

Estrategias de adaptación de los detallistas*

*El presente documento ha sido extractado de la fundamentación teórica de la tesis doctoral:
Adaptación del comercio minorista en Colombia (en proceso).

EMPERATRIZ LONDOÑO ALDANA
Docente Administración de Empresas
Aspirante a Doctor en Ciencias de la Dirección

Resumen *El continuo proceso de cambio del comercio al detalle en el mundo, ha sido y es objeto de estudio por parte de teóricos e investigadores, quienes intentan explicar las causas de su comportamiento, en cuanto a su nacimiento crecimiento y formas de adaptación para permanecer en un mercado cuyos niveles de competitividad se encuentran estrechamente relacionados, tanto con las fuerzas macroambientales como con un consumidor cuyo comportamiento varía de forma acelerada.*

Palabras clave: *Detallista, distribución, posicionamiento, estrategias, ciclo de vida, rueda de comercio, proceso dialéctico, diversificación anárquica, acordeón.*

La distribución, como instrumento de marketing, tiene como objetivo trasladar el producto desde su origen -la fábrica-, hasta el consumidor final, es decir, su misión es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en lugar donde desee adquirirlo¹.

¹ Santesmases Mestre Miguel. Marketing Conceptos y Estrategias. Ed. Pirámide 4ª Edición 1999 Pág 509



Las ventas y las organizaciones al detalle se adaptan constantemente como respuesta a las numerosas tendencias ambientales y al comportamiento siempre dinámico de los consumidores, mediante el desarrollo de estrategias de comercialización y métodos de operación innovadores para hacer frente a nuevos desafíos competitivos y a las expectativas en evolución de la clientela.²

La evolución experimentada por la distribución comercial en los últimos años, ha planteado importantes discusiones y análisis sobre cuál va a ser su comportamiento en el futuro,³ ya que por naturaleza es un sector dinámico y de cambios acelerados en cuanto a:⁴

- El posicionamiento en el mercado
- El direccionamiento de la comercialización
- La compensación de los directivos
- La presentación de los almacenes (alteraciones en temporadas)
- Cambios cortoplacistas en precios, mensajes publicitarios y niveles de inventarios entre otros.

Se pueden distinguir tres tipos de detallistas independientes: los detallistas en alimentación en general, los detallistas especializados y los detallistas artesanos. Se pueden igualmente clasificar según su modo de funcionamiento:⁵

- Según el nivel de servicio que dan: libre servicio o servicio completo
- Modo operativo:
 - a. Margen reducido con gran rotación. Compiten principalmente a nivel de precios.
 - b. Margen elevado con rotación lenta: hacen énfasis en el surtido, los productos de especialidad, la imagen del punto de venta y los servicios.

² Lewinson M. Dale. Ventas al Detalle. 6ª Edición. Ed. Prentice Hall. 1999.

³ Santesmases Mestre Miguel. Marketing Conceptos y Estrategias. Ed. Pirámide 4ª Edición 1999

⁴ Zapata Pablo Edgard. El Sector Detallista del año 2000. Revista El Autoservicio Enero-Febrero de 1993. Traducido de Magnament Horizons. Revista Price Waterhouse

⁵ Lambin Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. Tercera Edición. 1995. Ed. Mc Graw Hill 1995. Págs 417-418



Desde principios del siglo XX, se han observado mutaciones profundas en la organización de la distribución que es útil repasar brevemente para comprender mejor la situación actual ⁶:

1. La primera evolución ha sido la de los grandes almacenes en siglo XIX cuya característica era la desespecialización, la gama amplia y poco profunda, entrada libre, presentación de los productos y etiquetado de los precios.
2. La ola siguiente fue la de los almacenes sucursalistas, cuyo principio de funcionamiento reposaba en la proximidad de los consumidores y en las economías de escala realizadas gracias a las compras en grandes cantidades y por ello con un surtido limitado.
3. La evolución siguiente, ha sido la de los almacenes populares que ponen el acento en los artículos de la gama baja, vendidos a precios populares (en el origen a un precio único) con una fuerte rotación y en la simplicidad de su presentación.
4. La cuarta revolución es la de los supermercados, que inventan el autoservicio con carritos y parking y que evolucionaron rápido, en Francia principalmente con los hipermercados, hacia superficies cada vez más grandes.

La determinación de los factores más importantes en la evolución del sistema de distribución en la actualidad puede servir también para prever con más precisión la evolución que habrá de seguir el sistema de distribución en las áreas menos desarrolladas, y para estimar las posibilidades de desarrollo de nuevas formas comerciales emergentes⁷.

Para entender los cambios que se han presentado en la venta detallista, en respuesta al cambiante entorno y al aumento de la competencia, los distintos teóricos e investigadores han planteado diferentes teorías explicativas; dentro de las comunmente aceptadas están: la rueda de las ventas al detalle, el proceso dialéctico, el acordeón de las ventas al detalle, la teoría de la selección natural y el ciclo de las ventas al detalle.

⁶ Ibidem

⁷ Rebollo Arevalo Alfonso. universidad Autónoma de Madrid *Rev. Distribución y Consumo*, N°42



LA RUEDA DEL MINORISTA

Esta teoría, desarrollada por McNair en 1958 y formalizada por Hollander⁸, parte de la idea de que los nuevos formatos comerciales se orientan, en su inicio, a conseguir costes y precios más bajos. Los comerciantes innovadores, según esta teoría, comienzan como detallistas de precios bajos, con bajos costes de estructura y un bajo margen de beneficios.

Con el tiempo, estos comerciantes mejoran los productos y servicios que ofrecen a su clientela, lo que repercute en un incremento de sus costes de gestión y los precios tienden a crecer proporcionalmente. Con estas subidas, los establecimientos comienzan a ascender de forma paulatina en la rueda del minorista, entrando en la etapa de madurez de ese tipo de establecimientos comerciales.

Con la madurez, estos establecimientos innovadores se hacen muy vulnerables frente a detallistas con menores costes de estructura y unos precios más bajos, lo que abre la posibilidad a la entrada de competidores en la parte baja, iniciando un nuevo giro en la rueda del minorista.

Esta teoría se basa en cuatro hipótesis básicas⁹:

1. Los compradores, son muy sensibles al precio y desean conseguir unos mayores servicios, una amplia variedad de productos y la proximidad al lugar de compra, todo ello a un precio lo más bajo posible.
2. Los compradores sensibles al precio, generalmente no son leales a un establecimiento concreto y suelen cambiar a tiendas que ofrezcan precios más

⁸ Malcom P. McNair, "Significant Trends and Developments in the Post War Periods", en A.B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and Its Impac for the University*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1958, págs. 1-25, y Stanley C. Hollander, "The Wheel of Retailing", *Journall of Marketing*, Julio 1960, págs, 37-42, en Santesmaes Miguel. *Marketing Conceptos y Estrategias*. Ed. Pirámide 4ª Edición 1999. pág 570.

⁹ El Comercio El Último Eslabón De La Distribución Comercial http://www.publicityphoto.es/siglo21/Edicion_actual/actuales/noticia_ultimo_eslabon/noti_3.htm



- bajos. Por contra, los clientes sensibles al prestigio prefieren comprar en establecimientos con estrategias orientadas a productos de alta calidad.
3. Los nuevos establecimientos son frecuentemente capaces de implantar costes de gestión más bajos que las tiendas existentes.
 4. Los detallistas, generalmente ascienden en la rueda para incrementar sus ventas, ampliar su clientela y/o mejorar la imagen de la tienda.

La rueda del minorista sugiere además, que los detallistas ya consolidados deberían ser cautelosos al añadir nuevos productos o servicios, cambiando su estrategia de la zona baja (principio de la rueda) a la zona alta (fin de la rueda), porque con ello pueden estar eliminando las ventajas competitivas que llevaron en el pasado a sus actuales niveles de beneficio.

DIVERSIFICACIÓN ANÁRQUICA

Esta teoría (Berman & Evans, 1989)¹⁰ se centra en la forma de cómo el comerciante afronta el crecimiento de su negocio a través de posibles adiciones al surtido o gama de productos de su establecimiento. La *diversificación anárquica* sucede cuando el comerciante añade a su gama actual bienes y servicios que no están en principio relacionados unos con otros ni tampoco con el objeto original del establecimiento.

La gran popularidad de este enfoque entre los comerciantes se debe a:

- El intento de los comerciantes de incrementar el nivel de ventas de su establecimiento.
- El mayor margen de beneficios que tienen los bienes/servicios añadidos.
- La compra por impulso de los consumidores.

¹⁰ En, http://www.publicityphoto.es/siglo21/Edicion_actual/actuales/noticia_ultimo_eslabon/noti_3.htm



- La compra de una mayor variedad de productos por los consumidores en una sola vez.
- El logro de distintos segmentos de mercado.
- La reducción de los efectos de la estacionalidad y la competencia en los productos actuales.

Una limitación a esta práctica es la falta de familiaridad del vendedor con los nuevos productos y la manera como esta diversificación afectará a la imagen de la tienda.

EL CICLO DE VIDA DE UN ESTABLECIMIENTO MINORISTA

Al igual que el ciclo de vida del producto, Davison, Bates y Bass ¹¹ propusieron el concepto del ciclo de vida del comercio detallista, que pretende explicar las distintas formas de dicho comercio. Este concepto, plantea la hipótesis que, *al igual que en cualquier producto, todas las organizaciones detallistas atraviesan por cuatro etapas de la vida: Innovación, crecimiento o desarrollo acelerado, madurez y declive.* En cada etapa, los empresarios deben estar dispuestos a adaptar sus esfuerzos de comercialización y métodos de operación, para ajustarse a las circunstancias ambientales de dicha etapa (por ejemplo, expectativas del consumidor, acciones competitivas, condiciones económicas). ¹².

Etapa de innovación

Durante esta primera etapa del ciclo de vida, el nuevo tipo de negocio detallista, entra a modificar de manera significativa al menos uno de los elementos de las estrategias comerciales que desarrollan sus competidores tradicionales con miras a tratar de diferenciarse (precios más bajos, mayor y más variado surti-

¹¹ William R. Davison, Albert D. Bates y stepehn J. Bass "The Retail Life Cycle", Harvard Business Review, 54, 6, noviembre-diciembre 1976, pág. 89-96, en Santesmases Miguel. *Marketing Conceptos y Estrategias*. Ed. Pirámide 4ª Edición 1999. pág 570.

¹² Dale M. Davison. *Ventas al Detalle*. Ed. Prentice Hill. Sexta Edición 1999. Pág 643



do, facilidad de compra, localización de fácil acceso, etc.). y de crear formato innovador que sea difícil de copiar. Si las nuevas estrategias de éxito, las ventas y los beneficios del nuevo comercio se incrementan,¹³ la base para el surgimiento de una nueva organización detallista es entonces la innovación tecnológica, de operaciones y/o de mercadotecnia¹⁴.

Etapa de crecimiento o desarrollo acelerado

En la segunda etapa de la vida del nuevo establecimiento, tanto las ventas como los beneficios muestran un rápido crecimiento, por lo que el comerciante expande su área geográfica abriendo nuevas tiendas, remodela las existentes, modifican la mezcla de mercancías, mejoran los servicios, automatizan las operaciones y desarrollan mejores controles para el uso de la administración. Sin embargo, para sostener el crecimiento, el detallista necesita realizar fuertes inversiones en todos los aspectos del negocio, es decir, que si bien los beneficios son elevados han de reinvertirse para llevar a cabo los planes de expansión previstos.

Pero, a su vez, otras tiendas del mismo tipo entran en el mercado atraídas por los rápidos crecimientos. Conforme se avanza en esta etapa, la tienda añade nuevos productos y servicios a su oferta para satisfacer a más clientes, se hace más sofisticada y se realizan mayores inversiones. Estas acciones empiezan a afectar negativamente a los niveles de beneficio.

Etapa de Madurez

La tercera etapa se caracteriza por una disminución en el crecimiento de las ventas provocada tanto por una posible saturación del mercado, como por la competencia de nuevos establecimientos y por el aumento en la complejidad de la gestión de unos almacenes más grandes que los originalmente proyectados.

¹³ http://www.publicityphoto.es/siglo21/Edicion_actual/actuales/noticia_ultimo_eslabon/noti_3.htm

¹⁴ Dale M. Davison. Ventas al Detalle. Ed. Prentice Hill. Sexta Edición 1999. Pág 643



Etapa de Declive

La etapa final es aquella en la que las ventas del establecimiento disminuyen. Ésta es una etapa que en algunos casos es difícil o casi imposible eludir. Sin embargo, en otros, el declive puede ser evitado o pospuesto mediante un reposicionamiento de la tienda, es decir, realizando algún cambio en su estrategia comercial.

El concepto de ciclo de vida sirve para indicar cómo debe actuar el comerciante ante la evolución previsible de su negocio. La expansión debe ser el objetivo en las etapas iniciales, las mejoras en los procesos administrativos y los métodos de gestión se hacen críticos durante la madurez, y la adaptación y reformulación de la estrategia del negocio es esencial al final del ciclo.

TEORIA DEL ACORDEON

La teoría del acordeón de las ventas al detalle, se basa en la idea de que el carácter cambiante de la competencia detallista parte de las estrategias que modifican la amplitud (selección) de la mezcla de la mercancía¹⁵, por tanto, sugiere que las tiendas evolucionan en un patrón *general-específico-general*, semejante a los fuelles de un acordeón¹⁶, es decir, la presencia alterna de contracción y expansión del volumen y variedad de mercancías.

La tienda general de un pueblo por ejemplo, puede contar con un gran surtido (muchas líneas de producto), pero no con mucha variedad (número de marcas, colores, estilos). Cuando se forman los centros urbanos, los comerciantes abren droguerías, ferreterías, tiendas de ropa, etc. Con la suburbanización, y la facilidad del transporte, los clientes, comienzan a interesarse en comprar todo en un mismo lugar, y los comerciantes ven la oportunidad del merchandising mezclado, la adición de bienes y servicios no relacionados con el negocio origi-

¹⁵ Hower Ralph, *The History of Macy's 1885-1919*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1943. Pág. 48, en Dale M. Davison. *Ventas al Detalle*. Ed. Prentice Hill. Sexta Edición 1999. Pág 642.

¹⁶ Hasty Ron y Reardon James. *Gerencia de Ventas al Detalle*, Ed. Mc Graw Hill, 1998. Pág 105



nal de la tienda. Con el crecimiento del tamaño de la tienda y la ampliación, de algún modo limitada, los comerciantes ven de nuevo oportunidades para la línea única y las tiendas especializadas que ofrecen un surtido limitado, pero mayor grado de variedad.¹⁷.

A lo largo de la historia, del comercio detallista (y, en verdad en la evolución de todos los negocios, parece que hay un movimiento pendular en el método que predomina al realizar las operaciones. Una dirección del movimiento, es hacia la especialización de la función desarrollada sobre la mercancía manejada por la empresa individual. La otra dirección se aleja de esta perspectiva y se dirige hacia la integración de las actividades relacionadas bajo una administración o la diversificación de productos manejados por una sola empresa¹⁸.

TEORIA DE LA SELECCIÓN NATURAL

La teoría de la selección natural, sugiere que el cambio en la estructura de la tienda al detal es una reacción natural al cambio del entorno cuando los comerciantes buscan adaptarse. Aquellos que se adaptan sobreviven, los que no se adaptan desaparecen o enfrentan una gran presión. Esta teoría es una adaptación de la teoría básica de Darwin¹⁹, cuyo tema central es el concepto de la supervivencia del más apto.

Un ambiente apropiado y un comportamiento de adaptación son los rasgos necesarios para la supervivencia de una especie a largo plazo. Las especies que están más dispuestas a adaptarse y son capaces de hacerlo ante los cambios en las condiciones ambientales, son las que tienen mayores probabilidades de prosperar y crecer. En las ventas al detalle, sucede algo similar, ya que para asegurar el comportamiento de adaptación que se requiere para satisfacer las necesidades del consumidor dinámico, la organización detallista, debe ser muy flexible. La falta de disposición o capacidad para aceptar el cambio, puede dar como resultado el estancamiento o la posible extinción de una especie. Como

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Hower Ralph., *ob., cit.*

¹⁹ Hasty Ron y Reardon James., *ob., cit.*



especie económica, los detallistas competitivos están dispuestos y son capaces de cambiar y adaptarse a las condiciones ambientales en que operan. Es casi infinita la lista potencial de condiciones ambientales que pueden exigir una adaptación de parte del detallista. En términos generales, el dinámico ambiente de las ventas al detalle, incluye cambios en la estructura social, cultural, política, legal, tecnológica, económica y competitiva del mercado²⁰.

TEORIA DEL PROCESO DIALECTICO²¹

El proceso dialéctico, es una teoría de “crisol de fusión” de cambios organizacionales de las ventas al detalle, en que dos formas competitivas sustancialmente diferentes se funden en una nueva organización detallista, que es una síntesis de las dos formas originales. Implica una tesis (la forma institucional establecida), una antítesis (la forma institucional innovadora) y una síntesis (la nueva forma que reúne las otras dos).

La dinámica como lo bosquejan Marronick y Walker²², es la siguiente:

En términos de organizaciones detallistas, el modelo dialéctico implica que los detallistas se adapten mutuamente frente a la competencia de *opuestos*. De esta manera, cuando se ven amenazados por un competidor que cuenta con una ventaja diferencial, una organización establecida, adoptará las tácticas y estrategias en dirección de esa ventaja, con lo que invalida algo de la atracción del innovador. Mientras tanto el innovador no permanece sin cambio. Más bien, como observa McNair, el innovador con el tiempo, tiende a mejorar o modificar de alguna manera los productos y organizaciones. Al hacerlo, se mueve en dirección de la “organización” invalidada. Como resultado de la adopción mutua, los dos detallistas gradualmente se acercan en términos de ofertas, instalaciones, servicios complementarios y precios. Por tanto ya no se pueden dife-

²⁰ Dale M. Davison., *ob., cit.*

²¹ *Ibidem.*

²² Marronick Thomas J y Walker Bruce J. “*The dialectic Evolution of Retailing*, en *Proceedings: Shouthern Marketing Association*, ed. Burnet Greenburg. 1974. Pág 147., en Dale M. Lewison., *ob., cit.*



renciar entre sí o son muy similares, y constituyen una nueva organización que se vuelve entonces vulnerable a la “invalidación” por nuevos competidores cuando el proceso dialéctico comienza de nuevo.

CONCLUSION

Los enfoques teóricos tradicionales, han permitido explicar la adaptación tanto de las ventas como de las organizaciones detallistas, en respuesta a las tendencias ambientales de orden nacional e internacional y al comportamiento del consumidor cuyo poder va en ascenso tanto por su grado de cocimiento, como por la aparición de nuevos y exigentes segmentos.

Aunque la predicción del futuro raye en la especulación, es un hecho que las experiencias pasadas y algunos comportamientos repetitivos de las organizaciones en el tiempo, han permitido a los expertos identificar patrones de comportamiento que expresan teorías de cambio institucional en las ventas al detalle o al menudeo.

BIBLIOGRAFIA

1. Cuesta Valiño Pedro. Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial de Productos de Gran Consumo.
2. Dale M. Davison. Ventas al Detalle. Ed. Prentice Hill. Sexta Edición 1999.
3. De Maricourt R (1988), “Vers une Nouvelle Révolution de la Distribution: de Hipermercado a l’Hyperservice” *Revue Française du Marketing*, núm. 118.
4. Galindo M. Resurrección o Evolución Parte I. <http://www.latiendadelfuturo.com/ANTAD/Html/Versatil/Publicaciones/NonotzaNews2001-04-17.htm>
5. Hasty Ron y Reardon James. Gerencia de Ventas al Detal, Ed. Mc Graw Hill, 1998.



6. Lewinson M. Dale. Ventas al Detalle. 6ª Edición. Ed. Prentice Hall. 1999.
7. Lambin Jean Jacques. *Marketing Estratégico*". Tercera Edición. 1995. Ed. Mc Graw Hill 1995.
8. MINORISTAS EN GUARDIA <http://www.latintrade.com/newsite/esp>
9. Rebollo Arévalo Alfonso. Comportamiento de los Consumidores y Cambios en el Comercio. Universidad Autónoma de Madrid. Revista Distribución y Consumo N°42
10. Santesmases Mestre Miguel. Marketing Conceptos y Estrategias. Ed. Pirámide 4ª Edición 1999 Pág 509
11. Zapata Pablo Edgard. El Sector Detallista del año 2000. Revista El Autoservicio Enero-Febrero de 1993. Traducido de Magnament Horizontes. Revista Price Waterhouse
12. El Comercio El Último Eslabón De La Distribución Comercial http://www.publicityphoto.es/siglo21/Edicion_actual/actuales/noticia_ultimo_eslabon/noti_3.htm
13. GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN EL COMERCIO DETALLISTA. <http://dgedi.estadistica.unam.mx/memo96/fca.htm>

