



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**La Revolución de los Mayoristas y la reacción de los supermercados.  
Caso Walmart**

**Autores: Hernan Insua Shanly**

**Legajo: 21116**

**Mentor: María Fernanda Tamborini**

**Buenos Aires, 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Departamento Académico de Administración**

*Trabajo de Graduación para Licenciatura en Administración de Empresas*

**La Revolución de los Mayoristas y la reacción de los supermercados.**

**Caso Walmart**

Autor: Hernan Insua Shanly

Legajo: 21116

Mentor: María Fernanda Tamborini

Victoria, 30 de noviembre de 2018

---

Firma del Mentor

## Abstract

El Propósito de este trabajo de graduación es describir las acciones que tomó el retailer Walmart para recuperar y retener clientes que a partir de 2015 comenzaron a comprar en el canal competidor “Mayorista”.

Analizar esta problemática resulta importante debido a que se trata de una situación novedosa y poco explorada, que afecta en gran parte a los ciudadanos y consumidores argentinos.

Debido a cambios en la economía cotidiana, el perfil de los consumidores, el acceso a la información y reinversiones de formato por parte de los responsables de cada canal de distribución, las misiones de compra de los argentinos comenzaron a cambiar y como consecuencia también se acrecentó la competencia entre canales.

Para poder explorar el tema recientemente mencionado, se exploró una extensa cantidad de Informes de consultoras, opiniones de expertos del canal y papers relacionados al tema. No es menor mencionar que la posición de Ejecutivo de Cuenta de Procter and Gamble (P&G) para el retailer Walmart del autor de este trabajo de investigación permitió obtener información de primera fuente en infinidad de reuniones, charlas y visitas a tiendas que aportaron al desarrollo de este trabajo

Las principales conclusiones que pueden deducirse luego de haber realizado el trabajo son:

- Existe una caída de las ventas en el canal moderno (hiper y supermercados) debido a la pérdida de consumidores que ahora van al mayorista
- Se comenzó a dinamizar el mercado mediante las acciones proactivas y reactivas que ambos canales comenzaron a realizar.
- Walmart se interiorizó con la situación y realizó numerosas acciones para regularizar la situación.

**Palabras Clave:** Mayoristas, Retail, Supermercados, consumidores, precio, Walmart

# Índice General

Abstract .....	- 2 -
Introducción: Problemática y Justificación del estudio .....	- 4 -
Problemática .....	- 4 -
Justificación de las razones de estudio .....	- 6 -
Preguntas de Investigación .....	- 8 -
Pregunta de Estudio .....	- 8 -
Sub preguntas .....	- 8 -
Estrategia Metodológica .....	- 9 -
Tipo de Estudio.....	- 9 -
Capítulo 1: Introducción y Marco Teórico.....	- 11 -
El Marketing .....	- 11 -
El modelo de las 4p .....	- 11 -
Las 5 fuerzas de Porter .....	- 14 -
El Retail.....	- 17 -
El retail en Argentina.....	- 21 -
El Shopper y sus características .....	- 24 -
La problemática.....	- 25 -
CAPÍTULO 2: La Revolución de los Mayoristas.....	- 31 -
Nuevas tendencias y los Mayoristas .....	- 31 -
El mayorista en Argentina .....	- 33 -
CAPÍTULO 3: El contraataque de los supermercados .....	- 36 -
La reacción de los supermercados .....	- 36 -
La respuesta de Walmart .....	- 38 -
KVI – Key Value Items.....	- 38 -
Sistema de Comunicación de Precios y Promociones.....	- 39 -
Conversión de Tiendas a Mayoristas.....	- 40 -
Percepción de Ahorro en tiendas y Eficiencias operativas .....	- 40 -
Caso de Éxito: Chango Mas .....	- 41 -
El caso Walmart.....	- 42 -
Capítulo 4: Conclusiones .....	- 44 -
Anexos: .....	- 47 -
Bibliografía .....	- 56 -

## **Introducción: Problemática y Justificación del estudio**

### **Problemática**

Promediando el año 2017 el canal de comercios Mayoristas registraba su tercer año de crecimiento consecutivo (Ver Anexo A). Sin embargo, cuando un mercado alcanza un estado de madurez avanzado, es inevitable que el crecimiento de una parte no sea en detrimento de otra. Desde 2015 hasta 2017 el Value Share del canal mayorista en Argentina aumento de 12,8 a 13,5; un crecimiento importante considerando la segmentación actual del mercado. Por otro lado, los actores mayormente afectados fueron los jugadores del sector del retail; hiper y supermercados o canal Moderno. En el mismo periodo, las ventas de este canal se redujeron de 34,2 a 31,9. Esta variación de más de 2 puntos porcentuales es realmente significativa para un canal que luego de los años 90 se acostumbró solamente a crecer sus ventas. Además, desde el 2001 hasta el 2017 el canal mayorista logro aumentar su penetración más de 10 pts., llevándola hasta 29 pts. el año pasado (Nielsen, 2017). Se entiende como penetración a la cantidad de consumidores que han comprado en ese canal en el último año sobre el total de consumidores. Otro indicador importante en relación al fenómeno que se busca analizar es la lealtad, que se entiende como que porcentaje del gasto determina utilizar un consumidor en cierto local/canal. Desde 2015 a 2017 la lealtad en el canal mayorista creció de 15 a 19 puntos. (Kantar, 2017).

Habiendo expuesto variables importantes de mercado y comportamiento del consumidor en relación a la dinámica de los canales de distribución, ciertamente podemos entender que en el periodo de tiempo desde el 2015 hasta el 2017 el canal mayorista vio un aumento en sus ventas mientras que los super e hiper una reducción. Este crecimiento del sector mayorista se dio principalmente detrás del aumento de consumidores finales (CCR, 2016) Los consumidores empezaron a modificar sus hábitos de compra y ahora consideran a los mayoristas dentro de sus opciones de compra. Con la llegada del Gobierno de Mauricio Macri y el fin de la época de consumo y gasto excesivo, el consumidor, a pesar de no haber atravesado una crisis significativa como la del 2001, comenzó a modificar sus hábitos de compra. Ante un contexto de restricción

salarial y aumento inflacionario, los consumidores, amparados en una mayor disponibilidad de información en tiempo real, se volvieron mucho más cuidadosos y restrictivos con sus compras. Pero el crecimiento de los Mayoristas no fue solo una consecuencia de hábitos socioeconómicos. El canal mayorista comenzó un proceso de adaptación en sí mismo que colaboró a captar nuevos clientes en este nuevo contexto.

Ante esta situación de pérdidas, las grandes compañías de retail como Walmart y Carrefour se embarcaron en una carrera contra la pérdida de clientes. En un contexto donde la información es valor, los grandes retailers comenzaron a hacer “doble click” en la data disponible para buscar soluciones que les permitiesen contrarrestar las pérdidas.

Para ejemplificar la problemática actual, el trabajo de investigación se centrará en analizar en detalle el caso del retailer Walmart. Mas específicamente, mediante entrevistas y visitas a tiendas, se buscará aportar información relevante sobre cuáles fueron las medidas llevadas adelante por Walmart para recuperar terreno en el mercado.

## **Justificación de las razones de estudio**

La decisión de realizar la presente investigación se ve fundamentada en diversos aspectos que se detallan a continuación. En primer lugar, debe considerarse que el área de estudio, el “Retail argentino” es un sector de relevancia para todos los argentinos. Mes a mes gran parte de los ciudadanos argentinos se relacionan con los productos que las empresas/pymes ponen a su disposición en los diversos canales de venta. Los dos principales actores de este trabajo de investigación representan hasta un 42% del volumen de ventas de todo el país. Si consideramos solamente el canal moderno, donde nos estaremos centrando con la investigación sobre el caso Walmart, el mismo representa en promedio un 30% de las ventas totales de productos en Argentina (Kantar, 2017) Por ello resulta de gran relevancia agregar información sobre los comportamientos y estrategias que adoptan estas empresas frente a diferentes contextos. En segundo lugar, la investigación sobre esta problemática permite entender más sobre el comportamiento de los compradores argentinos y como las empresas de retail o mayoristas buscan satisfacer sus necesidades. Esto resulta importante para poder conocer el perfil de los compradores argentinos según cada canal. Entender las necesidades y consideraciones que tienen los compradores argentinos es importante a la hora de generar experiencias de compra exitosas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Tenemos que considerar que, si bien se trata de un tema relevante para todos los argentinos, al tratarse de una situación reciente y novedosa, la información académica disponible sobre esta problemática no es abundante. Por el contrario, si existen muchas notas e informes que aluden a esta situación. Este trabajo también tiene como objetivo poder aportar mayor claridad e información académica sobre el tema.

Por último, en un contexto como el actual, donde debido a la frágil situación socio económica del país la ecuación establecida sobre los comportamientos de compra se puede modificar rápidamente, las conclusiones de este trabajo de investigación pueden ser de utilidad para colaborar en la toma de decisiones de actores relevantes de la industria en cuestión. Estos actores pueden ser: empresas de consumo masivo, ejecutivos de empresas de retail o encargados

del sector mayorista e investigadores de comportamiento de shopper y mercado. Para concluir, por sus características, las conclusiones derivadas de este trabajo pueden sentar las bases y orientar la discusión sobre el tema para futuras investigaciones.



Universidad de  
**San Andrés**



## **Preguntas de Investigación**

### **Pregunta de Estudio**

- ¿Qué estrategia adoptó Walmart para frenar la caída de clientes que comenzaron a comprar en Mayoristas a partir de 2017?

### **Sub preguntas**

- ¿Cómo cambiaron los hábitos de los consumidores que potenciaron la migración hacia el canal Mayorista?
- ¿Qué cambios introdujo el canal mayorista que derivaron en un aumento de clientes?
- ¿Cuáles fueron las acciones reactivas y proactivas que inició el retailer Walmart para atacar la fuga de clientes hacia el canal Mayorista?



Universidad de  
**San Andrés**

## **Estrategia Metodológica**

### **Tipo de Estudio**

La presente investigación es de carácter descriptiva ya que busca “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno o fenómenos a investigar” (Sampieri, Fernández & Baptista, 1998). Desde esta perspectiva metodológica se describirá de qué manera Walmart, reacciona ante la pérdida de consumidores frente al proceso de “adaptación” que llevaron adelante las cadenas mayoristas.

Para ello, en primer lugar, se definieron las características de los principales actores del caso. Como ser, retailer, mayoristas y consumidores de dichos canales. Adicional a esto, se brinda una perspectiva contextual y temporal para entender las dinámicas sociales y económicas que inciden sobre los hábitos de compra de los consumidores. Luego de definidos los actores, el contexto y la problemática, se describen ciertas acciones que llevo adelante el retailer internacional Walmart para hacer frente al dilema planteado.

De este modo, se elige estudiar un único caso con el objetivo de entender el mismo y no diferenciarlo de otros. Los estudios de casos se realizan para hacer comprensible el caso (Stake, 1998).

El estudio de un caso no es la elección de un método sino más bien la elección de un objeto a ser estudiado, en este caso, el accionar de Walmart frente a una situación particular. En tanto el enfoque de investigación, un estudio de caso es definido por el interés en casos individuales antes que por los métodos de investigación utilizados (Stake, 1998)

Asimismo, la investigación es también de tipo explicativa, donde el interés se centra en explicar por qué ocurren ciertos fenómenos y en qué condiciones se dan los mismos. Se midieron las variables buscando relaciones causales, así como establecer y/o medir relaciones entre variables. Si bien el presente trabajo

se enmarca en entender y desarrollar los motivos del rumbo de acción de Walmart frente a sus consumidores y competidores, la intención desde el punto de vista del campo de estudio es promover la investigación de nuevos casos que permitan enriquecer la referencia sobre el tema en cuestión. En este sentido, y con el objeto de llevar a cabo un estudio acorde al problema planteado, se planteó un diseño de tipo no experimental, fundamentalmente sobre la base de que no se controlaron ni manipularon variables, no se utilizaron grupos de control, ni se pretendió medir la relación causa – efecto entre una variable independiente y una dependiente. Por el contrario, se utilizararon bases históricas de información y compilaciones de entrevistas para describir y explicar las variables, sus correlaciones e incidencias

Para el desarrollo de este estudio de mercado, se comenzó por realizar una investigación exploratoria, la cual empieza con las fuentes más disponibles y menos costosas” (Aaker, 2005) las cuales son denominadas como datos secundarios y son fuentes de información accesible para el investigador. Dentro de estas fuentes se encuentran libros, revistas, bases de datos, información del gobierno, ciber información, entre otras publicaciones, las cuales facilitaron la comprensión del problema planteado desde una visión mucho más amplia y contribuyeron con el diseño de la investigación y la estructuración del trabajo.

Los datos secundarios son aquellos que se han recolectado para fines distintos al problema que se enfrenta. Son de fácil acceso, relativamente económicos y de obtención rápida (Malhotra, 2004). En esta oportunidad se accedió a una gran cantidad de publicaciones sobre el tema, informes de resultados de investigadoras de mercado y consumo como CCR, Kantar World Panel, Nielsen etc. Se recurrió a opiniones de líderes de la industria, notas en diarios e investigaciones relacionadas al retail. Por último, pero no menos importante, desde hace 2 años que trabajo como Ejecutivo de Cuenta en Procter & Gamble para el cliente Walmart. Esta posición permitió obtener información y experiencia de primera mano en infinidad de reuniones y visitas a tiendas con el cliente Walmart. El periodo de estudio es coincidente con el periodo de la relación laboral con Walmart lo que facilitó entender la problemática en primera persona y vivenciar los cambios que se detallaran a lo largo del trabajo directamente en el campo de estudio.

# Capítulo 1: Introducción y Marco Teórico

## El Marketing

Conocemos al marketing como un proceso mediante el cual las organizaciones buscan satisfacer las necesidades del consumidor, con el objetivo de maximizar los beneficios tanto del consumidor como del productor. El marketing es “un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” (Kotler, 2001) Además, para lograr estos cometidos, el marketing analiza constantemente el comportamiento de los mercados y de los consumidores.

Considerando esta definición de marketing, se puede decir que esta área de la administración resulta relevante para el desarrollo de esta investigación, debido a que su estudio contribuyó a entender la problemática que vamos a analizar y, además, proveyó importantes herramientas que se utilizaran para el análisis de las variables en cuestión. Dicho análisis puede ser llevado adelante por medio de la utilización de técnicas o corrientes de pensamiento del marketing como el modelo de las 4P enunciado por E. Jerome McCarthy. A continuación, desarrollaremos cada una de las 4 variables de análisis (Ver Anexo B) para luego poder relacionarlas a los hechos que suceden en el contexto de la investigación. Además, con el objetivo de dar mayor entendimiento y contextualización al lector acerca de los actores del mercado que estaremos describiendo, nos apoyaremos en el desarrollo del modelo de las 5 fuerzas de Porter (Ver Anexo C).

## El modelo de las 4p

Hacia finales de los años 50, E. Jerome McCarthy (profesor de contabilidad de la universidad de Michigan), planteó que para que una empresa llegase a buen puerto necesitaba realizar un plan de marketing basado en la teoría de las 4P del Marketing. Esta teoría identifica a los 4 elementos más importantes de un negocio con una P y permite obtener una visión más global y

acertada de todos los aspectos que componen un negocio. A continuación explicaremos cada una de esas variables en relación al caso de estudio

### **Producto.**

En el mundo del Marketing, producto será todo lo tangible (bienes muebles u objetos) como intangible (servicios) que se ofrecen en el mercado para satisfacer necesidades o deseos. El producto es un paquete de características y beneficios que el cliente recibe al adquirir el producto. Este producto o servicio debe tener características bien establecidas como son colores, tamaño, duración del producto o servicio, etc. El producto tiene un ciclo de vida al igual que cualquier ser vivo, pero en este caso particular esto depende del consumidor y de la competencia. Este ciclo de vida cumple por 4 fases, que son: Lanzamiento, Crecimiento, Madurez y Declive.

En relación con la presente investigación, producto serán mayormente los bienes que los consumidores pueden adquirir en el piso de ventas como por ejemplo productos de limpieza o alimentos y bebidas. Por otra parte, los servicios que los retailers o mayoristas puedan proveer son la atención al cliente, la experiencia de compra, las facilidades de pago, etc. Es decir, todo lo intangible que se encuentre a disposición de los consumidores para llevar adelante su compra

### **Precio.**

La conformación del precio resultará en la erogación monetaria del comprador. Para elaborar el precio debemos determinar el costo total que el producto representa para el cliente, incluida la distribución, descuentos, garantías, descuentos, etc. Definir el precio nos permitirá conformar las estrategias adecuadas y determinar a qué segmento objetivo estaremos apuntando. Se debe tomar en cuenta que el precio también deberá reflejar el valor que tiene el producto para el consumidor o cuánto dinero está dispuesto a pagar alguien por un objeto o servicio. Considerando esto, puede existir una restricción monetaria o de valor percibido a la hora de acceder a un bien o servicio. En relación con el trabajo de investigación, entender la variable de precio resulta fundamental ya que es uno de los factores principales detrás de los cuales los consumidores deciden su canal de compra y la cantidad de dinero que gastan en ellos.

## **Plaza (Distribución)**

La distribución nos hablará del momento y las condiciones en las que llegará el producto a manos del cliente. ¿Dónde se comercializará el producto o el servicio que se está ofreciendo? en el caso de un producto ¿será distribuido al por mayor o al por menor? Estos detalles deben estudiarse cuidadosamente, ya que, al definir la plaza, determinaremos que tan fácil es adquirir el producto o el servicio para el cliente. En este trabajo la distribución de los bienes y servicios es eje central de la discusión. La problemática aborda un conflicto entre dos canales de consumo que se diferencian en gran parte por la distribución.

## **Promoción.**

Resulta de la forma de Comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la empresa, producto y sus ofertas. Para la promoción nos podemos valer de diferentes herramientas, como: la publicidad, la promoción de ventas, fuerza de ventas, relaciones públicas y comunicación interactiva (medios como internet).

A la hora de decidir donde realizar las compras la promoción de la institución es un factor importante. Considerando que los consumidores tienen restricciones motivacionales y presupuestarias, las acciones de promoción buscaran reducir las mismas para atraer más consumidores. Este trabajo de investigación dará cuenta de varias estrategias de promoción utilizadas por los principales actores para incrementar el tráfico y la lealtad de los consumidores en sus tiendas y consecuentemente elevar sus ventas. A fin de cuentas, Las diferentes estrategias de marketing que las empresas diseñan se alinean a lo que expresaba Milton Friedman, “La mayor responsabilidad de una empresa es generar utilidades” Para lograrlo, resulta clave recordar que “La finalidad de un negocio es hacer clientes” (Druker,2003). Por lo tanto, para cualquier organización resulta importante mantener una alta relación con sus clientes, con el objetivo de conservarlos y fidelizarlos.

La probabilidad de éxito de las relaciones con el cliente en una organización está relacionada a la organización de esta de forma sistémica. La organización debe

comprender al sistema como un todo, no cada elemento como individual. Todas las áreas se deben comprometer con la gestión de mantener y mejorar las relaciones con sus clientes, de lo contrario el nivel de servicio se verá afectado y la gestión que se pretende realizar no será efectiva

## **Las 5 fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para luego poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la articulación de 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como el microentorno, para luego contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macroentorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. El siguiente cuadro es un clásico esquema de las 5 fuerzas de Porter donde, según el contexto actual se mostrará la situación actual tanto del mercado de supermercados e hipermercados como del principal competidor, los mayoristas. A continuación, se detallará brevemente cada fuerza y su relación con el caso de estudio

### *Fuerza Proveedores*

En los supermercados la fuerza de los proveedores es mayor que en los mayoristas. La necesidad de promociones cada vez más agresivas, que son financiadas por los proveedores otorgan menos poder de negociación a los

supermercados. En contrapartida, los proveedores ven con mejores ojos a un canal que ha mostrado brotes de crecimiento y que tiene potencial de expansión. Los proveedores y grandes empresas empiezan a poner mayor foco en este canal ya que saben que para crecer necesitan de los puntos de venta mayoristas.

#### *Fuerza Clientes*

En un contexto de pérdida de ventas y consumidores los clientes pasan a ser cada vez más relevantes para los supermercados. En momentos donde hay baja demanda un cliente se vuelve mucho más estratégico. Nuevamente, debido al incremento de tráfico y penetración en los mayoristas, los clientes no son tan relevantes para este canal debido a que la demanda de sus productos es creciente.

#### *Productos sustitutos*

La disponibilidad de productos no es algo que pueda generar mayor disrupción entre ambos canales. Si, se sabe que los supermercados tienen una oferta más amplia y premium dentro de su surtido, pero es algo que el Mayorista tiene la capacidad de igualar. De la misma manera, el supermercado puede replicar el modelo de compra por bulto y cajas cerradas. Para ser más precisos, ambas acciones están siendo ejecutadas tanto por los supermercados como los mayoristas en este proceso de multicanalidad que se está gestando

#### *Nuevos Competidores*

Como se mencionó anteriormente, la industria del retail en argentina se encuentra muy atomizada. Las altas barreras de entrada y salida, debido a las erogaciones monetarias que implica el desembarco de una cadena mayorista o un supermercado hacen que esta fuerza sea relativamente baja para ambos. En el caso de los Mayoristas, debido a que es un canal en crecimiento, puede resultar más atractivo y estratégico con lo cual se le asigno un nivel de fuerza moderado.

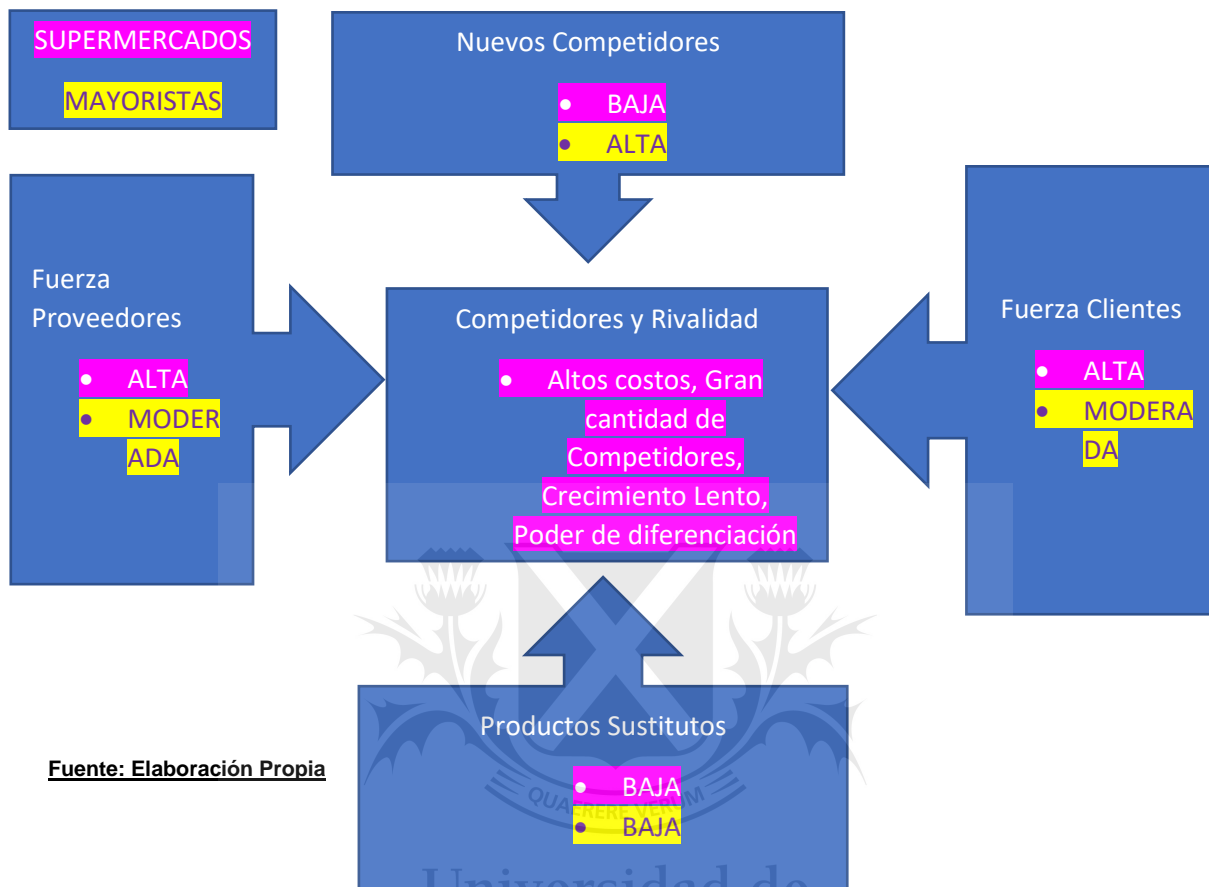
#### *Competidores y Rivalidad*



Probablemente esta fuerza resulte la más importante de las 5 enunciadas por Porter para el análisis de este caso. Siguiendo es desglose de la fuerza que enuncia Porter se puede comenzar con los costos fijos y de almacenamiento. En el caso de los supermercados, los mismos tienen altos costos fijos y de almacenamiento. Por el contrario, en los mayoristas los costos son menores al tener menos tiendas y menor cantidad de empleados por Mts cuadrados. Analizando la rivalidad y competencia, debido al estancamiento de las ventas en el sector del canal moderno se observa un sector mucho más dinamizado y competitivo que el de los mayoristas. Para concluir, se puede diferenciar al Mayorista del Supermercado en términos de diferenciación. A ojos del consumidor final, en la experiencia de compra y servicio esta mayormente todo inventado en el canal moderno. En el supermercado hay lugar para la innovación y diferenciación, pero los mayoristas están sacando mayor rédito de estas acciones detrás de la transformación de tiendas enfocadas al consumidor final. Para concluir, luego del análisis, se puede entender con mayor claridad como en este momento el momento de la industria resulta más favorable para el canal mayorista. Sin embargo, como destacaba Porter, estas fuerzas se encuentran en interacción y cambio permanente lo cual puede derivar en cambios en las características de cada industria/mercado en cuestión

Universidad de  
San Andrés

### Cuadro: Matriz de Fuerzas de Porter; Supermercados + Mayoristas



Fuente: Elaboración Propia

### **El Retail**

El Retail es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el retail. El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes. De este modo se diferencia de la venta mayorista, que implica la venta de un elevado volumen de unidades a un mismo comprador. Una segunda definición amplía el concepto más allá del simple acto de Venta. Se define al Retail como un conjunto de funciones que añaden valor a los productos y servicios los cuales son vendidos a clientes finales. Es decir, es una actividad de intercambio para conectar un punto de producción con punto de consumo. Los supermercados son uno de los grandes actores del sector de retail. Estas cadenas venden diariamente una enorme cantidad de unidades a miles de clientes.

El supermercado surge como tipología comercial en los inicios de la década de los años 30 del siglo XX la cual era una época caracterizada por la crisis mundial que se vivía en ese entonces. La “superproducción acompañada de un subconsumo, la falta de dinamismo en el mercado internacional, la especulación bursátil, el hundimiento del sector financiero y la crisis industrial son algunas de las causas de esta ya mencionada crisis. Después de esta época, ni los comerciantes mayoristas ni minoristas trataban de lanzar nuevamente el negocio del comercio, aun cuando contaban con las mercancías requeridas para lograrlo. Sin embargo, un comerciante llamado Clarence Saunders, tuvo la idea de poner las mercancías al alcance de los compradores y así, el comerciante solo tenía que cobrar y reponer los productos cuando se acababan. El cambio fue radical en ese entonces, ya que un solo empleado podía hacerse cargo de un volumen de venta muchas veces superior. Fue así como empezó a nacer el concepto de tiendas y supermercados.

Las cadenas que se dedican al retail disponen de una importante estructura. Por un lado, suelen contar con almacenes, depósitos o centros de distribución donde reciben los productos que compran al por mayor. Luego estos productos son enviados a los distintos locales comerciales o sucursales, que constituyen los puntos de venta donde acude al consumidor final a comprar la mercadería.

Esto supone que la gestión del retail es una tarea compleja, que requiere articular diferentes cuestiones. En este marco, la logística es esencial para el éxito de los negocios. Retomando el ejemplo de las cadenas de supermercados, si no existe una buena comunicación con los proveedores mayoristas o falla la distribución de los productos a los puntos de venta, el consumidor final tendrá problemas para realizar sus compras. No menos importante es el hecho de que en muchos retailers llega un punto en el que se toma la decisión de darle impulso a los mismos, de conseguir aumentar la cartera de clientes y de marcar diferencias con los competidores. Por eso, lo que optan por hacer es por contar con características específicas y ofrecer a los consumidores ventajas como las siguientes:

- Un sistema realmente eficiente de compra, así como un tiempo de espera mínimo en las cajas.
- Ubicación cercana y estratégica
- Instalaciones en buenas condiciones

- Constantes ofertas y promociones.
- Respuesta inmediata a posibles quejas.
- Atención al cliente exhaustiva y agradable.
- Una larga lista de precios bajos en productos de todo tipo.

La operación básica del supermercado es lograr volumen de ventas recurriendo a métodos tales como precios atractivos, técnicas de exhibición, autoservicio, facilidades convenientes y atractivas de compras, promociones y publicidad, inventarios grandes, pero bien regulados con respecto a rotación y adición de líneas diversificadas de mercancías incluyendo artículos no comestibles (M.M Zimmerman, 1955) Aunque actualmente la operación de los supermercados sigue siendo la misma, en los últimos años, las empresas de este sector han venido implementando diferentes estrategias para no sólo atraer a los consumidores a que compren sus productos sino también buscando una fidelización y una lealtad por parte de estos pensando en el futuro, fortaleciendo las relaciones entre ambas partes y convirtiendo a estos consumidores en clientes permanentes. Actualmente, el mundo ha experimentado fuertes cambios, por ser cada día más más globalizado y competitivo. Las personas empezaron a conocer el gran valor que tienen como clientes para las empresas y al notar que cada vez eran más las opciones disponibles en el mercado, comenzaron a hacer valer el servicio que estaban recibiendo y si este no se encontraba a la altura de sus expectativas, simplemente era necesario acudir a la competencia para mejorar la calidad de su experiencia de compra.

Para concluir podemos terminar de definir los dos actores principales de este trabajo sustentándonos en la definición que propuso Kotler (2003) de la siguiente manera:

Supermercado: “Operaciones relativamente grandes, de bajo costo, bajo margen, alto volumen y autoservicio, diseñadas para atender todas las necesidades de comestibles, productos para lavar, y productos para mantenimiento doméstico.

Hipermercado “Abarcan áreas de entre 80.000 y 220.000 pies cuadrados y combinan los principios de venta de los supermercados, tiendas de descuento y clubes de bodega. El surtido de productos va más allá de los artículos de compra

rutinaria e incluye muebles, electrodomésticos grandes y pequeños, ropa y muchos otros artículos. La exhibición es a granel, con un mínimo de manipulación por parte del personal de la tienda”

Mayoristas “Negocios independientes que asumen la propiedad de la mercancía que manejan. Se les conoce como intermediarios, distribuidores o casas de abasto de fábrica”

### **La aplicación del Modelo de las 4P**

A continuación, seguiremos con la contextualización del tema a desarrollar mediante un análisis comparativo gráfico de los dos actores principales de este trabajo de investigación en relación con el Modelo de las 4P. Estas figuras ayudarán a entender rápidamente las diferencias entre el modelo de negocios de un supermercado y el de un mayorista.

#### *Supermercados e hipermercados*

Precio	Producto	Promocion	Plaza
<ul style="list-style-type: none"><li>• Canal de compra accesible pero entre un 25% y un 30% mas caro que Mayoristas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Muy buena disponibilidad de producto y surtido</li><li>• Compra unitaria</li><li>•Exhibicion detallista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•High/Low ( Fines de Semana)</li><li>•Esporadicas</li><li>•Generan desconfianza en los clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Sectores Urbanos</li><li>•tiendas de cercania</li><li>•Muy al alcance</li><li>•Pisos de Venta inferiores a 20.000mts cuadrados</li></ul>

## Mayoristas

Precio	Producto	Promocion	Plaza
<ul style="list-style-type: none"><li>•Destinado mayormente a intermediarios</li><li>•Precio mas accesible del mercado</li><li>•25% mas barato que supermercados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Compra por Bulto</li><li>•Surtido acotado</li><li>•Exhibicion poco premium</li><li>•Tamaños Grandes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Precios bajos todos los dias</li><li>•Descuentos por Bulto</li><li>•Descuentos a dueños de locales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Sectores semi urbanos</li><li>•Necesidad de movilidad</li><li>•Grandes superficies ( mayores a 20.000 mts. cuadrados)</li></ul>

**Fuente:** Elaboración Propia

## El retail en Argentina

El sector supermercadista argentino viene cobrando un papel destacado como actor económico en las últimas décadas, principalmente debido a su dinámico crecimiento que ha impactado directamente en las formas de comercialización, en la demanda de empleo y en la conformación de precios en la economía cotidiana. Como negocio enfocado al mercado interno, el sector se encuentra altamente asociado con la marcha de la economía argentina. Los supermercados han venido desplegando estrategias de expansión que han incluido tanto la multiplicación de los locales (o bocas de expendio) así como también en diversificar las formas de gestionar la adquisición de las mercaderías, para maximizar la rentabilidad empresarial. Este sector se ha ido expandiendo a lo largo del tiempo, con una concentración que se encuentra en poder de pocas empresas, las cuales son Carrefour, Cencosud, Coto, Walmart, La Anónima, Nexus Partners y Casino; siendo las 4 primeras las que poseen el mayor número de establecimientos comerciales y las de más alta facturación. Estas empresas, aunque reúnen sólo el 15% del total del total de bocas del país, tienen la capacidad de vender el 58% del total de alimento y bebidas de la Argentina. La dimensión económica de estas empresas les ha conferido un posicionamiento

privilegiado en el mercado, con mejor posicionamiento para la negociación con proveedores y para captar mayores ganancias.

En 1965 se lanza el primer “supermercado total” en Argentina, al ver que los negocios de venta minorista en grandes superficies estaban dando resultados, pero al concentrarse en crecer rápidamente, el sector había entrado en una carrera de aperturas y varias de las localizaciones fueron equivocadas. Otras empresas, con su expansión, pusieron en evidencia sus inadecuados recursos gerenciales y administrativos. Para casi todas, el “mix” de ventas no era el óptimo, ya que tenían una participación excesiva de los alimentos y de los productos de consumo, de baja rentabilidad. La fragilidad del sector se originaba también en la falta de experiencia empresarial, la inexistencia de cadenas de producción, almacenaje y distribución modernos, una baja penetración del automóvil a nivel familiar y una red de comercio tradicional de gran penetración a nivel barrial.

En 1980, la política económica se orientó a reducir la intervención del Estado y, fundamentalmente, a controlar la inflación, que desde 1975 era superior al 160% anual. El comercio se abrió a la inversión extranjera y se permitió el giro al exterior de las utilidades empresariales. Esta política económica animó a las inversiones en el sector comercial, incluyendo las de capital extranjero. Con la implantación de Carrefour en 1982 se inició la llegada de las cadenas internacionales de venta de alimentos a la Argentina. Esta cadena poco a poco fue expandiéndose hacia Capital Federal y hacia el interior del país; abriendo nuevos negocios incluyendo el primer supermercado en un shopping y adquiriendo supermercados de otra cadena. El ingreso de Carrefour también significó un cambio en la metodología de negociación del supermercadismo en Argentina, sustentado en negociaciones anuales con alto nivel de presión y demanda de fuerte inversión en el punto de venta.

En 1987, COTO que había iniciado como una red de carnicerías, decidió expandirse y abrir su primer supermercado. Al mismo tiempo se impulsó una serie de inauguraciones en Capital Federal y Gran Buenos Aires, a la que se sumó el alquiler de los locales de la cadena El Hogar Obrero. Esta decisión estratégica tuvo como resultado la triplicación de la facturación y permitió a la cadena dar el salto para proyectar propuestas de avanzada como las que se están gestando en la actualidad. Su estrategia se sustentó en precios bajos,

dirigiéndose al consumidor de bajos y medianos ingresos. En 1988, llegó al país Makro, la reconocida compañía mayorista de origen holandés, iniciando su actividad en la provincia de Buenos Aires. Hoy está presente en los principales centros urbanos del país, convertida en una de las organizaciones mayoristas más importantes en la provisión de una amplia y adecuada gama de productos alimenticios y no alimenticios para clientes profesionales. La entrada de Walmart en Argentina se produjo en 1995, con la inauguración de un local en Avellaneda. Al igual que Carrefour, la empresa fue creciendo rápidamente y fue gracias a la premisa y base de su éxito desde el principio de trasladar los ahorros generados a los precios finales que pagan los clientes, en un marco de integridad y respeto. Entrando ya a discutir la situación actual del sector; en la década del 90 este tuvo su mejor momento ya que las empresas contaban con una alta participación de mercado al ser atractivas para los consumidores por lo novedosas que eran. Sin embargo, a principios de la década del 2000, con la crisis que afectó al país, el sector pierde una gran parte de la participación de mercado que tenía debido a la caída del poder adquisitivo de los consumidores. En el año 2003, llegaron al mercado los “supermercados chinos”, los cuales al ser negocios de proximidad fueron atrayendo cada vez más a los consumidores que buscaban ahorrar su dinero en tiempos de crisis, adquiriendo exclusivamente los productos básicos de la canasta familiar. Además, este tipo de supermercado cuenta con la ventaja sobre las grandes superficies de ser atendido casi siempre por sus dueños, los cuales tienen una mentalidad de gran sacrificio en el trabajo y tienen una capacidad de asociación mayor. Para el año 2005, los hipermercados y supermercados estaban en debacle; debido a esto, las empresas del sector comienzan a generar estrategias de precios bajos, estrategias para generar tráfico en los locales y estrategias para mejorar el share y el volumen de ventas. No obstante, el costo económico de estas estrategias era muy alto y un tiempo después, los descuentos empezaron a achicarse y a perder valor para los clientes; estas estrategias ya no estaban teniendo el efecto ni los resultados esperados. Como consecuencia, las empresas del sector se replantearon las acciones y estrategias que venían implementando y empezaron a negociar con los proveedores y a innovar en mejoras en el servicio para la satisfacción de los clientes y consumidores.



Esta breve introducción a la industria del Retail en Argentina sentará las bases para entender el contexto en el cual operan dichas empresas y también para dar claridad introductoria a la problemática que buscará desarrollar este trabajo con la situación que de baja de ventas y pérdida de clientes que los supermercados empiezan a experimentar desde el 2015 hasta los tiempos actuales.

## **El Shopper y sus características**

Como ya comentamos anteriormente, la competencia entre los retailers y canales es cada vez más intensa. La disponibilidad de información es mayor a la que teníamos años atrás y hoy en día podemos mes a mes registrar las pérdidas o ganancias que cada negocio tiene en términos de penetración de hogares, ventas en valor y unidades y hasta fidelidad de los clientes. En ese sentido, debido a que para crecer en tamaño ya no es posible continuar con la apertura de más tiendas, los retailers saben que deben ganar ventas de otros canales o competidores o fidelizar a sus actuales consumidores para incrementar la posibilidad de que los mismos aumenten su gasto. En consecuencia, hoy más que nunca, resulta clave tener un conocimiento muy preciso de quienes son

En ese sentido, podemos definir al marketing enfocado en el consumidor como el proceso que nos permite conocer profundamente las necesidades, comportamientos y hábitos de compra del Shopper, y nos revela información, que, al ser cruzada con los hábitos y ocasiones de consumo, nos permite detectar las oportunidades (Insights) y diseñar acertadas iniciativas para incrementar nuestras ventas, tanto de las marcas como de la categoría, en mercados altamente competitivos.

Según la teoría de los consumidores expuesta por el economista Perloff (2014), éstos actúan de manera racional, buscando siempre el mayor beneficio posible, es de esta manera que evalúan sus restricciones presupuestales y calculan la mejor combinación de productos que puedan comprar y que les genere la mayor satisfacción posible.

Otro punto de vista sobre la elección de compra se puede observar desde el Marketing, en donde Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) definen que “existen

cuatro factores psicológicos principales que determinan la elección de compra de una persona y son: motivación, percepción, aprendizaje y creencias, y actitudes”

Está comprobado que el 80% de las decisiones de compra se toman dentro de la tienda, por ello, la experiencia de compra y la presencia de marca y exhibición de productos dentro del punto de venta es cada vez más importante para intentar capturar al consumidor. En relación al tema, Leandro Donoso, gerente de investigación de mercado de Procter & Gamble Argentina comentaba: “Richard Taler, economista ganador del premio Nobel descubrió que somos muy malos para tomar decisiones. Él dice que el cerebro humano está diseñado para equivocarse y que es muy fácil de engañar ya que ante la opción fácil y la sabia en general se va a inclinar por la primera” luego Donoso añade, “el entorno, lo que nos rodea y el diseño de las opciones que se nos presentan a la hora de comprar llevan a que tomemos decisiones distintas a las que habíamos pensado originalmente”

Para concluir, luego de expuestas las implicancias del shopper en las tiendas podemos tener más claridad sobre porque resulta tan importante para los retailers tener conocimiento en profundidad de quienes son sus compradores y consumidores para poder descifrar sus necesidades, guiarlos a sus productos en el punto de venta y luego poder fidelizarlos. En relación con el foco de este trabajo de investigación vamos a ver como los cambios en los hábitos de compra de los consumidores determinaron acciones puntuales por parte de los mayoristas y retailers para intentar seguir captando a los shoppers. Asimismo, vamos a ver como gran parte de las decisiones que día a día toman los encargados de llevar adelante los canales de consumo están orientadas a establecer una relación de fidelidad entre sus tiendas y los consumidores.

## **La problemática**

Para comprender la dinámica actual que se presenta en el Canal Mayorista en Argentina, resulta importante mirar unos años hacia atrás para poder comparar el comportamiento del consumidor o shopper a través del tiempo. Durante la crisis de 2001 y 2002, el canal mayorista tuvo significativa relevancia. Debido al contexto socio económico y la fragilidad de la economía,

se buscaban precios bajos y crecía la modalidad de compra por “stockeo” de productos a través de compras más comunitarias y no tan personalizadas. Pero esa situación fue sobre todo coyuntural. En cambio, si nos referimos al periodo de análisis actual, entre 2015 y 2017 no hubieron grandes crisis o disrupciones socio económicas marcadas, sino que los cambios en los hábitos de los consumidores y la adaptación de los mayoristas determinaron las actuales variaciones de gasto y frecuencia del canal moderno (super e hipermercados) a los locales mayoristas.

En el Anexo D podemos observar el crecimiento histórico de penetración que viene teniendo el canal de mayoristas. Vemos como luego de cada periodo de crisis aumenta su base, pero luego sabe mantener a esos consumidores a través del tiempo mediante la fidelización. Desde 2015 al 2017 la fidelidad de compra de los consumidores en el canal mayorista paso de 15 a 19 puntos. Un incremento de 4 puntos que demuestra como los mayoristas no solo lograron atraer más consumidores, sino que también los convencieron de continuar comprando en sus tiendas. (Anexo E)

Durante el último año, el 30% de los hogares realizaron compras en tiendas mayoristas, 8% más que el año anterior. Del total de estos consumidores, el 53% lo hace forma semanal o aún más seguido detalla un informe publicado por Nielsen. Entre los resultados arrojados en este estudio, también se determinó que la principal razón es la búsqueda de precios más convenientes, ya que la percepción de ahorro que otorgan los mayoristas llega a ser de entre el 10% y el 30%

Alfredo Sainz (2017) con su nota en el diario La Nación dio un disparador inicial a este trabajo de investigación. El mismo, ejemplificaba muy bien las diferentes instancias de la problemática a estudiar. A continuación, repasaremos los principales puntos de este artículo que brevemente nos sitúa temporalmente y brinda un marco contextual importante para entender la problemática que se investiga.

Cuando el bolsillo se achica los mayoristas se agrandan comenzaba su redacción Sainz. Al igual que paso en 2002, luego de la fuerte crisis socio

económica que ya es de público conocimiento entre los argentinos, cadenas de Mayoristas como Vital, Makro Diarco y Maxiconsumo supieron reaccionar rápido a un contexto de alta inflación y estancamiento de la demanda. Los Mayoristas Argentinos rápidamente adaptaron su propuesta comercial a las necesidades de un cliente mucho más sofisticado e informado, que ya no se deja seducir por las promociones y las ofertas y hasta incluso las percibe como engañosas. Traccionado por una agresiva política de precios, menores márgenes de ganancia y una reconversión de tiendas para hacerlas más amigables al consumidor final, en los últimos dos años, los mayoristas se consolidaron como los ganadores en un mercado como el del consumo masivo que sigue sin dar señales claras de una reactivación. En este primer desarrollo podemos empezar a entender y a relacionar los hechos con la teoría de las 4p y a las condiciones del shopper. Los consumidores empiezan a cambiar de canal de venta (plaza) principalmente impulsados por decisiones de precio y promoción.

Contrario a esto, el consumo en los formatos supermercados minoristas cayó, según las consultoras privadas en el primer semestre del año 2017, 4,5% aproximadamente. El nuevo escenario de mayoristas ganadores se tradujo en una fuerte pérdida en la participación en las ventas totales del llamado canal moderno (Hiper y supermercados, tiendas de descuento, etc.) y un éxodo de una porción importante de los consumidores finales hacia los autoservicios mayoristas. De acuerdo con un estudio de la consultora privada Kantar World Panel la penetración del canal mayorista en los hogares argentinos es prácticamente similar a los de los hipermercados y el cambio en los hábitos de los consumidores llegó para quedarse. En este nuevo contexto donde los mayoristas adaptaron su experiencia de compra para consumidores finales “Los hogares probaron la compra en el mayorista, y ahora le destinan mayor parte de su presupuesto que antes. En un estudio cualitativo realizado por Kantar encontramos que el 44% de las familias declaró que seguirá comprando en el mayorista como su canal de compra habitual afirmó Federico Filipponi, director comercial de Kantar World Panel

En el sector mayorista comparten el optimismo y reconocen que el cambio se explica tanto por factores propios como externos. Los hipermercados perdieron

en los últimos años entre 10 y 15 puntos de volumen y ante esa coyuntura optaron por subir los márgenes de ganancia para mantener la rentabilidad. Al menos por ahora no se animaron a bajar los precios para ver si de esa manera pueden recuperar los volúmenes de venta señaló Alberto Guida, presidente de CADAM (Cámara que reúne a los supermercados mayoristas)

A los supermercados tradicionales les costó darse cuenta del cambio en el humor y las características de los consumidores que ya no se dejan tentar por las mega rebajas y las promociones del tipo 70% de descuento en la segunda unidad o 3x2. La variable clave hoy es el precio final, todo lo demás acompaña. En el caso de las promociones solo el 45% consideran que las promociones son convenientes y el 73% cree que los supermercados aumentan los precios antes de lanzar una promoción explica Osvaldo del Rio director de la consultora Scentia. Los mayoristas no dudan de que estamos ante un nuevo consumidor. “Lo que estamos viendo es un consumidor más especulativo, que ya no se deja tentar por el descuento que ofrece un supermercado y que reparte la compra en más canales de compra. Visita al mayorista, pero también elige comprar la carne en un frigorífico con venta al público o que busca vinos en los autoservicios chinos” asegura Javier Vilela, gerente Gral. de Diarco, una de las principales cadenas mayoristas. Estas aseveraciones se relacionan directamente al estudio de las características del shopper enunciadas anteriormente. Claramente, podemos observar como un cambio en los factores de decisión de compra de los consumidores determina movimientos importantes en los volúmenes de compra de cada canal de venta.

El consumidor al que hacemos referencia y que abandono el hipermercado para empezar a comprar en el mayorista está dispuesto a resignar experiencia de compra por precio. “el consumidor del mayorista no dispone de cosas placenteras como el horario extendido, aire acondicionado, o un salón de buenas prestaciones. El placer de su compra llega cuando ve el ticket final” explicaba Eduardo Pochinki, presidente de Vital, que en sus veinte locales mayoristas atiende un 30% de consumidores Finales.

De acuerdo con un estudio de Kantar World Panel, los mayoristas ofrecen en promedio precios entre 7% y 15% más bajos que los de un hipermercado. A la

hora de explicar esta política de precios no hay ningún misterio. Si Vital Diarco o Yaguar tienen precios más competitivos es porque sus costos operativos rondan el 1% contra el 30% de una cadena de supermercados. “al trabajar únicamente con 20 o 30 sucursales grandes los mayoristas tienen menos costos logísticos que un supermercado que cuenta con más de 100 o 200 tiendas de menos superficie. A esto se le suma que sus costos laborales son menores porque requieren menos personal. En promedio, el costo operativo de un mayorista es un 50% inferior al de un hipermercado. Sumado a esto, también existe una cuestión de diseño en la estructura de precios de compra de mercadería que tienen los Mayoristas. Entendiendo que el canal mayorista funciona como un intermediario entre proveedores y encargados de venta de otros canales que luego deben vender sus productos en sus tiendas los proveedores históricamente indican precios sugeridos hasta un 25% más bajos que a los supermercados. Cuando el consumidor final comienza a hacer sus compras en el mayorista puede encontrar este beneficio directamente en las góndolas. Esta estructura de precios también deja al canal mayorista con una estructura de márgenes también más baja, aproximadamente un 10% menos vs el canal moderno.

Históricamente, para la industria, los mayoristas ocuparon un papel secundario frente a los hiper y super que eran sus grandes clientes. Este panorama, sin embargo, empezó a cambiar a partir del crecimiento sostenido que vivió el canal mayorista en los últimos años. “Hoy el canal logra otra relevancia para la industria y cada vez son más las empresas que incorporaron ejecutivos de cuenta para atender a las grandes cadenas de Mayoristas, asegura Diego Gizzi, Gte. de retail de la consultora Nielsen. Los mayoristas destacan este cambio en la relación con sus grandes proveedores. “la industria se dio cuenta de la llegada que tiene el mayorista al consumidor final y empieza a hacer actividades pensando en el Canal. El mayor cambio pasa por el packaging. El modelo Costco es cada vez más común y cada vez son más las marcas que ofrecen presentaciones intermedias entre la típica del consumidor final y el bulto. Son presentaciones pensadas para la compra mensual de una familia, explican en Vital. Pero el éxito no vino solo. Para lograr esto, el mayorista ha tenido que transformarse y adecuarse a un consumidor final exigente y mucho más informado. A través de

diferentes estrategias como adecuar sus góndolas, espacios de compra y líneas de checkout, asemejándose cada vez más a los super o hipermercados. Por ejemplo, de bultos cerrados, cajas y pallets, se pasó a exhibir estratégicamente las categorías y se comenzaron a detectar los productos clave del negocio para ponerlos a mejor alcance de los compradores



Universidad de  
**San Andrés**

## **CAPÍTULO 2: La Revolución de los Mayoristas**

### **Nuevas tendencias y los Mayoristas**

Kantar World Panel (2017) brinda información muy precisa sobre lo que llamaremos “la revolución de los mayoristas” en su informe “Cash and Carry Blooming and Blooming”. El informe, que da información muy precisa sobre las tendencias del canal de mayoristas en LATAM, asegura que lo que supo ser un canal de venta exclusivamente para clientes comerciales indirectos ahora vende directamente a 46 millones de hogares y consumidores finales en América Latina refiriéndose al canal de Mayoristas. Los consumidores finales están optando cada vez más por comprar en este canal y el 44% de la población compra algo de un mayorista al menos una vez al año. Las ventas en valor del formato crecieron 20% en 2017, impulsadas principalmente por Brasil y Argentina, que entre ellas representan el 80% del gasto total. El canal también está aumentando su presencia y penetración, sumando 1.6 millones de nuevos hogares en LATAM. Estos incrementales se registran en toda la región excepto en Perú y Ecuador. En consecuencia, solo en 2017 el canal mayorista representó el 8.2% del gasto total de los FMCG (Fast Moving Consumer Goods) de los consumidores en la región.

Este es un formato que cobrará mayor importancia para las marcas y proveedores. El canal está creciendo logrando adaptarse con éxito para servir mejor al cliente final, brindar una experiencia de compra mejorada, perfeccionando sus comunicaciones, surtido, formatos de tienda y ofertas de productos

A nivel mundial, los consumidores se están enfocando en tener experiencias de compra simples y satisfactorias donde puedan encontrar mayor valor y conveniencia. Estos tres factores, sumado a la constante presión sobre los salarios y presupuestos familiares están influenciando y determinando la operatoria de las empresas que buscan triunfar en LATAM. Esta operatoria incluye los canales que seleccionan para vender sus productos y mediante los cuales los consumidores alcanzan sus productos.



Recientemente el canal mayorista se reafirmó fuertemente en LATAM. El value share de gasto en productos de FMCG aumento de 7.4 a 8.2 durante 2017, una tendencia de crecimiento que se encuentra por encima de las cifras del canal de “discounters”. Alimentos y Limpieza y Cuidado del Hogar son las dos categorías que registran mayores crecimientos. El estudio estima que más de la mitad de las familias de Latinoamérica visito un mayorista al menos una vez por mes en el último año

### *¿Quienes compran en el Mayorista?*

El aumento de la relevancia del canal mayorista es parte de una tendencia global. Este Canal incremento sus ventas (en valor) 4.1% durante 2016 a nivel global. En 2017, dentro de LATAM, Mayoristas fue el segundo canal de mayor crecimiento con un 20% de incremento en las ventas (Ver Anexo F)

En Latinoamérica los Mayoristas son populares para consumidores de todas las regiones, no solo de las áreas suburbanas como en otras partes del mundo. Asimismo, la cantidad de viajes de compra que realizan los consumidores al mayorista también está aumentando. Hoy en día se estima que cada hogar visitará por lo menos una vez al mes el mayorista.

Los consumidores van al mayorista principalmente para comprar Productos Frescos y productos de consumo masivo (FMCG). La misión de compra es para stock y no para reabastecimiento eventual. A esto se lo suele llamar bulk up o stock up. Dicha misión de compra es similar a la de los consumidores de hipermercados y supermercados, lo que resulta en un incremento de la competencia entre ambos canales, principal foco de discusión de este trabajo.

Los consumidores de C&C son extremadamente leales. 68% del crecimiento del canal proviene de consumidores que ya asisten al mayorista e incrementan su frecuencia de compra y su gasto total en una comparación interanual. También es importante mencionar, que la exclusividad de compra en mayoristas también está creciendo en todo LATAM. Como consecuencia, muchos consumidores directamente dejaron de comprar en hipermercados y supermercados. Específicamente, Argentina registra un crecimiento interanual del 17.5 % en las ventas de los mayoristas.

### *¿Porque el formato es tan conveniente?*

El canal mayorista ofrece una gran ecuación de valor en Latinoamérica. Los mismos ofrecen un buen diferencial de precio sumado a la oportunidad de comprar una gran cantidad de marcas líderes. Se estima que los precios en C&C se encuentran por debajo de los hipermercados y supermercados en aproximadamente entre un 7% y 15%. En Argentina y Brasil los precios suelen ser levemente superiores ya que en muchas tiendas ofrecen un surtido más premium

A pesar de ofrecer los productos a un precio promedio menor, los mayoristas destinan más del 80% de su surtido a productos premium y de marcas super reconocidas. Esto la diferencia del formato de hard discounters que se focaliza en la venta de productos de menor calidad. Otro factor importante a favor de los mayoristas es que logran cubrir diferentes misiones de compra. Su principal foco son las grandes compras de stock y reabastecimiento para comerciantes, pero también ofrecen productos de manera unitaria para poder cubrir las misiones de reposición y proximidad, factor que está logrando aumentar la base de consumidores finales.

También se desarrolla en Latinoamérica la tendencia del consumidor hacia el valor y la conveniencia. Como resultado, las tiendas mayoristas incrementaron su share de gasto de 7.4% a 8.2% en 2017.

### **El mayorista en Argentina**

A continuación, luego de introducir las principales características del canal Mayorista y las tendencias a nivel Global y Latinoamericano, nos concentraremos en intentar comprender con mayor detalle cuales son las características del canal mayorista y sus clientes dentro de Argentina. Para ello, nos basamos en un informe de Nielsen que provee información relevante al respecto.

El shopper de hoy en día está mucho más informado y sabe racionalizar la compra. Utiliza principalmente los medios y la tecnología para enterarse de promociones, buscar las mejores alternativas para hacer sus compras y hasta escuchan las opiniones de sus pares en función de sus experiencias a través de las redes sociales, por ejemplo. Esto nos lleva a tener un consumidor altamente

informado que está en permanente búsqueda de experiencias de compra más convenientes. En ese sentido, el canal mayorista se ha convertido en una opción muy considerada para quienes buscan principalmente precios bajos.

Una última encuesta de Nielsen indica que del total de encuestados que concurren al canal Mayorista para hacer sus compras para el hogar, el 90% lo hace para su propia casa, y el 10% lo hace de forma comunitaria, sumando por ejemplo dos o más hogares de familiares o amigos. Otro dato que se arroja es que el 53% lo hace forma semanal o aún más seguido y se sabe que la principal razón es la búsqueda de precios más convenientes, ya que la percepción de ahorro que otorgan este tipo de cadenas llega a ser de entre el 10% y el 30%.

*¿Cuál es la razón principal de elección de este Canal?*

Entre los resultados arrojados por la encuesta, también encontramos que la principal razón por la cual una familia elige el canal mayorista es la búsqueda de precios más convenientes, ya que la percepción de ahorro que otorgan este tipo de cadenas llega a ser de entre el 10% y el 30%. Se desprende de un estudio de la consultora privada CCR que tanto para el consumidor final como el comprador minorista el impulsor de compra más fuerte para visitar el Mayorista es el precio final al que pueden adquirir los productos (Ver anexo G)

*Productos de mayor consumo en el Mayorista*

Los primeros sondeos que arroja el reciente Índice Mayorista de Nielsen, indican que los productos que se adquieren con mayor frecuencia son principalmente los alimentos básicos. Las categorías de limpieza, cosmética y tocador tienen una frecuencia de compra un poco menor, pero destacable de todos modos. Entre enero y abril de 2017, los alimentos (tanto básicos como no básicos) representaron el 44% del peso del total de la facturación, siendo yerba mate y aceites comestibles los productos que más pesan en la facturación del canal.

*Consumidor final en Las tiendas Mayoristas*

Específicamente en Argentina, hoy el tráfico de consumidores finales ha crecido hasta un 50% en algunos mayoristas, con un promedio de 17 productos en cambio por compra, donde el 44% son alimentos.

*Factores de Éxito de las nuevas tiendas mayoristas en Argentina*

- Enfocados en consumidores finales
- Innovación de formatos para estar cerca del consumidor
- Aumentar la lealtad
- Mejoras en el surtido
- Experiencia de compra renovada



Universidad de  
**San Andrés**

## **CAPÍTULO 3: El contraataque de los supermercados**

### **La reacción de los supermercados**

Como se explicitó anteriormente, el canal moderno (hiper y super) resulta ser el principal afectado por el crecimiento del canal mayorista. Los grandes retailers ven como sus clientes reducen su frecuencia de compra, su lealtad y su nivel de gasto en las tiendas del canal moderno. En el siguiente Capitulo entenderemos primero a nivel general y luego en el caso particular de Walmart, cuáles fueron las principales acciones y estrategias que se llevaron adelante para contrarrestar la perdida de Ventas.

Frente a los números expresados, algunas cadenas de supermercados decidieron apostar por desarrollar otros formatos, acercándose al mayorista y ofreciendo todos los días precios que “garantizan” ser el mejor valor del mercado. Estas nuevas estrategias, intentan dejar atrás el boom promocional del 2x1 o segunda unidad al 70% que había resultado anteriormente y comienzan a acercarse a un perfil de promoción del tipo “precio final mayorista” o “compra por bulto”

Para recuperar a los clientes que perdieron en el último tiempo, los supermercados están apostando a una vuelta a sus orígenes. “Para recuperar terreno el hiper tiene que volver a ofrecer buenos precios todos los días y terminar con las promociones que ya probaron sirven para atraer gente los fines de semana pero que no traccionan ventas incrementales porque el consumidor llega muy disciplinado y solo se lleva los artículos que están en oferta”, explica Patricia Sosa, Ex CCR (Consultora Privada). Aunque tardo en llegar, los grandes supermercados preparan su respuesta. “hoy la participación del canal moderno en las ventas totales está en uno de sus niveles más bajos, pero estoy convencido de que los grandes supermercados van a recuperar algo del terreno perdido, porque detrás de este fenómeno hay un tema coyuntural” explica Osvaldo del Rio, de Scentia.

Además, los supermercados también se animan a competir con los mayoristas en su propio terreno. En ese sentido, en el último tiempo podemos observar como ciertos retailers, en general de gran tamaño, comenzaron a tomar acciones para asemejar sus tiendas de grandes superficies a Mayoristas tradicionales. Walmart ha transformado una de sus tiendas a un formato de compra híbrido entre Mayorista y supermercado, pero de aspecto 100% Mayorista. Otro retailer de los grandes, como Carrefour, ha segmentado sus tiendas por tamaño y una de esas segmentaciones se denomina Maxi Carrefour. Desde La compañía explicaron que los “Maxi” mantendrán un multiformato. De este modo, no sólo ofrecerán venta por bulto sino también por unidad, además de productos frescos, electrodomésticos, entre otros. “La idea es adaptarnos a las nuevas necesidades de los clientes y cómo hoy compra el consumidor”, sentenciaron.

Otra estrategia es ofrecer más packs dentro de los supermercados tradicionales. Esta modalidad se observa especialmente en rubros como leche larga vida y gaseosas en los que es común encontrarse en las tiendas más grandes con tres cuartos de la góndola ocupados por productos en pack cerrado y el resto de los metros destinados a venta unitaria.



Universidad de  
San Andrés

## **La respuesta de Walmart**

Por el momento vimos como dos actores del ámbito de ventas masivas en Argentina entran en conflicto debido a una variación en sus volúmenes de venta, originados principalmente por cambios en la conducta de los clientes/consumidores que realizan allí sus compras. En los siguientes párrafos, desarrollaremos las principales acciones que llevo adelante el Retailer internacional Walmart para intentar reducir sus pérdidas por la caída de Ventas en manos del canal Mayorista

### *KVI – Key Value Items*

Antes de lanzarse a competir contra los mayoristas (o contra cualquier otra tienda del Mercado) los retailers deben generar sus listas de KVIs (Key Value Items) o KVCs (Key Value Categories) que se traducen como Items Clave y Categorías Clave. En esta línea, se deben seleccionar ítems o categorías de compra que resulten más atractivas para los clientes. Se deben seleccionar aquellos ítems/categorías que traigan mejor recordación de precios y brinden mejor imagen de precio y valor para el cliente final. Luego, con ese “set” de ítems el retailer puede optimizar sus precios respecto de zonas geográficas, objetivos, precios de la competencia o elasticidad. En ese sentido, Walmart desarrollo su listado de KVI y efectivamente lo compara con las tiendas más importantes que se encuentren a su alrededor y con el mayorista más cercano. Es decir, si un Walmart tiene un Maxiconsumo en un radio cercano, como para compartir clientes, y el Maxiconsumo lanza una promoción en un producto específico, en cuestión de minutos, Walmart puede leer esas promociones y automáticamente igualar los precios. Respecto de este programa, un empleado de la compañía nos aclaraba “Definimos 480 productos que son los de mayor presencia en nuestro ticket y la idea es trabajar estos artículos con precios similares a los de los mayoristas, que van a estar disponibles todos los días y con todos los medios de pago”. Todos los días se relevan los precios que están en KVI y en las tiendas se los puede identificar con un punto verde fluo (ver Anexo H) Nuevamente vemos como vuelve a ser primordial el cuadrante de precios que revisamos anteriormente en el Marco teórico. En este caso la acción directa de Walmart se orienta hacia la estrategia de precios y la apreciación de este que tiene su segmento objetivo.

### *Sistema de Comunicación de Precios y Promociones*

Como vimos, no todo es cuestión de precio. Un factor clave a la hora de decidir una compra es la impresión de precio o impresión de valor. Por ejemplo, no es lo mismo decir que algo sale \$4.000 pesos a decir que el mismo objeto sale \$4.000 pesos pero que está en una promoción única e irrepetible de 2x1. En ese sentido, debido a la gran cantidad de acciones promocionales que se pueden apreciar dentro de los supermercados, ejecutar la comunicación promocional con éxito puede ser determinante a la hora de conseguir un aumento de las Ventas. Con un consumidor mucho más sofisticado y desconfiado de las promociones, lo último que necesita el canal moderno es una mala comunicación de precios que continúe alimentando la desconfianza hacia las promociones

En línea con esta estrategia Walmart ideó un nuevo sistema de comunicación de precios que lanzó recientemente y que tiene como objetivo principal llevar valor y claridad al consumidor (Ver Anexo I) El nuevo sistema tiene tres componentes. En primer lugar, el compromiso de precios imbatibles en cientos de productos de mayor incidencia en la compra o KVI. En este caso la idea es que 800 productos tengan el precio más bajo comparado con mayoristas y supermercados de la zona. En segundo lugar, Walmart ofrecerá un abanico de ofertas que bajen aún más los precios, comunicadas de manera simple y clara al cliente. Estas ofertas se denominarán "rebajas". Tercero, "tendremos un amplio porfolio de productos de marca propia de calidad a un precio un 20% inferior a los líderes de cada categoría. De esta forma, el nuevo sistema de precios busca desprenderse de las tradicionales promociones semanales, para ofrecer precios bajos todos los días, de lunes a lunes y con todos los medios de pago".

Los productos elegidos, según señalaron en Walmart, incluyen categorías de almacén, bebidas, panificados y perfumería y limpieza, entre otros, con los productos más demandados por el consumidor argentino en general

Juan Pablo Quiroga, gerente de Relaciones Externas, contó que "el cliente lo identificará con una cartelería simple". Habrá tres carteles: el azul marcará aquellos productos de la marca del súper -Great Value y Equate-. El cartel amarillo indicará el precio más bajo con relación a promociones específicas por



semana, como el 3x2, por ejemplo. Y el rojo los ítems Imbatibles que se encuentran dentro de KVI

#### *Conversión de Tiendas a Mayoristas*

Otro paso importante que está dando Walmart en relación con la carrera vs Mayoristas es intentar aprender de ellos y tratar de replicar aquellas cosas que el consumidor de hoy en día valora. En una plaza muy competitiva entre mayoristas, Walmart directamente transformo uno de sus hipermercados en una tienda 100% mayorista (Ver Anexo J). El modelo de compra es híbrido ya que se puede comprar por bulto o por unidad. Años atrás hubiera resultado impensado que un retailer tradicional pudiera operar un mayorista, pero dado el contexto que hemos desarrollado a lo largo de este trabajo podemos entender el alcance de la problemática. Al caminar la tienda uno puede sentirse directamente como si estuviera realizando una compra en el canal mayorista.

Continuando con esta tendencia Walmart también desarrollo un proyecto de testeo de tiendas que tiene como objetivo probar aquellas innovaciones o cambios que quieren luego replicar en mayor escala en otros supermercados. Puntualmente, en la tienda de Pilar, se pueden observar importantes cambios en cuanto a la estructura y organización de la tienda, asemejándose mucho más a un mayorista tradicional. Por el momento, estos testeos incluyen: Reducción de pisos de venta para lograr más eficiencia operativa por metro cuadrado, Reducción de asociados para reducir costos operativos, cambio de góndolas tradicionales a racks de mayoristas, cambio en los sentidos de circulación de la tienda para atraer más consumidores, desarrollo de tecnología dentro de la tienda para mejorar la experiencia de compra, tiendas limpias y sin material POP invasivo para que el consumidor sienta la libertad de elegir, entre otros. De esta manera podemos ver una variada cantidad de acciones que Walmart está llevando adelante para empezar a hacer frente a la pérdida de consumidores.

#### *Percepción de Ahorro en tiendas y Eficiencias operativas*

Describimos anteriormente como los costos operativos del mayorista suelen estar muy por debajo de aquellos del canal moderno. Es por esto que Walmart también centro su atención en la reducción de costos operativos. Recientemente, pudimos observar cómo se redujeron la cantidad de asociados que permanecen

en las tiendas y se busca mayor productividad en cada uno de ellos. Además, Walmart transfiere el costo de reposición externa cada vez más a sus proveedores, ahorrando así valores muy significativos.

Para colaborar con la eficiencia operativa, este retailer se centró mucho en la reducción de stocks improductivos y en la cantidad de días de inventario. En los últimos meses las punteras de góndola de Walmart pasaron de estar llenas a estar cargadas en un 35% aproximadamente. De una carga completa, pasaron a estar cargadas en un 50% por cajas de producto cerrado en la parte baja y producto abierto en la parte alta. Esto le da mayor flexibilidad y ahorro de tiempos a la hora de cambiar productos y generar una rotación en la exhibición de productos. En línea con la búsqueda de eficiencias operativas, Walmart se está inclinando cada vez más por tener cajas listas para exhibir (SRP – Self Ready Packaging) Está comprobado que se puede ahorrar hasta un 20% de tiempo de reposición y manejo de producto cuando las cajas vienen listas para exhibir. Además, la exhibición con cajas en la parte baja y SRP en las góndolas genera una impresión de compra a granel y percepción de valor similar a la que se puede obtener en un mayorista (Ver Anexo K)

#### *Caso de Éxito: Chango Mas*

Hasta hace pocos meses Walmart Argentina contaba con 4 banderas o tipos de formatos y tiendas en el país. Los mismos eran:

Supercenter: Tiendas Walmart tipo Hipermercado

SPM: Tiendas Walmart tipo supermercado chico “de Barrio”

CH+: Supermercados orientados a un comprador de menor poder adquisitivo

CH Express: Supermercados de pocos Mts. cuadrados que buscan competir con las tiendas de proximidad tipo DIA%, chinos y Carrefour Express.

Recientemente, hace menos de dos meses, Walmart tomo la decisión de vender todo su negocio de SPM y CH+ Express. Esta decisión se debió a que no estaban operando eficientemente esos formatos del negocio y en línea con la búsqueda de eficiencias tomaron la decisión de centrarse en manejar el negocio con los formatos de tienda donde mejor les va y tienen mayor experiencia.

Muy relacionado al tema principal de este trabajo de investigación, podemos destacar la gran performance que está teniendo el formato CH+ para Walmart Argentina. En consecuencia, Walmart está poniendo su atención en este formato que crece en ventas y unidades siempre por encima de los tradicionales hipermercados Supercenter. Se entiende que el éxito del formato CH+ se alcanza debido a que, por su segmento objetivo, la disposición de la tienda y los productos que vende, genera una impresión de precio menor y un mayor valor hacia los consumidores en comparación con un Supercenter. El consumidor que realiza sus compras en los CH+ está encontrando mayor valor, una buena experiencia de compra y una impresión de precios positiva que hace que mantenga su fidelidad y no comparta tanto gasto en otros canales. Las principales características diferenciadoras de CH+ son (Ver Anexo L)

- Tiendas Limpias sin material POP
- Exhibición de Cajas en Góndola
- Punteras armadas con Cajas
- Exhibición en Racks tipo Mayorista
- Surtido acotado vs Supercenter
- Dinámica promocional en Items de muy bajo costo

#### *El caso Walmart*

Para concluir, en el cuadro debajo, se resumen las acciones que se explicitaron anteriormente en el desarrollo de este trabajo y que puntualmente tomó Walmart con relación a la teoría del marketing de las 4P. Como se observa, todos los cuadrantes del marco teórico que enmarca este trabajo de investigación se ven afectados directamente por las acciones que llevo adelante el retailer.

De esta forma, podemos concluir que la bibliografía utilizada y estudiada resulta relevante a la hora de llevar adelante un análisis situacional sobre la realidad y la actualidad del retail argentino frente a la migración de consumidores de un canal a otro y la sofisticación de sus preferencias de consumo.

#### Cuadro: Las 4p en el Caso Walmart

Precio	Producto	Promocion	Plaza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De foco en Promociones a Precio Final</li> <li>• Items clave para generar trafico KVI</li> <li>• Comparativo de Precios vs Mayoristas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizacion de Surtido</li> <li>• Exhibicion a granel</li> <li>• Unitario y por packs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los dias Precios Bajos</li> <li>• claridad y simplicidad</li> <li>• En Items de gran valor para el consumidor</li> <li>• Considerando restriccion presupuestaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencias operativas</li> <li>• cierre de tiendas inproductivas</li> <li>• Aperturas estrategicas</li> <li>• Entendimiento Geografico</li> </ul>

**Fuente: Elaboración Propia**



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 4: Conclusiones

Durante el desarrollo de los diferentes capítulos se pudo entender como una dinámica de mercado, como es la variación en las ventas entre canales de distribución, se puede relacionar perfectamente con la teoría de estudio del Marketing de las 4p. Se pudo ejemplificar como a través de las variables de Precio, Producto, Promoción y Plaza, los diferentes retailers y actores de los canales de venta se veían influenciados para tomar decisiones respecto de sus compras todos los días. Estas 4 variables no son constantes y se van modificando tanto del lado de las expectativas de los consumidores como del mercado y de los oferentes de productos. Por momentos, la ecuación favorece a ciertos actores y cuando el contexto o los actores cambian la ecuación trae resultados positivos en otros sectores.

Resumiendo el caso expuesto a lo largo de la investigación, podemos concluir que durante el periodo entre 2015 y 2017, las variables de las 4p, el contexto y las características de los compradores se dieron de cierta manera que beneficiaron el crecimiento del canal mayorista y determinaron una caída en las ventas de los supermercados. Esto fue consecuencia de un contexto inflacionario y de escasez de recursos, un consumidor mucho más informado y priorizando buscar valor antes de otras variables y el desarrollo de una experiencia de compra adaptada al consumidor final por parte del canal Mayorista. Con relación al último punto, en conversaciones con el Gerente General de P&G, Fernando del Carril, el mismo expresaba luego de una visita a tiendas del interior del país como se podía evidenciar fácilmente la transformación de las tiendas de Mayoristas a tiendas muy relevantes y 100% preparadas para recibir consumidores finales.

La única constante en el entorno del retail es el cambio. Por eso, en lugar de pensar en amenazas, hay ciertos puntos que el sector minorista dentro del mundo del retail tendrá que analizar de cara a este nuevo escenario. Consideramos que la diferenciación y un enfoque en el consumidor impulsarán el crecimiento orgánico de los canales. En este sentido, vemos que el panorama del retail está increíblemente saturado, y la tecnología ha proporcionado a los consumidores acceso a más información y un mayor control sobre la experiencia

de compra. Los retailers deben darle a los compradores un motivo para que los elijan en lugar de a sus competidores, y no puede ser simplemente en relación con el precio. Para diferenciarse, los retailers deben evolucionar y cambiar junto con las necesidades de sus clientes, ya sea, por ejemplo, a través de una herramienta digital que haga que las compras sean más fáciles o buscar personal con una gran experiencia que pueda ayudar a los clientes a seleccionar el mejor producto que se ajuste a sus estilos de vida o preferencias. Este proceso de adaptación y cambio debe ser continuo; los retailers deben monitorear todas las variables importantes para el negocio y sus clientes y desarrollar la ventaja competitiva de poder ajustarse permanentemente a las necesidades cambiantes más rápido que los competidores

Sin embargo, el éxito no se trata solamente sobre tecnología o un formato de tienda determinado; el éxito se trata de saber lo que quieren, necesitan y esperan los consumidores, incluso antes de que ellos lo sepan. No es fácil, pero se puede lograr. Requiere de un enfoque claro sobre las expectativas de los consumidores a medida que estos evolucionan, y un enfoque ágil y flexible que les siga el ritmo.

### **Limitaciones de Estudio**

En el desarrollo del trabajo se trabaja puntualmente con el Caso Walmart y se logra describir y ejemplificar correctamente cuales fueron las acciones que este Retailer toma para evitar una caída en sus ventas. Por el marco temporal que desarrolla este trabajo (2015-2018) resulta una limitante obtener resultados cuantitativos que den claridad sobre los resultados del plan de acción de Walmart. Actualmente los planes se están llevando adelante y el corto plazo entre la acción y los potenciales resultados no nos permite obtener datos precisos que aporten a la investigación. En términos generales podemos ver cómo la penetración en productos FMCG empieza a caer hacia fines de 2017 y durante el primer semestre de 2018, suceso que trae una recuperación del canal moderno. (Ver Anexo M) Sin embargo, a partir de Julio, y luego de la fuerte devaluación del peso argentino ocurrida en septiembre, como es de esperar, la tendencia de crecimiento retorna al sector Mayorista. En línea con la temporalidad del caso de estudio, debido a que es una temática muy reciente, muchos actores son celosos de la información que dan para fines de

investigación ya que de esa manera están proporcionando información directamente al mercado. En el contexto actual todos los retailers y mayoristas están muy atentos a las acciones que se llevan adelante para enfrentar la situación y brindar información que resultaría importante para este trabajo pero confidencial para el mercado es un riesgo para las compañías del sector. Adicionalmente, el presente trabajo brinda mucha información sobre el caso Walmart, pero considerando que la problemática se está dando a nivel general en el canal, hubiera sido de gran valor poder contar con más ejemplos y casos de otros retailers que brinden aun mayor información al caso.

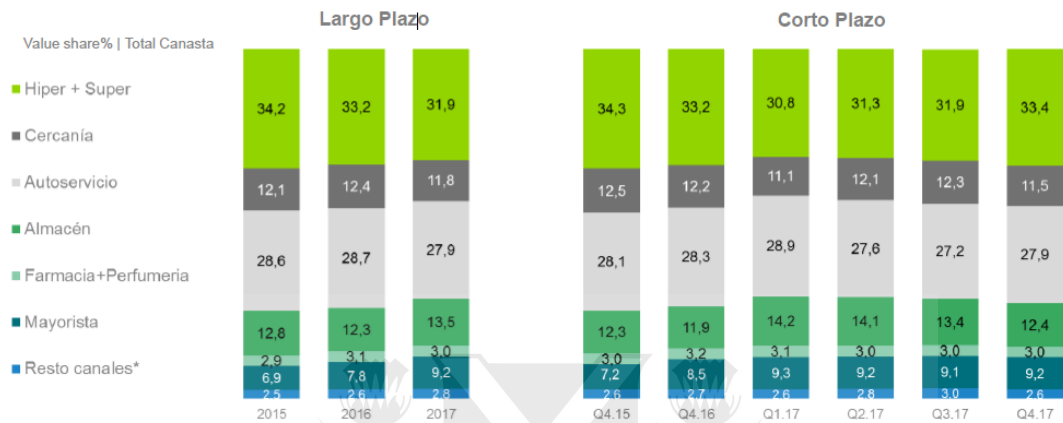
Para concluir, podemos asegurar que futuras investigaciones podrán tomar como base este trabajo para investigar si luego del proceso de crisis social y económico que está atravesando actualmente la Argentina las tendencias analizadas en este trabajo se reiteran o no.



## Anexos:

### Anexo A: tendencia de Crecimiento del Canal Mayorista (fuente Kantar)

Mayorista, tercer año consecutivo de crecimiento.  
Desaceleración en los últimos trimestres de 2017

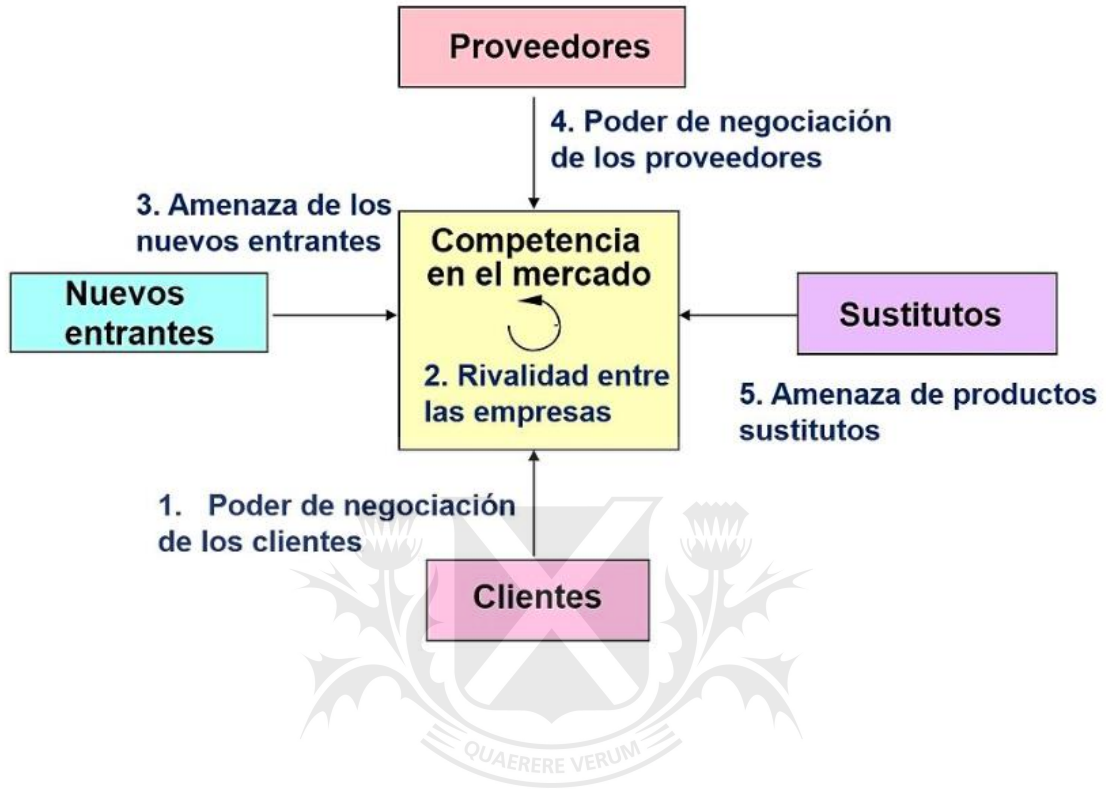


### Anexo B: Modelo de las 4p del Marketing





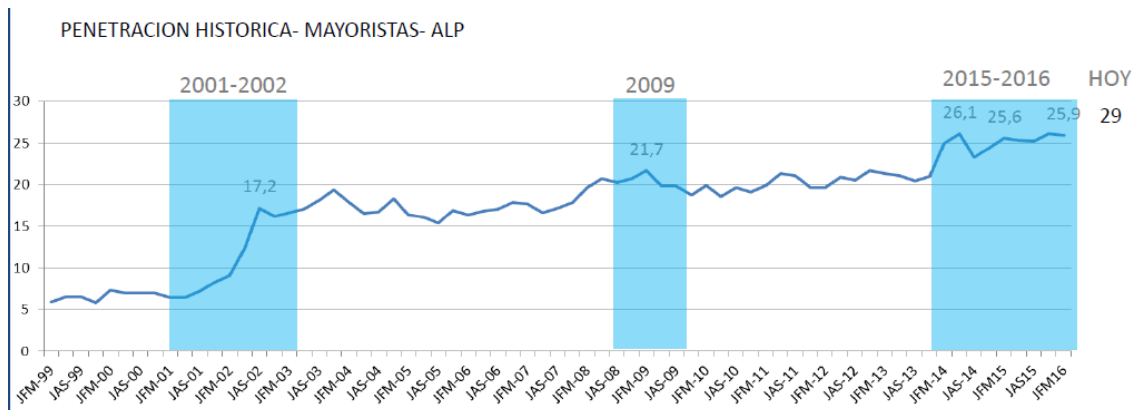
Anexo C: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



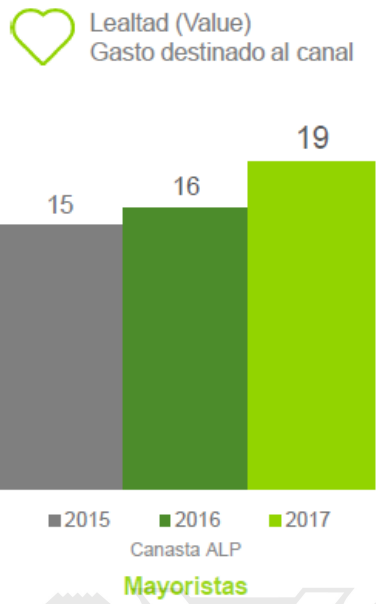
Universidad de

San Andrés

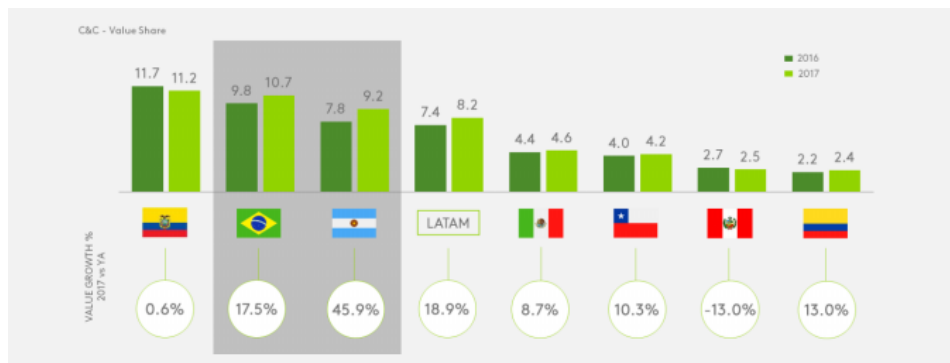
Anexo D: Crecimiento histórico de Penetración en Mayoristas (Nielsen)



Anexo E: Crecimiento de Lealtad en el Mayorista (Fuente Kantar)



Anexo F: Crecimiento del Canal Mayorista en LATAM



## Anexo G: El Precio final como impulsor de Compra en el Mayorista

¿Por qué eligen a los mayoristas?

Drivers de Compra

- Precio es el driver # 1 para ambos perfiles.
- Consumidor final prioriza surtido adecuado y buen precio, no el servicio.
- Entre los Store Owners no es todo precio! Sino que valoran servicio: Horario, Local amplio, compra ágil, atención, parking.



CCR: Estudio Cuantitativo 2016

## Anexo H: Listado de KVI ítems en WM y Producto en Góndola Señalado como

KVI

### Optimización de ítems KVI

Top 20 Items KVI: Se destacan perecederos, bebidas, almacén y lácteos





Anexo I: Diseño de Comunicación de Precios, Descuentos y Promociones en Walmart.



Universidad de

Prezados válidos del 15 al 25 de noviembre de 2018 (limitados).

# Walmart

**3 FORMAS DE AHORRAR**

**IMBATIBLES** + **REBAJAS** + **NUESTRAS MARCAS** = **Walmart**

**EL PRECIO MÁS BAJO AL FINAL DE TU TICKET**

IMBATIBLES	REBAJAS	NUESTRAS MARCAS
<p>LOS PRODUCTOS QUE COMPRÁS TODOS LOS DÍAS, AL PRECIO MÁS BAJO</p> <p><b>\$1720</b></p> <p>PASTAS SECAS AMAR 2 589 G Precio x kg: 294,42 Stock: 43,000 un. (17)</p>	<p>SUPEROFERTAS POR TIEMPO LIMITADO</p> <p><b>\$1090</b></p> <p>GALLETITA FORMIS X 72 G Precio x kg: 1151,38 Stock: 22,000 un. (17)</p>	<p>CALIDAD AL MEJOR PRECIO</p> <p><b>\$32</b></p> <p>Great Value Lentejas Pardo #1002 LERZO FINO 500G GREAT VALUE X 1 KG Stock: 85,000 un. (17)</p>

## Anexo J: La Transformación de Hiper a Mayorista en Walmart Quilmes



Anexo K: Eficiencias en Tienda y nuevas Exhibiciones.

*Reducción de stocks en punteras – Cobro de espacios por publicidad*



Universidad de

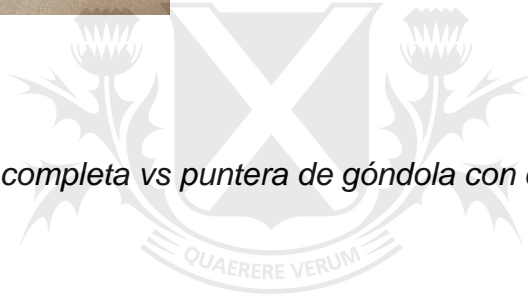
*Eficiencias logradas por Pallets Listos para exhibir*



*Productos listos para exhibir en góndolas y exhibiciones: PDQ*



*Puntera de Góndola completa vs puntera de góndola con cajas*



Universidad de

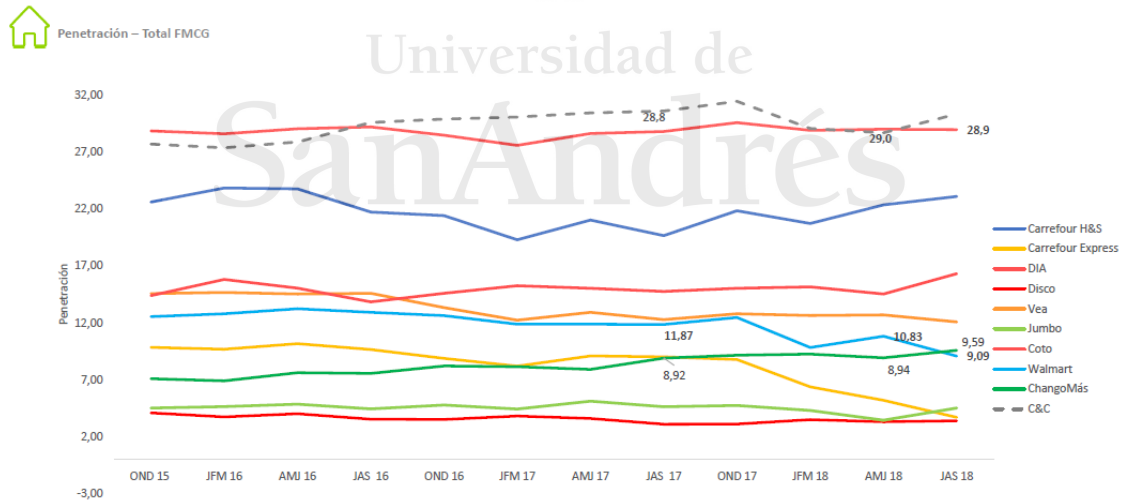


Anexo L: formato de éxito, super Chango +



Anexo M: Penetración total FMCG (Kantar)

¿Cómo les fue en las variables de shopper?





## Bibliografía

### Libros y Papers:

- AAKER, David Allen. KUMAR. DAY Georges; “Investigación de Mercados” Editorial Limusa Wiley, Madrid, 2005.
- CHIODO, Luis. Hipermercados en América Latina. Edit. Antropofagia, 2010
- DRUKER, Peter, referenciado en: KERR Carol. CRM para directivos. Editorial McGraw Hill. Madrid, España. 2003.
- Hernández Sampieri, Roberto; et al. Metodología de la Investigación. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2006
- Kantar World Panel Report Cash and Carry Blooming and Blooming “The growing popularity of cash and Carry in LATAM” Abril 2018
- Kantar World Panel Winning Omnichannel. Finding growth in reinvented retail. June 2018
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. La edición del milenio. México: Ed. Pearson Educación, 2001. 13 KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 8ª Edición. México: Ed. Pearson Educación, 2001
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. “Fundamentos de marketing”. Sexta Edición, Pearson Education, México, 2003
- Malhotra. N Investigación de Mercados un enfoque aplicado México Pearson Prentice Hall 2004
- Porter, M.E. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Cía. Editorial Continental. 1987
- Revista actualidad año 30 Ed n° 372 entrevista a Leandro Donoso” La neurociencia aplicada en las tiendas” 2018
- SANTELLÁN, Miguel. Relevamiento sobre supermercados en Argentina. Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios. Secretaría de Estudios y Estadísticas. 2011
- SENGE, Peter, “La quinta disciplina” Pensamiento sistémico, como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, Barcelona Ed. Granica SA 1992
- STERN, Jorge, TESTORELLI, Guillermo H. y VICENTE, Miguel A. Las Claves del Marketing Actual: Teorías y Métodos para la realidad latinoamericana. 1ª Edición. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2005
- Stake, R. E. (1998). Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata.

## Fuentes de Internet:

- Historia de Coto, blog de las marcas <  
<http://blogdelasmarcas.blogspot.com.ar/2007/10/historia-de-coto.html>>  
(Acceso 17-10-2018)
- Alfredo Sainz “El retail que se viene” 2017 Artículo Publicado en el diario La Nación <  
<https://ingresar.lanacion.com.ar/suscripcion/V/1/1/?callback=aHR0cHM6Ly93d3cubGFuYWNpb24uY29tLmFyLzlwNTU2NjltZWwtcmV0YWlsLXF1ZS1zZS12aWVuZS1sYS1yZXZvbHVjaW9uLWRILWxvcy1tYXlvcmlzdGFzLXktZWwtY29udHJhYXRhcXVILWRILWxvcy1zdXB1cm1lcmNhZG9z>>  
(Acceso 8-09-2018)
- Competera Web Page. “KVI in Retail: How Businesses Use Them To Boost Sales” < <https://competera.net/resources/articles/kvi-pricing> >  
(Acceso:10-10-2018)
- Junta de Andalucía. “Como elaborar un plan estratégico empresarial”
- Makro Página Oficial  
<http://www.makro.com.ar/site/makro/pt/empresa/historia/historia.aspx>  
(Acceso:10-10-2018)
- MM Zimmerman The Super Market A Revolution in Distribution 1955  
<http://closecity.files.wordpress.com/2009/11/historia4.pdf>  
(Acceso:14-10-2018)
- Mondati, Andrés Luis. (2013). Fidelidad de clientes en el mundo del retail: (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. <http://bdigital.uncu.edu.ar/5715>  
(Acceso 17-10-2018)
- Thomas Kilroy, Ian MacKenzie, and Audrey Manacek. “Pricing in retail: Setting strategy” <<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/pricing-in-retail-setting-strategy> > (Acceso Octubre 2018)
- Walmart Página Oficial < <http://www.walmart.com.ar/institucional/>>  
(Acceso 8-11-2018)