

Revisión de las variables claves que definen los formatos de negocios en el comercio minorista. Una guía conceptual para la construcción de indicadores de desempeño empresarial

Toniut H.R.

RESUMEN

Las organizaciones utilizan indicadores, para realizar control de gestión y, de esta manera, evaluar su desempeño competitivo. Cada organización define sus propios indicadores, en función del sector en el que opera y la estrategia que pretende desarrollar. La implantación y la evaluación de la estrategia en un comercio minorista, y particularmente en los diversos formatos de negocios existentes, requiere el conocimiento de las variables que moldean su intención estratégica. El artículo realiza una revisión sobre las variables que definen los formatos minoristas y su caracterización.

ABSTRACT

Organizations use indicators to carry out management control and, in this way, evaluate their competitive performance. Each organization defines its own indicators, depending on the sector in which it operates and the strategy it intends to develop. The implementation and evaluation of the strategy in a retail business, and particularly in the various existing business formats, requires knowledge of the variables that shape its strategic intention. The article reviews the variables that define retail formats and their characterization.

PALABRAS CLAVE

Retail, indicadores, formato, minorista, variables, desempeño.

KEY WORDS

Retail, indicators, format, retail, variables, performance.

INTRODUCCIÓN

Los formatos minoristas se conocen hoy, no son los primitivos. El comercio ha experimentado una importante evolución, especialmente desde la consolidación de la Revolución industrial. Para que este cambio se produjera, ha sido necesario que tuvieran lugar dos importantes hechos. Por un lado, la revolución de los grandes almacenes en la ciudad de París que posibilitó por primera vez el acceso directo del cliente al producto manteniendo la presencia, el consejo y el asesoramiento del vendedor. Por otra parte, el nacimiento del libre servicio en los Estados Unidos. Sin embargo, el crecimiento del negocio minorista tardó bastante en concentrarse y profesionalizarse. Una vez que el cliente dispuso de movilidad para trasladarse, pudo beneficiarse de la propuesta de este tipo de negocios. Los pequeños establecimientos que existían fueron obligados a abandonar forzosamente sus negocios, por el advenimiento de este tipo de formatos. Dentro de las consideraciones generales, se define el formato detallista como aquel lugar donde se realiza una transacción en un negocio que da a la calle y la venta de servicios tales como la estadía en un hotel, un restaurante o la venta de a través de medios electrónicos ([18] Paz, 2000).

Existen numerosos formatos de negocios dado que las tendencias demográficas, socio-económicas y de estilo de vida, han impactado significativamente en el cambio del comercio minorista. Por un lado, creando nuevos canales, y por otro lado, potenciando algunos que ya estaban y declinando en la facturación de otros. La respuesta a los cambios en el comportamiento del consumidor, ha convertido al sector minorista en uno de los más dinámicos de las economías modernas. De hecho, el mercado es cada vez más segmentado y complejo, con diversos formatos minoristas centrados en las necesidades de grupos particulares de consumidores ([10] Gilbert, 2003). De hecho, en algunos formatos, la elevada competitividad ha reducido la rentabilidad del negocio, por lo que las organizaciones necesitan mejorar sus indicadores de gestión.

La gestión minorista supone la toma de decisiones sobre los aspectos asociados a su funcionamiento. La estrategia minorista comprende la definición de los factores críticos necesarios para alcanzar un alto desempeño competitivo. Por ende, el desempeño está asociado a la estrategia. Para esto, debe contar con información que contribuya a realizar un análisis de situación y diseñar indicadores que sirvan para monitorear la evolución de la estrategia. Cada formato de negocio requiere una selección de posibles indicadores que se adapten a las características que definen su estructura, para que su medición sea eficaz para sostener la toma de decisiones organizacionales. Por ejemplo, los comercios minoristas de alimentos suelen sustentar su estrategia en los siguientes pilares: Cliente, surtido, servicio y precio ([21] Toniut, 2020).

OBJETIVOS

El objetivo de este artículo es realizar una revisión sobre el concepto de comercio minorista, identificando las variables claves que permiten caracterizar los distintos formatos de negocios existentes en la modalidad de tienda física. A partir de esta caracterización, se sistematiza de manera comparada cada uno de los tipos de negocio minoristas existentes con los indicadores de desempeño seleccionados de acuerdo a su pertinencia, medición y eficacia para la toma de decisiones bajo cada modalidad. El artículo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se realiza una conceptualización sobre comercio minorista, luego se detalla el rol que cumple el formato minorista desde el punto de vista del cliente y del proveedor. En tercer lugar, se realiza un listado y definición de las variables utilizadas para analizar la propuesta minorista, que realizan las empresas a los clientes, y finalmente, en cuarto lugar, se enuncian y describen los distintos formatos de negocios, en función a las variables determinadas.

METODOLOGIA

Revisión de la literatura

El comercio minorista es una de las principales actividades económicas que tiene un país, la participación en el PBI y en la generación de trabajo, es muy importante. Es por esto, que desempeña una función imprescindible en todas las sociedades evolucionadas, al encargarse de la venta de bienes y servicios destinados al consumidor final. El comercio minorista impacta en las vidas de las personas ya que estas compran en negocios minoristas, aunque con diferentes volúmenes y prioridades ([8] Fernie, Fernie & Moore, 2003). El comercio minorista, tiene muchas formas de denominación, retail, tienda al por menor, comerciantes minoristas o detallistas. Se cree que el término minorista deriva de la antigua palabra francesa *retailer* que significa 'un pedazo de' o 'cortar'. Esto se da, ya que las empresas compran grandes cantidades de productos, que luego son divididas en cantidades más pequeñas, para ser vendidos a los clientes ([10] Gilbert, 2003). El comercio minorista implica la venta de bienes tangibles y la venta de servicios como corte de pelo, atención en una clínica o la entrega de un mueble. La misma puede realizarse en una tienda física o mediante otros medios, como los canales online ([1] Berman & Evans, 2013). En síntesis, se puede definir al negocio minorista como la organización que realiza las actividades de compra de los productos, ya sea a un fabricante, mayorista o distribuidor y los vende al consumidor final. Por tanto, el comerciante minorista forma parte de la cadena de distribución teniendo como objetivo el contacto directo con el consumidor final, desempeñándose de esta manera, como el eslabón final de la cadena de distribución, prestando servicios tanto al consumidor final como a proveedores ([13] Goworek, H & McGoldrick, 2015; [14] Kerin, Hartley & Rudelius, 2014; [24] Townsley, 2002; [7] Dunne & Lusch, 2008).

Desde el punto de vista del marketing, el comercio minorista establece el producto correcto, en el lugar adecuado, en el momento oportuno, en la cantidad suficiente y al precio justo. El mark up que es añadido al costo de los productos, así como los servicios ofrecidos, incrementa el precio de venta que debería pagar un cliente. En esta línea, este precio deberá ser razonable y acorde con la funcionalidad y servicios creados, para que el consumidor esté dispuesto a pagarlo. [14] Kerin, Hartley & Rudelius (2014) establecen cuatro tipos de beneficios que proporcionan los negocios detallistas a los clientes:

- **Utilidad de lugar.** Los formatos minoristas acercan los productos del fabricante a los clientes, desarrollando puntos de venta próximos al lugar donde el consumidor necesite el producto. Los minoristas en este marco, ofrecen al cliente una selección de productos, que ellos preseleccionan de una amplia gama de productos ofrecidos por los fabricantes y que asocian entre sí, para la formación de categorías.
- **Utilidad de posesión.** Los minoristas ofrecen a los clientes diferentes medios de pago, de forma tal que puedan hacerse con los productos que buscan, además de facilitar el proceso de la compra.
- **Utilidad de tiempo.** Los negocios minoristas ponen a disposición del cliente el producto, en el momento en que el consumidor desea adquirirlo. Para ello, tiene amplitud horaria y días de atención y deben hacer un análisis permanente del stock de mercadería. Los consumidores consumen cuando lo desean, mientras que las fábricas producen en lotes de producción. Esta brecha temporal es reducida por los minoristas que tienen inventario de mercadería, almacenan productos en sus depósitos y en los estantes de sus tiendas.
- **Utilidad de forma.** Los negocios minoristas adaptan su servicio a las necesidades de los clientes, en algunos casos, llegando a la personalización de la oferta. Un minorista está en la mejor posición para saber qué necesitan sus clientes porque tienen contacto directo con ellos ([23] Varley, 2005). Los minoristas compran productos en grandes cantidades, luego desglosan estos grandes envíos ("*Break bulk*") para ofrecer, cantidades que se ajusten a los patrones de consumo típicos de los clientes ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017).

También puede analizarse el rol que cumplen los minoristas, a partir de su vinculación directa con los proveedores.

- **Servicios de transporte.** Las fábricas usualmente se encuentran alejadas de los grandes centros de consumo, por lo que es necesario el transporte de mercadería desde la fábrica hasta los puntos de venta. En algunos casos, el responsable del transporte, es el mismo fabricante y en otros, el negocio minorista, se encarga de retirar el stock de mercadería.

- Servicios de almacenamiento. El negocio minorista también se encarga de mantener un stock de mercadería, por lo que el fabricante no debe preocuparse por problemas de almacenamiento. Otro aspecto clave, es que usualmente los tiempos entre la producción y el consumo son distintos. Los minoristas son cada vez más importantes en su papel dentro del canal de distribución. Estos se han vuelto significativamente más poderosos, por lo que son capaces de ejercer su poder sobre proveedores, comprando solo las marcas que desean vender, dependiendo de su venta minorista histórica, su estrategia y las relaciones con proveedores ([10] Gilbert, 2003).
- Servicios de preparación del producto. En algunos casos, cuando la venta es a granel, el minorista también se encarga de la clasificación, fraccionamiento y la presentación del producto.
- Servicios de información al cliente. También cumple un rol preponderante para la evaluación de las tendencias de consumo, ya que informa al fabricante sobre aspectos claves como: precios, calidades, cantidades, establecimiento de contactos, etc. Los minoristas más exitosos trabajan en colaboración con los fabricantes o proveedores, identificando y anticipando las necesidades y deseos ([23] Varley, 2005).
- Servicios de financiación. En algunas ocasiones y según el formato comercial, los tiempos de pago de mercadería del minorista al distribuidor, no son equivalentes al tiempo de tarde este en vender la mercadería. Puede darse el caso, que pague mercadería a 15 días y los tiempos de ventas sean superiores.

En esta línea, la empresa, para la prestación del servicio (proceso comercial), realiza un conjunto de actividades asociadas al cumplimiento de su estrategia organizacional y afianzada en su misión, visión y valores. Los insumos que utilizan las organizaciones pueden ser diversos. Los insumos son recursos y activos que la empresa pone a disposición, para la prestación del servicio. Por su parte, la gestión estratégica de los recursos implica vigilar tres elementos críticos: los inventarios, el espacio y el personal ([4] D Andrea et al., 2004). En cambio, el resultado constituye el producto de las actividades o procesos desarrollados por la organización. Dentro de los posibles resultados, se pueden destacar algunas como el número de transacciones, unidades físicas vendidas, facturación realizada, clientes atendidos entre otras.

La productividad es la razón entre el resultado y los insumos. Esta medición, que permite monitorear el desempeño organizacional, presenta un desafío importante, ya que en la definición del sistema de indicadores a utilizar y cómo van a expresarse las entradas y salidas, radica su utilidad para la toma de decisiones empresariales. Por ejemplo, [20] Reynolds (2005) considera que si el modelo de negocio es de autoservicio, la cantidad de personas empleadas en la atención al cliente será menor a un formato de atención, por lo que la productividad del personal variará en función del formato sujeto a análisis.

Figura N° 1: Cadena de la productividad en una empresa de servicios.

Fuente: elaboración propia.

El negocio minorista, como toda organización, debe velar por el mejor aprovechamiento de sus recursos. [6] Dubelaar (2002) señala la importancia de la productividad en la toma de decisiones en las organizaciones de retail, ya que proporciona información vital para un número de decisiones tácticas, estratégicas y relacionadas con políticas comerciales en la industria minorista. Por ejemplo, la competencia entre las empresas minoristas y la necesidad de crecimiento conlleva a invertir, para agregar eficiencia y disminuir los costos, y con ello mejorar el margen y ofrecer precios más competitivos ([4] D Andrea, Ring & Tigert, 2004).

Tipos de formatos

Inicialmente, una de las formas en las que la mayoría de las organizaciones optaron por llegar al consumidor, fue a través de la tienda física. Sin embargo, el acceso a nuevas tecnologías de información y fruto de los cambios en el comportamiento del consumidor (originados en nuevos patrones de consumo de generaciones consideradas nativos digitales así como eventos disruptivos como los acaecidos a partir de la pandemia del Covid 19) han reforzado otros formatos de tienda como venta por catálogo, televisión por cable, tiendas de venta online y redes sociales. Los formatos minoristas, eligen una mezcla de productos, precios, localización, comunicación, atención que se mantienen consistentemente durante un tiempo ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017). Ahora bien, dentro de los negocios minoristas de venta física, se puede identificar los formatos tradicionales y los de libre-servicio.

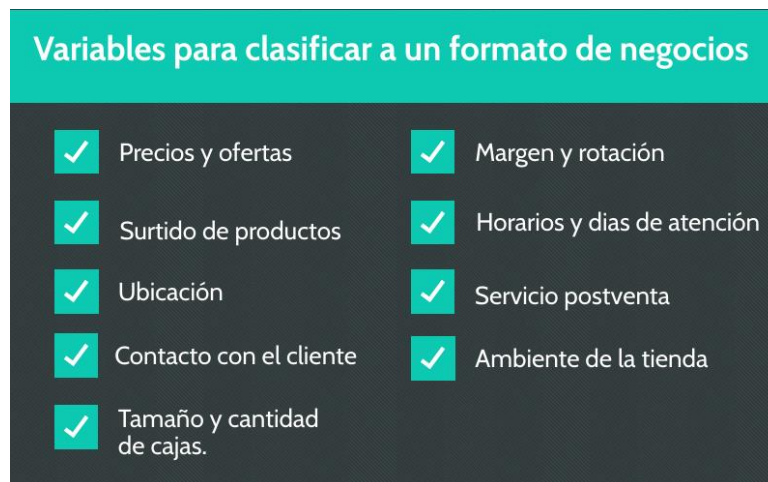
Los primeros, se caracterizan por la inexistencia del acceso directo a los productos por parte del cliente. Es por esto, que en este tipo de formatos, el cliente se encuentra con dos barreras que le impiden acceder al producto, el mostrador y el vendedor. En estos negocios es necesaria la presencia del vendedor, que presenta y entrega el producto solicitado por el cliente. En esta situación, el vendedor desempeña un papel determinante desde una doble perspectiva, en primer lugar, establece una relación con el cliente, el cuál le plantea sus necesidades y deseos, y por otra parte, resalta los atributos y beneficios de los productos y presenta los argumentos y demostraciones necesarias. En segundo lugar, el comercio tradicional tiene algunas fortalezas como el contacto directo con cliente, lo que puede traducirse en una mejor apreciación de sus necesidades, deseos y actitudes en la compra, que permite establecer las estrategias de marketing minorista apropiadas para incrementar ventas ([16] Levy, Weitz, & Grewal, 2014).

Por su parte, el formato de libre servicio ha sufrido las mayores transformaciones en el comercio en los últimos años, debido a que la relación entre el vendedor y el cliente es vista desde una óptica totalmente distinta a la tradicional. En el sistema de libre servicio, el cliente toma directamente los productos de los expositores o góndolas, los examina, los compara con otros productos y los transporta hasta la caja, donde abona el importe total de su compra. En ese lugar, existe personal dedicado al cobro, siendo generalmente, el único contacto directo con el personal del establecimiento. Con la introducción del sistema de libre servicio, la función de vendedor pasa a un segundo plano. La innovación en el comercio minorista es el resultado de la presión constante para mejorar la eficiencia, en un esfuerzo continuo para servir mejor al cliente ([7] Dunne & Lusch, 2008).

Ahora bien, la clasificación y evaluación de cada uno de los formatos puede realizarse a partir de la definición de las variables que generan valor para los clientes. Sin embargo, es importante señalar que, a medida que cambian las necesidades del cliente, se crean nuevos formatos minoristas y evolucionan los existentes ([16] Levy, Weitz, & Grewal, 2014). Es por esto que, a partir de la mirada del cliente sobre sus gustos y preferencias, se construyen los formatos de negocios, tratando de responder a su comportamiento de consumo ([12] González, 1999). A partir de esto, existen ciertas características que diferencian a los distintos formatos de negocios ([11] Giménez Torres, Pérez Torres & Sánchez Pérez, 2002) relacionadas con factores de la tienda, servicio, mercadería, precio, cadena de suministro y tecnología ([15] Krafft, M & Mantrala, 2006). Por ejemplo, [23] Varley (2005) resalta la importancia de la ubicación y del diseño ya que podría afectar un servicio, especialmente si esos elementos hacen al proceso de compra más fácil, proporciona facilidades de estacionamiento, de acceso y alternativas de compra desde el hogar. Otro factor es la necesidad de atención al cliente. Algunos bienes son extremadamente duraderos, ofrecen una gran variedad de opciones en términos de características y beneficios, y en general, la compra de ellos se vuelve más compleja, con un alto nivel de implicancia por parte del consumidor. En cambio, otros bienes tangibles como los alimentos y los artículos de tocador son consumibles, requieren menos atención personalizada, son menos complejos, de menor valor e implican menor riesgo.

En relación a este tema, para [16] Levy, Weitz, & Grewal (2014) cuatro elementos son particularmente útiles para clasificar a los formatos minoristas: el tipo de mercadería y / o servicios ofrecidos, el surtido, el nivel de servicio al cliente y el precio. Por su parte, [10] Gilbert (2003), resalta las comodidades que intenta brindar un minorista en términos de ubicación, pago, crédito, instalaciones, gama de productos, y servicio postventa. Asimismo [1] Berman & Evans (2013) sostienen que un formato minorista surge de las decisiones que toman los responsables mediante la combinación particular de la ubicación, procedimientos operativos, bienes / servicios ofrecidos, precio, ambiente de la tienda, servicio al cliente y políticas de promociones. En el siguiente cuadro se resumen las principales características destacadas por la literatura:

Figura N° 2: Variables para clasificar a un formato de negocios.



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, el **precio** es un factor crítico que los clientes consideran al determinar el valor general de una oferta, es decir, si los beneficios del intercambio superan o no los sacrificios que realizan (lo que pagan) ([15] Krafft, M & Mantrala, 2006). Los descuentos y **ofertas** también son determinantes para el cliente en ciertos formatos de negocios como las tiendas de descuento, los hipermercados, club de almacenes, tiendas de fábrica, precios únicos y especializados. Se pueden usar indicadores para medir las acciones comerciales, al establecer el nivel de participación sobre las ventas totales, la rotación de los bienes (ventas / stock) que participan en acciones promocionales y además, medir la variación del ticket promedio.

En segundo término, el **surtido de productos** ayuda a posicionar a un minorista frente a sus competidores dentro de un sector comercial ([23] Varley, 2005). Sin embargo, el surtido puede ser limitado pero extremadamente especializado; puede estar orientado hacia productos de alta calidad, o aquellos con un fuerte elemento de moda u ofrecer una excelente relación entre precio y calidad. Las diferentes familias de productos, determinan el grado de atracción de las selecciones (actos de compra del sector/ actos de compra total) y también la productividad del inventario al relacionar, las ventas de los productos/inventario de los mismos. En un formato de hipermercado, la amplitud refiere la cantidad de líneas de productos que trabaja un establecimiento: perfumería, cuidado personal, marroquinería, bazar, lácteos etc. En cambio, la profundidad hace referencia a variedad de oferta en cada línea de productos: tipos de productos, marcas, sabores, tamaños ([14] Kerin, Hartley & Rudelius, 2014).

En tercer lugar, la **ubicación** de la tienda se refiere al uso de un formato de tienda o no tienda ([1] Berman & Evans, 2013). En el caso del formato de tienda, se requiere la selección de un punto para su emplazamiento. La localización es determinante, para el establecimiento de los costos operativos del local. Sin embargo, una ubicación en sectores de alto tránsito, demanda mayores costos de alquiler, y estos impactan en el precio de venta y en el cálculo de la rentabilidad. Los formatos que dirigen su actividad a sectores

que privilegian precios bajos, habitualmente buscan localizaciones que no les demanden altos costos de alquiler. Los hipermercados, suelen ubicarse en las afueras de las localidades. A partir de la ubicación, es posible establecer el flujo de circulación de clientes y la tasa de conversión externa que mide las personas que ingresan a la tienda sobre las personas que circulan por la puerta ([21] Toniut, 2020).

Un cuarto aspecto es servicio que brindan estos canales de ventas como el **contacto** con el cliente por parte del personal de trabaja en el negocio. En algunos casos, el contacto se reduce al momento de finalizar la transacción al llegar a la caja, y en otros casos, existen contactos durante el acto de compra, ya que requiere asesoramiento o directamente el empleado es quien entrega el producto al cliente.

En quinto lugar puede señalarse el **tamaño y la cantidad de cajas** del negocio como factor importante, ya que definirá la cantidad de referencias que puede tener un punto de venta y el volumen que gente que puede atender, sin generar grandes demoras. El tiempo de permanencia productivo de un cliente dentro del local, mejora las ventas promedio. Es por esto, que el aprovechamiento del espacio, la ambientación, el surtido de productos juegan un papel preponderante.

Un sexto aspecto a considerar es el **margen y rotación**. En esta línea, los minoristas pueden clasificarse por su porcentaje de margen bruto y la tasa de rotación de inventario. El margen bruto muestra el porcentaje de las ventas netas menos el costo de los bienes vendidos, sobre las ventas. En cambio, la rotación del inventario se refiere al número de veces al año o mensual, que un minorista, en promedio, vende su inventario ([7] Dunne & Lusch, 2008). Hay organizaciones que buscan la rentabilidad del negocio a través de márgenes reducidos y alta rotación de productos, y en otros casos, se privilegia mejores márgenes, pero menos rotación. A partir de estas variables, es posible determinar la rentabilidad del inventario. Las tiendas de departamento privilegian los altos márgenes y los hipermercados, la alta rotación.

En séptimo lugar, debe considerarse el **horario y días de atención**. Estas variables, permiten que el cliente pueda elegir el momento en que va a realizar la transacción. A partir de las franjas horarias, es posible establecer cantidad de operaciones por horas y por días, de forma tal de realizar una correcta distribución del personal. Por ejemplo, en un formato especialista, la mayor cantidad de operaciones se realizan durante los días de la semana, en cambio, en formatos como los supermercados, el fin de semana el nivel de operaciones es mayor.

Además puede destacarse el **servicio postventa**, que comprende el conjunto de actividades que debe seguir ofreciendo el negocio al cliente después de la compra. En relación a servicio, los minoristas deben asegurarse de que el personal esté bien capacitados ([15] Krafft, & Mantrala (2010) para proporcionar a los clientes la información adecuada, promover la facilidad de acceso a los productos, asegurándose de que sepan

dónde está la mercadería, ayudar a los clientes a encontrarla, facilitar transacciones tales como *check-out*, devoluciones y para rectificar los problemas posteriores a la compra.

Finalmente puede destacarse el **ambiente de la tienda**, es decir, la planificación de la circulación se realiza para guiar al cliente de un área, la iluminación para poner énfasis en ciertos lugares, la cartelera para orientar al cliente y en los pasillos que permiten la circulación del cliente de una sección a otra, etc. ([24] Vedamani, 2017). Un factor clave para el desarrollo del valor estratégico de una tienda, es la combinación correcta de formato y factores ambientales. Los clientes a menudo miran más allá de los beneficios funcionales de una tienda física, valorando la experiencia de compra que ofrece ([15] Krafft, & Mantrala, 2010). El objetivo del minorista debe ser un diseño de tienda que refleje la posición de marca y asegure el uso más efectivo del espacio. En este marco, los clientes tienen que sentirse felices y cómodos en un ambiente, si quieren relajarse y permanecer mayor cantidad de tiempo ([10] Gilbert, 2003).

Es por esto, que las innovaciones en el desarrollo de formatos y las prácticas operativas han permitido a los minoristas competir o incluso, sobrevivir en un entorno minorista cambiante ([8] Fernie, Fernie & Moore, 2015). De allí que la selección del formato minorista y las decisiones que toma la organización, crea un posicionamiento y una diferenciación en la mente del cliente ([24] Vedamani, 2017). De las decisiones sobre las variables surgen los diferentes modelos de negocios, que en función de su estrategia pueden orientarse a:

- Precios bajos para atraer compradores sensibles al precio.
- Amplitud en las líneas de productos para atraer a los consumidores interesados en variedad y comparaciones de compras en la tienda.
- Productos y servicios innovadores o exclusivos.
- Un negocio conveniente para atraer a quienes quieran ir de compras a ubicaciones cercanas.
- Contacto directo y personalizado para atraer a aquellos clientes que están insatisfechos por el libre servicio.
- Negocios que permiten realizar las compras durante largas horas del día y en cualquier día de la semana.
- Servicio exclusivo para atraer a los consumidores que buscan un servicio completo.
- Un ambiente (tamaño, disposición de la mercadería, olores, animaciones) que favorezca la permanencia y el cliente viva una experiencia agradable de compra.

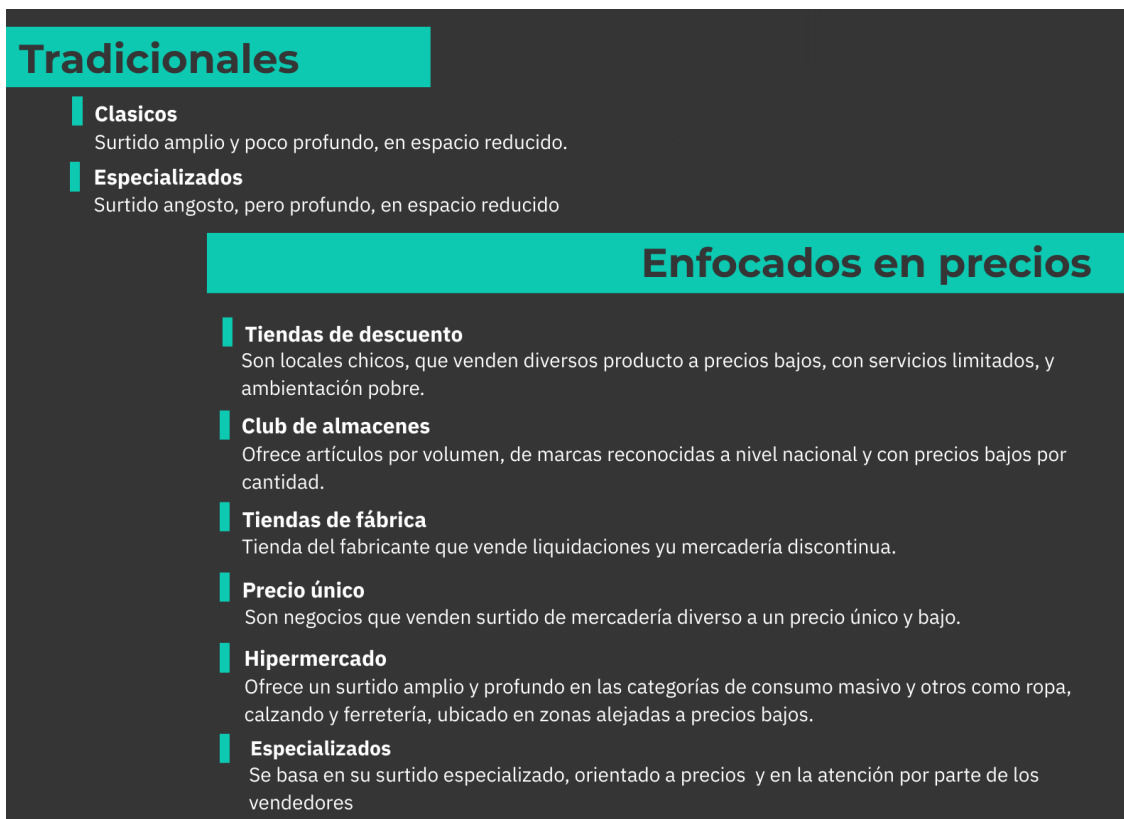
Tipología de formato de negocio y sus características

Teniendo en cuenta los aspectos que se han definido anteriormente, se pueden identificar distintos tipos de negocio, en función de la política de precios, del surtido de productos, la localización, el método de contacto con el cliente, el tamaño, el nivel de servicio y los márgenes buscados, el día y horario y la ambientación ([3]Cox & Brittain, 2004).

Es posible destacar que los ciclos de los nuevos formatos de negocios son cada vez más cortos, desde la apertura innovadora hasta su copia por parte de los competidores y su madurez, hay cada vez menos tiempo ([4] D Andrea, Ring & Tigert, 2004). El comportamiento de los clientes va modificándose en función de sus necesidades y prioridades. Pasa de la compra diaria, a la mensual y nuevamente a la diaria. También de aquella realizada los fines de semana, a la semanal, impulsada por altos niveles de descuento de las tarjetas. Un aspecto a destacar es que los consumidores son cada vez más expertos, enfrentan más restricciones en tiempo disponible y encaran la compra estudiando la oferta, realizando compras en distintos establecimientos y formatos. Por otra parte, los retailers procuran diferenciación en un entorno muy competitivo, presentando una oferta múltiple, en distintas combinaciones de formatos, intentando lograr la mayor participación en el gasto que realizan los clientes ([2] Berné Manero, 2006). Desde finales de los años 90 ha proliferado cada vez más la incorporación de marcas propias del distribuidor, con el objeto de fidelizar a los clientes, capitalizando su imagen de marca y ofreciendo productos con excelente relación precio –calidad. ([4] D Andrea, Ring & Tigert, 2004). Una de las características de la venta actual, es que muchas empresas ahora se dedican a la venta minorista multicanal, mediante la cual, un negocio vende a los clientes, productos a través de múltiples formatos minoristas ([1] Berman & Evans, 2013).

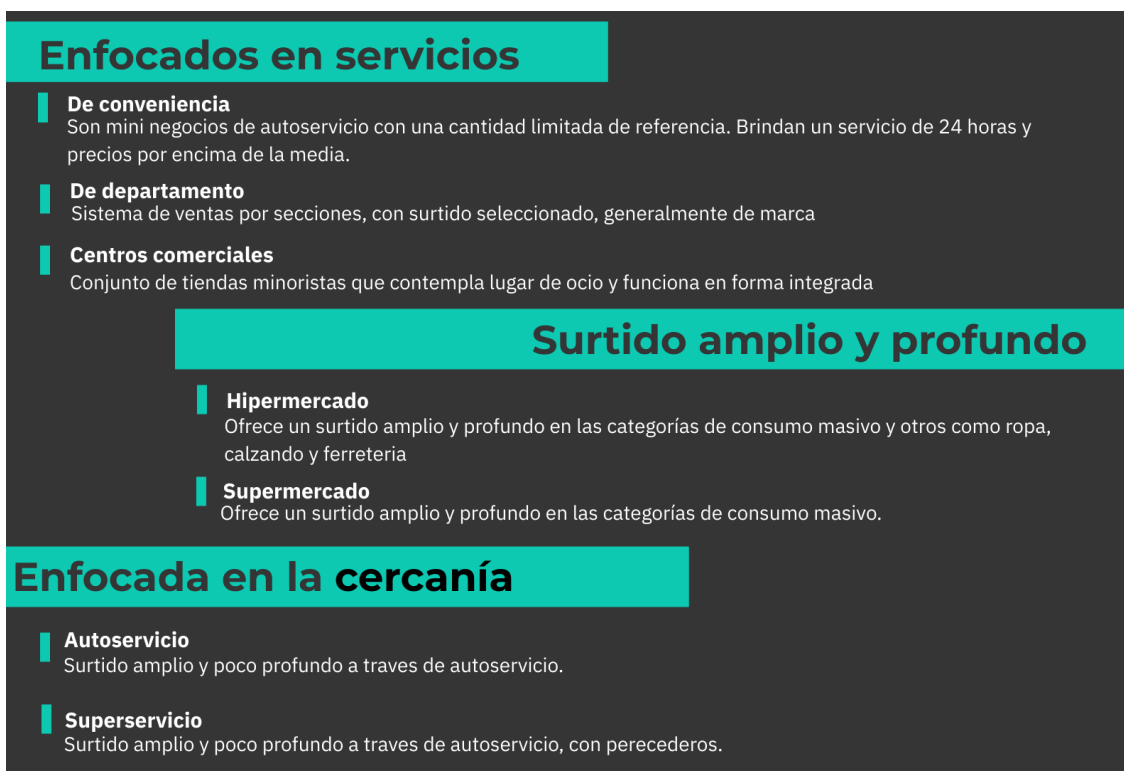
De acuerdo a las características de los formatos de negocio y la incorporación de las variables definidas previamente, la siguiente figura esquematiza el agrupamiento de los formatos de negocios existentes de acuerdo al comportamiento de las variables que los definen.

Figura N° 3: Formatos minoristas.



Fuente: elaboración propia.

Figura N° 4: Formatos minoristas.



Fuente: elaboración propia.

Para analizar diferentes formatos de negocios minoristas, se han clasificado en cinco grupos, tomando en consideración el enfoque de su estrategia comercial direccionada por la organización. Es decir, el foco en que centra su estrategia competitiva para captar a una parte del mercado.

En primer lugar, están los formatos tradicionales que no funcionan en forma de autoservicio, son los modelos tradicionales de venta, previos al auge del comercio minorista moderno. Dentro de este formato de productos de gran consumo, pueden identificarse las **tiendas clásicas**. La tienda clásica es aquella que ofrece un surtido amplio, pero poco profundo, debido al tamaño reducido de su establecimiento, como por ejemplo una despensa. Es un negocio de proximidad con el cliente. Este tipo de formato comercial de productos de gran consumo, no dispone de servicios adicionales para atraer a los clientes. En una nueva variante, han incluido una parte de su oferta, en la que los clientes pueden acceder libremente. Poseen una sola caja, donde el cliente al finalizar su pedido, acude a ella y termina la transacción.

En cambio, el negocio **especialista** es aquel que ofrece un surtido angosto (muy reducido), pero profundo (muchas opciones) ([22] Townsley, 2002). Un pequeño negocio que vende productos de lujo para hombres, atrae a un grupo de clientes específico, al ofrecer un surtido de productos estrecho y profundo, a precios por encima de la media del mercado ([1] Berman & Evans, 2013). En relación al tamaño, es como en el formato clásico, reducido, como por ejemplo, una frutería, una pescadería, una carnicería, una panadería y también productos no alimenticios como una joyería, zapatería etc. Este tipo de formato, adaptan su estrategia minorista a segmentos de mercado específicos ([16] Levy, Weitz, & Grewal, 2014). Si bien la amplitud del surtido es estrecha, la profundidad suele ser extensa y, por lo tanto, las tiendas especializadas ofrecen una mejor selección de artículos que la competencia de otros formatos minoristas ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017). La diferenciación competitiva de este tipo de establecimientos, es la selección, variedad y performance de un surtido para un cliente, que no solo tiene en cuenta las ofertas en precios, a la hora de elegir el establecimiento de compra. Esto permite que la tienda mantenga una mejor selección y experiencia en ventas que los competidores ([1] Berman & Evans, 2013). Si bien este formato de negocio trabaja con líneas de productos difícilmente adaptables a un sistema de libre servicio, compiten directamente con el tráfico que generan los hipermercados y supermercados. Las tiendas se ubican típicamente en lugares de alto tránsito de la ciudad o centros comerciales ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017). Estos formatos contienen una variedad de productos que está restringido a un número mucho menor de categorías de productos, pero el cliente tiene muchas más opciones dentro de esas categorías ([23] Varley, 2005). Las tiendas especializadas ofrecen un alto nivel de servicio y personal de ventas experto, además posee un ambiente de la tienda, diseñado para crear una experiencia de compra agradable ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017).

Tabla N° 1: Variables claves de los formatos tradicionales.

Variables	Formatos Tradicionales	
	Clásicos	Especializados
Precios y ofertas	Precios medios, sin ofertas	Precios por encima de la media
Surtido de productos	Amplio y poco profundo principalmente alimentación	Angosto, pero profundo
Ubicación	Venta minorista de proximidad orientada al vecindario	Utilizando una estrategia de ubicación múltiple, centros comerciales.
Contacto con los clientes	A través del vendedor, que facilita el producto	A través del vendedor experto, que facilita el producto
Tamaño y cantidad de cajas	Tamaño reducido, con una sola caja	Tamaño reducido, con una sola caja
Margen y rotación	Los márgenes y la rotación media	Los márgenes son mayores y la rotación menor que otros formatos.
Horarios y días de atención	Horario en función del servicio que presta, con descansos semanales	Horario prolongado
Servicio post venta	Bajo nivel	Alto nivel de servicio
Ambiente de la tienda	Bajo nivel de ambientación	Diseñado para crear un ambiente agradable.

Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, se han agrupado los formatos de empresas que dirigen su estrategia competitiva precios bajos, por ejemplo las tiendas de descuento, club de almacenes, tiendas de fábrica, negocios de precio único e hipermercados.

Las **tiendas de descuento** también denominadas hard discount son locales chicos, que venden diversos productos a precios más bajos que otros detallistas ([22] Townsley, 2002). Son negocios que no realizan grandes acciones de comunicación, con régimen de libre servicio, en zonas densamente pobladas, con bajo nivel de servicio, personal limitado, poco desarrollo de merchandising visual, con bajos márgenes y un número limitado de mercaderías (surtido amplio y poco profundo en alimentos). La arquitectura y el diseño en la tienda son muy simples, principalmente para mantener los costos bajos ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017). Son tiendas que se remontan a la posguerra europea ([9] Fresco, 1999). La rentabilidad del negocio se genera a partir de la rotación. Estos negocios poseen una mezcla de marcas líderes y marcas propias (o del distribuidor), caracterizadas por precios ubicados hasta cuarenta por ciento por debajo de los precios de

la competencia. El tamaño de sus locales es de entre 250 y 600 metros cuadrados. Ellos ofrecen una pequeña selección de artículos y, por lo tanto, también se conocen como tiendas de línea limitada o tiendas de surtido limitado ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017). El consumidor tipo de los establecimientos de descuento, elige el lugar de compra a través del precio. Sin embargo, sacrifica la variedad de productos, la escasa o nula presencia de los fabricantes, la utilización de envases poco sofisticados, la escasa o nula atención al cliente y la pobre decoración del establecimiento, entre otros aspectos. A menudo, los productos están ubicados en cajas o cajas cortadas que se presentan en palets ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017).

Por su parte, el **club de almacenes** es un formato de libre servicio, que ofrecen una variedad limitada de alimentos y mercadería en general, con poco servicio, a precios bajos, para los consumidores finales y las pequeñas empresas. Los clientes se sienten atraídos por estas tiendas porque pueden abastecerse de grandes volúmenes. Los clubes de almacenes operan desde instalaciones enormes y de bajo precio, tienen bajos costos, porque compran productos con grandes descuentos y utilizan personal limitado. Tienen márgenes brutos bajos ([7] Dunne & Lusch, 2008). Poseen grandes estacionamientos y están ubicados en sectores populares. Tienen interiores sencillos, donde no se destacan la decoración y con suelos de hormigón. Los pasillos son anchos para que los montacargas puedan recoger palets de mercadería y colocarlas en los espacios de venta. Los clubes de almacenes pueden ofrecer precios bajos, porque utilizan ubicaciones de bajo costo, tienen diseños de tiendas económicos y ofrecen poco servicio al cliente. Este tipo de formato, cuenta con dos tipos de clientes, por un lado pequeñas empresas y por otra parte, los clientes individuales que compran para su propio uso ([16] Levy, Weitz, Grewal, 2014).

En el caso de las **tienda de fábrica**, es un negocio que vende liquidaciones, mercadería discontinua, pedidos irregulares o devoluciones y, a veces, en temporada, incluyen productos de primera calidad ([1] Berman & Evans, 2013). Los fabricantes ven las tiendas outlet como una oportunidad de mejorar sus ingresos por irregularidades y excesos de producción de minoristas. ([15] Krafft, & Mantrala, 2010). Otros lo ven simplemente como otro canal para vender su mercadería. Actualmente se están formando zonas geográficas donde se agrupan tiendas de diferentes marcas, que suman y generan tráfico al punto de venta. El fabricante posee y opera este formato, con precios muy bajos y en algunas oportunidades, ubicados en las cercanías de la propia fábrica ([24] Vedamani, 2017).

Otro formato de este tipo es la tienda de **precio único**, caracterizada por vender productos revueltos y de libre servicio, a un solo precio, generalmente bajo. El tamaño es mediano a chico, direccionado a clientes que buscan gangas u oportunidades, ubicados en lugares de alta circulación ([24] Vedamani, 2017).

También puede destacarse el **hipermercado** como un establecimiento comercial en régimen de autoservicio con un horario prolongado y un servicio reducido, con una superficie de venta igual o superior a los 2.500 metros cuadrados y más de 10 cajas, donde

se ofrecen una gran variedad de productos de alimentación (incluyendo perecederos), productos del hogar, bazar, ropa y calzado, entre otros, ubicándose en la periferia de las grandes ciudades en espacio de alto tránsito circulatorio, con grandes espacios de estacionamiento. Estos grandes formatos minoristas suelen tener un precio bajo agresivo y orientado a la promoción, diseño de tienda simple y ambiente orientado a la función ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017) y márgenes reducidos en productos alimenticios, buscando la rotación de inventarios, apoyadas en técnicas de merchandising visual. Son negocios que comparten muchas de las características de los supermercados, sin embargo se diferencian por su mayor tamaño, su inmenso surtido y por su localización en las afueras de las ciudades. Los caracteriza la posibilidad de comprar todo en el mismo lugar. El interés por los hipermercados está disminuyendo a medida que se incrementa el interés por tiendas más pequeñas y con ubicaciones más convenientes ([14] Kerin, Hartley & Rudelius, 2014). Se puede resumir las características de este formato de retail de la siguiente manera: un gran espacio para un gran variedad de productos, un gran estacionamiento y una política de precios bajos ([19] Perrigot, 2006).

Otro formato de precios bajos, son las **tiendas especializadas**, locales de mayor tamaño y algunas adoptan el sistema de autoservicio, con lo que se constituyen en grandes supermercados especializados. Las tiendas especializadas tienen las cajas registradoras distribuidas por las distintas secciones de la tienda. La mayoría de los especialistas de categoría utilizan predominantemente un enfoque de autoservicio, pero ofrecen asistencia a los clientes en algunas áreas del negocio ([16] Levy, Weitz, & Grewal, 2014). En las tiendas especializadas actuales, el consumidor pasea mirando los productos, pero dispone además de la posibilidad de ser atendido por un vendedor. El éxito se basa en su surtido especializado y en la atención por parte de los vendedores. Por ejemplo, una tienda especializada en corbatas o de trajes de novia. También se la denomina **asesino de categoría** ya que opera con precios relativamente bajos ([1] Berman & Evans, 2013). El nivel de servicio ofrecido es bajo. Están dirigidos a clientes que viajan en automóvil y, por lo tanto, ofrecen amplias instalaciones de estacionamiento. La arquitectura y el diseño en la tienda, son simples y ofrecen una experiencia de compra dominada por el tamaño y los precios. Ofrecen una variedad casi completa en un categoría a precios bajos y, por lo tanto, puede matar una categoría de productos de otros minoristas ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017).

Tabla N° 2: Variables claves de los formatos enfocados en precios.

Variables	Formatos de Precios					
	Tiendas de descuento	Club de almacenes	Tiendas de fábrica	Precio único	Hipermercado	Tiendas Especializadas
Precios y ofertas	Precios bajos	Orientadas a precios	Liquidaciones o precios bajos	Precio bajo, precio único	Precios bajos y promociones	Orientados a precios
Surtido de productos	Amplio y poco profundo en alimentos, con algunos productos perecederos. Fuerza de marca propia.	Variedad limitada e irregular de alimentos y mercadería.	Productos discontinuos, liquidaciones	Acotado	Amplio y profundo en alimentación, cuidado personal y limpieza y con mayores categorías de productos para el hogar	Amplio y profundo en categorías seleccionadas
Ubicación	Zonas densamente pobladas	En zonas populares	Agrupados con otras marcas, formando circuitos.	En zonas de alta circulación	Periferia de grandes ciudades	Ubicación céntrica
Contacto con los clientes	Régimen de libre servicio	Es un formato de libre servicio	Libre servicio, pero se ofrece asistencia si los clientes lo solicitan	Libre servicio	De libre servicio, pero en contacto con vendedores en sector perecedero	De libre servicio, con asistencia de vendedores
Tamaño y cantidad de cajas	Tamaño reducido entre 250 y 600 metros cuadrados	Poseen grandes superficies	Tamaño medio	Tamaño medio	Mayor a 2500 m cuadrados, con más de 10 cajas	Tamaño medio
Margen y rotación	Bajos márgenes y búsqueda de alta rotación	Alta rotación, bajo margen bruto	Bajos márgenes, para realizar flujo de efectivo	Margen medio, alta rotación	Margen reducido y alta rotación	Bajos márgenes y búsqueda de alta rotación
Horarios y días de atención	Horario prolongado	Amplitud de horas y días de atención	Horario prolongado	Amplitud de horas y días de atención	Horario prolongado	Horario prolongado
Servicio post venta	Bajo nivel de servicio	Bajo nivel de servicio, amplio estacionamiento	Bajo nivel de servicios	Servicio ofrecido es bajo	Limitado, con estacionamiento propio	Servicio ofrecido es bajo, con estacionamiento para los clientes

Ambiente de la tienda	Bajo nivel de ambientación	Bajo nivel de ambientación, amplio estacionamiento	Bajo nivel de ambientación	Productos revueltos	Diseño de tienda simple y ambiente orientado a función	Diseño en la tienda son muy simples, orientada a precio
------------------------------	----------------------------	--	----------------------------	---------------------	--	---

Fuente: elaboración propia.

Una tercera manera de clasificar a los formatos minoristas por la disposición de su estrategia en focalizar en el servicio brindado, a partir de la amplitud de horario, localización conveniente, asesoramiento especializado al cliente, espacios de recreación o en la selección del surtido. En este tipo de formatos, se pueden destacar los siguientes: de conveniencia, especialización, tiendas de departamento o centros comerciales.

Las **tiendas de conveniencia** son mini negocios organizados como libre servicio, con una cantidad limitada de referencias y precios por encima de la media, con altos márgenes. La mayoría de las ventas provienen de la venta de productos de menor margen como los combustibles y los cigarrillos, dependiendo el tipo de negocio ([16] Levy, Weitz, Grewal, 2014). Una tienda de conveniencia es típicamente un minorista bien ubicado, en lugar de alta circulación y orientado a los alimentos, que está abierto muchas horas y tiene un número limitado de artículos y marcas ([1] Berman & Evans, 2013). Su éxito se sustenta en un buena localización, generalmente asociada a una estación de servicio ([17] Mira Bernabeu, Moreno López & Espinosa Seguí, 2009). Ofrecen una diferenciación ya que brindan un servicio las 24 horas y se caracterizan por un alto grado de limpieza, buena exhibición, buenas heladeras, con diseño para exhibir el producto, y fácil acceso al mismo ([9] Fresco, 1999). Ofrecen compras rápidas, ingresando a recoger los productos y pagar rápidamente. Además, conveniencia mental, ya que el surtido limitado permite a los clientes elegir rápidamente y los productos a menudo, se consumen poco después de la compra. ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017).

Por su parte, las **tiendas de departamento**, se caracterizan por su ubicación en el centro de las grandes ciudades, buena imagen, su sistema de ventas por secciones, amplitud de horas y días de atención y su surtido seleccionado. Una tienda departamental es una gran unidad minorista con un surtido (ancho y profundidad) de bienes y servicios, que se organiza en departamentos separados para fines de compra, promoción, servicio al cliente y control ([1] Berman & Evans, 2013). Suelen ocupar edificios de varias plantas, lo que exige el empleo de escaleras automáticas y ascensores para recorrer la tienda. Son como diversas tiendas reunidas en un gran edificio. Suelen contar con un personal para asesorar al consumidor y cajas registradoras, distribuidas por los diferentes departamentos. Tratan de diferenciarse de los hipermercados por la selección de su surtido y por la atención de su personal de ventas. Por tanto, un aspecto fundamental para su éxito, es la atención y el asesoramiento proporcionado por los vendedores. Ofrecen un ambiente agradable, creando una excelente experiencia de compra. El diseño en la tienda y el *merchandising* visual son, por lo tanto, determinantes ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017). Dentro de las tiendas de departamento se pueden resaltar el Corte Inglés, en España, Macy's en Estados

Unidos y Rinascente en Italia. En los últimos años, han incorporado todo tipo de productos y servicios a su oferta, desde agencia de viajes a servicios financieros. Para ser clasificado como tienda departamento, un minorista debe vender una amplia gama de productos (como indumentaria, muebles, electrodomésticos y muebles para el hogar) y otros artículos seleccionados (entre los que pueden darse pintura, ferretería, artículos de tocador, cosméticos, fotografía equipo, joyas, juguetes y artículos deportivos) sin una sola línea de productos predominante ([1] Berman & Evans, 2013). Comprar en este tipo de negocio puede ser difícil, en términos de los procesos mentales, ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017) por la cantidad de opciones dentro de la tienda y el tiempo que lleva la decisión de compra. Una tienda por departamentos, se define como una tienda grande que vende, bajo un mismo techo, pero en departamentos físicamente separados, cuatro o más clases diferentes de productos ([3]Cox & Brittain, 2004).

En el caso de los **centros comerciales**, son un conjunto de tiendas minoristas de ropa, calzado, ópticas, joyerías, entre otros, en lugares de ocio, como restaurantes, cines, juegos y otros entretenimientos. Un centro comercial se extiende sobre una gran superficie y funciona como un negocio integrado, a la que los minoristas independientes pagan por la oportunidad de participar ([24] Vedamani, 2017).

Tabla N° 3: Variables claves de los formatos enfocados en servicios.

	Tiendas enfocadas en servicios		
Variables	De conveniencia	Tiendas de departamento	Centros comerciales
Precios y ofertas	Precios por encima de la media	Según el formato y marcas	Según el tipo de negocio
Surtido de productos	Angosto y poco profundo, enfocado en alimentos, con productos de marca.	Venta en secciones y con surtido seleccionado. Ancho y profundo en las categorías seleccionadas	Tiendas de ropa y alimentos, con ocio.
Ubicación	Ubicación en lugares de alta circulación	Ubicación céntrica	En zonas céntricas
Contacto con el cliente	Régimen de libre servicio	Personal de asesoramiento al cliente.	Régimen de libre servicio
Tamaño y cantidad de cajas	Tamaño reducido	Varios pisos y cajas distribuidas por diferentes lugares	Gran superficie
Margen y rotación	Altos márgenes, rotación media	Según el formato	Generalmente alto, para pagar el costo de alquiler
Horarios y días de atención	Las 24 horas	Amplitud de horas y días de atención	Amplitud de horas y días de atención
Servicio post venta	Alto nivel de servicio: Baños, espacios para discapacitados	Un servicio atento, por parte del personal calificado	Alto niveles de servicios, estacionamientos propios
Ambiente de la tienda	Altos estándares de limpieza y decoración	Ambiente agradable, lo que crea una experiencia de compra agradable	Altos estándares de limpieza y decoración

Fuente: elaboración propia.

Un cuarto grupo de formatos minoristas lo representan aquellas empresas que ponen su énfasis en la amplitud de líneas y en la profundidad del surtido y en la competencia en precios, como son los hipermercados y supermercados.

Un modelo de negocio que se ajusta a esta estrategia es el **supermercado**, un formato minorista con una superficie que oscila entre 400 y 2.499 metros cuadrados. Se pueden clasificar en pequeños (de 400 a 999 metros cuadrados) y grandes (de 1.000 a 2.499 metros cuadrados). Habitualmente los supermercados pequeños disponen de dos a cuatro cajas y

el grande, mayor a cinco cajas. El supermercado ofrece un surtido amplio y profundo en las categorías de alimentación, cuidado personal y limpieza, y un surtido más acotado en jardinería, alimentos para perros, papelería, juguetería, con 30,000 SKU ([24] Vedamani, 2017). La parte de la mercancía general ofrecida en este formato minorista, es limitada. Para competir con éxito contra el desarrollo de otros formatos de venta minorista de alimentos, los supermercados convencionales están diferenciando con sus ofertas y proporcionando un mejor valor a través de productos de marca propia ([16] Levy, Weitz, Grewal, 2014). En los últimos años, han mejorado el ambiente de la tienda, para proporcionar una mejor experiencia de compra ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017). El surtido propuesto, le permite acceder a diferentes segmentos de mercado. Atienden a varios grupos de clientes, con bienes y servicios únicos para cada uno ([1] Berman & Evans, 2013). En el caso de los productos perecederos, hay negocios que combinan la venta por mostrador con los productos ya preparados y envasados. En este tipo de negocios, el nivel de servicio es limitado, ya que el cliente se encarga de gran parte de las actividades: identificar a los productos, reconocer el precio, transportar la mercadería hasta la caja ([14] Kerin, Hartley & Rudelius, 2014). Una de las características es que tiene espacios de estacionamiento bajo el control y al servicio del supermercado exclusivamente ([3] Cox & Brittain, 2004). Dentro de este formato, es posible diferenciar algunas variantes como el supermercado de proximidad, que tiene menores dimensiones y customizado a la clientela de la zona, y los supermercados especializados, que le brindan mayor importancia a las secciones de alimentación perecedera (carnicería, pescadería, frutería, fiambrería) y juega fundamentalmente con los elementos de calidad y servicio.

En igual categoría entra el **hipermercado**, que también forma parte de los formatos enfocados en precios. Es un negocio de formato autoservicio con un horario amplio y un servicio reducido, con una superficie de venta superior a los 2.500 metros cuadrados y más de 10 cajas, donde se ofrecen una gran variedad de productos alimenticios y otros que no lo son. Este formato suele tener precio bajo agresivo y orientado a la promoción. El diseño de tienda es simple y con un ambiente orientado a función ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017) y márgenes reducidos en productos alimenticios, buscando la rotación de inventarios. Los caracteriza la posibilidad de comprar todo en el mismo lugar. Se puede resumir las características de este formato de retail de la siguiente manera: un gran espacio para un gran variedad de productos, un gran estacionamiento y una política de precios bajos ([19] Perrigot, 2006).

Tabla N° 4: Variables claves de los formatos enfocados en surtido amplio y profundo.

Variables	Formatos de surtido amplio y profundo	
	Supermercado	Hipermercado
Precios y ofertas	Diferenciando sus ofertas diarias y semanales	Precios bajos y promociones
Surtido de productos	Amplio y profundo en alimentación, cuidado personal y limpieza y angosto en productos para el hogar	Amplio y profundo en alimentación, cuidado personal y limpieza y con mayores categorías de productos para el hogar
Ubicación	De proximidad	Periferia de grandes ciudades
Contacto con los clientes	De libre servicio, pero en contacto con vendedores en sector perecedero	De libre servicio, pero en contacto con vendedores en sector perecedero
Tamaño y cantidad de cajas	Entre 400 y 2499 metros cuadrados, con más de una caja	Mayor a 2500 metros cuadrados, con más de 10 cajas
Margen y rotación	Bajo margen en ofertas y mejores en productos no alimenticios	Margen reducido y alta rotación
Horarios y días de atención	Horario prolongado	Horario prolongado
Servicio post venta	Limitado, con estacionamiento propio	Limitado, con estacionamiento propio
Ambiente de la tienda	Ambiente de la tienda para proporcionar una mejor experiencia de compra	Diseño de tienda simple y ambiente orientado a función

Fuente: elaboración propia.

Un quinto grupo está conformado por los formatos que se caracterizan por tener surtido amplio, poco profundo y con cercanía al cliente. Los modelos de negocios que poseen estos atributos son los autoservicios y superservicios.

El formato de **autoservicio** se caracteriza por tener una superficie que oscila entre 40 y 99 metros cuadrados, una sola caja registradora y ofrece amplitud de surtido, pero poca profundidad. En relación a la oferta, se basa fundamentalmente en productos de alimentación no perecederos. El autoservicio es fruto de la transformación de la tienda tradicional, que ha evolucionado para adaptarse a las nuevas tendencias y hábitos de

consumo, pero mantiene las restantes características del dicho formato, como la política comercial, el servicio al cliente y la falta de uso de técnicas de *merchandising*.

En el caso del formato de **super-servicio**, es un establecimiento minorista, que vende en régimen de libre-servicio y cuya superficie de venta oscila entre 100 y 399 metros cuadrados y precios más bajos que otros formatos de cercanía. Ofrecen una variedad limitada de alimentos y artículos relacionados para el consumo diario y a corto plazo, destinado a clientes de proximidad orientada al vecindario ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017). La diferencia fundamental con el autoservicio, a parte del tamaño, es la existencia de secciones de alimentación perecedera (carnicerías, panaderías, verdulerías) atendidas por personal especializado, que realiza las funciones propias del despacho directo a excepción del cobro, que se efectúa siempre en la caja de salida. En algunos casos, las secciones de alimentación perecederas son terciarizadas, encargándose ellos de la cobranza de dichos productos. Dado que uno de los principales problemas de este tipo de formatos es la productividad, muchos minoristas han cambiado la estructura de propiedad, operando como sistemas de franquicia o cadenas voluntarias para garantizar su rentabilidad ([25] Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017).

Tabla N° 5: Variables claves de los formatos enfocados en surtido amplio y poco profundo.

	Autoservicio	Super servicio
Precios y ofertas	Precios medios, sin ofertas	Competitivos
Surtido de productos	Amplio y poco profundo principalmente alimentación	Amplio y poco profundo principalmente alimentación y perecederos, calidad media
Ubicación	Venta minorista de proximidad orientada al vecindario	Centro comercial comunitario o sitio aislado
Contacto con los clientes	De libre servicio, sin contacto directo con vendedores	De libre servicio, pero en contacto con vendedores en sector perecedero
Tamaño y cantidad de cajas	Tamaño reducido (entre 40 y 99 metros cuadrados), con una sola caja	Entre 100 y 399 metros cuadrados
Margen y rotación	Los márgenes y la rotación media	Margen promedio
Horarios y días de atención	Horario en función del servicio que presta, con descansos semanales	Horario prolongado
Servicio post venta	Bajo nivel	Promedio
Ambiente de la tienda	Bajo nivel de ambientación	Diseño de tienda simple y ambiente orientado a función

Fuente: elaboración propia.

Finalmente está el formato en línea, que contempla, en sus diferentes variantes, las diversas estrategias de los formatos físicos, dejando de lado la localización y los horarios de atención. El **comercio minorista en línea**, ofrecen sus bienes y servicios a través de Internet. Los productos se presentan en tiendas o aplicaciones electrónicas. [1] Berman & Evans (2013) detallan algunos factores claves para los negocios en línea, que no forman parte de las variables tradicionales, que se evalúan en los formatos minoristas fuera de línea. En primer lugar, el diseño web y la interacción con el sitio, que comprende los elementos de la experiencia del consumidor en el sitio, incluyendo la navegación, búsqueda de información, procesamiento de pedidos, seguimiento de envíos, disponibilidad de productos y ofertas de productos y precios. En segundo término, el cumplimiento y fiabilidad. En este marco, los clientes deberían recibir lo que pensaron que ordenaron en función de los que vieron, la descripción proporcionada web y entrega del producto correcto, al precio correcto. En tercer lugar, el servicio al cliente, donde el cliente puede realizar consultas, devoluciones y quejas y finalmente la seguridad y privacidad de los pagos con tarjeta de crédito, además de confirmar en la privacidad en el uso de la información compartida durante o después de la venta. En la mayor parte de los casos, se combina la venta en un local físico con una en línea tal como lo señalan [13] Goworek &

McGoldrick (2015), resaltando que estos se lleva a cabo a través de sitios web transaccionales de organizaciones multicanal (es decir, aquellos que también tienen tiendas físicas) u organizaciones puras (que solo ofrecen su gama de productos en línea). Los clientes suelen hacer sus pedidos realizando pagos electrónicos, o pueden usar medios de comunicación como redes sociales, correo electrónico o teléfono). Mientras que en la mayoría de los casos los clientes pagan a través de sistemas tradicionales (por ejemplo, tarjeta de crédito), algunas tiendas también ofrecen sistemas de pago electrónico (por ejemplo, transferencias bancarias, débitos directos, *PayPal* u otro similar). En venta minorista electrónica, los minoristas también pueden dividirse en función del surtido, precios y servicios disponibles.

Finalmente cabe resaltar que los formatos no son estáticos, se actualizan y crean nuevos modelos a partir del conjunto de decisiones que toman los minoristas para implementar la estrategia deseada. El mercado por otra parte, cambia su comportamiento de consumo en relación a sus gustos y las preferencias, fruto de las necesidades involucradas. Es un requerimiento de los minoristas realizar un monitoreo constante del mercado y realizar los ajustes pertinente, de forma de adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad. Solo de esa forma, podrá ser competitivo y tener un negocio sustentable.

CONCLUSIONES

En el artículo se desarrolló una revisión sobre el concepto de comercio minorista, identificando las variables que definen su caracterización y los distintos formatos de negocios existentes en la actualidad en la modalidad de tienda física. En primer lugar, se puede observar que el concepto de comercio minorista integra no solo aquellos negocios que comercializan bienes, sino también aquellos que tiene un nivel puro de servicios (hotel). Luego, se analizaron las variables que caracterización los formatos minoristas de venta de bienes, caracterizando cada una de ellas en los distintos modelos de negocios. Esto permite comprender las prioridades estratégicas de cada uno de ellos, de forma tal, que luego puedan construirse indicadores para realizar control de gestión. En un formato de especialidad, el foco se centra en la disponibilidad y amplitud de surtido. En formatos de precios bajos, la variable que deben ser monitoreadas es la percepción que tiene el cliente en relación a dicho factor. Como principal contribución se puede resaltar la posibilidad de utilizar las variables prioritarias, de cada modelo de negocio, para establecer luego indicadores que permitan medir la productividad, y a partir de estos, tomar decisiones que permitan mejorar la eficiencia de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Berman, B & Evans J. (2013). Retail Management, A Strategic Approach (12^a ed). Edimburg: Pearson.
- [2] Berné Manero, C. (2006). "Análisis de la demanda de servicios de distribución minoristas", Revista información Comercial Española, Enero-Febrero, N° 828, 83-98.
- [3] Cox & Brittain, (2004) Retailing an introduction (5^a ed). Edinburgh Gate: Prentice Hall
- [4] D Andrea, G.; Ring, L. y Tigert, D. (2004). Retail marketing claves de la estrategia y la gestión minorista. (1^a ed). Buenos Aires: TEMAS.
- [5] Diaz Morales, A.. (2000). Gestión por categorías y trade marketing (1^a ed). Madrid: Prentice Hall.
- [6] Dubelaar, C; Bhargava, M. y Ferrarin, M. (2002). "Measuring retail productivity What really matters?", Journal of Business Research, 55: 417– 426
- [7] Dunne, P. y Lusch, R. (2008). Retailing (6^a ed). China: Thompson.
- [8] Fernie, J.; Fernie, S. y Moore, C. (2015). Principles of Retailing (1^a ed). Routledge, New York: Estados Unidos.
- [9] Fresco, J. C. (1999). Marketing del Punto de Venta (2^a ed). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- [10] Gilbert, D. (2003). Retail Marketing Management (2^a ed). Glasgow: Pearson.
- [11] Giménez Torres, M.L. Perez Torres, J. A. y Sánchez Pérez, M. (2002). Intensificación de la competencia intertipo entre supermercados e hipermercados. Distribución y Consumo 5 Julio-Agosto
- [12] González, O.; Muños, P.A. y Carrasco, D. R. (ago-sep 1999). Interacción Competitiva de las Fórmulas Comerciales. Fidelidad al Formato Comercial de los Consumidores. Distribución y Consumo, N° 47, 52-65.
- [13] Goworek, H. y McGoldrick, P. (2015). Retail Marketing Management, Principles and Practice (1^a ed). Grasglow: Pearson
- [14] Kerin, R, Hartley, S. y Rudelius, W (2014). Marketing (11^a ed). México: Mc Graw Hill

- [15] Krafft, M. y Mantrala, M. (2006). Retailing in de 21s century, current and future trends (2ª ed). Berlín: Spring Berlín.
- [16] Levy, M.; Weitz, B. y Grewal, D. (2014). Retailing Management (9ª ed). New York: McGraw Hill
- [17] Mira Bernabeu, J. M. Moreno López, A. y Espinosa Seguí, A. (2009). “Tiendas de conveniencia localizadas en estaciones de servicio: un nuevo formato comercial para nuevos usos del territorio”, Papeles de Geografía, 49-50, 101-113.
- [18] Paz, H. (2000). Canales de Distribución (2ª ed). Buenos Aires: Ugerman.
- [19] Perrigot, R. (Sep 2006). Past, present and future of a retail concept: the hypermarket. 9 ème Colloque Etienne THIL, La Rochelle, France, 28-29.
- [20] Reynolds, J.; Howard, E. Dragun, D.; Rosewell, B. y Ormerod, P. (2005). “Assessing the Productivity of the UK Retail Sector”, Journal The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 15, p237-280.
- [21] Toniut, H (2020) La productividad de un retail: una mirada crítica desde la perspectiva comercial, Revista Argentina de Investigación en Negocios, Vol 6, No 1 25-43
- [22] Townsley, M. (2002). Ventas al Detalle (1 ed). México: Serie Business. Editorial Thompson.
- [23] Varley, R. (2005). Retail Product Management Buying and merchandising (2ª ed). New York: Taylor & Francis e-Library.
- [24] Vedamani, G. (2017). Retail Management Functional Principles and Practices (5ª ed). Uttar Prades: Pearson.
- [25] Zentes, J. Morschett, D. y Schramm-Klein, H. (2017). Management 3th Text and International Cases (3ª ed). Springer Gabler, e-book.
- [26] Corstjens, J. y Corstjens, M. (2005). La Batalla en el punto de venta (1ª ed). Barcelona: Deusto.
- [27] Díaz Morales, A. (2000). Gestión por categorías y Trade Marketing (1ª ed). Madrid: Prentice Hall.
- [28] Meyer, H.; Kohns, D, Stone, J & Harris, E (1991). Marketing, Ventas al por menor. Para empleados, gerentes y empresarios (8ª ed). Bogotá: Mc Graw Hill.

[29] Rico, R. y Doria, E. (2003). Retail Marketing (2ª ed). Buenos Aires: Prentice Hall.

[30] Wellhoff, A, & Masson, J E. (1997). El merchandising, Bilbao: Deusto.