



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
Escuela de Administración y Economía

RECURSOS Y CAPACIDADES DE MARKETING
QUE IMPACTAN EN EL DESEMPEÑO DE LAS FIRMAS DE RETAIL
EN CHILE

Seminario para Optar al Título de Ingeniero
Comercial, Mención Administración.

INTEGRANTES:
SEBASTIÁN MATUS PETERSEN
CONSTANZA SUÁREZ SAAVEDRA

PROFESOR GUÍA:
ISMAEL OLIVA BECERRA

Santiago, Chile
Julio, 2008

Agradecimientos

A mis padres y hermanos, quienes me han dado su apoyo y amor incondicional, les agradezco por acompañarme y entenderme durante este proceso de formación y durante toda mi vida. A Ismael, nuestro tutor guía, quien no sólo fue un profesor, sino que un maestro, un gran amigo que me enseñó muchas cosas de la vida y siempre estuvo disponible para ayudarnos. Finalmente, quiero agradecer a quien ha estado a mi lado durante toda mi carrera y ahora en la realización de esta tesis, apoyándome y dándome su cariño infinito: Sebastián, quien ha sido un gran compañero y amigo, y me ha enseñado las cosas más bellas de la vida.

Constanza

En primer lugar quiero agradecer a mis padres, por su constante e incondicional apoyo durante toda la etapa universitaria, y por haberme dado la oportunidad de llevar a cabo mis estudios en esta escuela de negocios. A su vez, agradezco a nuestro profesor y amigo, Ismael Oliva, quien nos ha guiado no sólo en la realización de esta tesis y en nuestra formación profesional, sino que también como personas, aconsejándonos y aportando con su experiencia en todos los ámbitos. Por último, quiero expresar mi enorme gratificación a mi co-autora de esta tesis, Constanza, por ser una excelente compañera de estudios, comprensiva, tolerante, y una parte fundamental de mi vida en general.

Sebastián

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS II

INDICE.....III

1 INTRODUCCIÓN ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.1

2 INDUSTRIA DEL RETAIL..... 3

2.1 DEFINICIÓN DE RETAIL 3

2.2 IMPORTANCIA DEL RETAIL EN CHILE..... 5

2.3 FORMATOS A CONSIDERAR..... 8

A. SUPERMERCADOS 8

B. TIENDAS DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR..... 9

C. TIENDAS POR DEPARTAMENTO..... 10

3 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO 12

3.1 REVISIÓN TEÓRICA 12

3.2 DISCUSIÓN DE LAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO. 17

4 METODOLOGÍA 20

5 RECURSOS Y CAPACIDADES 22

5.1 REVISIÓN TEÓRICA 22

5.2 CLASIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE MARKETING 24

5.3	RECURSOS, CAPACIDADES Y DESEMPEÑO	27
5.4	APLICACIÓN AL SECTOR RETAIL.	29
5.5	OPINIÓN DE EXPERTOS EN RETAIL	33
A.	RECURSOS DE MARKETING	33
B.	CAPACIDADES DE MARKETING.....	35
5.6	DISCUSIÓN.....	36
6	<u>PROPUESTA DE METODOLOGÍA: EL MÉTODO Q.....</u>	38
6.1	DEFINICIÓN DEL MÉTODO Q.....	38
6.2	COMPARACIÓN CON OTRAS TÉCNICAS.....	43
6.3	DISCUSIÓN DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO	44
7	<u>CONCLUSIONES.....</u>	47
8	<u>REFERENCIAS.....</u>	48
8	<u>ANEXOS.....</u>	54
8.1	ANEXO 1: INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS RETAILERS CHILENOS.....	54
8.2	ANEXO 2: FRACASOS DE ENTRANTES EXTRANJEROS.....	56

1. INTRODUCCIÓN

La industria de retail, que incluye a todas las empresas que venden como minoristas una serie de productos al consumidor final, se encuentra actualmente en un boom de crecimiento en Chile, alcanzando un 5,8% en el año 2007. Según datos del Banco Central, este sector aportó un 21% del PIB total del país en el mismo año. Adicionalmente, el retail chileno representa hoy en día la industria de mayor desarrollo en todo Latinoamérica¹. Debido a la gran importancia y al crecimiento de este rubro, además de las habilidades con las que han demostrado competir los grandes conglomerados del país, los autores han puesto su atención en el retail chileno con el fin de entender cuáles serán las claves de su éxito sostenido desde el punto de vista del marketing.

En el estudio que se presenta a continuación, se pretende determinar los recursos y capacidades de marketing que tengan mayor influencia en la obtención de resultados financieros y de marketing de una compañía, ubicándose en el contexto de la industria del retail en Chile.

Los encargados de tomar decisiones en el área de marketing de las empresas de retail están muy interesados en mejorar el desempeño de las compañías, por lo que resulta crucial entender el significado y las variables del desempeño de marketing en este rubro, cómo se mide, y cómo puede ser afectado. Sin el entendimiento profundo de este concepto, un experto en marketing de retail “es como un piloto de avión volando sin los instrumentos necesarios, en un atestado y oscuro cielo” (Pierce, 1998).

Es por esto que se hace necesario demostrar qué recursos y capacidades de marketing tienen una real incidencia en los resultados que genera la empresa. Pero para ello, primero habrá que entender y determinar con mayor profundidad a qué se refieren los autores cuando hablan de desempeño de una firma, identificando en base a la literatura los parámetros mayormente utilizados, aplicables al sector del retail. Una vez esclarecidos y definidos los términos de desempeño a utilizar, se expone en este

¹ Revista Capital, “El Retail del Futuro”, N° 232, 11 al 24 de Julio de 2008.

documento una exploración teórica y práctica respecto a cuáles serían los recursos y capacidades de marketing importantes para obtener un desempeño superior, dentro del contexto de las compañías de retail.

Finalmente, se estudia y propone una herramienta de escala comparativa para ordenar objetos o estímulos directamente, basada en la similitud de acuerdo a algún criterio de clasificación, denominada metodología Q. De esta forma, los encuestados pueden clasificar la dotación de recursos y capacidades de marketing de acuerdo a la importancia o incidencia que les asignen en el logro de un desempeño superior para una compañía cualquiera de retail. Con este proceso, se estarían revelando similitudes o diferencias en las opiniones, o formas de pensar entre el grupo de encuestados, con lo que se podría concluir que el perfil psicológico de un gerente de marketing influiría en la atención que se le otorguen a los recursos y capacidades a explotar dentro de una firma.

Así, los objetivos del presente estudio son:

1. Proponer un marco conceptual para categorizar los recursos y capacidades de marketing relevantes en el sector del retail, de acuerdo a su impacto en el desempeño de las empresas. Este marco se desarrolló tras revisar contribuciones anteriores de la literatura, específicamente las desarrolladas por Hooley et al. (1998; 2001; 2005), y contrastarlas con la opinión de académicos de marketing de la Universidad de Chile, y de altos ejecutivos de las principales firmas de retail en Chile de marketing de las principales firmas de retail en Chile.
2. Proponer y evaluar un método para testear el impacto de los recursos y capacidades de marketing más utilizados en el sector del retail, denominado metodología Q. Para esto, se desarrolló un marco conceptual que repasa las distintas aplicaciones de este método en diversas áreas de estudio, así como las opiniones de los investigadores que avalan o rechazan su utilización en el área del marketing y la estrategia.

2. INDUSTRIA DEL RETAIL

2.1 Definición de Retail

Se puede definir el retail, de manera general, como el sector que reúne a toda empresa que realiza ventas al detalle, es decir, minoristas que venden directamente a consumidores finales para su uso personal y no lucrativo. El tipo de bienes comercializados se puede clasificar en durables, cuya vida útil es superior a los tres años, y bienes no durables. Esta industria cumple un rol intermediario entre las empresas manufactureras, que se encargan de la elaboración y diseño del producto, y el cliente.

Una visión más amplia se refiere a los retailers como los encargados de la “puesta en escena” de estos productos en los locales para lograr cautivar y retener al cliente, generando demanda a través de una propuesta de valor basada fundamentalmente en el servicio. Éste consiste en la disposición de una gran variedad de productos en locales ubicados estratégicamente, a un precio conveniente, e incluyendo en el proceso de compra otros aspectos intangibles valorados por el cliente objetivo. Según lo anterior, una empresa de retail tiene una función que engloba mucho más que la simple venta al detalle de productos. Esta conceptualización, involucra un mayor desarrollo de las actividades de marketing para generar un valor superior al consumidor final.

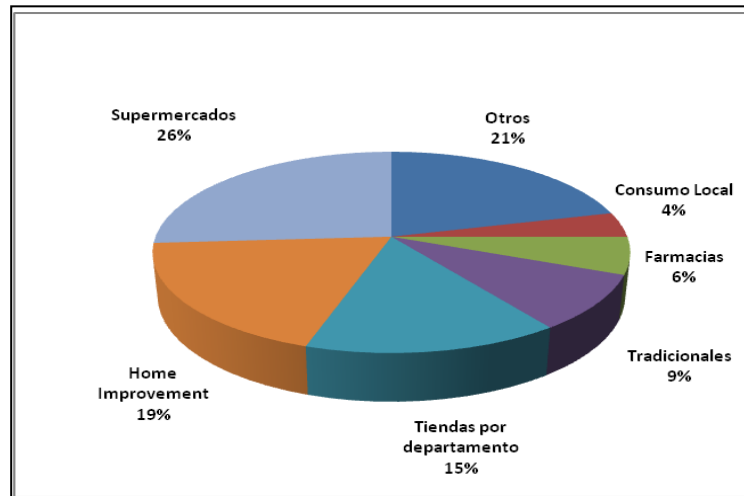
Puesto que el objetivo de este estudio se centra en la comprensión de actividades específicas de marketing en el retail, se ha decidido considerar como válida la última definición, debido a su énfasis en la importancia del servicio, en la variedad de productos ofrecidos, y en otros elementos generadores de valor. Estos elementos figuran en mayor grado en algunos formatos de retail ampliamente desarrollados en Chile actualmente, que muestran un alto nivel de ventas y una marcada competitividad.

Dicho lo anterior, la investigación se enfocará en los formatos de retail que cumplan con las siguientes condiciones: (1) que sean relevantes en términos de porcentaje de ventas, porque son los que explicarán con mayor fuerza la participación de la industria en el PIB de Chile, (2) que presenten características básicas de una industria altamente competitiva, es decir, que se distinguen competidores bien posicionados que aumenten la rivalidad a

través de estrategias de precios, introducción de nuevos productos y campañas publicitarias agresivas (Porter, 1980), y (3) que requieran de la utilización de capacidades de marketing de manera constante, siendo éstas una práctica importante dentro de la compañía como herramientas para sobrevivir en una industria de alta rivalidad.

El gráfico presentado a continuación muestra la distribución de las ventas totales de la industria en Chile, según las distintas categorías existentes:

Gráfico 2: Distribución de ventas según formato (2006)



Fuente: AC Nielsen

Se puede ver que los supermercados, las tiendas por departamento, y las tiendas de home improvement reúnen más del 60% de las ventas totales de la industria. Efectivamente, estos son los formatos de mayor crecimiento y de mayor competitividad en el país, y corresponden a mercados altamente concentrados, con una pequeña cantidad de actores principales que se llevan la mayor participación de mercado. Estas características son suficientes para catalogar estos mercados como altamente competitivos (Porter, 1980).

La categoría “Otros” abarca tiendas especializadas en una línea de productos, como vestuario y tecnología y está constituido en su mayoría de pequeñas empresas. La categoría “Consumo local” incluye restaurantes y fuentes de soda, mientras que “tradicionales” comprende negocios pequeños, incluyendo kioscos y botillerías. El sector de las “farmacias”, por su parte, corresponde a uno de los más concentrados del país, en donde la expansión de las grandes cadenas farmacéuticas ha arrasado literalmente con las

farmacias pequeñas, que han reducido drásticamente su número en las últimas dos décadas. Sin embargo, su porcentaje de participación en las ventas totales del retail no alcanza los dos dígitos, por lo que no califica para su inclusión en este estudio.

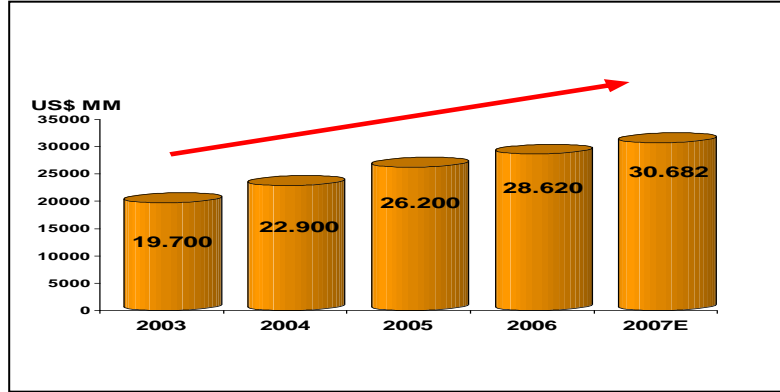
2.2 Importancia del Retail en Chile

Las condiciones económicas de Chile, y los cambios que ha ido experimentando en términos de apertura comercial, han dado pie para el crecimiento sostenido de los principales sectores industriales del país. Sin lugar a dudas, con lo anterior emerge la imagen sólida y pujante de uno de los sectores que más se ha desarrollado en Chile a lo largo de las últimas décadas, el retail, actualmente antecedido sólo por el sector minero. Importantes jugadores, como Cencosud y D&S, han sabido mover sus piezas inteligentemente mediante fusiones y adquisiciones, además de cuantiosas inversiones, formando lo que es hoy en día una de las industrias más competitivas y dinámicas del país. La creciente utilización de nuevas tecnologías, la expansión al exterior de distintos participantes de orden nacional, y la frecuente amenaza de entrada de nuevos participantes internacionales son claros ejemplos de la intensa competitividad que ha ido experimentando esta industria. Mientras el crecimiento de la economía chilena ha sido cercano al 5% en los últimos 5 años², el retail ha ido aumentando en promedio su nivel de ventas a tasas que rodean el 12%, para el mismo período. Esto señala una tendencia al alza de la industria superior al de la economía como un todo, siendo también un importante factor impulsor de la aceleración de ésta. El gráfico siguiente ilustra la evolución de las ventas del retail³, cuyo crecimiento ha sido estimado entre un 7% y un 8% para el período 2007-2008:

² Cálculos realizados en base a datos del Banco Central de Chile.

³ Estos datos consideran las ventas originadas por los siguientes formatos de retail: tiendas por departamento, supermercados, tiendas de especialidad y comerciantes minoristas.

Gráfico 1: Evolución de las ventas del sector retail en Chile



Fuente: Global Property Solutions.

Por otro lado, el sector constituyó un 21% del total del PIB en Chile en 2007. En términos de ventas, se materializaron US\$ 33,5 MM sólo en los diversos formatos de retail, de un total de los US\$ 159,5 MM que conformaron el PIB de Chile para ese año⁴.

Figura 1: Proporción de las ventas de retail en el PIB



Fuente: AC Nielsen

Sin duda, lo anterior da luces de que se trata de un sector preponderante en la economía chilena, tal como está ahora. Esto se puede justificar no sólo por el alto crecimiento y desarrollo que ha demostrado, sino que también por la rapidez con la que se ha ido

⁴ Esta cifra incluyó también ventas originadas por otros formatos, como farmacias, canales tradicionales, y otros. Esto explica la diferencia del total de ventas de esta figura, con respecto al gráfico .1

adaptando al mercado y expandiendo a otras regiones, así como la excelente capacidad financiera que ha ido desarrollando. Esto ha permitido que las empresas sean capaces de llegar a consumidores que, años atrás, no habrían tenido la posibilidad de acceder a algún tipo de crédito o cualquier otro tipo de beneficio financiero.

Los cambios en las preferencias del consumidor chileno también han dado una señal del impacto que ha logrado esta industria. La reciente información arrojada por la sexta Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), aún en proceso de desarrollo por parte el INE, deja en evidencia el mayor gasto destinado a productos tecnológicos, y una caída en la participación de productos como alimentos y vestuario⁵. Según economistas del INE, uno de los factores desencadenantes de estos cambios en los patrones de consumo, aparte de la caída del dólar, los tratados de libre comercio y los mayores ingresos del consumidor, es el desarrollo del sector del retail. Al contrario de lo que parece, una caída porcentual de una categoría de productos no significa necesariamente una menor importancia en el gasto por parte del consumidor, sino que puede ser producto de las acciones competitivas dentro de las industrias, causadas por los esfuerzos de las empresas en reducir los precios y mejorar las alternativas para el consumidor. Estos cambios se ven acentuados si se considera que las cadenas de retail han logrado mayor eficiencia a través de la incorporación de nuevas tecnologías, y de una mejor gestión de los canales de distribución, factores que, como se verá más adelante, son fundamentales para un desempeño exitoso, y que permiten que el cliente tenga un mejor acceso a los diversos productos ofertados. Además, se destaca la presencia de marcas propias en distintas categorías de producto, y las importaciones procedentes de países asiáticos para el caso del vestuario, por dar ejemplos.

Todo lo anterior muestra la creciente importancia que ha adquirido esta industria en las últimas décadas, tanto por su participación en las ventas a nivel nacional, como en su influencia en los patrones de consumo de los chilenos.

⁵ Revista Capital, “Viaje al Centro del Consumidor Chileno”, número 227 (2 al 15 de mayo de 2008)

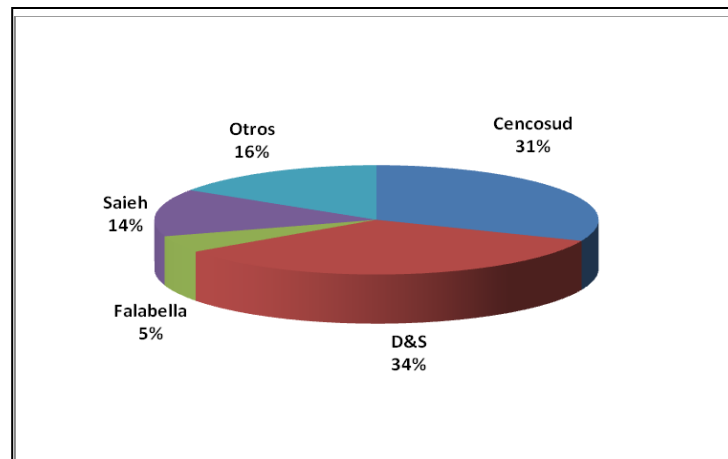
2.3 Formatos a Considerar

a) Supermercados

Esta categoría incluye tanto los supermercados tradicionales como los llamados hipermercados. La diferencia entre ambos radica en la superficie física y en las categorías de productos ofrecidos. Con respecto a los hipermercados, estos se asemejan más al formato de las tiendas por departamento, al poseer una gama de productos mucho mayor (que incluye electrodomésticos, juguetería, electrónica, textiles, entre otros), y tienen sobre 2500m² construidos de superficie. Los supermercados por su parte, se presentan en su forma tradicional, y en forma de tiendas de conveniencia, con una superficie considerablemente menor.

Al final del año 2007, los principales participantes de este segmento se dividían el mercado de la manera que se indica a continuación, con un total de US\$ 7800 Millones en ventas.

Gráfico 3: Participación de mercado, Supermercados.



Fuente: ASACH

El grupo D&S ostenta la mayor participación, a través de su marca Líder en hipermercados, además de Ekono, Lider Express y Lider Vecino en el formato de supermercado de conveniencia. Por su parte, el grupo Cencosud se presenta mediante el formato de hipermercados con la marca Jumbo, y con Santa Isabel en el de los

supermercados. La cadena Saieh ocupa un tercer lugar en participación en este mercado, a través de diversas marcas pequeñas de supermercados, entre las que se encuentran Las Brujas, Montserrat (del que posee un 40% de la propiedad), Unimarc, El Loro, Bryc, entre muchos otros, sumando alrededor de 11 marcas distintas a lo largo del país. S.A.C.I. Falabella, en tanto, participa con Tottus y San Francisco en el segmento de los hipermercados. Cabe mencionar en este apartado, que recientemente se dio a conocer la negativa del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia ante el intento de fusión entre Falabella y D&S, tras lo cual el grupo anunció la creación de un ambicioso plan de crecimiento en este rubro.

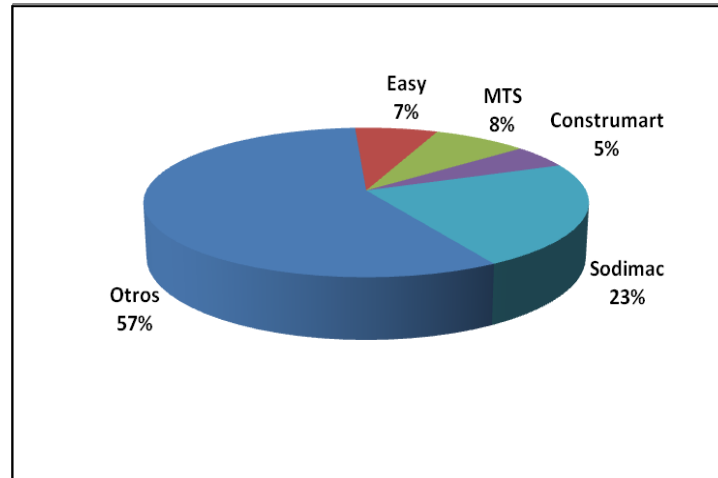
La expansión de los distintos formatos supermercadistas en los últimos años, y la consolidación de sus participantes mediante adquisiciones y crecimiento empresarial, han hecho que esta industria se caracterice por su fuerte rivalidad, que se manifiesta en una marcada competencia en precios. Una tendencia que manifiesta esto es la instauración de las marcas propias o blancas, originadas para captar consumidores más sensibles al precio, fidelizarlos, y para obtener mayores rentabilidades.

b) Mejoramiento del Hogar

El formato conocido como de mejoramiento del hogar, o home improvement, incluye empresas que venden materiales de construcción, ferreterías independientes, y grandes compañías que entregan todo tipo de soluciones para el hogar, ya sea de decoración, de equipamiento o de construcción, que dan el nombre a la categoría. Este sector, si bien es de gran crecimiento, se encuentra sujeto a las variaciones de sectores sensibles, como el de la construcción. Los márgenes son relativamente superiores en las grandes empresas que operan a mayor escala, y presentan un mayor mix de productos en comparación con las empresas que sólo ofrecen materiales de construcción.

La participación de mercado estaba dada de la siguiente forma para el año 2006, con un nivel de ventas avaluado en US\$ 5800 Millones:

Gráfico 4: Participación de mercado, Home Improvement.



Fuente: Fitch Ratings

Nuevamente se hace presente el conglomerado de Cencosud, a través de la marca Easy, y la sociedad S.A.C.I. Falabella mediante Sodimac. Por otro lado, figuran las cadenas especializadas en materiales de construcción, MTS y Construmart. Las ferreterías independientes, por su parte, son en general muy fragmentadas. Existen en gran número a lo largo del país, y comprenden un porcentaje considerable en las ventas del sector, como se puede apreciar en el gráfico (consideradas en la categoría “otros”). Sin embargo, han sido testigos del rápido crecimiento de las cadenas de mejoramiento del hogar, y de los cambios en las tendencias del consumidor, que cada vez valoran más el hecho de contar con mayor variedad de productos en un mismo lugar. Es así como no existe un panorama muy auspicioso para estas empresas, y las que han logrado crecer han sido las que se han sabido adaptar, mediante asociaciones (como el caso de MTS).

Las expectativas a futuro para esta industria están fundamentalmente depositadas en la expansión de las grandes cadenas, por lo que se espera que la concentración vaya ascendiendo a medida que la industria se vaya desarrollando.

c) Tiendas por Departamento

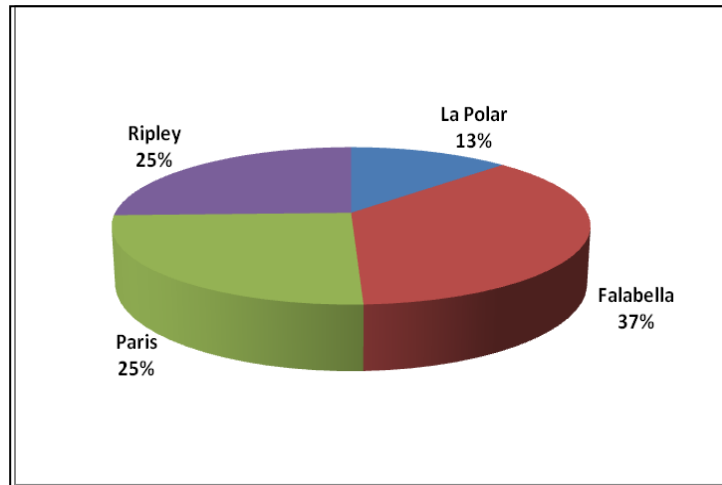
Esta categoría es una de las más desarrolladas en el país, extendiéndose no solo al comercio de diferentes líneas de producto, sino que también al negocio financiero, ligado

al otorgamiento de créditos para el cliente. Las tarjetas de crédito significan para estas compañías cerca del 60% de las ventas, y son consideradas como un factor importante en la fidelización del cliente.

Las líneas de producto que abarca este sector son principalmente de vestuario y accesorios para el hogar. También ha surgido un mercado desarrollo del negocio bancario, el cual no fue considerado en el total de ventas. Este sector presenta una alta rivalidad, pues sus participantes se deben enfrentar también con empresas de otros formatos, como los hipermercados y tiendas especializadas en una línea particular de productos.

Los participantes de este sector mostraban en el año 2006 la siguiente distribución de ventas, que ascendieron a US\$ 3385 Millones ese período:

Gráfico 5: Participación de mercado, tiendas por departamento



Fuente: Fitch Ratings

La cadena Falabella ostenta una sólida posición, seguida en forma muy reñida por Ripley y Paris (del grupo Cencosud). Cabe destacar que estas tres empresas tienen participación en la industria bancaria, además de la inmobiliaria. Esta última les permite tener una ubicación estratégica en centros comerciales, de cuya propiedad son poseedores importantes. La Polar, por su parte, ha experimentado un crecimiento considerable últimamente, debido a una fuerte expansión en el número de locales.

3. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1 Revisión Teórica

Se ha discutido bastante sobre qué tipo de mediciones son las más apropiadas para establecer una correcta evaluación sobre los resultados de las compañías. Existe hasta hoy literatura muy variada al respecto, parte de la cual ha sido producto de numerosas críticas debido al excesivo énfasis en el corto plazo y las dificultades para comparar, entre otras (Ambler, Kokkinaki y Puntoni, 2004).

Sumado a esto, la determinación de medidas de desempeño como outputs, específicamente en la industria del retail, ha sido un tema de bastante controversia también, ya que originalmente la definición económica de productividad se basa en la medición de procesos de manufactura de unidades físicas. Pero el retail es considerado más bien una industria de servicios, cuyos outputs son generalmente intangibles. Debido a esta falta de elementos físicos sobre los cuales realizar mediciones, se ha generado grandes discusiones acerca de cuáles son las medidas más apropiadas para determinar el desempeño de las compañías.

Otro aspecto que ha incitado varios debates, es la diferencia entre los conceptos de productividad, eficiencia y eficacia, y cuál de ellos mide realmente el desempeño de las firmas. Al respecto, Goodman (1985) hace una distinción entre (a) productividad, que relaciona a un único input con un output, todos los demás constante, obteniendo datos muy específicos, (b) eficiencia, que mide los efectos de todos los inputs y realiza proporciones, obteniendo resultados que miden con mayor generalidad el desempeño, y (c) eficacia, que toma en cuenta solamente el cumplimiento de las metas.

Para el caso específico del retail, Ingene (1984) había propuesto como medidas de output el margen neto, las ventas y el valor agregado. Junto a estas medidas, basadas en ventas, también se incluyeron como importantes las que se originan de la satisfacción del consumidor. Sin embargo, esto fue rebatido posteriormente por Achabal, Heineke y McIntyre (1984), quienes afirmaron que medidas basadas en las ventas pueden llevar a

errores de estimación de la productividad de los recursos⁶. Por ejemplo, sería desacertado creer que un año fue más productivo que otro por el sólo hecho de tener mayores utilidades, pues esta alza pudo deberse a un incremento en los precios y no a una mayor producción o niveles de transacción. Concluyen que cualquier medida basada en las ventas puede ser una estimación errónea del output del retail. De esta forma, los autores mencionados proponen que cualquier medición del desempeño de una empresa de retail debería medir su capacidad para generar ventas, y no sólo las ventas en sí mismas. Esto se explica porque en este sector se ofrecen bienes considerados commodities que están prácticamente en todas las tiendas, por ende, se agrega valor a través de un producto ampliado, incluyendo toda una experiencia de compra en un determinado lugar (Goodman, 1985; Homburg et al., 2002).

Por otra parte, Pearce (1998) señala que las empresas de retail tienden a enfocarse en el desempeño y en mediciones de éste, en distintos niveles. Es decir, a nivel corporativo tanto las medidas financieras (retornos, valor del patrimonio, etc.) como las de marketing (posicionamiento de marca, participación de mercado, etc.) son importantes de analizar. Mientras que en otros niveles más bajos organizacionalmente, como los operacionales (divisiones, regiones, tiendas, departamentos, etc.), las medidas de desempeño relevantes corresponden a las unitarias y son más específicas, por ejemplo, contribución monetaria por metro cuadrado de la tienda. Siguiendo en esta línea, a nivel de mix producto se usan medidas que tienen que ver con las compras o ventas, por ejemplo: margen bruto, retorno sobre inversiones (ROI), rentabilidad directa, etc., todas enfocadas a un producto específico. Con esto, lo que Pearce quiere decir es que si se analiza el desempeño en un nivel individual, sólo se obtendrá una parte de la realidad total de la firma. En otras palabras, se aconseja examinar el rendimiento desde una perspectiva global. Concluyendo lo anterior, es conveniente examinar las mediciones de manera más amplia, en términos de eficiencia (rentabilidad) y basados en los outputs. Es más, Achabal, Heineke y McIntyre (1984) sugieren que las compañías deben ponerse como meta un ROI determinado a largo plazo, tomándolo desde una perspectiva organizacional.

⁶ En un período de alta demanda del output, o bien con cambios inesperados de ésta, puede existir un sesgo hacia una sobreestimación de la productividad de los recursos.

Continuando con la discusión principal, Venkatraman y Ramanujan (1987) propusieron tres dimensiones clave para medir el BEP (Business Economic Performance), entre las que se destacan el crecimiento de las ventas, el crecimiento del ingreso neto y el retorno sobre las inversiones (ROI). Para determinar estas dimensiones clave, se basaron en la información obtenida de la base de datos PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies), que fue iniciada por General Electric en 1960 y desarrollada más adelante por el Marketing Science Institute y por el Strategic Planning Institute.

La utilización del ROI como forma de evaluar el rendimiento económico es, sin embargo, desestimada en algunos casos, pues no captura cambios en la estructura de capital de la empresa en cuestión, como tampoco considera el grado de apalancamiento financiero y la forma en que puede afectar el ROI de ésta (Ayadi et al, 1994). Esto ocurre porque el valor de una compañía aumenta conforme se incrementa la deuda. Como es sabido, el nivel de endeudamiento alcanza un punto de inflexión, tras el cual, la deuda no es sostenible en el tiempo, generando la quiebra de la compañía. Este efecto no lograría ser capturado por el ROI, es decir, el ROI será mayor mientras más se endeude la firma, sin tomar en cuenta el riesgo de quebrar.

No obstante, enfocándose en el desempeño del retail, Pearce (1998) destaca algunas actividades de marketing que, si son llevadas a cabo de manera correcta, conducirán a incrementar el desempeño de la compañía, incluyendo entre ellas la correcta gestión del margen bruto medio y del retorno sobre la inversión (ROI). Respecto a las inversiones, asegura que las grandes cadenas de retailers enfrentan varias implicancias con las decisiones de inversiones que toman, tanto por los ingresos como por los costos asociados. Realza la importancia de poder tener un buen manejo de inventarios, balanceando el stock adecuado para poder actuar en esta industria, y para eso necesita contar con habilidades para realizar buenas inversiones.

Reforzando esta idea, y aplicándola al estudio en cuestión, tanto en Chile como en Latinoamérica, las inversiones de las empresas de retail son una muestra clara de su crecimiento, lo cual se ve reflejado por la apertura de nuevas sucursales, incursiones en el

extranjero⁷, etc., denotando un grado de experiencia y conocimiento amplio del mercado. En un análisis coyuntural sobre el retail realizado por BCI⁸, se sostiene que el gran crecimiento que ha experimentado este sector en los últimos años se debe principalmente a aumentos en la cantidad y en el rendimiento de los metros cuadrados (inversión en infraestructura). Se expresa además que la obtención de un desempeño superior, en la industria de retail chileno, será lograda por aquellas firmas que demuestren un alto nivel en la capacidad de administrar sus inversiones tanto en infraestructura como en fusiones y adquisiciones. Afirman también en esta publicación, que la tendencia de las grandes compañías del rubro es basar su crecimiento en políticas de fuertes inversiones, enfocadas principalmente a la construcción de nuevas tiendas, centros de distribución y financiamiento de colocaciones.

En cuanto a otras variables de desempeño, se ha observado una transición gradual del foco de interés por parte de los investigadores, desde las mediciones financieras hacia las no financieras, que fue incluyendo factores del mercado, además de factores propios de la conducta y la mente del consumidor (Davidson, 1999). Según Davidson, esto se puede explicar por el progresivo traspaso de poder desde el fabricante hacia el consumidor final, las transiciones desde industrias manufactureras a industrias de servicio, el creciente énfasis en el cliente y en el marketing relacional, entre otras razones. En relación a este punto, Bonoma y Clark (1988) consideraron como una de las variables más utilizadas la participación de mercado, junto con los beneficios, las ventas (en volumen y valor) y el flujo de caja de la empresa.

Con respecto a lo anterior, se destaca la incorporación de la participación de mercado como variable no financiera. En efecto, la participación de mercado comenzó a adquirir especial relevancia al ser un potente predictor del flujo de caja y la rentabilidad, sumado al hecho de que empresas japonesas tuvieron mucho éxito al emplearla como la mejor medida de desempeño (Clark, 1999). Adicionalmente, se ha confirmado en estudios que empresas con una participación similar tienden a tener rentabilidades similares (Kwoka, 1979), fortaleciendo la relación existente entre ambos factores. Pese a todo, existe

⁷ Para mayor profundidad de este tema, ver sección de Internacionalización de las empresas chilenas de retail, incluida en el anexo 1.

⁸ Departamento de Estudios BCI Corredor de Bolsa S.A. Análisis Coyuntural "Retail: una mirada por metro cuadrado", realizado el 07 de agosto de 2006.

evidencia que demuestra que esta relación no es tan directa como se había afirmado hasta entonces. Se pudo identificar la existencia de efectos estocásticos que pueden explicar, en parte, el vínculo entre la participación de mercado y el desempeño económico (Rumelt 1974), y ausencia de efectos directos en aquella correlación. Sin desconocer la gran relevancia de esta variable como indicador de rentabilidad, Rumelt señaló que ganar participación de mercado no debería ser considerada como meta estratégica a seguir por parte de las empresas, pero que sigue siendo una referencia válida del éxito empresarial, y por tanto puede seguir siendo usada para medirlo.

Existe otro foco de estudio dentro de la literatura (Oliver, 1999; Gómez et al. 2004), relacionado con tipos de medidas marketing, provenientes del desempeño que se origina como resultado de la evaluación del cliente. Este ámbito de estudio se enlaza con las relaciones existentes entre la satisfacción del consumidor, la lealtad hacia las marcas, y su consecuente efecto en la retención del cliente.

Gómez et al. (2004) demuestran en sus investigaciones empíricas, realizadas en el sector del retail que es posible identificar importantes relaciones directas entre la satisfacción del consumidor y el desempeño de las tiendas (en términos de ventas), reconociendo este elemento como clave en el éxito del negocio. Afirman que esto es posible de lograr a través de un correcto uso de datos de clientes y sensibilidad para detectar lo que el cliente quiere y percibe.

Respecto a este elemento, desde los inicios de la investigación acerca de la satisfacción y lealtad se han planteado distintas formas de relacionar ambos conceptos. Partiendo de la idea de que ambos términos tenían el mismo significado, esta creencia ha ido evolucionando con el tiempo, encontrándose diferencias cada vez más marcadas, pasando por la consideración de que la satisfacción es sólo un componente más de la lealtad, hasta llegar a la convicción de que es el primer eslabón para alcanzar lo que se denominó como lealtad máxima (o final), que implica una compra repetida del cliente, “contra todos los costos”, vale decir, haciendo caso omiso a lo que ofrezca como alternativa la competencia (Oliver, 1999). En esta investigación no se considerará esta última definición de lealtad, pues en muchos casos los clientes no ignoran los esfuerzos de la competencia por captar su compra. Ilustrando esta idea se expone el caso de los clientes de tiendas por departamento, en que es común ver que éstos poseen tarjetas de crédito de

más de una compañía, por mucho que las firmas traten de crear lealtad máxima hacia sus marcas. Esto evidencia la sensibilidad de los individuos a los incentivos cambiantes que ofrece la competencia.

En la misma línea, Clapp (2008) plantea que la satisfacción del consumidor no es más que el cumplimiento de las expectativas de un cliente, mientras que la lealtad representa, en cierto nivel, un compromiso con la marca. Entonces, la satisfacción será un componente más que se necesita para lograr lealtad del consumidor. Una vez que se logra esta lealtad, nace un compromiso con la marca que puede llevar a la compra. La “acción” de realizar la compra en una compañía, sin embargo, no significa que el cliente estará ciegamente comprometido, o que se cerrará a la posibilidad de cambiarse de marca, o probar otras alternativas.

3.2 Discusión de las Medidas de Desempeño

Sintetizando, se puede decir que existe poca consistencia a lo largo de los distintos estudios revisados para determinar las mejores mediciones de desempeño, sin llegar a un claro consenso. Existen además diversas opiniones acerca de cuáles son las mejores variables, pero no se puede concluir con certeza cuáles son las usadas con mayor frecuencia, en forma universal. Sobre la mayoría de las medidas existe un amplio desarrollo literario, con argumentos a favor y en contra, como se ha mostrado que ocurre con la participación de mercado, con las ventas y con el ROI. No hay una línea de pensamientos clara que permita afirmar qué variables son las mejores, sino que esta decisión debe estar también basada en otros factores relacionados al estudio específico para el cual se quiera utilizar.

La literatura, en general, acepta y valida los resultados del mercado como predictores fiables de rentabilidad. Además, dentro del contexto del retail en Chile, el argumento propuesto por Achabal, Heineke y McIntyre (1984), que señala que las variables del mercado son poco convenientes para evaluar los resultados en esta industria, pierde fuerza por las siguientes razones:

- El éxito que puedan tener las firmas en esta industria no se debe al crecimiento económico que pueda tener el país principalmente, sino que a los esfuerzos que realizan ellos mismos, en términos de expansión y administración eficiente, buen manejo de canales de distribución, etc., que se convierte en mejores alternativas para el consumidor, provocando descensos en los precios, lo que se traduce en menor gasto promedio del consumidor.⁹
- Actualmente Chile es uno de los países económicamente más estables de Latinoamérica¹⁰, manteniendo una demanda sin mayores shocks, y a pesar de las expectativas de los individuos, el consumo no se ve mayormente afectado. Aprovechan esta situación favorable desde el punto de vista del consumidor, para fidelizarlo con sus sistemas de créditos, acumulación de puntos, etc. Esto demuestra entonces, que a pesar de la situación económica por la que pase el país, el retail sigue manteniendo un crecimiento por sobre el promedio de Chile, vale decir, un 11,8 % promedio en los últimos 5 años, contra un 5% del PIB aproximadamente en el mismo período. Esto es explicado principalmente por el propio desarrollo de capacidades por parte de los retailers que se desenvuelven en este mercado.

Se observa que a lo largo de la literatura el crecimiento en las ventas es una de las medidas más reconocidas para poder analizar el resultado final de las compañías de retail, como se indicó al inicio de esta sección, infiriendo que las ventas crecerán más en un periodo determinado debido a que los esfuerzos para incentivar las ventas fueron mayores. La medición se debería realizar en términos de su valor, en lugar de su volumen, de manera de poder establecer comparaciones entre competidores bajo una unidad de medida similar. Al llevar las ventas al valor, se está usando entonces, una base homogénea de comparación.

En la literatura estudiada sobre el desempeño en el retail, no se encontraron menciones sobre la relevancia de otras medidas financieras como el EVA, EBITDA, ROA, etc., al contrario de lo que ocurre con el ROI y el margen bruto, que si han sido consideradas

⁹ Esto se evidencia con los recientes resultados de la Encuesta de Presupuestos Familiares realizada por el INE.

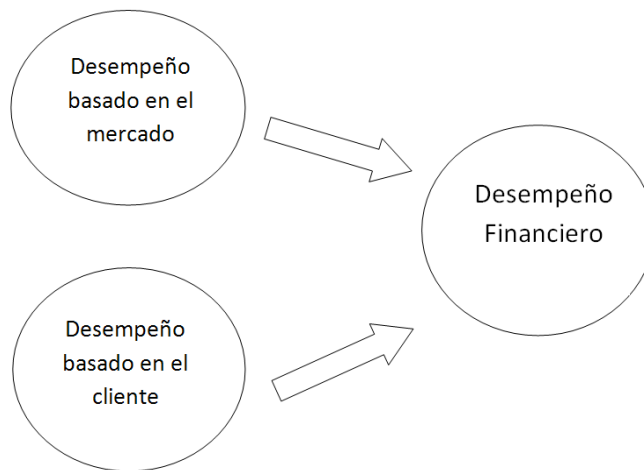
¹⁰ Mantiene una posición n° 36 en el ranking de riesgo país mundial. Fuente: www.elmercurio.cl (20-05-2008)

como importantes para este sector. Es por esto que no han sido mencionados dentro de la bibliografía considerada como medidas importantes y relevantes para el retail.

Con respecto a la lealtad del consumidor, ésta se definirá como el compromiso de recomprar en el futuro una misma marca con cierta frecuencia (dependiendo de la naturaleza del producto), pese a las influencias situacionales del marketing, pero no de forma excluyente.

Para determinar una relación entre los tipos de medidas de desempeño que se han incluido en esta revisión, de marketing y financieros, se ha decidido utilizar para este estudio el modelo conceptual propuesto por Hooley, Greenley, Cadogan y Fahy (2005), el cual plantea que el desempeño financiero proviene de dos rutas: del mercado y del cliente.

Figura 2: Parte del modelo conceptual de Hooley et al., 2005, referido al desempeño



Se fundamenta con esto, entonces, el uso de herramientas basadas en el mercado, tales como el crecimiento de las ventas y la participación del mercado. Para medir el desempeño proveniente del cliente, se propone considerar índices de satisfacción, así como retención de clientes para reflejar la lealtad existente. Finalmente, el ROI y el margen bruto son las más renombradas y sugeridas dentro de la literatura relevante de la industria del retail, por lo que se proponen para reflejar el desempeño financiero.

4. METODOLOGÍA

En primer lugar, se utilizó la bibliografía relevante para identificar los recursos y capacidades de marketing con mayor influencia en el logro de ventajas competitivas y un mejor desempeño final de las firmas. Se consideraron distintas clasificaciones y dimensiones de ambos conceptos, en base a estudios realizados principalmente por autores como Hooley (1998; 2001), Srivastava (1997), y Day (1994). Por otro lado, se investigó la literatura enfocada al sector de retail para evidenciar la utilización de los recursos y capacidades analizados anteriormente en esta industria, también considerando su impacto en el desempeño de los retailers.

Posteriormente, para complementar la revisión bibliográfica, se procedió a realizar entrevistas en profundidad con expertos del área de marketing con conocimientos tanto prácticos como teóricos del área retail. Para ello, se consideró una muestra de cinco expertos, dos de los cuales pertenecen al cuerpo docente de la Universidad de Chile, especialistas en marketing, que han realizado consultorías a importantes empresas y conglomerados chilenos de retail. Ambos profesores están actualmente escribiendo o publicando artículos para la institución y han realizado estudios de postgrado en el extranjero. El resto de los entrevistados pertenecen actualmente a altos cargos ejecutivos en organizaciones cuyo rubro principal es el retail, específicamente gerentes de marketing (o gerentes comerciales). Estos expertos debían cumplir con el requisito de tener una visión global y estratégica de la empresa, de manera de ser los responsables de las decisiones y acciones tomadas en el departamento de marketing de sus compañías. Se consideraron gerente representaran los tres formatos con mayor participación en las ventas totales de la industria, vale decir, supermercados e hipermercados, tiendas por departamento, y tiendas de mejoramiento del hogar.

La entrevista realizada consistió, en primer lugar, a la presentación de definiciones basadas en la investigación hecha en este estudio sobre recursos y capacidades, presentando las clasificaciones encontradas en la literatura (Hooley et al., 1997; 2001). En estos casos se mencionó, a modo de ejemplo, los recursos y capacidades que una universidad podría tener en cada una de las dimensiones analizadas. Todo lo anterior

constituyó un material de apoyo, que fue exhibido y explicado a los entrevistados en una presentación, que finalmente incluía las preguntas a realizar

Se logró construir un set de recursos y capacidades de marketing específicos para el sector de interés, que tanto por la literatura como por la opinión de los expertos, son reconocidos como importantes para lograr una diferenciación en la industria, a través de un desempeño superior.

En segundo lugar se propone una técnica de escala comparativa, que permite clasificar elementos, conocida como metodología Q. Se desarrolló un análisis sobre esta herramienta, identificando sus virtudes y desventajas, y las áreas en las que puede ser aplicada. Además, se incorpora una discusión acerca de si es conveniente utilizar esta técnica para estudios como el que se desarrolla en este escrito.

5. RECURSOS Y CAPACIDADES

5.1 Revisión Teórica

El estudio de los recursos que poseen las firmas se ha realizado históricamente con el propósito de entender las condiciones necesarias para la obtención y sostenibilidad de ventajas competitivas. Se entiende por ventajas competitivas como aquellas estrategias que ayudan a crear valor para las firmas, y que no pueden ser implementadas por sus competidores simultáneamente. Cuando estas ventajas se mantienen en el mercado sin que la competencia pueda duplicarlas, se habla de una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Helfat et al., 2007).

En primera instancia, en las investigaciones referentes al ambiente externo se utilizaron algunos supuestos para analizar los efectos del entorno sobre la posición competitiva de las firmas (Porter, 1985). Estos eran (1) Alta movilidad de los recursos, lo que implica que la heterogeneidad de las firmas en su posesión de recursos distintivos tiene una corta duración (Barney, 1986a), y (2) Homogeneidad de las estrategias que persiguen las distintas empresas de la industria.

Como los supuestos anteriores fueron utilizados con el fin específico de analizar el ambiente externo de las industrias, éstos eran bastante limitantes para entender la importancia de los recursos y las capacidades de las firmas, para alcanzar un desempeño superior en relación a sus competidores. Fue así como se comenzó a desarrollar la teoría basada en los recursos (Wernerfelt, 1984), para examinar la relación entre las características internas de la firma y la formación de ventajas competitivas. Para ello, se eliminaron las condiciones anteriormente descritas asumiéndose una menor movilidad de los recursos, lo que a largo plazo permite que las organizaciones sean heterogéneas por un período de tiempo mayor.

La teoría basada en los recursos también logró explicar, en relación al desempeño de las empresas, las diferencias que existen en este ámbito de acuerdo a los distintos recursos que posean. En este contexto, un mejor desempeño de la firma, en comparación con sus

competidores, se produce como consecuencia de la escasez, rareza, insustituibilidad, además de la difícil imitabilidad de sus recursos (Barney, 1991; Ray et al., 2005).

Antes de continuar, es necesario aclarar algunos significados clave para la presente discusión, como son los conceptos de recurso y capacidad.

En términos generales, los recursos comprenden todo lo que una organización dispone para alcanzar sus metas (Helfat et al., 2007). Más específicamente, parte de la literatura los define como los activos, capacidades, procesos, información y conocimientos controlados por la empresa, que permiten la elaboración e implementación de estrategias, de manera de aumentar la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus objetivos (Daft, 1983; Barney, 1991). Si bien estos autores ocupan indistintamente los términos de activo y capacidad, ambos como distintos tipos de recursos, es posible identificar opiniones que establecen una distinción clara entre estos términos. En referencia a lo anterior, Day (1994) habla del concepto de “activos basados en el mercado”, los cuales define como recursos que la compañía acumula a través del tiempo. Las capacidades constituyen, según Day, el “pegamento” que une estos activos y los convierte en ventajas competitivas. Esta postura presupone que los recursos por sí solos no permiten que la empresa logre per se obtener ventajas competitivas, al menos de manera sostenible en el tiempo, sino que el desarrollo de sus capacidades es lo que hace que, efectivamente, se logre diferenciar de sus competidores a través de un desempeño superior. Las capacidades han sido también catalogadas como mecanismos y procesos que, en combinación con recursos específicos, habilitan a la firma a desarrollar funciones o “rutinas” distintivas y bien definidas, denominadas competencias (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Con todo lo anterior, se entenderá por recurso como todo activo, tangible o intangible, que es propiedad de la firma, y que constituye una fuente de creación de valor. Estos pueden ser físicos, humanos, tecnológicos, de información, monetarios, etc. Algunos de ellos, como las patentes y las marcas registradas, pueden ser muy difíciles de imitar y de transferir, debido a los costos de transacción y al conocimiento tácito que involucran (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Las capacidades, por otra parte, se definirán en todo lo que sigue como las habilidades de la compañía para coordinar, controlar e integrar los recursos de manera de lograr

procesos y actividades distintivas o competencias (Teece, Pisano y Shuen, 1997), en la medida que éstos cumplan con las cuatro condiciones necesarias para ser potenciales fuentes de creación de valor, mencionadas anteriormente (Barney, 1991).

Es importante destacar que cada compañía irá adquiriendo su propia dotación de capacidades, que serán distintivas o no dependiendo del mercado en el que esté inserta, además de su propia experiencia y aprendizaje a lo largo del tiempo. La estructura y dinamismo de la industria influenciará fuertemente en la decisión de la firma de desarrollar ciertas capacidades importantes para el negocio (Fahy et al., 2006), y por ende de alcanzar competencias valiosas para ese contexto. Estas capacidades determinarán el nivel de creación de valor para el consumidor, lo cual se podrá traducir en satisfacción y lealtad, y consecuentemente en un mejor desempeño (Day, 1994; Hooley et al., 2005).

5.2 Clasificación de Recursos y Capacidades de Marketing

Los recursos de marketing corresponden a la dotación de activos, predominantemente intangibles, que la empresa dispone en el mercado para obtener ventajas competitivas. Srivastava et al. (1997) hacen referencia a la complejidad de identificar y medir su real aporte al resultado final de las compañías. Si bien el valor de los recursos tangibles ha sido desde siempre explícitamente representado a través del balance de las firmas (depreciación de maquinarias, amortización, etc.), los recursos de marketing son más difíciles de medir debido a su intangibilidad. Es por esto que suelen ser, en la mayoría de los casos, menos reconocidos que los tangibles. Los mismos autores plantean que los recursos de marketing son fundamentales para mantener el valor de los clientes y de los activos tangibles, además de explotar o realzar los beneficios derivados de las redes de contactos (proveedores, clientes, fuentes de tecnología, agencias de publicidad, etc.).

Por otro lado, se distinguen en ese estudio dos tipos de recursos, denominados por Srivastava como “activos basados en el mercado”:

- Relacionales, que son los basados en las relaciones con clientes, aliados estratégicos, proveedores y otros agentes externos, como por ejemplo la marca y el acceso a canales de distribución.
- Intelectuales, que corresponden a los conocimientos que posee la empresa acerca del entorno, de las condiciones del mercado, de la posición actual y potencial de la competencia, etc.

Hooley, Saunders y Piercy (1998), profundizando en la clasificación anterior, establecieron las siguientes cuatro categorías:

- Recursos basados en el cliente: estos incluyen las relaciones con los clientes, la reputación de la compañía, las marcas, el país de origen, la posición de la empresa en el mercado, etc.
- Recursos basados en la cadena de distribución: Son las redes y relaciones con distribuidores y proveedores, el control de la empresa en la cadena de distribución y la exclusividad que tenga en ella, la seguridad en el suministro, entre otros similares.
- Recursos basados en alianzas: Acceso a los mercados, acceso a nuevas técnicas gerenciales, tecnologías compartidas y exclusividad, y otros de este tipo.
- Recursos de apoyo interno: Ventajas de costos, sistemas de información, técnicas y expertise en producción, derechos de autor, patentes, franquicias, licencias, y acuerdos de colaboración, son todos ejemplos de este tipo de recursos de marketing.

De la misma forma, la definición general de capacidades es extensible al área del marketing, en la medida que éstas sean desplegadas por la empresa en el(los) mercado(s) donde participe para conseguir ventajas competitivas, integrando los distintos recursos que posea.

Day (1994) planteó una clasificación de éstas en tres categorías, dependiendo del énfasis en el ambiente interno o externo que tengan:

- Capacidades obtenidas del exterior (Outside-in capabilities): recogen las habilidades y competencias de la empresa, que le ayudan a identificar y entender los cambios del mercado. Estas incluyen las habilidades de identificar y conocer las necesidades del cliente, además de crear, mantener y mejorar las relaciones con ellos.
- Capacidades obtenidas del interior (Inside-out capabilities): se enfocan en competencias internas de la firma, tales como las habilidades de realizar una buena gestión financiera y de motivar efectivamente los recursos humanos de la organización.
- Capacidades de integración (Spanning capabilities): corresponden a aquellas capacidades que le ayudan a integrar tanto las habilidades internas como las externas. Estas dan como resultado habilidades para producir bienes que logren satisfacer los requerimientos del consumidor exitosamente, fijar precios adecuados y lograr una buena comunicación interna en la organización.

Posteriormente, Hooley et al. (2001) agregaron una cuarta dimensión para la construcción de una escala de medición de las capacidades de marketing. La nueva categoría fue denominada capacidades de networking, que recoge la habilidad de la firma para formar redes de relaciones y alianzas con socios estratégicos, de conseguir relaciones de confianza y lograr compromisos conjuntos en torno a las metas comunes, entre otros ejemplos.

Un concepto desarrollado recientemente habla de la existencia de capacidades dinámicas, que han sido definidas como la habilidad de reconfigurar las ventajas competitivas e integrarlas con nuevos recursos estratégicos externos, de manera de responder en forma oportuna a los cambios del entorno. Estas capacidades cobrarían gran valor, por ejemplo, en industrias donde los factores tecnológicos están renovándose constantemente (Teece, Pisano y Shuen, 2000). Dentro de este marco, algunos ejemplos de este tipo de capacidades pueden ser las de innovación y desarrollo de productos, la toma de decisiones estratégicas, y la gestión para la formación de alianzas estratégicas (Eisenhardt y Martin, 2000).

Definiciones más recientes hacen una diferencia entre capacidades dinámicas y capacidades operacionales, que son simplemente aquellas que la compañía utiliza en un

esfuerzo para asegurar su subsistencia en el presente (Helfat et al., 2007). Las capacidades dinámicas, en tanto, corresponden a la manera en que la empresa modifica sus capacidades operacionales, lo que a su vez produce los cambios en los procesos y productos de las firmas (Helfat y Peteraf, 2003). Es decir, no afectan directamente el output, sino que lo hacen en forma indirecta a través de las competencias operacionales. Según lo anterior, la formación de ventajas competitivas es atribuible al desarrollo de capacidades operacionales, más que al desarrollo de capacidades dinámicas por sí mismas (Eisenhardt y Martin, 2000).

5.3 Recursos, Capacidades y Desempeño

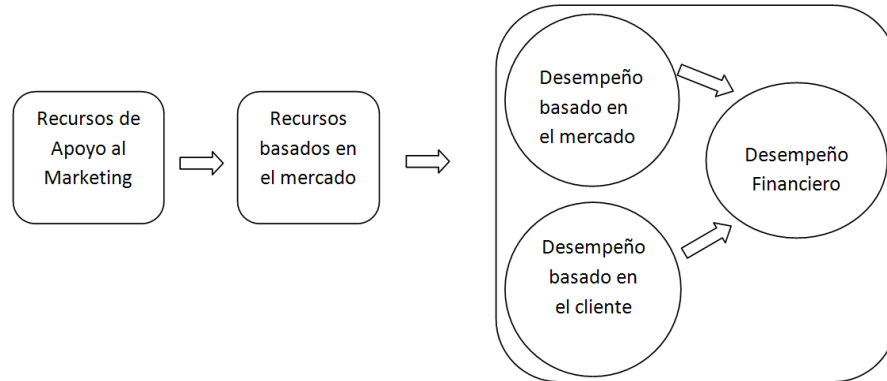
Pese a la indiscutida importancia de estas herramientas en el marketing, existe poca investigación que identifique con claridad, y de manera consensual, cuáles son los recursos y capacidades de marketing que inciden positivamente en el desempeño. Con menor facilidad aún se identifican investigaciones de este tipo aplicadas al sector del retail.

Pese a lo anterior, se distingue el trabajo realizado por Hooley, Greenley, Cadogan y Fahy (2005), donde se analiza el impacto de los recursos y capacidades de marketing en el desempeño mediante la formación de ventajas competitivas sostenibles. Para esto, se entregó un marco teórico que incluyó una división en dos categorías, denominadas “recursos basados en el mercado” y “recursos de apoyo al marketing”. Los primeros corresponden a las herramientas de la firma que contribuyen directamente para lograr ventajas competitivas, mientras que los segundos ayudan indirectamente a lograr dicho objetivo. Como se podrá ver, todos ellos coinciden con las clasificaciones y dimensiones recientemente analizadas, pues están basadas en escalas propuestas mayoritariamente por los mismos autores, que fueron confeccionadas en base a aportes previos con que cuenta la literatura relacionada.

El modelo planteado por estos autores, ilustrado en la figura 2, supone que los recursos de apoyo al marketing conllevan a un desarrollo de los recursos y capacidades basados en el mercado. A su vez, éstos permiten lograr un mejor desempeño financiero, a través de dos caminos: los resultados relacionados con el consumidor (mayor lealtad y

satisfacción) y los resultados relacionados con el mercado (participación de mercado y margen bruto).

Figura 3: Modelo conceptual de Hooley et al., 2005



Dentro de los recursos y capacidades basados en el mercado están:

- Capacidades relativas al cliente (Customer-linking Capabilities): equivalentes a las capacidades obtenidas del exterior (outside-in capabilities) descritas anteriormente.
- Reputación y credibilidad de la firma entre sus clientes, proveedores y distribuidores (Activos Reputacionales)
- Habilidad de innovar exitosamente en el mercado: se refiere a la capacidad de desarrollar e introducir productos nuevos en el mercado de manera exitosa.
- Recursos humanos de la organización

Entre los recursos y capacidades de apoyo al marketing, se incluyeron:

- Cultura de marketing dentro de la empresa (Orientación al mercado)
- Capacidades gerenciales

Los resultados del estudio demostraron que: (a) las capacidades relacionadas con el cliente impactan positivamente el desempeño financiero de las empresas, a través de resultados superiores, tanto del mercado como del consumidor, (b) las capacidades de innovación y los recursos humanos afectan el desempeño sólo a través del resultado relacionado con el cliente, teniendo una relación poco significativa con los relacionados al mercado, y (c) los activos reputacionales impactan el desempeño financiero a través de un efecto directo en los resultados del mercado, y no mediante los relacionados al cliente, donde incluso se observó un efecto negativo.

5.4 Aplicación al Sector Retail

Para determinar qué recursos y capacidades de marketing son las que más impactarán en el desempeño de las empresas de retail, se utilizará como base el set incluido en el paper de Hooley et al. (2005), que coincide con los diferentes elementos mencionados en la literatura existente para las áreas de marketing y estrategia. Además, se buscará perfilar su aplicación con la literatura ligada al sector de retail.

En primer lugar, el tipo de competencias más valiosas a desarrollar dependerá del tipo de industria y del ciclo de vida del mercado (Fahy et al., 2006).

Respecto a lo primero, Marcus y Anderson (2006) consideran que en la industria del retail resulta particularmente relevante lograr competencias en la administración de la cadena de abastecimiento (Supply-Chain Management, o SCM), las que vendrán dadas por el desarrollo de algunas capacidades específicas, como por ejemplo habilidades para:

- Mantener lazos cercanos con los proveedores,
- Conocer profundamente las tendencias del consumidor,
- Entrenar y capacitar correctamente a los empleados, y
- Desarrollar sistemas y procesos operacionales eficientes.

Estas capacidades pueden adquirir, por tanto, mayor importancia que en otro tipo de industrias. En efecto, la herramienta llamada SCM, que se define como el diseño, mantención y operación de los procesos de la cadena de distribución para satisfacer los

requerimientos del usuario final (Ayers, 2000), es considerada como una competencia fundamental en el retail (Ellram et al., 1989; Barratt y Oke, 2007).

Por otro lado, en relación al ciclo de vida del mercado, Fahy et al. (2006) argumentan que la capacidad de innovación en el producto sería más trascendente para industrias que se encuentran en una etapa de crecimiento, lo que ayudaría a capturar nuevos consumidores. Por el contrario, las industrias que se encuentran en su etapa de madurez, no requerirían desarrollar esta habilidad tan imperantemente. En este escenario, sería más beneficioso el desarrollo de capacidades de establecer relaciones con el cliente, de manera de quitarle clientes a la competencia, y proteger a los ya capturados.

Richey, Skinner y Autry (2007), en base a aportes previos de la literatura, construyeron un modelo conceptual que reúne las interacciones clave entre los retailers, sus aliados y el consumidor, que impactan en la satisfacción de las necesidades del cliente y el desempeño final, mejorando la calidad en el servicio y en la logística. Estos factores incluyen, entre otros:

- Flexibilidad, adaptabilidad y agilidad: Capacidad tanto del retailer como de sus aliados para acomodar los procesos a los requerimientos del mercado. Facilita la orientación al mercado, la respuesta a los cambios del entorno, y por ende el cumplimiento de las necesidades del cliente.
- Innovación e I+D: Contribuyen a mejorar la calidad del servicio, fortaleciendo la experiencia del consumidor. Por el lado de la cadena de abastecimiento, permite reducir costos a través de un manejo más eficiente de inventarios y desarrollando nuevos productos que creen valor.
- Gestión financiera: Puede llevar a compartir costos en la cadena de distribución con intermediarios y socios, e incluso puede repercutir en una mejor reputación en la percepción del cliente.
- Comunicación: Comprende la difusión de información al cliente de procedimientos y políticas, así como la comunicación interna con los empleados.
- Recursos humanos: Implica integrar adecuadamente las funciones del recurso humano en la cadena de valor, y en todos los niveles de la firma.

La capacidad de entregar un servicio de alta calidad al consumidor, es decir, responder oportunamente a sus necesidades y brindar una experiencia que satisfaga sus expectativas, es un factor clave en la formación y mantención de ventajas competitivas en el retail (Carman, 1990). Tanto Homburg et al. (2002) como Goodman (1985) argumentan que la calidad del servicio juega un gran papel como forma de diferenciación entre los retailers, pues usualmente se ofrecen productos considerados commodities a precios similares, por tanto el éxito pasa por ofrecer al consumidor un producto mejorado o aumentado.

A la gran competitividad de esta industria se suma el hecho de que la ubicación de los locales ya no sea considerada como un elemento tan importante como antes (Hummel y Savitt, 1988). Por lo tanto, es cada vez más común ver que los retailers persigan estrategias orientadas al servicio (Homburg et al., 2002). La literatura sugiere que lo anterior contribuye a mejorar el resultado de mercado y el resultado financiero de las empresas de este sector (Bowersox, Closs y Cooper, 2002), a través de aumentos en la retención de clientes, satisfacción, lealtad y participación de mercado (Homburg et al., 2002).

Richey, Skinner y Autry (2007) afirman que para enfocarse en la entrega de un buen servicio es necesario identificar constantemente los cambios en las necesidades del cliente, además de las acciones de la competencia para diferenciarse de ella. Para conseguir esta meta, las empresas de retail deben estar altamente orientadas al mercado. Este último elemento implica que la cultura de marketing de la organización, es también un recurso clave para la industria de ventas al detalle.

Con respecto a lo anterior, Narver y Slater (1990) sugirieron que mientras mayor sea el énfasis de una empresa en orientarse al mercado, más hábil será la compañía para generar información y diseminarla dentro de la organización, lo que le permitirá responder adecuadamente a las necesidades que nacen del entorno. Estos autores plantearon que la orientación al mercado se puede evaluar de acuerdo a tres componentes:

- Orientación al cliente, que se define como un entendimiento adecuado del cliente, que permita la creación de valor en forma continua.

- Orientación a la competencia, que se entiende como la comprensión de las fortalezas y debilidades a corto plazo de los competidores clave, así como de sus capacidades y estrategias en el largo plazo.
- Coordinación interfuncional, que se refiere a la utilización coordinada de los recursos de la compañía para crear mayor valor para los clientes objetivo.

Como se puede ver, estos factores se asemejan bastante a algunos tipos de capacidades revisadas anteriormente, en donde aquellas obtenidas del exterior propuestas por Day (1994), se pueden relacionar con un nivel adecuado de orientación al cliente y a la competencia, y las capacidades de integración se pueden asociar por definición a la coordinación interfuncional. Se ha demostrado que el grado de orientación al mercado se relaciona positivamente con el desempeño económico (Narver y Slater, 1990), el cual depende también de otros factores, como son la respuesta de los empleados (compromiso con la organización y su grado de espíritu corporativista) y otras fuerzas del entorno (Kohli y Jaworski, 1990).

La administración de los recursos humanos, por otro lado, adquiere una importancia única en el retail, ya que el servicio involucra un trato directo de los empleados con el usuario final (Richey et al., 2007). Una buena relación entre cliente y empleado puede agregar valor a través de elementos intangibles del servicio, que contribuyen a una mejor experiencia de compra y a un aumento de la lealtad. Además, el desarrollo del recurso humano ligado a las distintas áreas de la cadena de abastecimiento permite conectar mejor los procesos con lo que se quiere entregar al consumidor. Todo lo anterior contribuye a mejorar el desempeño final (Strong y Harris, 2004).

Otro factor trascendental es la información obtenida del cliente, la cual es compartida por todos los actores ligados al retail, tanto distribuidores, como proveedores y manufactureros. Es necesario, entonces, contar con bases de datos que almacenen esta información en forma efectiva, además de técnicas para interpretar y analizar las nuevas tendencias y segmentos existentes (Liao et al., 2008).

Finalmente, en lo que se refiere al branding y la imagen de marca, Liao et al. (2008) argumentan que un buen manejo de líneas de producto, así como el desarrollo de marcas privadas, son causantes directos de una mejor competitividad en las empresas de retail, y

que son esenciales para la obtención de mayores ingresos. Debido a la rapidez con que se desarrolla este mercado y su fuerte nivel de competencia, el desarrollo de las líneas de producto pasa a ser clave para el éxito, la supervivencia y la renovación de los retailers. Olavarrieta y Friedmann (2008) agregan que para la construcción de una marca fuerte es necesario un conocimiento profundo del cliente, y que la reputación de marca debe ser complementada con capacidades dinámicas. Esto adquiere sentido para una industria de desarrollo rápido, como lo es el retail, es decir, una industria altamente dinámica y cambiante en cuanto a tendencias tecnológicas y del consumidor. El innovar o tener excelentes habilidades para copiar a la competencia no son suficientes, y se hace necesario señalar al cliente el valor de la firma a través de la marca y su reputación.

5.5 Opinión de Expertos en Retail

Tras consultar a los distintos expertos que participaron en esta investigación, se exponen a continuación los recursos y capacidades más mencionados por ellos

a) Recursos de marketing

A continuación, se muestran los recursos identificados como inherentes a la industria es decir, aquellos considerados básicos para poder sobrevivir en el mercado, sin significar que las empresas que los posean se destaquen sobre el resto:

- Ubicación de los locales: es necesario contar con plazas que se encuentre en polos de atracción o sectores estratégicos, como malls u otros centros comerciales, pero no permite hacer diferencias entre empresas competidoras al ser un recurso fácilmente imitable. No existen mayores restricciones para la obtención de permisos municipales y contratos con inmobiliarias.
- Bases de datos de clientes: debido al dinamismo tecnológico y los programas de fidelización, los retailers pueden acceder fácilmente a la información transaccional (qué, cómo, cuándo y dónde compran los clientes), y a la información personal. Esto permite, entre otras cosas, entender el comportamiento de compra en los locales (Shopping understanding).

- Red de contactos con el mundo empresarial, por medio de membrecías a organizaciones sociales, y relaciones con proveedores.
- Reconocimiento de marcas: el tener una marca conocida es considerado un requisito básico para poder competir, pues la rivalidad ha alcanzado un nivel de intensidad que hace que los aspectos diferenciadores se consigan por otros factores, como la experiencia de compra asociada a cada marca.

Por otro lado, se identificaron recursos considerados como diferenciadores, es decir, aquellos que potencialmente pueden llevar a la obtención de resultados superiores dentro de la industria, permitiendo una diferenciación clara de la empresa que los posee en relación a sus competidores. Estos fueron:

- Recursos humanos, los cuales deben ser competentes, capacitados y motivados. Se destacó su relevancia en el ofrecimiento de un mejor servicio, siendo una variable clave para el cumplimiento efectivo de las distintas estrategias que pueda tener cada retailer. Por ejemplo, un supermercado puede requerir empleados que no se entrometan demasiado en el proceso de compra del cliente, para que éste se sienta cómodo y libre dentro del local. Otro caso mencionado fue la forma en que un vendedor debe abordar al cliente en las tiendas por departamento, que debe ser de manera asertiva y espontánea para no dañar la experiencia de compra ni la relación interpersonal.
- Reputación de la empresa: debe existir una congruencia entre lo que se promete y lo que se cumple, de manera de cumplir las expectativas del cliente y los stakeholders. Para ilustrar este importante recurso, un experto planteó el caso específico del incumplimiento de algunas compañías sobre las promesas de precios comunicadas a través de la publicidad impresa (catálogos, revistas, etc.). Es importante que existan políticas transparentes, que protejan al consumidor ante todo, pese a errores internos de la organización. Esto lleva a mejorar la imagen y credibilidad de la empresa de retail, afectando positivamente la percepción del consumidor sobre la marca.
- Recursos financieros: disponibles para su inversión en marketing, con el objeto de capturar y retener clientes. Debido al gran dinamismo de esta industria, estos recursos adquieren mayor importancia que en otros mercados.

De los anteriores, existió una mayor convergencia al catalogar el recurso humano como primordial dentro del retail, al constituir la base sobre la cual se desarrollan otras competencias diferenciadoras del servicio que ofrece cada empresa, y al significar un punto de partida para la consecución de otros recursos, como la reputación de la organización, tanto en clientes como en proveedores.

b) Capacidades de marketing

De la misma manera, se enlistaron las capacidades inherentes a la industria, de las que se recalcan las siguientes:

- Capacidad de negociar con los proveedores en términos de precios y plazos más favorables para la empresa. Las relaciones con proveedores son consideradas como higiénicas, pues es normal que dos o más retailers competidores trabajen con las mismas redes de proveedores.
- Habilidad de identificar polos geográficos de desarrollo, encontrando terrenos que tengan valor a largo plazo, así como las capacidades de negociar las plazas.
- Capacidad de fijar precios adecuados en relación al mercado, que sean convenientes tanto para la empresa como para el consumidor.
- Planificación y gestión de procesos, que incluye la habilidad de generar rentabilidad de las inversiones que se realizan, siendo asertivo en las campañas publicitarias, realizando un adecuado store planning (organización del layout de los locales, aumentando la rentabilidad por metro cuadrado) y en otras actividades de marketing.

Las capacidades que se destacan, dentro de las mencionadas como distintivas, fueron las siguientes:

- Habilidad de seleccionar, capacitar y motivar correctamente los recursos humanos, para entregar un servicio de calidad a los clientes. En este punto se

hacen válidos los ejemplos mencionados con respecto a los recursos diferenciadores mencionados anteriormente.

- Capacidad de emplear efectivamente las bases de datos, gestionando correctamente la información levantada sobre el consumidor. Esto es fundamental, pues permite obtener clusters de clientes, y enfocar las inversiones de marketing en forma más precisa y eficiente.
- Habilidad de integrar todos los recursos y capacidades anteriores, para conseguir una experiencia de compra única, en cuanto al servicio percibido por el cliente y la “puesta en escena” de los distintos productos ofrecidos. Esta experiencia debe ser gratificante, de acuerdo a lo que el cliente quiere, y consistente con la imagen que proyecta la compañía.

Esta última capacidad es considerada como el elemento que más contribuye a conseguir una diferenciación en la industria y a un mejor desempeño, debido a su naturaleza orientada al servicio y a la homogeneidad de los productos que se ofrecen.

5.6 Discusión

Luego de analizar los planteamientos de los distintos investigadores enfocados al sector de interés de este estudio, y compararlos con la opinión fundamentada de gerentes y académicos con experiencia en el área, se pueden encontrar varios aspectos en común, relacionados fundamentalmente al desarrollo de competencias distintivas en una industria altamente dinámica y competitiva, como lo es el retail.

Existe concordancia, en primer lugar, en la necesidad de contar con recursos de apoyo interno como las bases de datos, para obtener información relevante acerca del cliente. Sin embargo, lo anterior es considerado actualmente como algo inherente a la industria, y lo que marca la diferencia pasa a ser la forma en que cada retailer gestiona esta información para planificar diferentes formas de crear valor al consumidor, a través de estrategias que distingan a la compañía por sobre sus competidores. La posesión de recursos basados en alianzas y en la cadena de distribución (y las capacidades asociadas a ellos), son considerados también como básicos para competir en el retail, puesto que algunos, como la ubicación de los locales y las alianzas con proveedores, son fácilmente imitables y, por

tanto, no generan valor por sí solos. En este ámbito, también hay una clara coincidencia entre lo que plantea la literatura y lo que se da en la práctica.

Por otro lado, existe consenso en la gran importancia de lograr competencias distintivas al momento de entregar una experiencia de compra única, por medio de un servicio superior. En relación a esto, un alto ejecutivo entrevistado, perteneciente a un conglomerado de retail nacional, señaló que una experiencia de compra no debe ser necesariamente superior a otra, sino que se deben buscar elementos de unicidad, en función de lo que busca el cliente objetivo de cada empresa. Para desarrollar lo anterior, resulta crucial una adecuada gestión de los recursos humanos, los cuales deben ser constantemente capacitados y motivados en torno a los objetivos del servicio que se quiere entregar. En suma, las fuentes fundamentales para obtener un mayor desempeño se relacionan tanto con capacidades obtenidas del interior (como la gestión de recursos humanos), como con capacidades obtenidas del exterior (como la gestión de la información del cliente), las que permiten la formación de capacidades de integración que creen ventajas competitivas sostenibles, como la habilidad de entregar una experiencia de compra distinta, que permita la captación y la retención de clientes en forma sostenida.

6. PROPUESTA DE METODOLOGÍA: EL MÉTODO Q

6.1 Definición del Método Q

La metodología Q es una técnica de escala comparativa, que utiliza un procedimiento de escala por orden de clasificación para categorizar directamente objetos con base en la similitud de acuerdo a algún criterio (Malhotra, 2004). Esta escala fue inventada en 1930 por el británico William Stephenson como una técnica de medición de escalas alternativa a las existentes, focalizada inicialmente en el área de la psicología. La metodología Q es aplicable a cualquier situación en donde el tema a estudiar requiera analizar la subjetividad de los individuos. Su uso ha sido expandido hacia otras disciplinas de estudios a lo largo de los años, según los desarrollos sobre el tema realizados por Brown (1980; 1993), McKeown y Thomas (1988).

El procedimiento consta de una muestra de afirmaciones sobre un tópico o tema a estudiar, la cual es llamada Q-set. Las personas que responden a estas afirmaciones constituyen la muestra denominada P-set, quienes rankearán las afirmaciones en cierto orden determinado, ya sea por importancia, preferencia, concordancia, etc. El propósito es que este orden lo realicen bajo su propio juicio, basándose en sus creencias y no como si fuese un hecho, de esta manera se está otorgando una significancia subjetiva a cada afirmación. Con esto revelan sus puntos de vista o algún dato sobre su perfil personal (Brouwer 1999).

Los cinco pasos a seguir para la aplicación de la metodología son (Brown 1980; 1993):

- 1) Definición de la “confluencia” (concourse): La confluencia se refiere al flujo de comunicación, recolección de ideas, creencias y opiniones concernientes al tema de estudio, lo cual ayuda a formar las afirmaciones. Las fuentes de esta información pueden ser entrevistas, conversaciones o investigaciones previas.

- 2) Desarrollo del Q-set: Consiste en la selección y formulación de afirmaciones que se delinearán desde la primera etapa. La selección de las afirmaciones es de altísima importancia, ya que si están bien estructuradas, los resultados explicarán de mejor manera las similitudes existentes entre los encuestados. Algunas afirmaciones pueden surgir de una revisión más exhaustiva, o bien, pueden imponerse basados en la teoría. Los ítems resultantes son enumerados aleatoriamente e impresos en tarjetas por separado.

- 3) Selección del P-set: Como se planteó con anterioridad, el P-set corresponde a la muestra del estudio, es decir, las personas que serán sometidas a la metodología. Esta técnica no requiere un gran número de encuestados (generalmente entre 30 y 50), de hecho el P-set tiende a ser menor que el Q-set (entre 40 y 60 ítems). Lo importante de esto, más que el número de personas a encuestar, es a quiénes encuestar. La idea es trabajar con una muestra que sea relevante para el estudio en curso.

- 4) Q sorting (clasificación de los ítems): Esta etapa consiste en la categorización de los ítems previamente establecidos. Durante este proceso, se les solicita al P-set que expresen sus visiones u opiniones acerca del tema de estudio y ordenen las tarjetas, jerarquizando cada afirmación bajo una estructura de clasificación, que tendrá dos extremos, que irán, por ejemplo, desde muy de acuerdo a muy en desacuerdo. El P-set entonces, ubicará cada tarjeta con su afirmación en alguna posición, dependiendo del punto de vista o creencia que tenga el encuestado al respecto.

Van Turbengen y Olins (1979), así como Reber, Kaufman y Croop (2000) argumentan en sus estudios que la etapa del Q-sorting se puede hacer a través del correo o desde un computador, en vez de realizar una entrevista personal. Los resultados pueden ser similares, sin embargo Van Exel (2005) defiende su postura, de que debe realizarse personalmente, argumentando que las entrevistas personales llevan a que los investigadores puedan entender mejor los resultados, encaminándolos a interpretaciones más profundas. Además al constituir una

comunicación bidireccional, se pueden aclarar dudas o confusiones que nazcan en el momento, no pudiendo hacerlo vía e-mail o por correo.

5) Análisis e interpretación de resultados: Los resultados se presentan a través de una matriz que indica el nivel de acuerdo (o desacuerdo) entre las clasificaciones individuales. Posteriormente, a la matriz se le aplica un análisis factorial para identificar los grupos o factores con las similitudes o diferencias, representando el grado de correspondencia (similitudes de opiniones) que existe entre los que contestan el cuestionario.

A diferencia de otros análisis factoriales tradicionales, como el método R (cuya función es encontrar correlación entre las variables a través de la muestra de sujetos), la técnica Q busca correlaciones entre los sujetos (encuestados) mediante la muestra de variables (ítems). De esta manera, el método resume la gama de puntos de vista distintos de los encuestados en unos pocos factores. En el fondo es como el análisis factorial R, pero con la tabla de datos al revés, con la matriz invertida. Finalmente se procede a explicar e interpretar estas similitudes y diferencias actitudinales identificadas anteriormente. (Ten Klooster et al., 2008). Para este proceso existen 2 softwares computacionales, disponibles y estandarizados para realizar el análisis de datos: PQMethod (disponible en la web) y el PCQ para Windows.

En resumen, la estructura de la técnica Q proporciona una plataforma para comenzar con una investigación, una entrada hacia un fenómeno, el primer indicio de un investigador para comprender como opera una situación en particular, ya sea administrativa, de conciencia social, psicológica, clínica, etc. (Brown, 1980).

A continuación, se enlistarán características y ventajas que identifican distintos autores de este método:

- Requiere muestras relativamente pequeñas de encuestados, la diversidad de los encuestados y su representatividad es más importante que el número (Van Exel, 2005).
- Ofrece la posibilidad de conducir un análisis profundo de la estructura de opiniones y actitudes del P-set (Van Exel, 2005).

- Combina las fortalezas de un análisis cualitativo (su naturaleza exploratoria y un profundo análisis de los datos que representan las perspectivas de los encuestados) y las de un análisis cuantitativo (recolección de datos bien definidos y formal que puede analizarse estadísticamente) (Van Exel, 2005).
- En términos prácticos, es un buen método para recolectar datos, ya que los encuestados, en general, están cada vez más reacios a contestar cuestionarios. Cuando esto ocurre, es favorable cambiar de esquema y usar como alternativa la metodología Q (Ten Klooster et al., 2008), esto fue demostrado por los investigadores, en su comparación de la técnica Q con la Escala Likert, en donde los encuestados manifestaban que para ellos era más placentero responder a través del cuestionario Q. Como dice Wax y Casey (2000) esta metodología, a diferencia de otras encuestas que son tediosas de contestar, es como un juego de cartas que suele ser entretenido para la muestra.
- Podría ser muy enriquecedor realizar un análisis en profundidad, posterior al Q-sorting, pidiendo a los encuestados que, en esta oportunidad, justifiquen por qué ubicaron los ítems en posiciones extremas. Estas entrevistas pueden servir como información cualitativa adicional para obtener un mejor entendimiento sobre la percepción de los encuestados y explica las diferencias existentes entre los factores resultantes (Ten Klooster et al., 2008).

Como desventajas, es posible identificar lo siguiente:

- Es poco familiar para los encuestados, por lo que hay que explicar la metodología muy bien para evitar posibles equivocaciones, ya que al ser la muestra muy pequeña, no es conveniente eliminar encuestas por errores al contestar (Van Exel, 2005).
- Debido al punto anterior, necesita supervisión de los investigadores durante el proceso de clasificación (Ten Klooster et al., 2008).
- Aunque puede ser una experiencia agradable, la metodología Q es un proceso intenso. A pesar de que utilice una muestra pequeña, no quiere decir esto que sea un procedimiento fácil y rápido de realizar, ya que demanda de mucha investigación previa para diseñar, analizar e interpretar en cada una de las fases (Van Exel, 2005). Ten Klooster et al. (2008), indica además que el tiempo para contestar el cuestionario es mayor que en otras técnicas.

- Su característica de utilizar muestras pequeñas puede ser un inconveniente a la hora de definir o describir detalladamente los subgrupos existentes, o cuando sea esencial realizar una proyección, ya que es generalmente imposible estimar el tamaño real de cada segmento en la población.

Algunos investigadores (McLean, 2005) aseguran que la metodología Q ha estado presente desde 1935, pero no ha sido utilizada extensivamente hasta que comenzaron a aparecer las investigaciones cualitativas, cerca de los años '70s. Ellos mismos plantean que una metodología Q bien construida puede revelar algunos entendimientos que no se ven en otros estudios cuantitativos más tradicionales, así como realzan la importancia de tener la habilidad y conocimiento para desarrollar esta metodología.

Debido a su origen ligado a la psicología, expertos de esta área han mostrado mayor interés por esta herramienta, aplicándose posteriormente a investigaciones relacionadas con la salud en las que se estudiaron patrones de conductas para enfermos con síndrome Down, de hipertensión, entre otros (Bryant et al., 2006; Morecroft, 2006).

Recientemente, los investigadores de marketing han ido descubriendo el valor de la técnica Q, para determinar segmentaciones de mercado clave, testeos de mercado representativos, patrones de preferencia de los consumidores, etc. (Miller, 1978). Ten Klooster et al., (2008) también comentan en su investigación el potencial que tiene esta metodología en la disciplina del marketing, específicamente en áreas como relaciones públicas, publicidad, investigaciones sobre imagen de marca/producto, etc. Sin embargo esta técnica no ha sido ampliamente utilizada, a pesar de los resultados prometedores, debido al limitado tamaño de la muestra. Stewart (1989) refuerza estas afirmaciones indicando que los investigadores interesados en áreas de marketing, como la comunicación y la significancia del producto para los consumidores, pueden encontrar importantes ventajas en este método. Sin embargo, Stewart aclara también que, por ser una herramienta conveniente de aplicar en muestras pequeñas, es probable que el método Q sea más útil en investigaciones básicas y exploratorias que en investigaciones cuantitativas avanzadas o masivas.

Schlinger (1969) comparte las ideas de otros investigadores, indicando que esta técnica puede ser aplicada a estudios de publicidad, slogans, productos, marcas, imagen corporativa, programas de televisión, etc.

También se ha usado esta técnica para determinar y evaluar las competencias de los CEOs en la administración de parques públicos de entretenimiento (McLean, Hurd y Jensen, 2005). En este estudio, se les pidió a los CEOs que clasificaran una serie de competencias necesarias para una administración exitosa. En base a esto, fue posible identificar patrones de conducta y personalidad de los distintos gerentes, que se traducían en enfoques específicos en la manera de administrar los parques. De esta manera, se observó tres tipos de CEOs: el Tradicional (con énfasis en habilidades más formales, orientación a las tareas, etc.), el Práctico (que se enfocaba en lograr un buen ambiente de trabajo, y en involucrar a los empleados en la toma de decisiones) y el Estructurado (que se preocupaba mayormente de la organización, su estructura y las capacidades de sus empleados). Esto entrega un mejor entendimiento sobre las distintas perspectivas acerca de qué competencias son las más importantes desde el punto de vista de los altos ejecutivos.

6.2 Comparación con Otras Técnicas

El carácter cuantitativo de la técnica Q es de gran utilidad ya que al igual que las entrevistas exhaustivas, otorga información personal profunda acerca de los individuos encuestados. Pero a diferencia de las entrevistas en profundidad comunes, la estructura de datos que contiene este método es fácilmente adaptable al análisis estadístico (Schlinger, 1969).

Continuando con el análisis de investigaciones cuantitativas, la escala de Likert (creada por Rensis Likert) es una de las técnicas más usadas entre los investigadores de marketing y de opinión pública, para realizar cuestionarios en los que se requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo que tienen sobre los objetos de estímulo. La gran popularidad que tiene la ha ganado gracias a su simplicidad de responder y a su viabilidad estadística, ya que puede ser contestado por teléfono, correo, entrevistas personales, etc. (Ten Klooster et al., 2008). De esta comparación se concluye

que, si bien la escala Likert es viable, necesita menos supervisión del investigador durante el cuestionario que en el Q-sorting, y aunque tanto los que responden como los investigadores están más familiarizados con el procedimiento, existen problemas con las bajas tasas de respuestas, pues la gente es reacia a responder este tipo de cuestionarios. Mientras que con la técnica Q, aunque requiera de mayor esfuerzo por parte de los participantes, éstos demuestran mayor compromiso y responden de manera más placentera. Lo más importante de todo es que, en términos de resultados, la forma de contestar el cuestionario no afecta substancialmente el ranking de los ítems, otorgando resultados bastante similares.

Schlinger (1969) comenta que tradicionalmente, en marketing se utilizan herramientas demográficas estándares para diferenciar grupos de consumidores, pero la segmentación que entrega la metodología Q no se basa en variables demográficas, sino que los sujetos de estudio son agrupados de acuerdo a sus diferencias y similitudes en actitudes, motivaciones y necesidades que proyecten frente a los estímulos, realizando algo similar a una segmentación psicográfica. En el fondo los encuestados se segmentan solos al realizar la clasificación de los ítems. Es ideal para examinar los tipos de compradores existentes, las conductas del consumidor, etc.

6.3 Discusión de la Aplicación del Método

A pesar de su larga historia, la metodología Q es una herramienta poco conocida y poco desarrollada en muchas disciplinas, es por esto que existe escasez de investigaciones que determinen con certeza sus alcances y su eficacia. Sin embargo, en esta sección se ha demostrado que tiene un gran potencial para áreas relacionadas con el marketing, especialmente para obtener patrones de conducta de grupos de consumidores.

El objetivo principal de esta investigación es detectar aquellos recursos y capacidades de marketing más importantes en la consecución de un desempeño superior, para las empresas de retail. En trabajos posteriores, se podría aplicar la metodología Q para conseguir este propósito, en donde sería posible solicitar a los encuestados realizar el Q

sorting de los recursos y capacidades de marketing que, según sus opinión en base a los conocimientos del rubro, consideren como los más influyentes en el resultado financiero. Para esta investigación en particular se deben realizar cuestionarios, cuyos ítems de preguntas podrían corresponder a los recursos y capacidades de marketing más considerados, que ya se han identificado en esta primera etapa. Estos pueden ser clasificados según su orden de importancia o influencia (más o menos directa) en la obtención de un desempeño superior de una compañía cualquiera de retail, en relación a su competencia, considerando las medidas de desempeño más utilizadas y mencionadas en la literatura.

Las personas que respondan el cuestionario deberán ser gerentes de marketing de las compañías más influyentes y reconocidas del retail en Chile. En definitiva, ejecutivos con un alto cargo dentro de la organización, que tengan una visión estratégica y global de la compañía, y que a la vez manejen conceptos de marketing como producto de su experiencia. Así, se podrá proceder a la definición del P-set, y en este caso, el número de gerentes que se encuesten será de menor relevancia si se logra incluir en el análisis a los actores claves de la industria. Se considera necesario para el estudio incluir en el P-set a gerentes representativos de todos los subsectores que se están estudiando, de supermercados, tiendas por departamento y tiendas de mejoramiento del hogar, para poder trabajar con una muestra representativa. La clasificación de los ítems se haría en base al aprendizaje personal de los encuestados, tanto por su formación universitaria, (además de postgrados en Chile o en el extranjero), como por el resultado de su experiencia laboral, al ser responsables de las decisiones estratégicas de la empresa.

Se podría esperar que los resultados identifiquen similitudes y diferencias de opinión, que se traduzcan en distintos perfiles de gerentes. Cada perfil podría reflejar diferentes enfoques, formas de dirigir y de tomar decisiones estratégicas, tal como ocurrió en el estudio aplicado a los CEOs de los parques de entretenimiento de McLean, Hurd y Jensen (2005). De esta manera, la aplicación de las estrategias de marketing y sus resultados dependerán del perfil psicológico y la formación, experiencia y aprendizaje de los altos ejecutivos de marketing de una compañía de retail, así como la explotación de recursos y capacidades con las que cuentan. Ilustrando esta idea, si para un gerente, los recursos humanos son lo más importante de la organización, podría esperarse que las capacidades

relacionadas con los empleados estén altamente desarrolladas en esa firma, o al menos el enfoque tenderá a ir en esa dirección.

Se sugiere, de la misma manera, continuar con un análisis factorial, utilizando el software propuesto al inicio de esta sección, e interpretar los resultados de forma de identificar los tipos de gerentes que existen y sus distintos enfoques en cuanto a la administración de recursos y capacidades.

Hasta esta etapa del presente estudio se ha llevado a cabo una exploración primaria, que ha ampliado el conocimiento y entendimiento del tema a examinar. Esta podría ser considerada como la primera etapa del procedimiento Q: la definición de la confluencia, es decir, se ha presentado un flujo de información, ideas, opiniones, puntos de vista distintos de expertos en retail y de la literatura. Esta recolección de información permitiría construir, en una etapa posterior, el constructo de ítems que corresponden a los recursos y capacidades de marketing que el P- set tendrá que clasificar.

La aplicación de esta técnica en este caso, de llevarse a cabo, no debería pretender determinar si la dotación de recursos y capacidades identificadas tendrán un impacto directo en el desempeño de las compañías, lo cual sería más bien un estudio cuantitativo de carácter objetivo. Como ya se mencionó, esta metodología se aplica sobre un grupo personas, lo que le da un enfoque subjetivo.

7. CONCLUSIONES

El modelo propuesto por Hooley et al. (2005), en el que explica que el desempeño financiero viene dado por los desempeños obtenidos del mercado y del cliente, ha sido el que mejor ilustra la relación de las medidas de marketing en el resultado operacional final de una compañía. En base a el modelo, se identificaron las medidas más renombradas y sugeridas para evaluar las empresas de retail, y ellas son: participación de mercado y crecimiento de las ventas (como medidas basadas en el mercado), lealtad del consumidor y retención de clientes (variables basadas en el consumidor) y finalmente, como medidas financieras se encuentra el ROI y el margen bruto.

Tras una investigación cualitativa, de carácter exploratoria, fue posible definir en base a la impresión de expertos, aquellos recursos y capacidades que llevarían a una empresa de retail a obtener utilidades superiores al resto de las compañías, dentro del contexto chileno. Tanto los investigadores teóricos como los expertos estuvieron de acuerdo en que el recurso más importante para un retailer es el grupo de recurso humano, su adecuada capacitación, gestión y motivación llevan a ofrecer un servicio de excelencia. En cuanto a la capacidad más trascendental y distintiva es la integración de los recursos de forma que permita ofrecer una experiencia de compra agradable y acorde a lo que el público objetivo desea.

Se logró determinar en este estudio el gran potencial de la metodología Q, como herramienta para clasificar ítems -que en este caso sería un set de recursos y capacidades de marketing- en base a un criterio. Este podría ser la importancia o influencia que el encuestado asigne a cada elemento del Q-set en la consecución de un mejor desempeño. La aplicación de esta técnica podría detectar patrones de respuestas de acuerdo a las similitudes o diferencias que existan entre los gerentes que contesten la encuesta. Así, se obtendrían valiosos resultados que relacionen el perfil personal y profesional de un gerente de marketing con los enfoques en las estrategias aplicadas en la compañía y la explotación de algunos recursos y capacidades en particular.

Al tratarse de una investigación cualitativa, los resultados obtenidos no son replicables en el tiempo, y por lo tanto, no es posible generalizar los hallazgos encontrados. Sin embargo, el aporte de este trabajo permitirá entregar un entendimiento a los

investigadores del área sobre las influencias del del marketing y la estrategia en el sector retail. A futuro, se esperaría complementar este análisis con alguna medición cuantitativa, que permita obtener estadísticas sobre el tema, de manera de tener conclusiones más objetivas. Por otra parte, sería interesante extender los conocimientos hacia los recursos y capacidades que permitan a los mismos retailers analizados, incursionar en el extranjero de manera exitosa, evaluando el proceso de internacionalización en conjunto con el uso de herramientas de marketing.

8. REFERENCIAS

- Achabal, D., Heineke, J., McIntyre, S. ; 1984. "Issues and Perspectives on Retail Productivity". *Journal of Retailing*, 60 (3), 107-127.
- Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S.; 2004. "Assesing Marketing Performance: Reasons for Metrics Solution". *Journal of Marketing Management*, 20, 475-498.
- Ayadi et al.; 1994. "Is ROI Really an Adequate Measure of Firm Performance?", *American Business Review*, 12(2), 60-75.
- Ayers, J.; 2000. "A primer on supply-chain management". *Information Strategy: The Executive's Journal*,16 (2): 6-16.
- Barney, J. ; 1986a. "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, 42: 1231-1241
- Barney, J. ; 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (1), 99-121.
- Barratt, M. & Oke, A.; 2007. "Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: A resource-based theory perspective". *Journal of Operations Management*. 25 (6), 1217-1233.

- BCI, Corredor de Bolsa S.A., 2007. "Sector Retail: Conquistando América". *Análisis Coyuntural, Departamento de Estudios*.
- Bianchi, C.; Ostale, E.; 2006. "Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile", *Journal of Business Research*, 59(1), 140-147.
- Bonoma, T. & Clark, B. ; 1988. "Marketing Performance Assesment". *Harvard Business School Press, Boston*.
- Bowersox, D., Closs, D. & Cooper, M. ; 2002. "Supply Chain and Logistics Management". *Boston: McGraw Hill*.
- Brouwer, M.; 1999. "Q Is Accounting for Tastes", *Journal of Advertising Research*, 39 (2), 35-39.
- Brown SR.; 1980. "Political subjectivity: Applications of Q methodology in political science" *Yale University Press*.
- Brown SR.; 1993. "A primer on Q methodology", *Operant Subjectivity*, 16(3/4), 91-138.
- Bryant, L., Green, J., Hewison, J. ; 2006. "Understandings of Down's syndrome: A Q methodological investigation", *Social Science & Medicine*, 63(5), 1188-1200.
- Carman, J. ; 1990. " Consumer Perceptions of Service Quality: An Assesment of the SERVQUAL Dimensions," *Journal of Retailing*. 66(1), 33-56.
- Charles M.; Judy Cantrill, M. ; 2006. "Tully Individual patient's preferences for hypertension management: A Q-methodological approach", *Patient Education and Counseling*, 61 (3), 354-362.
- Clapp, B. ; 2008. "The Difference Between 'Satisfaction' and 'Loyalty'", *Bank Marketing*, 40 (2), 38-38.
- Clark, B.; 1999. " Marketing Performance Measures: History and Interrelationships". *Journal of Marketing Management*. 15, 711-732.

- Daft, R. ;1983. "Organization theory and design". *New York: West*
- Davidson, J. H., 1999. "Transforming the Value of Company Reports through Marketing Measurement", *Journal of Marketing Management*, 15, 757-777.
- Day, G.; 1994. "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. ; 2000. "Dynamic Capabilities: What Are They?". *Strategic Management Journal*. 21: 1105.
- Ellram, L., La Londe, B., & Weber, M. ; 1989. "Retail logistics". *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*. 19 (12), 29–39.
- Fahy J., Hooley G., Greenley G. & Cadogan J. ; 2006., "What is a marketing resource? A response to Gibbert, Golfetto and Zerbinì". *Journal of Business Research*, 59 (1) 152-154.
- Fitch Ratings, 2007. "Sector Retail". *Corporates Chile, Informe Especial*.
- Gómez, M., McLaughlin, E., Wittink, D.: 2004. "Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation", *Journal of Retailing*, 80 (4), 265-278.
- Goodman, C.; 1985. "Comment: On Output Measures of Retail Performance", *Journal of Retailing*, 61(3), 77-82.
- Helfat, C. et al. ; 2007. "Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations". *Oxford: Blackwell Publishing*.
- Helfat, C., & Peteraf, M. ; 2003. "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles". *Strategic Management Journal*. (24): 997-1010.
- Homburg, C. et al. ; 2002. "Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes". *Journal of Marketing* 66(4), 86-101.

- Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J. & Fahy, J.; 2005. "The performance impact of marketing resources". *Journal of Business Research*, 58 (1), 18-27.
- Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J., Muhlbacher, H. & Fahy, J. ; 2001. "Towards a measure of marketing resource", *Proceedings of the ANZMAC Conference, Bridging Marketing Theory and Practice*, Massey University, Auckland.
- Hooley, G., Saunders, J., Piercy, N. ; 1998. "Marketing Strategy and Competitive Position". *Pearson Education, Second Edition*.
- Hummel, J. & Savitt, R. ; 1988. "Integrated Customer Service and Retail Strategy." *International Journal of Retailing*. 3(2), 5-21.
- Ingene, C.A., 1984. "Scale Economies in American retailing: a cross-industry comparison", *Journal of Macromarketing*, 49-63.
- Kohli, A & Jaworski, B. ; 1990. "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial. implications", *Journal of Marketing*,.54 (2),1-18.
- Kwoka, J. ; 1979 " The effect of market share distribution on industry performance" .*The Review of Economics and Statistics*, 61 (1), 101-109.
- Liao, S. et al. ; 2008. "Mining customer knowledge for product line and brand extension in retailing". *Expert Systems with Applications* 34, 1763–1776.
- Malhotra, N.K., 2004. "Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado", *Editorial Pearson 4ª Edición*, 242-247.
- Marcus, A. & Anderson, M. ; 2006. "A General Dynamic Capability: Does it Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry?". *Journal of Management Studies*, 43 (1): 19-46.
- McKeown, B. F. & Thomas, D. B., 1988. "Q-Methodology: Quantitative Applications in the Social Sciences", *Newbury Park, CA, Sage*.

- McLean, D., Hurd, A., Jensen, R.; 2005. "Using Q-methodology in competency development for CEOs in public parks and recreation", *Managing Leisure*, 10 (3), 156-165.
- Miller, D. ; 1978. "The Role of Multivariate "Q-Techniques" in the Study of Organizations", *Academy of Management Review*, 3 (3), 515-531.
- Narver, J. & Slater, S. ; 1990. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Olavarrieta, S. & Friedmann, R. ; 1999. " Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance." *Journal of Strategic Marketing* 7 (4), 215-228.
- Oliver, R. ; 1999. "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing*, 63 (4), 33-44.
- Pearce, Michael R., 1998. "The retail performance dynamic", *Ivey Business Journal*, 62 (4), 62-65.
- Porter, M. ; 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. ; 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. ; 2008. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 86 (1), 78-93.
- Ray, G., Muhanna, W. A., & Barney, J. B. ; 2005." Information technology and the performance of the customer-service process: A resource-based analysis". *MIS Quarterly*, 29(4), 625-652.
- Reber BH.; Kaufman SE.; Cropp F. ; 2000. "Assessing Q-Assessor: A Validation Study of Computer-Based Q Sorts versus Paper Sorts", *Operant Subjectivity*, 23(4), 192-209.
- Richey, G., Skinner, L. & Autry, C. ; 2007. "A Multilevel Approach to Retail Management Education: Integrating Customer and Supply Chain Perspectives". *Marketing Education Review*. 17(2): 27-43.

- Rumelt, R.; Wensley, R.; 1981. "In Search of the Market Share Effect", *Academy of Management Proceedings*, 2-6.
- Schlinger, M.J. ; 1969. "Cues on Q-Technique", *Journal of Advertising Research*, 9 (3), 53-60.
- Srivastava,R., Shervani, T. & Fahey L. ; 1997 "Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis". *Journal of Marketing*. 62 (1), 97-119.
- Stewart, D.; 1989. "Q Methodology", *Journal of Marketing Research*, 26 (2), 249-250.
- Strong, C. & Harris, L. ; 2004. " The Drivers of Customer Orientation: An Exploration of Relational, Human Resource and Procedural Tactics", *Journal of Strategic Marketing*, 12 (3), 183-195.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. ; 1997. "Dynamic capabilities and strategic Management" *Strategic Management Journal*. 18 :509-533.
- Ten Klooster, P. et al. ; 2008. "Comparing two image research instruments: The Q-sort method versus the Likert attitude questionnaire" *Food Quality and Preference*, 19 (5), 511-518.
- Van Tubergen G.N., Olins R.A. ; 1979. "Mail vs personal interview administration for Q sorts: a comparative study", *Operant Subjectivity*, 2 (2), 51-59.
- Van Exel N., G de Graaf ; 2005. "Q methodology: A sneak preview", [available from www.jobvanexel.nl].
- Venkatraman, N.; Ramanujam,V. ; 1987. "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", *Journal of Management*, 13(1), 109-122.
- Wax, J., Casey, G.; 2000. "Q-Method Survey Yields More Member Details", *Public Relations Tactics*, 7 (6), 14.
- Wernerfelt, B. ; 1984. "A resource-based view of the Firm". *Strategic Management Journal*,5(2),171-180.

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1: Internacionalización de los Retailers

Chilenos

La mayoría de los grandes conglomerados del Retail en Chile tienen participación en países de Latinoamérica.

Falabella cuenta con presencia en Chile (desde 1889), Argentina (desde 1993, abriendo en Mendoza la primera tienda), Perú (desde 1995) y en Colombia (desde 2005, aumentando su participación en Sodimac). En Argentina tiene 7 tiendas por departamento, dos de ellas se abrieron recientemente y explican el incremento de las ventas en un 11,5% durante el primer semestre de 2007. Falabella comienza con el negocio de tiendas de mejoramiento del hogar en Argentina, con su marca Sodimac, incrementando su expansión en el país trasandino con una importante inversión de US\$30 millones. Saga Falabella es la marca presente en Perú para las tiendas de departamento (13 locales), también está presente en supermercados (4) bajo la marca Tottus, y al igual que en los otros países Sodimac (4) es la marca que existe para las tiendas de mejoramiento del hogar. La compañía en el mercado de este país ha sido, sin duda, exitosa, esto se refleja en el crecimiento del SSS (Índice de ventas locales equivalentes) en un 8,6% en el 2007, para los tres formatos promedio, en comparación con el primer semestre del 2006. Además, a inicios del 2007 se presenta un incremento en los ingresos de la compañía en un 25,2%, esto se puede atribuir a la apertura de un nuevo local para Sodimac y tres para Saga Falabella. La presencia de la corporación es aún más imponente en el Perú con la participación en dos centros comerciales, y con la aceptación de la tarjeta CMR para las Boticas Fasa. El fuerte de Falabella en Colombia está en las tiendas de mejoramiento del hogar, en donde cuenta con un 49% de participación de Sodimac en un joint venture. Las adquisiciones de Falabella en ese país corresponden a un 65% de los nuevos locales de Sodimac, lo cual les ha permitido incrementar sus ventas, con respecto al 2006, en un 60,6%. Es importante destacar el lanzamiento de CMR en el sector financiero, que es aceptada en tiendas de Sodimac,

Falabella y Carrefour, dando con esto un gran paso para mantener la lealtad y fidelización del cliente en ese país.¹¹

Dentro de sus planes de inversión para el periodo 2007-2010 (de MMUS\$1.190), la distribución de éstos consiste en un 64% para Chile, 14% para Perú, 12,5% para Sodimac Colombia y 3% en Falabella en el mismo país, mientras que para Argentina sólo contará con un 3%. Con esta repartición se puede observar la importancia que tienen las actividades en cada país para Falabella. La estrategia de internacionalización de Falabella se basa en transformarse en el Retail de la Región, enfocándose en los países más cercanos a Chile y los de mayor similitud cultural, de manera de disminuir las distancias que puedan complicar la expansión. Como se ve en la descripción anterior, la corporación tiene una participación más intensiva en Perú, abarcando los mercados de las tiendas por departamentos, tiendas de mejoramiento del hogar y supermercados. Lo contrario ocurre en Argentina, cuyo enfoque es las tiendas por departamento y mantiene una expansión muy conservadora. En Colombia, en tanto, se observa un mercado con gran potencial debido a las altas expectativas de crecimiento, con las aperturas de nuevos locales Sodimac. Gran potencial se espera también en el aspecto crediticio, con la inclusión de la tarjeta CMR, ya que en el país se observa un bajo desarrollo en el sector financiero y bancario.

Cencosud marca presencia en la industria de los hiper y supermercados en Argentina con Super Vea (formato económico), Jumbo (hiper) y bajo la marca Disco (supermercados) con un total de 247 locales. Luego de los problemas económicos que enfrentó Argentina entre el 2001 y 2002, el conglomerado desarrolla una estrategia multimarca, para ampliar la oferta y llegar a todos los segmentos, manteniendo un importante lugar dentro de los competidores. (22% de participación de mercado). También participan en la industria de las tiendas de mejoramiento del hogar en Argentina con la marca Easy (33 locales), la cual es pionera en el mercado. El crecimiento de ventas netas de la marca superan al crecimiento del PIB de ese país, y la participación de mercado en ventas para el 2007 es de un 17%, reflejando un buen desempeño. Se destaca el ambicioso desafío que tiene Cencosud en este mercado, esperando a mediano plazo duplicar su tamaño y triplicar sus tasas de crecimiento. Por último participan en la industria de los centros comerciales con

¹¹ Fuente: Fitch Ratings, Informes 2007.

17 shopping centers, en la que se incluyen la división de entretenimiento destacándose “El Cibernauta”, y en la del Retail financiero la que empezó recién el año pasado, de la mano con las tarjetas de crédito. Al mercado de Colombia recién en el 2007 llegó con Easy al mercado a través de la asociación con Casino Guichard-Parrachon S.A., las pretensiones de abrir nuevos locales esperan concretarlas en los próximos 5 años. En Brasil también ingresó hace muy poco, en noviembre del 2007, con la cadena de supermercados G Barbosa, contando con 48 tiendas. La reciente participación que tiene en Perú (a través de la adquisición del gigante actor en el país, Wong) se constituye por negocios de supermercados, hipermercados, tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas por departamentos, centros comerciales, servicios financieros, entretenimiento familiar y operaciones inmobiliarias, con la mayoría de sus instalaciones en Lima abarca un 60% del mercado. En la actualidad, la mitad de los ingresos del holding los aporta la participación en Argentina, obteniendo ganancias a mediados del 2007 de 110% más que en el periodo anterior.

9.2 Anexo 2: Fracazos de entrantes extranjeros

No se ha detectado, hasta el momento, fracasos de internacionalización, por parte de empresas chilenas que incursionan en mercado extranjeros. Sin embargo en el caso contrario si se ha visto. Varias empresas extranjeras han querido entrar a la industria de Retail en Chile, que es un mercado con un sostenido crecimiento por sobre el promedio durante los últimos 20 años, manteniéndose en el segundo puesto de los países con mayor ventas de Retail per cápita, después de México. Claramente esto provoca un gran interés por parte de inversionistas externos que ven en esta economía una gran oportunidad para ampliar sus negocios. Pero la historia del Retail demuestra lo contrario, que si bien este mercado en Chile tiene un gran potencial, hay registro de grandes corporaciones que han venido a probar suerte y han salido con grandes fracasos, como son los casos emblemáticos de las cadenas Sears, JC Penny, Home Depot y Carrefour, todas líderes de mercado en Norteamérica, Latinoamérica, Europa, etc., con excepción en Chile.

Muchos expertos atribuyen al fracaso factores como la incapacidad de adaptarse al ritmo altamente competitivo del sector, de mucha relevancia también ha sido la escasez de recursos crediticios por parte de las empresas extranjeras, lo cual hacía muy difícil la competencia contra los grandes del mercado, cuyas habilidades en el sector financiero era una de las ventajas competitivas más valiosas. Además de no asegurarse de llegar al país con las herramientas suficientes para sobrevivir en este mercado competitivo, se vislumbra la incapacidad por parte de las compañías de conocer y entender el mercado chileno, sus conductas, tendencias, etc., lo cual lleva a un mal posicionamiento de la marca y el pronto fracaso de ella, al no poder acceder desde una posición privilegiada ni a los proveedores ni a los clientes.

Bianchi y Ostale (2006) investigan sobre este tema en Chile y concluyen que, mientras que en países como Argentina, Brasil, Perú y México, los líderes del Retail han sido compañías extranjeras, Chile difiere de ellos, manteniendo las grandes potencias locales (D&S, Cencosud, Falabella, Ripley, etc) el poder a su favor, sin concederlo a actores internacionales, sino que todo lo contrario, concentrando cada vez más el poder entre ellos. Los grandes casos que han sido más estudiados son los nombrados anteriormente (Carrefour, Home Depot, Sears y JC Penny), demuestran no haber logrado una aceptación por parte de los actores sociales del mercado local. Con actores sociales se entiende, por ejemplo a mujeres que toman las decisiones de compra dentro del hogar, generalmente, a los proveedores que tienen alto poder de negociación y necesitan promocionar y vender sus productos de manera efectiva, pero las empresas extranjeras debían intentar apropiarse de los descuentos. Otro actor social eran los ejecutivos del Retail, que se esperaba que tuvieran altos niveles de educación e ingreso, lo que no ocurría con estas compañías. Agregan en último lugar, un factor importante a considerar para poder subsistir dentro de esta industria que es la comunidad del empresariado existente, es decir, los grandes conglomerados pertenecen a grupos de familias muy poderosas e influyentes en el sector, por lo que mantener una buena relación con ellos era muy valioso. Estos autores concluyen que mucho de los errores de los agentes extranjeros se deben a elementos de transferencia de las estrategias, es decir, factores internos de la empresa en los que había carencia en cuanto a las directrices para operar. Si bien existía mucho ímpetu y esfuerzo por operar en el mercado, por parte de las compañías externas, ese ímpetu no se reflejaba en conocer al cliente. Por otro lado confirman que no se escogieron a los ejecutivos internacionales adecuados, ya que ellos deberían tener

experiencia previa en el mercado. Pero lo más importante fue que no se prepararon bien para enfrentar a los competidores locales, sin dimensionar la importancia que tenían ellos dentro de la industria. Todos estos factores son fundamentales y se deben tomar en cuenta antes de entrar a un mercado altamente concentrado y competitivo como éste. Si bien la mala experiencia de algunos puede servirle a futuros nuevos entrantes, no se puede determinar a priori un éxito o fracaso asegurado.