



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE RETAIL EN PERÚ

Julio Contreras-Soto

Lima, noviembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Contreras, J. (2018). *La transformación del modelo de retail en Perú* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE RETAIL EN  
PERÚ**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**JULIO ENRIQUE CONTRERAS SOTO**

Asesor: Raúl Gonzales

Lima, octubre de 2018



## Tabla de contenido

Capítulo I. Objetivos.....	1
1.1. Objetivo general.....	1
1.2. Objetivos específicos .....	1
Capítulo II. Marco teórico .....	2
2.1. El concepto del modelo de Retail .....	2
Capítulo III. Marco referencial .....	4
3.1. Antecedentes.....	4
3.2. Historia del Retail en el Perú .....	5
Capítulo IV. Situación actual del Retail .....	11
4.1. Retail en el Perú.....	11
Capítulo V. Evolución del Retail.....	15
5.1. Evolución del Retail en el Perú .....	15
5.2. Modelos de éxito en el Retail a nivel global.....	18
5.2.1. De rentable a experiencial .....	19
5.2.2. Del supermercado al “concept store” .....	20
5.2.3. Retail: un negocio de magnitudes .....	22
Capítulo VI. Problemas dentro del sector Retail .....	23
6.1. Problemática actual en el modelo de Retail en el Perú.....	23
6.1.1. El Retail Mix: herramienta para crear una propuesta de valor .....	26

Capítulo VII. Propuesta de solución a la problemática actual .....	41
7.1. Canales de distribución, sistemas de venta o mejor expresado sería “puntos de contacto” .....	46
7.2. Branding .....	48
7.3. Retail financiero.....	49
7.4. Localización.....	52
7.5. Tenant Mix.....	53
7.6. Mix de comunicación .....	53
7.7. Infraestructura.....	57
7.8. Precio y promociones .....	58
7.9. Servicio al cliente .....	59
Conclusiones.....	62
Bibliografía .....	64

## Índice de figuras

Figura 3.1 Creación del empleo urbano a nivel nacional, según nivel de empleo, 2008-2017 en %.....	10
Figura 4.1 Crecimiento promedio anual del PBI, inversión pública e inversión privada 2004-2017 en % .....	11
Figura 4.2 Tasa de crecimiento del consumo privado 2010-2018.....	12
Figura 4.3 Distribución de la población por ingresos según definición BID (2016*), 2005-2016 en % .....	14
Figura 5.1 Evolución de los centros comerciales en el Perú .....	16
Figura 5.2 Evolución del sector Retail en el Perú .....	17
Figura 6.1 Inversiones en centros comerciales por regiones 2001-2016. (En millones de US\$) .....	23
Figura 6.2 Gasto en comida y entretenimiento en Perú.....	24
Figura 6.3 Centros comerciales en Perú .....	25
Figura 6.4 Retail Mix.....	26
Figura 6.5 Retail Mix: caso Maestro .....	28
Figura 6.6 Retail Mix: caso CMR Falabella.....	32
Figura 7.1 Una propuesta de valor alineada al posicionamiento deseado para la marca.....	42
Figura 7.2 Conveniencia vs. Experiencia .....	43
Figura 7.3 Conveniencia vs. Experiencia: considerando un tercer tipo de cliente .....	45
Figura 7.4 Propuesta de mejora del Retail Mix .....	46
Figura 7.5 Medios de comunicación.....	55
Figura 7.6 Los medios de comunicación tradicionales, no tradicionales y digitales.....	56

## **Resumen ejecutivo**

El negocio del retail se ha desarrollado globalmente y se ha percibido un importante crecimiento en América Latina estos últimos años. (Guerrero, 2012). Este rubro es generador de empleo y genera un alto incremento en el consumo interno del país, ha sido un canal de venta fundamental para empresas nacionales y extranjeras, es por ello que el Retail en el mundo y principalmente en el Perú es un gran impulsor de la economía nacional.

En la siguiente investigación se plantearán los diversos factores que han llevado al éxito a las empresas enfocadas en el canal de Retail así como las oportunidades de mejora que se tienen que aprovechar para poder impulsar este rubro a nivel nacional y global.

En el Perú, el retail lleva más de 20 años sin modificarse, gracias a la falta de innovaciones que impulsen de manera exponencial a dicho sector. Se tiene que tomar como ejemplo casos globales de empresas líderes en el sector, como la estadounidense Walmart o la muy conocida empresa española Inditex, las cuales hoy en día se acomodan a los cambios de la sociedad mundial y modifican sus modelos de negocio para que puedan llegar al éxito. Las empresas peruanas tienen que acomodarse a los cambios que se van dando en la sociedad de hoy en día para poder captar mejor al cliente y ofrecerle lo que busca de una manera rápida y eficiente.

Para poder entender hacia donde tiene que ir el modelo de Retail convencional, se tiene que explicar previamente el origen del modelo, en qué consiste actualmente y así analizar las oportunidades de mejora y cambios necesarios que se tienen que realizar para que el modelo perdure como tal.

Finalmente, con el desarrollo de la presente investigación, se planteará una propuesta que considere las tendencias actuales, de hacia dónde tiene que ir en un futuro el modelo de

Retail para manejar todos estos cambios mencionados anteriormente que se van dando en el mercado global y específicamente en el de Perú.

Por lo tanto, es objetivo del presente trabajo de investigación es desarrollar un análisis en el tiempo de la historia del Retail en el Perú, que explique sus orígenes y cambios con el paso de los años, para luego poder comparar estos con la transformación del modelo de Retail a nivel global donde se tomará como ejemplo grandes y conocidas empresas que han llevado al éxito o crisis el modelo de Retail.

Necesitamos un Modelo de negocio que considere a la persona, la empresa y su entorno con una visión de futuro.

**Palabras Clave:** *Retail; Retail Mix; cliente; estrategia; evolución*

# Capítulo I. Objetivos

## 1.1. Objetivo general

Determinar los factores de cambio que debe de tomar el modelo de Retail en el Perú para poder adaptarse a los cambios sociales, económicos y tecnológicos en el mundo y plantear un modelo que considere estos cambios con una visión de futuro centrado en el consumidor.

## 1.2. Objetivos específicos

- Identificar herramientas actualizadas que ayuden al modelo de Retail a llegar mejor al consumidor final.
- Analizar casos de éxito del modelo de Retail en el mundo global para adaptarlos a la realidad del Perú.
- Identificar razones de cambio para modificar el modelo de Retail en la actualidad peruana.

## Capítulo II. Marco teórico

### 2.1. El concepto del modelo de Retail

Para comenzar nos tenemos que poner de acuerdo en el significado del término “Retail”. Este es un término en inglés que la traducción más cercana en español que podríamos encontrar es el llamado “Comercio Minorista o Comercio Detallista otras veces llamado Comercio al Detalle”, por lo tanto se asume que el Retail es “la venta de productos finales para su consumo dentro de un establecimiento, así como también la venta de productos intangibles también llamados “servicios” que no necesariamente se da dentro de una tienda. El concepto de retail compone tanto la transacción de un bien o servicio al cliente final como también todas las estrategias necesarias para que esta suceda.

Según Santandreu (s. f.), Socio Director de Santandreu Consultors, “hablar de negocios de Retail es hablar de venta de producto minorista, lo que significa la venta de grandes cantidades a muchos compradores distintos” (párr. 1). Partiendo de esta premisa común a todos los negocios de Retail, se pueden identificar numerosos planteamientos en el modelo de negocio de una empresa detallista. El target u objetivo de cliente al que se dedican todas ellas son mercados masivos (con sus lógicas, diferentes cambiantes segmentaciones), la oferta de valor que proponen pueden ser muy diferentes. Desde modelos basados en marca propia, como pueden ser Apple o Zara, hasta modelos basados en la distribución de gran cantidad de ellas, como son Walmart o Carrefour. También el modelo de distribución puede ser muy distinto: desde el clásico modelo de distribución por medio de tiendas propias, ampliamente utilizado por las grandes cadenas de supermercados de todo el mundo, hasta modelos basados únicamente en el e-commerce, como podría ser Amazon.

Este modelo cuenta con dos características principales que explican de manera más eficiente el poder que este tiene en la compra y venta de productos y/o servicios en el

mercado. La primera es que el modelo de Retail tiene contacto directo con el consumidor final, es decir que no hay intermediarios entre la empresa y el cliente, existiendo un canal de distribución directo entre ambas partes. Esto es la característica más importante del Retail y aquí yace el “verdadero poder del Retail”. La segunda característica es la venta de uno en uno, es decir que el principal objetivo del Retail es vender a consumidores finales que buscan comprar el producto o servicio para su uso personal.

## Capítulo III. Marco referencial

### 3.1. Antecedentes

Inicialmente, la idea del modelo de Retail está enfocada en mejorar la calidad de vida de las personas. Tanto como la manera de los consumidores “midan” su mejora en la calidad de vida como como en ser una de las primeras fuentes de trabajo sobre todo en las economías emergentes. Como menciona Riaño (noviembre de 2016), directora de la revista *Modaes*, “El Retail o comercio minorista se ha convertido en un motor de generación de riquezas y empleo para los países.” (párr. 2).

Según ese sustento, los países con mayores riquezas y más desarrollo son los que tienen el concepto de “Retail” más desarrollado, como por ejemplo Estados Unidos con las enormes cadenas como Walmart que lideran el ranking de los mejores y mayores retailers en el mercado hace ya varios años y lo mantienen.

El Retail, por ende, no viene a ser solo un concepto, sino que trae consigo cambios en la sociedad y en el estilo de vida de las personas, dándoles mejores servicios y productos que lleguen de manera más eficiente a ellos, mejorando así de mejor y mayor manera las necesidades de los consumidores; es ahí donde está el negocio del Retail. El Perú no está ajeno a esto y la llegada del Retail moderno a ciudades del interior o alejadas de las grandes urbes trae consigo el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y son percibidas como una mejora sustancial en su condición de vida.

Los orígenes del Retail como negocio se relacionan con el nacimiento de una sociedad industrial y con poder adquisitivo. Según Girón, “el comercio minorista se profesionalizó cuando se midió la rentabilidad de una inversión.” (como se citó en Riera, 14 de noviembre de 2016, párr. 6).

En este caso, se comenzó a medir la rentabilidad de una inversión con la llegada de los grandes almacenes americanos. Es ahí cuando el concepto de “tienda” se comenzó a desarrollar más allá de ser un lugar donde se comercializan objetos.

### **3.2. Historia del Retail en el Perú**

Durante los últimos dos siglos la forma de vender y las tiendas han cambiado, volviéndose más especializadas y mejor segmentadas.

Tomando como base a Apoyo & Asociados (2016), a continuación se plasma de manera resumida, los puntos relevantes sobre la historia del Retail en Perú. Esta se remonta aproximadamente en los años 50; con el auge de la economía se dio un incremento en la clase media en Lima que pretendía seguir hábitos y patrones de consumo norteamericanos, es ahí donde los conceptos de supermercado, almacenes y tiendas por departamento comenzaron a surgir en la capital del país.

Sears Roebuck fue la primera gran cadena en transformarse en tiendas por departamento en el Perú. Inició operaciones en 1953 con la apertura de su primera tienda en San Isidro, Lima. Sears, una marca estadounidense, se desarrolló en el mercado peruano a través de la venta por catálogos y más adelante con el desarrollo de una cadena de tiendas por departamentos. En 1984, Sears vende su participación en la firma, lo que trae consigo el relanzamiento de la cadena con el nombre Saga, “Sociedad Andina de los Grandes Almacenes”. Posteriormente, en 1995 el Grupo Falabella llega a Perú y adquiere la mayoría de las acciones de la empresa Saga. Aquí se produce un punto de inflexión en el Retail peruano. Después de una década de decrecimiento y desaparición del Retail producto del terrorismo, gracias a malos manejos económicos e hiperinflación, este concepto de negocio estuvo cerca de desaparecer. Con la llegada de Falabella se vuelve al modelo tradicional de Retail compra -

venta y promoción, un modelo muy exitoso en Chile y en el mundo. A partir de este momento se reescribe la historia del Retail en Perú y empieza su etapa de crecimiento sostenido y cambios fundamentales. En 1999, la empresa cambia de razón social a “Saga Falabella”. La retailer chilena trajo consigo el concepto de grandes superficies, mejor conocida como el concepto de tiendas por departamentos, el cual había sido desarrollado en Chile ampliamente en la década de los 80-90, con muchos aciertos y pocos fracasos. Con este conocimiento desarrolla una estrategia de expansión nacional y posteriormente regional. El Grupo chileno Falabella es uno de los retailers más grandes de Latinoamérica que fue logrado con la gestión de su modelo de negocio teniendo como estrategia la diversificación de sus negocios siempre conservando la esencia del modelo de Retail en grandes superficies, medio de pago y atender al consumidor final. “En la actualidad opera en los segmentos de tiendas por departamento, mejoramiento del hogar, supermercados, negocio inmobiliario y Retail financiero” (Apoyo & Asociados, 2016), todos los cuales desde 1995 hasta la fecha ha desarrollado en Perú.

En el mismo año que Sears Roebuck comenzó sus operaciones, llegó el concepto de autoservicio al Perú con el surgimiento del primer supermercado donde la sociedad limeña podría comenzar a gozar de un autoservicio rápido y cómodo. Los hermanos Olcese entraron al mercado peruano con “Super Market”, el primer mercado de autoservicio en el Perú donde los clientes utilizaron por primera vez los cochecitos de metal para realizar sus compras. La cadena se mantuvo en funcionamiento durante 20 años y logró tener hasta 15 establecimientos dentro de Lima, pero nunca desarrolló el concepto de tiendas por departamento como estrategia de expansión. Super Market trajo el modelo estadounidense al Perú y fue una de las primeras marcas en promocionar sus ofertas por televisión. En 1972, durante el gobierno militar de Velasco, la cadena fue expropiada y se convirtió en la Empresa Peruana de Servicios Alimenticios (EPSA), la cual desapareció en 1984.

Después de la apertura de Super Market, comenzaron a aparecer nuevas marcas de supermercados, como por ejemplo “Todos” y “Galax”, fundadas por la familia Izaga en 1970. Ambas cadenas de supermercados tuvieron dos décadas de éxitos hasta la segunda mitad de los 80, cuando llegó la hiperinflación y las llevó a la quiebra. Posteriormente, el empresario Jaime Mur adquiere la cadena en el estado en la que la dejó la hiperinflación e intenta un nuevo concepto de supermercado el cual llama “+ x –“ (más por menos), el cual hoy en día es el concepto que llevan los hipermercados donde consigues productos al por mayor por menores precios. Finalmente, Mur vende las tiendas al Grupo Wong, quienes años después, en el 2007, vendieron la cadena al grupo chileno Cencosud, el cual maneja hasta el día de hoy las tiendas que continúan bajo el nombre “Wong”. (“Las cadenas de supermercados que no sobrevivieron en el Perú, 18 de abril de 2014). El grupo Wong había desarrollado dos marcas Wong para supermercados orientados a los segmentos A, B, C1 donde la estrategia diferenciadora era la “experiencia” y Metro, la primera cadena de hipermercados, orientados a toda la población donde la estrategia diferenciadora era el precio.

Como se puede ver, a lo largo de la historia del Retail en el Perú, principalmente el desarrollo de supermercados y tiendas por departamento fue el principal objetivo en esos tiempos. Vender a gran escala y tener alcance en todo el país era la meta primordial con la llegada de un Saga Falabella o un Wong a nivel nacional, siguiendo los pasos de modelos americanos de los grandes almacenes y supermercados.

Así como Wong, que inicialmente comenzó siendo una cadena diferente que tuvo problemas financieros fundamentalmente de financiamiento de las nuevas ubicaciones, esto debido a la presión ejercida por Plaza Veja, grupo Interbank, y a Tottus grupo Falabella, y fue vendida a otro grupo chileno Cencosud.

La historia de Scala es similar. Scala fue fundada en 1958 por la familia Majluf. Llegó a tener 13 locales, dentro de los cuales algunos tenían formato de hipermercado, siendo Scala

la primera empresa en introducirlo formalmente en el Perú. La empresa quebró en 1993, donde parte de sus locales fueron vendidos a la cadena chilena “Supermercados Santa Isabel”, la cual luego fue adquirida por Intercorp años después.

La presencia de empresas chilenas en la historia del Retail en el Perú ha sido importante; los grupos chilenos, apoyados por una economía en crecimiento y un país modernizándose adquirieron un tamaño importante lo que les permitió mirar hacia afuera, como se puede apreciar en los casos de las empresas mencionadas. Son claramente actores principales y gestores de la curva de inflexión que mencionábamos a partir del año 1995; esto se debe gracias a que en el país vecino la idea de Retail se desarrolló de manera diferente, trayendo más éxito y eficacia a la hora de la gestión de grandes marcas y dándoles más participación en el mercado.

Todos estos cambios que surgieron desde la llegada del Retail en el Perú han sido gracias a cambios que se han dado en la sociedad a lo largo de esos años, como por ejemplo el auge económico en Sudamérica, dándose en algunos países antes que en el Perú, pero hemos tenido una economía en crecimiento. Las personas han cambiado, los gustos y necesidades cambian, y la forma de satisfacerlas también; y mucho tiene que ver con la globalización ya que cada vez se podía saber más acerca de las tendencias y modas que se daban alrededor del mundo y la sociedad peruana buscaba y busca tener acceso a marcas internacionales y modelos de gestión similares.

La situación actual en el Perú es de un Retail que está en un proceso de cambio gracias a los desarrollos tecnológicos que se dan en el mundo. Cada vez se escucha más acerca de la compra *online*, las empresas crean plataformas en internet para que los clientes puedan comprar desde sus casas, es ahí donde se está desarrollando más el concepto de *e-commerce*.

Así como se dan estos cambios tecnológicos que afectan a la situación actual del Retail en el país, hay dificultades con respecto a los panoramas económicos que se están dando actualmente en Latinoamérica que dificultan la evolución del Retail a nivel nacional, ya que como se explicó previamente, hoy en día el mundo está globalizado y los problemas que se dan impactan en todos los ámbitos, en este caso en el trabajo de los retailers.

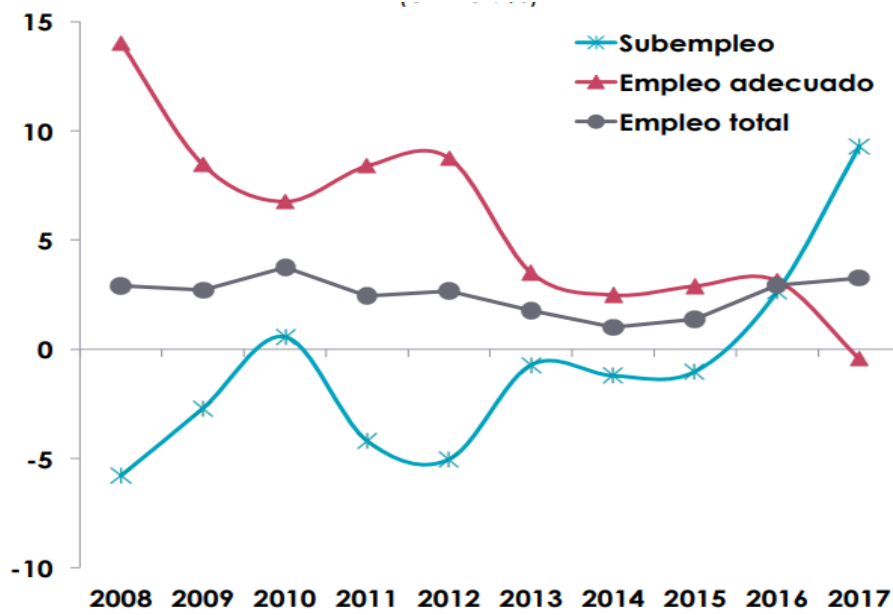
Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016), durante los últimos 10 años el crecimiento de América Latina fue de 4.2%. Después de la crisis de 2009, esta incrementó a 6.2%, siendo la tasa más alta de la última década. Entre el 2013 y el 2014 la variación del PBI de América Latina cayó a 1.2% y hacia el 2015 se redujo un 0.4%.

Como se puede apreciar en las cifras mencionadas, hay una clara deceleración del crecimiento en América Latina, donde los sectores como el del Retail van a enfrentar retos importantes para salir adelante. Peor aún en la imagen podemos ver cómo el crecimiento del empleo urbano a nivel nacional en el 2017 alcanzó el 3.3%. Este resultado esconde un significativo aumento del subempleo (9.3%), lo cual contrarrestó la caída del empleo adecuado (-0.4). (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

La caída del empleo adecuado se refleja en el menor crecimiento de los ingresos, contracción de la demanda interna y aumento de la informalidad. Esto claramente ha afectado al modelo de crecimiento del Retail poniendo una dificultad más en el desarrollo de este para las terceras y cuartas ciudades del país.

Figura 3.1

Creación del empleo urbano a nivel nacional, según nivel de empleo, 2008-2017 en %



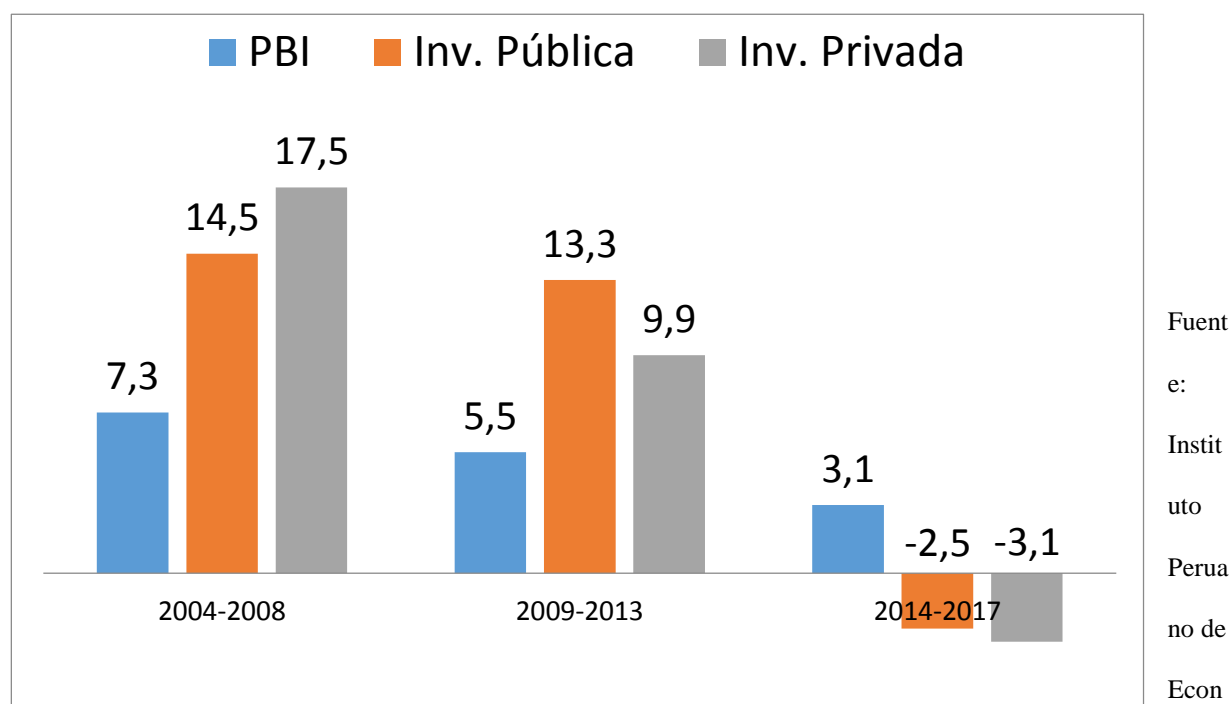
Fuente: INEI (2018)

## Capítulo IV. Situación actual del Retail

### 4.1. Retail en el Perú

El Modelo de Negocio del Retail implementado actualmente lleva 30 años sin modificarse. Este solo ha tenido algunas variaciones en los últimos años, pero en lo fundamental sigue siendo aplicado con una propuesta de valor que no ha variado. El mundo ha cambiado vertiginosamente y así mismo el Perú ha cambiado, factores como el crecimiento del PBI en los últimos 30 años, debido al incremento de la inversión privada principalmente, acceso al crédito y empleos son factores que influyen en los cambios económicos que hemos presenciado. Nuestro PBI ha crecido en los últimos años con una tasa promedio anual de 7.3%, periodo 2004-2008, 5.5% periodo 2009-2013 3.1% periodo 2014-2017 (INEI, 2018).

Figura 4.1  
Crecimiento promedio anual del PBI, inversión pública e inversión privada 2004-2017 en %

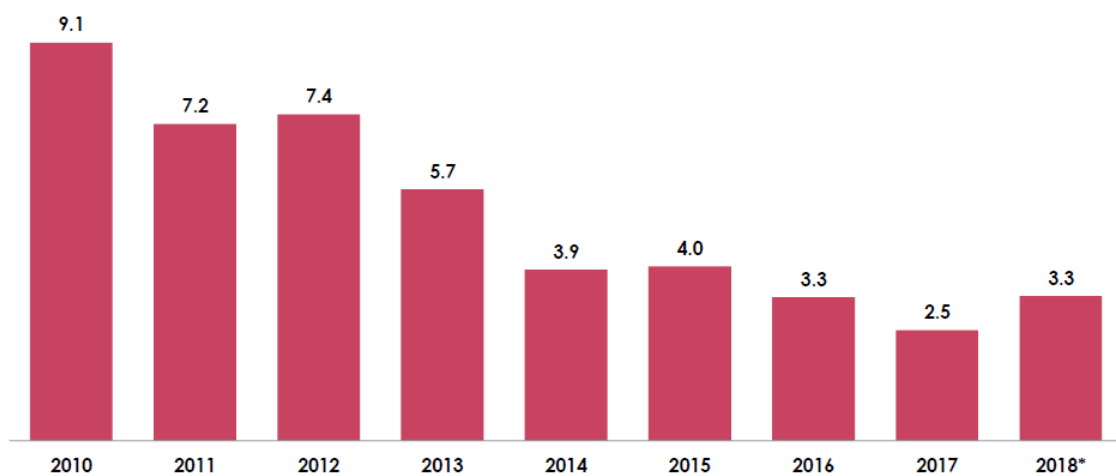


omía (2018)

Junto con el crecimiento del PBI también hemos tenido un crecimiento importante del consumo privado que ha ido en aumento cada año, en el periodo del 2010-2013 hemos tenido crecimientos superiores al 5% anual y en el periodo 2014-2018 la tasa ha sido superior al 3% casi todos los años. A pesar que la tasa de crecimiento ha sido cada vez menor; esto ha traído cambios importantes en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas acercándolos a adquirir bienes de consumo que antes eran impensables de adquirir. Este es uno de los cambios más importantes que ha vivido el Perú en las dos décadas anteriores.

En el siguiente gráfico se puede ver como el consumo privado ha ido evolucionando a lo largo de los últimos años. Si bien el consumo privado ha ido aumentando cada año, su tasa de crecimiento ha sido cada vez menor; sin embargo, se prevé un crecimiento en el 2018, esto

Figura 4.2  
Tasa de crecimiento del consumo privado 2010-2018



ración en la que vivimos.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2018)

Dentro de este contexto de cambios económicos, el consumidor también ha cambiado.

Los gustos y preferencias de las personas y sobre todo la aparición de una clase media muy poderosa fortalecida, informada y diferente. Hoy existe una clase media nueva. Si miramos la imagen 4.3 podremos observar cómo ha cambiado la composición de la población del Perú en los últimos 10 años, donde la clase media ha pasado a ser más del 70% de la población peruana.

Según Arellano Marketing, “los nuevos miembros de la clase media perciben un 15% más de ingresos que sus antecesores, dando como resultado la clase social más influyente dentro del boyante crecimiento económico que ha registrado nuestro país en los últimos años.” (como se citó en “Perú: La nueva clase media consolida el crecimiento de la economía”, 21 de enero de 2014, párr. 7). Otro gran cambio en esta clase media nueva es el empoderamiento de la mujer emprendedora. 16 millones de mujeres: 8 millones son amas de casa, 6 millones: rol principal; 2 millones: rol secundario. Sin embargo, en cualquier caso, ya sea en su rol principal o secundario hoy día esta mujer tiene el poder de decisión del 80% de las decisiones del hogar.

Por otro lado, las diversas generaciones que hoy en día se aprecian hablan de una transformación del comportamiento y hábitos de consumo debido en gran medida a la transformación digital y el acceso al internet. Los gustos y las preferencias de las personas han cambiado, la transformación digital ha hecho un mundo y un Perú distinto. Veamos la tasa de penetración de internet de hoy día en comparación con hace 10 años, los móviles y *Smartphones*. El 51% de las amas de casa de Perú son digitales.

Como podemos ver, los fundamentos esenciales del modelo de Retail han cambiado. La necesidad de actualizar las estrategias y métodos del modelo de Retail actual se da gracias a estos cambios sociales, tecnológicos y económicos en el Perú en las últimas décadas.

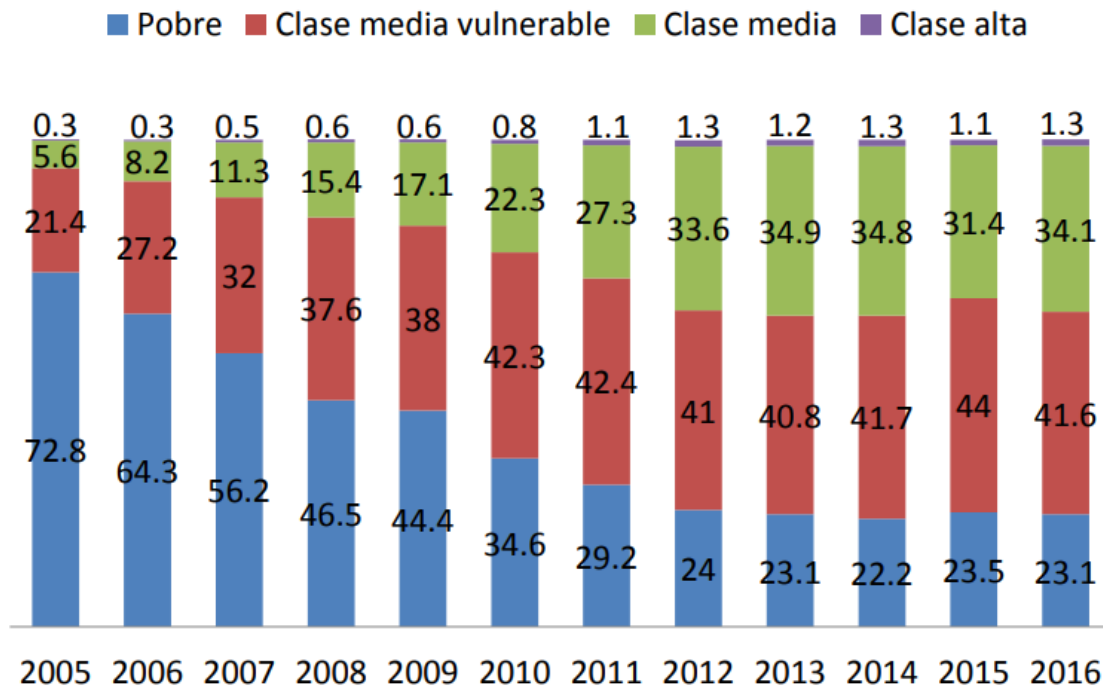
Uno de los cambios más notables en el país que ha llevado a cambiar la sociedad en la que se vive hoy en día es el crecimiento de una clase media que busca tendencias nuevas

gracias a su mayor poder adquisitivo, siendo algo positivo para el Retail nacional, ya que su público objetivo cada vez crece más.

En el siguiente gráfico podemos ver la tendencia de cómo la población peruana se ha distribuido, en función a los ingresos, desde el 2005 al 2016.

Figura 4.3

Distribución de la población por ingresos según definición BID (2016\*), 2005-2016 en %



Fuente: Duryea y Robles (2016)

## Capítulo V. Evolución del Retail

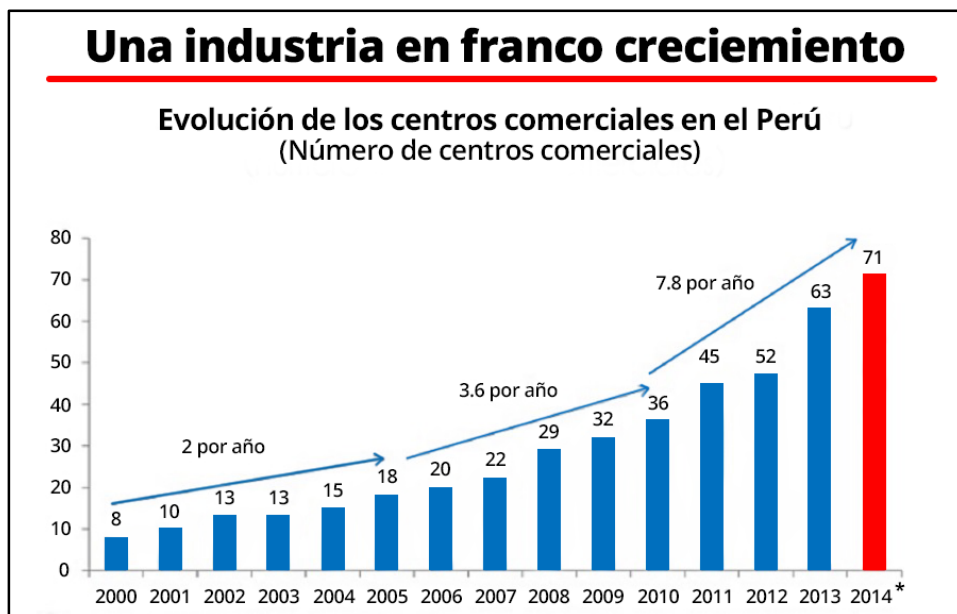
### 5.1. Evolución del Retail en el Perú

El sector Retail en el Perú ha experimentado un gran incremento en los últimos 20 años gracias a la llegada de centros comerciales, supermercados, tiendas de departamento, cadenas de tiendas de marcas internacionales y de conveniencia.

La presencia de centros comerciales o “malls” en el Perú se ha desarrollado notablemente gracias al surgimiento de una nueva clase media que es cada día más grande y demandante. “En el 2000, apenas existían 8 centros comerciales en el Perú, todos concentrados en Lima. Hoy, superan los 70 y se ubican en 13 regiones del país (La Libertad, Ancash, Lambayeque, Piura, Cajamarca, Huánuco, Ucayali, Huancayo, Lima, Ica, Arequipa, Cusco y Puno)” (“El poder adquisitivo sustenta el desarrollo del Retail moderno”, 6 de abril de 2016, párr. 3). Los centros comerciales son un acelerador de la economía; en el 2015 la facturación de estos alcanza a los 7,890 millones de dólares. (Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú [ACCEP], 2016).

Gracias a la evolución de los centros comerciales en el Perú, se ha podido ver que estos no solo ofrecen variedad de productos y servicios, también constituyen a un nuevo espacio familiar y para socializar, un espacio para compartir experiencias, una vitrina social. Los centros comerciales se han transformado en una plataforma que nos permite acercarnos a las personas y los consumidores los ven como una “oportunidad liberadora” donde pueden elegir en libertad. De acuerdo investigaciones hechas por GFK ( datos GFK BUS urbano rural febrero 2016 presentados en Seminario retail 2018) un 67% de los peruanos suelen ir al Centro comercial de los cuales un 40% asiste por lo menos una vez en la quincena. Entre los que van al centro comercial a un 71% les gusta ir.

Figura 5.1  
Evolución de los centros comerciales en el Perú



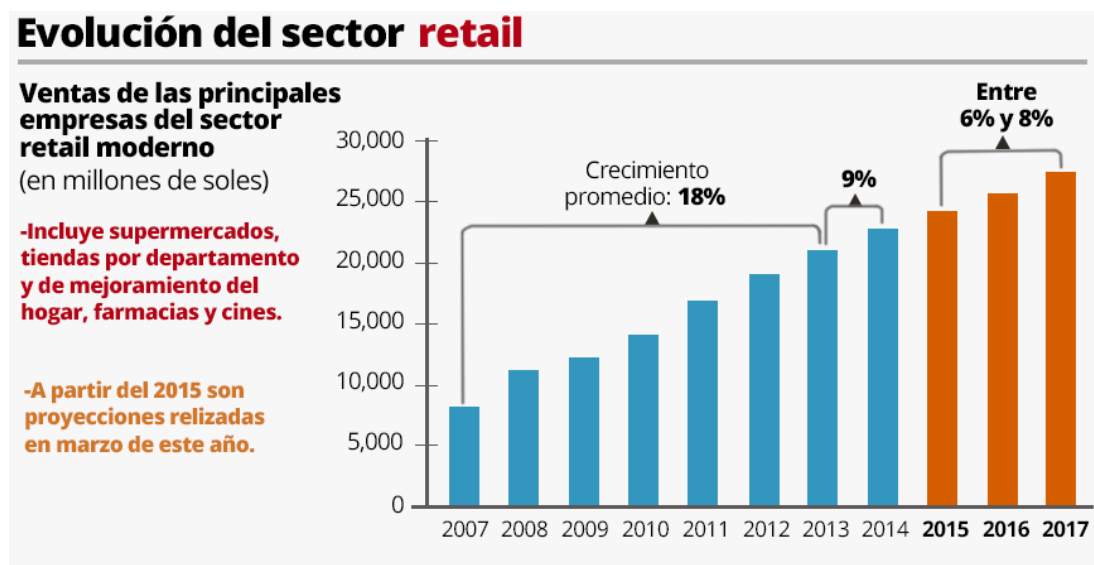
Fuente: “El poder adquisitivo sustenta el desarrollo del Retail moderno” (6 de abril de 2016)

El mercado peruano ha ido mejorando con los años, los hábitos de la sociedad han cambiado gracias a la globalización y ahora los clientes buscan la presencia de marcas globales en territorio nacional. En los últimos 20 años se ha visto la llegada de varias empresas y marcas internacionales al Perú, con lo cual se trae desarrollo y mayor competencia. Hoy día vemos marcas internacionales tales como: Hugo Boss, Brooks Brothers, Gap, Banana Republic, Carolina Herrera, Nike, Adidas, Apple, etc. Esto proporciona una amplia oportunidad para los retailers nacionales en desarrollar nuevas estrategias e ideas de negocio para traer a nuevas marcas internacionales al país. Sin embargo, también esta fuerte competencia ha traído una crisis a las marcas locales en manos de grupos locales, que normalmente eran empresas familiares, algunas han podido evolucionar y profesionalizarse para competir a la par con las internacionales; pero otras han entrado en grandes crisis y reestructuraciones obligándolas a vender o, en otros casos, han desaparecido, por no poder entender este nuevo escenario competitivo.

A pesar de esto, el crecimiento y la evolución del sector retail ha sido extraordinaria, produciéndose un nuevo orden.

En la siguiente figura podemos observar el desarrollo del sector retail desde el 2007. Destacan en este crecimiento los grandes grupos retailers: Grupo Falabella, Intercorp, Cencosud, Parque Arauco, por citar los más importantes.

Figura 5.2  
Evolución del sector Retail en el Perú



Fuente: “El poder adquisitivo sustenta el desarrollo del Retail moderno” (6 de abril de 2016)

En una economía donde el tiempo es cada vez más escaso, con grandes problemas del transporte público, que dificulta desplazarse con facilidad o bien toma muchas horas de ir de la casa al trabajo y viceversa, el driver más importante es el concepto “todo en un solo lugar”. Esta se ha transformado en la esencia del modelo de negocio de los centros comerciales y por ende del Retail en Perú, tema que no es distinto con el resto del mundo, y el “punto de encuentro con la familia” han hecho del Retail en Perú un evento social. Y por lo tanto han contribuido enormemente en la afluencia de público a estos lugares.

## 5.2. Modelos de éxito en el Retail a nivel global

Durante toda la historia y evolución del Retail en el mundo, se han dado casos de éxito donde se pueden apreciar los modelos que se siguieron para poner el nombre de empresas, hoy en día bien reconocidas, en lo más alto de este sector. Si nos vamos a la esencia del Modelo de Negocio del Retail, es identificar una necesidad de un segmento específico de la población, identificar el producto o servicio que las satisface y llevarla al consumidor final o usuario de ese producto que con este satisfará su necesidad. Por un lado, tenemos que identificar que esa necesidad sea lo suficientemente importante para el consumidor y, además, que haya suficientes consumidores que la quieran satisfacer. El paso siguiente es identificar el producto y/o servicio que la satisfaga de la mejor manera y por último identificar cuánto está dispuesto a entregar este consumidor en términos económicos y por supuesto cuánto tiempo está dispuesto a invertir en la satisfacción de la necesidad.

De lo anterior debemos identificar los elementos importantes del modelo.

1. Identificación de la necesidad a satisfacer.
2. Identificación del segmento al cual le vamos a satisfacer la necesidad.
3. Bien o servicio que será el satisfactor de la necesidad.
4. Proceso por el cual satisfacer la necesidad.
5. Cuánto está dispuesto a sacrificar el consumidor para satisfacer esa necesidad.
6. Cuál será el valor agregado o ventaja competitiva que hará que el consumidor me elija a mí para satisfacer esa necesidad.

Riaño (noviembre de 2016), directora de la revista Dossier, menciona tres modelos principales donde se puede notar la tendencia que ha marcado el Retail en los últimos años y ha llevado al éxito a grandes empresas que actualmente lideran en la gestión del Retail a nivel global.

### 5.2.1. De rentable a experiencial

“En la era del Retail, la marca ya no es solo el producto, también es la tienda”. Lo que plantea Riaño (noviembre de 2016) con este sustento, es que durante la evolución del Retail, las tiendas se han ido especializando para poder conquistar al consumidor, estableciendo vínculos emocionales más fuertes con él; tratándose más que de vender el producto en sí, ofrecer una experiencia de principio a fin al consumidor a la hora que entra y sale de la tienda.

Hoy en día con la presencia de grandes avances tecnológicos, se utiliza cada vez más la venta online, donde el consumidor puede ver y comprar lo que necesita desde la comodidad de su casa y poder así conseguirlo fácilmente. Pese a la gran revolución tecnológica que están presentando estos nuevos cambios, el principal objetivo es que todos los canales convivan entre ellos, es decir, que las tiendas sigan manteniendo esa esencia única que tienen de poder ofrecerle al consumidor una experiencia grata desde que entra, selecciona los productos que desea, los prueba y hasta que finalmente decida comprarlos. Este proceso presencial no va a poder ser sustituido por la venta online en ciertos productos, ya que requieren un trato personalizado entre este y el cliente para poder concretar la compra; en otras palabras, hay transacciones que no se pueden hacer por internet.

Un ejemplo de este modelo se puede apreciar en los almacenes Bloomingdale's, donde Marvin Truth, presidente del grupo durante los años setenta y ochenta, creó las campañas “La semana de...”. Esta campaña buscaba crear experiencia y atraer a los clientes al punto de venta, ofreciendo semanas temáticas dentro de sus locales. Este modelo luego fue replicado por varios almacenes por todo el mundo.

En las últimas décadas, Apple e Inditex han sido marcas que ofrecen experiencia en sus puntos de venta. La primera de ellas, fue la primera marca de tecnología a nivel mundial donde le daba la posibilidad al cliente de probar todos sus productos tecnológicos con todo lo necesario para que la experiencia sea única, como por ejemplo la disponibilidad de wifi y

cargadores en sus locales. Inditex, por el otro lado, fue la creadora de lo que conocemos hoy como “*fast fashion*”, un sistema que lanza colecciones de rápida rotación, lo que provoca sensación de novedad al cliente y de necesidad de comprar en el instante ya que puede que no vuelva a ver el producto exhibido.

### 5.2.2. Del supermercado al “concept store”

La evolución del Retail ha traído consigo grandes formatos de distribución que en la actualidad están presentes en el día a día del consumidor. Estos formatos surgieron gracias a las nuevas necesidades de los consumidores y a la innovación tecnológica que se ha dado en las últimas décadas, lo que contribuyó a la evolución de estos formatos de ventas al por menor.

Los principales formatos de distribución que se han podido ver a lo largo de la historia del Retail y que siguen estando presentes en la actualidad según Pijuán (noviembre de 2016), son:

- Grandes almacenes: local con gran superficie y una amplia gama de etiquetas, la cual utilizaba en sus inicios una estrategia de precios fijos, los dependientes controlaban el stock y asesoraban al cliente. Este tipo de tiendas estaban ubicadas en las zonas más elite de cada ciudad. Ejemplos de estos grandes almacenes son “Le Bon Marché” que se instaló en París a mediados del siglo XIX junto con la llegada de la Segunda Revolución Industrial, siendo el primer gran almacén conocido mundialmente. Otro claro ejemplo es “Harrods”, ubicado en Londres en 1824, copiando el modelo de “Le Bon Marché” en París. En los grandes almacenes fue donde comenzaron a surgir los conceptos de promociones y políticas de descuentos. (p. 10).

- Supermercados e hipermercados: formato de autoservicio en el que el consumidor puede desplazarse libremente por la tienda y elegir sus productos. Antes de la llegada de los supermercados e hipermercados, las tiendas de productos comestibles estaban operadas por dependientes que atendían uno por uno a los clientes detrás de un mostrador. La estrategia de los super e hipermercados fue ubicarse en zonas residenciales, ubicar sus productos estratégicamente dentro del local y establecer precios bajos. El supermercado fue el formato que apareció primero y luego el hipermercado combinó el modelo de venta de este primero con la amplia oferta de productos los grandes almacenes. La primera empresa que operó bajo el formato de “hipermercado” a nivel global fue la francesa Carrefour; este formato no llegó a los Estados Unidos hasta los años ochenta con empresas como Walmart y Target. (p. 11).
  
- Category Killer: en español conocidos como los “asesinos de categoría comercial”, son el formato opuesto a los grandes almacenes y los supermercados. Fue un nuevo estilo de distribución que se enfoca en la especialización, contando con una línea corta de productos y una gran variedad de ofertas y marcas. Un ejemplo claro de este tipo de formato es la tienda Ikea, que se especializa en cosas del hogar. Dentro de estos centros de distribución están incluidas las tiendas “mono marca”, que como su nombre lo dice, son tiendas donde se agrupan diferentes productos bajo una sola identidad de marca. Por otro lado, surgen las tiendas “multimarca”, las cuales también están incluidas dentro del mismo formato de distribución, donde se ofrece una selección de productos de diferentes compañías, pero que en general mantienen una relación entre ellos. (p. 11).

- Concept Store: con la llegada de las tiendas multimarca, surgen las *concept store*, un tipo de tienda que ofrece un estilo de vida en particular a través de los artículos que oferta. Son tiendas exclusivas, donde su diseño y disposición las convierte en elementos singulares. (p. 11).
- Flagship stores: establecimiento más potente de la compañía, donde se le ofrece al cliente una gama de atracciones e innovaciones tecnológicas que aseguran una experiencia de compra superior a lo habitual. Tratan de ofrecerle al cliente una experiencia de compra única e inolvidable. (p. 11).
- E-commerce: gracias a la aparición del comercio electrónico ha surgido la última revolución en Retail, el nacimiento del canal online. Este formato de distribución permite al cliente visualizar y comprar lo que desee a cualquier hora y en cualquier lugar. Ejemplos claves de este sistema de distribución y venta es “Amazon” y “Ebay” que fueron creados a fines de los 90. (p. 12).

### 5.2.3. Retail: un negocio de magnitudes

Desde sus inicios, el negocio del Retail ha sido gigantesco y crece cada año. Un ejemplo claro de la magnitud del sector es Walmart, el gigante de los gigantes del Retail. Walmart es la empresa que definió el modelo de hipermercado de bajo precio en el que cabe todo, desde melocotones y chuletas de cordero hasta camisetas, grifería y material escolar. Walmart no es solo el mayor retailer del mundo por cifra de negocio, sino también en valor de marca, según Interband. (Riaño, noviembre de 2016).

Lo que logró posicionar el Retail en el mercado hoy en día es el negocio del “Mass Market”; supermercados, hipermercados, tiendas por departamento, establecimientos de conveniencia, son hoy en día los que dominan la distribución minorista mundial.

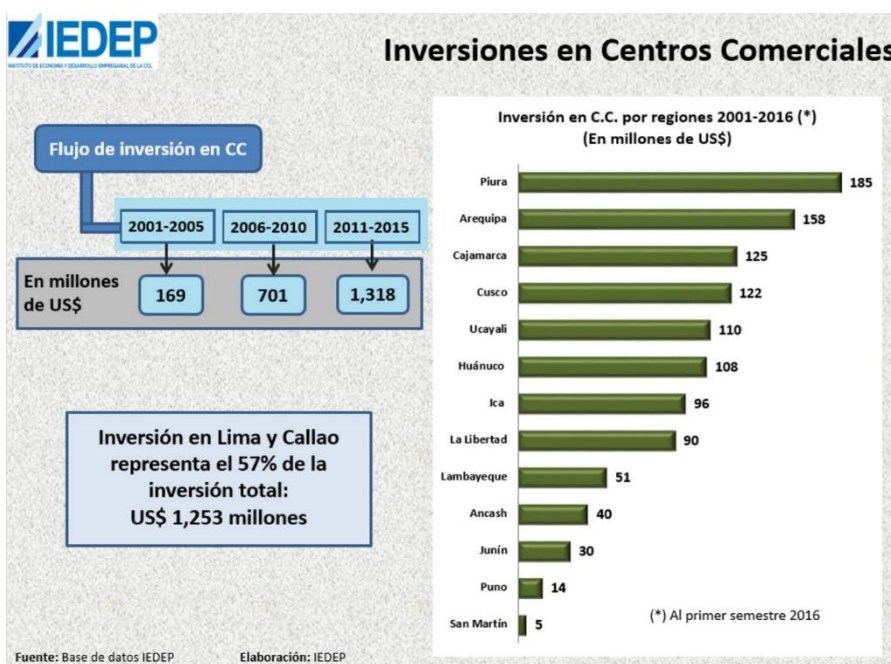
## Capítulo VI. Problemas dentro del sector Retail

### 6.1. Problemática actual en el modelo de Retail en el Perú.

En esta etapa abordaremos qué pasa con el Retail moderno en el Perú. Para esto debemos considerar que el desarrollo del Retail moderno en el Perú no es igual en todo el ámbito geográfico. Para poder poner en perspectiva el desarrollo del Retail moderno en el Perú, haremos la primera gran consideración. Lima tiene un desarrollo diferente que el resto de ciudades del país y, por otro lado, el desarrollo del resto del Perú dista mucho de lo que sucede en Lima.

En los siguientes gráficos se puede ver el desarrollo de los centros comerciales en provincia.

Figura 6.1  
Inversiones en centros comerciales por regiones 2001-2016. (En millones de US\$)

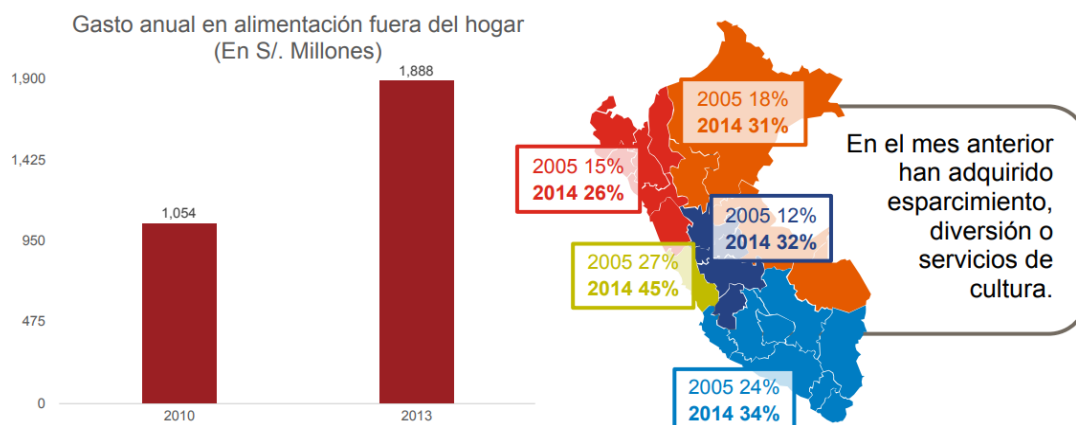


Fuente: IEDEP (2016)

Figura 6.2

### Gasto en comida y entretenimiento en Perú

El gasto en comida y entretenimiento también ha incrementado



Fuente: ENAHO 2014  
© GfK March 18, 2016 | Title of presentation

Fuente: Bermúdez, (2016)

Figura 6.3  
Centros comerciales en Perú



Fuente: ACCEP (2016)

Como podemos observar en los gráficos anteriores, el desarrollo de centros comerciales en provincia difiere mucho del desarrollo en Lima y la hipótesis planteada menciona que el modelo de negocio de Retail en el Perú está “gastado”. Es un modelo concebido hace más de 30 años que trajeron las empresas chilenas, principalmente Falabella y Ripley, las dos tiendas por departamento más grandes de Perú, que fue concebido para un mercado de ciertas características, por lo que la propuesta de valor de esa época se ajustaba a las necesidades que tenían los consumidores de esa época, como lo hemos explicado en capítulos anteriores, las cuales han cambiado considerablemente en el presente y seguirán cambiando en el futuro.

Hoy en día, después de un análisis a la industria Retail, se plantea que los problemas surgen en dos instancias. La primera, como se ha explicado en algunos capítulos anteriores de esta investigación, proviene del modelo de negocios usado hasta el momento, específicamente, de la propuesta de valor ofrecida por los actores de esta industria la cual no se ajusta a las necesidades de hoy en día del consumidor peruano.

Marion Gutierrez en previas investigaciones a través de entrevistas a 384 personas de la zona, concluyó que, a pesar de crear gran afluencia de visitantes a los centros comerciales de la zona, estas no se transformaron en ventas y todavía el canal tradicional siguió siendo preferido por los compradores. Entonces, efectivamente sí existe demanda en las ciudades por la presencia de centros comerciales, siendo el canal tradicional todavía la primera opción de compra. Dicho esto, analizaremos el modelo utilizado hasta ahora para poder evaluar su comportamiento en la actualidad. De acuerdo al modelo de adaptabilidad y predictibilidad, elaborado por el profesor Miguel Bazán, el modelo es una forma de cómo opera un negocio de acuerdo con su estrategia, permitiendo entender cómo logra su rentabilidad. El modelo debe definir cómo la organización interactúa con su entorno para elegir la estrategia única, atraer los recursos y construir las capacidades necesarias para ejecutarlas y crear valor para todas las partes interesadas.

#### 6.1.1. El Retail Mix: herramienta para crear una propuesta de valor

El modelo de negocio de Retail utiliza el “Retail Mix” para crear una propuesta de valor que satisfaga al mercado objetivo al cual se está dirigiendo y a través de la mayor intensidad de uso o hincapié en alguno de sus componentes, crear una estrategia que le permita abordar su mercado objetivo con una estrategia diferenciada y específica. Tal como nos muestra la figura 6.4, los componentes que ha utilizado este Retail Mix y que le ha dado forma a la propuesta de valor son: servicio al cliente, localización, surtido, precio, comunicación y ambientación. Tal como se mencionó anteriormente, dado este Retail Mix, las personas

especializadas en Retail construyeron propuestas de valor a partir de cada uno de estos componentes, identificando consumidores que fueran sensibles a estas variables.



Fuente: Elaboración propia

Para poder poner en contexto de forma más clara el principio del “Retail Mix” se va a utilizar como ejemplo el modelo de negocio de las tiendas Maestro, una tienda enfocada en el mejoramiento del hogar y la construcción; y, por otro lado, el Grupo Falabella.

Como se mencionó previamente, la estrategia de localización hace referencia al lugar físico donde tiene que estar posicionada la tienda y es así como como el enfoque de localización para Maestro fue, es y sigue siendo una variable diferenciadora ya que, apuesta por espacios periféricos, en ubicaciones “*stand alone*”, en las afueras de la ciudad, terrenos baratos de amplio desarrollo residencial. Por otro lado, en su variable surtido, su énfasis está en gran cantidad de categorías y pocos ítems por categoría, al precio más bajo del mercado alineado a una comunicación simple y directa en medios tradicionales y redes sociales. El

diseño de tienda, *lay out* y *display* son simples, funcionales y básicos, sin invertir gran cantidad de recursos en la decoración o arquitectura interior y poniendo mucho énfasis en la funcionalidad y comodidad de sus locales, con muy poco énfasis en el servicio a menos que vaya direccionado hacia la funcionalidad.

Figura 6.5  
Retail Mix: caso Maestro



Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la imagen 6.5, la propuesta de valor de Maestro, recientemente comprada por el Grupo Falabella, pone énfasis en su localización, estrategia de precio y surtido orientado al maestro constructor, lo que lo hace construir una estrategia diferenciable y sostenible en el tiempo dado el círculo virtuoso de las economías de escala dirigido a un segmento del mercado que fundamentalmente busca conveniencia, es decir, ofreciendo productos que satisfagan sus necesidades en forma eficiente, siendo la funcionalidad y el precio el valor que está buscando el cliente, normalmente cerca de su casa donde pueda entrar y salir en búsqueda de su objetivo final, sin distraerse con adicionales que no le suman a la propuesta de valor que este busca, ya que no está dispuesto a pagar por extras.

Esta propuesta de valor diferenciada es lo que cautivó, fundamentalmente, al Grupo Falabella a comprar Maestro a pesar de ser dueño de Sodimac Homecenter.

Sin embargo, Falabella tiene una propuesta de valor diferente que es evidenciada en su formulación del Retail Mix. Parte con una localización *stand alone*, mejor conocido como “puerta calle”, que hace referencia a tiendas que están ubicadas en avenidas principales, sin estar dentro de centros comerciales; es así como Falabella inició sus operaciones antes de ingresar a centros comerciales. A diferencia de Maestro, sus tiendas inicialmente se ubicaban en lo que llamaríamos hoy día en los “*down town*” de las ciudades, es decir, donde estaba la concentración del flujo de personas y estos normalmente se encontraban en los centros políticos y de servicios de las ciudades o comunas, normalmente frente a la plaza de armas de la ciudad, que era el gran paseo de los ciudadanos entre los años 60 y 90. Es por esto, que a lo largo del tiempo, las ubicaciones variaron mas no la estrategia de localización, ya que las tiendas eran parte del entretenimiento de la ciudad, como en las tiendas Falabella de Chile que pasaron a formar parte del hábito de entretenimiento de los fines de semana, principalmente en provincias.

En referencia a la propuesta de valor, esta se fue orientando fundamentalmente a la mujer con una “idea de marca” de “contigo toda la vida” que ofrecía un surtido de productos para la mujer sumamente extenso. En esa época, la mujer era vista como el núcleo de unión y liderazgo en la familia, siempre buscando lo mejor para todos los miembros de su familia. Con esto en mente, la estrategia de surtido partía principalmente con la moda para la mujer ofreciendo ropa, zapatos y accesorios, así como también perfumería. La estrategia partía atrayendo a la mujer, quien definía el lugar de compras para la familia; el resto del grupo familiar llegaba solo.

Por otro lugar, la estrategia de precio también es diferente a la de Maestro; los precios son moderados pero con un fuerte énfasis en la promociones y campañas Retail, más aún, tiene

un calendario de más de sesenta promociones al año que es parte de su estrategia de precio, la cual identifica campañas de temporada, *hard selling*, temáticas y de productos. Todo esto, acompañado de una fuerte comunicación liderada por revistas y catálogos de producto, hace que Maestro se posicione bien en el mercado actual. La tienda también constituye una experiencia diferente, se invierte en *lay out* funcionales, sin embargo, hay un fuerte énfasis en la arquitectura interior y visual merchandising con una inversión por m<sup>2</sup> muy importante, quizás de las más altas del mercado de Perú.

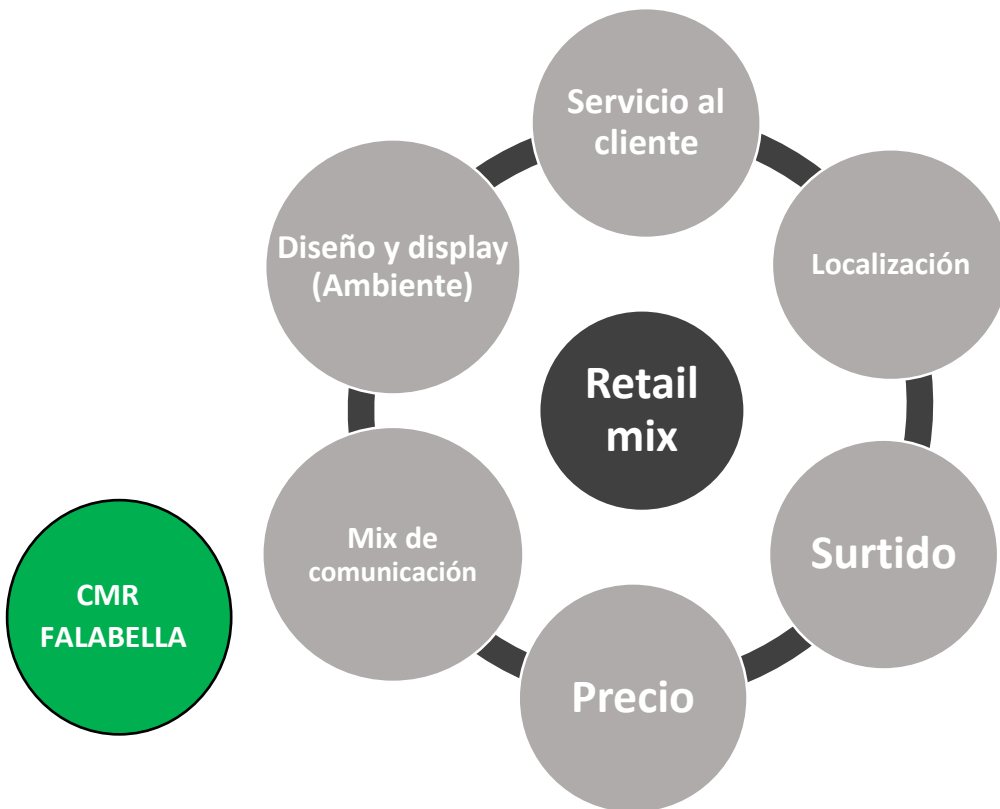
En el momento en el que una empresa compra otra, esta tiene que analizar cómo adaptarse y/o reestructurar sus estrategias y modelos de negocio. En el caso del Grupo Falabella y la compra de Maestro, estas difieren en la estrategia en la que llegan al consumidor final como se ha explicado previamente. En este panorama, Falabella mantuvo la estrategia implementada en Maestro posterior a su compra ya que el modelo de negocios es eficiente y capta de manera directa a sus clientes.

Por otro lado, Falabella tiene una propuesta de valor orientada a la experiencia sin descuidar la conveniencia, y, es por eso que su posicionamiento era ser internacional, entretenido y conveniente. La experiencia debía tener un lugar muy importante en su ADN. Hay un elemento adicional que se fue transformando en una parte muy importante de su propuesta de valor y era su tarjeta de crédito CMR Falabella y aquí es donde cabe la pregunta: ¿en qué parte del Retail Mix ubicamos esta variable diferenciadora? Entonces, se puede ver que en este caso aparece una variable de conveniencia que no se ubica en el Retail Mix propuesto anteriormente y se puede manifestar de varias maneras.

Inicialmente, CMR Falabella aparece como un medio de pago en su inicio, sin embargo, ha evolucionado y se ha transformado en una parte importante del modelo de negocio como parte de la estrategia diferenciadora y hoy lo llamamos Retail financiero. Hoy en día está presente permanentemente en el modelo de Retail, pero lo que no está claro es si es

un medio o un fin; en otras palabras, es parte de propuesta de valor del Retail o bien solo apunta a ser un medio de pago y facilitar la conversión como medio de pago de los consumidores. Desde el punto de vista de lo que plantea esta investigación, se debe tomar en cuenta esta nueva variable como parte de la propuesta de valor del Retail.

Figura 6.6  
Retail Mix: caso CMR Falabella



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo por este camino, buscando otro ejemplo de Retail que pueda mostrar otro enfoque del Retail Mix, se encuentra a Sodimac, empresa del grupo Falabella enfocada en el rubro de mejoramiento del hogar. Analizando sus variables encontramos diferencias de los

casos anteriores que se han descrito, fundamentalmente en la variable de localización. Este Retail, a pesar de ser también una empresa de mejoramiento para el hogar, tiene un posicionamiento distinto, orientado a un segmento diferente con una propuesta de valor ajustada a un consumidor en específico. Sodimac maneja un posicionamiento más “*soft*”, con un surtido más liviano y complementario para la casa de textil hogar y menaje y muebles, orientado más a la mujer que al maestro constructor como lo plantea Maestro, ubicado esencialmente en los centros comerciales. Sin embargo, aparece un concepto nuevo que tampoco está en la propuesta de valor tradicional que es la “omnicanalidad”.

Primero fueron las ventas por catálogo y telefónicas y hoy día es el *e-commerce*. Al usar todos estos canales, el modelo pasa de ser de un canal a multicanal para hoy día situarse en la omnicanalidad. La pregunta que se plantea es la siguiente: ¿cómo forma parte hoy día la omnicanalidad en la nueva propuesta de valor?, y ¿dónde lo ubicamos dentro de la propuesta de valor actual?

En términos generales, actualmente solo se plantea la “infraestructura” como parte de la propuesta de valor, cuando hoy en día los tiempos han cambiado y los canales de distribución por sí solos deberían formar parte de la propuesta de valor actual, incluyendo tanto instalaciones físicas tal y como lo plantea la variable infraestructura, como también los canales análogos y digitales, siendo ésta la propuesta de valor actual.

Como hemos visto en las líneas anteriores, se ha ejemplificado claramente que uno de los problemas del modelo de negocio es la actualización de la propuesta de valor a los nuevos consumidores, a la nueva competencia que considera nuevos actores, ya sean nacionales o internacionales.

Como se mencionó anteriormente, se plantean dos problemas del modelo de negocio actual, el primero enfocado en la propuesta de valor ofrecida al cliente, y, por otro lado, el

segundo problema del modelo de negocio empleado actualmente se relaciona directamente con lo enunciado por Ángela Carrasco (mayo-agosto de 2009), directora del Área de Control Directivo de PAD en su documento “Los Problemas de los Indicadores de Gestión” y se relaciona directamente con los KPI (Keys Performance Indicators), los cuales son utilizados como índices de gestión en el Retail para determinar su desempeño, tanto financiero como estratégico, transformándose así en un fin y no en un medio para medir los resultados de la gestión para la alta dirección.

Antes de explicar detalladamente la problemática propuesta, analicemos cuáles son los indicadores de gestión o las métricas más usados en la industria Retail.

1. En primer lugar, se tienen los indicadores financieros que se utilizan para medir el rendimiento de las empresas, basados en la información obtenida del balance general y de los estados de pérdidas y ganancias. Para este fin, se citarán los índices y ratios financieros expuestos en la nota técnica realizada por los profesores José Ricardo Stok y Jorge Arbulú.

El análisis financiero sobre la base de ratios otorga una base de comparación de las empresas y las empresas de Retail no están exentas de someterse a estas comparaciones entre ellas.

Los ratios más usados son:

### **Índices de rentabilidad**

- *Utilidad sobre las ventas* (Return of sales ROS)
- *Utilidad sobre el patrimonio* (Return on Equity ROE)

Existe un tercer índice muy utilizado en el Retail que es el *Gross margin* o *Margen Bruto* que no es otra cosa que la utilidad bruta, es decir, la diferencia

total de ventas netas y el costo de venta; este puede expresarse en porcentaje y sería como sigue:

*Gross Margin %*. Total ventas netas – costo de ventas / total ventas netas

### **Índices de liquidez**

- EBDITA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) en otras palabras, el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.
2. En segundo lugar, se encuentran los Índices de gestión. Si bien es cierto que los índices financieros también miden gestión, se propone esta separación para poder mencionar y explicar por separado los índices que se usan mayormente en el Retail para poder medir la operación diaria, semanal, mensual o anual, y no analizar estos índices como un contenido netamente financiero.

Los índices de gestión más utilizados en el Retail son los siguientes:

- *Ventas*
- *Ventas x m2*
- *Número de transacciones*
- *Tickets promedio* (venta neta total/ n° de transacciones)
- *Venta por empleado*
- *Mermas o acortamiento* (perdidas por deterioro, robos, artículos en imposibilidad de venta)
- *Días de cobertura de inventario* (indica para cuantos días queda inventario para poder satisfacer las ventas presupuestadas)

- *Rotación de inventarios*, (ROI) mide la productividad del inventario, es decir es utilizado para evaluar cuantas veces da vuelta el inventario en tienda durante un periodo de tiempo que normalmente es el año.

Otro índice muy usado en Retail para medir productividad es el GMROI que es Gross Margin return on inventory (retorno de inversión en stock) que mide cuánto margen ganamos en cada sol de inversión en inventario.

Estos índices de gestión pueden ser usados en un periodo diario, como también mensual o anual, como por ejemplo las ventas y número de transacciones.

Ya se ha nombrado los índices más relevantes usados en Retail para medir gestión; ahora se explicará el problema que trae el mal uso de estos indicadores, al considerarlos como un fin y no como un medio para medir la gestión de una empresa.

Se partirá tomando como ejemplo un índice que podría ser uno de los más relevantes de la gestión del Retail, el ROI (rotación de inventario).

El significado de gestionar de forma adecuada este índice suele ser el “secreto de toda empresa de Retail”. Gestionarlo bien significa tener una buena operación de las actividades que practica la empresa. Para poder explicar este problema se planteará el siguiente escenario:

Imaginemos una empresa que vende textiles como Zara, H&M o Falabella. Ellos lanzan colecciones de sus textiles y constantemente van en busca de la moda y los cambios de temporada. Por lo tanto, siempre están tomando decisiones de ¿qué producir?, ¿cuánto producir?, ¿cuándo lanzar sus colecciones? y muchas otras relacionadas con diseño, color y talla, entre otras. Comprar mucho significa tener sobre stock y esto conlleva a tener que liquidar los excedentes, lo que implicará una disminución en los márgenes. Por el contrario, mandar a producir poco significa perder ventas y por, sobre todo, dejar un cliente insatisfecho, el cuál pensará dos veces si vuelve a la tienda nuevamente si es que no encuentra lo que busca.

En el caso del sobre stock, el cliente es feliz cuando encuentra el producto y más aun a un precio de promoción u oferta, sin embargo, habrá algunos clientes no muy contentos, aquellos que compraron la misma prenda a precio “lleno” o “*full price*” y buscaban exclusividad.

Ahora, se buscarán y plantearán las variables involucradas cuando se habla de inventario y yendo un poco más allá, en el ROI. Anteriormente se ha mencionado algunas variables que provocan excedentes de inventario o falta de stock, sin embargo, existen otras variables relacionadas con decisiones como por ejemplo el surtido y profundidad de cada línea de producto, variedad de marcas en el portafolio de la empresa, nivel de precios, promociones, pronóstico de la demanda de cada uno de los productos que se tiene en la tienda; todos estos factores están relacionados con decisiones de diseño, color y talla, como se mencionó previamente. Se tiene otras variables como la gestión de órdenes de compra, número de entregas, fecha de entregas, personal de tienda, *merchandising* y *display*, entre muchas otras más.

Para un modelo de negocio eficiente, todas estas decisiones son indispensables, así como también el buen manejo y desempeño de los índices financieros como son el ROI y GROSS MARGIN, hasta incluso el GMROI, que involucra a ambos índices, el cuál mide cuánto margen se gana en relación a cada sol invertido en inventario. Entonces ¿cómo se pueden mejorar estos índices? Por ejemplo, reduciendo el número de categorías, el número de Sku’s en una categoría, el número de ítem en un Sku’s; esto implica reducir colores, tallas, entre otros factores.

Lo que deben reflejar estos índices es la calidad de gestión del negocio, por ende, el trabajo es tener un surtido eficiente, optimizar los márgenes, reducción de los inventarios, etc. Pero, ¿dónde se ubica al cliente? Es aquí donde se realizará una pausa en la explicación de los problemas planteados. Cada vez que se toman estas decisiones, expuestas anteriormente, ¿en

qué se está pensando: en mejorar la propuesta de valor para el cliente o en mejorar los índices para ganar bonos?

Lamentablemente, con el paso del tiempo esta última reflexión que se plantea ha tomado mayor relevancia y cada vez se premia más a los ejecutivos por estos índices, por lo que cada vez se está dejando de lado al cliente en estas decisiones, planeando lo siguiente: hoy en día la mayor preocupación de las empresas es cómo maximizar los bonos del ejecutivo, olvidándose que los índices que miden estos bonos son un medio y no un fin.

Si nos olvidamos del cliente, está claro que a largo plazo la propuesta de valor va a ir desajustándose y hará menos satisfecho al cliente objetivo, lo que provocará un círculo vicioso. Este círculo vicioso se produce cada vez que uno se enfoca más en el índice y no en el cliente y se van tomando decisiones equivocadas, desde el punto de vista del cliente. Por ejemplo, disminuir el número de colores en un polo piqué 100% algodón. Si se toma la decisión de tener 12 colores en vez de 18, claramente el índice de rotación mejora, sin embargo, si la elección de los colores no es la correcta y se miden las ventas en base a los polos que se venden con mayor frecuencia, no se toma en cuenta la medición de lo que se deja de vender por no tener los colores faltantes. El efecto de mejorar el índice se irá deteriorando en el mediano plazo, ya que los colores que busca el cliente no estarán a la venta y, por lo tanto, esta situación afectará tanto a la venta de la empresa como también a su reputación, ya que el cliente optará por ir a otra tienda.

Esta idea no quiere decir que se debe tener de todo para todos los clientes, sino que se debe elegir los colores de acuerdo a lo que quiere el cliente, poniéndolo en el centro de la decisión. Entonces, la causa - efecto debería comportarse de la siguiente manera: cuanto más ajustada sea la propuesta de valor para satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo, mejor será el desempeño de la empresa y por lo tanto esto se verá reflejado en los índices.

Por otro lado, se ha mencionado el índice GMROI como uno de los índices de gestión más utilizados en el sector Retail. Para poder explicar el desempeño de este índice, se utilizará como ejemplo a Falabella. En la práctica, esto se ve reflejado en los bonos de fines de temporada, en febrero y agosto, y es aquí donde los Category Management pueden hacer dos cosas: la primera tiene que ver con los precios, si se ha sido exitoso en la temporada con el lanzamiento de las colecciones, los inventarios estarán controlados y lo que se tendrá que liquidar será muy poco; pero si, por el contrario, no se tuvo una buena temporada, por efectos por ejemplo del clima, fenómeno de El Niño, entre otros acontecimientos, se deberá tener una liquidación agresiva en precio para poder deshacerse del inventario sobrante, ya que la moda es perecible y lo que no se vendió en su momento, su valor residual tiende a cero. Esto es algo que todo el mundo dice saber, sin embargo, en muchas situaciones sucede y esto deteriora el GMROI, corriéndose el riesgo de no recibir bonos. Entonces, el Category Management debe tratar de liquidar lo menos posible para no deteriorar los índices, dejando de lado la calidad del inventario de la tienda y, peor aún, se deteriora la propuesta de valor. La tienda, en este caso Falabella, no tendría *open to buy*, es decir, capacidad de compra para recibir mercadería nueva y novedosa, que es exactamente lo que va a pedir el cliente en esa temporada y por lo tanto se va a deteriorar la propuesta de valor y esto traerá como consecuencia que el cliente no compre y nuevamente se deteriorarán los índices. Cuanto peor es el índice de rotación, ROI, menos capacidad de compra hay.

La segunda decisión que se debe tomar es en relación con fijar las fechas de entrega de la mercadería. Esto afecta directamente el ROI: si disminuye el promedio de inventario, la rotación del producto aumenta. Por lo tanto, también es clave hacerlo cuando el cliente lo requiere, no cuando el índice lo requiere. Por ende, al final de una buena temporada podría existir la tentación de postergar las entregas de productos para mejorar artificialmente el GMROI o el ROI en particular y así mejorar el performance y asegurar “los bonos” de

resultado. Estas decisiones deterioran la propuesta de valor y de nuevo no se está pensando en el cliente. Es decir, se tiene que tener la mercadería deseada por el cliente en el momento adecuado, en las cantidades de color y talla adecuados al precio correcto.

En resumen, se ha mencionado y ejemplificado cómo el modelo de negocio debe cambiar dadas las condiciones actuales del mercado y la evolución de nuestro cliente. Por un lado, se tiene un cambio en la propuesta de valor del Retail, ya que hay nuevas variables que deberían ser parte de esta propuesta de valor tales como el branding, canales de distribución, medios de pago o la aparición del Retail financiero, y por otro lado el uso de los índices o KPI's de gestión del Retail; estos no se deben utilizar como fin sino como medios, ya que esto deteriora la propuesta de valor ofrecida al cliente.

## **Capítulo VII. Propuesta de solución a la problemática actual**

Se ha visto cómo el modelo de negocio ha sido afectado tanto en la propuesta de valor como en los sistemas formales de remuneración, desvirtuando así los objetivos principales dentro del Retail.

En las próximas líneas se planteará una transformación a la propuesta de valor del modelo de negocios clásico del Retail moderno que se muestra en la figura 7.4. Lo primero que se planteará será una nueva propuesta de valor, la cual considere un nuevo Retail Mix, ubicando al cliente en el centro y considerándolo en todo momento, ya que es a él a quien se tiene que satisfacer y entregar la conveniencia y la mejor experiencia, según sean sus necesidades. Es decir, la propuesta de valor debe estar alineada en todo momento con el posicionamiento deseado por la marca Retail y orientada al público objetivo que se haya considerado. Esto quiere decir que los componentes de la propuesta de valor tendrán distintas intensidades de acuerdo a las dos variables antes mencionadas:

1. Posicionamiento deseado.
2. Segmento objetivo a quien nos dirigimos.

Esta propuesta de valor que se está planteando hace referencia a dos componentes envase y contenido. El envase se encuentra en el Retail moderno como parte de la propuesta de valor y que hoy día es imprescindible y se refleja fundamentalmente en la infraestructura. Esto se

explicará más a detalle cuando se explique el Retail Mix que se propondrá.

Figura 7.1

Una propuesta de valor alineada al posicionamiento deseado para la marca



Fuente: Sierpe (2014)

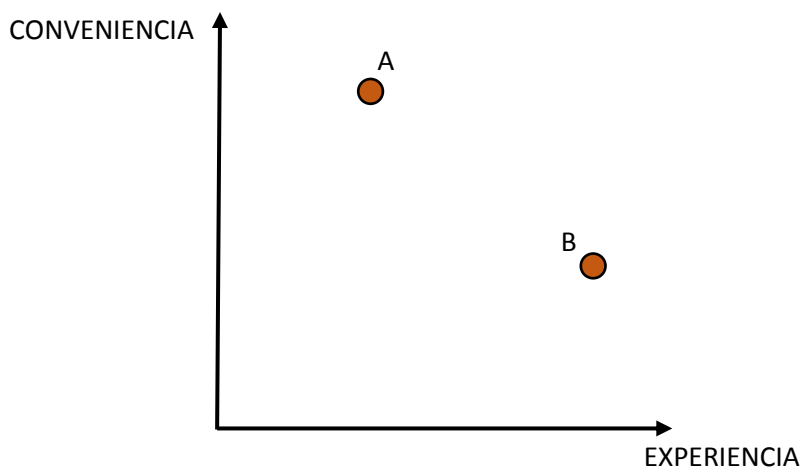
Lo novedoso es que se ha hablado de conveniencia y experiencia en esta nueva propuesta de valor y estas se encuentran tanto en el Retail tradicional y moderno respectivamente. Uno de los grandes aportes del modelo de negocio clásico de Retail es integrar la experiencia como el gran “*qué gano yo del cliente*”. Frase muy utilizada por el CEO de Falabella por muchos años el señor Juan Cuneo Solari.

Se debe entender que el cliente, a través de la propuesta de valor, busca recibir la mejor experiencia de compra; pero esta debe ser conveniente, relevante, moderna, eficiente y encontrarse con un sistema, proceso, producto, marca, que satisfaga su necesidad insatisfecha. Como principal objetivo deberá mejorar su calidad de vida y, por otro lado, este mismo cliente también buscará que la propuesta de valor le ahorre energía, tiempo y dinero, es decir, que le dé conveniencia. Entonces encontraremos a un cliente que se mueve en dos dimensiones, por

un lado busca experiencia y por otro lado conveniencia. La nueva propuesta de valor reconoce explícitamente estas dos dimensiones y también propone donde encontrarlas, tanto en lo mejor del Retail tradicional como en el moderno.

Se explicará un poco más en estas dimensiones ubicándolas en un gráfico donde se pueda observar que estas se interrelacionan, donde conveniencia está en el eje X y experiencia en el eje Y.

Figura 7.2  
Conveniencia vs. Experiencia



Fuente: Elaboración propia

Los puntos A y B reflejan a dos clientes distintos, diferenciándose fundamentalmente por la distinta valoración que le dan a la conveniencia y la experiencia. El cliente A valora más la conveniencia, es decir, busca economía tanto en tiempo como en dinero. Lo más probable es que compre en liquidaciones donde encuentre precios bajos y que la cercanía al centro comercial o establecimiento de compra sea una variable muy importante al momento de decidir dónde va a comprar. Asimismo, tiende a utilizar internet y en general los medios de

información a su alcance para identificar y seleccionar las marcas, precios, calidades, etc. para que así, al momento de realizar la compra, pueda ahorrar su tiempo lo más posible y comprar lo más económico. El cliente A, sin embargo, busca de todas formas un poco de experiencia, como, por ejemplo, un lugar en el que estacionarse, seguridad, tecnología, wi-fi en el punto de venta, buena atención; todos estos factores son puntos importantes que hacen que el cliente tenga una experiencia de compra agradable.

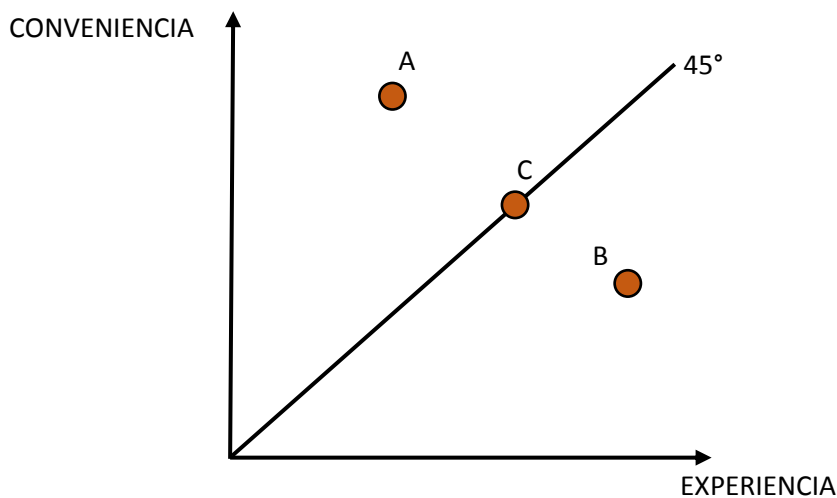
En el otro extremo tenemos al cliente B, el cual se ubica más a la derecha en el gráfico. Este cliente es aquel que valora mucho más su experiencia de compra y la comodidad, dándole mayor importancia al servicio que le ofrecen. Un ejemplo claro es un cliente que le gusta ir al cine y está dispuesto a pagar más por la entrada para no tener que hacer colas en la boletería, valora mucho comprar las entradas por internet por más que tenga que pagar una comisión extra. Este cliente busca comodidad en la venta y durante su experiencia en el cine, optando por el cine que tiene las butacas anchas, reclinables; lo que busca este cliente es exclusividad. Sin embargo, también tiene un límite, ya que también busca algo de conveniencia, la cual la encuentra en la cercanía, en encontrar estacionamiento fácil y que se encuentre en un lugar seguro.

Como se ve en la figura 7.2, en la gráfica se explica un ejemplo donde se describen dos tipos de clientes, que por más que tengan claras diferencias, ambos están dispuestos a entregar energía, tiempo y dinero en satisfacer sus necesidades.

Si se aborda el tema un poco más allá, también se puede encontrar un cliente que se ubica en el punto C, el cual está justamente en la mitad del punto A y el punto B, en el gráfico donde la pendiente de la recta que se ha trazado tiene  $45^\circ$ , esto significaría que este cliente valora de igual manera la experiencia que la conveniencia. Esto perfectamente puede suceder en la vida real y el modelo de negocios debe reconocerlo de esa manera, teniendo claro cuál es su mercado objetivo primario y así poder efectuar una propuesta de valor orientada hacia el

cliente, teniendo en cuenta las demás variables que requiera ese consumidor. Lo que se busca con estas explicaciones de los tipos de cliente, es que la propuesta de valor ofrecida al cliente debe considerar estas variables que están directamente enlazadas con la conveniencia y experiencia que busca el cliente.

Figura 7.3  
Conveniencia vs. Experiencia: considerando un tercer tipo de cliente



Fuente: Elaboración propia

Después de haberse explicado cómo el cliente se moverá entre la conveniencia y experiencia, se desarrollará la propuesta solución de la investigación: un nuevo Retail Mix o mezcla comercial que deberá tener una nueva propuesta de valor que los requerimientos de conveniencia y experiencia.

Como se puede ver en la figura 7.4, se está proponiendo una mejora en el Retail Mix donde se agregan tres nuevos componentes adicionales al Retail Mix tradicional, estos son: canales de distribución, branding y retail financiero. Sin embargo, el cambio no solo es sumar estos nuevos componentes al Retail Mix, sino que también los componentes actuales adquieren nuevos protagonismos y diferente valoración.

A continuación, se abordarán uno por uno y se explicarán cómo estos son relevantes y deben ser considerados en la mejora de la propuesta de valor.

Figura 7.4



Propuesta de mejora del Retail Mix

Fuente: elaboración propia

### **7.1. Canales de distribución, sistemas de venta o mejor expresado sería “puntos de contacto”**

El modelo clásico de Retail nace en los años 80, donde los canales de distribución o puntos de contacto con el cliente eran bastante reducidos y estos se limitaban principalmente al canal físico, lo que hoy día se suele llamar tienda de ladrillo, venta directa o venta por catálogo, donde el vendedor te visitaba en tu hogar o fuente de trabajo para ofrecer ciertos artículos. Recuerdo en la década de los años 70 cuando mi papá compraba libros e enciclopedias a un vendedor que nos visitaba en casa y estudié toda la primaria y secundaria con los diccionarios y enciclopedias que nos compró mi padre en esa época. Hoy en día mis hijos no saben buscar

una palabra en el diccionario y menos buscar un tema en una enciclopedia de papel, o bien la “señora de las joyas” que te visitaba todos los fines de mes, el día de pago, para ofrecerte “joyitas” y te daba crédito solo con mirarte a la cara y te pasaba a cobrar todos los meses y no perdía la oportunidad de venderte de nuevo.

Hoy en día los canales de distribución ya no son solo de distribución, sino que son puntos de contacto con el cliente y la omnicanalidad está presente en todo el proceso de compra, el cual ha cambiado dramáticamente, desde cuando comienza hasta cuando termina.

Dina Howell, en el prefacio de Lecinski (2011) menciona lo siguiente: “Hoy en día, los compradores desean explorar y analizar de qué forma los productos pueden mejorar su calidad de vida”. [...] Los consumidores navegan, indagan, exploran, sueñan y se apropian de la información para sentirse seguros de la compra que realizarán”. En otras palabras, el obtener la información pasó a formar parte del proceso de compra de los consumidores, por tal motivo hoy en día el Retail debe reconocer además de los canales de venta ya sea físicos o virtuales, los puntos de información como puntos de contacto con los clientes y como parte del proceso de compra. La facilidad que tenga el consumidor en la búsqueda del producto adecuado que satisfaga sus necesidades, será parte importante de la experiencia de compra que tenga y esta comenzará antes de pisar la tienda, por lo que la búsqueda de la información de una marca o producto es muy necesaria y debe estar presente en todos los medios de contacto con el cliente.

Por la tanto, las redes sociales como Facebook e Instagram, página web o Youtube, son fundamentales en el contacto con el cliente, entregando información ya sea del producto o proceso de compra y claramente facilitan o mejoran la experiencia de compra. La cantidad y calidad de información es parte de la “obligación” del Retail y cuanta más y mejor sea esta, mejor será la propuesta de valor de cara al consumidor.

## 7.2. Branding

Una hermosa y muy utilizada palabra, pero ¿qué entendemos por branding o marca? Para poder dar los argumentos necesarios del ¿por qué la marca es parte de la nueva propuesta de valor del Retail?, se comenzará entregando la definición de marca del profesor de Gestión Estratégica de Marca, Batra (2012), Ph.D Stanford University. “una marca es lo que la gente piensa y siente sobre lo que una empresa, producto, servicio hace. Los productos existen en las respisas del supermercado o tienda pero las marcas existen en las mentes”.

En esta definición se puede deducir que las marcas pueden asociarse con valores y emociones que le dan los consumidores. A la hora de realizar una compra probablemente racionalizan el valor explícito: más grandes, más importantes, más económicas, mejor calidad, etc., posteriormente, para sentirse más cómodos y que están haciendo una compra inteligente. Cuando se le pregunta a un cliente por qué compra una u otra marca responden casi siempre que lo hacen porque “les gusta”, pero ¿qué significa esto realmente? Probablemente sea una mezcla de emoción, en gran medida, y algo de razón, en menor medida. El objetivo con esto no es determinar qué grado de emocionalidad o racionalidad tiene la compra de una marca, sino solo enfatizar que una parte de la valoración de la marca es emocional, sin importar qué importante sea, que desde mi opinión personal es la más importante, no es aceptado por todos los especialistas en marketing.

Entonces, si el consumidor es más feliz con unas marcas que con otras, esto quiere decir que la marca para el consumidor es importante ya que le da felicidad, en otras palabras, comprar un producto de la marca que le guste o ame el consumidor, le dará más valor a su vida en vez que comprar un producto de una marca la cual no conozca o no le interesa. La primera aportará a la felicidad del consumidor, mejorando su experiencia de compra y reforzará la unión emocional con la marca.

Se puede afirmar que la marca aporta a la experiencia del Retail y por lo tanto debe ser parte de la propuesta de valor. Lo que nos lleva a afirmar que tener una marca, invertir en la marca, dar a conocer la marca y todo lo que se pueda hacer con y para la marca, aumentará la propuesta de valor para el cliente y podría ser una ventaja diferenciadora en el largo plazo.

Lecinski (2011), el autor de “Ganando el Momento Cero de la Verdad” escribió “soy un convencido de la relación que existe entre el valor de una marca y las experiencias que esta genera para atraer a nuevos y leales consumidores”.

### **7.3. Retail financiero**

¿Cuál es la importancia dentro del modelo de negocio clásico de Retail del Retail financiero? Normalmente, tomando un ejemplo de uno de los grandes maestros del Retail en el Perú, lo que se dice es “ahí es donde gana el dinero Falabella”. Este es un comentario verdadero, por una parte, y muy restringido, por otra. ¿Qué es el Retail financiero? ¿es el medio de pago? ¿Es la tarjeta CMR, en el caso de Falabella?, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de Retail financiero? En las próximas líneas se tratará de explicar una visión del Retail financiero y cuál es el lugar que debería ocupar en la propuesta de valor.

El Retail o comercio minorista, siempre ha tenido dentro de sus actividades principales otorgar facilidades de pago a sus clientes. En sus inicios era una actividad manejada fundamentalmente por el dueño del “negocio” y se la daba a quienes conocía o eran sus amigos. Esta práctica con el tiempo se fue ampliando hacia más consumidores, normalmente este dueño tenía un cuaderno donde anotaba el nombre de la persona a la cual le daba “facilidades de pago”, el número de cuotas y las fechas de pago. Estas facilidades de pago es lo que hoy llamamos crédito. Al principio se daba a base de confianza, sin intereses, simplemente porque había algún conocimiento de esa persona. Con el tiempo se incorporaron los costos del financiamiento y las áreas de Cuentas Corrientes de Clientes, las cuales tuvieron

fuerte desarrollo. Todo esto sucedía en los años 80, donde un visionario Reinaldo Solari Magnasco, presidente del directorio de Falabella hasta hace algunos años y miembro principal de la familia controladora de Falabella, da el primer paso para “mecanizar” esta actividad e incorpora las antiguas maquinas NCR, las cuales permitieron controlar los sistemas de crédito en cuotas. Los antiguos cuadernos pasaron a ser “cardex” y estos a su vez empezaron a ser mecanizados. La tecnología por un lado y un sistema nuevo con una visión distinta que contemplaba políticas más flexibles que los bancos, cuotas fijas y un posicionamiento distinto, llevó a que en un principio las tiendas por departamento en Chile y posteriormente el resto de los comercios, adoptaran estas facilidades de pago. Se puso mucho énfasis en educar y acercar el cliente a la tienda, creando instituciones financieras que no eran bancos, por lo que no tenían la connotación negativa de estos que eran conocidos como “abusadores y usureros” y lo más importante se llegó a nuevos segmentos no bancarizados, de ahí la importancia de la educación. “Los Clientes experimentaban sensaciones nuevas” (Sierpe, 2014).

- Pago de cuotas dentro de una tienda (acción más entretenida).
- La tienda era un lugar más cercano para este grupo de clientes.
- La gente comenzó a recibir promociones.
- El Cliente se comenzó a identificarse con SU TIENDA.

La diferenciación de este nuevo sistema de crédito era que no era visto como un banco que manejaba un sistema tradicional de créditos rígidos y grandes formalidades o con sus tarjetas de créditos que eran otorgadas solo a una elite.

Con el tiempo y con la visión de “Share of Wallet” del Retail, liderado por Falabella, o dicho en las palabras de Juan Cuneo “estar en todos los momentos importantes de la vida del cliente” empiezan a aparecer nuevos usos dentro de las tiendas: la tarjeta de crédito de las tiendas departamentales, icono de este nuevo sistema de crédito que permitía:

- Comprar viajes en las propias Agencias de las Tiendas.

- Diferentes seguros cargados a la Tarjeta
- Proyectos especiales de decoración o construcción
- Motos y/o carros

Además de esto, hay una fuerte alianza entre la tarjeta de crédito y la tienda Retail, que se reflejan fundamentalmente en el gran incremento de las promociones del Retail con el uso exclusivo de su tarjeta de crédito que le permitía al cliente:

- Oportunidad Única o productos exclusivos con precios especiales para los tarjetahabientes (Falabella, Ripley).
- Compre en noviembre... pague en enero.
- Planes de fidelización que premiaban más a Clientes de la Tarjeta: cliente premier (Falabella).
- Compras con regalos.
- Autoliquidables, etc.

En conclusión, todo el negocio generado por las tarjetas de crédito se le llamó Retail financiero. Hoy en día es un negocio que se le ha agregado el negocio de banca y corredores de seguros mas agencias de viaje y todo gira en torno a la visión: estar en los momentos y decisiones importantes del cliente.

Es claro que esta variable, al pasar de los años, se ha vuelto la piedra angular de la propuesta de valor y por ende pertenece al modelo de negocio del Retail.

Quizás lo que se ha perdido en los últimos años, específicamente en las tiendas departamentales y cadenas, fue que crearon bancos y entidades financieras para manejar el Retail financiero y esto ha hecho que se pierda parte de su esencia.

El negocio del Retail financiero es prestar dinero a través de la venta de productos o servicios que ofrece el Retail pero que satisfacen alguna necesidad de este. Con esto, el Retail financiero nace del Retail y aunque es la mayor fuente de ingreso del negocio en su conjunto, no existiría esa utilidad si no estuviera asociada al Retail, es por eso que la propuesta explica el Retail financiero como parte de la propuesta de valor del Retail hacia el cliente como una parte de esta y no pone al Retail financiero por fuera de la propuesta como lo pretenden hacer ver algunos financieros hoy en día.

Es claro que a través por la importancia que ha tenido para la vida del consumidor y el desempeño histórico, su evolución se ha ganado este lugar preponderante en nuestra propuesta de valor de cara al cliente.

Ya se han enunciado las tres nuevas variables que se deben introducir en el Retail Mix; a continuación, se entregará una visión respecto al resto de las variables que conforman el Retail mix, haciendo hincapié en la importancia de cada una de ellas.

Lo más importante que se debe resaltar es que el consumidor siempre debe estar ubicado en el centro; todas las decisiones que se tomen deben tener siempre presente al consumidor como eje central y se está construyendo una propuesta de valor en base a sus necesidades, lo cual, aunque parece obvio, en el día a día se suele perder.

#### **7.4. Localización**

A inicios de la década de los años 80, cuando conversabas con los entendidos en Retail, te mencionaban que la primera variable de éxito en cualquier proyecto de Retail era la ubicación; esta sigue siendo fundamental pero no absoluta. La localización es más que ubicación, es parte de la estrategia del negocio y esta define si es un Retail de los que genera tráfico o bien uno que vive del tráfico. Considerando esto, hoy en día es muy relevante la decisión de si se es parte de un sistema llamado centro comercial o si es capaz de hacer una

ubicación del centro del comercio local, regional o nacional. Esto, por cierto, es la gran decisión de localización que se debe tomar. Una vez tomada esta decisión, la ubicación debe responder a dos aspectos fundamentales que tienen que ver con la accesibilidad y visibilidad del terreno. Desde el punto de vista de ubicación, estas son las dos respuestas más importantes que tendrá el Retail de cara a la propuesta de valor que se está elaborando para el cliente objetivo. Una respuesta positiva a ambos aspectos dará valor a nuestros clientes, ya que estarán directamente ligadas al ahorro de energía, tiempo y dinero que se ha explicado anteriormente.

### **7.5. Tenant Mix**

Es la mezcla comercial de categorías dentro de la tienda o, si habláramos de un centro comercial, la mezcla comercial de marcas de tiendas que conformaran ya sea el Retail individual o bien un centro comercial en cualquiera de sus presentaciones. Se cree que lo más importante al establecer la mezcla comercial de un Retail, ya sea estableciendo las categorías, variedad de marcas o la profundidad de sus líneas, es considerar que estas deben satisfacer las necesidades de los clientes y para esto, tanto productos como marcas, deben ser relevantes e importantes para la vida del consumidor. Mientras aporte valor el conjunto de categorías de productos o marcas a los clientes, este será más feliz y con eso sentirá que mejora su calidad de vida. Hay que tener en cuenta que no siempre se considera esto, ya que a veces por buscar la rentabilidad o cualquiera de los índices que se ha mencionado en el capítulo anterior, se le da la espalda al valor que otorga la mezcla comercial y esto tendrá efectos negativos a largo plazo.

### **7.6. Mix de comunicación**

Aquí está uno de los grandes cambios que se ha presenciado en los últimos años. Acostumbrados a los medios de comunicación tradicionales durante muchos años, la

publicidad en todas sus variaciones ha permitido enviar mensajes a los consumidores y estos mensajes tenían la finalidad de provocar un estímulo o interés que desatara el deseo para provocar la acción que en muchos casos provoca la compra de alguna marca o bien. Esto dicho de una manera muy simple y resumida, ya que el tema es mucho más complejo, pero servirá para introducir el tema que se desea abordar.

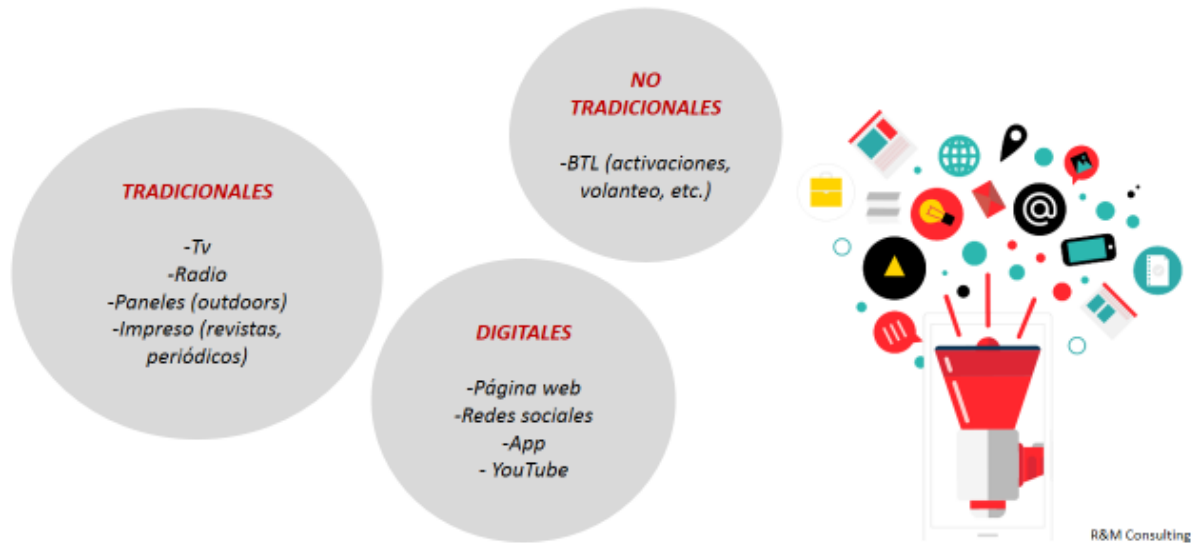
Hoy en día esto sigue estando vigente; pero entonces ¿qué ha cambiado? A nuestro entender, el plan de comunicaciones que se reconoce habitualmente como plan de marketing, está formado por un cronograma de Retail, un cronograma de eventos, un plan de publicidad, un plan de promociones y un presupuesto que engloba todas estas actividades. ¿Esto se tiene que seguir haciendo? Por supuesto que sí, este plan es “la gasolina del negocio” y sin ella el negocio no se moverá, de la misma manera que un carro: el mejor y más caro no se mueve sin gasolina. Sin embargo, se debe ir más allá.

Por mucho tiempo los medios de comunicación se clasifican en medios tradicionales y no tradicionales, teniendo como misión principal que a través de ellos se emitan estímulos por medio de medios escritos o audio visuales, los cuales generaban una motivación en el cliente que los llevaba a realizar una acción y esta acción se reflejaba en la satisfacción de alguna necesidad insatisfecha. Esto se puede ver en la figura 7.5, donde la característica principal es que se puede encontrar un emisor, la marca o empresa que envía el mensaje, el mensaje, el cual es el estímulo ya sea audio visual o escrito y, por último, un receptor que es el consumidor final.



Figura 7.6  
Los medios de comunicación tradicionales, no tradicionales y digitales

## Medios de comunicación



Fuente: Retail & Marketing Consultin (s. f.)

En la figura 7.6 se puede analizar lo que son los medios de comunicación en la actualidad, la era de la transformación digital y una de las áreas donde más ha cambiado el mundo Retail, teniendo una mayor capacidad para comunicarse con el cliente y la velocidad en la cual se conocen sus opiniones. Los medios virtuales, las redes sociales, permiten comunicarse mucho más rápido, es decir, uno se comunica en tiempo real y con muchas más personas a la vez por lo que el concepto de emisor-mensaje-receptor ha quedado atrás y hoy día se interactúa en donde, si bien es cierto, la empresa tiene una obligación de crear contenido, que es lo único controlable que sigue teniendo, ya que los clientes y colaboradores en el ecosistema también tiene mucho que decir. Entonces el gran cambio es, no a quienes se comunica, sino, a qué velocidad se comunica, a cuántas personas se comunica simultáneamente y a qué velocidad se recibe la retroalimentación. Actualmente, se puede llegar a más personas, enviar más información a un costo mucho menor y recibir la

retroalimentación en tiempo real, es decir, se tiene mayor eficacia, efectividad y eficiencia simultáneamente. Esto hace que esta comunicación sea muy importante en la propuesta de valor actual, ya que el gran valor de la interacción con el cliente es permitirle salir del anonimato y tener voz y simultáneamente el Retail gana teniendo un contenido mucho más ajustado a las necesidades.

Para consolidar las ideas propuestas, el mix comunicacional de cara al cliente ha cambiado tanto en el envase como en el contenido para lo cual requiere un ajuste al interior del Retail para poder enfrentar este cambio importante, ya que hoy en día el cliente ya no se comunica hablando, sino gritando y expresa su opinión, se quiera o no, sobre lo que dicen o hacen y deben hacer las empresas para lo cual estas deben estar preparadas para analizar y responder a la altura que se requiere.

## **7.7. Infraestructura**

En el modelo de negocio clásico del Retail, se ha hablado del envase y es aquí donde la infraestructura da, en gran medida, todas las virtudes que busca y desea el cliente para crear esta atmósfera, lo cual se conoce como infraestructura. El entendimiento de lo que hace sentir bien al cliente y la estandarización de esta infraestructura, ha sido uno de los mayores avances del Retail moderno en la búsqueda de mejorar la experiencia para el consumidor. Sin embargo esta misma estandarización, ha creado grandes problemas en la aplicación del modelo de negocio, provocando grandes problemas de rentabilidad que al final han deteriorado la propuesta de valor. La sobreinversión en infraestructura hace que los años de recuperación sean demasiado largos en los proyectos de Retail o bien le ponen una presión fuerte a los planes de venta, lo que hace que en lugares alejados, como en provincia, no llegue el Retail moderno. Por otro lado, las tarifas por m<sup>2</sup> de alquiler, a veces son demasiado altas, ya sea en ocupaciones *stand alone* o centros comerciales, para que las marcas o los Retail menores puedan ir a lugares menos densos o más alejados de los centros urbanos, incluso puedan ser

parte de centros comerciales, esto hace que la propuesta de valor del centro comercial no se ajuste a lo que necesita el cliente.

Lo que se debe tener claro es que la atmósfera para crear esta experiencia de compra es necesaria y se podría decir que es un “*must*” (obligación) del modelo, necesaria pero no suficiente. Sin embargo, hoy en día es impensable el Retail sin la modernidad de las instalaciones, las escaleras eléctricas, las áreas de estacionamiento, la tecnología, los medios de comunicación verticales como ascensores y escaleras eléctricas, etc., también el *lay out* claro, cómodo, amigable, con sentido de destino es imprescindible en el Retail y forma un eslabón muy importante en la planificación de la infraestructura.

El Retail peruano es pobre, por lo menos así dicen, entonces no se puede dar el lujo de no entender y administrar esta variable a cabalidad, ya que puede significar el éxito o fracaso del proyecto. La adecuación del tamaño de la infraestructura al lugar en que se establece es un conocimiento que se debe tener para ser exitoso en el interior del país, sin sobre invertir, pero tampoco subestimar al consumidor de otras latitudes más alejadas de la capital.

## **7.8. Precio y promociones**

Se definió en un principio que el consumidor, por un lado, quería mejorar su calidad de vida y este beneficio lo ponía en la búsqueda de la mejor experiencia de compra y enseguida experiencia del uso del bien/servicio. Sin embargo, también se ha mencionado en reiteradas ocasiones que este consumidor estaba dispuesto a entregar energía, tiempo y dinero en la búsqueda de satisfacción de esa necesidad insatisfecha y por esta razón fundamental se dijo que el consumidor buscaba conveniencia al satisfacer su necesidad, siendo el precio y la promoción el mayor símbolo de la conveniencia. Es decir, cuanto más se le ahorre dinero al consumidor, más conveniente será ese producto o servicio que satisface esa necesidad; por lo

menos así lo siente el consumidor, por lo tanto el nivel de precios y las promociones le dan al consumidor conveniencia buscada y deseada.

Hoy en día, las promociones son la acción más explícita de la entrega de conveniencia del Retail hacia el consumidor, las liquidaciones de temporada, las campañas “*hard selling*” (días Fantásticos, 48 horas de locura, los días R, los 2x1), han hecho que el Retail moderno se transforme en experto en armar promociones hacia el consumidor. Si se contabiliza las campañas promocionales que tienen las tiendas departamentales en Perú, estas superan las 60, esto quiere decir que hacen más de una por semana. Es elocuente que buscan dar conveniencia casi en el extremo, entregando en muchos casos rentabilidad para conseguir la afluencia del tan esperado consumidor hacia sus tiendas ya sean físicas o virtuales.

Incluso se podría decir que estas promociones se han transformado en un gran canal de comunicación en la cual el Retail interactúa con el consumidor.

## **7.9. Servicio al cliente**

Finalmente se ha llegado a la última variable que compone la propuesta de valor del Retail al consumo final; sin embargo, esta se ha dejado para el final no por ser menos importante, sino por ser quizás la más icónica y es lo que se desea reflejar con mayor énfasis. El centro del modelo de negocio es el cliente y por ende la propuesta de valor siempre debe ser pensada poniendo énfasis en la satisfacción de las necesidades del cliente, poniéndolo como eje central de todas las decisiones que se tomen.

Si la propuesta de valor está pensada para el cliente y se trabaja en el Retail para hacer feliz a este cliente, satisfaciendo sus necesidades; por el principio de acción y reacción, este beneficiaría con su presencia, acogida, compra y re compra, lo que redundará en venta y beneficios para la empresa y por ende dividendos para los accionistas, es por eso que el servicio al cliente es una de las variables más importantes ya que es ese el momento en el que se le demuestra al cliente por qué debe comprar en aquella tienda y no en otra.

Cuando pensemos en el cliente pensemos que todo lo que hacemos y dejamos de hacer debe beneficiarlo en el más amplio sentido de la palabra.

Por muchos años se ha dicho que para que el Retail sea rentable debe buscar la eficiencia operativa, y, después de 30 años que llevo trabajando en el Retail estoy convencido de eso. Sin embargo, también estoy convencido de que en la mejora continua de todo proceso en el Retail se debe de pensar en el cliente. ¿Cómo afectará cualquier mejora o cambio en los procesos?, ¿será realmente una mejora que le permita al cliente satisfacer mejor su necesidad? Esa es la pregunta que se debe hacer constantemente y si la respuesta es positiva, se habrá aportado a la propuesta de valor.

Con esto se concluye la presentación de la nueva propuesta de valor, pero falta esbozar una solución para el uso de los índices de gestión. En el capítulo, se concluye que se debe reconocer en la evaluación cuál es la causa y cuál es el efecto que los índices de gestión producen, para así entender que estos no son un fin, sino un medio de medición de rentabilidad o gestión del Retail.

“Una buena estrategia empresarial se mide en primera instancia en los resultados económicos que genera” (Carrasco, mayo-agosto de 2009). Efectivamente se ha mostrado todos los índices que se utilizan en el Retail para medir los resultados económicos, pero una estrategia no solo tiene objetivos cuantitativos o metas, sino también cualitativos y es ahí donde nace la pregunta: ¿cómo medimos la satisfacción de los consumidores” o dicho coloquialmente: ¿qué tan feliz son los clientes en nuestra tienda?, o ¿qué tan feliz los hicimos sentir después de visitar nuestra tienda?, o ¿cuándo usó alguno de los servicios en línea? Es por eso que es necesario que, además de medir cuantitativamente los resultados económicos a través de índices, se debe medir la satisfacción del cliente en todos los momentos de la verdad. Es decir, cuando busca la información (ZMOT) ya sea física u *online*, cuando decide cómo satisfacer la necesidad, entrando a la tienda frente a la góndola o anaquel, cuando compra el

producto a servicio que satisface la necesidad y por último cuando usa el producto, es decir su experiencia de uso. (Lecinski, 2011).

Según un análisis de Kantar World Panel realizado en el marco del Shopper & Retail Day, reveló que “para el 54% de los shoppers, lo más importante es que siempre estén los productos y marcas que buscan (surtido y variedad); un 53% valora la atención y la amabilidad; y un 53% también dijo que lo impulsan las promociones” (como se citó en Ochoa, 26 de septiembre de 2018, párr. 14). Entonces, se debe preguntar ¿qué tan satisfecho está el cliente?, por más que sea una empresa exitosa y que los índices de gestión sean muy buenos. Para medir esto se debe preguntar al cliente constantemente en cada uno de estos “momentos de la verdad” su grado de satisfacción. Una manera de hacerlo sería a través de encuestas, contratando empresas de investigación de mercado; otra manera más sencilla pero no menos efectiva, sería haciendo que el cliente responda preguntas muy simples *online*. Ahí se tendría un índice de satisfacción que se vería reflejado en el porcentaje de concreción de ventas. Otro índice podría ser el número de quejas de los clientes por falta de talla o color de un producto, esto se podría contrastar con el ROI y ambos ser el índice de gestión de los compradores.

Como se puede ver, existen índices que se pueden usar teniendo claro cuáles son los objetivos. Lo que tiene que quedar claro es que los resultados económicos solo miden el éxito económico del negocio, pero para que una marca sea querida y amada y sea parte de la vida de los consumidores se debe ir más allá que el simple éxito económico, se debe mejorar la calidad de vida de los clientes, en otras palabras, hacerlos felices.

## Conclusiones

A través de los capítulos anteriores se ha presentado el camino del Retail de los últimos 30 años en el mundo, haciendo énfasis en Perú. Se ha tocado puntos históricos, pero sobre todo se ha mencionado los cambios que ha sufrido el consumidor final en Perú y en el mundo. Hoy en día la sociedad se enfrenta a otro escenario con un entorno diferente, más competitivo y cambiante, donde suceden las cosas más rápido. Un consumidor más informado, más empoderado, más valiente, más exigente, donde la mujer ha asumido un rol protagónico. Se ha mencionado los modelos exitosos de Retail implementados en el mundo, las *Fast Fashion* como Zara, H&M y Forever 21 y como estas han cambiado el mundo. Walmart para ejemplificar la dominancia del tamaño y, como principal protagonista, el caso de Falabella con un modelo hecho a la medida de América del Sur. También, en reiteradas ocasiones se ha mencionado el problema del modelo de negocio como la excesiva atención en los índices de gestión, la búsqueda de la rentabilidad y la vorágine del Retail que hace que se pierda el objetivo principal: satisfacer al cliente a través del mejoramiento de su calidad de vida.

Se ha analizado a profundidad la propuesta de valor clásica hacia el consumidor final, encontrando los temas vigentes y los que han dejado de serlo y así se ha mostrado una nueva propuesta de valor que contiene nuevas variables a utilizar para poder satisfacer de forma más eficiente al cliente.

Hoy en día la sociedad se encuentra en una época de cambios, donde la transformación digital está presente todos los días. Probablemente, el modelo de negocios del Retail siga evolucionando y se tenga que seguir ajustando a la propuesta de valor para el cliente. Sin

embargo, lo que no puede cambiar es el objetivo y este es el cliente; no se puede perder de vista en ningún momento que la propuesta de valor es para satisfacer sus necesidades, no para que la empresa gane dinero. Se tiene claro que los ejecutivos y los accionistas deben ganar dinero y tener una rentabilidad por su trabajo y sus inversiones, pero para esto deberán tener su propia propuesta de valor que en ningún caso debe afectar la propuesta de valor del cliente. Mientras se tenga presente cuál es la causalidad y el efecto de esto, todos ganarán siempre y cuando el consumidor final esté satisfecho y feliz.

A través del capítulo 7, se ha esbozado un nuevo concepto del Retail Mix, el cual pone en el centro al cliente y presenta nuevas variables que lo componen para así poder construir una nueva propuesta de valor la cual debe ser adecuada para cada uno de los Retail, dándole distintos niveles de intensidad dependiendo del cliente escogido como público objetivo principal. De igual forma, se ha pensado en una propuesta de nuevas alternativas en la evaluación de los ejecutivos; se sabe que los índices de rentabilidad son muy importantes pero también se debe tomar en cuenta la medición de la satisfacción del cliente.

En conclusión, en esta investigación se ha tratado de mostrar una transformación del modelo clásico de negocios del Retail, poniendo énfasis en la nueva propuesta de valor para un modelo de negocio más ajustado a los tiempos de digitalización y de este nuevo consumidor.

## Bibliografía

- Apoyo & Asociados. (2016). *Saga Falabella S.A. Informe Anual*. Recuperado de [http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2016/12/saga\\_ca.pdf](http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2016/12/saga_ca.pdf)
- Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú [ACCEP]. (2016). *Los centros comerciales en el Perú: oportunidades de inversión*. Recuperado de <http://preciso.pe/wp-content/uploads/2016/06/ACCEP.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018). *Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019. Junio 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018.pdf>
- Batra, R. (2012). *Branding. Strategic Brand Management*. Lima, Perú: Seminarium.
- Bermudez, P. (2016). *Una mirada prospectiva de los resultados obtenidos por el Retail moderno*. Recuperado de [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/PE/Presentacion\\_GfK\\_Retail\\_2016.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/Presentacion_GfK_Retail_2016.pdf)
- Carrasco, A. (Mayo-agosto de 2009). Los Problemas de los Indicadores de Gestión: desde el presupuesto hasta el Balanced Scorecard. *Revista Egresados PAD*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2016 (LC/G.2684-P)*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40326/86/S1600799\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40326/86/S1600799_es.pdf)

Duryea, S. y Robles, M. (2016). *Pulso social de América Latina y el Caribe 2016: realidades y perspectivas*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/7863>

El poder adquisitivo sustenta el desarrollo del Retail moderno. (6 de abril de 2016). *Lampadia*. Recuperado de <https://www.lampadia.com/analisis/economia/el-poder-adquisitivo-sustenta-el-desarrollo-del-retail-moderno/>

García, K., Goray, S., Pandolfi, P. y Tejada S. (2008). *Marketing experiencial: importancia de lograr el contacto y relacionamiento con el cliente. Caso: Saga Falabella* (Tesis de maestría). Recuperada de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/273786/KGarcia.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2018). *Perspectivas y retos del sector Retail en el Perú*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Perú – Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2017* (Informe 001-PER-INEI-ENAH0-2017). Recuperado de [https://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/613](https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/613)

La evolución del retail a dos siglos de su existencia. (14 de noviembre de 2018). *Perú-Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/evolucion-retail-dos-siglos-existencia/>

Las cadenas de supermercados que no sobrevivieron en el Perú. (18 de abril del 2014). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/cadenas-supermercados-sobrevivieron-peru-311619>

Lecinski, J. (2011). *Ganando el momento cero de la verdad*. Recuperado de <http://marketingconinternet.com/descargas/zmot.pdf>

Lima no lidera en el gasto de familias en centros comerciales, sepa en dónde se gasta más. (12 de octubre del 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/lima-lidera-gasto-familias-centros-comerciales-sepa-gasta-117719>

Ochoa, V. (26 de septiembre de 2018). Variedad de productos y marcas se valora más en los supermercados. *Gestión*. P. 2.

Orrego, J. (9 de mayo del 2010). Historia de las tiendas por departamento en Lima (2) [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2010/05/09/historia-de-las-tiendas-por-departamentos-en-lima-2/>

Perú: La nueva clase media "consolida" el crecimiento de la economía. (21 de enero de 2014). *elEconomista América Perú*. Recuperado de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/5474903/01/14/Peru-La-nueva-clase-media-consolida-el-crecimiento-de-la-economia.html>

Pijuán, A. (Noviembre de 2016). Del supermercado al “concept store”: la revolución del retail. *Moda.es Dossier*. Recuperado de [http://www.modaes.es/files/000\\_2016/0001publicaciones/docs/dossierexitoretail.pdf](http://www.modaes.es/files/000_2016/0001publicaciones/docs/dossierexitoretail.pdf)

Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., García, N., Miu, R. y Vallejo, R. (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo\\_.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_.pdf)

Retail & Marketing Consultin. (s. f.). *Gestión Integral de Retail*. Recuperado de <http://www.rmconsulting.com.pe/public/>

Riaño, P. (Noviembre de 2016). Una mesa y una percha [editorial]. *Moda.es Dossier*.

Recuperado de

[http://www.modaes.es/files/000\\_2016/0001publicaciones/docs/dossierexitoretail.pdf](http://www.modaes.es/files/000_2016/0001publicaciones/docs/dossierexitoretail.pdf)

Riera, S. (14 de noviembre de 2016). De rentable a experiencial: dos siglos evolucionando el retail. *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.modaes.com/back-stage/de-rentable-a-experiencial-dos-siglos-evolucionando-el-retail.html>

Saga Falabella. (2015). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de

[https://s7d5.scene7.com/is/content/FalabellaPE/Inversionistas/SF\\_Memoria\\_Anual\\_2015.pdf](https://s7d5.scene7.com/is/content/FalabellaPE/Inversionistas/SF_Memoria_Anual_2015.pdf)

Santandreu, P. (s. f.). Modelo de negocio Retail e Implicaciones Financieras [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://seminarium.pe/blog/retail-8/post/modelo-de-negocio-retail-e-implicaciones-financieras-94>