

## **Modelos de retail mexicanos para Colombia**

*“Tenía muy claro que uno en la vida no toma las decisiones fáciles sino las correctas, que muchas veces son las más difíciles”.*

*Carlos Raúl Yepes. Ex presidente Bancolombia.*

Andres Vicente Sanchez Avendaño

### **Resumen**

Este escrito analiza la evolución del retail desde que se tiene consciencia de este, en que consiste, como funciona y que estrategias de forma general hacen parte de dicho comercio. Por medio de la experiencia y trayectoria de una de las cadenas de distribución más importantes y constantes en Latinoamérica como lo es Walmart México, puede guiar al mercado colombiano de la misma categoría y de esta manera impulsar el crecimiento interno e internacional del país como pioneros en establecimientos de consumo. Identificando fortalezas y oportunidades que vayan mas allá de solo lograr volumen de ventas, sino que fidelicen a los consumidores no solo por los productos que se pueden adquirir sino por la cadena.

### **Palabras claves**

Walmart, México, Colombia, retail, distribución.

### **Introducción**

Para entender a profundidad el universo del retail es necesario comprender su definición, por lo tanto, Burruezo (1999) define el término como: “comercio detallista o minoritas es el último eslabón de la distribución comercial, es el intermediario que se dedica a la venta de productos, bienes o servicios a los consumidores o usuarios finales” (p 23), reforzando esta definición esta “actividad de negocios que consiste en vender productos o

servicios al consumidor final” (Lewison, D. 1996. p 33). En otras palabras, es el puente que conecta a los fabricantes con los consumidores o quienes desean adquirir algún bien o servicio. Es por eso por lo que el retail hace parte fundamental en la cadena de suministros, pues sin este puente de comunicación, información y abastecimiento, los consumidores y los fabricantes tendrían mayor dificultad al unos querer adquirir productos o servicios y los segundos al exhibirlos. Ahora bien, Colombia no es la excepción y por eso este canal de distribución ha aumentado su poder sobre el mercado comercial del país con el surgimiento de tiendas tipo discounter como D1, Justo&Bueno y Ara, pero la ventaja está en la experiencia que el establecimiento le genere al consumidor final, tal y como se expone “el punto de venta excede el concepto de lugar de intercambio de productos o servicios para humanizarse: es un espacio lleno de vida. Se convierte en un lugar donde el consumidor puede vivir una experiencia diferente y especial” (Ontiveros, D.A 2013. p 229 - 239).

Por lo anterior, el propósito de este escrito es analizar un caso de excelencia en el ámbito del retail en Latinoamérica como lo es Walmart México y contrastar ese conocimiento en el comercio nacional colombiano, generando mejoras y desarrollo que impulsen el sector. Entendiendo que el país tiene problemáticas en el sector comercial y que el retail puede intensificar su crecimiento creando empleos e inversión extranjera.

## **Desarrollo**

Cuando hablamos de canales de distribución identificamos en primer lugar que su objetivo es cumplir con la facilidad del intercambio, seguido de la promoción y el precio, terminando con la estrategia de distribución efectiva de los productos. (Kotler, P. & Armstrong, G., 2003). El primer aspecto no solo consiste en exhibir los productos de interés, también es lograr estrategias que sean amigables con los consumidores finales en donde puedan realizar las compras de manera sencilla e inmediata. En cuanto a la promoción y el

precio, cuyo tema es más polémico pues es de conocimiento público que las grandes cadenas de retail inflan los precios y que esto solo los beneficia a ellos porque el fabricante recibe el mismo pago y el consumidor ve afectado su bolsillo; pero el propósito de este objetivo es lograr un equilibrio en el cual todos los actores que interactúan en la cadena de distribución obtengan los precios justos. Para concluir con los objetivos, se encuentra la estrategia de una distribución asertiva en la cual el consumidor debería tener fácil acceso y que el fabricante cumpla sus metas de cobertura.

Para llegar a estos objetivos específicos se tuvo que moldear e ir mejorando a lo largo del tiempo el concepto de retail y su implementación, es por eso que el conocer su línea del tiempo ayuda a no cometer los mismos errores. En este caso se mencionan cuatro de las etapas de forma general:

- 1900 - 1945: los distribuidores partieron por la construcción de grandes edificaciones en las ciudades principales.
- 1946 - 1975: con la modernización y creación de formatos de centros comerciales, la tendencia fue implementar tiendas especializadas dentro de estos.
- 1976 - 2000: establecimientos de grandes superficies cuyo fin era tener secciones de productos rebajados.
- 2001 - actualidad: transformación profunda con cambios significativos que los consumidores percibieron en cuanto al modo de operación, lugar y momento en el que estos adquieren los productos o servicios.

Esta última etapa está marcada por la innovación, los estímulos que son generados y cómo los consumidores finales los aceptan, amplia gama de productos ofrecidos y precios accesibles para estos. (IBM, 2012).

Para entender como funciona el retail, ventas al por menor, se debe entender la importancia que tiene esta forma de negocio en las sociedades, pues las personas desean

adquirir productos y servicios de forma rápida y accesible sin procesos innecesarios. Ocampo y Prada (2016) consideran que la orientación hacia el mercado actual “posee una influencia positiva en la orientación a la cadena de abastecimiento y a su vez a la gestión de la cadena de abastecimiento, impactando en el desempeño” (p 75- 87).

Conocer los cambios en las tendencias en cuanto a factores de las decisiones de compra para los consumidores, opciones que busquen fortalecer las estrategias comerciales y busca entender la estructuras y funciones de los canales de distribución hace a largo plazo una permanencia en el mercado y si se va un paso más allá puede que se llegue a un mercado internacional gracias al aumento en relevancia y dependencia de la economía hacia los súper e hipermercados, por eso el concepto de retail ha cambiado y como resultado se ha reconfigurado en gran parte el canal de distribución (Sepúlveda. M., 2012).

Los establecimientos comerciales son categorizados dependiendo de su actividad, formato, productos o servicios ofrecidos y por la relación que tenga con sus proveedores; “el retail se clasifica según la actividad de los productos vendidos, que corresponde al impuesto de la actividad económica, la clasificación de la dirección general del comercio interior y otros formatos comerciales caracterizados por los productos que venden” (Quintero. L, 2015), dado el crecimiento y evolución del mercado retail en el mundo es que se categorizan los puntos de venta, pues es un hecho que no todos tienen la misma funcionalidad, target de consumidores y forma de operar.

Por ejemplo, una categoría son los establecimientos de autoservicio que en la actualidad son de mayor popularidad, estos son un espacio y lugar donde el producto o los productos están expuestos al alcance de los consumidores finales, quienes alcanzan los artículos de interés por si mismos y se acercan a las cajas registradoras para realizar su respectivo pago dentro del establecimiento (Sainz de Vicuña, J. 1996).

En cuanto al consumidor final que también va evolucionando con el mercado, específicamente en este análisis en la cadena de distribución, Sepúlveda (2012) afirma que en la actualidad “el consumidor moderno es cada vez más exigente, y él decide qué, cuándo, dónde y cómo va a realizar su compra” (p 33), por lo anterior es de vital importancia que el fabricante e intermediarios tomen medidas sobre las estrategias empleadas para la toma de decisión de los consumidores finales y de este modo influenciar y acertar en el donde, como, cuando y que los productos o servicios son adquiridos.

La necesidad de las estrategias radica en que incentivan el consumo y los establecimientos no acostumbran a usar psicología del consumidor u organización dentro del lugar que generen experiencia y no entienden que el exhibir los productos no es solo sacar el artículo de una caja o un estante, es como se logra que ese sea el seleccionado por encima de los otros de la competencia o como un establecimiento puede convertirse en la primera opción de algún consumidor para satisfacer su necesidad. (Caicedo, J. Quiceno, J. 2015). Lo que lleva a la percepción que la cadena logre crear en los consumidores o posibles clientes; pues esta posee un grado de existencia dentro de la consciencia y en el inconsciente, se da el primer escenario cuando las personas están al tanto de las situaciones pero en la segunda es motivada sin saber el por qué y con ese factor es que los establecimientos deberían interactuar de tal forma que no se perciba como una imposición sino como una elección propia (Vargas. M, 1994).

Para Brand, A (2014) reconoce que es una ventaja competitiva debido a que “el sector de Retail se ha afianzado como el motor del desarrollo e innovación en las prácticas de logística, detallando conceptos y estrategias orientadas en la distribución y administración”, junto con su evolución y crecimiento se ha logrado demostrar la importancia que tiene el canal de distribución y las actividades que se desarrollan dentro de este: puntos de venta físicos o tiendas virtuales. Aun siendo canales que conectan a los productos o servicios con

los consumidores es de gran relevancia reconocer cuales son las oportunidades y desventajas que cada uno conlleva, de esta manera, al haber identificado las fortalezas y debilidades que como resultado generan la consciencia de los efectos que pueden afectar o impulsar la relación que se tenga con los consumidores finales y los fabricantes. Las empresas globales se han ido moldeando en el ambiente cambiante que va con extrema rapidez y lo que hoy funciona mañana puede no ser igual de efectivo, razón por la que muchos no han podido lograr estar en la talla mundial, pero una de las estrategias es la misma relación interna que se tiene incluso con los proveedores de todo tipo y quienes ayuden a en el proceso de poner al producto o servicio a la disposición de los consumidores finales (Frederick, D. 2012).

Continuando con la ventaja competitiva que nace del retail se encuentra la logística la cual es definida por Brand, A (2014) como un elemento de ventaja competitiva para la compañía que “depende de la organización tenga una visión sistémica de su cadena de abastecimiento, y logre desarrollar las habilidades necesarias para integrar sus operaciones básicas y lograr simultáneamente un servicio superior y reducción en costos” (p 44), en síntesis, son los procesos que se pueden optimizar sin afectar la calidad del servicio o producto pero que no incurra en un mayor costo o esfuerzo para el consumidor final. No es una tarea fácil pues las coyunturas en los mercados, la eficiencia en cada uno de los actores que intervienen y la agilidad con la que el mercado espera que se actualice es de complejidad máxima, pero con un trabajo en conjunto es posible lograrlo, así lo demuestran las grandes cadenas alrededor del mundo que han podido sacar adelante e incluso romper barreras.

Según Kabadayi (2008) la creciente relevancia del retail (supermercados e hipermercados) ha influido en el cambio del canal y eso ha generado una reestructuración en la cadena de distribución. Es por lo que la cadena de retail Walmart a lo largo de su trayectoria ha demostrado que se puede ir innovando junto con el mercado y los consumidores pues es un hecho que no solo la industria ha cambiado, los consumidores ahora

desean tener calidad a precios razonables, tener fácil acceso a los productos o servicios deseados, pero aún más importante buscan información y engañarlos está fuera del radar.

Walmart es una marca con una trayectoria admirable en la cadena de distribución latinoamericano con altos y bajas en cuestiones internas de la compañía y en situaciones que marcaron su ciclo de vida comercial externas a las de la empresa y que se salían de las manos de los directivos. Además, de decisiones tomadas basadas en estrategias de precios o productos en específico. Una multinacional con un proceder global, específicamente en

México donde ha logrado marcar las pautas para la competencia en dicho país, junto con estrategias de precio, distribución, exportación e importación, entre otras.

La compañía en su totalidad cuenta con ciento cincuenta y cinco mil empleados aproximadamente logrando operar en cincuenta y cinco países. Cuenta con proveedores de bajos precios, pero de calidad de origen principalmente asiático lo que ha causado desplazamiento de los productos nacionales (Maubert. C, 2009). La cadena minorista es líder en el mercado mexicano teniendo concentración de un poco más del 50% del comercio de bienes personales que son adquiridos en los establecimientos (Bocanegra Gastélum, M. Á., 2012), así las demás cadenas del país intentan sobrevivir ante el monstruo que es Walmart y sus estrategias comerciales de primera categoría basadas en la expansión continua de los puntos de venta en el territorio, venta de artículos a precios más bajos y cadena de distribución optimizada.

Un aspecto clave de Walmart es la innovación, una condición que consideran clave a la hora de su comercialización actual, junto con el conocimiento del mercado en el que se desenvuelven. Estrategias que incluyen factores de “compra de la mercancía por el comerciante, acopio y distribución a cada uno de los establecimientos de la cadena, presentación en anaqueles y venta directa al consumidor final” (Bocanegra Gastélum, M. Á., 2012). Específicamente Walmart México estudia y busca entender las problemáticas de la

comunidad para buscar alternativas en soluciones que puedan beneficiar a la sociedad (Maubert. C, 2009).

La participación y el involucramiento de sus clientes con la empresa mediante estrategias en redes sociales y encuestas participativas permiten a la empresa identificar los puntos clave a trabajar para mejorar su ración con los clientes, identificar insights, crear comunidad, comunicar sus ofertas y generar recordación de marca. Un ejemplo de esto es la personificación de sus diferentes modelos de negocio utilizando ilustraciones como <Mamá Lucha> para los establecimientos Bodega Aurrera, cuyo eje principal es luchar contra los precios altos. O <Carrito> para los establecimientos Walmart quien informa a los clientes sobre los productos que estan a la venta así como ofertas, eventos de temporada y beneficios especiales.

Doug McMillon, presidente y director ejecutivo de Walmart, en un discurso dado el año pasado enfatizo en el compromiso con la integridad que la empresa tiene a la hora de realizar el trabajo correspondiente a cada quien, incluye la motivacion a las denuncias internas de malas practicas del personal, calidad en el servicio en cualquiera de sus formas (online, via telefonica o fisica); todo esto teniendo como fin mejorar y corregir procesos internos que esten afectando a corto o largo plazo la compañía sin olvidar el valor principal que Walmart protege y es el respeto a cada uno, sea cliente, empleado o proveedor (Walmart Mexico y Centroamerica, 2018).

Gracias a la responsabilidad social y ambiental interna que tiene la multinacional es que en muchos casos la vuelve la preferida para consumidores que buscan identificarse no solo con lo que adquieren sino donde lo compran, es por eso que los pilares de Walmart se basan en cinco pilares: responsabilidad corporativa que busca crear valor compartido entre la compañía misma, accionistas, proveedores y la comunidad en general, el medio ambiente tambien juega un papel dentro de los pilares pues el idea es que se logren acumular los



esfuerzos necesarios para disminuir y en un tiempo prudente poder erradicar las emisiones y residuos tóxicos de energía y agua a lo largo de todos sus procesos. También tienen un enfoque social que busca el beneficio para las personas como asociados, proveedores y una vez más la comunidad en donde tienen presencia todo bajo respeto e integridad, luego de este pilar está el gobierno corporativo quienes buscan brindar todos los servicios dentro del marco legal y legislativo del país en el que tienen presencia activa. Por último, está el pilar de la logística inversa y verde, cuyo propósito es no dañar al medio ambiente sin afectar la calidad o incrementar los precios, generando tranquilidad y satisfacción a los consumidores finales (Cardona, D. Balza, V. Henríquez, G. 2018. p 32).

La comunicación de estas prácticas está principalmente dividida en medios masivos con anuncios de televisión para dar a conocer a la población de los distintos personajes, campañas y crear contexto de esto en el mercado. Una vez existe la identificación de las iniciativas, a través de sus canales de redes sociales se genera una conversación uno a uno con cada persona que procede a interactuar en los perfiles sociales de la empresa en plataformas como Facebook, Twitter e Instagram.

## **Conclusión**

Walmart México ha sabido evolucionar con el mercado a lo largo del tiempo, ante las tendencias de comportamiento del consumidor actuales, en donde el mismo está más informado, busca siempre una oferta de valor relevante para él, y tener una atención, así como respuesta a sus inquietudes y solicitudes inmediata. La empresa ha generado estrategias adecuadas a cada uno de estos puntos brindando soluciones oportunas y creando una comunicación personalizada al mismo tiempo.

Sus canales digitales forman una parte esencial de las mejoras ante la adaptación al cambio. La comunicación con sus clientes es un eje fundamental. En Colombia en los últimos

años se ha visto los almacenes de retail trabajar *community management* para atender a sus clientes, también mediante sus canales digitales. Sin embargo, esta práctica aún carece de respuestas oportunas para todas las necesidades del consumidor colombiano por parte de algunos actores del mercado. Cadenas como almacenes éxito es un ejemplo de empresa que ha sabido adaptarse oportunamente a los cambios, escuchando sus compradores y respondiendo sus dudas, comunicando ofertas, generando interacciones y teniendo un adecuado manejo de crisis.

Aún hay estrategias aplicables para el retail que México ejecuta y Colombia no. Es fundamental tener un conocimiento profundo del consumidor colombiano para poder aplicar las estrategias relevantes para el mercado. Aunque existen diferencias de innovación entre los dos países, actualmente se ven constantes mejoras en el retail colombiano que ofrecen respuestas para las necesidades que surgen tras la evolución de esta industria. Teniendo en cuenta esta tendencia, vale la pena analizar a profundidad estrategias recientes y exitosas del retail de México que aplican empresas como Walmart para analizar su viabilidad en Colombia y así ofrecerle mejores ofertas de valor a los grupos de interés de las empresas de retail colombianas.

## Referencias

- Bocanegra Gastelum, C., & Vázquez Ruiz, M. Á. (2012). *Productividad en el comercio minorista: contrastes entre Walmart de México, Soriana y Comercial Mexicana. Paradigma económico*, 4(1), 93-119.
- Brandt, A. (2014, abril ). *El Retail y sus desafíos presentes y futuros* . Revista Enfasis Logística , p. 44. Obtenido de: <http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/71045-el-retail-y-sus-desafios-presentes-y-futuros>
- Burruezo. J (1999). *La gestión moderna del comercio minorista. El enfoque practico de las tiendas de éxito*. ESIC Editorial. Madrid. 1999
- Caicedo Osorio, J. M., & Quiceno Castaño, J. M. (2015). *Situación Actual de la Tiendas de Barrio Frente a la Aparición de las Nuevas Superficies ARA y DI en la Ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Cardona, D. Balza, V. Henríquez, G. 2018. p 32. *Innovacion en los procesos logísticos: retos locales frente al desarrollo*. Obtenido de Unilibre: [http://www.unilibre.edu.co/cartagena/pdf/investigacion/libros/derecho/DINAMICA\\_E\\_INNOVACION.pdf](http://www.unilibre.edu.co/cartagena/pdf/investigacion/libros/derecho/DINAMICA_E_INNOVACION.pdf)
- Frederick Ross, D. (2012). *Distribution: Planning and control*. Library of congress.
- Gómez, L. M. (2018). *Competitividad y Proceso Estratégico. El Caso de Walmart México*. Dictamen Libre, (23), 167-185.
- IBM. (2012). *Retail 2020: Reinventando el retail – una vez más*. Obtenido de: <http://www.forumconsumo.com/Portals/2/Newsletter/2012-10/Retail%202020-Reinventing%20retailing-once%20again.pdf>
- Lewis, D. M. (1991). *Retailing*. Macmillan International Higher Education. p 33
- Maubert, C. G. (2009 ). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.

Ocampo-Vélez, P. C., & Prada-Ospina, R. (2016). *Oportunidad para adoptar estrategias de orientación al mercado y la orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento en el sector de retail: un caso de estudio*. Lámpsakos, 1(16), 75-87

Ontiveros, D. A. (2013). *Retail marketing: el punto de venta, un medio poderoso*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (45), 229-239.

Quintero, L. (2015). *El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín*.

Revista Ciencias Estratégicas. Pg 109 – 118. Colombia: Medellín.

Sainz de vicuña Ancin, J. (1996). Comercio tradicional opciones estratégicas. *Comercio y consumo*, 29.

Sepulveda. M (2012). Obtenido de Science direct:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231270222X>

Serna, L. F. S., & Calderón, M. D. P. S. (2012). *Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos: un marco conceptual*. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 191-228

Vargas M., L. M. (1994). *Sobre el concepto de percepción*. *ALTERIDADES*, 47-53

*Walmart mexico y centroamerica*. (2018). Retrieved from

<https://www.walmartcentroamerica.com/conocenos/declaracion-de-etica>

Kabadayi, S. (2008). *"La adición de canales directos o independientes a la mezcla de múltiples canales"*. *Marketing Directo: An International Journal*, Vol. 2 Iss: 2, pp.66 - 80.

Obtenido de Esmerald insight web site.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de Mexico: Pearson.

