

## **CAPÍTULO IX: ESTRATEGIAS INNOVADORAS EN EL COMERCIO MINORISTA DE BRASIL**

*Antonio Carlos Giuliani, Thel Augusto Monteiro, Gabriela Velasco Rodríguez*

### **Introducción**

**E**l sector minorista de Brasil está pasando por un ciclo turbulento: factores demográficos, necesidades y comportamientos de compra cambiantes, nuevos formatos comerciales. Además, las innovaciones tecnológicas han causado un impacto dramático en las operaciones de venta al por menor.

En un escenario de globalización del comercio minorista, los avances en tecnología de punta implican tener que adaptarse a los nuevos paradigmas, la feroz competencia y el cambio constante en el comportamiento de compra de los consumidores. Esto ha modificado drásticamente el panorama de la industria, especialmente después de la llegada del Plan Real en 1994; ésta debió adecuarse a las emisiones monetarias, las posibilidades de crecimiento de bienes y servicios, y al freno de la inflación. A su vez, el comercio minorista se ha visto afectado por el alza de la carga fiscal, la restricción del crédito y una tasa de interés que, en la actualidad, se encuentra entre las más altas del mundo.

Es posible que la dinámica del mercado al por menor haya sido provocada por los grandes cambios que han tenido lugar los últimos años. En Brasil, como en gran parte del mundo, han caído los gigantes de la industria (Mesbla, Hermes Macedo, Mappim, Sandiz, G. Aronson); se han reestructurado las grandes corporaciones, que buscaron adaptarse a las necesidades y los deseos de los consumidores (Lojas Americanas, Renner, Arapuã); y surgieron diversas organizaciones, como Lojas Colombo, Magazine Luiza y Casas Bahía. Esta última se ha convertido en el gigante minorista brasileño de electrodomésticos y muebles; los investigadores de la Michigan Business School la reportan como el referente mundial del comercio minorista de bajos ingresos.

En este capítulo abordaremos el caso del fenómeno brasileño minorista: Casas Bahía. Nuestro objetivo principal es describir los factores impulsores de estrategias innovadoras en el comercio minorista de Brasil a través del estudio de caso de Casas Bahía, tomando en cuenta que, guardando las debidas proporciones, Casas Bahía es para Brasil como Walmart es para el mercado americano. Así, analizaremos el proceso de crecimiento de la cadena de tiendas Casas Bahía (CB) en el mercado minorista de Brasil, con miras a poner en discusión los factores que aseguran el éxito en la forma de administrar un negocio que va en sentido contrario al de las demás redes de minoristas. El sector minorista de Brasil experimenta comportamientos de compra cambiantes, nuevos formatos comerciales e innovaciones tecnológicas; asimismo se ha visto afectado por el aumento de la carga fiscal, la restricción del crédito y una tasa de interés alta. Schumpeter (1982), Parente (2000), Souza y Serrentino (2002), Giuliani (2010) señalan que las cadenas comerciales tienen planes de invertir en el aumento del número de tiendas y de seguir programas de calidad total, tratando de potenciar la tecnología para competir en un mercado cada vez más selectivo.

## Comercio minorista

El minorista es un comerciante que vende productos y servicios de uso personal o familiar a los consumidores; es el último comerciante que integra el canal de distri-

bución. La figura 1 muestra la posición que ocupa el minorista dentro en el canal de distribución.

FIGURA 1. Posición del minorista en el canal de distribución



Fuente: elaboración propia de los autores.

El fabricante elabora los productos, vendiéndolos a mayoristas y minoristas. A su vez, el mayorista compra al fabricante y vende al minorista que luego revende los productos y servicios a los consumidores. El minorista negocia y desempeña funciones que aumentan el valor de los productos y servicios revendidos a los consumidores.

Cualquier empresa que provea un producto o servicio al consumidor final está realizando comercio minorista. El minorista se diferencia del mayorista en que este último le vende a clientes institucionales que compran productos y servicios para revenderlos. Los minoristas compran, reciben y almacenan productos de proveedores mayoristas, vendiéndolos a los consumidores finales. Existen varias definiciones de minorista. La palabra *retail*, que deriva de la palabra francesa *retailer*, significa cortar un pedazo o hacerlo en pequeñas cantidades. En el cuadro 1 se presentan diversas definiciones de minorista.

CUADRO 1. Definiciones de minorista

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
Richter (1954)	El proceso de compra de productos en cantidades relativamente grandes a los productores, mayoristas y otros proveedores, y su venta posterior en cantidades menores al consumidor final.
Spohn (1977)	Es la actividad comercial responsable de proveer mercaderías y servicios demandados por los consumidores.
Beisel (1993)	Cualquier actividad comprendida en la venta de productos y servicios al consumidor final para el consumo personal o familiar.

Kotler (2000)	Incluye todas las actividades relativas a la venta directa de productos o servicios a los consumidores finales para uso personal y no comercial.
Levy y Weitz (2000)	Es el conjunto de operaciones de negocios que adiciona valor a productos y servicios vendidos a los consumidores para su uso personal o familiar.
Parente (2000)	Consiste en todas las actividades que engloba el proceso de venta de productos y servicios para atender una necesidad personal del consumidor.
Stanton y Spiro (2000)	Considera que al venderle al consumidor final una empresa está practicando la actividad minorista.
Giuliani (2010)	Comprende todas las actividades involucradas en la venta directa de bienes y servicios a los consumidores finales. Su actividad básica es la solución de necesidades y deseos de los consumidores y puede llevarse a cabo en un local comercial ( <i>in store retailing</i> ) o sin él ( <i>nonstore retailing</i> ). Busca transformar el producto o servicio adquiridos en momentos placenteros, con mucha magia y seducción.

Fuente: elaboración propia de los autores.

Aunque esté asociada a un producto, la venta minorista ha ganado espacio en la prestación de servicios y en la forma de comercializarlos. Si bien inicialmente el comercio minorista se desarrolló a través de un local físico, en la actualidad puede ser realizado de diversas formas: por correo, catálogo, teléfono, televisión e Internet; se caracteriza a este último como comercio electrónico. Es habitual que se considere al comercio minorista como la venta de productos en locales; no obstante, también involucra la venta de servicios: por ejemplo, la estadía de una noche en un hotel, un examen médico, un corte de cabello, una pizza que se entrega en casa. Por otra parte, no toda la actividad minorista se lleva a cabo en locales, como sucede con las ventas a domicilio a través de redes, como Avon, Natura, Amway, Herbalife y Niskin, entre otras. Éstas tienen a Estados Unidos como primer país del *ranking*, seguido por Japón y Alemania, mientras que Brasil ocupa el quinto lugar.

Para que el minorista sea exitoso debe crear una estrategia basada en valor para los clientes. En tanto su foco central es proporcionar satisfacción a los consumidores, debe buscar soluciones que los sorprendan, concentrándose en vender emociones a precio justo, e intentar poner al cliente en la cima de la pirámide, brindándole todo tipo de comodidades. Así, se agregan servicios a las mercaderías vendidas, ya sea a través del ofrecimiento de garantías adicionales a las de los fabricantes o prestando servicios de instalación y reparación del bien. Se trata de simplificar el proceso de elección y compra al consumidor.

## Comercio minorista brasileño

El sector minorista brasileño está conformado por los siguientes segmentos: “vehículos”, “hiper y supermercados”, “combustibles y lubricantes”, “productos textiles, prendas de vestir y calzado”, “muebles y electrodomésticos”, entre otros. El sector ha experimentado altas tasas de crecimiento desde 2004, gracias al aumento del empleo y los incentivos para la población de bajos ingresos, así como por el incremento de los ingresos reales, sobre todo en las clases C, D y E. Desde ese año ha tenido lugar una expansión del crédito al consumidor como porcentaje del PIB; ello se ha reflejado positivamente en las ventas al por menor de los llamados “productos de línea blanca” (estufas, refrigeradores), muebles, aparatos electrónicos y otros artículos de mayor valor. Vale la pena señalar que algunos sectores son más sensibles al incremento de los ingresos (hiper y supermercados), en tanto otros lo son a la disponibilidad de crédito (los muebles y electrodomésticos).

Es innegable que en el escenario de negocios de Brasil el comercio minorista se ha vuelto cada vez más importante. Considerado como el quinto sector más desarrollado del mundo, es el mayor empleador —genera 1 de cada 5 empleos—, representa 20% del PIB, correspondiendo a USD 310 millones, incluye a 99% de las Pymes, aporta 60% de los empleos; en 2014 facturó USD 685 billones (Souza, 2015).

Mientras muchos minoristas procuran adoptar estrategias diferenciadas, el modelo de negocio de Casas Bahía le permite vender a las clases populares excluidas del mercado de consumo.

### *Desarrollo del comercio minorista en Brasil*

En la época colonial, el comercio minorista de Brasil dependía por completo de Portugal, que controlaba sus operaciones. Durante este periodo, las compañías de comercio, creadas para alcanzar economías de escala, tuvieron una importante actuación en el mercado brasileño. El comercio brasileño se estableció a partir del crecimiento de las producciones agrícolas y pecuarias, así como de la minería. En la fase del Imperio se vivió la euforia del desarrollo de las actividades agrícolas, pero esto no ocurría en el sector industrial.

Los cultivos de palo brasil y azúcar marcaron el crecimiento del Brasil; otra fase de su crecimiento se vinculó con el ganado, la minería y el cultivo de café que, en la práctica, cambiaron el destino del país. El comercio minorista en el país surgió a mediados del siglo XIX. Los primeros establecimientos comerciales, con sus productos importados, surgieron con el propósito de atender a la aristocracia (por ejemplo, Casa Masson, establecida en Río de Janeiro en 1871).

Con el comienzo del nuevo siglo, en 1906, destacaron las Casas Pernambucanas; en 1912, en Río de Janeiro surgieron los Etablissements Mestre et Blatgé (Mesbla) y en 1913, en São Paulo, los Mappin Stores. Tanto Mesbla como Mappin cerraron sus operaciones en la década de 1990, víctimas de la insuficiencia administrativa ocasionada por los cambios experimentados por la economía como resultado de la transición de un periodo de alta inflación a una economía estable.

El avance del comercio minorista en Brasil fue consecuencia de la política de esos negocios; éstos introdujeron métodos de venta y exposición de mercaderías, además de una organización reformulada en lo que respecta al sistema de compras. Sus prácticas gerenciales se basaban en los modelos de tiendas por departamentos ya existentes en Estados Unidos y Europa. El retraso experimentado por el comercio minorista brasileño respondió a limitaciones de orden crediticio, jurídico y laboral. Las innovaciones organizativas y mercadológicas fueron consecuencia del crecimiento urbano explosivo y se apoyaron en técnicas, modelos y, principalmente, capitales, provenientes del exterior.

El comercio minorista brasileño era pautado por métodos tradicionales de gestión de prácticas. Las prácticas habituales en las empresas norteamericanas desde décadas atrás, con estructuras por departamentos, autoservicio, márgenes bajos y alta rotación de las existencias, sólo se generalizaron en Brasil a comienzos de la década de 1950, con varias décadas de retraso en relación con Estados Unidos.

El modelo minorista se fortaleció con el establecimiento de dos locales de Sears en 1949, uno en São Paulo y el otro en Río de Janeiro; también con las filiales paulistas de Mesbla, Pirani, Eletroradiobraz y Mappin. Los supermercados surgieron en la misma década como un concepto nuevo para el brasileño, que entraba en contacto con la modernidad que traía la televisión y el *american way of life*. Éstos entraron al país en la época desarrollista, hacia fines de la década de 1960, dejando

atrás los resabios provincianos. En ese momento pasaron a ser reconocidos oficialmente como una categoría diferenciada entre los minoristas de alimentos. Esta fase se caracterizó porque los negocios eran dirigidos a partir de la gestión de compras y la distribución.

### ***Nuevos formatos del comercio minorista***

El minorista es un canal de *marketing* muy dinámico; ha sufrido profundas transformaciones en los últimos tiempos. Las antiguas tiendas y almacenes donde nuestros padres y abuelos efectuaban sus compras cedieron su lugar a nuevas concepciones de venta, que incluyen los tradicionales locales de venta, grandes tiendas, tiendas por departamentos, tiendas especializadas, minishoppings, *shopping centers*, hipermercados, televentas, ventas telefónicas e Internet. En la década de 1990 comenzaron a establecerse agencias bancarias en supermercados, cafeterías en librerías y cada vez más minishoppings en estaciones de servicio. Esta evolución ha hecho necesario que los empresarios estén atentos para ver hacia dónde está migrando su ramo de actividad, lo que les permite anticiparse a esas tendencias y marcar diferencias frente a la competencia.

El desarrollo de un comercio minorista hace necesario comprender a la competencia en el mercado y acompañar los diferentes tipos de formatos de negocio. En este sentido, las mercaderías y servicios pueden ser ofrecidos en un local comercial, con un punto físico de venta; también por comerciantes que carecen de local, a través de catálogos y electrónicamente. Los diferentes tipos y formatos de negocio surgieron y prosperaron con el transcurso del tiempo, consiguiendo atraer y mantener una cartera de clientes. Existen diversas clasificaciones de los establecimientos minoristas. Los autores presentan una basada en los estudios de Parente (2000), Levy y Weitz (2000) y Morgado y Gonçalves (1997); ésta busca mostrar una clasificación completa de los tipos de comercio minorista.

Los comercios minoristas se categorizan en dos grupos principales: comercio con local y comercio sin local. En el cuadro 2 se muestran los grupos del primero, de los que existen ejemplos de Brasil.

CUADRO 2. *Sistemas principales en comercios minoristas con local*

Tipo	Características	Ejemplos de brasil
Tiendas por departamentos	Establecimientos comerciales especializados en la venta al por menor de diversos tipos de productos, sin adoptar una línea específica; ofrecen a su clientela ropa, productos electrónicos y cosméticos. Se trata de varios negocios especializados bajo un mismo techo. Las ventas y las compras son departamentalizadas.	Renner <a href="http://www.lojasrenner.com.br">www.lojasrenner.com.br</a> Riachuelo <a href="http://www.riachuelo.com.br">www.riachuelo.com.br</a>
Negocios especializados	Son minoristas independientes que ofrecen una línea única o líneas muy semejantes de productos. Ofrecen buena prestación de servicios, amplitud y diversidad en el <i>mix</i> de productos.	Wessel Gastronomía <a href="http://www.wessel.com.br">www.wessel.com.br</a> Casa Santa Luzia <a href="http://www.santaluzia.com.br">www.santaluzia.com.br</a> Iluminação Kadoro <a href="http://www.lustresiluminacao.com.br">www.lustresiluminacao.com.br</a>
Redes de negocios	El control es centralizado; alto poder de compra; prestación de servicios, precios, promociones, economía de escala para compras. Minorista con un grupo de cinco o más locales que operan en el mismo ramo de negocios con una administradora central.	Casas Bahia <a href="http://www.casasbahia.com.br">www.casasbahia.com.br</a> , Magazine Luiza <a href="http://www.magazineluiza.com.br">www.magazineluiza.com.br</a> , Móveis Casa Verde <a href="http://www.lojascasaverde.com.br">www.lojascasaverde.com.br</a>
Supermercados	Su área de ventas supera los 350 m <sup>2</sup> . Se trata de organizaciones con venta predominante de alimentos frescos, y de artículos para la higiene y limpieza; alto giro y bajo margen, precios competitivos; autoservicio con un mínimo de dos <i>check-outs</i> .	Pão de Açúcar <a href="http://www.paodeacucar.com.br">www.paodeacucar.com.br</a> Sendas <a href="http://www.sendas.com.br">www.sendas.com.br</a> , Delta <a href="http://www.deltasuper.com.br">www.deltasuper.com.br</a>
Hipermercados	En Brasil se consideran hipermercados los locales con más de 5 000 m <sup>2</sup> de piso de venta. Presentan grandes áreas de autoservicio, con oferta de extensa gama de productos alimenticios y bebidas. Ítems como ropa, artículos deportivos, artículos para el hogar, accesorios para autos. Concentran eficiencia y calidad en el <i>mix</i> de productos, precios razonables, atención personalizada en los departamentos más especializados.	Carrefour <a href="http://www.carrefour.com.br">www.carrefour.com.br</a> , Extra <a href="http://www.extra.com.br">www.extra.com.br</a> , Zaffari <a href="http://www.zaffari.com.br">www.zaffari.com.br</a>
Clubes de compras	Venta de alimentos, artículos de higiene y limpieza, electrodomésticos, vestuario y artículos para el hogar en embalajes mayores o fardos; autoservicio; servicios a grandes consumidores, restringido para los asociados contribuyentes; ubicación independiente.	Sam's Club <a href="http://www.samsclub.com.br">www.samsclub.com.br</a> , Makro <a href="http://www.makro.com.br">www.makro.com.br</a> , Super Exclusivo <a href="http://www.superexclusivo.com.br">www.superexclusivo.com.br</a>

MÚLTIPLES VISTAS: LA PRAXIS DEL EMPRENDIMIENTO, PLANOS NACIONALES E INTERNACIONALES

Tiendas de conveniencia	Venta de alimentos y artículos de primera necesidad; variedad y profundidad restringidas; márgenes más elevados; autoservicio; ubicadas en lugares de gran circulación en instalaciones pequeñas, con un máximo de 250 m <sup>2</sup> . La mayoría se ubica en estaciones de servicio; muchas veces son franquicias y brindan un ingreso adicional al del rubro principal)	AM/PM, 7-Eleven www.7-eleven.com
Home centers	Venden materiales de construcción y artículos para el hogar. A pesar de los volúmenes comercializados sus márgenes son elevados. Agregan poco servicio al producto. Compiten con negocios de materiales de construcción y negocios especializados.	Uemura www.uemura.com.br, Tend Tudo www.tendtudo.com.br Dicico www.dicico.com.br
Autocenters	Venta de repuestos y servicios para el automóvil. Su principal atractivo es la garantía por el servicio prestado y las piezas originales.	Bonzão www.bonzaoc.com.br, KD Pneus www.kdpneus.com.br
Outlet stores	Grandes depósitos ubicados en áreas distantes de los centros urbanos pero de fácil acceso; venta directa al consumidor de artículos especiales del fabricante o de líneas desarrolladas con ese propósito.	Vila Romana www.vilaromana.com.br, Dubai Outlet Mall www.trivago.com.br
Closeout stores	Venta de artículos para el hogar, regalos y juguetes por un precio único para todos los artículos. Muchas redes trabajan con precios de sólo R\$ 1,99 por artículo. Ubicadas en locales a la calle y en galerías de compra.	Portal Brás www.portalbras.com.br
Tiendas de descuentos	También conocidas como negocios de variedades. Venta de artículos de bajo precio: alimentos, vestuario, juguetes, cd. Margen bajo y alta rotación. Autoservicios. Ubicados en áreas de gran flujo de peatones o en <i>shopping centers</i> .	Americanas www.americanas.com.br
Venta a domicilio	Atienden público que busca bienes especializados o a quienes viven distantes de los grandes centros urbanos, no tienen tiempo o no les agrada hacer compras. Es un formato en renovación, influido por el avance de la tecnología en comunicación. Las ventas pueden realizarse en reuniones, a través de catálogo, por <i>telemarketing</i> o televentas. Trabajan con márgenes altos y acuerdos con los fabricantes.	Avon, Natura, Amway
Cooperativas	Agrupamientos de minoristas independientes. Cada uno maneja su negocio, pero toman algunas decisiones en conjunto. Precios reducidos por volumen de compra.	Coplacana www.cana.com.br, Cooperhodia www.copperhodia.com.br
Negocios independientes	Sólo un establecimiento; representa la gran mayoría del comercio minorista, atención personalizada, simplicidad administrativa.	Ao Cardinali, a grife dos presentes www.aocardinali.com.br Esteves cama – mesa – banho www.enxovaisesteves.com.br

Franquicias	Sistema continuo e integrado de relación entre franquiciado y franquiciador. Este último posee una marca registrada, un sistema operativo y de <i>marketing</i> , y exclusividad para operar en cierta región.	Poderoso Timão <a href="http://www.redepoderoso-timao.com.br">www.redepoderoso-timao.com.br</a> , Boticário <a href="http://www.boticario.com.br">www.boticario.com.br</a> , Água de Cheiro <a href="http://www.aguadecheiro.com.br">www.aguadecheiro.com.br</a>
-------------	--	--

*Fuente:* elaboración propia de los autores.

Respecto al comercio sin local, pueden identificarse distintos tipos de venta directa de mercaderías y servicios al consumidor. Algunos ejemplos son reembolso postal, *telemarketing*, venta personal puerta a puerta, venta por TV mediante canales abiertos y venta por internet. El comercio sin local presenta algunas ventajas en relación con la venta en un local:

- » comodidad de compra;
- » mayor cantidad de información;
- » menor posibilidad de discutir con el cliente.

De acuerdo con Brandenburger y Nalebuff (1996), el comercio sin local transformó en forma dramática la manera de ofrecer productos y servicios al consumidor final. Éste puede acceder a información sobre los proveedores con mayor facilidad que antes. En el cuadro 3 se presentan sistemas de comercio sin local de los cuales se identificaron ejemplos en Brasil.

CUADRO 3. Sistemas principales de comercios minoristas sin local

<i>Tipo</i>	<i>Características</i>	<i>Ejemplos de Brasil</i>
<i>Vending Machines</i>	Comercio impersonal por completo; venta de productos estandarizados, como gaseosas, entradas para espectáculos, golosinas, café.	RS Café ( <a href="http://www.rscafe.com.br">www.rscafe.com.br</a> )
Comercio electrónico o venta virtual	Engloba los negocios realizados empleando internet. Incluye la venta de productos físicos, entregados <i>off-line</i> y <i>on-line</i> . Comprende el intercambio de productos, servicios e informaciones en los segmentos de mercado <i>Business to business (B2B)</i> <i>Business to Consumer (B2C)</i>	Saraiva ( <a href="http://www.livrariasaraiva.com.br">www.livrariasaraiva.com.br</a> ), Pão de Açúcar Delivery ( <a href="http://www.paodeacucar.com.br">www.paodeacucar.com.br</a> )

*Fuente:* elaboración propia de los autores.

## Comercio minorista de servicios

El comercio minorista de servicios es un sector de la economía que está atravesando un periodo de muchos cambios. En ese escenario los desafíos son grandes; la innovación y la tecnología son elementos fundamentales para el buen desempeño de las organizaciones y la conquista de clientes. Cada vez más, los consumidores buscan comodidad en la compra de mercaderías y servicios. Por lo que es importante tener en cuenta que el comercio minorista encierra actividades y negocios que agregan valor a los productos (tangibles) y servicios (intangibles). Es erróneo sólo asociar el comercio minorista con la venta de productos en locales o sin locales; éste es más amplio e incluye también servicios como exámenes médicos o el alquiler de una cinta de video o un DVD.

Para entenderlo mejor puede imaginarse un sábado típico. Usted va a tomar su desayuno en una cafetería. Después se dirige a una lavandería de autoservicio para lavar y secar su ropa; luego va a su estación de servicio preferida para cambiar el aceite del auto; más tarde va a cortar su cabello; pasa por un restaurante, almuerza, busca algunas películas en el local de video y vuelve a su casa. Usted termina su día después de haberse relacionado con distintos minoristas de servicios. Existe una amplia variedad de servicios minoristas así como de empresas que los ofrecen. Son considerados minoristas porque venden mercaderías y servicios al consumidor final. Todos los minoristas proveen mercaderías y servicios a sus clientes. La principal oferta de los minoristas de servicios son, precisamente, servicios y no mercaderías. En el cuadro 4 se enlistan los tipos de servicios, empresas minoristas y de servicios brasileñas.

CUADRO 4. Comercio minorista de servicios

<i>Tipo de servicios</i>	<i>Empresas minoristas y de servicios brasileñas</i>
Academias	Contours – <a href="http://www.contornos.com.br">www.contornos.com.br</a>
Bancos	Itaú – <a href="http://www.itau.com.br">www.itau.com.br</a> Bradesco – <a href="http://www.bradesco.com.br">www.bradesco.com.br</a>
Inmobiliarias	Coelho da Fonseca – <a href="http://www.coelhodafonseca.com.br">www.coelhodafonseca.com.br</a> Rent a Car – <a href="http://www.avis.com.br">www.avis.com.br</a>
Alquiler de autos	Beto Carrero – <a href="http://www.betocarrero.com.br">www.betocarrero.com.br</a>
Parque de diversiones	Fogo de Chão – <a href="http://www.fogodechao.com.br">www.fogodechao.com.br</a>
Restaurantes	tam – <a href="http://www.tam.com.br">www.tam.com.br</a>
Transporte aéreo	Gol – <a href="http://www.voegol.com.br">www.voegol.com.br</a>
Atención de la salud	Unimed – <a href="http://www.unimed.com.br">www.unimed.com.br</a>

*Fuente:* elaboración propia de los autores.

## Características del comercio minorista

Los grandes formatos comerciales surgidos en las últimas dos décadas del siglo xx tienen una gestión basada en la práctica de una agresiva política de precios, variedad de productos, concesión de autonomía a los gerentes y crecimiento sustentado en recursos autogenerados.

Las economías de escala han mostrado un aumento en la actividad de comercialización de bienes y servicios, ya que proporcionan una mejor posición de negociación a quienes la practican y han posibilitado disminuir los gastos y operar con márgenes de ganancia en el caso de productos más competitivos; los minoristas operan con un poder significativo de presión sobre sus proveedores y tienen la capacidad de lidiar de forma radical con el proceso competitivo.

En Brasil, el sector minorista está experimentando un nuevo ciclo de expansión. Después de ser obstaculizado por planes económicos consecutivos, ganó nuevo impulso, creciendo tras el Plan Real de 1994 y haciendo frente a diversos desafíos: consumidores más exigentes, competitividad severa en nuevos formatos y nuevas marcas que surgen todos los días para disputar un mercado carente de profesionalismo.

A partir del análisis de la venta al por menor, Giuliani (2010) señala que las cadenas comerciales tienen planes para invertir en el aumento del número de tiendas y seguir programas de calidad total, buscando capacitarse tecnológicamente para

competir en un mercado cada vez más selectivo. El perfil del consumidor ha cambiado: más atento, más informado y con parámetros más claros de los precios, el consumidor brasileño ganó un nuevo estatus y procura conseguir buenos productos a precios accesibles.

Toffler (1985) explica que, al analizar oportunidades y amenazas con el propósito de identificar tendencias que puedan afectar a la empresa, la interferencia que se produce en el macroambiente no debe verse como una serie de tendencias aisladas; por el contrario, éstas se relacionan entre sí en tanto elementos de modelos multidimensionales que operan en conjunto.

A continuación se describen los factores principales que los minoristas pueden tener en cuenta para planear sus estrategias:

*Tecnología:* cada vez más las organizaciones buscan usar las tecnologías de la información, empleándolas como una poderosa herramienta que cambia las bases de competitividad, las estrategias y las operaciones de las empresas (Albertim, 2001). El uso de tecnologías de la información (TIC) puede ser considerado como un diferencial de competitividad y estrategia (Porter y Millor, 1997).

Las empresas del sector minorista comparten esta visión respecto a las tecnologías de la información: consideran que tanto en la organización como a nivel interorganizacional, la integración electrónica es una de las armas estratégicas más importantes para las organizaciones (Marques y Albertim, 1999).

Actualmente, el sector minorista brasileño, conformado por un gran número de pequeñas y medianas empresas que se encuentran en diferentes etapas de la informática, experimenta un proceso de adopción de las TIC, como el EDI (Electronic Data Inter Cambio-Intercambio Electrónico de Datos), bastante lento. En general, se observa que se adoptan estas tecnologías cuando no representan un costo adicional y ofrecen claras ventajas.

*Consumidores de bajos ingresos:* el profesor de administración Prahalad (2005) comenta que los países emergentes, como China, Brasil, India, México e Indonesia, deben explorar la parte inferior de la pirámide, ocupada por el consumidor de bajos ingresos. En Brasil, las clases C, D y E representan 31 millones de hogares; esto significa nada menos que 72 de cada 100 hogares urbanos; los pobres brasileños tienen capacidad de compra de 372.5 millones de reales, lo que equivale a 42%

del consumo nacional. Por lo que, cuestionar el potencial del consumo de los más pobres del continente ya no es el centro, sino la forma de llegar a ellos de la manera más eficiente y rentable.

En este sentido, Prahalad (2005) señala que el éxito de las grandes corporaciones globales en la parte inferior de la pirámide depende de que revaloren la cadena de suministro y sus procesos de negocio; asimismo, deben reevaluar sus relaciones de costes y precios para alcanzar niveles más elevados de eficiencia; la mayor ventaja de una compañía global es la escala. Giovannazo (2003) apunta que en Brasil las clases C, D y E constituyen la mayoría de la población, por lo que son extremadamente importantes tanto desde el punto de vista social como económico en tanto representan una enorme porción a ser atendida con productos y servicios específicos.

*Verticalización:* según Anderson y Weitz (1986), la verticalización o integración vertical “implica inversiones de minoristas en el comercio mayorista y/o en la fabricación de mercadería”.

Para Hitt, Irland y Hoskisson (2002), la verticalización “existe cuando la empresa produce sus propios factores de producción”. El análisis de estos autores permite concluir que una empresa que busca la integración vertical fortalece su posición y su actividad principal, ganando poder de mercado sobre sus competidores.

*Precio:* Souza y Serrentino (2002) hacen referencia a un crecimiento de los formatos minoristas enfocados exclusivamente en ofrecer precios bajos, por ejemplo los grandes almacenes de descuento, el descuento en los precios; el precio fijo es un activo que define la oferta de los consumidores que buscan precios bajos y condiciones de pago.

Entre las decisiones involucradas en la fijación de precios, el minorista debe definir su estrategia de precios y decidir el nivel de precios que ofrecerá en relación con la competencia, así como el papel que éste desempeñará como parte de su estrategia competitiva (Samli, 1989 y Mason, Mayer y Wilkinson, 1993).

Cabe señalar que, ante varias opciones de compra, el consumidor elige aquella que le da mayor satisfacción, es decir, opta por la mejor combinación de precio y atributos de valor.

Ante una economía más estable, en los mercados competitivos, en los que el precio es un arma de combate, el análisis de precios se vuelve esencial. Una de las

premisas más populares en el mercado de consumo está dada por la adopción del concepto “precios bajos todos los días”, eslogan acuñado por Sam Walton de Wal Mart (Estados Unidos) y Samuel Klein de Casas Bahía (Brasil).

Aunque aparentemente la frase no significa mucho en el contexto científico del *marketing*, decir que el precio no constituye un factor decisivo al momento de comprar es erróneo, sobre todo cuando en Brasil la clase C representa 30% de los hogares del país. La adopción de una estrategia de precios ha ganado importancia en los últimos años, debido al aumento de la competencia y la creciente preocupación por la gestión del presupuesto de la empresa y del mercado interno de consumidores.

A partir del análisis de las estrategias de precios, Giuliani (2003) concluye que “hoy el precio debe estar basado en el mercado, por lo que el tamaño se neutraliza y otros componentes de la mezcla de *marketing* deben ser usados para diferenciar el producto del de los competidores”.

Al momento de definir una política de precios, el mismo autor advierte sobre la importancia de distinguir tres tipos de factores que influyen en la formación de los precios ofrecidos por las empresas. El primero se relaciona con cuestiones de *marketing*, es decir, variables externas. El segundo tiene que ver con variables internas de cada empresa; el tercero y último se relaciona con la estrategia adoptada por la empresa. La combinación de variables internas y externas de la empresa, aunada a su estrategia, lleva a ejercer influencia en la determinación del precio de venta a ser ofertado.

En Brasil, el cliente es cada vez más exigente y cuenta con un presupuesto ajustado. Dado que las empresas desarrollan técnicas de venta, cada vez más los clientes desarrollan artificios para defenderse de quienes quieren “morder” su bolsillo. El cliente siempre quiere el mejor producto/servicio al precio más bajo y con más tiempo para pagar.

Giuliani (2003) refiere cómo la estrategia de precios es parte de la mezcla de *marketing*; es necesario reconsiderar la estrategia de precio bajo, enfoque que da cuenta de que el *marketing* está evolucionando desde previsiones completas a previsiones estrictas de comercialización individualizada y personalizada, dirigida, donde el precio, la calidad y la relación con los clientes son fundamentales para permanecer en el mercado.

De acuerdo con Azevedo y Mardegan (2009), los consumidores de bajos ingresos en América Latina, llamados “consumidores emergentes”, cuyo poder adquisitivo es inferior que el de otros estratos sociales, tienen una participación importante en los mercados de productos de consumo.

## Estudio de caso sobre Casas Bahía en Brasil

El objetivo principal de este estudio es describir los factores que permitan reconocer la existencia de estrategias innovadoras en el comercio minorista. Para ello se realizó un estudio caso ilustrativo de la cadena de tiendas Casas Bahía en Brasil. Presentado el marco teórico que permite definir el comercio minorista, identificar los sistemas principales de comercio minorista, con local o sin local, y los elementos fundamentales para plantear una estrategia innovadora en el comercio minorista, detallaremos las características de este estudio de caso.

### *Características de Casas Bahía*

Con sede en São Paulo, Brasil, Casas Bahía es considerada el fenómeno minorista brasileño. Su fundador, Samuel Klein, llegó desde Alemania en 1952. De origen polaco, Samuel Klein nació en Lublin, Polonia, siendo el tercero de nueve hijos de un carpintero de familia judía. Cuando tenía 19 años fue enviado junto con su padre a un campo de concentración en Maidanek, Polonia, de donde escapó en 1944.

### *Casas Bahía: emprendimiento innovador en Brasil*

Como impulsor de Casas Bahía, Samuel Klein es considerado el primer emprendedor brasileño en desarrollar un negocio enfocado en servir a la población de bajos ingresos, concretamente las clases C y D.

Según la concepción de Schumpeter (1989), el emprendedor es una persona capaz de convertir una idea nueva o una invención en una innovación exitosa. En este sentido, retoma el término emprendedor y lo asocia con la innovación para explicar el desarrollo económico. Para este autor, el desarrollo económico comienza a partir de las innovaciones, introduciendo nuevas características o combinando diferentes recursos productivos existentes. En su teoría del desarrollo económico,

este autor distingue al “capitalista” del emprendedor (entendido como empresario): ser emprendedor implica impulsar su propia propuesta de negocio y dedicarse a conducirlo.

El estudio de caso de Casas Bahía permite comprender la implementación de acciones innovadoras en combinación con el papel desempeñado por el empresario para el desarrollo de la empresa. En este sentido, se enfatiza el vínculo entre las decisiones estratégicas y la innovación, justificada como el espíritu empresarial innovador.

A pesar de que hay varias definiciones sobre el espíritu empresarial, un elemento común a todas ellas es que en todos los que siguen este camino están siempre presentes la iniciativa y la pasión por el negocio, el uso creativo de los recursos disponibles, la aceptación del riesgo y la posibilidad de fracaso. La visión de la empresa implica identificar oportunidades y desarrollar formas de tomar ventaja de ellas, asumiendo riesgos y desafíos. Significa implementar acciones estratégicas clave que conforman la iniciativa empresarial innovadora para el minorista brasileño.

#### *Centrarse en la base de la pirámide*

El potencial de consumo existente en la base de la pirámide no es precisamente un tema nuevo; ya se hablaba de ello mucho antes de que las consultorías comenzaran a señalar como prometedor este mercado; para ese entonces, Samuel Klein ya había probado, aprobado y multiplicado su modelo de negocio.

En lugar de desarrollar un negocio para dirigirse a este público, fue capaz de entender sus especificidades y de crear un sistema basado en la confianza y el aprecio por el “cliente”, como él mismo decía, siendo capaz de atender verdaderamente sus necesidades, ofreciendo un plan de pago.

#### *Crédito: confianza y venta a plazos*

Casas Bahía ofrece un crédito innovador, implementando una forma de pago a través de un cuaderno, donde el pago se calcula antes de la tarjeta e incluso antes de realizarlo a través de internet. Una vez lanzada la venta a plazos en el cuaderno, Samuel Klein organizó una visita de sus clientes a la tienda todos los meses para pagar sus prestaciones. Conjuntamente con un tratamiento respetuoso y basado en

la confianza, esto hizo que Klein ganara más clientes y aumentara su negocio. Un descubrimiento realizado durante su experiencia ambulante al principio de su carrera marcó la diferencia: las personas de bajos ingresos no pueden pagar todo de una vez, pero pueden pagar un poco más por mes y, contrariamente a lo que muchos puedan creer, son excelentes pagadores, porque no quieren perder el crédito y la oportunidad de realizar nuevas compras. Gracias al análisis para la concesión de créditos, Casas Bahía aumenta sus ingresos y minimiza los riesgos asociados a las ventas a crédito, asegurando su rentabilidad. Se trata de un proceso de concesión de crédito propio a los consumidores, creado a partir de su propia base de datos y del desarrollo de innovaciones tecnológicas que proporcionan herramientas útiles para obtener información sobre sus clientes. A través de su política de crédito, Casas Bahía pone a disposición de sus clientes dos modalidades de compra a plazos: el cuaderno o las tarjetas propias de Casas Bahía. El objetivo de ambas modalidades de financiamiento es ofrecer promociones específicas y mantener su propia base de datos. Para el consumidor tiene una tarjeta de fidelización que representa la oportunidad de pertenecer a un grupo y recibir un tratamiento diferencial, además de obtener acceso a otros servicios de la empresa, como los servicios financieros. Las tarjetas de fidelidad pueden ofrecer grandes ventajas y oportunidades de negocios a los minoristas, cuando son operacionalizadas, promovidas y utilizadas efectivamente. La experiencia adquirida por los minoristas en la puesta en marcha de sistemas de información y modelos de puntuación puede dar lugar no sólo a un aumento de las ventas, sino también a la diversificación de servicios, por ejemplo, servicios financieros (McGoldrick, 2002).

*Creatividad e innovación: el cliente es atendido en primer lugar*

Samuel Klein siempre se basó en la premisa fundamental del *marketing*: atender las necesidades del cliente ofreciéndole algo más; el secreto estaba en el valor otorgado al cliente y en diferenciarse ofreciendo una atención personalizada. Awad (2003) realizó campañas de publicidad para su base de consumidores, por ejemplo, llamar a sus clientes en sus cumpleaños o para felicitarlos cuando terminaron de pagar a tiempo. Casas Bahía también realizó este tipo de campañas; la gran diferencia estuvo en que en esta campaña quien hizo las llamadas fue el propio Samuel, llamando

a los clientes por su nombre. Para él, el mayor patrimonio de su compañía eran sus clientes.

Menon (1999) considera que el desarrollo de la creatividad en la organización es motivado por un conjunto de elementos incluidos en el proceso de estrategia. La creatividad se inserta en el modelo como un elemento que hace posible modificar el comportamiento con estrategias en materia de innovación, lo que influye positivamente en el proceso de mejoras de la organización a través de actividades creativas. Se puede comprobar que las medidas adoptadas por el empresario a partir de la creatividad y la innovación son procesos continuos y simultáneos, que siguen el ciclo de negocio. La transformación provocada por la creatividad y la innovación implica, en gran medida, realizar un proceso para convertir ideales individuales en ideales colectivos.

Un estudio realizado por Monteiro, Neto y Giuliani (2013) señala que la innovación pasó a tener mayor importancia a partir de su desarrollo durante el siglo xx. De acuerdo con Rothwell (1996), los modelos de innovación pueden ser clasificados en cuatro fases:

- » **Empujado por la tecnología:** modelo adoptado en la segunda mitad del siglo xx, época en que la demanda era mayor que la capacidad de producción. La mayor parte de las innovaciones basadas en la tecnología fue más aceptada por los mercados.
- » **Extraer el mercado:** en la segunda mitad del siglo xx, el mercado se volvió más competitivo y las empresas tuvieron que asegurarse de satisfacer las necesidades de sus consumidores. Las soluciones tecnológicas buscaban satisfacer esas necesidades.
- » **Modelo compuesto:** caracterizado por actividades de comunicación complejas, relacionando variables internas y externas de la empresa con el objetivo de conquistar el acceso a la información en el mercado.
- » **Modelo integrado:** corresponde al comienzo del siglo xxi; los japoneses desarrollaron la integración entre las áreas funcionales de las organizaciones, con el objetivo de crear innovaciones en el menor tiempo posible.

*Proveedores: comprar bien para vender bien*

Klein también hizo hincapié en la necesidad de establecer una buena negociación con los proveedores como aspecto fundamental de su negocio. Una vez más, la confianza aparece como un elemento clave de Casas Bahía. En su estudio, Awad (2003) muestra que la frase célebre del empresario: “Conmigo se compra para 100 y se vende para 200” caracteriza el análisis del macroentorno, identificando oportunidades, mientras otros se encuentran en condiciones amenazantes.

Cuando los grandes fabricantes de electrodomésticos estaban con la soga al cuello, Klein aprovechaba para comprar todas las existencias de televisores más baratas, pagando en efectivo. Así, ayudaba a sus proveedores y ganaba reputación como buen cliente y amigo, y conseguía aumentar el margen de ganancia ofreciendo precios menores a los del promedio.

*La generosidad era su marca registrada*

Samuel Klein era conocido por su generosidad sincera, aspecto que llevó a que fuera admirado, respetado y querido a nivel personal. Era famoso por ayudar a la gente. Es común encontrar personas que indican que perdonó deudas, y que incluso ayudó a algún funcionario en tiempos de necesidad. Siempre supo que todo se basaba en la confianza, el respeto y el aprecio de la gente.

*Marca Casas Bahía*

En 1952, Klein se trasladó a Brasil. Después pasar rápidamente por Río de Janeiro, viajó a São Paulo, instalándose en São Caetano do Sul, en la región del ABC paulista. Comenzó lo que ahora llaman el imperio de Casas Bahía como vendedor ambulante, vendiendo ropa de cama, de mesa y baño, puerta a puerta. Así descubrió que cuanto más contacto personal tenía con el cliente, más conseguía negociar, comprender sus necesidades y sus planteamientos.

El nombre Casas Bahía es un homenaje a los inmigrantes del noreste que se trasladaron a la región para buscar trabajo en la industria automotriz.

Al llegar a São Caetano do Sul, en São Paulo, usó su capital inicial de \$6000 para comprar una casa, un caballo y un coche; estos últimos fueron parte de la estrategia inicial de su negocio: venta de ropa cama, mesa y baño puerta a puerta. Casas Bahía está presente en la vida cotidiana de millones de brasileños, especialmente los de

menores ingresos; sus competidores son Lojas Marabraz y Magazine Luiza. La red cuenta con un sistema de cobranza considerado innovador: el cliente recibe una llamada telefónica en la que se lo invita a visitar Casas Bahía. No se realiza ningún cargo ni anuncio de promoción explícito. Sólo se trata de un recordatorio que genera resultados: la compañía encontró que la mayoría de los atrasos en el pago de prestaciones respondían al olvido al cliente. Es interesante observar que el crédito ofrecido para la compra de artículos necesarios, como estufas y refrigeradores, es más flexible que el ofertado para la compra de artículos superfluos, como teléfonos celulares. La compañía se asoció con el Banco Popular (banco de Brasil) para la apertura de quioscos bancarios en algunas de sus tiendas. Dicha asociación es diferente que la establecida entre otros minoristas y bancos, como Banco Itaú con Palo de Azúcar, porque Casas Bahía pretende mantener el control de su sistema de crédito. El banco considera interesante la iniciativa, porque cerca de 23 millones de clientes, cuyo ingreso es de alrededor de tres salarios mínimos, frecuentan las tiendas de la red mensualmente; éstos no mantienen una cuenta corriente bancaria —tienen el perfil de prestatarios de microcréditos, el público de Banco Popular. La política de concesión de crédito y la gran variedad de productos, principalmente en el segmento de electrodomésticos y electrónicos, han atraído a un público diferente de las tradicionales clases C, D y E: las clases A y B, que utiliza su tarjeta de crédito para sus compras, modalidad de pago que ya representa 15% de lo facturado por la empresa.

En 2016, Casas Bahía tenía 565 puntos de venta distribuidos en 7 estados y el Distrito Federal. Cuenta con 57 500 empleados; su base de clientes activos alcanza cerca de 26.3 millones, tiene 23 millones de clientes mensuales, flota propia de 2254 vehículos, cerca de 3000 proveedores que proporcionan 17 000 artículos, una zona de depósito principal construida de 240 000 metros cuadrados, y un ingreso mensual mínimo por tienda de \$295 000. Casas Bahía se encuentra entre las 250 mayores empresas de venta al por menor en el mundo y es un referente nacional en la venta al por menor concentrada en la población de bajos ingresos.

La empresa cuenta con una amplia mezcla de productos, incluyendo electrodomésticos, electrónica, muebles, textiles y juguetes; su política de crédito facilita la adquisición de bienes por la población de bajos ingresos, caracterizándose por la

sencillez y la credibilidad que guían las acciones del grupo, valores impresos por su fundador. Sus ventas alcanzan alrededor de 3500 dólares por minuto.

La cultura organizacional promovida por su fundador sigue siendo fiel a su modelo de venta a plazos, haciendo caso omiso de las modas y tendencias de negocios. La mayor parte de sus ingresos proviene de la venta a través de cuadernos, que deben ser pagados sólo en las tiendas. En una época en que la externalización de la producción ha alcanzado incluso a los grandes fabricantes, Casas Bahía tiene tres fábricas para producir solamente para el mercado de muebles, y mantiene su propia flota de entrega. Son contrarios a la externalización porque consideran que la subcontratación se justifica siempre que mantenga altos niveles de calidad, fiabilidad y otros parámetros.

Mientras otros puntos de venta han reducido sus inventarios, Casas Bahía mantiene sus existencias durante dos meses, al menos dos veces más que otras cadenas minoristas.

Con apoyo tecnológico sofisticado, dirigido por su propio equipo de informática, fluye en tiempo real, renunciando a toda la unidad de red intranet; las tiendas están vinculadas electrónicamente para monitorear ventas, recibos, inventario, y planificar el volumen de pedidos futuros. Su público objetivo son los vendedores ambulantes, las empleadas domésticas y los trabajadores de la construcción que perciben una retribución equivalente a dos salarios mínimos mensuales.

De acuerdo con un análisis de la consultora Price Waterhouse Coopers Finanzas & Recovery 2010 Corporate, actualmente Casas Bahía tiene penetración en 40% de los hogares de bajos ingresos. Su actividad se centra en la comercialización de productos y servicios a través de sus tiendas. Una parte significativa de sus ingresos deriva de la financiación del consumo. Se considera el líder del mercado de comercio minorista de bienes duraderos; tiene marca establecida; una fuerte asociación con los proveedores; negocios con estructura bien integrada (comercial, operaciones, logística, informática, centros de contacto y fábrica de muebles). Su expansión se produjo a partir de la primera tienda que vendía mercancías sin entrada, pagadas en hasta seis veces, y registró un índice de pequeña predeterminado.

La primera tienda en São Paulo se abrió en 1970; ésta terminó con el comercio paralelo en las calles y adquirió una participación de control en Interinvest financiera, para financiar las compras de los clientes.

Se señaló como la empresa más prominente en la edición anual 2013 de Agencias y Anunciantes, la editora Meio y Mensagem, con una inversión de USD 152.6 billones, segunda agencia IBOPE Brasil.

La política de expansión de tiendas se planifica centrándose en el número de habitantes de la localidad; cuando ésta tiene de 100 mil a 150 mil habitantes, abren tiendas.

Tiene nivel de excelencia; destaca en logística, con cuatro depósitos para almacenamiento de mercancías, tres almacenes, una flota de vehículos ligeros y pesados que dan cuenta del gigantismo logístico mantenido exclusivamente por ésta, asegurando la calidad del servicio y un nivel de servicio al cliente.

El crecimiento de la red y la proyección de las ventas se muestran en el cuadro 5, como sigue:

CUADRO 5. Proyección de ingresos en el periodo 2010-2016

Venta tiendas actuales - R \$ millones	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tiendas de ingresos brutos actuales	7 932	16 405	17 860	19 095	20 444	21 888	21 888
Crecimiento (%)	20.1%	12.9%	8.9%	6.9%	7.1%	7.1%	0.0%

*Nota.* El crecimiento proyectado a partir de 2013 muestra un crecimiento equivalente real a 1.5 veces el PIB, que refleja la percepción de que aún hay un gran margen de crecimiento en la venta de electrodomésticos a las clases C y D.

*Fuente:* Informe de Price Waterhouse Coopers Corporate Finance & Recovery (2010: 24).

#### *Estrategias adoptadas por la empresa*

El proceso de planificación estratégica en una organización minorista pasa por diferentes etapas, como también lo hace en diversas empresas de otros segmentos. El ambiente al por menor, en constante cambio, requiere un plan estratégico para desarrollar y mantener el ajuste adecuado entre recursos, talentos y metas de la empresa, y las oportunidades y amenazas del mercado. La diferenciación permite al minorista

distinguirse de sus competidores en función de la oferta de líneas de productos, opciones de servicio, horas de funcionamiento, ubicación, precio, servicio y actitud del personal, ambiente y forma de utilizar la comunicación. Ocupar una posición notable significa no sólo vender determinados productos, sino también difundir la identidad de la marca y el concepto de la tienda (Bernardino, 2006)

Las decisiones de las empresas minoristas se basan en las características de sus negocios, teniendo en cuenta los costes (objetivos relacionados con los márgenes de ganancia y la rotación de inventario) y la demanda (servicios a ofrecer a los clientes). Los elementos de la estrategia deben relacionarse con la forma en que opera la organización en una empresa en particular. Son estrategias de Casas Bahía:

- » **Posicionamiento:** La adquisición de un activo es la realización de un sueño, un momento compartido con la familia que necesita atención antes, durante y después de la venta. En la venta de muebles Casas Bahía consigue sinergias ventajosas; con un margen bruto de 40%, el departamento de muebles representa 25% de las ventas.

La empresa adopta la denominada integración vertical inversa, que consiste en la producción de artículos para el hogar, con base en el conocimiento de las necesidades del consumidor. De acuerdo con Souza (2004), estamos asistiendo a la vuelta de la vertical que pasa al por menor, ya que para empresas como Casas Bahía, Zara y C&A se trata de gestionar todo el ciclo de producción de acuerdo con la escala de demanda, a la venta en la tienda.

- » **Vender bien vendido:** al estrecharse el mercado, los proveedores comenzaron a depender de Casas Bahía, cuya posición privilegiada le permite terminar la negociación en efectivo o con antelación, lo cual es vital para los proveedores; procuran lograr una economía de escala siguiendo los mandamientos del fundador: “comprar bien comprado, vender bien vendido”.

Las ventajas obtenidas en las negociaciones se transfieren a la financiación y al pago de los costos de servicio al cliente; según el informe de Michigan Business School, “en lugar de centrarse en economías con el fin de reducir al mínimo el capi-

tal, prefiere negociar con sus proveedores volúmenes elevados a precios bajos”. Por otro lado, Parente (2000) afirma que ya es una preocupación para los proveedores, pues es visible la dependencia de la red.

- » **Financiación y precios:** actuación con precios, detalles sobre el precio mensual que marcan la diferencia entre vender mucho y vender poco; se hacen visitas semanales a los puntos de venta con conversación entre vendedores y clientes para ajustar el precio de acuerdo con las necesidades del cliente.

Con 26.3 millones de clientes registrados, de los cuales 23 millones están activos, aproximadamente 85% de las ventas se financian. Casas Bahía sólo es superado en número de clientes por Banco Itaú, Bradesco y Banco do Brasil.

- » **Inversiones en tecnología:** Otro factor de ventaja competitiva para Casas Bahía son las inversiones en tecnología. Antes de la llegada de las computadoras, eran necesarios 30 analistas de crédito por tienda; cada cliente fue tratado como si fuera su primera compra. Al automatizarse el proceso, el tiempo de espera de los clientes en compras que no requieren prueba de ingresos se redujo de 30 a 1 minuto. La tecnología contribuyó a reducir los fraudes, proporcionando un ahorro de 400 millones de reales cada año; los programas son desarrollados en cada tienda, invirtiéndose 0.8% de lo facturado en tecnología, en comparación con el promedio nacional de 3%.

Aunque está centrada en la venta de productos especialmente a los sectores más pobres de la población, Casas Bahía no deja de lado ningún nicho de mercado. Para quienes tienen acceso a internet ofrece un sitio capaz de localizar la tienda más cercana a la casa del cliente; cuenta con el registro de aquellos consumidores interesados en mantenerse informados de las noticias; recoge sugerencias para mejorar servicios y recibe currículums de los solicitantes para una posición en la red .

- » **Logística:** soporte para cargar un camión que llega a un proveedor, pasa a otro propietario de Casas Bahía y se destina directamente a suministrar una tienda.

La entrega de mercancías a los clientes se realiza de forma segura, rápida y sin costo adicional

- » **Propaganda:** se producen 200 a 300 anuncios publicitarios, que incluyen anuncios en radio y periódicos con el eslogan “Bueno Bonito y Barato”.
- » **Acciones sociales:** posee un centro de capacitación y rehabilitación para discapacitados en São Paulo. La red cuenta con 3 000 personas con discapacidad; la ley determina que 5% de los puestos de trabajo sean destinados a personas discapacitadas.

### *Factores y mejoras*

Las empresas minoristas se enfrentan actualmente a una dura competencia. Para tener mejor desempeño que la competencia deben, según Kotler (2000), seguir una “orientación al *marketing*”, es decir, cómo ganar clientes y posicionar su marca, pues la satisfacción y la repetición de la compra depende de atender esa expectativa de valor.

Organizaciones orientadas hacia los consumidores, como Casas Bahía, se esfuerzan por construir relaciones significativas a largo plazo con sus clientes. Ferrell, Hartline, Lucos y Luck (2000) afirman que, para ser una “organización verdaderamente orientada al consumidor, la empresa debe centrarse en la creación de intercambios satisfactorios que aporten valor tanto para los compradores como para los vendedores”.

Organizaciones de éxito que ofrecen mayor valor a los clientes y proporcionan altos niveles de satisfacción, según Lamb, Hair, McDaniel (2004) “asignan empleados con entrenamiento para las habilidades de trabajo en equipo”. A lo largo de los años, la política de recursos humanos de Casas Bahía fue moldeada siguiendo bases paternalistas; los beneficios son comunes tanto para quienes hacen la limpieza como para los directores: salario, canasta mensual de alimentos, premios por objetivos en las tiendas y valles en vísperas de días festivos.

Para su público objetivo mantiene una amplia oferta de productos y efectúa ventas a crédito. La capa de la población de menor poder adquisitivo se identifica con la red de tiendas.

Invierte un valor significativo en la publicidad, posicionando la tienda como popular, lo que contribuye a su expansión.

Para Kotler (2000), la interpretación de las fuerzas, eventos y relaciones que afectan a la organización contribuye a identificar las oportunidades. La expansión de la red responde especialmente a cuatro factores: la apertura de tiendas en lugares estratégicos, la ampliación de la base de clientes —son ahora 10 millones registrados—, la pérdida de cuota de mercado por los competidores y la agregación hoy en día de las clases A y B, que empleando tarjetas de crédito adquieren bienes en la empresa.

A pesar de la crisis de la venta al por menor, Casas Bahía se mantiene como uno de los más grandes minoristas brasileños gracias a su marca, la alta fidelidad de sus clientes que tienen un alto valor agregado, el buen servicio, la comercialización agresiva, el crédito fácil, la flexibilidad de pago.

La logística se trata como un área especial, existiendo cuatro depósitos para el almacenamiento de mercancías, tres almacenes controlados por la empresa que “garantizan el mantenimiento de la calidad del servicio y un estándar de excelencia en servicio al cliente. Para asegurar la fidelización de sus clientes adopta una estrategia de *marketing* relacional, abarcando todas las etapas cubiertas por las empresas para conocer mejor el valor de sus clientes y atenderlos de la mejor manera.

Mientras muchas compañías están tercerizando su entrega, la logística ha sido siempre parte de la actividad principal de Casas Bahía; empezando en la tienda y terminando de la casa del cliente; esta estrategia aprovecha todas las oportunidades que se presentan de estar en contacto directo con el cliente, desde la preventa hasta la posventa.

Ganar la confianza asegura un cliente a largo plazo, lo que reduce los costos de transacción y permite una ganancia al cliente.

El análisis de la rentabilidad de la empresa destaca a Casas Bahía entre los mejores comercios al por menor, debido a la puntuación en liderazgo de mercado y la riqueza generada por empleado.

Los factores propulsores destacables de Casas Bahía son:

- » Centro de distribución para mantener el inventario al menos dos meses
- » Costos mínimos
- » Flota propia de camiones para la entrega
- » Centralización de las decisiones
- » Plan para condonar la deuda de un millón de clientes, donde los clientes pueden explicar los motivos por los que no puedan pagar sus deudas
- » Tres niveles jerárquicos: vendedor de la tienda y cajeros; auditoría de equipo e inventario; distribución
- » Micromarketing: mezcla de productos adecuados para cada región
- » Autotecnología de la información: puede consultar en tiempo real, a través de la red de la unidad las 565 tiendas vinculadas electrónicamente.

## Consideraciones Finales

El crecimiento y la evolución de Casas Bahía en el mercado brasileño puede ser visto desde dos ángulos: el primero, la noción de contexto; y el segundo, las competencias “centrales” (competencias básicas).

Con respecto al contexto, se adapta a los cambios macroambientales: contextos diversificados requieren una organización diversificada para hacer frente a los cambios impuestos por el macroentorno. El escenario en el cual se inserta Casas Bahía es influenciado por acciones y procesos (amenazas-oportunidades); conviene señalar que las acciones deben actuar en el sentido de preservar o cambiar el contexto en sí, lo que lleva a la empresa a elegir entre estrategias alternativas, consideradas apropiadas por los administradores de Casas Bahía, quienes buscan la mejor manera de hacerles frente.

Centrándose en el segmento de mercado C, D y E, la organización ofrece productos y desarrolla estrategias para satisfacer las necesidades del cliente. Esto le permite competir de manera muy diferenciada, con base en una estrategia de competencias. La creación de una estrategia lleva a que la empresa genere formas de adaptarse a los cambios requeridos por el mercado, manteniendo su posición sin comprometer el rendimiento alcanzado. La capacidad de comprender las necesidades emocionales y los hábitos de compra de los clientes de bajos ingresos —C, D y

E—, y la capacidad de visualizar su consumo como un sueño a través del acceso al crédito, da lugar a un modelo de negocio único en la venta al por menor.

Para seguir siendo fiel a su modelo de ventas a plazos, puede permitirse el lujo de ignorar las modas y las tendencias de negocios. En una época en que la externalización de la producción ha alcanzado incluso a grandes fabricantes, su elección es la integración vertical; ésta permite añadir valor a sus productos y servicios; la estrategia prioriza cada oportunidad de estar en contacto directo con el cliente. El contexto del minorista, signado por cambios rápidos y complejos, hace que la industria tenga un futuro impredecible, debiendo realizar acciones estratégicas de acuerdo con los cambios del mercado.

En comparación con otro icono del comercio minorista, como es Wal-mart, los estudiosos de la gestión destacan la imagen innovadora de la organización, que realiza su elección en la base de la pirámide de consumidores. Grandes empresas, como la gigante anglo-holandesa Unilever, ya se han decidido por la clientela de bajos ingresos.

Para asegurar el éxito, será necesario que las competencias ya desarrolladas por la empresa sean redefinidas en función de las condiciones coyunturales. El enfoque adaptativo requiere una lectura de las condiciones mostradas por el mercado. Cuanto más difícil es predecir el futuro, mayor es la importancia de ser flexible. La flexibilidad no sólo radica en la capacidad de movilizarse rápidamente para proporcionar productos; es necesario ser conscientes de la necesidad de cambiar los signos y estar dispuestos a adoptar procedimientos para replantear el negocio y revisar sus características, sus objetivos y moverse en una nueva dirección llegado el caso, cambiando la estructura y la forma de hacer las cosas.

¿En qué medida el modelo de ventas al por menor de Casas Bahía, que está mostrando un *benchmarking* implacable con los competidores, puede sostenerse en el futuro? ¿Serán las principales redes capaces de crear valor para los consumidores emergentes?

Algunas amenazas provienen de cambios en los hábitos de la clase de bajos ingresos, el público de la red. Cada vez son más los consumidores de este segmento que utilizan tarjetas de crédito. Si los clientes optan por tarjetas de crédito en lugar de folletos, las visitas a las tiendas disminuyen y socavan el sistema. Por ahora, la

mayor parte del crecimiento de las transacciones electrónicas —de 4% a 12%— responde a que clientes de clase media comenzaron a visitar sus tiendas en los barrios ricos; ese cliente requiere inversiones, rentas e inmuebles caros, lo que contradice el paradigma de que en el operador de bajo costo la parte superior de la pirámide de clientes tiende a ser más exigente.

El propósito del estudio fue examinar el proceso de crecimiento de la cadena de tiendas Casas Bahía en el mercado minorista de Brasil, con miras a la discusión de los factores que aseguran su éxito en el comercio minorista. Con el volumen de recursos disponibles establecidos en un mercado competitivo, en un segmento con ingresos mínimos que representa alrededor de 30% de los hogares del país —las clases D y E perciben un ingreso familiar combinado de menos de cuatro salarios mínimos mensualmente y representan la mayoría de la población—, Casas Bahía debe saber cómo hacer los ajustes de ruta que le permitan seguir creciendo y asegurar el posicionamiento logrado. En 2006, ante un escenario de crecimiento más bajo, el presidente de Casas Bahía dijo: “El país no tiene suficientes ingresos para crecer más”. La medida tomada por Casas Bahía fue asegurar su liderazgo en la venta al por menor; se dio cuenta de la fusión entre el grupo minorista Palo de Azúcar.

Casas Bahía se caracteriza por ser un ejemplo de que la innovación y el espíritu empresarial van de la mano en la futura generación de negocios, pero sin perder el foco en las demandas actuales. La creatividad no es una variable con fin en sí misma; favorecer su multiplicación en la organización interfiere con el desarrollo de sus actividades en todas las áreas. Las acciones creativas generan innovaciones y ambas influyen en la búsqueda de mejoras en la organización, en la forma de desarrollar mejores maneras de lograr el proceso. La creatividad puede ser considerada como un elemento conductor del aprendizaje organizacional y el comportamiento del mercado, lo que unido a un empresario innovador ayuda a obtener buenos resultados en la formación de una estrategia de *marketing*.

## Referencias

- Albertim, A.L. (2001). Valor Estratégico Dos Projetos De Tecnologia De Informação. *Revista De Administração De Empresas*. 41 (4).
- Anderson, E., Weitz, B. (1986). Make-Or-By Decisions: Vertical Integration And Marketing Productivity. *Sloan Management Review*.
- Awad, E. (2003) *Samuel Klein e Casas Bahia, uma trajetória de sucesso*. Osasco, São Paulo : Novo Século.
- Azevedo, M.R.; Mardegan Jr, E. (2009). *O Consumidor de Baixa Renda*. São Paulo: Campus.
- Beisel, J. L. (1993). *Contemporary Retailing*. Nova York: Mac Millan.
- Bernardino, E. C. et al. (2006) *Marketing de varejo*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (1996). *Co-Opetition*. New York: Doubleday.
- Ferrell, C. O.; Hartline, M.D.; Lucas J.R. et al. (2000). *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Giuliani, A. C. (2003). *Gestão De Marketing No Varejo*. São Paulo: Editora Olm.
- Giuliani, A. C. (2003). *Marketing Em Um Ambiente Globalizado*. São Paulo: Cobra Editora e Marketing.
- Giuliani, A.C. (2010). *Marketing Varejo e Serviços*. São Paulo: Ottoni 45-68.
- Giovannazo, R. A. (2003). *Um Estudo Sobre O Desempenho E A Estratégia Das Empresas Que Atuam No Mercado De Bens Populares No Brasil*. Dissertação De Mestrado. São Paulo – Usp Faculdade De Economia, Administração E Contabilidade, Departamento De Administração.
- Souza, M. G. de (2004). *A quinta Onda dos Serviços no Varejo*. São Paulo: Gouvêa de Souza & MD
- Hitt, M A.; Irlanda, T. y Hoskisson, G. (2002). *Administração Estratégica: Competitividade E Globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Lamb, C. W. Júnior; Hair, J. F. J.; McDaniel, C. (2004). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Thomson.
- Levy, M. & Weitz, B. A. (2000). *Administração De Varejo*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

- Marques, E. V. E Albertin, A. L. (1999). O Ambiente De Integração Eletrônica Das Empresas. *Anais Do II Simpósio De Administração Da Produção, Logística E Operações Industriais.1.* São Paulo.
- Mason, J. B.; Mayer, M. L.; Wilkinson, J. B. (1993). *Modern Retailing: Theory And Practice.* Homewood: Irwin
- McGoldrick P. (2002) *Retail marketing.* 2a Ed., Inglaterra, The McGraw-Hill.
- Menon, A. (1999) Antecedents and consequences of marketing strategy. *Journal of Marketing*, New York, 63(2): 18-40.
- Monteiro, T. A., Neto M.S., Giuliani, A.C.(2013) Redes de Inovação e Composto Mercadológico: um Estudo Exploratório sobre o Desenvolvimento de Produtos. *Revistade Administração UFSM.* 6(4): 672-684.
- Morgado, M. G. & Gonçalves, M. N. (1997). *Varejo: Administração De Empresas Comerciais.* São Paulo: Senac.
- Parente, J. (2000). *Varejo No Brasil.* São Paulo: Atlas.
- Porter, M. E. E Millor, V. E. (1997). *Como A Informação Lhe Proporciona Vantagem Competitiva, Revolução Em Tempo Real.* Rio De Janeiro: Editora Campus.
- Prahalad, C. K. (2005). *A Riqueza na Base da Piramide.* São Paulo : Bookman.
- Rothwell, R. (1996). *The handbook of industrial innovation.* Cheltenham: Edward Elgar, EUA.
- Richter, H. G.; (1954). *Retailing: Principles And Practices.* 3a. Ed. New York: McGraw Hill.
- Samli, A. (1989). *Coskun Retail Marketing Strategy: Planning, Implementation And Control.* Connecticut: Quorum.
- Schumpeter, A. J. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.* São Paulo: Abril Cultural.
- Schumpeter, A. J.(1989) *Teoria do desenvolvimento econômico.* São Paulo: Abril Cultural
- Souza, M. G. & Serrentino, A. (2002). *Multivarejo Na Próxima Economia.* São Paulo: Pearson Education.
- Souza, M. G. (2015). *A Transformação dos Negócios na Omniera.* São Paulo: GS&MD.
- Spohn, R. F.; Allen, R. Y. (1977). *Reatailing Reston.* Prentice Hall.

Stanton, J. L. & Spiro, W. I. (2000). *Administração De Vendas*. Rio De Janeiro, Ltc.  
Tofler A. (1985). *A Terceira Onda*. São Paulo. Editora Record.

### Webgrafia

Relatório Price Waterhouse Corporate Finance & Recovery 201 p.24 [http://ri.via-varejo.com.br/arquivos/GLOB3\\_LaudodeAvaliacao\\_PWHC\\_CB\\_201010\\_PORT.pdf](http://ri.via-varejo.com.br/arquivos/GLOB3_LaudodeAvaliacao_PWHC_CB_201010_PORT.pdf) acesso 23.07.16