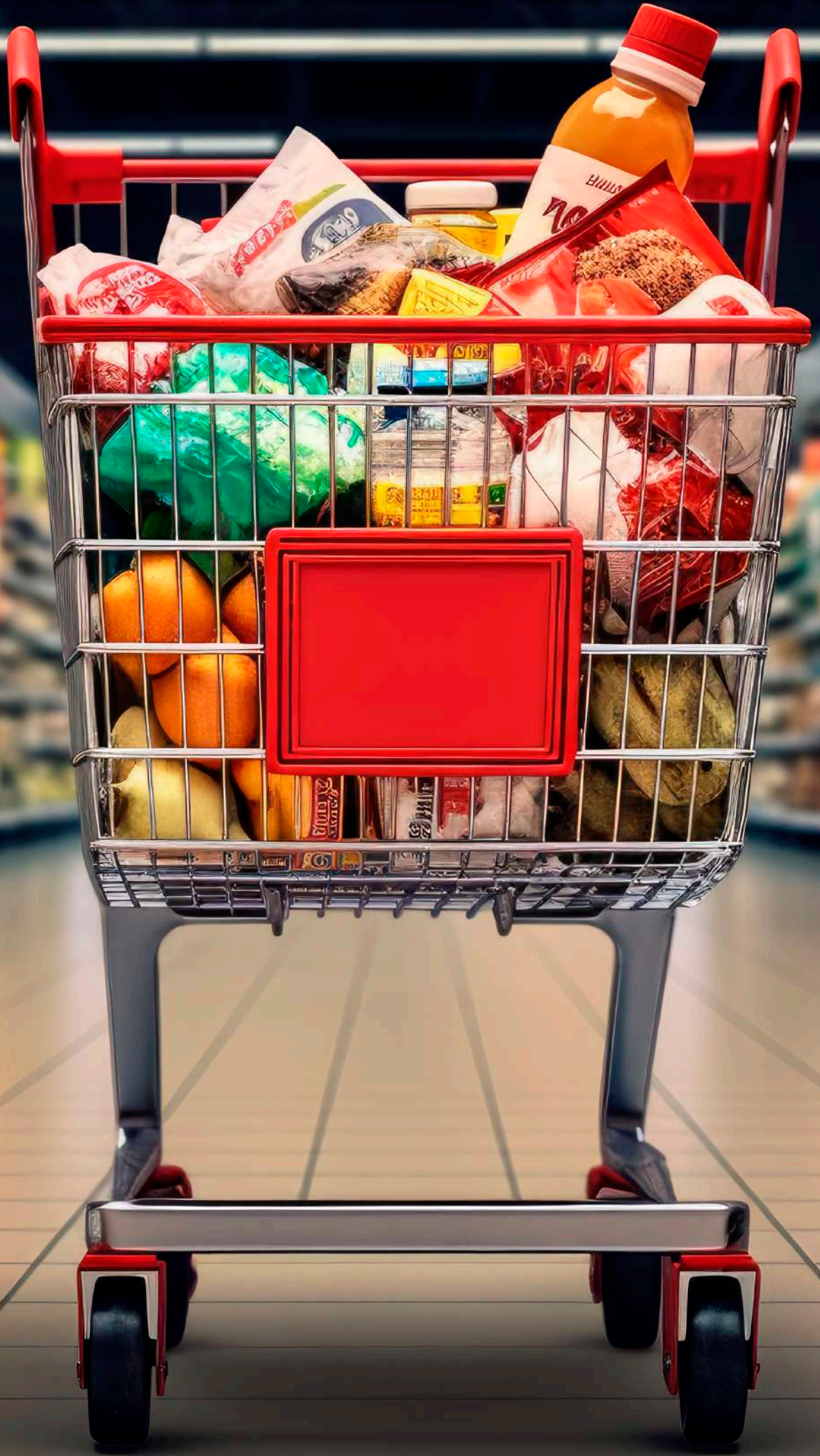


CONTINUIDAD



Nuevos formatos, nuevos retos

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

“ El consumidor es más crítico y exigente, tiene nuevas necesidades. Eso presiona al negocio de *retail* para que se adapte mucho más rápido a sus requerimientos”.

La frase de José Aulestia, director de Programas de Perfeccionamiento Directivo del IDE Business School, resume uno de los principales factores para que el *retail*, en este caso las tiendas que le venden al cliente final, atraviese una sostenida transformación que no es solo en su tamaño, forma de comercialización o inserción de la tecnología. Aulestia se refiere a la irrupción de un nuevo modelo de negocio bajo la implementación de los ‘discounters’, estos locales basados en descuentos, donde el precio se convierte en la principal arma competitiva.

“Hay necesidades insatisfechas y, en el caso de *discounters*, este nuevo modelo de negocio toma en cuenta algo que por mucho tiempo pasó desapercibido, pero que en los últimos años se hizo notorio, que es la baja diferenciación en los productos”, explica Aulestia, quien a finales de mayo desarrolló la charla ‘La transformación del retail en el Ecuador: nuevos formatos, nuevos retos’, como parte de las charlas de Continuidad del IDE Business School.

Al ser muy similares los productos que se comercializan en el *retail*, lo que toma relevancia es el precio porque el consumidor, con dos ofertas muy similares y sin un valor diferencial en específico, se va por la de menor costo. “Con ese fundamento, estos modelos de negocio basados en los descuentos trabajan con productos de categorías donde hay poca diferenciación, donde el factor precio toma protagonismo”, puntualiza. Los *discounters* aprovecharon esa situación para potenciar el factor precio. “Es un factor coyuntural porque las marcas, al darse cuenta de eso, empiezan a darle valor a su producto para que no compitan por precio”.

Allí también aparece la discusión de la propuesta de valor, que es la estrategia básica del negocio: entender qué quieren los consumidores y qué les puedo dar de

diferencial. “Hay que separar la propuesta de valor del *retail* y la de las marcas que venden. Al hablar de los *discounters*, su propuesta es el precio justo porque trabaja con marcas poco diferenciadas, ya que su propuesta de valor no es muy fuerte. Por eso ese *retail* se enfoca en vender este tipo de portafolio de producto no diferenciado”.

Otro rasgo importante de los *discounters* es que buscan categorías básicas, que generalmente son las menos diferenciales. “Eso lo hacen para generar

“
La transformación
del retail en
Ecuador es
vertiginosa,
con ventajas y
desventajas para
los actores del
negocio: canales,
proveedores y
consumidores.

mayor volumen de ventas, y con esos altos volúmenes pueden exigir mejor precio a los proveedores”. Incluso, también pueden exigirles que esos productos no tengan necesariamente marca, y eso obliga a que se baje el costo. “En este punto, a veces simplemente se buscan marcas estándares o marcas propias”, recalca Aulestia.

El precio, como promesa de venta, es una variable que se la toma mucho como parte de la propuesta de valor del negocio. “Pero es una variable que depende de muchos otros factores, incluso que nada tienen que ver con el negocio de ‘retail’”. “Entonces ¿cómo ofrecer algo como propuesta de valor si no depende de mí? Puedo tener mejor precio, pero quizá por ciertas condiciones, eso ya no es factible”.

Por eso explica que hay que poner el precio bajo un contexto. “El precio dependerá de los beneficios intangibles que den los *retails*, por ejemplo, qué más están dando además del producto. Si no hay diferenciación, me queda la comparación de precios. Pero si trabajo en la diferenciación, allí sí me pongo a pensar en cuál realmente me genera más valor”.

El efecto de la pandemia en los negocios en general, con la inserción abrupta al mundo digital, provocó que el consumidor encuentre una nueva forma de comprar y esto, a su vez, llevó a que desde las tiendas se entienda cómo manejar esa venta. “Al consumidor le da igual en dónde compra, si es digital o física: quiere tener la misma experiencia”, indica Aulestia. De eso se trata la omnicanalidad, que no es lo mismo que la multicanalidad, que significa tener distintos puntos de contacto. “A veces no se toma en cuenta en la estrategia multicanal que los precios o políticas sean iguales en todos los puntos de venta. Cuando es omnicanal, sí sucede esto”.

En esa ruta del modelo de negocio basado en el descuento, también hay sus particularidades, explica Aulestia. “Están los modelos ‘Hard Discount’, donde hay una mayor exigencia en precios al público y costos del negocio; otro llamado ‘Soft discount’, más enfocados en



EL EXPOSITOR

José Aulestia es doctor en Dirección de Empresas de la Universidad Antonio Nebrija (Madrid, España), con estudios en Kellogg Business School (Chicago, EE.UU.), Columbia Business School (Nueva York, EE.UU.) y la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (Perú). Es graduado de ingeniería en Sistemas de Informática y Computación de la Escuela Politécnica Nacional y tiene un MBA del IESE de España. Es socio y dirige la consultora Básica Latam, especializada en estrategia y marketing con métodos Ágiles.

un mix de precios entre marcas propias, nacionales y extranjeras; y también el modelo ‘smart’, muy específico en precios, pero donde aparece la eficiencia con negocios adicionales dentro de esa cadena como una panadería, un pequeño restaurante...”. En este último, dice, lo que busca es que el cliente compre algo basado en el precio, pero también encuentre algo más.

Esta ruta que el *retail* experimenta, al final, tiene un ganador: el consumidor. Por cualquier lado, esos cambios vertiginosos han provocado que su experiencia al momento de la compra tenga beneficios que antes no existían.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RRRP por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.