que podrían tener esos dispositivos y servicios en su vida. “Es como caminar en un sitio web”.

Cortesía de AT&T Intellectual Property. Utilizada con permiso.

la digitalización es una forma de lograr que las salas de exhibición quepan en escenarios urbanos más pequeños y de superar las limitaciones de espacio de los concesionarios. Con 12 modelos diferentes, cada uno con seis distintos tipos de interiores y numerosas opciones, no hay concesionario que pueda dar cabida en su sala de exhibición a todos los modelos posibles. En cambio, las salas de exhibición virtuales permiten presentar todos los modelos en la extensa cartera de Audi con todas las modificaciones posibles. Más aún, los clientes pueden llamar después y hacer cambios sobre la marcha.

Hasta ahora, la experiencia virtual de Audi City es producir resultados del mundo real. Las salas de exhibición de Audi City localizadas en Londres, Beijing y Dubai están superando en ventas a sus contrapartes tradicionales en 70 por ciento, con un aumento promedio en el margen de ganancia por vehículo del 30 por ciento. Además, las salas de exhibición digitalizadas están atrayendo a más clientes nuevos. El 90 por ciento de los visitantes de Audi City son personas que se acercan por primera vez a la marca.

Las salas de exhibición digitalizadas se están abriendo paso en toda industria imaginable. Considere el Build-A-Bear Workshop. Desde sus inicios, la empresa Build-A-Bear fue innovadora en el comercio minorista. Revolucionó la experiencia de los clientes dentro de las tiendas cuando se instaló en varios centros comerciales de Estados Unidos hace

casi 20 años; sus establecimientos son, en parte, salas de exhibición, pero también fábricas y parques temáticos. Con el original formato Build-A-Bear, los niños deambulan de una estación a otra diseñando y personalizando sus osos de peluche y viéndolos cómo se materializan frente a sus ojos.

No obstante, mientras los teléfonos inteligentes, las tabletas y otros dispositivos digitales cambiaban la forma en que los niños juegan, Build-A-Bear veía cómo sus ventas declinaban y las pérdidas se acrecentaban. Sin embargo, en vez de oponerse a los avances de la era digital, Build-A-Bear los está aprovechando. En la actualidad, las tiendas de Build-A-Bear están diseñadas para atraer a la nueva generación de niños adeptos a la tecnología digital. Una enorme pantalla de video situada a la entrada de la tienda emplea tecnología de movimiento para dar la bienvenida a los niños, invitándolos a participar en juegos interactivos y presentando las características de la tienda. A partir de ahí, cada una de las ocho estaciones que integran el proceso de diseño de un

oso incluye pantallas táctiles y características digitales que dan a los pequeños diseñadores de osos mayor participación y más opciones creativas. Los niños incluso pueden dar un baño virtual a su oso una vez terminado antes de inflarlo con aire real.

Para AT&T, Audi y Build-A-Bear, las ventas al menudeo no son nada nuevo. Cada una ha tenido tiendas físicas de venta minorista durante años, con cientos de salas de exhibición alrededor del mundo. Sin embargo, estos minoristas visionarios ahora están apostando al futuro de las tiendas digitalizadas. AT&T planea introducir seis o siete elementos de su tienda de Michigan Avenue en cada uno de sus 2300 establecimientos. Audi planea abrir otras 20 salas de exhibición Audi City en 2015. Y Build-A-Bear modernizó sus más de 400 tiendas incorporando sus nuevas estaciones de trabajo digital. Como señala el presidente de venta al menudeo de AT&T, la digitalización es mucho más que un estruendo repentino. "Se trata de crear [experiencias relevantes para los clientes e] interacciones, no sólo transacciones".

Fuentes: Christopher Heine, "The Store of the Future Has Arrived", *Adweek*, 3 de junio de 2013, www.adweek.com/print/149900; Nicole Giannopoulos, "A 'Magnificent' In-Store Experience", *Retail Info Systems News*, 10 de junio de 2013, <http://risnews.edgl.com/magazine/June-2013/A--Magnificent--in-Store-Experience86772>; Elizabeth Olson, "Build-A-Bear Goes High Tech", *New York Times*, 27 de septiembre de 2012, p. B3; Rajesh Setty, "Re-Imagining the Retail Experience: The Audi City Store", *Huffington Post*, 29 de diciembre de 2013, www.huffingtonpost.com/rajesh-setty/re-imagining-the-retail-e_b_4514046.html; y www.youtube.com/watch?v=GDdPN6mVLPm, consultado en septiembre de 2014.

Por ejemplo, los minoristas eligen con sumo cuidado los colores de sus logotipos y de la decoración de sus tiendas: el negro sugiere sofisticación, el anaranjado se asocia con la justicia y precios accesibles, el blanco significa sencillez y pureza (piense en las tiendas de Apple), mientras que el azul transmite confianza (las instituciones financieras suelen utilizarlo mucho). Y la mayoría de los grandes minoristas han desarrollado aromas especiales que sólo se perciben en sus establecimientos:¹⁴

Bloomington's utiliza una esencia diferente en cada uno de sus departamentos: el suave aroma del talco en el departamento de bebés, olor a coco en el área de trajes de baño, aroma a lilas en el departamento de ropa íntima y el aroma de galletas azucaradas o de zonas boscosas durante la temporada navideña. Anytime Fitness esparce en todos sus establecimientos una fragancia de eucalipto y menta, llamada "Inspire", para enmascarar el olor "a gimnasio". Los hoteles Sheraton emplean el aroma Welcoming Warmth, una mezcla de higo, jazmín y fresia; mientras que Westin Hotel & Resorts esparce el aroma White Tea, el cual intenta brindar la indefinible experiencia "Zen-retreat". Los aromas pueden reforzar sutilmente la imagen y el posicionamiento de una marca. Por ejemplo, la elegante marca de ropa Hugo Boss eligió un aroma exclusivo y suave de almizcle para ambientar todas sus tiendas. "Queríamos transmitir la sensación de que se llega a casa", afirma un vocero de la compañía. En forma similar, el Hard Rock Café Hotel de Orlando esparce un aroma a océano en el lobby para ayudar a los huéspedes a imaginarse que se están registrando en un hotel de playa (aun cuando el hotel esté ubicado a una hora del litoral). Para atraer a los huéspedes a la heladería ubicada en el sótano, la cual a menudo es ignorada por ellos, el hotel empezó a esparcir un aroma de galleta azucarada en la parte superior de las escaleras y a cono de helado en la parte inferior. Las ventas de helado aumentaron en 45 por ciento en los siguientes seis meses.

La *venta al menudeo experiencial* confirma que las tiendas minoristas son mucho más que simples establecimientos para surtir de mercancías. Son ambientes que debe experimentar la gente que compra en ellas.

Decisión de precio

La política de precios de un minorista se debe ajustar a su mercado meta y a su posicionamiento, al surtido de productos y servicios que ofrece, a la competencia y a factores económicos. A todos los minoristas les gustaría cobrar precios altos y vender grandes volúmenes; no obstante, esos dos

aspectos rara vez van juntos. La mayoría de los minoristas buscan *ya sea* sobrepuestos con menor volumen de ventas (como la mayoría de las tiendas de especialidad) o bajos precios con mayor volumen de ventas (por ejemplo, los comerciantes masivos y las tiendas de descuento).

Así, la boutique Bergdorf Goodman, con 110 años de antigüedad, se dirige a los clientes adinerados con ropa, calzado y joyería de diseñadores como Chanel, Prada, Hermes y Jimmy Choo. Este minorista de lujo consiente a sus clientes con servicios como compras personales y exhibiciones en las tiendas de las tendencias de la temporada, donde ofrece bebidas y entremeses. En contraste, TJ Maxx vende ropa de marca a precios de descuento dirigida a los estadounidenses de clase media. Al surtir productos nuevos cada semana, este minorista de descuento ofrece un tesoro para los compradores que buscan precios bajos. “No se trata de un ardid publicitario”, afirma el minorista. “Sólo marcas de renombre y ropa de diseñador para usted... con hasta 60 por ciento de descuento respecto a los precios de las tiendas departamentales”.

Los minoristas también deben decidir qué tanto utilizarán los descuentos y otras promociones de precio. Algunos no los utilizan en lo absoluto y compiten con base en la calidad de los productos y del servicio más que con el precio. Por ejemplo, es difícil imaginar a Bergdorf Goodman ofreciendo bolsas de mano Chanel al dos por uno, incluso durante una crisis económica. Otros minoristas —como Walmart, Costco, ALDI y Family Dollar— aplican los *precios bajos todos los días* (EDLP, por sus siglas en inglés), ya que cobran de manera constante precios bajos, con descuentos poco frecuentes.

Otros vendedores al menudeo practican la *fijación de precios altos-bajos* —cobran precios elevados todos los días, pero ofrecen descuentos frecuentes y otras promociones para incrementar la afluencia de clientes en sus tiendas, crear una imagen de precios bajos o atraer a los consumidores que comprarían otros productos a precio sin descuento—. La reciente depresión económica provocó una racha de precios altos-bajos, ya que los minoristas redujeron sus precios y ofrecieron promociones para atraer a sus tiendas a los clientes que buscan descuentos. La mejor estrategia de precios depende de la estrategia general de marketing del minorista, de los métodos de fijación de precios de sus competidores y del entorno económico.

Decisión de promoción

Los vendedores al menudeo utilizan diversas combinaciones de cinco herramientas de promoción —publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas (RP) y marketing directo— para llegar a los consumidores. Se anuncian en periódicos, revistas, radio y televisión. La publicidad podría estar apoyada con inserciones pagadas en los periódicos y con catálogos. Los vendedores de la tienda dan la bienvenida a los clientes, los ayudan a satisfacer sus necesidades y crean relaciones con ellos. Las promociones de ventas incluyen demostraciones en tiendas, anaqueles de exhibición, ofertas y programas de lealtad. Los minoristas siempre tienen la opción de recurrir a actividades de relaciones públicas, como inauguraciones de establecimientos, eventos especiales, boletines de prensa y blogs, revistas de la tienda y actividades de servicio público.

La mayoría de los minoristas también interactúan digitalmente con sus clientes mediante sitios web y catálogos digitales, anuncios en línea, en video, en social media y a través de dispositivos

móviles, además de aplicaciones digitales, blogs y correo electrónico. Casi todos los minoristas, grandes y pequeños, mantienen una fuerte presencia en los social media. Por ejemplo, el gigante Walmart lidera el camino con la sorprendente cantidad de 34 millones de “likes” en Facebook, 37 mil seguidores en Pinterest y 446 mil en Twitter, además de 15 mil suscriptores en YouTube. En contraste, Fairway Market, la cadena de tiendas de comestibles pequeña pero de rápido crecimiento en la zona metropolitana de Nueva York y que ofrece un enorme surtido de productos —desde gran diversidad de productos frescos y cajas rebosantes de pescados y mariscos hasta café tostado a mano— ha conseguido sólo 86 mil “likes” en Facebook. Pero Fairway no se queja: esa cifra es casi el doble de “likes” de los que ha recibido Walmart por cada millón de dólares en ventas.¹⁵

Las promociones digitales permiten a los minoristas llegar a clientes individuales con mensajes dirigidos con suma precisión.

● Por ejemplo, para competir con más eficacia contra sus rivales en línea, CVS distribuye versiones personalizadas de sus boletines semanales a los miembros de su programa de lealtad ExtraCare. Los clientes pueden tener acceso a dichos boletines, llamados myWeekly Ad, ingresando a su cuenta personal en CVS.com por medio de computadora, tableta o teléfono inteligente. Las promociones personalizadas anunciadas en los boletines destacan ciertos artículos y ofertas especiales que resultan de interés para cada cliente específico, de acuerdo con sus características personales y su historial de compra. Con el programa myWeekly Ad, “estamos tratando de que la gente modifique su comportamiento”, afirma el especialista en marketing de CVS que encabeza dicho programa, al alentarla a “entrar



● **Promoción de minoristas:** La mayoría de los minoristas interactúan digitalmente con sus clientes por medio de sitios web y catálogos digitales, social media, dispositivos móviles y otras plataformas digitales. El programa myWeekly Ad de CVS distribuye versiones personalizadas de sus boletines semanales a los miembros del programa de lealtad ExtraCare de la cadena.

en línea para obtener una experiencia mucho más personalizada” en vez de limitarse a revisar boletines semanales.¹⁶

Decisión de plaza

Los minoristas a menudo citan tres factores clave para el éxito: ubicación, ubicación y ubicación! Es muy importante que los minoristas seleccionen lugares que sean accesibles al mercado meta en áreas que concuerden con su posicionamiento. Por ejemplo, Apple instala sus tiendas en centros comerciales elegantes y distritos de compras de moda —como “Magnificent Mile” sobre la Avenida Michigan en Chicago o la Quinta Avenida en Manhattan—, no en locales de centros comerciales ubicados en la periferia de una ciudad donde el costo del alquiler es bajo. En contraste, Trader Joe’s ubica sus tiendas en lugares poco transitados, donde el alquiler no es muy caro, para reducir sus costos y apoyar su posicionamiento de tienda que vende “productos gourmet a precios bajos”. Es probable que los pequeños minoristas deban conformarse con cualquier sitio que puedan encontrar o pagar. Sin embargo, los grandes minoristas suelen emplear a especialistas, quienes utilizan métodos avanzados para elegir sus plazas.

En la actualidad, la mayoría de las tiendas se agrupan para aumentar su poder de atracción de clientes y consumidores y brindarles la comodidad de ir de compras a un solo lugar. Los distritos comerciales ubicados en el centro de las ciudades fueron la principal forma de agrupación de minoristas hasta la década de 1950. Todas las ciudades grandes y pequeñas tenían un distrito comercial ubicado en el centro con tiendas departamentales, tiendas de especialidad, bancos y salas de cine. Sin embargo, cuando la gente empezó a mudarse a los suburbios, esos distritos comerciales ubicados en el centro de las ciudades comenzaron a perder clientes debido a sus problemas de tránsito, falta de lugares de estacionamiento e inseguridad. En años recientes, muchas ciudades han unido fuerzas con los comerciantes para tratar de revivir las áreas comerciales céntricas, por lo general sólo con un éxito relativo.

Un **centro comercial** es un conjunto de negocios minoristas construido en un lugar que se planea, desarrolla, posee y administra como una unidad. Un *centro comercial regional*, el tipo más grande e impresionante de centro comercial, abarca entre 50 y más de 100 tiendas, incluyendo dos o más tiendas departamentales de línea completa. Es como la zona céntrica en miniatura de una ciudad y atrae a clientes de un área muy extensa. Un *centro comercial comunitario* incluye entre 15 y 50 tiendas minoristas y, por lo general, alberga una sucursal de una tienda departamental, un supermercado, tiendas de especialidad, oficinas profesionales y, algunos casos, un banco. La mayoría de los centros comerciales son propios de un barrio o *centros comerciales alineados en fila* y suelen incluir entre cinco y 15 tiendas. Estos centros se localizan cerca de los clientes y consumidores, en una ubicación cómoda para ellos; por lo regular, incluyen un supermercado, tal vez una tienda de descuento y varias tiendas de servicios —tintorería, farmacia, ferretería, restaurante local y otros establecimientos.¹⁷

Un tipo más novedoso de centro comercial está constituido por los llamados *power centers*, que son enormes centros comerciales conformados por una larga fila de tiendas minoristas, incluyendo grandes cadenas independientes, como Walmart, Home Depot, Costco, Best Buy, Michaels, PetSmart y OfficeMax. Cada tienda posee su propia entrada con área de estacionamiento directamente enfrente para los compradores que desean visitar sólo un local.

En contraste, los *centros de estilos de vida* son centros comerciales más pequeños, al aire libre con tiendas más elegantes, ubicaciones convenientes y comercios no relacionados con las ventas al menudeo, como son las instalaciones de recreación, pistas de patinaje, hoteles, restaurantes y salas de cine. De hecho, los conceptos originales de *power center* y centro de estilo de vida ahora se están transformando en centros híbridos que combinan la comodidad y el sentido de comunidad de un centro comercial de barrio con la inmensidad de un *power center*. Por su parte, los centros comerciales regionales tradicionales están agregando elementos de estilo de vida —como gimnasios, áreas comunes y complejos de salas de cine— para dar una imagen más social y acogedora. En resumen, los centros comerciales de la actualidad son lugares más propicios para pasar el rato, no sólo para comprar. “La línea entre ir de compras, divertirse y construir comunidad se ha vuelto borrosa”, afirma un analista. “Los centros comerciales no sólo son lugares para comprar mercancías. Son centros de socialización, sitios para entretenerse y centros de empleo”.¹⁸

Los últimos años han sido difíciles para los centros comerciales. Muchos expertos consideran que Estados Unidos tiene un número excesivo de centros comerciales. No sorprende que la “Gran Recesión” les haya asestado un duro golpe. La reducción en el gasto de los consumidores forzó a muchos minoristas —grandes y pequeños— a salir del negocio, lo que incrementó los índices de locales vacíos. Los *power centers* resultaron especialmente dañados ya que los grandes locatarios como Circuit City, Borders, Mervyns y Linens N Things salieron del negocio, mientras que otros como Best Buy, Barnes & Nobles y Office Depot redujeron el número o el tamaño de sus tiendas. También los centros de estilo de vida han perdido vitalidad porque los compradores de clases media y alta se vieron afectados durante la recesión.

No obstante, a medida que la economía mejora, centros comerciales de todo tipo se recuperan gradualmente. Por ejemplo, muchos *power centers* están llenando sus espacios vacíos con una amplia variedad de tiendas minoristas, desde Ross Drees for Less, Boot Barn, Nordstrom

Centro comercial

Conjunto de negocios minoristas construido en un lugar que se planea, desarrolla, posee y administra como una unidad.

Rack y otros minoristas de descuento hasta tiendas de dólar, almacenes de comestibles y cadenas de descuento como Walmart y Target.¹⁹

Tendencias y avances en las ventas al menudeo

Los minoristas operan en un ambiente hostil y que cambia con rapidez, lo cual implica tanto amenazas como oportunidades. Las características demográficas de los consumidores, su estilo de vida y sus patrones de compra se modifican rápidamente, igual que las tecnologías de las ventas al menudeo. Así, para tener éxito, los minoristas tendrán que elegir en forma cuidadosa sus segmentos meta y posicionarse con firmeza; deberán tomar en cuenta los cambios venideros al planear y llevar a cabo sus estrategias competitivas.

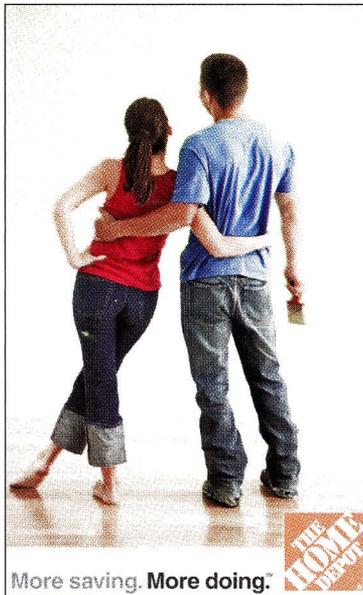
Menor gasto de los consumidores

Después de disfrutar durante muchos años de una situación económica favorable, la “Gran Recesión” revirtió la buena suerte de muchos minoristas. Incluso mientras la economía se recupera, los minoristas resentirán los efectos del cambio en los patrones de gasto del consumidor todavía durante un buen tiempo.

Algunos minoristas se benefician de una economía deprimida. Por ejemplo, conforme los consumidores reducen sus gastos y buscan formas de gastar menos, las grandes tiendas de descuento como Costco incrementan sus negocios gracias a los compradores que buscan ahorrar. De manera similar, las cadenas de comida rápida de bajo precio, como McDonald’s, han aprovechado el hecho de que sus competidores cobran precios más altos.

Sin embargo, para la mayoría de los minoristas, un menor gasto por parte de los consumidores implica tiempos difíciles. Durante la recesión y poco después, varios minoristas estadounidenses grandes y conocidos se declararon en bancarrota o cerraron sus puertas por completo, incluyendo marcas reconocidas como Linens N Things, Circuit City, KB Toys, Borders Books y Sharper Image, sólo por nombrar algunos. Otros minoristas, como Macy’s, Home Depot y Starbucks, despidieron trabajadores, redujeron sus costos y ofrecen grandes descuentos y promociones con el fin de atraer de nuevo a sus establecimientos a clientes con poco dinero.

Conforme la economía ha mejorado, en tanto que los consumidores siguen siendo frugales, muchos minoristas también agregan nuevos mensajes de valor a su posicionamiento. ● Por ejemplo, Home Depot reemplazó su vieja frase “You can do it. We can help (Usted puede hacerlo; nosotros lo ayudamos)”, por una más enfocada en la economía: “More saving. More doing (Más ahorros; más resultados)”. Minoristas que van desde Walmart y Macy’s hasta Whole Foods Market están dando mayor impulso a sus marcas propias más económicas. Publix, la cadena de supermercados propiedad de los empleados más grande de Estados Unidos, ha rebasado a sus rivales al ayudar a los clientes a aprovechar al máximo sus más ajustados presupuestos para alimentos.²⁰



● Posicionamiento de valor: Frente al restringido gasto de los consumidores, Home Depot adoptó un argumento más centrado en el ahorro: “More saving. More doing”.

(logotipo) The Home Depot/(fotografía) iofoto/Shutterstock.com

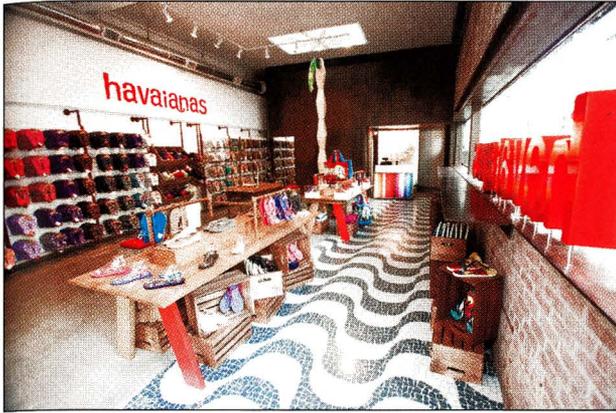
A pesar de que Publix enfrenta crecientes costos de compras y transportación, la cadena introdujo Publix Essentials, un programa dirigido a los consumidores que redujo los precios de productos básicos como pan, leche y detergente para ropa hasta en 20 por ciento. Además, Publix inició el programa Savings Made Easy, el cual ofrece consejos (Meal Deal y Thrifty Tips) a los consumidores que tratan de estirar el gasto. “En la economía actual, Publix se está esforzando por ayudar”, afirma la cadena. “Además de reducir los precios de los productos de primera necesidad, le damos estrategias sencillas para ahorrar”. Un consultor del comercio minorista aclara: “Publix está en su mejor momento cuando la economía está en el peor momento”. Los clientes parecen estar de acuerdo. Según el índice de satisfacción del cliente estadounidense (American Customer Satisfaction Index, AC SI), por vigésimo año consecutivo, Publix es el supermercado que ocupa el primer lugar en términos de satisfacción del cliente.

Al reaccionar ante las dificultades económicas, los minoristas deben tener cuidado de que sus acciones de corto plazo no dañen su imagen y su posicionamiento a largo plazo. Por ejemplo, una reducción drástica de precios podría alentar las ventas inmediatas, pero dañar la lealtad a una marca. En lugar de basarse en la reducción de costos y en la rebaja de precios, los minoristas deberían enfocarse en crear más valor para el cliente con sus estrategias de posicionamiento de largo plazo.

Nuevas formas de ventas al menudeo, reducción de los ciclos de vida y convergencia de la venta minorista

Continúan surgiendo novedosas formas de venta al menudeo para enfrentar nuevas situaciones y necesidades de los consumidores; no obstante, el ciclo de vida de esas nuevas formas de venta minorista se está acortando. Las tiendas departamentales alcanzaron la etapa de madurez de su ciclo de vida en casi 100 años; modalidades más recientes, como las tiendas de bodega, alcanzaron su madurez en aproximadamente 10 años. En un entorno como éste, la posición aparentemente sólida de los minoristas podría desmoronarse con rapidez. De los diez minoristas de descuento más importantes que había en 1962 en Estados Unidos (año en que abrieron Walmart, Kmart, Target y Kohl’s), ya no existe ninguno. Ni siquiera los minoristas más exitosos pueden conformarse con una fórmula ganadora; para continuar teniendo éxito, tendrán que adaptarse.

Siempre están surgiendo nuevas modalidades de ventas al menudeo. La principal tendencia en ese sector es la llegada del comercio minorista en línea —que practican tanto minoristas que sólo tienen presencia en internet como aquellos que tienen presencia tanto en internet como en tiendas físicas—, a través de sitios web, mediante aplicaciones móviles y en los social media. Sin embargo, innovaciones de menor envergadura se presentan de manera regular. Por ejemplo, muchos minoristas están utilizando ahora *tiendas efímeras* que les permiten promover sus marcas ante quienes compran productos de temporada y llamar la atención en áreas saturadas. Durante las fiestas navideñas, por



● Nuevas formas de venta al menudeo: Muchos minoristas, como Havaianas, el fabricante brasileño de sandalias, utilizan tiendas efímeras para promover sus marcas a los compradores estacionales y llamar la atención en áreas de gran actividad.

Alpargatas S. A.

ejemplo, Toys “R” Us instala jugueterías efímeras, muchas de ellas localizadas en locales vacíos de los centros comerciales. Havaianas, el fabricante brasileño de sandalias, es conocido por abrir tiendas efímeras alrededor del mundo sólo durante una temporada estacional en playas, festivales y otros lugares de gran afluencia durante el verano. ● El verano pasado abrió un espacio de venta efímero (en una extensión de 110 metros cuadrados) en el activo distrito en que se encuentran los empacadores de carne en Manhattan, en la ciudad de Nueva York, donde presentó el surtido más grande de sus sandalias. Incluso las Girls Scouts of Greater New York han entrado en escena al abrir tiendas efímeras en la ciudad de Nueva York durante la reciente temporada de venta de galletas. “Nuestro aniversario está a la vuelta de la esquina”, afirma un anuncio con motivo de los 100 años de la organización, “igual que nuestras galletas”. El equivalente en línea y en dispositivos móviles son los sitios de *ventas relámpago*, como el HauteLook de Nordstrom y MyHabit de Amazon, que anuncian ventas de ropa de moda y marcas de estilo de vida por tiempo limitado. De manera similar funcionan las ventas relámpago de Zulily en productos para mamás, bebés y niños; por su parte, Groupon ofrece ventas relámpago de viajes a través de Groupon Getaways.²¹

Parece que en la actualidad las formas de venta al menudeo están convergiendo. Un número cada vez mayor de diferentes tipos de minoristas venden ahora los mismos productos, a los mismos precios, a los mismos consumidores. Por ejemplo, se pueden adquirir

enseres domésticos de marcas de renombre en tiendas departamentales, tiendas de descuento, tiendas para remodelar la casa, minoristas de descuento, supertiendas de aparatos electrónicos y una enorme cantidad de sitios web que compiten por los mismos clientes. De esa forma, si usted no puede encontrar el horno de microondas que desea en Sears, cruce la calle y encontrará uno a un mejor precio en Lowe’s o Best Buy —o sólo pídalo en línea a Amazon.com o incluso a RitzCamera.com—. Esta fusión de consumidores, productos, precios y minoristas se conoce como *convergencia de la venta al menudeo* e implica una mayor competencia para los minoristas, así como una mayor dificultad para diferenciar el surtido de productos de las distintas clases de vendedores al menudeo.

Surgimiento de los megaminoristas

La aparición de los enormes comerciantes masivos y las supertiendas de especialidad, la formación de sistemas de marketing vertical y la serie de fusiones y adquisiciones de minoristas han creado un núcleo de megaminoristas que tienen un gran poder. Con sus dimensiones y su poder de compra, estos minoristas gigantes ofrecen mejores surtidos de mercancía, un buen servicio y grandes ahorros a los consumidores. Como resultado, crecen aún más al eliminar a sus competidores más pequeños y más débiles.

Los megaminoristas han modificado también el equilibrio de poder entre minoristas y productores. Un número reducido de minoristas ya controla el acceso a un gran número de consumidores, y esto les da una amplia ventaja en sus tratos con los fabricantes. Por ejemplo, es probable que usted nunca haya escuchado hablar acerca del fabricante de recubrimientos y selladores RPM International, aunque seguramente ha utilizado uno o más de sus muchas marcas conocidas de productos del tipo “hágalo usted mismo” —como pinturas Rust-Oleum, resanadores Plastic Wood y Dap, productos para acabados Mohawk y Watco y pegamentos y pinturas para modelismo Testors—, los cuales puede adquirir en su tienda Home Depot local. Home Depot es un cliente muy importante de RPM ya que representa una porción significativa de sus ventas de productos de consumo. Sin embargo, las ventas por \$74 000 millones de Home Depot son casi 20 veces las ventas de RPM de \$4000 millones. Como resultado, el gigante minorista Home Depot puede utilizar este poder, como a menudo lo hace, para obtener concesiones de RPM y de otros miles de pequeños proveedores.²²

Crecimiento de las ventas al menudeo en forma directa, en línea, mediante dispositivos móviles y en los social media

La mayoría de los consumidores aún realizan sus compras en la forma tradicional: acuden a la tienda, encuentran lo que desean, pagan en efectivo o con tarjeta de crédito y llevan los artículos a casa. Sin embargo, ahora tienen muchas alternativas sin ir a las tiendas, incluyendo las compras directas y por medios digitales a través de sitios web, aplicaciones móviles y en los social

media. Como veremos en el capítulo 17, el marketing directo y el digital son las formas de marketing con mayor crecimiento.

En la actualidad, gracias a los avances en tecnología, a sitios web y aplicaciones móviles más fáciles de utilizar y más atractivas, tanto como a la creciente complejidad de las tecnologías de búsqueda, las ventas al menudeo en línea están prosperando. De hecho, aunque hoy las compras en línea sólo representan el 5.8 por ciento de las ventas minoristas totales en Estados Unidos, están creciendo a un ritmo mucho mayor que las compras al menudeo en general. El año pasado, las ventas minoristas en línea alcanzaron en Estados Unidos un estimado de \$263 000 millones, esto representa 16.9 por ciento más que el año anterior, en tanto que las ventas totales al menudeo registraron un incremento de sólo el 4.2 por ciento. Se calcula que en 2017 las ventas al por menor en línea registrarán \$370 000 millones.²³

Los sitios en línea de minoristas, las aplicaciones móviles y los social media también influyen en una gran cantidad de compras dentro de las tiendas. Se estima que el 46 por ciento de todas las ventas al menudeo en Estados Unidos se realizan directamente en línea o se ven influidas por búsquedas en internet. Alrededor del 15 por ciento de todas las ventas en línea se efectúan ahora mediante dispositivos móviles, una cifra que alcanzará el 25 por ciento en 2017. Y de acuerdo con un estudio reciente, casi el 20 por ciento de quienes realizaron compras durante las fiestas navideñas hicieron al menos algunas de esas compras con base en sus conexiones personales o promociones en Facebook. Minoristas de todo tipo dependen de los social media para conformar sus comunidades de compradores. Por ejemplo, mientras que Walmart es el minorista con mayor número de “likes” en Facebook, Nordstrom es la compañía con más seguidores en Pinterest. En cuanto a seguidores en Twitter, iTunes se encuentra en primer lugar, seguido muy de cerca por Whole Foods Market. Y por lo que respecta a los suscriptores en YouTube, Victoria's Secret se ubica en segundo lugar después de iTunes.²⁴

El aumento repentino en las ventas al menudeo en línea y a través de dispositivos móviles y social media representa ventajas tanto como desventajas para los minoristas de tiendas físicas. Aunque esto les ofrece nuevos canales para atraer a los clientes y realizar ventas, también genera más competencia por parte de los minoristas que sólo tienen presencia en línea. Para desgracia de algunos minoristas con tiendas físicas, muchos compradores ahora revisan las mercancías en las salas de exhibición de las tiendas físicas, pero luego realizan la compra en línea utilizando una computadora o un dispositivo móvil, en ocasiones mientras aún se encuentran en el interior de la tienda, a este proceso se le denomina **showrooming**. En la actualidad, aproximadamente la mitad de los compradores que adquieren productos en línea primero ven los productos en una tienda tradicional. Los minoristas con tiendas físicas, como Target, Walmart, Best Buy, Bed Bath & Beyond y Toys “R” Us han resultado afectados por la práctica del *showrooming*. Sin embargo, en la actualidad muchos minoristas con tiendas físicas están desarrollando estrategias para enfrentar este problema. Otros, en cambio, aceptan el *showrooming* como una oportunidad para destacar las ventajas que brindan a los consumidores al comprar en tiendas físicas frente a lo que ofrecen los minoristas con presencia exclusiva en línea (vea Marketing real 13.2).²⁵

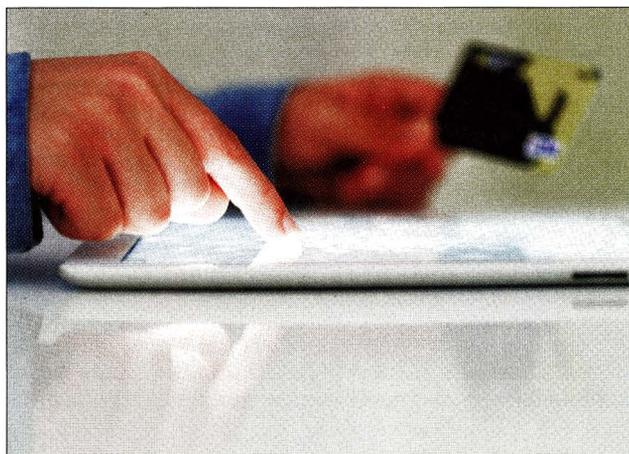
De esta manera, ya no es cuestión de si los clientes deciden realizar sus compras dentro de la tienda o en línea. Cada vez con mayor frecuencia, están combinando las tiendas físicas, los sitios web, los social media y los centros de venta móviles en un solo proceso de compra. ● De hecho, internet y los medios digitales han dado origen a un grupo totalmente nuevo de compradores y a una novedosa forma de comprar. Ya sea que se trate de productos electrónicos, bienes de consumo, automóviles, casas o cuidados médicos, mucha gente no toma decisiones de compra sin antes realizar una investigación exhaustiva en línea. Además, se ha acostumbrado a comprar en cualquier lugar y en todo momento, ya sea en una tienda, en internet, sobre la marcha o incluso en línea mientras se encuentran en el interior de una tienda.

En la actualidad, toda clase de minoristas utilizan canales directos y en línea. Las ventas en línea a través de sitios web y dispositivos móviles de grandes minoristas tradicionales como Walmart, Sears, Staples y Best Buy están aumentando con rapidez. Varios minoristas grandes que sólo venden en línea (Amazon.com, Zappos.com, Netflix, Overstock.com, compañías de viajes como Travelocity.com y Expedia.com, entre otros) están teniendo un gran éxito en internet. En el otro extremo, grandes grupos de compañías de nicho emplean internet para llegar a nuevos mercados y expandir sus ventas.

No obstante, gran parte del crecimiento previsto de las ventas en línea será para los minoristas multicanal, es decir, los comerciantes con tiendas físicas y presencia en internet que logren combinar con éxito el mundo físico y el virtual. En una clasificación reciente de los mejores 25 sitios de ventas al menudeo en línea, 15 pertenecían a cadenas minoristas con tiendas físicas.

Showrooming

Práctica de compra que consiste en acudir a una tienda minorista a revisar mercancías y precios para luego realizar la compra en línea a una compañía rival, incluso dentro de la misma tienda. El término deriva de que el piso de ventas se convierte en tan sólo una sala de exhibición (*showroom*).



● Internet ha dado origen a una generación totalmente nueva de compradores: personas que no pueden comprar nada a menos que primero realicen una búsqueda en línea y obtengan toda la información pertinente.

Marketing real 13.2

Showrooming: En vez de combatirlo, hay que aprovecharlo

En un Best Buy local, un atento empleado que viste la distintiva camisa azul ayuda pacientemente a un cliente que está ansioso por comprar una nueva tableta. Después de 15 minutos, el cliente se decide por una elegante Samsung Galaxy Tab de 10.1 pulgadas que cuesta \$359. Ambos se ven contentos y parece que el empleado consiguió una venta bien merecida. Sin embargo, el cliente, en vez de buscar su tarjeta de crédito, saca rápidamente su teléfono inteligente. Ante la vista del vendedor, el cliente utiliza la aplicación Flow de Amazon para escanear la tableta Samsung. En la pantalla aparece una página de Amazon que presenta la tableta Galaxy que le gustó a este cliente junto con las reseñas de los usuarios y los precios. Amazon.com ofrece un mejor precio: \$329. Como el cliente es miembro del Amazon Prime, le pueden entregar el producto en su domicilio en dos días, sin cargos de envío. El cliente oprime el botón “Comprar ahora” de Amazon.com y sale de la tienda de Best Buy con las manos vacías.

¡Bienvenido al mundo del *showrooming*!, —práctica muy común ahora de examinar la mercancía en tiendas físicas tradicionales aunque la compra se realice en línea—. Con el reciente auge de los dispositivos móviles y las aplicaciones de compra, hasta hace poco, el *showrooming* causaba confusión entre los minoristas con tiendas físicas de todas las categorías: minoristas de productos electrónicos, como Best Buy, minoristas de descuento, como Target y Walmart, y tiendas de especialidad como Brookstone, Bed Bath & Beyond y Toys “R” Us. Por ejemplo, Best Buy comenzó a registrar pérdidas y tuvo que cerrar tiendas y despedir empleados conforme las ventas se desplazaban hacia Amazon y otras compañías de comercio electrónico.

Una de las principales razones por las que los compradores participan en el *showrooming* es la búsqueda de precios más bajos. De acuerdo con un estudio, alrededor de la mitad de todos los compradores que adquieren bienes en línea, primero los examinan en una tienda tradicional; muchos utilizan una aplicación para comprar en tiendas —como TheFind, RedLaser de eBay o Price Check de Amazon— y encontrar los mejores precios en internet. Después realizan la compra en línea mientras aún se encuentran en la tienda. Inicialmente, los principales minoristas con tiendas físicas enfrentaban agresivamente a los competidores en línea haciendo un seguimiento de ellos para tratar de igualar los precios. Sin embargo, los vendedores en línea tienen significativas ventajas de costos —no

tienen que enfrentar el gasto que representan las tiendas físicas y, en muchas entidades de Estados Unidos, no están obligados a pagar impuestos sobre ventas—. Por lo tanto, las estrategias para igualar precios a menudo dejan a los minoristas con tiendas físicas márgenes ínfimos de ganancia. Era indudable que necesitaban otras armas para combatir el *showrooming*.

En la actualidad, las tiendas minoristas están desarrollando mejores y más amplias estrategias para evitar que los compradores provistos con teléfonos inteligentes abandonen el establecimiento. Algunos minoristas están atacando de frente el problema y utilizan el *showrooming* a su favor. Han descubierto que si bien los consumidores que practican el *showrooming* revisan los productos en persona antes de hacer clic en el botón de compra de una tienda en línea, también es posible que muchos compradores “reviertan el *showrooming*”, es decir, que revisen los productos en línea para luego comprarlos en las tiendas. De hecho, el año pasado la práctica del *showrooming* declinó, mientras que el *showrooming* inverso aumentó. El 69 por ciento de los compradores ahora utilizan sus computadoras, dispositivos móviles y aplicaciones de compra para realizar búsqueda de productos y precios —a menudo dentro de las tiendas— y luego simplemente compran el producto que está en frente de ellos en el anaquel.

De esa forma, muchas tiendas minoristas están comenzando a ganar más, en lugar de perder, gracias a los dispositivos móviles. Por ejemplo, la cadena de cosméticos Sephora ha considerado durante mucho tiempo que el *showrooming* beneficia las ventas y fortalece la lealtad del cliente. Los canales móviles ayudan a sus clientes a estar mejor informados y dan a la compañía la oportunidad de llegar a ellos a través de un mayor número de medios durante el proceso de compra. En realidad, Sephora defiende el *showrooming* al alentar a los clientes a utilizar sus teléfonos móviles en el interior de sus tiendas. “Es una mejor experiencia”,

afirma el director de marketing móvil y digital de Sephora. “Sabemos que la gente investiga, así que deseamos lo haga antes de entrar a la tienda, pero también cuando se encuentra dentro de ella”.

Muchos minoristas que alguna vez se alarmaron al ver que los clientes realizaban búsquedas con sus teléfonos inteligentes dentro de las tiendas físicas ahora se están dando cuenta de las ventajas potenciales de tal comportamiento. Un estudio reciente reveló que los clientes que utilizan dispositivos móviles para realizar *showrooming* tienen casi el doble de probabilidades de comprar el producto a esa misma tienda minorista, ya sea dentro de ésta o en línea (38 por ciento), que adquirirlo en alguna otra parte (21 por ciento). La clave está en convertir a los visitantes de la tienda en compradores ayudándolos en el proceso de *showrooming*, en vez de desalentar esa práctica.

Por ejemplo, Foot Locker, el gigante del calzado para atletas, brinda a su personal las mismas capacidades que tienen los clientes para realizar búsquedas con dispositivos móviles. Con sus tabletas en mano, y usando la información en línea acerca de los productos y las ofertas de la competencia, los empleados pueden trabajar con los clientes y darles información. Foot Locker capacita a sus empleados para ir más allá de los precios y atraer a los clientes en formas que agreguen valor a través del contacto personal. Más aún, con 3500 tiendas y una fuerte presencia



Showrooming: La práctica común de ver los productos en las tiendas para luego comprarlos en línea representa serios desafíos para las tiendas minoristas. En vez de combatir el *showrooming*, estas tiendas deberían aceptarlo como una forma de exhibir sus fortalezas.

ZUMA Press/Newscom

en línea, Foot Locker puede ayudar a los clientes a moldear cualquier tipo de experiencia de compra, incluyendo la elección de la clase de servicio, la forma de pago y distintas opciones de entrega no disponibles cuando se compra a los minoristas en línea.

Otras tiendas minoristas ya están aceptando la tendencia del *showrooming* impulsando sus propias opciones en línea y digitales con la finalidad de aumentar las compras en sus establecimientos. Por ejemplo, recientemente, Target actualizó sus sitios web y móviles y cuadruplicó el número de artículos que vende en línea. Walmart hace hincapié en que es posible recoger en una sucursal los pedidos que la gente ordena en línea. Dice a los clientes que pueden realizar su pedido en el sitio Walmart.com y recogerlo en la tienda, incluso el mismo día en algunas ocasiones, evitando así las tarifas de envío y teniendo la posibilidad de devolver en el momento algún artículo que no les satisfaga. Los clientes ahora recogen en las sucursales de la cadena la mitad de todos los pedidos que se realizan en Walmart.com, e incluso compran mercancía adicional durante la visita.

Walmart y Target están probando aplicaciones móviles para atraer a los clientes, tanto a sus sitios web como a sus tiendas, y ayudarlos a elaborar sus listas de compras; en el caso de Target, las aplicaciones envían a los teléfonos celulares de los clientes avisos personalizados de ofertas y descuentos exclusivos. Para propiciar que los clientes permanezcan en la tienda una vez que entran, muchas tiendas Walmart han adoptado una nueva estrategia, llamada "el pasillo sin fin", por medio de la cual los empleados ayudan a los clientes a realizar su pedido inmediatamente en Walmart.com cuando no pueden encontrar algún artículo en la tienda. Walmart y Target están trabajando intensamente para contar con estrategias multicanal que

combinen las ventajas de las compras en línea con las ventajas únicas de comprar en tienda, como la gratificación inmediata por las compras, un proceso fácil de devolución y la asistencia del personal para realizar las compras.

Para evitar perder ventas por el *showrooming*, Best Buy ahora acepta abiertamente esa práctica en lugar de combatirla. Provisos con verificadores de precios móviles, los empleados están capacitados para realizar búsquedas de precios en forma proactiva y compararlos con los que ofrece la propia tienda en línea, pero también para compararlos con los de los competidores. Están facultados para igualar tales precios de modo que, haciendo a un lado ese factor, los empleados pueden enfocarse en entregar valor a los clientes en áreas donde Best Buy tiene ventaja, como el servicio, la inmediatez, las ubicaciones convenientes y los fáciles procedimientos de devolución. Para hacer que las compras dentro de la tienda sean más atractivas, Best Buy también cuenta con "Tiendas conectadas", lo que incluye apoyo tecnológico, conexiones inalámbricas y un centro de asistencia al cliente, además de nuevas áreas y filas para pagar con la finalidad de acelerar el proceso de recoger los artículos que se ordenan en línea.

A pesar de tales esfuerzos por parte de las tiendas minoristas, el *showrooming* y las compras en línea aún representan serios desafíos. Por ejemplo, muchos expertos ven con escepticismo que Best Buy logre sobrevivir ante la arremetida del *showrooming*. Sin embargo, el verdadero desafío no reside en la *oposición* entre las compras en tienda y las compras en línea. Más bien, se trata de desarrollar la habilidad de utilizar ambas modalidades para brindar valor y la mejor experiencia total de compra al cliente. Si bien los vendedores que sólo tienen presencia en línea cuentan con ventajas en términos de costo, precio, surtido y comodidad, los minoristas con tiendas físicas ofrecen sus propios y singulares beneficios: *las tiendas*. También cuentan con las ventajas de poder operar múltiples canales, lo que les permite combinar capacidades para vender en tiendas físicas y en línea, algo que los minoristas con presencia exclusiva en línea no pueden igualar. Por lo tanto, la mejor estrategia de las tiendas minoristas no es combatir el *showrooming*. En vez de ello, deberían aprovechar esa práctica, utilizándola para atraer a los consumidores y exhibir sus fortalezas, dando forma a la experiencia de compra que buscan los clientes actuales en todo momento y en cualquier lugar.

Fuentes: Con base en información de Charles Nicholls, "Retailers Should Embrace Showrooming", *Multi-Channel Merchant*, 7 de enero de 2014, <http://multichannelmerchant.com/crosschannel/retailers-embrace-showrooming-07012014/>; "Consumers Visit Retailers, Then Go Online for Cheaper Sources", *Adweek*, 14 de marzo de 2013, www.adweek.com/print/147777; Ann Zimmerman, "Can Retailers Halt 'Showrooming'?", *Wall Street Journal*, 11 de abril de 2012, p. B1; "Sephora Supports Showrooming", *Warc*, 20 de enero de 2014, www.war.com/LatestNews/News/Sephora_supports_showrooming.news?ID=32475; Lauren Johnson, "Showrooming Shrinks as Foot Locker Tackles It Head-On", *Mobile Commerce Daily*, 14 de enero de 2014, www.mobilecommercedaily.com/foot-locker-ceo-leverage-in-store-tablets-to-tackle-showrooming; y Emily Adler, "Reverse Showrooming. Bricks-and-Mortar Retailers Fight Back", *Business Insider*, 16 de febrero de 2014, www.businessinsider.com/reverse-showrooming-bricks-and-mortar-retailers-fight-back-2-2014-2.

Otro estudio reveló que, entre los 500 minoristas más importantes que realizan transacciones en línea, las ventas en línea de las cadenas de tiendas estaban creciendo 8 por ciento más rápidamente que las de los minoristas con presencia exclusiva en línea y 40 por ciento más rápido que todo el comercio electrónico.²⁶

Por ejemplo, gracias en gran parte al rápido crecimiento de las ventas en línea, Williams-Sonoma, el minorista de productos de lujo para el hogar, ahora obtiene más de la mitad de sus ingresos totales a partir de su canal directo al consumidor. Igual que muchos minoristas, Williams-Sonoma ha descubierto que muchos de sus mejores clientes investigan y compran tanto en línea como fuera de línea. Este minorista no se limita a vender a través de internet, sino que atrae a los clientes por medio de las comunidades en línea, los social media, las aplicaciones móviles, un blog y programas especiales en línea. "Internet ha cambiado la forma en que los clientes compran", asegura la directora general de Williams-Sonoma, Laura Alber, "y la experiencia de la marca en línea debe ser inspiradora y continua".²⁷

Creciente importancia de la tecnología de las ventas al menudeo

Las tecnologías de las ventas al menudeo se han convertido en importantes herramientas competitivas. Los minoristas progresistas utilizan tecnología de información (TI) avanzada y sistemas de cómputo para realizar mejores pronósticos, controlar los costos por mantener inventario, interactuar con los proveedores por medios electrónicos, enviar información entre las tiendas e incluso para cerrar una venta dentro de las tiendas. Estas compañías han adoptado complejos sistemas para realizar múltiples tareas, como el cobro por escáner en las cajas, seguimiento de inventario con el sistema RFID, manejo de mercancías, envío y recepción de información y para interactuar con los clientes.

Tal vez los avances más sorprendentes en la tecnología de la venta al menudeo sean las formas en que los minoristas se relacionan con los clientes. Los consumidores actuales están acostumbrados a la velocidad y comodidad de poder adquirir productos en línea, además del control que internet les permite mantener sobre el proceso de compra, ya que pueden comprar cuando lo desean y donde lo desean mediante un acceso instantáneo a enormes cantidades de información acerca de productos y precios. Al mismo tiempo, los sitios web, los blogs, los social media y las aplicaciones móviles brindan a los minoristas una amplia gama de posibilidades para establecer conexiones de marca y formar una comunidad con los clientes. Ninguna tienda real podría hacer todo eso.

Un número cada vez mayor de minoristas está incorporando en sus tiendas esas tecnologías digitales basadas en internet. Muchos vendedores al por menor ahora utilizan en forma rutinaria tecnologías como quioscos con pantallas sensibles al tacto, auxiliares portátiles de compras, espejos interactivos en los vestidores y empleados de venta virtuales. Cinépolis utiliza el sistema de posicionamiento de su marca para atraer a los clientes mientras están en las salas de cines. ● Cinépolis



● Tecnología en las ventas al menudeo: Cinépolis utiliza su app para atraer a clientes y consumidores y personalizar sus experiencias de compra.

© Shutterstock

es una empresa mexicana que en 2012 lanzó su aplicación móvil para dispositivos IOS y Android, actualmente disponible también para Windows, que permite buscar películas, consultar horarios, incluso elegir asientos y desde luego comprar boletos; además, se puede visualizar material extra de películas. En ella es posible llevar el registro de puntos en la membresía, así como de compras y reservaciones y también definir un cine como favorito y recibir noticias de él. El éxito de esta aplicación móvil consiste en facilitar la compra de boletos para una función, con lo cual fomenta lealtad en los clientes al premiarlos por el uso de esta app, brindándoles puntos o descuentos exclusivos. En el primer semestre de su creación la app móvil de Cinépolis logró 243 196 descargas para iPad y 819 213 para iPhone. En la semana de lanzamiento ocupó el primer lugar en iTunes de todas las apps gratuitas para iPad. En promedio, Cinépolis vende con esta app más de 200 000 boletos anualmente, y la tendencia va en aumento, comenta la propia empresa. Cinépolis fundamenta el éxito del uso de esta aplicación a la flexibilidad y practicidad que le brinda a la empresa ya que concentra toda la información que puede interesarle a un cliente en un diseño moderno y elegante, y sobre todo, que genera una experiencia de compra innovadora y divertida para los usuarios; por ejemplo, cada vez que un usuario de la app entra

a una plaza, automáticamente le manda una alerta a su celular con un saludo personalizado y las promociones del día y las funciones más cercanas.

Sin embargo, el futuro de la tecnología de la venta al menudeo reside en combinar las compras en línea y fuera de línea en una continua experiencia de compra. No se trata de que las ventas al menudeo en línea vayan aumentando mientras declinan las ventas en tiendas físicas. En vez de ello, ambas modalidades están cobrando importancia y deben integrarse. Por ejemplo, el objetivo de Walmart es unir las innovaciones en línea, en los social media y en los dispositivos móviles con las tiendas físicas para ofrecer a los clientes una experiencia de compra “en todo momento y en cualquier lugar”.²⁸

Para aumentar las compras dentro de sus sucursales, Walmart formó los @WalmartLabs, los cuales desarrollan plataformas móviles y de social media para lograr que la experiencia de compra sea más fácil, accesible y divertida. Por ejemplo, la aplicación Gifts gift-finder utiliza información como los “likes” de Facebook, los comentarios, las actualizaciones de estatus y otros datos de los clientes para recomendarles los mejores productos y regalos para sus amigos. Las aplicaciones móviles, ricas en recursos, permiten a los clientes elaborar listas de compra inteligentes, escanear códigos de barras y verificar precios, tener acceso a información de los productos y escanear cupones en tiempo real —todo con la ayuda de un teléfono inteligente o una tableta mientras se encuentran en el hogar, en el trabajo, en la tienda o en cualquier punto situado entre esos lugares—. Los clientes pronto podrán utilizar sus teléfonos inteligentes para pagar en una caja registradora de autoservicio. Walmart incluso está trabajando para desarrollar una aplicación que se activará con la voz y permitirá llamar a un empleado para solicitarle asistencia tan pronto como el cliente ingrese a la tienda. El equipo SocialStore de los @WalmartLabs está explorando nuevas tecnologías de social media, de dispositivos móviles y para quioscos instalados dentro de la sucursal, las cuales brindarán asistencia a los clientes mientras compran y ayudarán a las tiendas a conocer y servir mejor a sus clientes.²⁹

Ventas al menudeo ecológicas

En la actualidad, los minoristas adoptan cada vez con mayor frecuencia prácticas ambientalmente sustentables. Están logrando que sus tiendas y operaciones sean más ecológicas promoviendo productos más responsables con el ambiente, lanzando programas para ayudar a que los clientes sean más responsables y trabajando con los socios de canal para reducir su impacto ambiental.

En un nivel básico, la mayoría de los minoristas grandes están haciendo que sus tiendas sean más amigables con el ambiente mediante el diseño, la construcción y las operaciones sustentables de sus instalaciones. Por ejemplo, todas las nuevas tiendas de Kohl’s están construidas con materiales reciclables y obtenidos de fuentes regionales, utilizan sistemas de tuberías que



● **Ventas al menudeo ecológicas:** Safeway ofrece su propia línea Bright Green de productos para el cuidado del hogar, la cual incluye productos para limpieza y lavandería elaborados con ingredientes naturales y biodegradables.

Safeway Inc.

permiten ahorrar agua y sus techos tienen la certificación ENERGY STAR para garantizar que reducen el consumo de energía. En su interior, las nuevas tiendas de Kohl's cuentan con sistemas inteligentes de iluminación para almacenes, vestidores y oficinas; sistemas de administración de energía para controlar la temperatura ambiental y un programa de reciclado de cajas de cartón, empaques y ganchos para ropa. "Kohl's se preocupa", afirma la compañía. "Con iniciativas a gran escala, como construir edificios amigables con el ambiente y con prácticas cotidianas, como reciclar los ganchos para ropa, estamos dando pasos firmes para asegurar que nuestra huella ecológica sea menor".³⁰

Los minoristas también están haciendo más ecológico su surtido de productos. ● Por ejemplo, la cadena de comestibles Safeway ofrece su propia línea de productos para el cuidado del hogar Bright Green, la cual incluye productos de limpieza y jabones para ropa elaborados con ingredientes naturales y biodegradables, bombillas eléctricas que consumen menos energía y productos de papel que contienen como mínimo 60 por ciento de material reciclado. Por su parte, el minorista de ropa H&M lanzó su colección "Conscious Collection" amigable con el ambiente; se trata de prendas de vestir fabricadas con materiales como algodón orgánico y fibras recicladas. Tales productos impulsan las ventas y, al mismo tiempo, refuerzan la imagen del minorista como una compañía responsable.

Muchos minoristas han creado también programas para ayudar a los consumidores a tomar decisiones más responsables con el ambiente. El programa Easy on the Planet, de Staples, "hace más fácil marcar una diferencia" al ayudar a los clientes a identificar los productos ecológicos que se venden en sus tiendas, al tiempo que facilita el reciclaje de los cartuchos de impresión, teléfonos celulares, computadoras y otros productos tecnológicos para oficina. Staples recicla alrededor de 30 millones de cartuchos de impresión y 4500 toneladas de desperdicios electrónicos cada año.³¹

Por último, muchos grandes vendedores al menudeo están uniendo fuerzas con proveedores y distribuidores para crear productos, empaques y sistemas de distribución más sustentables. Por ejemplo, Amazon.com trabaja de cerca con los productores de muchos de los artículos que vende con la finalidad de reducir y simplificar sus empaques. Y Walmart, además de sus propias iniciativas importantes de sustentabilidad, utiliza su enorme poder de compra para alentar a su ejército de proveedores a reducir su impacto ambiental y a incrementar sus prácticas ecológicas. Esta empresa incluso desarrolló un índice de productos sustentables, el cual aplica a nivel mundial para calificar a sus proveedores. Además, planea traducir el índice en una clasificación sencilla para que los consumidores puedan tomar decisiones de compra más sustentables.

Las ventas al menudeo ecológicas benefician tanto a los ingresos brutos de las empresas como a las utilidades. Las prácticas sustentables aumentan los ingresos brutos al atraer a los consumidores que desean apoyar a los vendedores de productos que no afectan el ambiente; además, ayudan a la empresa al reducir sus costos. Por ejemplo, el programa de reducción de empaques de Amazon.com fomenta la comodidad de los clientes y elimina "la frustración que generan los empaques" difíciles de abrir, al mismo tiempo la empresa ahorra en costos de empaclado. Por otro lado, los edificios amigables con la Tierra y con el ambiente de Kohl's no sólo atraen a los clientes y ayudan a salvar el planeta, también implican menores costos de operación.

Expansión global de los grandes minoristas

Cada vez con mayor frecuencia, los minoristas con formatos únicos y fuertes posicionamientos de marca se expanden internacionalmente. Con el paso de los años, varios minoristas estadounidenses de enormes dimensiones, como McDonald's, han logrado relevancia internacional como resultado de su intenso marketing. Otros, como Walmart, ganan presencia mundial con suma rapidez. Walmart, que ahora opera más de 6300 tiendas en 26 mercados diferentes de Estados Unidos, vislumbra un gran potencial global. Su división internacional reportó el año pasado ventas por más de \$135 000 millones, casi 88 por ciento más que las ventas *totales* de su rival Target que ascendieron a \$72 000 millones.³²

Sin embargo, los minoristas estadounidenses aún están muy rezagados en comparación con Europa y Asia en lo referente a expansión global. Ocho de los 20 minoristas más grandes del mundo son empresas estadounidenses y sólo cuatro han abierto tiendas fuera de Norteamérica (Walmart, Home Depot, Costco y Best Buy). De los 12 minoristas incluidos en la lista de las 20 empresas más grandes del mundo que no son estadounidenses, ocho poseen tiendas en al menos 10 países. Entre los minoristas extranjeros que trabajan en mercados internacionales se encuentran las cadenas francesas Carrefour, Groupe Casino y Auchan; las cadenas alemanas Metro, Lidl y ALDI; Tesco de Gran Bretaña y Seven & I de Japón.³³

Las ventas al menudeo en mercados internacionales implican tanto desafíos como oportunidades. Los minoristas pueden enfrentar entornos de venta al por menor totalmente diferentes en distintos países, continentes y culturas. Adaptar las operaciones que funcionan bien en el país de origen, por lo regular, resulta insuficiente para tener éxito en el extranjero. Cuando los minoristas incursionan en otros países, deben entender y satisfacer las necesidades de mercados locales.

Comentario del autor | Mientras que los minoristas venden principalmente productos y servicios de manera directa a los consumidores finales para su uso personal, los mayoristas venden los productos, sobre todo, a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial. Debido a que los mayoristas operan “detrás de escena”, por lo general son desconocidos para los consumidores finales. Sin embargo, son muy importantes para sus clientes de negocios.

→ Venta al mayoreo

Las **ventas al mayoreo** incluyen todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial. Se conoce como **mayorista** a una compañía que se dedica *principalmente* a actividades de venta al por mayor.

Los mayoristas compran productos o servicios principalmente a los fabricantes para venderlos a minoristas, consumidores industriales y a otros mayoristas. Como resultado, muchos de los mayoristas más grandes e importantes de Estados Unidos son desconocidos para los consumidores finales. ● Por ejemplo, es probable que usted nunca haya oído hablar de Grainger, a pesar de que es muy conocido y valorado por sus más de dos millones de clientes de negocios e institucionales en más de 150 países.³⁴

Es probable que Grainger sea el líder de mercado más grande del que usted nunca ha oído hablar. Se trata de una empresa que realiza ventas por \$9000 millones y ofrece 1.2 millones de productos para mantenimiento, reparación y operación (MRO, por sus siglas en inglés) elaborados por unos 4800 fabricantes ubicados en 23 países para más de dos millones de clientes activos. A través de su red de sucursales, centros de servicio, representantes de ventas, catálogos, sitios web y social media, Grainger vincula a sus clientes con los suministros que necesitan para mantener sus instalaciones funcionando de manera adecuada —todo tipo de artículos, desde bombillas eléctricas, limpiadores y estuches de exhibición hasta tuercas y tornillos, motores, válvulas, herramientas eléctricas, equipo de prueba y herramientas de seguridad—. La compañía, con 709 sucursales, 33 centros de distribución ubicados estratégicamente, más de 23 500 empleados y sus sitios web innovadores, realiza más de 115 mil transacciones al día. Entre los clientes de Grainger se encuentran organizaciones como fábricas, talleres, tiendas de comestibles, escuelas y bases militares.

Ventas al mayoreo

Todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial.

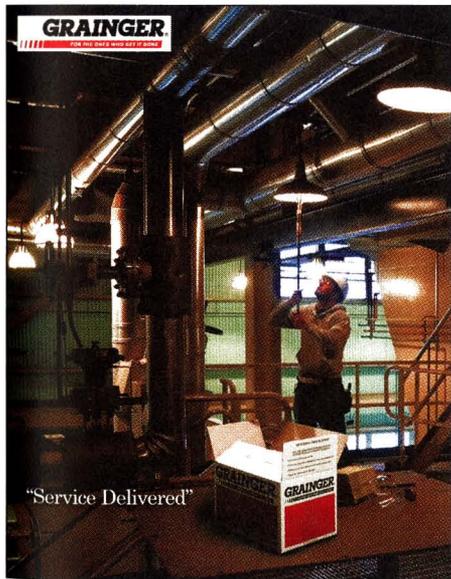
Mayorista

Compañía que se dedica *principalmente* a actividades de venta al por mayor.

Grainger opera con base en una propuesta de valor sencilla: lograr que los clientes encuentren y compren suministros para mantenimiento, reparación y operación con facilidad y a menor costo. Inicia actuando como una enorme tienda donde se encuentran todos los productos necesarios para dar mantenimiento a las instalaciones de las empresas. A un nivel más general, establece relaciones perdurables con los clientes al ayudarlos a encontrar *soluciones* a todos sus problemas de MRO. Al actuar como consultores, los representantes de ventas de Grainger ayudan a los compradores en todo tipo de situaciones, desde mejorar la administración de su cadena de suministro hasta reducir los inventarios y agilizar las operaciones de almacenamiento.

Entonces, ¿por qué usted nunca ha oído hablar de Grainger? Quizá se deba a que la compañía opera en el carente de atractivo mundo de los suministros para MRO, los cuales son importantes para todos los negocios pero no para los consumidores. Sin embargo, lo más probable es que se deba a que la compañía es un mayorista y, como tal, opera tras bambalinas vendiendo sus productos principalmente a otros negocios.

¿Por qué los mayoristas son importantes para los vendedores? Por ejemplo, ¿por qué un fabricante recurre a los mayoristas en lugar de vender directamente sus productos a los minoristas o a los consumidores? En pocas palabras, los mayoristas agregan valor al realizar una o más de las siguientes funciones de canal:



● **Ventas al mayoreo:** Muchos de los mayoristas más grandes y más importantes de Estados Unidos, como Grainger, son desconocidos para los consumidores finales. Sin embargo, son reconocidos y muy valorados por los clientes industriales a los que atienden.

W. W. Grainger, Inc.

- **Venta y promoción.** Las fuerzas de ventas de los mayoristas ayudan a que los fabricantes lleguen a muchos clientes pequeños a un costo bajo. El mayorista tiene más contactos y, con frecuencia, el comprador confía más en él que en el distante productor industrial.
- **Compra y preparación del surtido.** Los mayoristas pueden seleccionar artículos y crear los surtidos que necesitan sus clientes, ahorrando así mucho trabajo a los consumidores.
- **Fragmentación de lotes.** Los mayoristas ahorran dinero a sus clientes al comprar lotes muy grandes de mercancía y fragmentarlos (dividiéndolos en cantidades pequeñas).
- **Almacenamiento.** Los mayoristas mantienen inventarios, ayudando así a los proveedores y clientes a reducir sus costos y riesgos de inventario.
- **Transportación.** Los mayoristas hacen entregas más rápidas a los compradores puesto que están más cerca de ellos que los productores.
- **Financiamiento.** Los mayoristas financian a sus clientes al otorgarles crédito; también financian a sus proveedores al realizar pedidos con antelación y al pagar las facturas de manera oportuna.
- **Aceptación de riesgos.** Los mayoristas corren riesgos porque asumen la propiedad de la mercancía y absorben cualquier costo por robo, daño, descomposición y obsolescencia.
- **Información de mercado.** Los mayoristas ofrecen información a proveedores y a clientes sobre competidores, nuevos productos y cambios en los precios.
- **Servicios gerenciales y asesoría.** Los mayoristas con frecuencia ayudan a los minoristas a capacitar a sus empleados, a mejorar el diseño y los exhibidores de sus tiendas y a establecer sistemas de contabilidad y de control de inventarios.

● Tabla 13.3 | Principales clases de mayoristas.

Tipo	Descripción
Comerciantes mayoristas	Negocios independientes que asumen la propiedad de toda la mercancía que manejan. Existen mayoristas de servicio completo y mayoristas de servicio limitado.
Mayoristas de servicio completo	Ofrecen una línea completa de servicios: mantener existencias, conservar una fuerza de ventas, otorgar crédito, hacer entregas y brindar ayuda administrativa. Existen dos tipos: comerciantes mayoristas y distribuidores industriales.
<i>Comerciantes mayoristas</i>	Venden productos básicamente a minoristas y brindan una amplia gama de servicios. Los mayoristas de mercancías generales manejan diversas líneas de productos, mientras que los mayoristas de línea general sólo manejan una o dos líneas pero en forma completa. Los mayoristas de especialidad manejan sólo parte de una línea.
<i>Distribuidores industriales</i>	Venden productos a los fabricantes más que a los minoristas. Ofrecen varios servicios, como mantener existencias, otorgar crédito y hacer entregas. Muchos de ellos manejan una amplia gama de mercancía, una línea general o una línea de especialidad.
Mayoristas de servicio limitado	Ofrecen menos servicios que los mayoristas de servicio completo. Hay varios tipos de mayoristas de servicio limitado:
<i>Tiendas de venta al por mayor (cash-and-carry)</i>	Manejan una línea limitada de productos de rápido desplazamiento y los venden al contado a minoristas pequeños. Por lo general, no hacen entregas.
<i>Mayoristas repartidores</i>	Realizan básicamente la función de venta y entrega. Manejan una línea limitada de mercancía semiperecedera (como leche, pan o snacks) que venden al contado al hacer sus entregas en supermercados, pequeñas tiendas de comestibles, hospitales, restaurantes, comedores de empresas y hoteles.
<i>Proveedores intermediarios</i>	No mantienen inventarios ni manejan el producto. Al recibir un pedido, seleccionan a un fabricante, quien envía la mercancía directamente al cliente. Estos mayoristas operan en industrias a granel como las del carbón, la madera y el equipo pesado.
<i>Operadores a consignación</i>	Dan servicio a minoristas de comestibles y medicamentos, aunque básicamente manejan artículos no alimenticios. Los operadores a consignación envían camiones a las tiendas, donde el personal de entrega acomoda juguetes, libros de bolsillo, artículos de ferretería, artículos de belleza y salud u otros productos. Estos operadores etiquetan y renuevan la mercancía, establecen exhibiciones de punto de venta y mantienen registros de inventario.
<i>Cooperativas de productores</i>	Son propiedad de agricultores, quienes reúnen sus productos agrícolas para venderlos en los mercados locales. Estos grupos con frecuencia tratan de mejorar la calidad de los productos y de promover una marca de cooperativa, como las pasas Sun-Maid, las naranjas Sunkist y las nueces Diamond.
<i>Mayoristas de pedido por correo o por internet</i>	Mantienen sitios web o envían catálogos para sus clientes minoristas, industriales e institucionales, en los cuales describen artículos de joyería, cosméticos, alimentos de especialidad y otros artículos pequeños. Sus principales clientes son negocios ubicados en zonas pequeñas de la periferia de las ciudades.
Corredores y agentes	No asumen la propiedad de la mercancía. Su función primordial consiste en facilitar la compraventa por lo que ganan una comisión sobre el precio de venta. Generalmente se especializan en una línea de productos o en cierto tipo de clientes.
Corredores	Reúnen a compradores y vendedores para ayudarlos a negociar. La parte que los contrata les paga. Los corredores no mantienen inventarios, no participan en el financiamiento ni corren riesgo alguno. Ejemplos: corredores de comestibles, de bienes raíces, de seguros y de valores.
Agentes	Representan a los compradores o a los vendedores de manera más permanente que los corredores. Existen cuatro tipos:
<i>Agentes de fabricantes</i>	Representan a dos o más fabricantes de líneas complementarias. A menudo se recurre a ellos en líneas como ropa, muebles y artículos eléctricos. Estos agentes son contratados por fabricantes pequeños que no pueden pagar una fuerza de ventas de campo propia y por fabricantes grandes que recurren a los agentes para incursionar en nuevos territorios o para cubrir territorios que no justifican la existencia de vendedores de tiempo completo.
<i>Agentes de ventas</i>	Trabajan por contrato y están autorizados para vender toda la producción de un fabricante. Realizan las funciones de un departamento de ventas y tienen una gran influencia sobre los precios, los términos y las condiciones de venta. Se encuentran en áreas como textiles, maquinaria y equipo industrial, carbón y hulla, sustancias químicas y metales.

Tipo	Descripción
<i>Agentes de compras</i>	Suelen tener una relación de largo plazo con los compradores, realizan compras en su nombre y a menudo reciben, inspeccionan, almacenan y envían la mercancía a los compradores. Ayudan a sus clientes a obtener los mejores productos y precios del mercado.
<i>Comerciantes por comisión</i>	Toman posesión física de los productos y negocian su venta. Se emplean básicamente en el comercio agrícola por agricultores que no desean vender su propia producción. El comerciante por comisión lleva un camión cargado con mercancía a un mercado central, vende los productos al mejor precio, deduce sus gastos, cobra una comisión y entrega el saldo al productor.
Sucursales y oficinas de fabricantes y minoristas	Operaciones de venta al mayoreo administradas por los propios compradores o vendedores, no a través de mayoristas independientes. Puede haber sucursales y oficinas independientes dedicadas a las ventas o a las compras.
Sucursales y oficinas de ventas	Los fabricantes las establecen para mejorar el control de inventarios, las ventas y la promoción. Las sucursales de ventas mantienen inventarios y se encuentran en la industria maderera y en la de equipos y refacciones para automóviles. Las oficinas de ventas no mantienen inventarios y son comunes en las industrias textiles y de mercería.
Oficinas de compras	Desempeñan una función similar a la de los corredores y agentes, pero forman parte de la organización del comprador. Muchos minoristas establecen oficinas en mercados grandes como Nueva York y Chicago.

Comerciantes mayoristas

Negocios mayoristas de propiedad independiente que se convierten en dueños de la mercancía que manejan.

Corredor

Mayorista que no se vuelve propietario de los bienes y cuya función consiste en reunir a quienes compran y a quienes venden para ayudarles en la negociación.

Agente

Mayorista que representa a compradores o a vendedores en forma relativamente permanente, el cual sólo efectúa unas cuantas funciones y no asume la propiedad de los bienes.

Sucursales y oficinas de ventas de fabricantes y minoristas

Entidades de ventas al mayoreo que organizan los propios vendedores o compradores sin recurrir a mayoristas independientes.

Clases de mayoristas

Los mayoristas se clasifican en tres grupos principales (vea la ● tabla 13.3): *comerciantes mayoristas*, *corredores* y *agentes*, y *sucursales y oficinas de venta de fabricantes y minoristas*. Los **comerciantes mayoristas** constituyen el grupo más grande de mayoristas, ya que representan cerca del 50 por ciento de todas las ventas al mayoreo. Hay dos clases principales de comerciantes mayoristas: de servicio completo y de servicio limitado. Los *mayoristas de servicio completo* ofrecen todo un conjunto de servicios, en tanto que los diversos *mayoristas de servicio limitado* brindan menos servicios a sus proveedores y clientes. Los diversos tipos de mayoristas de servicio limitado desempeñan distintas funciones especializadas en el canal de distribución.

Los *corredores* y *agentes* difieren de los comerciantes mayoristas en dos aspectos: no tienen la propiedad de los bienes y realizan sólo algunas funciones. Igual que los comerciantes mayoristas, por lo general se especializan en una línea de productos o en cierto tipo de clientes. Un **corredor** reúne a compradores y vendedores y los ayuda a realizar sus negociaciones. Un **agente** representa a los compradores o a los vendedores en una forma relativamente más permanente. Los *agentes de fabricantes* (también llamados *representantes de los fabricantes*) son los agentes mayoristas más comunes. El tercer tipo principal de venta al mayoreo es el que se efectúa en **sucursales y oficinas de ventas de fabricantes y minoristas** y corre a cargo de los propios vendedores o compradores sin recurrir a mayoristas independientes.

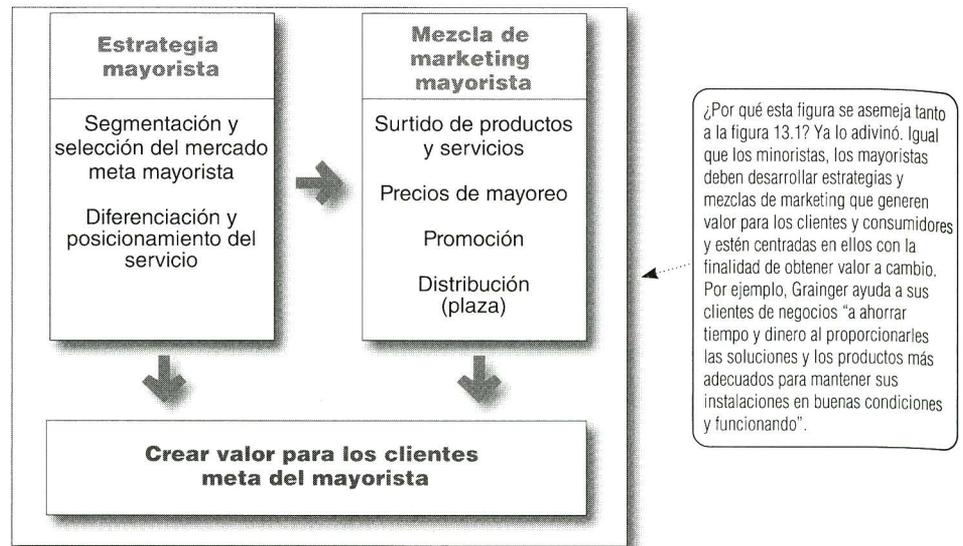
Decisiones de marketing de los mayoristas

En la actualidad, los mayoristas se enfrentan a intensas presiones competitivas, clientes más demandantes, nuevas tecnologías y más programas de compra directa por parte de grandes compradores industriales, institucionales y minoristas. Como resultado, han renovado sus estrategias de marketing. Igual que los minoristas, sus decisiones de marketing incluyen la segmentación y la selección de mercados meta, la diferenciación y el posicionamiento y la mezcla de marketing —surtido de productos y servicios, precios, promoción y distribución— (vea la ● figura 13.2).

Decisiones de segmentación, selección de mercados meta, diferenciación y posicionamiento

Igual que los minoristas, los mayoristas deben segmentar y definir sus mercados meta y diferenciarse y posicionarse de manera eficaz —ya que no es posible atender a todos—. Pueden elegir un grupo meta según el tamaño del cliente (por ejemplo, sólo minoristas grandes), el tipo de cliente (sólo tiendas de conveniencia), la necesidad de servicio (clientes que necesitan crédito) u otros factores. Dentro del grupo meta, pueden identificar a los clientes más redituables, diseñar mejores ofertas y desarrollar mejores relaciones con los clientes elegidos. Los mayoristas pueden proponer sistemas de reabastecimiento automático, establecer sistemas de capacitación y asesoría, e incluso patrocinar una cadena voluntaria. Pueden desalentar a los clientes menos redituables aceptando sólo pedidos grandes o cobrando cargos de servicio por pedidos de escaso volumen.

● FIGURA | 13.2
Estrategias de marketing
mayorista.



Decisiones de la mezcla de marketing

Tal como los minoristas, los mayoristas deben tomar decisiones acerca del surtido de productos y servicios, los precios, la promoción y la plaza. Los mayoristas agregan valor para el cliente a través de los *productos y servicios* que ofrecen, y a menudo se ven sometidos a la enorme presión de manejar una línea completa y de tener un inventario suficiente para la entrega inmediata. Sin embargo, esta práctica puede dañar las utilidades. En la actualidad los mayoristas están disminuyendo el número de líneas que manejan y sólo eligen las más redituables. También están reevaluando los servicios que serían más útiles para entablar relaciones sólidas con los clientes y los que deben descartarse o cobrarse a los clientes. La clave es encontrar la mezcla de servicios más valorada por sus clientes meta.

El *precio* también constituye una decisión importante del mayorista, quien suele aumentar el costo de los bienes en un porcentaje estándar —digamos, 20 por ciento—. Entonces, si los gastos representan el 17 por ciento del margen bruto, les queda un margen de utilidades del 3 por ciento. En la venta al por mayor de comestibles, el margen promedio de utilidades suele ser menor al 2 por ciento. La reciente recesión sometió a los mayoristas a una enorme presión para reducir sus costos y precios. A medida que sus clientes industriales y minoristas enfrentan ventas y márgenes reducidos, las compañías se dirigen a los mayoristas en busca de precios más bajos. Los mayoristas, a su vez, pueden reducir el margen de ganancia en algunas líneas con la finalidad de conservar a clientes importantes; también pueden solicitar a sus proveedores precios rebajados cuando existe la posibilidad de convertirlos en mayores ventas para el proveedor.

A pesar de que la *promoción* puede ser crucial para el éxito de los mayoristas, a la mayoría de éstos no les interesa. Sólo recurren a la publicidad comercial, la promoción de ventas, las ventas personales y las relaciones públicas en forma muy dispersa y sin planeación. Muchos no están actualizados en relación con las ventas personales: aún consideran que las ventas consisten en un solo vendedor que habla con un solo cliente, no en un esfuerzo de equipo para vender, crear y dar servicio a cuentas importantes. Los mayoristas también necesitan adoptar algunas de las técnicas promocionales no personales que utilizan los minoristas; necesitan desarrollar una estrategia general de promoción y hacer mayor uso de materiales y programas de promoción y comunicación para el proveedor. Los recursos digitales y los social media juegan un papel cada vez más importante. Por ejemplo, Grainger mantiene una activa presencia en Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn y Google+. También ofrece una aplicación móvil rica en recursos. En su canal de YouTube, Grainger lista más de 500 videos sobre temas que van desde la compañía y sus productos y servicios, hasta cómo reducir los costos de inventario.

Por último, la *distribución* (plaza) es muy importante. Los mayoristas deben elegir su ubicación, sus instalaciones y el sitio web de manera cuidadosa. En alguna época los mayoristas solían situarse en áreas donde el alquiler y los impuestos eran bajos e invertían poco dinero en sus edificios, equipo y sistemas. Sin embargo, con los avances de la tecnología, esas decisiones dan como resultado sistemas obsoletos para el manejo de materiales, el procesamiento de pedidos y las entregas.

En cambio, en la actualidad los mayoristas grandes y avanzados han reaccionado ante la elevación de los costos invirtiendo en almacenes automatizados y sistemas de tecnología de información. La información de los pedidos se transfiere directamente del sistema del minorista a la computadora del mayorista, en tanto que los artículos son seleccionados mediante aparatos mecánicos y llevados automáticamente a la plataforma de embarque, donde se ensamblan. La

13 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Las ventas al menudeo y al mayoreo consisten en muchas organizaciones que llevan bienes y servicios desde el punto de producción al lugar de su consumo. En este capítulo analizamos primero la naturaleza y la importancia de las ventas al menudeo, los principales tipos de minoristas, las decisiones que éstos deben tomar y el futuro de este tipo de ventas. Después examinamos los mismos temas respecto a los mayoristas.

OBJETIVO 1

Explicar el papel que desempeñan los minoristas en el canal de distribución y describir las principales clases de minoristas. (pp. 386-393)

La *venta al menudeo* incluye todas las actividades relacionadas con la comercialización directa de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial. Los minoristas juegan un papel importante al vincular a las marcas con los clientes y consumidores en las fases finales del proceso de compra. El *marketing de compradores* implica enfocar todo el proceso de marketing para convertir a los compradores potenciales en compradores reales mientras se aproximan al punto de venta, ya sea en línea, al interior de las tiendas o mediante dispositivos móviles.

Existen tiendas minoristas de todo tipo de formas y tamaños y continúan surgiendo nuevas clases de ellos. Los minoristas de tiendas se clasifican de acuerdo con el *nivel de servicio* que prestan (autoservicio, servicio limitado o servicio completo), la *línea de productos que venden* (tiendas de especialidad, departamentales y supermercados, tiendas de conveniencia, supertiendas y empresas de servicios) y sus *precios relativos* (tiendas de descuento y minoristas de precio reducido). En la actualidad, muchos comerciantes se están uniendo en *organizaciones de minoristas corporativas* y *contractuales* (cadenas corporativas, cadenas voluntarias, cooperativas de minoristas y organizaciones de franquicia).

OBJETIVO 2

Describir las principales decisiones de marketing de los minoristas. (pp. 393-400)

Los minoristas siempre están buscando nuevas estrategias de marketing para atraer y conservar a sus clientes. Deben tomar importantes decisiones de marketing acerca de la segmentación y selección del mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento de la tienda, y la mezcla de marketing al menudeo.

Los minoristas primero deben segmentar y definir sus mercados meta para luego decidir cómo se distinguirán y posicionarán en éstos. Aquellos que tratan de ofrecer "algo para todos" terminan por prestar un mal servicio a todos sus clientes. En contraste, los minoristas exitosos definen sus mercados meta en forma clara y se posicionan con firmeza.

Guiados por un firme posicionamiento para dirigirse a un mercado meta determinado, los minoristas deben crear su mezcla de marketing: el surtido de productos y servicios, los precios,

las promociones y la plaza. Las tiendas que venden al detalle no son sólo un surtido de productos; además de los artículos y servicios que ofrecen, los minoristas exitosos de la actualidad organizan cuidadosamente cada aspecto de la experiencia que viven los clientes y consumidores en la tienda. La política de precios del minorista debe ajustarse a su mercado meta y a su posicionamiento, al surtido de productos y servicios que ofrece, pero también a la competencia. Los minoristas utilizan alguna combinación de cinco herramientas de promoción para llegar a los consumidores: publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas (RP) y marketing directo. Las herramientas en línea, móviles y de social media están desempeñando un papel cada vez más importante al ayudar a los minoristas a atraer clientes. Por último, es muy importante que los minoristas elijan locales accesibles y adecuados para sus mercados meta y en áreas que sean congruentes con su posicionamiento.

OBJETIVO 3

Analizar las principales tendencias y los avances en las ventas al menudeo

(pp. 400-406)

Los minoristas operan en un ambiente difícil y de rápidos cambios que les plantea tanto amenazas como oportunidades. Después de años de bienestar económico para los minoristas, éstos tuvieron que adaptarse a la nueva realidad económica y a consumidores que piensan más en ahorrar. En la actualidad continúan surgiendo nuevas modalidades de venta al menudeo. Sin embargo, al mismo tiempo, distintos tipos de minoristas atienden a clientes similares con los mismos productos y a los mismos precios (convergencia de la venta al menudeo), lo que dificulta su diferenciación. Otras tendencias de las ventas al menudeo incluyen el surgimiento de los megaminoristas, el rápido crecimiento de las ventas al menudeo de manera directa, en línea y a través de los social media, la creciente importancia de la tecnología, el auge de las ventas al menudeo ecológicas y la expansión global de los grandes minoristas.

OBJETIVO 4

Explicar las principales clases de mayoristas y sus decisiones de marketing. (pp. 407-411)

Las *ventas al mayoreo* incluyen todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial. Los mayoristas se clasifican en tres grupos. Primero están los *comerciantes mayoristas*, quienes adquieren la propiedad de la mercancía. Este grupo incluye a los *mayoristas de servicio completo* (comerciantes mayoristas y distribuidores industriales) y *mayoristas de servicio limitado* (tiendas de venta al por mayor, mayoristas repartidores, proveedores intermediarios, operadores a consignación, cooperativas de productores y mayoristas de pedido por correo o por internet). El segundo grupo, integrado por los *corredores*

y *agentes*, no asume la propiedad de la mercancía, sino que recibe una comisión por ayudar en el proceso de compraventa. Por último, las *sucursales y oficinas de ventas de fabricantes y minoristas* realizan operaciones de mayoreo dirigidas por comerciantes no mayoristas con el objetivo de eludir a los mayoristas.

Igual que los minoristas, los mayoristas deben elegir sus mercados meta con cuidado y posicionarse de manera sólida en ellos. Y también igual que los minoristas, deben determinar

su surtido de productos y servicios, sus precios, su promoción y su ubicación. Los mayoristas actualizados buscan constantemente formas de cubrir mejor las necesidades cambiantes de sus proveedores y clientes meta; reconocen que, a la larga, la única razón de su existencia es agregar valor al incrementar la eficacia y la eficiencia de todo el canal de marketing. Como ocurre con otros tipos de comerciantes, su meta es la de establecer relaciones de valor agregado con sus clientes.

Términos clave

OBJETIVO 1

Ventas al menudeo (p. 386)
 Minorista (p. 386)
 Marketing de compradores (p. 386)
 Tienda de especialidad (p. 387)
 Tienda departamental (p. 387)
 Supermercado (p. 388)
 Tienda de conveniencia (p. 389)
 Supertienda (p. 389)
 Asesinos de la categoría (p. 389)
 Minoristas de servicios (p. 389)

Tienda de descuento (p. 390)
 Minoristas de precio reducido (p. 390)
 Minoristas independientes de precio reducido (p. 390)
 Venta de fábrica (p. 391)
 Club de bodega (p. 391)
 Cadenas corporativas (p. 391)
 Franquicia (p. 392)

OBJETIVO 2

Centro comercial (p. 399)

OBJETIVO 3

Showrooming (p. 402)

OBJETIVO 4

Ventas al mayoreo (p. 407)
 Mayorista (p. 407)
 Comerciantes mayoristas (p. 409)
 Corredor (p. 409)
 Agente (p. 409)
 Sucursales y oficinas de ventas de fabricantes y minoristas (p. 409)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

- 13-1** Explique cómo se clasifican los minoristas con base en el nivel de servicio que ofrecen y dé un ejemplo de cada uno. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 13-2** Defina el concepto de *marketing de compradores* y explique por qué ha cobrado mayor importancia. (AACSB: Comunicación).
- 13-3** Mencione y describa los tipos de organizaciones corporativas o contractuales de tiendas minoristas y explique las ventajas de cada uno. (AACSB: Comunicación).
- 13-4** Explique de qué forma agregan valor los mayoristas en el canal de distribución. (AACSB: Comunicación).
- 13-5** Compare a los corredores y agentes con los comerciantes mayoristas. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ejercicios de pensamiento crítico

- 13-6** Visite un centro comercial local y evalúe cinco tiendas. ¿Qué tipo de minorista es cada una de esas tiendas? ¿Cómo se posiciona cada minorista? ¿El ambiente de esas tiendas refuerza su posicionamiento de manera efectiva para atraer y satisfacer al mercado meta? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 13-7** Determinar el mercado meta y el posicionamiento para una tienda minorista representa decisiones importantes de marketing. En pequeños grupos, desarrollen el concepto de una nueva tienda minorista. ¿Cuál será el mercado meta de su tienda? ¿Cuál su posicionamiento? ¿Qué ambiente dentro de la tienda reforzará ese posicionamiento de manera efectiva para atraer y satisfacer a su mercado meta? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 13-8** La mayoría de los compradores están de acuerdo en que las reseñas en línea les resultan de gran utilidad. Sin embargo, algunas de tales reseñas son falsas. Investigue este asunto y escriba un informe acerca de cómo identificar las reseñas falsas en línea; describa los pasos que pueden seguir los minoristas en línea para reducir al mínimo las reseñas falsas. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Minoristas locales

Parece que no es posible alejarse del marketing en línea, móvil y de social media como tampoco de los “likes” de Amazon, Walmart y Nordstrom y otros grandes minoristas. Pero ¿qué pasa con los pequeños minoristas independientes? ¿También se están subiendo al carro del marketing en línea, móvil y de social media? Algunos minoristas independientes, de hecho, emplean esas herramientas. Por ejemplo, el dueño de una tienda de conveniencia de Miami envía tweets a siete mil seguidores incluyendo una fotografía de una nueva cerveza que acaba de agregar a su inventario por la mañana y, en la tarde, los clientes acuden a la tienda en tropel para indagar al respecto. Emerson Salon, en Seattle, consigue el 75 por ciento de sus negocios por medio de Facebook, Twitter y su blog. La pastelería Butter Lane Cupcake, en la ciudad de Nueva York, también ha tenido éxito utilizando los social media. Aunque estos minoristas han

adoptado el marketing en línea, móvil y de social media, para la mayoría de los minoristas, utilizar Facebook, Twitter, Pinterest, Tumblr, Groupon, Instagram, Yelp, Foursquare y otros medios digitales resulta intimidante.

- 13-9** Encuentre un ejemplo de un minorista local en su comunidad que utilice marketing en línea, móvil y de social media. Entreviste al dueño de la tienda o restaurante y pregúntele acerca de los desafíos y éxitos que ha experimentado al implementar esa estrategia. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 13-10** Elabore una presentación para explicar a minoristas locales cómo pueden utilizar de manera eficaz el marketing en línea, móvil y de social media para atraer clientes y fortalecer su negocio. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing Marketplace Fairness Act de 2013

De ser aprobada en Estados Unidos la Marketplace Fairness Act (Ley del Mercado Justo) de 2013, permitiría a los estados solicitar a los minoristas en línea que cobren impuestos sobre sus ventas. La mayoría de los clientes y consumidores compran en línea sabiendo que no tienen que pagar impuesto sobre ventas, lo que, en esencia, reduce los precios. Esto es resultado de una resolución de la Suprema Corte de Estados Unidos emitida en 1992, la cual estipula que los vendedores por catálogo y en línea deben cobrar impuestos sobre ventas sólo en los estados donde tienen presencia física. Se supone que los clientes deben remitir los impuestos a su estado si un minorista en línea no los cobra; sin embargo, los clientes con frecuencia omiten pagar esos impuestos, esto hace que los estados queden desprovistos de millones de dólares por concepto de ingresos fiscales. El gigante en línea Amazon vio esto como una ventaja competitiva y fue muy cuidadoso con respecto al comportamiento de sus empleados al realizar negocios en ciertos estados para evadir el requerimiento de “presencia física”. Amazon se opuso a toda iniciativa encaminada a solicitar que los distribuidores cobraran impuestos sobre ventas. Los minoristas con tiendas físicas se quejaron amargamente, argumentando que los vendedores en línea tienen una

injusta ventaja competitiva en cuanto a precios. Se presume que la Marketplace Fairness Act eliminará esa ventaja. Pero, ¿efectivamente lo hará? Con más de nueve mil jurisdicciones fiscales, ¿un pequeño minorista que también tiene presencia en línea podrá competir con Amazon y Walmart en línea? Mientras que Amazon se opuso inicialmente a tal legislación, después cambió su postura y ahora la apoya. La ley sigue su curso de discusión en el Congreso y es probable que sea aprobada.

- 13-11** ¿Por qué Amazon cambió su postura en relación con los impuestos sobre las ventas en línea y por qué ahora apoya la Marketplace Fairness Act? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 13-12** Analice el impacto que tendrá la Marketplace Fairness Act sobre los pequeños minoristas. ¿Es justo que los pequeños minoristas tengan que cobrar impuestos sobre las ventas que realizan en línea a los clientes que se encuentran fuera del estado en el que operan? (AACSB: Comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Índice de rotación del inventario

Los minoristas necesitan mercancías para vender. De hecho, el mayor activo de un minorista es su inventario. No contar con suficiente mercancía podría causar la pérdida de ventas, mientras que un inventario demasiado grande aumenta los costos y reduce los márgenes de ganancia. Ambas circunstancias reducen las utilidades. Una medida de la eficacia de la administración del inventario del minorista es su *índice de rotación de existencias* (también llamado *índice de rotación del inventario* en el caso de los fabricantes). La clave para tener éxito en las ventas al menudeo consiste en lograr altos volúmenes de ventas con el menor inventario posible mientras se mantienen existencias suficientes para cubrir las demandas de los clientes y consumidores.

- 13-13** Consulte el apéndice 2, Aritmética de marketing, y determine el índice de rotación de existencias de un minorista cuyo inventario promedio tiene un costo de \$350 000, con un costo de bienes vendidos de \$800 000. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).
- 13-14** Si el índice de rotación de existencias de esa compañía fue de 3.5 el año pasado, ¿el índice que usted calculó es mejor o peor? Explique su respuesta. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

Caso empresarial Sears: ¿Por qué debería usted comprar ahí?

Después de trabajar hasta muy tarde un día, Joan se detuvo en Sears para devolver algunos artículos que había comprado en línea en Lands' End —una marca de Sears desde 2002—. No podía recordar la última vez que había puesto un pie en una sucursal de Sears ya que por lo regular compraba en otras tiendas departamentales o con minoristas de descuento. Al entrar, notó que el establecimiento parecía anticuado y un tanto venido a menos. También observó que ella era una de las pocas personas que había en toda la tienda. Sears parecía tener una mezcla de productos y marcas dispuestos en forma ordinaria. Cuando se dirigía a la salida, se preguntó: “¿Quién compra en Sears? ¿Y por qué?”.

Tal vez a los compradores más jóvenes les cueste trabajo creerlo, pero hasta la década de 1980, Sears era el minorista más grande de Estados Unidos —el Walmart de ese tiempo—. Su famoso eslogan, “Donde compra Estados Unidos”, no era sólo una frase publicitaria inteligente que apareció como por arte de magia en Madison Avenue, sino una declaración de posicionamiento con mucho poder. Sears atendía a todo mundo vendiendo mercancías de todas las categorías a cada segmento existente de clientes.

Sin embargo, esta alguna vez dominante cadena ha decaído tanto y tan rápidamente que algunos analistas ya predicen que desaparecerá en unos cuantos años. Ahora su famoso eslogan parece casi cómico, ya que sus tiendas a menudo están desiertas incluso durante las horas pico. ¿Qué causó tal declive? Sears perdió su enfoque. Mientras que muchas marcas minoristas han diseñado fuertes estrategias de posicionamiento dirigiéndose a segmentos específicos, Sears ya no significa mucho en casi ninguna área. Mencione Walmart y la gente pensará: “Ahorre dinero. Viva mejor”. Mencione a Target y la gente recordará el eslogan “Espere más, pague menos”. En Macy's, usted obtiene “la magia de Macy's”, mientras que Nordstrom promete “cuidar de los clientes, sin importar lo que eso cueste”. En cambio, mencione a Sears y la mayoría de los clientes se quedarán en blanco. La cadena no tiene una imagen ni una propuesta de valor evidente que dé a la gente razones para comprar en sus tiendas.

Caída de un icono

Fundada en 1886, Sears creció hasta convertirse en el minorista por antonomasia de Estados Unidos durante la década de 1900. Empezó como una compañía de ventas por catálogo a través del correo en la década de 1880; creció hasta convertirse en una cadena nacional de tiendas departamentales urbanas a principios y a mediados de la década de 1900 y se convirtió en una tienda importante en los centros comerciales suburbanos que crecieron rápidamente durante las décadas de 1960 y 1970. En la década de 1980, Sears era la cadena minorista más grande de Estados Unidos. Casi todo estadounidense confiaba en Sears para adquirir ropa y artículos para el hogar, electrodomésticos y herramientas. Sin embargo, durante las pasadas dos décadas, conforme el paisaje minorista ha cambiado, la alguna vez poderosa cadena Sears perdió el rumbo y ha fallado en renovar su posicionamiento para erigirse como un centro de compras relevante en la actualidad.

Una mirada a la publicidad de Sears o una visita a su sitio web dan testimonio de una ausencia casi total de un posicionamiento actualizado. Los titulares proclaman: “Compre más, ahorre más en electrodomésticos”, “Cincuenta por ciento de descuento en sus marcas de ropa favoritas”, “Los precios más

bajos en podadoras y artículos para jardín Craftsman” y “Gran rebaja de marcas: gran valor y las mejores marcas”. Pareciera que la única propuesta de Sears actualmente es que todo lo que vende siempre está de oferta. Sin embargo, el precio no es una propuesta de valor convincente para Sears, ya que tiene dificultades para igualar los precios bajos de competidores como Walmart, Target o Kohl's.

En 2005 Sears, estando en apuros, se unió con Kmart, que se encontraba aún en peor situación, para convertirse en Sears Holding Corporation. La fusión de los dos minoristas debilitados dejó a los analistas rascándose la cabeza y a los clientes aún más confundidos acerca de las propuestas de valor de las respectivas cadenas. Después de la fusión, la corporación cambió de una táctica cuestionable a otra. Por ejemplo, las tiendas Kmart comenzaron a ofrecer marcas bien conocidas de Sears, como las herramientas Craftsman, los electrodomésticos Kenmore y las baterías DieHard, diluyendo uno de los pocos activos diferenciadores que le quedaban a Sears.

Sears Holding Corporation también ha intentado reposicionarse con toda una variedad de formatos de tienda. Por ejemplo, convirtió las 400 sucursales Kmart en Sears Essentials, que más tarde transformaría en tiendas Sears Grand —parecidas a los establecimientos de Walmart que ofrecen la mercancía regular de Sears además de marcas de productos para la salud y cosméticos, juguetes, artículos para bebés, productos para fiestas y comestibles—. También se ha aventurado con un confuso surtido de otros formatos que portan el nombre Sears, como las tiendas Sears Hometown (una versión franquiciada en pequeño de las grandes tiendas Sears), Sears Hardware, Sears Home Appliance Showrooms, Sears Outlet y Sears Auto Centers.

A pesar de todos estos nuevos formatos de tienda, Sears ha hecho muy poco para modernizar su posicionamiento. “Muchas tiendas departamentales tradicionales se han revitalizado a través de la promoción de ventas. No hemos visto eso con Sears”, asegura un analista. Para empeorar la situación, mientras que la mayoría de los minoristas competidores han realizado fuertes inversiones para modernizar sus tiendas, Sears ha gastado menos de una cuarta parte del promedio de la industria en mantenimiento y renovación de sus tiendas, dejando a muchos de sus establecimientos con una apariencia anticuada y descuidada. “No hay razón para comprar en Sears”, concluye un experto en comercio al menudeo. “Ofrece una experiencia de compra deprimente y no puede competir en precios”.

Minorista en el pasado, fondo de cobertura en la actualidad

Ante la falta de un marketing y un posicionamiento sólidos por parte de Sears Holding Corporation, muchos críticos culpan a su presidente Edward Lampert, director de un fondo de cobertura y principal impulsor de la fusión de Sears y Kmart. Lampert y sus fondos poseen alrededor del 60 por ciento de las acciones de Sears Holding Corporation. Los críticos afirman que desde la fusión de 2005, Lampert ha administrado la compañía más como un portafolio de activos financieros que como una cadena minorista. Lampert, un feroz defensor de la economía de libre mercado, reestructuró Sears dividiéndolo en aproximadamente 40 unidades de negocio, cada una de las cuales opera en forma independiente con su propio equipo de directores, consejo directivo y estados financieros. La intención era descentralizar la estructura para alentar la independencia

y la competitividad y lograr que cada parte de la corporación fuera más responsable.

La reestructuración tuvo otros efectos menos atractivos. Por ejemplo, puesto que la unidad de electrodomésticos podía obtener más ingresos vendiendo productos manufacturados por otras compañías, Sears comenzó a presentar marcas como LG por encima de Kenmore, su marca propia. Un problema similar surgió cuando la unidad de la marca Craftsman de Sears propuso la fabricación de una herramienta en conjunción con la marca DieHard, también de Sears. Sin embargo, dentro de la nueva estructura, Craftsman tendría que pagar regalías a DieHard, lo cual haría que el costo del nuevo artículo fuera prohibitivo. Las herramientas Craftsman y los electrodomésticos Kenmore aún son líderes en sus respectivas categorías, y la marca DieHard de baterías de automóviles sigue siendo fuerte. La lucha interna ha tenido un efecto negativo en las posiciones y la suerte en el mercado de éstas y otras marcas de Sears.

La estructura descentralizada también creó barreras para fijar precios competitivos para los productos de Sears y Kmart en relación con las cadenas competidoras. Después de analizar los precios de la compañía, un nuevo director designado de servicios al menudeo concluyó que los comestibles y los productos farmacéuticos de Kmart eran más caros que los de Walmart y Target. Entonces propuso reducir los precios en esas líneas de productos para igualar los de la competencia. Los directores de varias unidades de negocios estuvieron de acuerdo con la propuesta. No obstante, ninguna unidad estuvo dispuesta a aportar los \$2 millones necesarios para financiar el proyecto. Las oficinas centrales corporativas rechazaron la solicitud de un crédito, así que los precios permanecieron en niveles poco competitivos.

Conforme se desarrollaban las operaciones cotidianas, la cooperación y la colaboración cedieron el paso a una cultura de “tribus en disputa”, lo que empeoró aún más la falta de un mensaje sólido de marketing. Mientras los directores de marketing luchaban por obtener espacio de publicidad en el boletín semanal de Sears, éste se convirtió en lo que un ex ejecutivo denominó una promoción “Frankenstein”, es decir, en un documento que presentaba una mezcla de productos sin cohesión. Los desarmadores se anunciaban al lado de la lencería y las podadoras de césped junto al calzado para dama. Como portada del boletín del Día de las Madres, la unidad de artículos deportivos compró espacio para anunciar una minibicicleta Dooddle Bug, que es un producto muy popular entre los niños pequeños.

Todo esto habla de una falta de liderazgo en la corporación. Desde la fusión de 2005, Lampert ha contratado a cuatro directores generales; ninguno de ellos tenía experiencia en ventas al menudeo. Después de que el último director general abandonó el cargo, hace más de un año, Lampert asumió las responsabilidades de director general. Sin embargo, el hecho de “ser un gerente de fondos de cobertura exitoso no es lo mismo que ser un buen comerciante al por menor”, afirma un observador de Sears.

¿La única esperanza?

Hay pocos signos de un futuro próspero para la cadena que alguna vez fue el minorista más grande de Estados Unidos. Para reorganizar las operaciones y liberar dinero en efectivo, Sears está vendiendo partes de la compañía. El año pasado, Sears Holding Corporation desincorporó las tiendas Sears Hometown y Sears Outlet. Lampert facilitó además la venta de una porción de la participación en Sears Canadá. Más recientemente, la compañía vendió Lands' End —que ahora constituye una compañía independiente aunque todavía se localiza dentro de

Sears— en una transacción que representó una entrada de \$1000 millones a las arcas de Sears. Lampert está contemplando realizar acciones similares con otros negocios de la cadena, incluyendo los Sears Auto Centers. Aunque muchos ven esto como una forma de fortalecer a la compañía al enfocarse en su negocio principal, otros consideran que sólo se trata de “continuar quemando los muebles para mantener el calor”.

Un área con potencial para Sears es la venta en línea. En tanto que los ingresos de la compañía han continuado disminuyendo, sus ventas en línea han experimentado un repunte. El año pasado, el ingreso proveniente del comercio electrónico registró un aumento del 17 por ciento respecto al año anterior. De hecho, Sears es el sexto minorista en línea más grande de Estados Unidos. Esto no es coincidencia. Lampert es un firme creyente de las ventas en línea. En una reciente declaración a la prensa con motivo de una actualización financiera, Lampert se acercó como nunca antes a formular una declaración de estrategia corporativa. “Estamos en una transición a partir de un negocio que históricamente se ha enfocado en administrar una red de tiendas para convertirlo en un negocio que brinde y entregue valor al servir a sus miembros de la manera más conveniente para ellos, ya sea dentro de las tiendas, en el hogar o por medio de dispositivos digitales”.

Para apoyar esa aseveración, Sears ha desarrollado el programa de lealtad Shop Your Way —un híbrido situado entre Amazon y Facebook que permite a los clientes acumular puntos de recompensa y gastarlos en línea o fuera de línea—. Sears también ha experimentado con el servicio de recoger la mercancía en las tiendas, MyGofer —una iniciativa que, en esencia, convierte a las tiendas Kmart en puntos donde recoger toda la mercancía adquirida el mismo día en Sears y Kmart que se pide en línea—. Con el modelo multicanal tan en boga en la actualidad, esta estrategia parece enfilar a Sears justo hacia donde se dirige la industria de las ventas al menudeo.

Sin embargo, mientras que Sears aparentemente está invirtiendo en la faceta digital de su negocio, descuida sus tiendas físicas. No ha inaugurado nuevas sucursales en años —de hecho, está vendiendo algunas—, en tanto que las tiendas que conserva se están volviendo cada vez menos atractivas. Un analista del comercio al por menor, que alguna vez fue un admirador de Sears, recuerda haber crecido en Chicago en una época en que su familia no podía pensar en alguna otra tienda. Ahora la situación es muy diferente. “[Cuando era niño] me llevaban a comprar ropa para el regreso a clases a una tienda [que ahora] es tan oscura y deprimente que simplemente no puedo entrar”, afirma, “a pesar de que se encuentra a unas cuantas cuadras de mi casa —la cual se ubica en una calle que comparte el nombre con la icónica marca Sears”.

Aunque Lampert y su equipo continúan afirmando que los esfuerzos por cambiar la situación pronto rendirán frutos, el panorama no resulta muy promisorio para Sears. El no haberse concentrado en el cliente y la falta de una estrategia de marketing han cobrado una cuota devastadora. Los ingresos de Sears Holding Corporation han caído durante 29 trimestres consecutivos. Las ventas totales del año pasado fueron de \$36200 millones, casi 10 por ciento menos que el año anterior y muy lejos de la cifra de \$53000 millones que se registró sólo siete años atrás. Las utilidades también pintan un panorama desalentador —la compañía perdió \$1400 millones el año pasado, más de lo que consiguió con la venta de Lands' End—. Como resultado, el precio de las acciones de Sears se ha devaluado casi 80 por ciento desde 2007. Sin un plan de marketing convincente y aparentemente sin una forma de revertir la caída financiera, muchos analistas predicen que Sears, la alguna vez dominante cadena, pronto desaparecerá por completo.

Preguntas para análisis del caso

- 13-15** De acuerdo con los principios de la estrategia de ventas al menudeo, ¿cómo es que Sears se convirtió alguna vez en el minorista más grande de Estados Unidos?
- 13-16** De acuerdo con esos mismos principios, ¿cómo es que Sears perdió su posición dominante en el mercado?
- 13-17** ¿Cuál es la relación entre la estrategia corporativa actual de Sears y sus forcejeos de marketing?
- 13-18** Evalúe los esfuerzos de Sears para convertirse en un verdadero minorista que combine las ventas en tiendas físicas y en línea.

- 13-19** ¿Hay algo que pueda salvar a Sears? Fundamente su respuesta.

Fuentes: Samantha Sharf, "Sears Completes Lands' End Spin-off", *Forbes*, 7 de abril de 2014, www.forbes.com/sites/samanthasharf/2014/04/07/sears-completes-lands-end-spinoff/; Laura Heller, "Does Sears Matter? Its Biggest Critic Says Yes", *Forbes*, 10 de enero de 2014, www.forbes.com/sites/lauraheller/2014/01/10/does-sears-matter-its-biggest-critic-says-yes/; Mina Kimes, "The Sun Tzu at Sears", *Bloomberg Businessweek*, 15 de julio de 2013, pp. 42-47; Lauren Coleman Lochner y Carol Hymowitz, "A Money Man's Trials in Retailing", *Bloomberg Businessweek*, 5 de enero de 2012, pp. 24-25; Karen Talley y Saabira Chaudhuri, "Sears Loss Narrows; Kohl's Net Falls", *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2013, p. B3; y varias páginas en www.sears.com, consultadas en septiembre de 2014.

Referencias

- Con base en información de "Fortune 500", *Fortune*, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/>, consultado en junio de 2014; Ashley Lutz y Mike Nudelman, "14 Facts About Wal-Mart That Will Blow Your Mind", *Business Insider*, 17 de octubre de 2013, www.businessinsider.com/facts-about-wal-mart-to-blow-your-mind-2013-10; John Huey, "Wal-Mart: Will It Take over the World?", *Fortune*, 30 de enero de 1998, pp. 52-61; Michael Barbano y Stuart Elliott, "Clinging to Its Roots, Wal-Mart Steps Back from an Edgy, New Image", *New York Times*, 10 de diciembre de 2006, www.nytimes.com/2006/12/10/business/worldbusiness/10iht-walmart.3845671.html; Shelly Banjo, "Walmart's E-Stumble with Amazon", *Wall Street Journal*, 19 de junio de 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323566804578553301017702818>; e información encontrada en <http://corporate.walmart.com/our-story/heritage/sam-walton>, <http://news.walmart.com/walmart-facts/corporate-financial-fact-shett>, y www.walmarstores.com, consultada en septiembre de 2014.
- Vea "Monthly and Annual Retail Trade", U.S. Census Bureau, www.census.gov/retail/, consultado en marzo de 2014.
- Jack Neff, "P&G Pushes Design in Brand-Building Strategy", 12 de abril de 2010, http://adage.com/print?article_id=143211; y Gil Press, "What Do CMOs Want? On Big Data, Better Focus, and Moments of Truth", *Forbes*, 25 de noviembre de 2013, www.forbes.com/sites/gilpress/2013/11/25/what-do-cmos-want-on-big-data-better-focus-and-moments-of-truths/.
- Para conocer más sobre los aspectos digitales del marketing de compradores, vea Christopher Heine, "Marketing to the Omnichannel Shopper", *Adweek*, 3 de junio de 2013, pp. S1-S2; John Balla, "Customer Love-It's All about the Connection", *loyalty360*, 14 de febrero de 2014, <http://loyalty360.org/loyalty-today/article/customer-love-its-all-about-the-connection>; www.shoppermarketingmag.com/home/, consultado en junio de 2014; y "ZMOT", *Google Digital Services*, www.zeromomentoftruth.com/, consultado en septiembre de 2014.
- Vea Annie Gasparro y Timothy W. Martin, "What's Wrong with America's Supermarkets?", *Wall Street Journal*, 13 de julio de 2012, p. B1; Jennifer Haderspeck, "Competing for Consumer Share", *Beverage Industry*, enero de 2013, pp. 38-40; y "U.S. Supermarkets Gain Share: Report", *Supermarket News*, 30 de mayo de 2013, <http://supermarketnews.com/retail-amp-financial/us-supermarkets-gain-share-report>.
- Jon Springer, "Pricing: WinCo Keeps Costs Down and Velocity High", *Supermarket News*, 29 de abril de 2013, <http://supermarketnews.com/retail-amp-financial/pricing-winco-keeps-costs-down-and-velocity-high#ixzz2uLcJzlvN>; Brad Tuttle, "Meet the Low-Key, Low-Cost Grocery Chain Being Called 'Walmart's Worst Nightmare'", *Time*, 7 de agosto de 2013, <http://business.time.com/2013/08/07/meet-the-low-key-low-cost-grocery-chain-being-called-wal-marts-worst-nightmare/>; y www.wincofoods.com, consultado en septiembre de 2014.
- Con base en información de Stephanie Strom, "7-Eleven Shifts Focus to Healthier Food Options", *New York Times*, 24 de diciembre de 2012, www.nytimes.com/2012/12/25/business/7-eleven-stores-focus-on-healthier-food-options.html?partner=rss&emc=rss; Jonathon Berr, "7-Eleven Goes on a Healthy Kick", *MSN Money*, 13 de septiembre de 2013, <http://money.msn.com/now/post--7-eleven-goes-on-a-health-kick/>; y <http://corp.7-eleven.com>, consultado en septiembre de 2014.
- Karen Brune Mathis, "Wal-Mart Supercenters Top Count of Southeast Regional Retailers", *Jacksonville Daily Record*, 19 de octubre de 2012, www.jaxdailyrecord.com/showstory.php?Story_id=537805; <http://corporate.walmart.com/>, consultado en junio de 2014; y "Supermarket Facts", www.fmi.org/research-resources/supermarket-facts, consultado en septiembre de 2014.
- Vea "Dollar General to Open 635 New Stores and Create More Than 6,000 New Jobs in 2013", 23 de enero de 2013, http://newscenter.dollargeneral.com/article_display.cfm?article_id=1848; y Christopher Matthews, "Will Dollar Stores Rule the Retail World?", *Time*, 1 de abril de 2013, <http://business.time.com/2013/04/01/will-dollar-stores-rule-the-retail-world/>.
- "How We Do It", <http://tjmaxx.tjx.com/store/jump/topic/how-we-do-it/2400087>, consultado en septiembre de 2014.
- Con base en información de "2013 Top 250 Global Retailers", *Stores*, enero de 2014, Matthew Boyle, "Why Costco Is So Addictive", *Fortune*, 25 de octubre de 2006, pp. 126-132; Rick Aristotle Munarriz, "For Costco, \$1.50 Hot Dog Combos and \$4.99 Chickens Aren't Enough", *Daily Finance*, 10 de octubre de 2013, www.dailyfinance.com/2013/10/10/costco-earnings-disappointment-analysis-hot-dogs-chicken/; y www.costco.com y <http://www.costco.com/insider-guide-amazing-facts.html>, consultados en septiembre de 2014.
- Información de la compañía y de las franquicias tomada de "2013 Franchise Times Top 200 Franchise Systems", *Franchise Times*, octubre de 2013, www.franchisetimes.com/pdf/Top-200-2013.pdf, www.score.org/resources/should-i-buy-franchise; y www.aboutmcdonalds.com/mcd y www.subway.com/subwayroot/About_Us/default.aspx, consultados en septiembre de 2014.

13. Cifras tomadas de "2013 Franchise Times Top 200 Franchise Systems", *Franchise Times*, octubre de 2013, www.franchisetimes.com/pdf/Top-200-2013.pdf. Vea también www.whichwich.com y www.whichwich.com/about_us, consultados en septiembre de 2014.
14. Vea Yelena Moroz Alpert, "How Color Affects Your Spending", *Real Simple*, marzo de 2013, p. 148; James Archer, "Let Them Sniff, Customers Will Buy More", *Inc.*, 23 de enero de 2013, www.inc.com/james-archer/let-them-sniff-customers-will-buy-more.html; Justine Sharrock, "How Manufactured Smells Are Making People Shop Longer and Kill Better", *BuzzFeed*, 15 de marzo de 2013, www.buzzfeed.com/justinesharrock/how-manufactured-smells-are-making-people-shop-longer-and-kill; Alexandra Sifferlin, "My Nose Made Me Buy It", *Time*, 16 de diciembre de 2013, <http://healthland.time.com/2013/12/16/my-nose-made-me-buy-it-how-retailers-use-smell-and-other-tricks-to-get-you-to-spend-spend-spend/>; y www.scentair.com/why-scentair-scent-studies/, consultado en septiembre de 2014.
15. Vea varios sitios de social media sobre Walmart y Fairway, consultados en junio de 2014.
16. "CVS/pharmacy Revolutionizes the Way Customers Experience the Sales Circular with Launch of myWeekly Ad", 17 de octubre de 2013, <http://info.cvscaremark.com/newsroom/press-releases/cvsparmacy-revolutionizes-way-customers-experience-sales-circular-launch>; Stuart Elliott, "For CVS Regulars, Ads Tailored Just to Them", *New York Times*, 10 de octubre de 2013, www.nytimes.com/2013/10/11/business/media/for-cvs-regulars-ads-tailored-just-to-them.html?_r=0; y www.cvs.com, consultado en septiembre de 2014.
17. Para consultar las definiciones de éstos y otros tipos de centros de compra, vea "Dictionary", *American Marketing Association*, www.marketing-power.com/_layouts/Dictionary.aspx, consultado en septiembre de 2014.
18. Vea "Brick by Brick: The State of the Shopping Center", Nielsen, 17 de mayo de 2013, <http://nielsen.com/us/en/reports/2013/brick-by-brick-the-state-of-the-shopping-center.html>; "It's the End of the Mall as We Know It", *Real Estate Weekly*, 22 de febrero de 2013, www.rew-online.com/2013/02/22/its-the-end-of-the-mall-as-we-know-it/; y Judy Keen, "As Enclosed Malls Decline, 'Lifestyle Centers' Proliferate", *MINNPOST*, 30 de agosto de 2013, www.minnpost.com/cityscape/2013/08/enclosed-malls-decline-lifestyle-centers-proliferate.
19. Vea Joe Gose, "How Shopping Power Centers Survived a Big Retail Route", *Investors.com*, 12 de diciembre de 2013, <http://news.investors.com/121213-682722-power-centers-adapt-as-discount-retailers-thrive.html?ven=djcp&src=aurlabo>; y Randy Drummer, "New Wave of Retail Tenants Filling Power Centers", *CoStar*, 12 de noviembre de 2013, www.costar.com/News/Article/New-Wave-of-Retail-Tenants-Filling-Power-Centers/154356.
20. Timothy W. Martin, "May I Help You?", *Wall Street Journal*, 22 de abril de 2009, <http://online.wsj.com/article/SB124025177889535871.html>; "The Top 10 Companies by Revenue", *Inc.*, 22 de agosto de 2011, www.inc.com/ss/2011-inc-5000-top-10-companies-revenue; "The American Customer Satisfaction Index", www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=110, consultado en marzo de 2013; y www.publix.com, consultado en marzo de 2013.
21. Vea "A Summer's Worth of Pop-Up Shops in NYC", *Guest of a Guest*, <http://guestofaguest.com/new-york/nyc/a-summers-worth-of-pop-up-shops-in-nyc&slide=5>, consultado en marzo de 2014; "Find Your Nearest Girl Scout Cookie Pop-Up Shop", www.girlscoutsnyc.org/media-center/ video/8-girl-scouts-of-greater-ny-promotional-ads., consultado en marzo de 2014; Lauren Sherman, "Pop-Up Shops Prove to Be More than Just a Passing Trend", *Fashionista*, 7 de noviembre de 2013, <http://fashionista.com/2013/11/pop-up-shops-prove-to-be-more-than-just-a-passing-trend/>; Selena Larson, "How Zulily Escaped the Flash-Sales Curse", *ReadWrite*, 26 de diciembre de 2013, <http://readwrite.com/2013/12/06/zulily-success-flash-sales-sites-ecommerce#awesm=~ox53XxqgL06LX>.
22. Vea www.rpminc.com/leading-brands/consumer-brands, consultado en septiembre de 2014.
23. "60% of U.S. Retail Sales Will Involve the Web by 2017", *Internet Retailer*, 30 de octubre de 2013, www.internetretailer.com/2013/10/30/60-us-retail-sales-will-involve-web-2017; y U.S. Census Bureau News, "Quarterly Retail E-Commerce Sales, 4th Quarter 2013", 18 de febrero de 2014, www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf.
24. Vea Lucia Moses, "Data Points: Mobile Shopping", *Adweek*, 20 de mayo de 2013, pp. 20-21; y "Retail Social Media Top 10", *Retail Customer Experience.com*, 10 de enero de 2013, www.retailcustomerexperience.com/blog/9655/Retail-Social-Media-Top-10-Infographic.
25. Vea Ann Zimmerman, "Can Retailers Halt 'Showrooming'?", *Wall Street Journal*, 11 de abril de 2012, p. B1; "Data Points: Spending It", *Adweek*, 16 de abril de 2012, pp. 24-25; y "Consumers Visit Retailers, Then Go Online for Cheaper Sources", *Adweek*, 14 de marzo de 2013, www.adweek.com/print/147777; y "60% of U.S. Retail Sales Will Involve the Web by 2017", *Internet Retailer*, 30 de octubre de 2013, www.internetretailer.com/2013/10/30/60-us-retail-sales-will-involve-web-2017.
26. "Top 500 Guide", *Internet Retailer*, www.top500guide.com/top-500/the-top-500-list/, consultado en junio de 2014; y "Store-Based Retailers Take the Early Lead among Top 500 Retailers in Online Sales Growth", *Internet Retailer*, 18 de febrero de 2014, www.internetretailer.com/2014/02/18/store-based-retailers-take-early-lead-among-top-500.
27. J. A. Graham, "Williams-Sonoma ¾ Well Done But Not Over-Cooked", *Foolish Blogging Network*, 6 de febrero de 2013, <http://beta.fool.com/lekitkat/2013/02/06/williams-sonoma-well-done-over-cooked/22873/>; Adam Blair, "Williams-Sonoma Invests \$75M in Fast-Growing, Profitable E-Commerce", *RIS*, 22 de marzo de 2011, [http://risnews.edgl.com/retail-best-practices/Williams-Sonoma-Invests-\\$75M-in-Fast-Growing-Profitable-E-Commerce71523](http://risnews.edgl.com/retail-best-practices/Williams-Sonoma-Invests-$75M-in-Fast-Growing-Profitable-E-Commerce71523); y Paul Demery, "E-Commerce Becomes More-Dominant at Williams-Sonoma", *Internet Retailer*, 20 de agosto de 2013, www.internetretailer.com/2013/08/30/e-commerce-becomes-more-dominant-williams-sonoma.
28. Vea Mark J. Miller, "Walmart and Apple Test Mobile Self-Checkouts", *Brand Channel*, 5 de septiembre de 2012, www.brand-channel.com/home/?tag=%40WalmartLabs; y "Our Strategy: Winning in Global E-Commerce", *Walmart 2012 Annual Report*, www.walmartstores.com/sites/annual-report/2012/WalMart_AR.pdf, marzo de 2013, pp. 12-13; y www.walmartlabs.com, consultado en septiembre de 2014.
29. Vea "Walmart Labs: Social", www.walmartlabs.com/social/, consultado en junio de 2014; Mark J. Miller, "Walmart and Apple Test Mobile Self-Checkouts", *Brand Channel*, 5 de septiembre de 2012, www.brand-channel.com/home/?tag=%40WalmartLabs; y "Our Strategy: Winning in Global E-Commerce", *Walmart 2012 Annual Report*, www.walmartstores.com/sites/annual-report/2012/WalMart_AR.pdf, marzo de 2013, pp. 12-13.
30. "Kohl's Opens Eight New Stores Creating Approximately 1,000 Jobs", *Business Wire*, 8 de marzo de 2012; y www.kohls.com.

kohlsgreenscene.com, consultado en junio de 2014. Vea también US EPA, "Top 30 Retail", 27 de enero de 2014, www.epa.gov/greenpower/toplists/top30retail.htm.

31. Vea www.staples.com/sbd/cre/marketing/easy-on-the-planet/recycling-and-eco-services.html, consultado en septiembre de 2014.
32. Vea <http://news.walmart.com/walmart-facts/corporate-financial-fact-sheet>, consultado en septiembre de 2014.
33. Vea "Global Powers of Retailing 2014", *Deloitte*, enero de 2014, consultado en http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-retailing-2014.pdf.
34. Los datos sobre Grainger y otra información proceden de "Grainger: Beyond the Box Fact Book", consultado en <http://invest.grainger.com/phoenix.zhtml?c=76754&p=irol-irFactBook> y www.grainger.com, consultados en septiembre de 2014.
35. "Top 500 Guide", *Internet Retailer*, www.top500guide.com/top-500/the-top-500-list, consultado en marzo de 2014; y www.grainger.com, consultado en junio de 2014.
36. Información tomada de "About Us", www.mckesson.com; y "Supply Management Online", <http://mckessonbop.com/solutions-services/mckesson-connect/>, consultado en septiembre de 2014.
37. Información tomada de Michael Garry, "2013 Power 50: Sam Duncan, No. 1 in Wholesalers", *Supermarket News*, 15 de julio de 2013, <http://supermarketnews.com/people/2013-power-50-sam-duncan-no1-wholesalers>; y www.supervalu.com, consultado en septiembre de 2014.