

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA



**"IMPACTO DE LOS RETAILS HOMECENTER EN EL MERCADO FERRETERO:
CASO AREQUIPA"**

Tesis presentada por la Bachiller:
JULIANA MERY BAUTISTA LÓPEZ,
para optar el Grado de Maestro en
Ciencias Economía, con mención en
Formulación, Evaluación y Gestión de
Proyectos de Inversión.

ASESOR: Dr. PERCY REGENTE PACHECO

AREQUIPA, PERÚ

2008

DEDICO:

A Dios, padre todopoderoso creador del cielo y de la tierra y de todo cuanto existe.

A Yolanda, Yadira y Raúl, por su amor, apoyo y consideración.

A Elsa mi segunda madre.

A los niños, que de ellos han de brotar grandes hombres y mujeres de bien.

AGRADEZCO:

A la Facultad de Economía, por haber pasado tiempo invaluable, conocer la amistad y grandes maestros.

A toda persona que haya estado involucrada en el presente trabajo de investigación. ¡Muchas gracias!

“Esfuézate y sé valiente” (Josué 1,6)

*“La batalla de la vida no siempre la gana el hombre más fuerte o el más ligero, porque tarde o temprano el hombre que gana es aquel que cree poder hacerlo”
(Christian Barnard)*

“Conoce a tu enemigo y conócete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado.” (Sun Tzu)

PRESENTACIÓN

Sr. Director de la Unidad de Postgrado de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

DR. PERCY REGENTE PACHECO

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento a lo dispuesto por el reglamento de grados de la Unidad de Post Grados de la Maestría en Ciencias Economía, con mención en Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de Inversión, hago entrega de este documento que representa, investigación, esfuerzo, dedicación y amor.

Por cuanto, servirá de sustento y base para la elaboración de proyectos de inversión (desinversión, ampliación, abandono, reemplazo, outsourcing, etc.), en el ámbito empresarial.

Es así que se logró determinar los impactos de los retails homecenter en el mercado ferretero, pues no sólo se considero la perspectiva de los ferreteros locales sino también la percepción de los clientes y proveedores.

Sin otro en particular, los invito a revisar la presente tesis.

Arequipa, 16 de setiembre del 2008

Juliana Mery Bautista López

RESUMEN

El mercado ferretero local esta pasando por una situación que antes no concebía, nuevos competidores están ingresando (Maestro Ace Homecenter, Sodimac Homecenter) y nuevos roles se están jugando.

Soportar el impacto de este tipo de negocio, no redujo el crecimiento de la zona comercial; sin embargo, es necesario desarrollar políticas de contingencia que subsanen el venir de posibles acontecimientos, como la masificación de estos grandes almacenes.

Es por esto que se requirió conocer aspectos relevantes del mercado ferretero de la Avenida Mariscal Castilla, así como el entorno comercial en el que se desenvuelven, se estudio también la experiencia de situaciones similares en países latinoamericanos. Como antesala a este tema fue fundamental estudiar el comercio minorista mundial, la forma en que se desarrolla y su tendencia.

Con esto se logró obtener el presente documento el cual servirá de base y soporte, para la optimización de la toma de decisiones por parte de los inversionistas del rubro y afines.

Palabras claves: Impacto, Comercio Minorista, ferreterías, homecenters.

ABSTRACT

The market local hardware dealer this happening through a situation that before did not conceive, new competitors come entering (Maestro Ace Homecenter, Sodimac Homecenter) and new roles are being played.

To support the impact of this type of business, it did not reduce the growth of the commercial zone; nevertheless, it is necessary to develop policies of contingency that they correct to come from possible events, such as overcrowding of these department stores.

Is for this that was needed knew relevant aspects of the market hardware dealer of the Mariscal Castilla Avenue, as well as the commercial environment in the one that is developed, It also studied the experience of similar situations in Latin-American countries. Since anteroom to this topic was fundamental to study the retail world trade, the form in which it been develops and his trend.

With this it was achieved to obtain the present document which will use as base and support, for the optimization of the capture of decisions on the part of the investors of the sector and related.

Key words: Impact, Retail, Hardware stores, homecenters.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO	II
EPÍGRAFE.....	III
PRESENTACIÓN.....	IV
RESUMEN / ABSTRACT.....	V
CONTENIDO.....	VII
INTRODUCCIÓN	XX

ÍNDICE

<u>CAPITULO I:</u>	Pág.
1. <u>ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS</u>.....	01
1.1. ASPECTOS TEÓRICOS.....	02
1.1.1. EL MERCADO DEL RETAIL.....	03
1.1.1.1. COMIENZOS DEL COMERCIO AL POR MENOR.....	03
1.1.1.1.1. Primeros indicios de comercio en la historia.....	03
1.1.1.1.2. Las primeras tiendas.....	04
1.1.1.2. EVOLUCIÓN DEL MERCADO.....	04
1.1.1.2.1. Factores claves del mercado.....	04
1.1.1.3. DEFINICIÓN DEL RETAIL.....	06
1.1.1.3.1. Clasificación básica del retail.....	06
1.1.1.4. LA INDUSTRIA DEL RETAIL.....	07
1.1.1.4.1. Mercado global del retail.....	07
1.1.1.4.2. Concentración económica de los 10 tops retailers.....	09
1.1.1.4.3. Top 10 retailers de latino América.....	12
1.1.1.4.4. Principales retails mundiales.....	13
A. Wal-mart Sores, INC.....	13
A.1. Historia.....	13

VIII

1.1.1.11.1. Tendencias mundiales de consumo.....	47
1.1.1.11.2. Tendencias regionales de compra frente a retails homecenter.....	49
1.1.1.12. ASPECTOS RELEVANTES SOBRE EL MERCADO FERRETERO Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA REGIONAL.	50
1.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	52
1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	53
1.2.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	53
1.2.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	55
1.2.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	56
1.2.1.3.1. Problema Principal.....	56
1.2.1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	56
1.2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
1.2.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	56
1.2.2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	56
1.2.3. JUSTIFICACIÓN, LÍMITES Y ALCANCES.....	57
1.2.3.1. JUSTIFICACIÓN.....	57
1.2.3.2. LÍMITES.....	57
1.2.3.3. ALCANCES.....	57
1.2.4. HIPÓTESIS.....	58
1.2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	58
1.2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	58
1.2.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
1.2.5.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	59
1.2.5.1.1. Tipo de Investigación.....	59
1.2.5.1.2. Nivel de investigación	59
1.2.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
1.2.7. UNIVERSO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	60
1.2.7.1. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	60
1.2.7.1.1. Universo.....	60
1.2.7.1.2. Población.....	60
1.2.7.1.3. Muestra.....	61

1.2.7.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	62
1.2.7.2.1. Términos de muestreo.....	62
1.2.7.2.2. Metodología para la recolección de investigación.....	62
1.2.7.2.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	62
1.2.8. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
1.2.8.1. VARIABLES DEPENDIENTES.....	65
1.2.8.2. VARIABLES INDEPENDIENTES.....	65
1.2.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	65
1.2.10. MATRIZ DE CONSISTENCIA	66

CAPITULO II:

2. EXPERIENCIAS DE LOS RETAILS HOMECENTER EN AMÉRICA

LATINA.....

2.1. PROBLEMÁTICA ARGENTINA.....

2.1.1. POLÍTICAS DE CONTINGENCIA EN ARGENTINA..... 70

2.1.2. CASO: MAR DEL PLATA..... 70

2.1.3. FRENTE DE CONTINGENCIA: C.A.F.A.Mar. Vs. EASY..... 71

2.1.4. GUERRA DE PRECIOS EN ARGENTINA..... 73

2.2. EXPERIENCIA CHILENA.....

2.2.1. RETAILING DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR..... 74

2.2.2. ¿POR QUÉ SALIÓ HOME DEPOT DEL MERCADO CHILENO?..... 76

2.2.3. ¿CUÁL HA SIDO LA FÓRMULA PARA ALEJAR A LA
COMPETENCIA EXTRANJERA?..... 80

2.2.4. NACIMIENTO DE CONSTRUMART..... 82

2.2.5. ALIANZA DE PYMES FERRETERAS..... 82

2.2.6. MTS: MODELO DE PYMES FERRETERAS..... 83

 A. Reseña Histórica..... 84

 B. Cambio Generacional..... 85

2.2.7. CHILEMAT..... 86

 A. Reseña Histórica..... 86

 B. Elementos para conseguir la consolidación de las pymes..... 87

2.3. RETAILING EN EL PERÚ.....	89
2.3.1. ACTIVIDAD COMERCIAL.....	89
2.3.2. MERCADO MINORISTA PERUANO.....	91
2.3.3. RETAIL, MERCADO MINORISTA Y LAS PRACTICAS DECISORIAS DE LOS CLIENTES.....	94
2.3.4. MERCADO FERRETERO PERUANO.....	96
2.3.5. LIMA: PROMOTORA DE ACTIVIDAD COMERCIAL NACIONAL.....	101
2.3.6. EL NEGOCIO HOMECENTER.....	102
2.3.6.1. Estrategias de Marketing.....	103
2.3.6.2. Proveedor local.....	104
2.3.7. FRENTE EMPRESARIAL “LAS MALVINAS”: EXITOSO EJEMPLO DE AGREMIACIÓN.....	105
2.3.7.1. Cronología.....	106
2.3.7.2. Claves del éxito de Nicollini.....	108
2.3.7.3. La Bellota y otros proyectos.....	109
2.3.7.4. Impacto de las Malvinas en la Economía.....	110
2.3.8. PARURO: MODELO DE ASOCIACIÓN - BONO GREMIO DE PERÚ EMPRENDEDOR.....	111

CAPITULO III:

3. IMPACTO DE LOS RETAILS HOMECENTER EN EL MERCADO

<u>FERRETERO DE AREQUIPA.....</u>	112
3.1. ¿QUÉ HACE DE AREQUIPA ATRACTIVA AL INVERSOR?.....	113
3.2. MERCADO FERRETERO EN AREQUIPA.....	116
3.2.1. HISTORIA.....	116
3.2.2. FERRETEROS DE LA AVENIDA MARISCAL CASTILLA.....	117
3.2.2.1. LOS CORRECAMINOS Y SU FORMALIZACIÓN.....	118
3.2.2.2. COMERCIO AMBULATORIO FERRETERO.....	119
3.2.3. PERFIL DE LOS FERRETEROS LOCALES.....	120
3.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL COMERCIO FERRETERO LOCAL.....	121

CAPITULO IV:

XII

4.3. ENTREVISTA A EXPERTOS.....	144
4.3.1. ENTREVISTA AM001.....	144
4.3.2. ENTREVISTA AS001.....	145
4.3.3. ENTREVISTA FM001.....	147
4.3.4. ENTREVISTA VIRTUAL GMA001.....	148
4.3.5. ENTREVISTA VIRTUAL MJ001.....	150
4.4. ENCUESTAS DE TIPO CUESTIONARIO ESTRUCTURADO.....	151
4.4.1. ENCUESTAS A FERRETEROS.....	151
4.4.2. ENCUESTAS A CLIENTES.....	163
4.4.3. ENTREVISTAS A PROVEEDORES.....	176
 <u>CAPITULO V:</u>	
5. POLÍTICAS DE CONTINGENCIA.....	184
5.1. ASOCIATIVIDAD.....	185
5.2. FRANCHISING COMO ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....	186
5.2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	186
5.2.2. CONTRATO DE FRANQUICIA O FRANCHISING.....	187
5.3. JOINT VENTURE, COMO MECANISMO EMPRESARIAL	
DISTRIBUIDOR DE RESPONSABILIDADES.....	189
5.4. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, UN NUEVO RETO.....	190
5.4.1.1. CRM Y ERP COMO MODELOS DE INTEGRACIÓN	
PARA EL ÉXITO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
DE LAS PYMES FERRETERAS LOCALES.....	190
 CONCLUSIONES.....	192
RECOMENDACIONES.....	194
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	197
ANEXOS.....	202

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

GRÁFICOS

Gráfico N° 001	
Participación de los 250 tops minoristas por región/país, 2006.....	10
Gráfico N° 002	
Participación de las ventas de los 250 tops minoristas por región/país, 2006...	10
Gráfico N° 003	
Promedio del crecimiento de las ventas y la rentabilidad por región/País.....	11
Gráfico N° 004	
Fases del crecimiento local.....	21
Gráfico N° 005	
Ranking del índice de satisfacción al cliente, 2008.....	47
Gráfico N° 006	
Nivel de formalidad en las economías de países Latinoamericanos.....	68
Gráfico N° 007	
Participación del mercado ferretero chileno, 2001	74
Gráfico N° 008	
Participación del mercado ferretero chileno, 2006	81
Gráfico N° 009	
Ventas Netas de Principales cadenas de retail.....	92
Gráfico N° 010	
Tendencia del Sector Construcción, 2008.....	96
Gráfico N° 011	
Mercado Ferretero Peruano, 2005.....	98
Gráfico N° 012	
Participación en el mercado ferretero peruano,2007.....	99
Gráfico N° 013	
Ventas de las principales Cadenas de Mejoramiento del hogar, 2007.....	100
Gráfico N° 014	
Penetración de supermercados en América Latina (%), 2006.....	101
Gráfico N° 015	
Impulsores del éxito del Centro Comercial Nicollini.....	108
Gráfico N° 016	
Perfil del Encuestado – I Parte (ferretero).....	151
Gráfico N° 017	
Perfil del Encuestado - II Parte (ferretero).....	152
Gráfico N° 018	
Rubro comercial / años de experiencia.....	153
Gráfico N° 019	
Número de trabajadores/ ventas diarias.....	153
Gráfico N° 020	

Año de creación de las empresas/Rubro comercial/# de trabajadores.....	154
Gráfico N° 021	
Capacitación / Nivel de instrucción.....	155
Gráfico N° 022	
Tendencia de Ventas por Rubro Comercial.....	155
Gráfico N° 023	
Ventajas competitivas de MAHC frente a las ferreterías locales.....	156
Gráfico N° 024	
Impacto que provoca el ingreso de MAHC en el mercado ferretero.....	157
Gráfico N° 025	
El Impacto de MAHC en el comercio ferretero se representa por:	158
Gráfico N° 026	
¿Por qué los comerciantes ferreteros han visitado MAHC?	160
Gráfico N° 027	
¿Quién es el principal competidor de los ferreteros locales?	161
Gráfico N° 028	
Los letreros expuestos por MAHC a inicios y fin de la Mariscal Castilla	
¿le parecen?.....	161
Gráfico N° 029	
¿Existe algún mecanismo del estado en beneficio de la protección de la	
competencia justa?.....	162
Gráfico N° 030	
¿Sabe Ud. del ingreso de Sodimac al mercado arequipeño?.....	162
Gráfico N° 031	
¿Quién es su principal socio estratégico/aleado?.....	163
Gráfico N° 032	
¿Podría asociarse con los demás ferreteros para hacer frente a estos	
homecenters?.....	163
Gráfico N° 033	
¿Ha formado alguna alianza o convenio con sus proveedores?.....	163
Gráfico N° 034	
Perfil del encuestado I (Cliente).....	165
Gráfico N° 035	
Perfil del encuestado II (Cliente).....	166
Gráfico N° 036	
Frecuencia de asistencia a una ferretería y/o tienda de mejoramiento del	
hogar.....	166
Gráfico N° 037	
¿Sabe qué es MAHC?.....	167
Gráfico N° 038	
¿Cómo se enteró de su ingreso al mercado arequipeño?.....	167
Gráfico N° 039	
¿Por qué fue Ud. a MAHC?.....	168

Gráfico N° 040	
¿Después de asistir a MAHC asiste con mayor frecuencia?.....	169
Gráfico N° 041	
¿Prefiere Ud. ir a MAHC ó a las ferreterías de la Av. Mariscal Castilla?.....	170
Gráfico N° 042	
¿Cuál es la razón por la que prefiere Ud. ir a esta tienda?.....	170
Gráfico N° 043	
¿Ha comprado Ud. en MAHC? en los últimos 3 meses / Preferencia.....	171
Gráfico N° 044	
¿Qué impresión le da los letreros expuestos en la Av. Mariscal Castilla?.....	172
Gráfico N° 045	
¿Piensa Ud. que las ferreterías tradicionales podrían hacer algo para contrarrestar a estos nuevos competidores?.....	173
Gráfico N° 046	
¿A Ud. como Cliente le preocupa esta situación?.....	173
Gráfico N° 047	
¿Sabe Ud. de la llegada de Sodimac al mercado arequipeño?.....	173
Gráfico N° 048	
Análisis de los perfiles de MAHC y las ferreterías de la Av. Mariscal Castilla....	174
Gráfico N° 049	
Perfil de los encuestados I (Proveedores)	176
Gráfico N° 050	
Perfil de la empresa proveedora.....	177
Gráfico N° 051	
¿A Ud. como Cliente le preocupa esta situación?.....	178
Gráfico N° 052	
Impacto sobre las ventas según tamaño de empresa.....	179
Gráfico N° 053	
De masificarse los establecimientos homecenter ¿Qué futuro le espera como proveedor?	180
Gráfico N° 054	
¿Desearía ser proveedor de este establecimiento?.....	181
Gráfico N° 055	
¿Sabe de la llegada de Sodimac al mercado Arequipeño?.....	181
Gráfico N° 056	
Actualmente, ¿Promueve Ud. Actividades (charlas, conferencias, reuniones, etc.) que refuercen los lazos con sus clientes?.....	182
Gráfico N° 057	
¿Que impresión le da los letreros expuestos por MAHC a inicio y fines de la Av. Mariscal Castilla?	182

Gráfico N° 058	
Pilares del desarrollo de comercio local ferretero.....	186

CUADROS

Cuadro N° 001	
10 Tops retailers del mundo.....	09
Cuadro N° 002	
Top retailers de Latinoamérica, 2008.....	12
Cuadro N° 003	
Atributos del retailing de mejoramiento del hogar, 2008.....	45
Cuadro N° 004	
Matriz de consistencia.....	66
Cuadro N° 005	
Perú: producto bruto interno por sectores.....	89
Cuadro N° 006	
Formatos de mejoramiento del hogar, Sodimac 2005.....	128

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 001	
Lista Alfabética de los Top 250 retailers.....	203
Anexo 002	
Fuerzas Involucradas en la internacionalización.....	205
Anexo 003	
Tipos de Holdings.....	206
Anexo 004	
Tipología de organizaciones según Hollander.....	207
Anexo 005	
Tipología de organizaciones según Treadgold.....	207
Anexo 006	
Comparación entre la clasificación de los retails internacionales de Hollander y Treadgold.....	208
Anexo 007	
Tipos de formato.....	209
Anexo 008	
Evolución del Retail en Colombia.....	210
Anexo 009	
Campaña Marplatense en contra de los hipermercados Acción Conjunta de las principales Cámaras Locales - Argentina.....	211

Anexo 010	
Sodimac reafirma su presencia en Argentina.....	213
Anexo 011	
Cámaras Ferreteras en Argentina.....	213
Anexo 012	
Promedio Mensual del Ingreso Familiar por Ciudad (Nuevos soles).....	214
Anexo 013	
Mapa de Inversiones 2008-2010.....	215
Anexo 014	
Ubicación y año de apertura de establecimientos de mejoramiento del hogar...	216
Anexo 015	
Índice de instrucción por departamentos.....	216
Anexo 016	
Trabajo por departamentos.....	217
Anexo 017	
¿A que establecimiento acude con mayor frecuencia?	217
Anexo 018	
Tendencia a invertir si se tuviera mayor ingreso.....	218
Anexo 019	
Modernidad Vs Tradición en los departamentos del Perú.....	218
Anexo 020	
Actitud frente a los productos (Por ciudades).....	219
Anexo 021 - A	
Mall Aventura Plaza.....	220
Anexo 022	
Proyecto Centro Comercial Mega Plaza Arequipa.....	220
Anexo 023	
Estabilidad macroeconómica Peruana.....	221
Anexo 024	
Inversión privada.....	221
Anexo 025	
Mejora de los principales indicadores sociales.....	222
Anexo 026	
Ingreso familiar promedio por ciudad 2003-2007.....	223
Anexo 027	
Ingreso familiar de Lima metropolitana por nivel socioeconómico.....	223
Anexo 028	
Productividad laboral en Países latinoamericanos.....	223
Anexo 029	
PBI Según sectores económicos Año 2007.....	224
Anexo 030	
Formato de encuesta a clientes.....	225

Anexo 031	
Formato de encuesta a Proveedores.....	226
Anexo 032	
Formato de encuesta a Ferreteros.....	227
Anexo 033	
Encuesta en línea – Clientes.....	228
Anexo 034	
Entrevista virtual GMA001.....	229
Anexo 035	
Entrevista virtual MJ001.....	233
Anexo 036 - A	
Focus Group.....	234
Anexo 036 – B	
Guía de pautas FG001.....	235
Anexo 036 – C	
Cronograma de actividades.....	237
Anexo 037	
Ficha de entrevista AM001.....	238
Anexo 038	
Ficha de entrevista AS001.....	239
Anexo 039	
Ficha de entrevista FM001.....	240
Anexo 040	
GRUPO EL COLONO – COSTA RICA.....	241
Anexo 041	
Franquicias en el mundo.....	242

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la humanidad han aparecido modelos, paradigmas, teorías, postulados, etc., explicando algunos fenómenos que muchas veces podían repetirse comprobando una hipótesis determinada. Cuando se “descubre” algo o se da solución a un problema pensamos que es algo nuevo, que quizás es lo más novedoso de la época. Sin embargo muchas veces no nos percatamos que quizás este conocimiento no estaba difundido o no era divulgado, o quizás era conocido de otra manera, pero que evidentemente existe.

Es ahí donde la Ciencia ocupa un lugar importante, como madre de los conocimientos. La cual enfatiza en que sólo si se sigue un método adecuado se puede llegar a no redescubrir un descubrimiento sino a conocer lo desconocido.

Muchos términos como “retail” que aparentemente es nuevo, no es más que “venta al detalle”, y esto es algo que ha existido desde principios de la historia, pero los formatos que presentan grandes cadenas, de forma masificada es que cambia el modo de pensar de los mercados donde anidan.

El contexto globalizador, invita a hacernos partícipes de estas grandes batallas, las empresas están luchando por internacionalizarse y extender sus mercados, muchas otras persisten con modelos tradicionales que de persistir, el intento por internacionalizarse sería en vano.

El ingreso de formatos innovadores en economías donde el sistema de comercio es cuasi artesanal, despierta inquietud e interés por parte de las entidades que componen el país, incluso se llega a rumorear y a preguntarse: ¿Qué pasará con los pequeños comerciantes?, ¡Les quedan los minutos contados!, ¡Tiemblan los ferreteros!, incluso hablan de la nacionalidad de estas entidades, etc.

La presente investigación invita a reflexionar sobre esta trama la que surge a partir del problema principal: “¿Qué impactos producirán los retails homecenter en el

mercado ferretero?, específicamente hablando de la zona de la Avenida Mariscal Castilla y alrededores, Para esto hemos dividido el trabajo en cinco Capítulos.

El primero se divide en dos partes, inicialmente hacemos un análisis puntual sobre el mercado retail, clasificación, formatos, tendencias mundiales de consumo, etc. de modo que vislumbremos una perspectiva amplia sobre este tema, para poder luego presentar los aspectos metodológicos del estudio el cual se presenta resumido en la matriz de consistencia. En el Capítulo II, daremos énfasis a la experiencia de los retails homecenter en países latinoamericanos, presentando una variedad exquisita de realidades de estos pueblos, hablamos sobre el éxito y fracaso de empresas que pugnan por internacionalizarse y ganar participación en el mercado, el enfrentamiento de los grandes almacenes con las ferreterías barriales, el crecimiento de las ferreterías tradicionales mediante la asociatividad, etc.

En el Capítulo III, desarrollamos el tema central del trabajo, la cual se nutrió básicamente de investigación de campo, presentamos a los personajes principales de esta novela, los analizamos y discutimos.

El Capítulo IV, desarrollamos la hipótesis del trabajo en que demostramos que el ingreso de retails homecenter no ha generado una reducción de dicho mercado, para esto nos valemos de un conjunto de herramientas y técnicas de investigación. Por último, el Capítulo V analiza la asociatividad, franchising, joint venture e innovación tecnológica como herramientas y mecanismos fundamentales para consolidar la competitividad de las ferreterías de la zona de la mariscal castilla y alrededores.

Finalizo el trabajo con las conclusiones y recomendaciones.

En los anexos se encuentran cuadros, gráficos, fichas de entrevistas, imágenes, etc. todo material que se fue necesario para la realización del presente trabajo.

CAPÍTULO I:

ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

1.1 ASPECTOS TEÓRICOS

1.1. ASPECTOS TEÓRICOS

1.1.1. EL MERCADO DE RETAIL

1.1.1.1. COMIENZOS DEL COMERCIO AL POR MENOR

Dentro del mercado existe una industria llamada del retail. Esta se refiere principalmente al comercio minorista/detallista, pero antes de llegar a este punto daremos una breve reseña histórica sobre como se originan y desarrollan el comercio y mercado como veremos a continuación.

1.1.1.1.1. Primeros indicios de comercio en la historia¹

Cuando el hombre comenzó a cultivar y cosechar la tierra, se encontraba de vez en cuando con un superávit de mercancías. Esto ocurría una vez que las necesidades de su familia y la comunidad se satisfacían, el podría intercambiar sus mercancías restantes con bienes producidos en otros lugares, así se formaron los mercados.

Cuando un productor (A) que poseía un excedente no podía encontrar otro productor (B) con productos que el primero (A) requería, se pudo haber permitido que éste (A) le deba. Así se habrían desarrollado los principios de las condiciones de crédito. Esto habría dado lugar a representaciones simbólicas de esas deudas en forma de artículos de valor (como las piedras preciosas o perlas), y eventualmente dinero.

Con el tiempo, los productores habrían visto el valor en la sobreproducción para sacar ganancia de la venta de estos bienes (mercancías). Así también los comerciantes comenzaron a aparecer. Ellos viajan de pueblo en pueblo, a comprar bienes y venderlos para obtener ganancias. Con el tiempo, tanto los productores como comerciantes, con regularidad tomarían sus bienes (mercancías) a un lugar de venta en el centro de la comunidad. Esos fueron los indicios de los primitivos mercados.

¹ (Stent, 2007)

1.1.1.1.2. Las primeras tiendas

Eventualmente, los mercados se habrían convertido en formatos permanentes, es decir tiendas. Estas tiendas junto con la logística necesaria para obtener los bienes requeridos para comercializar, dieron inicio al comercio al por menor.

1.1.1.2. EVOLUCION DEL MERCADO

Sin lugar a duda el proceso de globalización lleva a evolucionar el mercado, a romper fronteras a destruir el paradigma que decía “Mercado es el lugar donde se intercambian productos”² ya sea en forma de trueque, venta, crédito, etc. Ahora ha dejado de ser un espacio físico³. Con el desarrollo de la ciencia y la tecnología se han implementado nuevos estilos de mercado no-físicos como el (1) e-commerce, (2) e-bussiness, (3) remates en línea etc. Las cuales son un claro ejemplo de cómo la globalización es un factor clave en la evolución de los mercados actuales ya que en estos casos se han traspasado aspectos territoriales por el sólo hecho de comprar algún producto (1), realizar algún tipo de negocio (2), participar en una subasta (3).

Surgen algunas corrientes como la mundialización, que explican como se están masificando el consumo, formas de vivir, gustos y preferencias, etc.

1.1.1.2.1. FACTORES CLAVES DEL MERCADO

Cuando hablamos de mercado rápidamente se nos viene a la mente, productor/fabricante, cliente, comercializador y producto, que son los protagonistas de esta novela. Para esto revisaremos aspectos relevantes sobre cada uno de ellos.

- Los fabricantes: El antiguo poder del fabricante se ha diluido y se enfrenta a serios retos que le plantea la globalización, los avances tecnológicos, la competencia, el poder de la distribución y logística y manejo de estrategias.⁴

² Bienes y servicios

³ Actualmente mercado es el ambiente físico o virtual que propicia las condiciones para el intercambio

⁴ (Garcia Melo, Moreno Rendi, & Vocke Vieille, 2003)

- Los consumidores: El consumidor cada día es más exigente, ya que al estar más formado e informado, demanda productos con la máxima calidad, mejor precio y mayor valor agregado. Por ello fidelizarlo se ha convertido en el principal objetivo de las compañías y es ahí donde el concepto de «Cuota de mercado» ha dado paso al concepto anglosajón share of customer⁵.
- Los distribuidores: Competencia, concentración de mercados, globalización y diversificación hacia nuevos formatos y canales, así como el avance rápido de las nuevas tecnologías y comercio electrónico, conforman los grandes retos globales.
- Productos (Bienes y/o servicios): Materia principal de toda transacción.

Concluyendo: El mercado existe cuando se dan cita en él los siguientes elementos:

- Productos (bienes y/o servicios).
- Una oferta en mayor o menor medida.
- Una demanda real o con probabilidades de crearse.
- El contexto o entorno donde desarrollarse.
- Las fuerzas comerciales o intermediarios.

Pero dentro del mercado hay factores que pueden hacer a un mercado distinto de otro, tenemos:

- Demográfico: La evolución del crecimiento vegetativo, la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral, reducción del tamaño de los hogares, mayor poder adquisitivo, tercera edad, etc.
- Institucional: El tipo de régimen político, la legislación vigente y otros condicionantes similares tienen una gran influencia sobre la manera de evolucionar el mercado: Países del Este, Islam, CEE⁶, mercados asiáticos, etc.

⁵ Cuota de cliente

⁶ Comunidad Económica Europea

- Económico y social: Aumento del nivel de vida, mayor valoración del ocio, las tasas de desempleo y otros aspectos influyen en la actividad comercial del país.
- Científico: Internet y las nuevas tecnologías darán un importante avance al mercado.
- Cultural: La mayor formación e información del consumidor y las costumbres de un país serán las que dirijan los hábitos de compra en un sentido u otro.
- Ecológico: Concepto todavía algo novedoso, principalmente en Chile donde todavía no está muy arraigado, será el que marque en gran medida las directrices de un determinado consumo en el siglo XXI.

Después de este pequeño preámbulo pasaremos al tema neurálgico de este trabajo de investigación. La industria del retail como veremos a continuación.

1.1.1.3. DEFICION DE RETAIL

El retail es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. La palabra inglesa retail denomina lo que entenderíamos por comercio al por menor, sin embargo el uso del término ha evolucionado hasta abarcar actividades propias del comercio mayorista, lo cual invalida la definición de que el retail se encuentra al final de la cadena de abastecimiento. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.⁷

1.1.1.3.1. Clasificación básica del retail

En el negocio del retail se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público, sin embargo su uso se halla más bien ligado a las grandes cadenas de locales comerciales. El ejemplo más común del retail lo

⁷ (Wikipedia)

constituyen los supermercados; otros comercios tradicionalmente asociados al retail son las tiendas por departamentos, casas de artículos para el hogar, ferreterías, farmacias, venta de indumentaria, librerías, entre muchas más. La complejidad del retail viene dada por la amplia variedad de artículos y tipos de artículos que ofrecen, así como el nivel de operaciones efectuado. Las operaciones de venta del retail generan una cantidad de datos tal que puede resultar abrumadora para aquellos ajenos al negocio.

Los retails se clasifican según el tipo de bienes que comercialicen en:

- 1) Durables: aquellos que venden bienes que duran más de tres años y sus ventas son históricamente más volátiles.
- 2) No durables: aquellos bienes vendidos en farmacias, supermercados, tiendas de descuento, etc.

1.1.1.4. LA INDUSTRIA DEL RETAIL

1.1.1.4.1. Mercado global del retail

El sector minorista es también uno de los más importantes a nivel mundial.⁸ Es la segunda industria más grande en los Estados Unidos tanto en número de establecimientos y el número de empleados, allí la industria minorista genera 3,8 trillones de dólares en ventas anuales al por menor (\$ 4,2 trillones de ventas si se incluyen el servicio de alimentos), aproximadamente 11,993.00 dólares per cápita.

En el 2001 por primera vez, un almacén de mejoramiento del hogar (Home Depot) ocupa el # 2 lugar en el ranking general de las 100 top empresas minoristas⁹ en EEUU, las ventas al 2006 ascendieron a 90,8 millones de dólares (Home Depot mantiene lugar hasta la fecha). Tercera empresa a nivel mundial después de la francesa Carrefour.

⁸ (About.com)

⁹ Ranking patrocinado por la Federación Nacional del retail - NFR (web: <http://nrf.com>) de Estados Unidos.

Y, en el mundo de Internet la venta al por menor, se ha convertido a un sólo jugador hablamos de Amazon.com (# 60). Después de su debut hace dos años top # 93, este formato en línea se ha convertido en un socio de canales múltiples empresas de venta al por menor, Amazon.com enseñó el comercio al por menor y la inversión pública que el éxito de la venta al por menor en línea es, en efecto, sólo el éxito de la venta al por menor.

En 2006, la economía global era fuerte con el crecimiento de PBI global del 5.4% asombroso sin duda, La extensión relativamente rápida económica ocurrió en estas posiciones dispares como Argentina, Canadá, China, Alemania, India, Rusia, el Reino Unido, y EU.

Grandes Mercados emergentes siguieron experimentando el crecimiento rápido en los ingresos del consumidor, con millones de casos de cambio de la pobreza a la clase media. Económicamente, éste era un tiempo bueno para estar en el negocio de venta al por menor. Un número creciente de minoristas ha ido formando parte en años recientes, haciendo más difícil la medición de la rentabilidad del grupo.

Para el año fiscal 2006, la ganancia neta/pérdida estaban disponibles para 187 empresas. El margen de la ganancia neta medio para este grupo era el 3.6 %, y una mejora significativa sobre el margen de beneficio medio del 2.7% en 2004. Solamente 7 empresas relataron una pérdida en 2006, comparada con 15 de 188 empresas en 2005. Basado en las 188 empresas que revelaron sus ganancias/pérdidas, vuelta sobre el activo hicieron un promedio del 5.8%.

Estar entre los Primeros 250¹⁰ a escala mundial requirió que el 2006 se venda al menos 2.72 mil millones de dólares, encima de 2.5 mil millones de dólares el año anterior. El volumen medio de venta al público de las ventas para empresas en este grupo de la elite era 13.0 mil millones de dólares.

¹⁰ (Ver Anexo 001: Lista Alfabética de los Top 250 retailers)

1.1.1.4.2. Concentración económica de los 10 tops retailers

Los 10 minoristas más grandes según ventas totales siguen creciendo poco a poco, el total de ventas combinadas están por encima de 978.5 mil millones de dólares en el año 2006, con un crecimiento del 10.2 % durante 2005, los 10 minoristas líderes mundiales más grandes capturaron el 30.1 % de 250 Primeras ventas. Esto se compara con el 29.4 % en 2005, cuando este mismo grupo de empresas comprendía la lista de este mismo rubro.¹¹

Definitivamente es asombroso como las compañías estadounidenses logran controlar el 68,82% del total de ventas del ranking. Así mismo Wal-mart #1 se sigue consolidando líder de este ranking y esta alejándose cada vez mas Carrefour #2, sin embargo nadie podría afirmar que este gigantesco siga en el poder perpetuamente, ya que en el mundo actual en el que vivimos las fusiones (absorciones) se han vuelto un boom, esto es para algunos beneficioso y para otros simplemente una tragedia. Así mismo Tesco alcanzó a Metro para alcanzar el #4 en las clasificaciones. El resto de los 10 primeros mantuvo sus posiciones. El Grupo de Schwarz¹² #10 permaneció seguro en el décimo lugar, dejando atrás al competidor directo Aldi #11.

Fuente: Ranking de las mejores 250 retailers¹³

Cuadro N° 001: 10 Tops retailers del mundo

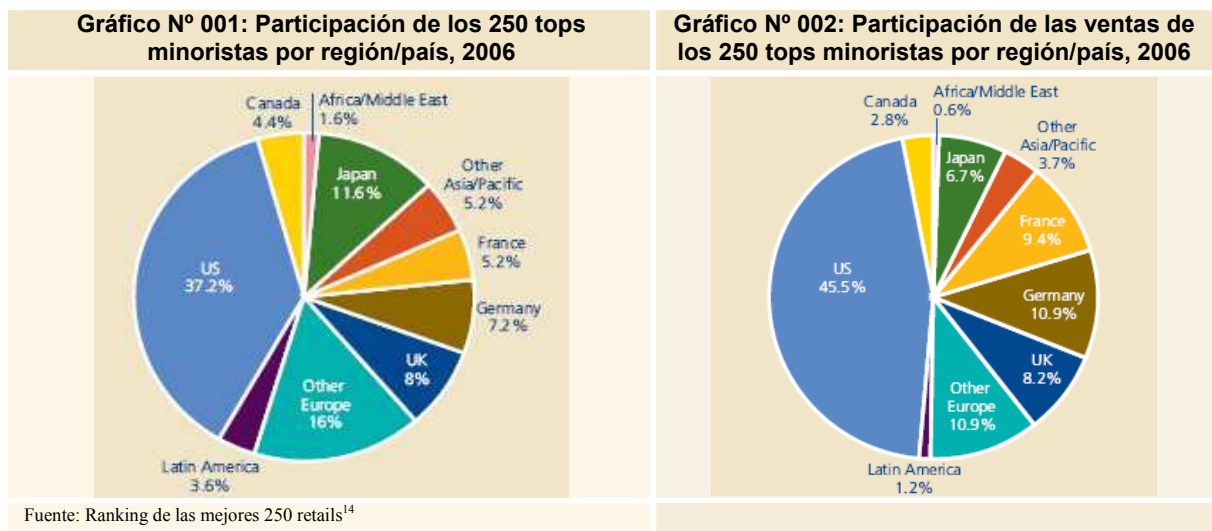
Posición	Nombre de la compañía	País de Origen	Ventas en el 2006 (US\$mil)	Crecimiento de las Ventas en el 2006 (US\$mil)
1	Wal-Mart	US	344,992	10.4%
2	Carrefour	France	97,861	4.6%
3	Home Depot	US	90,837	11.4%
4	Tesco	UK	79,976	11.5%
5	Metro	Germany	74,857	7.4%
6	Kroger	US	66,111	9.2%
7	Target	US	59,490	13.1%
8	Costco	US	58,963	13.7%
9	Sears Holdings	US	53,012	7.9%
10	Schwarz	Germany	52,422	13.2%
Top 10			978,521	10.2%
Top 250			3,246,255	9.2%

¹¹ Sobre un ranking de 250 empresas mundiales cuyas ventas superan los 2.270 millones de dólares.

¹² Operador de Lidl hard discount stores

¹³ (Tohmatsu, 2008)

Así mismo podemos ver las siguientes gráficas que nos ayudaran a tener una mayor visión sobre este punto



Como se esperaba, los minoristas en mercados emergentes disfrutaron del crecimiento por encima de la media en el 2006. Las ventas de los minoristas latinoamericanos crecieron en 12.9%, en promedio. Esto fue seguido estrechamente por cuatro minoristas de Sudáfrica que comprenden el grupo del África/Medio Oriente, así también 12.8% en Asia Pacífico.

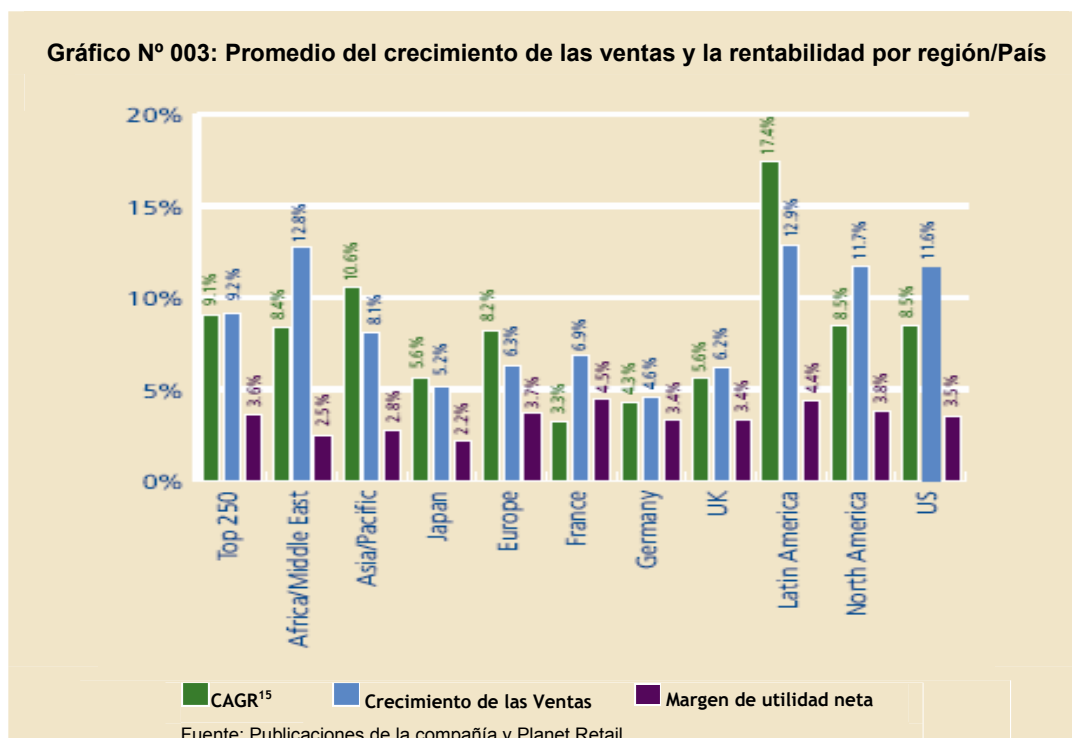
Los índices de crecimiento para los minoristas europeos, sobre todo aquellos basados en la saturación y mercados sumamente competitivos (Francia, Alemania y el Reino Unido) en busca del crecimiento continuo, Las empresas francesas y alemanas, se han extendido significativamente más allá de sus fronteras. Las empresas francesas tenían operaciones de venta al público en 15.1 países en 2006. Los retailers alemanes en un promedio 13.7 países. Estas cifras son más que doble del promedio total (6.2 países) de los Tops 250. Por consiguiente, estos retails tienden a ser bastante más grandes que en otras regiones. Por el contrario, retailers estadounidenses se han quedado más cerca a la casa, haciendo el

¹⁴ (Tohmatsu, 2008)

negocio en un promedio 3.9 países en 2006, mientras el retailer japonés funcionó en tres países.

Las empresas latinoamericanas tienden a ser las más insulares. El promedio de las operaciones minoristas en los países de esas regiones es 1.9, Generando una rentabilidad por encima de la media 4.4% sobre las ventas, corresponde a su crecimiento sostenido, las cuatro empresas africanas, que manejan formatos principalmente con bajo margen (foods). Muchas de las empresas en Asia/Pacifico son también principalmente minoristas de alimentos. También, esta región es representada por un alto número de comerciantes de electrónicos de uso doméstico, que contribuyeron a un margen de beneficio medio.

Las prendas de vestir tienen el más alto margen y minoristas de la especialidad con mayor probabilidad son encontrados entre las regiones norteamericanas y europeas, contribuyendo al mejor funcionamiento de rentabilidad para estos grupos.



¹⁵ Tasa anual compuesta de crecimiento en ventas de los retailers.

1.1.1.4.3. Top 10 retailers de Latinoamérica

El mercado latinoamericano se ha vuelto un polo de atracción para los grandes retailers internacionales. Aparentemente el afán expansionista de los grandes minoristas hace que incursionen activamente en nuevos mercados.

Sin embargo Latinoamérica también posee empresas minoristas que vienen realizando el proceso de internacionalización en muchos casos con éxito, hace poco Cencosud empresa Chilena líder en el mercado latinoamericano hubo absorbido a E. Wong de Perú quien era líder en la industria del retail peruano, del mismo modo D&S y Sodimac fueron absorbidas por Falabella de Chile, entre otros ejemplos. Si bien muchos de los minoristas de América Latina ascendieron en el Ranking del 2006, la región todavía tiene sólo nueve empresas entre los Top 250.

El más grande retail latinoamericano es de Brasil del Grupo Pão de Açúcar, donde el 34% de propiedad corresponde a Casino de Francia. En el 2005, la empresa se contabilizaba como parte de las operaciones internacionales de Casino. Sin embargo, debido a que el detallista sólo es proporcionalmente consolidada en los resultados de Casino, ha sido clasificada como una entidad separada.

Cuadro N° 002: Top retailers de Latinoamérica, 2008

Lat. America rank	Top 250 rank	Compañía	Ventas (US\$ billions)	País de Origen
1	111	CBD/ Grupo Pão de Açúcar	\$6.4	Brazil
2	119	Cencosud	\$5.9	Chile
3	133	Soriana	\$5.4	Mexico
4	158	Casas Bahia	\$4.5	Brazil
5	159	Falabella	\$4.3	Chile
6	163	Comercial Mexicana	\$4.1	Mexico
7	209	FEMSA Comercio	\$3.3	Mexico
8	212	El Puerto de Liverpool	\$3.2	Mexico
9	242	Grupo Gigante	\$2.8	Mexico

Fuente: Ranking de las mejores 250 retails¹⁶

¹⁶ (Tohmatsu, 2008)

1.1.1.4.4. Principales retails mundiales

A. WAL-MART STORES, INC¹⁷

Es una compañía estadounidense minorista, la más grande del mundo y la mayor compañía del mundo basada en el crédito. Su concepto de negocio es la tienda de autoservicio de bajo precio y alto volumen.

En el año fiscal que concluyó el 31 de diciembre de 2007, Wal-Mart tuvo 351.100 millones de dólares en ventas y 11.300 millones en ganancias. La revista Forbes apunta a que si Wal-Mart tuviera su propia economía, sería la 30° en el mundo, justo detrás de Arabia Saudita. Según la lista de las mayores empresas del mundo que la revista estadounidense Fortune realiza anualmente en el 2007 Wal-Mart sería la empresa que genera más ingresos.

Su modelo de gestión es interesantísima y por este motivo es estudiado por muchas empresas y escuelas de negocios en el mundo.

Un comité ético noruego concluyó en un informe remitido en noviembre de 2005, que Wal-Mart "Viola de forma sistemática los derechos humanos y los derechos laborales de sus trabajadores", "Emplea de forma sistemática a menores de edad, en condiciones de trabajo peligrosas, discrimina a la mujer y no compensa las horas extras de los empleados".¹⁸

A.1. Historia

Wal-Mart nace en los años 1970 desde las zonas rurales del estado de Arkansas, Estados Unidos. Fundada por Sam Walton¹⁹ en 1962 y en 1972 se abre a la bolsa de Nueva York (NYSE: WMT²⁰). Basada en una estrategia de precios bajos y una gran expansión, la empresa ayudó a impulsar la productividad de Estados Unidos, reducir la inflación y apuntalar el poder adquisitivo de millones de personas. Wal-

¹⁷ (Wikipedia)

¹⁸ (ELPAÍS.com, 2006)

¹⁹ (Walmartstores)

²⁰ La Bolsa de Nueva York (New York Stock Exchange, NYSE, en inglés)

Mart aceleró la tendencia de fabricar productos en Asia (China, para aprovechar la producción a gran de escala y los costos bajos) y con su poder eliminó miles de pequeñas tiendas minoristas creando un caos a sus familias y lo que esto en consecuencia significa.

A.2. Wal-mart en el mundo

Fuera de los EE.UU., la compañía opera en 13 países, con almacenes en México (912), Argentina (15), Reino Unido (336), la mayoría supermercados (ASDA²¹), Canadá (290), Costa Rica (140), Brasil (297), Puerto Rico (54), Honduras (44), El Salvador (63), Guatemala (137), Nicaragua (40), Japón (391) y China (184).

Los intentos de Wal-Mart por internacionalizarse no siempre han tenido el resultado esperado. El año 2006, debió retirarse de Alemania y Corea del Sur por no lograr adaptarse a los gustos de estos mercados más sofisticados y no lograr las economías de escala necesarias. Algo similar ha ocurrido en Japón, donde opera bajo The Seiyu Co., Ltd., países donde se asocia lo barato a baja calidad.²² Algunos datos importantes:

La revista Fortune clasificó a la quinta empresa en su "Global más admirada All-Stars" lista y el nombre de Wal-Mart la tercera compañía más admirada en Estados Unidos. También consideró a Wal-Mart en el primer puesto en su ranking de "Compañías Más Admiradas" durante dos años consecutivos, en 2003 y 2004.

La revista Hispanic Business clasificó Wal-Mart una de las "25 Mejores Programas de Diversidad de contratación" en 2001 por su agresivo programa para contratar y ascender a los latinos. En 2002, Wal-Mart recibió el 2002 Ron Brown Award, el premio más alto Presidencial reconociendo logro excepcional en relaciones con los empleados e iniciativas comunitarias.²³

²¹ Cadena de hipermercados fundada Inglaterra en 1965, forma parte de Wal-Mart

²² (The McGraw-Hill Companies Inc, 2005)

²³ A pesar de estos reconocimientos, Wal-Mart presenta serios problemas con su personal: (Watch, 2007)

B. CARREFOUR S.A.

Es el segundo retail del mundo, pionero en el concepto de “Todo bajo el mismo techo” con una intensa dinámica comercial. Su estrategia se basa en la reinversión en precios bajos de las mejoras de la gestión y en la libertad de elección de productos y marcas, con una clara apuesta por la integración local y un desarrollo sostenible.

B.1. Carrefour en el mundo²⁴

La trascendencia de Carrefour en el mundo es loable, a solo 44 años después de inventar la fórmula del hipermercado en Francia, el Grupo Carrefour está presente en 29 países del mundo y es el primer distribuidor europeo y segundo del mundo.

Con una facturación superior a los 87.000 millones de euros y 440.000 trabajadores, el Grupo Carrefour cuenta con más de 12.500 establecimientos comerciales (hiper, súper, cash, tiendas de proximidad y maxidescuento) y sus centros reciben, anualmente, a más de 3.000 millones de actos de compra en todo el mundo.

De este modo, mientras en Europa Carrefour está presente en 11 países y cuenta con más de 290.000 empleados, en América Latina inauguraba su primer centro en 1975 en Brasil y opera actualmente en tres países. También tiene presencia tanto en África, donde cuenta con establecimientos en Túnez y Egipto, como en Asia, donde dispone de más de 450 establecimientos distribuidos en seis países.

El Grupo de distribución es un claro referente en su mercado inicial europeo como Francia, España, Bélgica, Portugal y Grecia y se encuentra en plena expansión en otros países de reciente incorporación a la Unión Europea, como Polonia o Rumania.

²⁴ (Memoria Social 2006, 2006)

La estrategia de Carrefour se basa en una concepción global de su actividad, en cuyo centro se sitúa siempre el cliente, y un programa de actuación local. Ejemplo de su dinamismo es la apertura en Pekín en octubre del 2006 de su hipermercado número 1.000 en todo el mundo.

B.2. Una empresa comprometida

Carrefour está comprometido con el desarrollo sostenible articulando su progreso en torno a tres ejes: la responsabilidad económica, el compromiso social y el respeto del medio ambiente, demostrando su capacidad para marcar la diferencia, desplegando sus políticas lo más cerca posible de las expectativas de las diferentes partes interesadas y optando por el diálogo y la colaboración con todos sus interlocutores.

En esta línea, uno de los compromisos ya desde el 2001, tanto por parte del Grupo Carrefour como por Centros Comerciales Carrefour España, fue su adhesión al Pacto Mundial, con los que se compromete a respetar diez principios en materia de Derechos Humanos, normas laborales, medioambiente y corrupción. Un ejemplo de ello es la nueva imagen de la Carta de Implicación para la Protección de los Derechos Humanos que implica a los proveedores de Carrefour. Todas estas acciones son reconocidas en el mercado financiero, que incluye al Grupo Carrefour en nueve índices bursátiles de Inversión Socialmente Responsable.

B. 3. Historia²⁵

La sociedad Carrefour fue creada en la Alta Saboya en 1959 por las familias Fournier y Defforey. En 1963, Carrefour inventó el concepto de hipermercado, abriendo el primero en la Isla de Francia en Sainte-Geneviève-des-Bois. La sociedad se estableció en Bélgica en 1969, en España en 1973 y en Brasil en 1975. La sociedad Promodis (futura Promodès) se creó en 1961 tras la fusión de las empresas de dos familias normandas de mayoristas dirigidos por Paul-Auguste Halley y Léonor Duval-Lemonnier. El nombre de Carrefour significa "cruce de

²⁵ (Wikipedia)

caminos", ya que el primer hipermercado estaba precisamente ubicado en un cruce de caminos.

Carrefour y Promodès se fusionaron en 1999 para dar lugar al primer grupo europeo y al segundo grupo mundial de distribución, después de Wal-Mart. Actualmente la dirige José Luis Duran que ha sumido en una crisis a la compañía con el asunto de su filial inmobiliaria Carrefour Property es posible que el gigante de la distribución se desprenda de su filial E.D. y Día (España y Portugal), por un importe cercano a los 5 millardos de euros. También se ha visto afectada por el Tribunal de la Competencia por una sentencia desfavorable de 37 millones de euros

En 1976, lanza una gama de productos (sobre todo básicos), que lleva la marca de su distribuidor, con un empaquetado muy sobrio y una promoción orientada hacia la composición con precios permanentes. En 2006 Carrefour cambió la imagen de su marca, la cual tomó un diseño más atractivo, con envases diseñados con colores suaves como el azul, y fáciles de identificar. Los nuevos envases cuentan con el logotipo de la empresa, más grande que antes cuando solo aparecía el nombre Carrefour en una fina banda en la esquina inferior derecha.

En 2008 se lanza en China una campaña para boicotear los productos franceses y los centros comerciales Carrefour, en protesta por el caos registrado en París durante el paso de la antorcha olímpica.²⁶

²⁶ (Diario El País, 2008)

1.1.1.5. LA INTERNACIONALIZACION DEL RETAIL

La internacionalización de las empresas consiste en la extensión de operaciones en mercados extranjeros. En estos tiempos se está incrementando gradualmente este proceso, grandes holdings están incursionando activamente en grandes mercados, dado que en muchos casos sus mercados locales se encuentran saturados o simplemente por un afán expansionista.

Wal-Mart como retail número uno en el mundo opera con más de 1 millar de establecimientos fuera de su área local (Sudamérica, Canadá, Europa, Asia) lo cual representa 25% de sus ventas totales.

A pesar del crecimiento experimentado en la región, América Latina no ha logrado posicionar más de nueve empresas dentro del ranking de las 250 mayores empresas de ventas al detalle, provenientes sólo de tres países: México, Brasil y Chile.

Retailers chilenos y mexicanos están extendiendo sus mercados de manera agresiva. Falabella y Cencosud de Chile están operando en Perú, Brasil, Argentina entre otros. Recientemente Cencosud hubo absorbido a E. Wong empresa de bandera Peruana.

La potencia mexicana tiene retos propios como afrontar la presencia del mercado de contrabando, el acelerado crecimiento de los grandes detallistas para atender poblaciones menores, y la llegada de nuevos actores al mercado. Los indicadores generales no apuntan hacia una rápida reactivación en 2008.

Existen muchos fundamentos que impulsan la internacionalización del retail como veremos a continuación.

1.1.1.5.1. Fundamentos de la internacionalización

Los principales fundamentos del entorno internacional que contribuyen a la internacionalización de las empresas:²⁷

- ✓ Rendimientos decrecientes²⁸: *“Cuando la cantidad de un insumo aumenta y la de los demás permanece constante, se alcanza un punto a partir del cual el producto marginal del insumo variable disminuye”* volviendo esta ley a nuestro tema podemos afirmar que mientras en una economía exista una economía de mercado donde no existía monopolio y otras imperfecciones de mercado, cuando el mercado se sature de proveedores de un determinado bien el incremento de nuevas unidades productivas producirá rendimientos decrecientes en la economía es ahí que se buscarán nuevos mercados con fines expansivos.²⁹
- ✓ La ventaja comparativa de algunos países: Los Países con capacidad tecnológica o de investigación y desarrollo que les permite fabricar productos diferenciados. Países con costes laborales y fiscales sensiblemente inferiores (caso de China) que atraen la localización de empresas que compiten en precio.
- ✓ La evolución de la tecnología: Esta evolución condiciona el tamaño mínimo eficiente de las empresas y sus inversiones en instalaciones productivas o en investigación y desarrollo.
- ✓ La mundialización de la demanda internacional: El proceso de homogenización de los gustos, preferencias, de la cultura, por ejemplo (En productos, la comida rápida, la música, forma de vestir, estilos, moda; En los servicios; las empresas de auditoría, los servicios financieros).
- ✓ La disminución del ciclo de vida del producto: En los sectores industriales con ciclo de vida del producto corto, (empresas de alta tecnología), la

²⁷ (La Internacionalización y la Globalización de los mercados, 2008)

²⁸ “Ley de rendimientos decrecientes” David Ricardo (1772-1823)

²⁹ Ver mas adelante “Fases del Crecimiento Local” Pág. 21

recuperación de las inversiones en I+D³⁰ obliga a estar presente en varios mercados.

- ✓ La mejora de las redes de transporte: Este es un efecto directo de la globalización y contribuye a la internacionalización de las empresas por cuanto les permite reducir el tiempo y el coste, facilitando su entrada en los mercados internacionales.
- ✓ Políticas y convenios internacionales, La apertura de los mercados al exterior y las políticas y convenios internacionales como los TLC, hacen que se incrementen y mejoren las relaciones comerciales entre países.
- ✓ Las economías de escala: En distintas actividades de la empresa, por ejemplo, en la fabricación, reduciendo el coste unitario de producción y posibilitando la globalización. Así también, existen economías de escala en las compras de las materias primas.
- ✓ La evolución de la competencia: En algunos sectores, la actuación de los competidores (crecimiento desmesurado, fusiones, absorciones, mejora continua, etc.) puede ser uno de los factores que influye en la decisión de internacionalización de las empresas del sector.
- ✓ Objetivos Estratégicos de las organizaciones competitivas: Dentro de la gerencia estratégica se piensa que los negocios pueden perseguir cuatro objetivos fundamentales (Ansoff³¹, 1957, 1988):

- La empresa puede intentar penetrar aún más el mercado en el cual ya funciona.
- La empresa puede ampliarse en áreas de producto nuevas en el mismo mercado en el cual ya funciona.
- La empresa puede mantener sus líneas de productos y ampliarse en los nuevos mercados en los cuales no está funcionando actualmente;
- La empresa puede ampliarse en las áreas de producto nuevas y ampliarse en los nuevos mercados en los cuales no está funcionando actualmente.

³⁰ Investigación y Desarrollo

³¹ Ansoff: Estableció la Matriz Producto- Mercado (conocida también como Matriz de Ansoff)

1.1.1.5.2. Fases del crecimiento local de las empresas minoristas

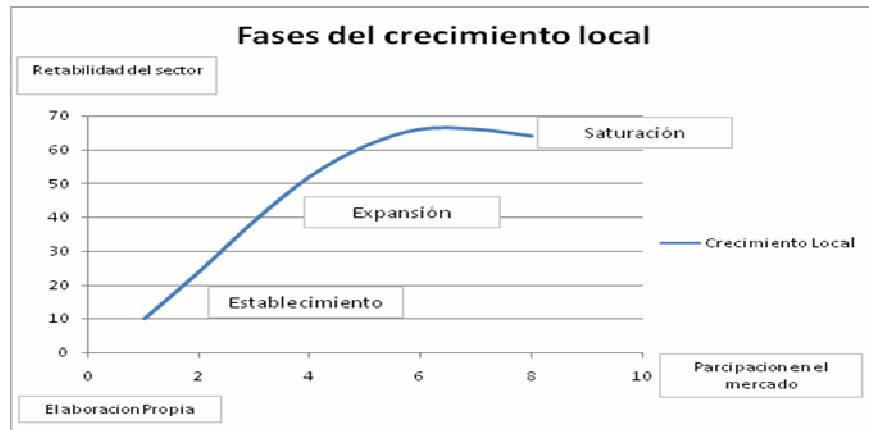
El desarrollo local de una operación de retail se basa en un concepto copiado desde otro mercado o uno nuevo, completamente diferente. La operación consta de tres fases que describen el proceso fundamental del desarrollo local:

- **Establecimiento³²** : En esta fase, la compañía experimenta el concepto y eventualmente desarrolla un formato que calce con las necesidades del mercado.
- **Expansión Local** : El retailer expandirá la operación geográficamente dentro del mercado local. El formato del retail entrará en un conflicto con otros retailers que están operando en el mercado y otros operadores que están explotando el mismo formato.
- **Saturación** : Aquí el retailer alcanza un punto tal de desarrollo local, que un mayor crecimiento solo proveerá beneficios limitados. En esta etapa, el mercado geográfico estará cubierto y la participación de mercado será relativamente alta comparada con otros operadores.

Se debe reconocer que el desarrollo local no es un proceso lineal y los operadores de retail están continuamente reevaluando su operación. A continuación podemos apreciar la Gráfica 004 sobre fases de crecimiento local, la cual nos ayudará a aclarar nuestras ideas.

Gráfico N° 004

³² (Álvarez Viveros, Carrasco Hermosilla, & Ochoa Fajardo, 2003)



Una vez que el retailer alcanza el punto de saturación, se podría enfrentar a dos opciones:

- **Diversificación en nuevas áreas de producto:** Los retailers frecuentemente elegirán este camino, prefiriendo mantenerse dentro de la estructura amplia de retail con la cual están familiarizados. Esto, sin embargo, sólo puede permitirle a la compañía solamente ganar algo de tiempo antes de que tenga que tomar la decisión de expandirse internacionalmente. También puede llevar a la compañía hacia contextos comerciales que no están muy bien comprendidos y debilitar la compañía a través del agotamiento de recursos financieros y la desviación de la visión estratégica.
- **Internacionalización:** habiendo alcanzado el punto de saturación, la compañía puede buscar oportunidades internacionales. Ciertamente, existen ejemplos de retailers que sólo se han internacionalizado una vez que han explotado los mercados nacionales, pero el hecho de que existan tales retailers no significa que todos deban internacionalizarse después de que lleguen a este punto.

Por cierto, los retailers que esperan hasta que se limitan las oportunidades en el mercado doméstico, pueden internacionalizarse muy rápido y cometer un error inicial que puede llevarlos a la retirada y la pérdida de confianza en el mercado internacional y un daño a largo plazo en la compañía.

La internacionalización es una estrategia de las empresas con miras de extender sus mercados.

Hay autores que sugieren que las formas de entrada reflejan el grado de implicación o nivel de compromiso de la empresa y el nivel de control requerido, así como de otros factores como es la experiencia comercial en los mercados internacionales, la experiencia empresarial e ideas de negocio. En segundo lugar estaría la forma de entrada con un control medio y un coste medio, estrategia que suele corresponder a las joint-ventures o acuerdos con empresas del país de destino. Y por último, la estrategia de bajo nivel de control y costes bajos, que suele tener lugar cuando la expansión se realiza mediante franquicias.

Por último, hay que citar la clasificación de formas de entrada en los mercados internacionales, propuesta por Tordjman y Salmon. La primera estrategia es la de *inversión internacional*, que supone el trasvase de capital de un país a otro mediante la adquisición de acciones de otra empresa que opere en el mercado exterior. Permite diversificar el riesgo financiero y político, así como ganar rápidamente cuota de mercado. Es la estrategia seguida por el grupo de moda LVMH, propietaria de gran cantidad de marcas del segmento lujo adquiridas en distintos países.

La segunda estrategia que proponen estos autores es la *estrategia global*, que consiste en la réplica exacta de un mismo modelo de negocio en diferentes países y es la más apropiada cuando la empresa se dirige a un segmento con características, necesidades y gustos similares independientemente del país o la cultura. Entonces, la compañía sigue una estrategia de “estandarización” del producto, obteniendo economías de escala y un importante ahorro de costes. Las empresas que siguen esta estrategia tienen una imagen corporativa bien definida y una marca muy fuerte, trabajando únicamente una gama de productos con un formato de distribución comercial único (por ejemplo, Zara³³).

³³ Cadena de tiendas de moda española perteneciente al grupo INDITEX (Industrias de Diseño Textil Sociedad Anónima)

Por último, está la estrategia multinacional, que consiste en conservar una imagen o concepto comercial básico, adaptando esta fórmula para que se adecue a las particularidades de cada mercado y sus consumidores.

Existen factores que indican las razones por qué los retailers deciden cambiarse de un mercado a otro. Estos factores denominados push y pull son relativos y por lo tanto deben ser considerados en relación a cada uno de ellos. Describen el ambiente político general, económico, social y cultural, todos los cuales tienen una influencia directa en las operaciones de retail, como también el retail específico y los factores específicos de retail³⁴ En nuevas investigaciones a fines de los años ochenta y principio de los noventa, se indica que los retailers enfatizan la importancia de sus propias operaciones y las oportunidades disponibles para ellos en otros mercados, más que los factores negativos que existen en su mercado local.

1.1.1.5.3. Fracaso de la internacionalización de retails

La internacionalización de los retails no necesariamente garantiza el éxito de estas empresas, a lo largo de la historia se ha podido observar como retails incluso de alto rango han fracasado a su ingreso en diversas economías,

Estoy hablando de Wal-Mart empresa número 1 del ranking global quien fracaso en su ingreso a Chile lo mismo que Home Depot la mayor empresa de mejoramiento del hogar quien hizo un ingreso exitoso en su proceso de internacionalización a Canadá. En 1998, Home Depot comenzó a operar en Chile, y sus dueños confiaron que rápidamente dominaría este mercado debido a sus precios bajos y excelente calidad de servicio. Sin embargo, después de tres años de operación, y una fuerte competencia de Sodimac Home Center, Home Depot no logró lo esperado, llegando a tener solo un 3% de participación en el mercado Chileno con 5 locales. Esto llevo a Home Depot a la salida del país y a la venta de sus locales al socio Chileno, Falabella. Si bien es cierto el mercado chileno es pequeño por catalogarlo de alguna manera, no es motivo suficiente para excusar su fracaso.

³⁴ (Ver anexo 002: Fuerzas involucradas en la internacionalización).

China que poblacionalmente es la mayor a nivel mundial no es un mercado que garantice éxito para la internacionalización de retails. Ya que Carrefour la #2 minorista más grande del mundo está siendo despojada de esta zona, no por la presencia de competidores más fuertes sino por la idiosincrasia de la población. Tampoco es cuestión de precios porque muchas veces pensamos que los clientes buscan precio antes que calidad³⁵, sino por la cultura de los países es así que en el país Asiático la población asocia lo barato con lo malo.

En los retailers Latinoamericanos ocurre lo mismo, por ejemplo la empresa D&S³⁶ retiró su formato Ekono³⁷ del mercado Argentino después de operar varios años con grandes pérdidas. Una situación similar ocurrió con Unimarc³⁸ en Argentina, y con J.C. Penny, Carrefour y Sears en Chile. Estas empresas abandonaron su intento de operar en el país extranjero.³⁹

Muchos de los retailers que han fracasado en el proceso de internacionalización son muy exitosos en sus propios mercados locales, y en otros mercados internacionales también.

A modo de conclusión se puede establecer que los fracasos de retailers en mercados internacionales ocurren principalmente por que estas empresas al ver un mercado extranjero atractivo, pierden de vista las diferencias y barreras que pueden existir en dicho mercado distante. Hacen un mal bechmarking de sus formatos a nuevos mercados ya que no hacen modificación alguna porque piensan que si este formato funciona en el país local debería funcionar en todo el mundo. Sin embargo al internacionalizarse se encuentran con dificultades en manejar las complejidades de regulaciones locales, y diferencias laborales y en los gustos de los consumidores y se dan cuenta de que tienen que enfrentar problemas que no habían anticipado. Estos obstáculos afectan negativamente el desempeño de estos retailers y en algunos casos llevan a grandes pérdidas y salida del mercado. Estas olvidan que cada país es el producto de una trayectoria muy particular que se

³⁵ Aparentemente se lograba éxito con las economías de escala

³⁶ Actualmente este grupo pertenece al grupo Falabella

³⁷ Establecimiento comercial bajo el formato de supermercado, el primero de este tipo en Chile.

³⁸ Establecimiento comercial bajo el formato de supermercado chileno

³⁹ (Garcia Melo, Moreno Read, & Vocke Vieille, 2003)

encuentra reflejada en sus normas institucionales y culturales, en muchos casos las costumbres arraigadas de la población restringen el ingreso de estos retails en el mercado.

Los estudios en marketing y retailing internacional sugieren que particularmente diferencias culturales, políticas, geográficas y económicas entre países disminuyen la efectividad en la transferencia de un formato de retail que ha sido desarrollado en un contexto distinto. La economía de escala empieza a perder vigencia en estos tiempos, estamos entrando a la era de la personalización del “one-to-one”.

Diferencias culturales se reflejan en los valores, creencias, y conductas de consumidores, y generalmente influyen en la elección de productos, marcas y tiendas. Por otro lado diferencias políticas y legales también afectan a retailers expandiéndose a nuevos mercados, ya que imponen barreras y regulaciones a las empresas de retail, tal como restricciones en los tamaños de tiendas, ubicaciones, y horarios de operación. Diferencias geográficas se reflejan en diferencias de tamaño y dispersión de la población, acceso al mar, topografía, las cuales influyen en el costo de transporte y logística. Finalmente las diferencias económicas se refieren a la riqueza o ingreso de los consumidores, lo cual tiene un efecto en la cantidad y tipo de mercadería adquirida por los clientes. Todos estos factores se reflejan en diferencias institucionales entre países, las que afectan en mayor o menor medida el desempeño de retailers internacionales.

La cercanía entre países no debería entenderse como similitud de mercados, ya que cada país es el producto de una historia, cultura, economía y política singular, lo cual se traduce en sus normas. Sin embargo esto no es contrario al proceso de mundialización que vivimos, fiestas de Halloween, la tendencia de la moda, beber una Coca-Cola, son principios de este proceso de homogenización que en el largo plazo se concretizará. Esto gracias fundamentalmente a las nuevas tecnologías, al acceso a la información, etc. de manera que existe una “cierta” homogeneidad de los consumidores, llegando a configurarse un “consumidor global”⁴⁰

⁴⁰ (Levitt, 1983)

Los mayores fracasos de la internacionalización de retail en la práctica contrastan con la dominante visión positiva de la internacionalización, sugerida por la literatura académica. Sin embargo, el fracaso en alguna forma es más común que el éxito en el retailing internacional

1.1.1.5.4. Fundamentos del fracaso de los retails

Muchas estructuras recientes del retail son producto de un resultado positivo de las actividades internacionales. Los resultados de éxitos son más visibles en la mayoría de las situaciones de retail que las consecuencias del fracaso. Los mismos retailers tratan de limpiar las actividades fallidas de la acción del conocimiento explícito y tanto de memorias públicas, como corporativas. Los gerentes que están asociados con el fracaso pueden dejar la firma o son reubicados en otras áreas, las relaciones públicas se enfocan en el éxito. Investigar el fracaso es quizás más difícil que investigar el éxito, debido a que es mucho más difícil llegar a la “verdad” en términos de investigación. Por ultimo definir el fracaso mismo es difícil, ya que diferentes autores denominan el fracaso de distintos modos: desinversión⁴¹ y desinternacionalización⁴².

En la literatura el término fracaso es definido con varios términos o frases, pero raramente se define en forma adecuada. Hollander usó el término de “desinternacionalización”, pero lo dejó sin definir. Desde entonces ha habido discusión sobre falla, cierre, salida, retirada y desinversión. Alexander y Quinn en su estudio usan términos como desinversión, desinternacionalización, falla, retirada, reducción de tiendas, salida, bajo desempeño, liquidación, ventas parciales y totales, spin-offs y sell-offs para describir los aspectos del fenómeno. Burt, Dawson y Sparks no creen que todo lo anterior se refiera a la misma actividad; ni que sean actividades individualmente distintas. Además, al parecer, se han usado estos términos como sinónimos en contextos levemente diferentes.

⁴¹ (N. & B., 2002)

⁴² (Benito & Welch, 1997)

Además del uso específico de términos, existen también interrelaciones complejas y ocultas. El cierre de un negocio de retail generalmente se juzga como una falla del negocio, pero dependiendo del objetivo del dueño, el cierre podría ser una salida deseada y un éxito financiero (Dawson y Sparks). La toma de posesión de una cadena más pequeña por parte de un rival líder podría beneficiar a los “stakeholders”, protegiendo los trabajos, proporcionando una base para la expansión futura, satisfaciendo a los accionistas y puede ser visto por la alta gerencia como el movimiento correcto del negocio, a pesar de los sentimientos de fracaso del personal. El cierre de un negocio por una compañía podría proveer la oportunidad de moverse de un mercado a otro: “El fracaso de la estrategia de internacionalización de un retailer se convierte en un vehículo para la consolidación de mercado para otro”⁴³.

⁴³ Hinfelaar y Kasper, 2001

1.1.1.6. IMPACTO DEL RETAIL EN LA ECONOMÍA

La industria del retail y el empleo son factores claves de la economía de los países y las tendencias que siguen estos negocios regularmente reflejan la tendencia nacional del estado de la economía. El sector retail es también uno del más grande por todo el mundo.

Durante 1995, los 100 retailers más grandes del mundo generaron US\$ 140 billones en ingresos. Estas firmas pertenecen a 15 diferentes países, en diversas categorías como supermercados, farmacias, órdenes por correo, tiendas especializadas, etc.

En Estados Unidos, las ventas al detalle de 2001 generaron US\$ 289 billones anuales. Esto representa más del 3% del producto interno bruto del país en ese año. El empleo en el comercio detallista da trabajo a más de 21 millones de personas, aunque esta cifra no incluye empleos estacionales o trabajadores del rubro de servicios. Las empresas que más empleo ofrecen son: restaurantes, concesionarios automotrices, tiendas por departamentos y estaciones de servicio. En circunstancias de bajas tasas de desempleo, este rubro se ve afectado negativamente, ya que dada su necesidad de mano de obra poco especializada, se ve obligada a ofrecer salarios más altos y beneficios especiales.

En Europa el escenario es distinto. La estricta legislación laboral ha reducido el tamaño y las horas de operación de los retailers. Los movimientos sindicalistas, fuertes en Alemania, por ejemplo, obligan a pagar altos salarios, incluso en períodos de altas tasas de desempleo.

En Latinoamérica el comercio minorista es uno de los sectores que impulsa el crecimiento de la región. En Lima, específicamente hablando la Zona comercial de “Las Malvinas”, genera 398,000 puestos de trabajo. Y recientemente se está promoviendo masivamente la formalización de las pymes, y sus responsabilidades con los trabajadores (planillas, salud, etc.). Actualmente Chile es el país latinoamericano que ha desarrollado más el formato moderno del retail. Argentina a

nivel regional esta protegiendo sus inversiones por impulso del sector empresarial local.

1.1.1.7. HOLDINGS: LOS DUEÑOS DEL MUNDO

Grandes multinacionales están extendiendo sus operaciones con el fin de disminuir riesgo, es que están diversificando su cartera, integrándose horizontal o verticalmente, buscando optimizar su rentabilidad. Lo cual disminuye el riesgo por la diversificación de la cartera, y mejora la rentabilidad. Los holdings son una forma de consolidación empresarial.⁴⁴

Este es el caso de Li Ka-shing conocido como “Superman⁴⁵”, “Míster Dinero” o “El Gran Hermano Li”, se dice de este hombre, de 76 años, amante de los trajes oscuros y del pañuelo en el bolsillo de la chaqueta, que es el chino más pudiente del planeta, la persona más rica de Asia oriental, y, por supuesto, el más acaudalado de los ciudadanos de Hong Kong, donde ha labrado su fortuna. Su imperio abarca desde el inmobiliario hasta las telecomunicaciones, pasando por la construcción, la producción de electricidad, la biotecnología, el petróleo, la aviación, medios de comunicación, la hostelería. Sólo en la Hong Kong tiene 10 compañías cotizadas, con una capitalización bursátil de unos 675 millones de dólares de Hong Kong. Este hombre emblemático nos demuestra la tendencia al manejo de holding

Los holdings son casi siempre misteriosos. Es difícil tener al día los datos sobre sus dueños, porque en ese mundo todo está permanentemente a la venta y a la compra, los conglomerados se fusionan, se devoran entre sí o desaparecen sin dejar rastro. En el 2007, Mexichem, S.A.B. de C.V., una empresa pública mexicana, adquirió de Nueva Holding Inc. de Panamá el 100% de las acciones representativas del capital social de la sociedad panameña Amanco Holding Inc. y un conglomerado de empresas relacionadas, incluyendo sociedades en Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua,

⁴⁴ Ver Anexo 003: Tipos de holdings

⁴⁵ Por su extraordinaria capacidad para encadenar uno tras otro negocios de éxito

Panamá, Perú y Venezuela, así como de las Islas Vírgenes Británicas y los Países Bajos.

Entre algunos Holding latinoamericanos tenemos al Grupo Gloria (Perú), Ajegroup (Perú), Carvajal (Colombia), Pampa Holding (Argentina).

1.1.1.8. CLASIFICACIÓN DE LOS RETAILS

A continuación se realizará una clasificación de las organizaciones de retail internacional según Hollander, Treadgold, Salmon y Tordjman. Estos sistemas de clasificación proporcionan los medios por los cuales las variables más significativas que diferencian las operaciones del retail internacional pueden ser reconocidas. Las tendencias en el proceso de internacionalización, son así más fáciles de identificar cuando las divisiones fundamentales dentro de la estructura de retail son comprendidas.

1.1.1.8.1. Hollander (1970)⁴⁶

Sugiere categorías y sub categorías de organizaciones internacionales de retailers. Según esto desarrolló un sistema de clasificación como sigue:

- Distribuidores de Bienes de Lujo. Los orígenes culturales de tales retailers son frecuentemente importantes para trasladar las calidades lujosas de tales retailers. Se encuentran por ejemplo en Londres, París y Nueva York.
- Distribuidores de Mercaderías Generales. Han ofrecido a los ambientes no domésticos un formato innovador: tiendas por departamento, tiendas de variedad y de descuento, órdenes por correo y supermercados.
- Sociedades Mercantiles. Estas operaciones están asociadas a los mercados en desarrollo. Tienen otras actividades de negocios más importantes desde donde se desarrolló el retailing.
- Cadenas Especializadas. Estas operaciones tienen rangos de productos relativamente pequeños. Su desarrollo en el ámbito internacional ha variado

⁴⁶ (Alexander, 1998)

entre los grupos de productos: comida y supermercados, etc. y negocios de servicio.

- Venta Directa y Venta Automática. Las operaciones de venta directa han sido usadas para distribuir productos en mercados globales por muchos años. La venta automática aunque es usada ampliamente no ha visto una internacionalización de gran escala por parte de sus operadores.⁴⁷

1.1.1.8.2. Treadgold

Una tipología de retailing transnacional está basada en la estrategia de entrada y operaciones y la presencia geográfica de los retailers internacionales. Según esto las estrategias de entrada de alto costo permiten a los retailers retener un alto control sobre su operación no local mientras las estrategias de entrada de bajo costo demandarán la pérdida de dicho control. Así las estrategias de alto costo y alto control tales como la adquisición, están ubicados a un lado del espectro y la franquicia al otro lado del espectro, representando estrategias de bajo costo y bajo control. Entre ambos extremos, Treadgold los clasificaría como acuerdos 50/50 al joint venture.⁴⁸ Según estas observaciones, Treadgold sugiere a mediados de los '80, que los retailers caen dentro de cuatro conglomerados, los que se definen a continuación:

- **Conglomerado 1: Internacionalistas Precavidos:**

Tienen una presencia limitada en el mercado exterior. Operan en mercados que son geográfica o culturalmente próximos.

- **Conglomerado 2: Internacionalistas Alentados**

Se mueven hacia mercados que son remotos tanto cultural como geográficamente.

- **Conglomerado 3: Internacionalistas Agresivos**

⁴⁷ Ver Anexo 004: Tipología de organizaciones según Hollander, 1970

⁴⁸ (Ver anexos 005: Tipología de organizaciones según Treadgold y Anexo 006: Comparación entre las clasificaciones de Hollander y Treadgold)

Una vez más este grupo ha retenido altos niveles de control sobre sus operaciones, pero se han expandido a una amplia variedad de mercados.

- **Conglomerado 4: Los Poderosos del Mundo**

Han utilizado métodos de entrada al mercado de bajo costo, teniendo presencia en un alto número de mercados en todo el mundo.

1.1.1.8.3. Salmon y Tordjman

El problema principal de reconciliar la necesidad de adaptarse a las condiciones locales y las ventajas operacionales de mantener un acercamiento común en todos los mercados. Notando que existen tres estrategias fundamentales de retail:

- **Global:** La fórmula de retail es desplegada en todos los mercados alrededor del mundo en los cuales la compañía tiene presencia. Hay una estandarización de la estrategia de marketing mix⁴⁹. Integración vertical en distribución, producción y diseño. La administración está centralizada. Existe una capacidad de crecer rápidamente (economías de escala), transferencia limitada del know how.
- **Multinacional:** la fórmula de retail es adaptada a las condiciones locales, como también a la estrategia de marketing mix, pero el retailer continúa operando en un sector amplio manteniendo las similitudes a través de los mercados. La administración es descentralizada aunque existe comunicación regular entre los mercados. Existe una capacidad restringida del crecimiento con pocas economías de escala, pero que tiene una importante transferencia del know how.
- **Inversión:** una compañía existente es comprada en el mercado no doméstico. La compañía forma parte de un portafolio de inversión no doméstica. El desarrollo es aislado con poca comunicación entre mercados. Esto facilita el rápido desarrollo de una presencia internacional. El riesgo es bajo y la transferencia de habilidades no es considerada un factor importante.

⁴⁹ Combinación de elementos o técnicas sobre las cuáles puede actuar la empresa de forma planificada.

El sistema de clasificación de Salmon y Tordjman puede ser comparado útilmente con la tipología de Treadgold. Ambos sistemas fueron desarrollados a mediados de los '80 y por lo tanto consideraron compañías individuales de la misma etapa de desarrollo. Las compañías que utilizan Salmon y Tordjman en su clasificación global, son en gran parte, aquellas clasificadas por Treadgold como internacionalistas agresivos y poderosos del mundo, mientras los retailers multinacionales de Salmon y Tordjman son clasificados como internacionalistas precavidos o alentados. Lo anterior nos lleva a entender que no existe ningún sistema de clasificación que sea mundialmente aceptado.

1.1.1.9. FORMATO DE LOS RETAILS

Frente a los constantes cambios y tendencias en las condiciones de los mercados, el sector retail ha venido evolucionando mediante, la consolidación de grandes cadenas y enseñas detallistas, la aparición de nuevas formas comerciales y tipos de establecimientos⁵⁰. Esta situación se refleja en la transición de un comercio minorista orientado hacia la distribución en la forma de puntos de venta de productos, a una unidad de negocio productora y vendedora de servicios de comercialización que pone a disposición del consumidor los bienes y servicios que éste necesita en el momento, lugar y forma oportunos, es decir, orientada estratégicamente al mercado.⁵¹

Las formas comerciales pueden definirse como perfiles genéricos en un continuo posicionamiento competitivo.

Esta noción pone especial énfasis en los atributos observables de los establecimientos, esto es, en la perspectiva del consumidor. Es decir, se centra en lo que Goldman (2001) define como factores externos, obviando los factores internos relativos a las técnicas y procesos operativos propios que diferencian las distintas formas de venta. No obstante, son los atributos percibidos los que determinan el comportamiento de compra de los consumidores y, consecuentemente, sus patrones de fidelidad.

⁵⁰ (Bustos Reyes & González Benito, 2002) - (Múgica, 1995; Díez de Castro et al., 2002)

⁵¹ (Bustos Reyes & González Benito, 2002) - (Rebollo, 1993)

El éxito o fracaso de una determinada forma comercial dependerá de su capacidad para satisfacer las necesidades de un segmento rentable del mercado.

En general, múltiples trabajos en este ámbito coinciden en un enfoque multiatributo donde la oferta de las formas comerciales minoristas se define a partir de elementos como la conveniencia, precio, variedad y calidad de productos y servicios, los cuales son habitualmente agrupados en tres niveles de posicionamiento: grado de orientación al precio, surtido y servicios ofrecidos.⁵²

1.1.1.9.1. Niveles de competencia horizontal

La diversidad de formas comerciales ha motivado que incluso sea habitual la distinción entre dos niveles de competencia horizontal: intra e interformato. Por un lado, la *competencia intraformato* hace referencia a la rivalidad entre enseñas que operan bajo un mismo formato comercial.

Por otro lado, la *competencia interformato* hace referencia a la rivalidad entre formatos comerciales, o incluso entre canales o entre sistemas de comercialización⁵³. Presumiblemente, la competencia interformato es menos severa que la competencia intraformato debido a un menor solapamiento de los segmentos objetivo.

Puesto que los formatos comerciales condicionan la estructura competitiva de manera que la rivalidad es menos intensa entre formatos que dentro de los mismos, resulta lógico asumir una mayor fidelidad hacia el formato comercial y una mayor promiscuidad hacia la enseña dentro del formato comercial. La obvia diferenciación entre formatos facilita la formación de actitudes discriminatorias, mientras que la menor diferenciación de enseñas dentro del formato, facilita la existencia de una cartera de alternativas que suplen los beneficios buscados por los consumidores.

⁵² (Bustos Reyes & González Benito, 2002) – (Marion, 1998; Solgaard y Hansen, 2003)

⁵³ (Bustos Reyes & González Benito, 2002) – (González- Benito *et al.*, 1999; Miller *et al.*, 1999; Popkowski Leszczyc *et al.*, 2000; Giménez *et al.*, 2002)

No obstante, este razonamiento se ampara en una perspectiva actitudinal difícilmente sostenible desde una perspectiva comportamental. Dos argumentos soportan la incongruencia. Por un lado, la diversidad de situaciones de compra abordadas en los hogares implica distintos perfiles de beneficios buscados, afines a distintos tipos de establecimiento⁵⁴. En consecuencia, la actitud relativa hacia cada formato puede depender del contexto en el que se desarrolla la compra. Esto conlleva que un mismo hogar pueda simultanear compras en distintos formatos aun sin ser desleal desde un punto de vista afectivo. Por otro lado, el escaso grado de diferenciación dentro del formato puede derivar en un comportamiento de lealtad a la enseña por conveniencia basado en atributos de carácter funcional.

La construcción de las ecuaciones de valor para el consumidor adquiere una variedad de formas y formatos, cuyo fin último es alcanzar la meta del marketing: "crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y empresariales".⁵⁵

Según Robert Lauterborn, es tiempo ya de olvidarnos del marketing en función de la 4 P tradicionales: producto, precio, lugar y promoción. Lauterborn defiende la teoría de las 4 C:

- Olvídense del producto -estudie las carencias y necesidades del consumidor.
- Olvídense del precio -entienda el costo del consumidor para satisfacer esas carencias y necesidades.
- Olvídense del lugar -piense en la conveniencia a la hora de comprar.
- Finalmente, olvídense de la promoción la palabra es comunicación, quizá algunos minoristas hayan descubierto ya las 4C de Lauterborn y estén expandiendo su base de clientes conforme a ellas.

⁵⁴ (Bustos Reyes & González Benito, 2002)

⁵⁵ (Morganosky, 2008)

1.1.1.9.2. Tipos de Formatos en el Retailing

Para la empresa “Management Ventures Inc. – MVI”⁵⁶, una de las consultoras más importantes del mundo, la tipología de los formatos en el retailing viene dada de la siguiente manera:

A. Cash & Carry: Este canal tiene típicamente tiendas que van desde 9000 a 15000 m² con una base de compradores que incluye los consumidores y las pequeñas empresas. Las ventas de las tiendas de comestibles representan el 25% al 50% de tienda de venta. Los formatos incluyen:

- ✓ **Cash & Carry:** No cobran una cuota anual. Este formato tiende a ser más frecuentes en Europa.
- ✓ **Almacén Clubes:** Cobrar un pago de la cuota anual. Este formato es común en América del Norte (por ejemplo Sam's Club (Wal-Mart)).

B. Categoría Especialista: Este canal incluye tiendas que se concentran en la única o estrechamente relacionados con las categorías. Tienda de tamaño varía dependiendo de la categoría y tipo puede variar desde 500 a 10000 m². Los formatos incluyen: Tiendas de Ropa, Auto, Libros, Electrónica, Tiendas de Bricolaje, Tiendas de mejoras para el Hogar, Inmobiliario, Salud y Belleza, Hobbies y Aficiones, Joyería, Tiendas de Música, Otras Categorías Especialistas, Mascotas, Deportes, Juguetes.

C. Conveniencia: Pequeño cuadro de tiendas de conveniencia se centró en viajes de compras. Tienda tamaño oscila entre los de 50 m² a 500 m² con los alimentos representa cerca del 50% del mix de ventas de mercancías (excluido el combustible). Las tiendas de conveniencia podrían ofrecer frescas y alimentos preparados, además de los alimentos envasados.

D. Departamento: en gran escala las tiendas que pueden ser de varios niveles con una mezcla de mercancías se centró en la moda, ropa, casa y bienes.

⁵⁶ Gestión Ventures, Inc (MVI) es un minorista de investigación y consultoría de empresa el suministro al por menor, visión, análisis, pensamiento y liderazgo. Ver Anexo 007: Tipos de Formato

Grandes almacenes en Asia y Europa en general, incluyen una gran variedad de alimentos, mientras que en América del Norte los grandes almacenes ofrecen poco o ningún alimento.

E. Descuento: Por lo general, pequeñas tiendas que van desde 250 m² a 2000 m² de tamaño con pocos elementos y selección destinados a valor de búsqueda de los consumidores. El surtido por lo general incluye una amplia oferta de etiqueta privada. Formato tipos incluyen:

- ✓ Cierre de tienda: Se especializa en la venta final a ejecutar o suspender los productos de marca en un gran descuento.
- ✓ Descuento por Conveniencia: Pequeños almacenes que van de 600 m² a 800 m², muy centrado en consumibles mercancías en general
- ✓ Punto de Precio único: Vender una mayoría de los artículos a un precio único punto con un surtido de bajo precio los artículos de marca, un alto porcentaje de los temas son las importaciones.

F. Fármacos: Pequeñas tiendas de venta de fármacos, limita los alimentos envasados, alimentación y artículos relacionados con el. Tienda de tamaño generalmente oscila entre 50 m² a 200 m². Tipos de formato incluyen:

- ✓ Las farmacias con recetas: disociados por la presencia de un almacén de farmacia y medicamentos recetados (50% - 60% de las ventas totales), además de venta libre de medicamentos.
- ✓ Las farmacias sin Receta: Estos almacenes sólo tienen OTC⁵⁷ de fármacos.

G. Hipermercado: en gran formato de tiendas que incluyen una amplia selección de tiendas de artículos y mercancías en general, así como servicios tales como autoservicio, fotografía, y servicio de alimentos. Tiendas típicamente oscilan entre 8000 m²– 28000 m² Tipos de formato incluyen:

- ✓ Hipermercado: Grandes tiendas que van desde 10000 m² a 20000 m². Las ventas de alimentos representan más del 50% de los ingresos totales.

⁵⁷ Over-the-counter - Sin receta medica

Predominantemente solo a nivel de tiendas, aunque algunos de niveles múltiples lugares existen.

- ✓ **Supercentros:** Por lo general, solo a nivel de tiendas que van desde 8000 m² a 28000 m² y opera principalmente por EE.UU. minoristas. Alimentos en general, representa el 40% de las ventas totales, mientras que las mercancías en general y departamentos de servicios representa el saldo de ventas.
- ✓ **Japanese Superstores:** Las grandes multi-nivel único para las tiendas minoristas japoneses. Alimentaria representa el 45% -50% de las ventas, y mercancía en general representa el resto.

H. Mass Merchandiser no SC (no Supercenter): Medio-a gran escala de tiendas que van desde 5000 m² a 13000 m²). El énfasis está en las mercancías en general, incluyendo algunas prendas de vestir y la escasez de alimentos que ofrecen (principalmente en América del Norte).

I. No Retail Store:

- ✓ **Mail Order:** Los minoristas de venta de mercancías a pesar de catálogos de pedidos por correo. La empresa de pedidos por correo puede ser una parte de una tienda minorista basado en comercio o una empresa independiente.
- ✓ **Online Retail:** Los sitios web de venta de productos de consumo. Los sitios web pueden estar afiliados a una tienda minorista de base (Target.com), o alternativamente puede ser una empresa independiente (Amazon.com la mas grande en este sector).

J. Supermercado: Se enfoca primero en envasados de alimentos perecederos y artículos alimenticios preparados para el surtido con un porcentaje cada vez mayor. Las mercancías en general (ferretería y artículos para el hogar) y de la salud y de belleza, son comunes. Modelos de tienda de 1000 m² a 6000 m².

1.1.1.10. FORMATO DE RETAILS DE MEJORA DEL HOGAR

El mejoramiento del hogar es una de las actividades que se están desarrollando con mayor énfasis en nuestros días, no solo a nivel de las grandes economías sino también en países emergentes como Chile.

El retailing de mejora del hogar bajo el formato Home improvement o homecenter⁵⁸ está bastante desarrollado en Norteamérica (Estados Unidos y Canadá), y parte de la comunidad europea (Francia, la más representativa). Es así que una vez masificado este formato, se produce la internacionalización del mismo.

Sin embargo, no debemos olvidar que también existe otro tipo de formato al cual denominaremos “tradicional” ya que guarda ciertas características⁵⁹ que la hacen distinta al homecenter que es mucho más “moderno”.

1.1.1.10.1. Homecenters⁶⁰

Este formato corresponde a la categoría de tiendas de especialización viene representado por los grandes almacenes, o llamados homecenter en el ámbito latinoamericano, estas tiendas se establecen a lo largo del mundo en algunas casos como franquicias o través de holdings, estableciendo dominio en gran parte del territorio mundial.

1.1.1.10.2. Grandes homecenters en el mundo

A. ACE HARDWARE INTERNACIONAL

A.1. Historia

Richard Hesse fundó Ace Hardware Corporation⁶¹ en Chicago a comienzos de la década de 1920. Mientras administraba una tienda de ferretería en Clark Street,

⁵⁸ Ambos términos se usaran indistintamente.

⁵⁹ Ver Pág. 43: 1.1.1.10.3. Ferreterías: como formato de Retailing tradicional

⁶⁰ También llamado, Home improvement en Estados Unidos y Homecenter en Latinoamérica.

⁶¹ (INTERNACIONAL, 2008)

Chicago, Hesse descubrió que, en aquella época, el modo tradicional de compra de mercaderías era muy deficiente. Comprarle a un intermediario simplemente aumentaba el precio de cada producto de ferretería y recortaba las ganancias del minorista.

Un día, un vendedor ambulante griego que vendía esponjas del Mediterráneo le señaló a Hesse que él podría ahorrar considerablemente si compraba esponjas en grandes cantidades en vez de comprarlas individualmente. A pesar de no poder comprar tantas esponjas, Hesse les preguntó a varios minoristas de la zona si estarían interesados en dividirse los gastos. Los minoristas estuvieron interesados y así lo hicieron.

Mientras que de este modo se daba comienzo a la compra mediante franquicia, Hesse comenzó a comprar otras mercaderías al por mayor para ahorrar dinero y así estableció el concepto de Ace de comprar al costo más bajo posible. Esto permitió incluso que las tiendas más pequeñas compitieran eficazmente como minoristas, aun con tiendas mucho más grandes en el mercado – un concepto válido aún hoy en día, 3/4 de siglo después.

La empresa comenzó como un grupo de propiedad privada aunque utilizaba los principios básicos de una franquicia mediante el uso del nombre Ace como elemento clave en el programa. El nombre Ace resultó elegido al azar cuando un camión con las palabras “Ace Laundry” pintadas a un lado pasó por la calle durante una reunión. Hesse también se dio cuenta de que el nombre Ace estaría entre uno de los primeros en la guía telefónica y eso tendría muchas connotaciones positivas.

En 1928, la empresa se constituyó como Ace Stores, Inc. Hesse también introdujo convenciones minoristas, que les permitieron a los minoristas congregarse en un mercado común y ver todos los productos y promociones nacionales que tenían a su disposición. Hoy en día las convenciones siguen siendo una parte integral de las actividades básicas que Ace ofrece a sus dueños minoristas.

En 1968, Ace comenzó a expandirse en el mercado internacional con la inauguración de una tienda en Guam.

A mediados de la década de 1980, Ace comenzó a fabricar su propia pintura. Una planta de fabricación de pintura con tecnología de punta produce una variedad de pinturas con base de solvente y látex. A fines de siglo, Ace anunció una estrategia de crecimiento expandido, diseñada para construir los negocios de los minoristas y brindar una experiencia consistente y servicial a todos los clientes del mundo.

Ace Hardware International es una división de Ace Hardware Corporation, la compañía de franquicias de tiendas de ferretería más grande del mundo. Ace Hardware ha estado en el negocio desde 1924, brindando a nuestros socios minoristas productos de calidad de todas partes del mundo, conocimientos innovadores para la venta al consumidor, cadena de suministro de recursos integrada de fácil acceso para el minorista y una marca que es reconocida mundialmente.

Ace es una de las franquicias más grandes y poderosas del mundo, prestando sus servicios a más de 5,000 tiendas en más de 60 países.

A.2. Fortalezas de Ace a nivel mundial

La marca Ace: La marca Ace está considerada entre las primeras 100 marcas más reconocidas del mundo.

El modelo minorista Ace: El modelo minorista Ace, junto con la experiencia y el conocimiento local de nuestros socios, proveen un negocio local verdaderamente efectivo y exitoso.

La distribución global Ace: La red de distribución global de Ace incluye 16 bodegas en Los Estados Unidos y una en China; tres operaciones de envío de carga, dos fábricas de pintura y capacidad de consolidación de carga y de distribución a nivel mundial.

El Equipo Ace: Hay cerca de 80,000 miembros del equipo Ace en todo el mundo, incluyendo los propietarios de tiendas, el personal de las tiendas, el personal de apoyo en la venta al por menor y los empleados corporativos.

B. THE HOME DEPOT⁶²

The Home Depot (NYSE: HD) es una empresa retailer estadounidense de mejoramiento del hogar y materiales de construcción. La mayor de este tipo en ese país (seguida por Lowe's) y la segunda del mercado de retail en Estados Unidos y la tercera a nivel global, con 2.114 tiendas, 355.000 empleados y con presencia además en México, Canadá y China, teniendo anteriormente presencia en Chile y Argentina.

B.1. Historia⁶³

Home Depot fue fundada en 1978 por Bernie Marcus y Arthur Blank luego de haber sido despedidos de Handy Dan (una tienda de ferretería), tuvo un rápido crecimiento y en 1986 tenía ventas cercanas al billón dólares, en 1997 se expanden a Chile (país del que se retiraron en 2002 época en la cual toda empresa débil o llamativa era comprada por consorcios mas poderosos, y cuyos locales fueron reconvertidos en Home Store, perteneciente a Falabella, y que con la fusión de Homecenter Sodimac y Falabella se convirtieron en Sodimac), En Argentina se retiró debido a la crisis del 2001 que atravesó dicho país. Si bien donde han tenido un mayor crecimiento, fuera de los Estados Unidos ha sido en China. En la actualidad el tamaño promedio de las tiendas Home Depot está en el orden de los 9,755 m².

B.2. Estrategias de Mercadeo

Home Depot ocupa el lugar 14 en la lista de las 500 empresas más productivas de los Estados Unidos según la revista Fortune. Sus ventas totales crecieron un 11% de 2005 a 2006. Es en la actualidad el patrocinante principal del Home Depot Center en Los Ángeles, California, estadio sede de dos equipos de la MLS⁶⁴ (Chivas USA y Los Ángeles Galaxy). Además ha sido patrocinante de varios

⁶² (Wikipedia)

⁶³ (Homedepot, 2008)

⁶⁴ La Major League Soccer (MLS) es la primera división de fútbol en Estados Unidos y Canadá

importantes pilotos en NASCAR⁶⁵. En enero de 2007 se convirtió en el patrocinante oficial de la NFL.⁶⁶

1.1.1.10.3. Ferreterías locales: como formato de Retailing tradicional

Las ferreterías corresponden al tipo de formato tradicional en el contexto del retailing global, con una característica principal, es que no internacionalizan sus operaciones y su participación no se extiende más allá del panorama local.

Estos establecimientos que ofrecen un surtido exquisito de productos, marcas y precios podrían sufrir un colapso debido a la masificación del formato homecenter o podría evolucionar a dicho formato. Mas es nula la prerrogativa de que los grandes homecenters desaceleren su crecimiento y se reconviertan al formato tradicional, debido a la tendencia mundial de modernidad, sin embargo esto no garantiza el éxito de los mismos al internacionalizarse.

Las agremiaciones, asociaciones, franquicias (franchising), etc. vienen siendo un quehacer diario para los pequeños ferreteros, los que representan entre 85- 95% a nivel latinoamericano. En Centroamérica podemos destacar Almacenes El Colono, que es un emporio comercial que maneja ferreterías y almacenes de productos agrícolas y de materiales de la construcción en diversas zonas de Costa Rica.

⁶⁵ “Asociación Nacional de Carreras de Automóviles de Serie”

⁶⁶ “Liga de fútbol americano profesional de los Estados Unidos de América”

1.1.1.11. EL CLIENTE Y SU RELACIÓN CON LOS RETAILS HOMECENTER.

Dentro del contexto del estudio es relevante analizar e investigar el comportamiento del cliente, con el objeto de determinar cómo éstos formatos influyen sobre sus conductas al momento de realizar una compra. El retail en definitiva, también debe servir para dar ideas a los clientes o llevarlos a recordar alguna carencia que ciertamente debería satisfacer. Dicho de otra forma, el establecimiento debe aportar satisfacciones al cliente, que es precisamente lo que éste busca recibir a cambio de un monto de dinero.

El concepto de satisfacción radica en que el cliente termina eligiendo uno u otro retail, sólo si percibe que éste estará en condiciones de satisfacer su necesidad de la mejor forma posible.

La noción de satisfacción resulta ser una variable controlable y merece una mayor dedicación y razonamiento. Dentro de las satisfacciones se pueden distinguir: satisfacciones objetivas, como el surtido; satisfacciones de orden imaginario, como el diseño del establecimiento, en general, las cualidades que entran por la vista y las satisfacciones de tipo psicológico como el ambiente del establecimiento y el estilo de publicidad y las promociones.

Sin embargo, no todas las características del consumidor pueden ser manejadas o influidas directamente. De este modo, para efectos de intentar satisfacer eficientemente al cliente, éste suele ser clasificado según variables demográficas, como la edad, nivel socioeconómico y hábitos con respecto al punto de venta, aspectos que sí tienen una influencia significativa sobre su comportamiento de consumo.

A continuación se presentaran los retails homecenter mundiales, y sus principales atributos que hacen de éstas las empresas más importantes del rubro.

Cuadro 003: Atributos del retailing de mejoramiento del hogar, 2008⁶⁷

Compañía	Categorías de clasificación					
	Satisfacción al cliente	Ventas	Store Facility	Merchandise	Precio	Ventas / Promociones
Ace Hardware						
Lowe's						
Menards						
Sears						
Home Depot						
True Value						

Leyenda : Entre los mejores mejor que la mayoría acerca del promedio el resto

Fuente: jdpower.com, The McGraw-Hill Companies

Según este cuadro podemos analizar como Ace Hardware la mayor franquicia de mejoramiento del hogar viene encabezando la lista de retails en este rubro en satisfacción al cliente, por segundo año consecutivo. Este estudio elaborado por J.D. Power and Associates⁶⁸, muestra las medidas de satisfacción del cliente de tiendas minoristas de mejora en el hogar, sobre la base del desempeño en cinco factores: la mercancía; precio; personal de ventas, ventas y promociones, y la instalación de almacén.

Ace Hardware logra una puntuación de 791 sobre 1000 en la escala seguida por Lowe's (784) y Menards (779). Lowe's se desempeña especialmente bien en el manejo de mercancías, mientras que Menards en las ventas / promociones de precio y factores.

El estudio considera que los clientes gastan un promedio de \$ 2400 en mejoras en el hogar durante los últimos 12 meses-un aumento de 200 dólares, en comparación

⁶⁷ El 2008 Home Improvement Store Retail de estudios: Se basa en las respuestas de 9770 los consumidores que compró una casa mejora de productos o servicios dentro de los últimos 12 meses a partir de una tienda que vende productos para mejoras en el hogar. Los consumidores se les pidió que evalúen su principal minorista de mejoras para el hogar. El estudio fue sobre el terreno de marzo y abril de 2008.

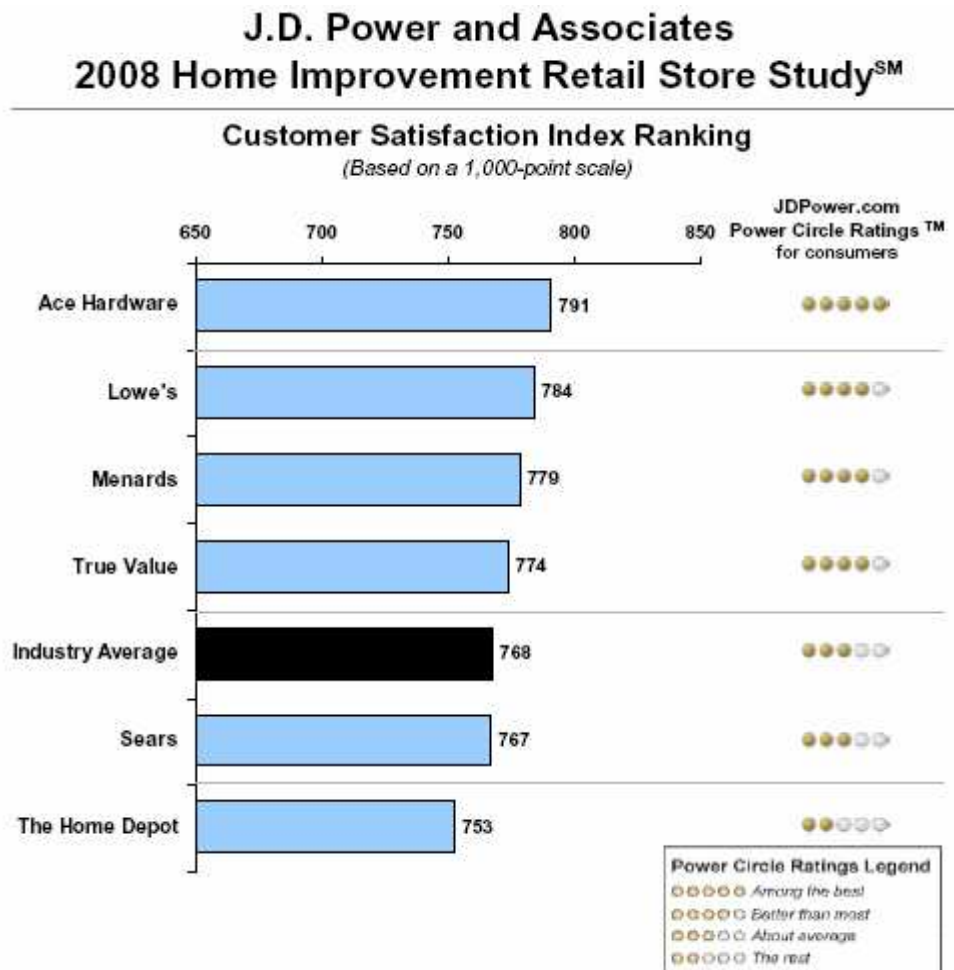
⁶⁸ Es una compañía global de información de marketing, mundialmente reconocida.

con el año pasado. Además, los clientes gastan aproximadamente el 72 por ciento del total de su presupuesto para mejoras en el hogar, en promedio, a su principal minorista de mejoras para el hogar. Sin embargo, los clientes que dicen que están muy satisfechos con su principal minorista del personal de ventas gastan más del 4 por ciento de su presupuesto a que el detallista. Los minoristas que están compitiendo para que la reducción de fuente de ingresos pueda diferenciarse centrándose en la prestación de un nivel superior de servicio al cliente. "

El estudio también considera las siguientes pautas fundamentales:

- Más de una cuarta parte de los encuestados realizaron compras en su minorista de mejoras para el hogar preferentemente más de una vez por mes. En general, el 8 por ciento de los encuestados realizó compras en su distribuidor preferido por lo menos una vez por semana.
- Aproximadamente el 7 por ciento de los clientes dice haber experimentado algún tipo de servicio cuestionable durante su última visita. Las más frecuentes incluyen problemas como: miembros de personal no disponible, la planta de personal no fue servicial y la mercancía se encontraba fuera de stock.
- Aproximadamente el 62 por ciento de los clientes realizaron compras en su principal distribuidor, 24 por ciento de compras de su principal minorista se realizó a través del sitio Web.

Gráfico N° 005: Ranking del índice de satisfacción al cliente, 2008



Source: J.D. Power and Associates 2008 Home Improvement Retail Store StudySM
(Based on a 1,000-point scale)⁶⁹

1.1.1.11.1. Tendencias mundiales en el consumo

Es posible observar que existen ciertas evidencias en el consumo mundial, las que lógicamente ejercen una influencia importante en la manera de pensar y de actuar del cliente.

Estas nuevas tendencias se relacionan directamente con:

- La clase media se ha convertido en el componente más importante de la población mundial.

⁶⁹ (Associates, 2008)

- La primera etapa de los hábitos de consumo masivo (etapa basada fuertemente en el gasto alimenticio y productos básicos) está trayendo un crecimiento importante y continuo en países emergentes altamente poblados.
- El envejecimiento de la población se hace año tras año un aspecto cada vez más relevante.
- Al 2007 la edad promedio de los peruanos se incrementó en tres años, al alcanzar los 28.9 años, en tanto que la edad promedio de acuerdo con el censo de 1993 fue de 25.5 años.
- En cuanto al lugar de residencia, la población en el área urbana en el 2007 es de 76% y en el área rural es de 24%. En el censo de 1993 la población urbana fue de 70% y la rural llegó al 30%.
- En cuanto a la concentración población Lima y Callao representan el 33% del total de la población peruana, seguidas por Piura (6.24%), La Libertad (5.89%), Cajamarca, (5.20%) Puno, (4.76%) Cusco, (4.48%) Arequipa, (4.36%) Junín, (4.17%) Lambayeque, (4.17%).
- La generación del baby boom, que "nació para consumir", está cambiando los patrones de consumo en todos lados. Ejemplos: auge de comida funcional, suplementos nutricionales, bebidas energizantes, comida orgánica, productos de salud y belleza, etc.
- Los bienes de consumo tienen cada vez mayor valor agregado. Ejemplo: si sabemos que la población que trabaja sufre de falta de tiempo, se les ofrece comida al paso, platos listos, pre-cocidos, etc.
- El valor simbólico que se le atribuye a los bienes de consumo está importando más que su valor funcional o genérico. La estética con la que se presentan los productos, por ejemplo, se convierte en un componente muy importante del nuevo marketing.

1.1.1.11.2. Tendencias regionales del consumidor frente a los retails ⁷⁰

Las distancias y las diferentes culturas entre países se han ido acortando, la globalización está determinando que los consumidores de retails, en América Latina tengan un comportamiento semejante, reveló un estudio de AC Nielsen realizado entre noviembre y diciembre del 2003, sobre 7.699 hogares de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México⁷¹, acerca de los hábitos, actitudes, percepciones y opiniones de los consumidores de retails.

Entre los resultados de los estudios se destaca que en todos los países analizados las compras en supermercados recaen sobre las mujeres (84,8%).

El estudio indica, además, ya sea para una compra importante o una compra menor, la elección de un supermercado es determinada fundamentalmente por la cercanía al domicilio o al trabajo (60% y 40%, respectivamente). También se destaca la búsqueda de precios económicos ya que el 63,2% de los consultados dijo comparar precios en varios supermercados y comprar en el más barato, cifra que llega al 87,9% en Chile y hasta el 51,6% en México.

Sin embargo, la mayoría dice no utilizar cupones de descuentos de las cadenas (74,6%), lo que es así en el 91,9% de los consumidores argentinos y 57,9% de los brasileños. Las degustaciones de productos aparecen como un incentivo para la compra, con excepción de Chile. El 68,4% de los consumidores dijo tener tendencia a comprar un producto tras una degustación satisfactoria.

En conclusión los consumidores de la región mantienen conductas de compra similares independientemente de la situación económica por la que atraviesa cada país, debido fundamentalmente a que los productos que se adquieren en un supermercado son en su mayoría de carácter básico.

⁷⁰ (Bustamante Martinez, 2004)

⁷¹ Si bien es cierto no se considera al consumidor peruano debido a que en nuestro país aun no ha evolucionado este sector, mas nos sirve de referencia clave lo ocurrido en países vecinos lo cual nos ayudara a prever cualquier situación adversa.

1.1.1.12. ASPECTOS RELEVANTES SOBRE EL MERCADO FERRETERO Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA REGIONAL LATINOAMERICANA.

La economía latinoamericana esta siendo afectada por las tendencias globales comerciales, los formatos homecenter están extendiéndose rápidamente, esta forma de venta originaria de estados unidos desde hace más de 88 años se ha ido consolidando.

Los grandes holdings muchas veces no reinvierten las utilidades en los países donde realizan sus inversiones, los capitales regresan a su país de origen, originando crecimiento de este. Las grandes cadenas una vez instalada en tierras extranjeras generan empleo directo e indirecto, mejora la competitividad, etc.

El mercado ferretero latinoamericano todavía mantiene el formato tradicional,

- El formato tradicional posee una elevada participación de mercado de retailing tradicional: Esto se viene dando en muchos países latinoamericanos como Argentina, Colombia, Perú y Chile donde las ferreterías representan más del 75% de ventas del sector.
- Mercado en Crecimiento continuo por muchos factores (crecimiento de la población, crecimiento del sector construcción, demanda insatisfecha (Un factor clave de este es que los grandes almacenes - “homecenters” ingresan a mercados donde hay población media – alta con ánimos de asistir masivamente a este tipo de establecimientos.
- Mercado altamente competitivo: A nivel latinoamericano existen varios emporios empresariales que muestran una pujante y continua lucha por mejorar el servicio e incrementar sus ventas. Un ejemplo claro de esto tenemos en el Perú Centros comerciales como “Las Malvinas”, Bellota, La Cachina, etc. emporios emblemáticos que sirven de ejemplo y modelo de asociatividad en esta región, no solo por la cantidad de agremiados sino por la repercusión e impacto en este mercado.

- Generador de empleo directo e indirecto: el mercado ferretero es un alto generador de empleo en los países de la región no solo para los establecimientos comerciales llamados ferreterías (personal que opera), Fabricantes (personal: gerencia, ventas, operativo, logístico, etc.) sino también para transportistas (Transporte de carga, taxis, etc.), estibadores, operadores del rubro (Gasfiteros, eléctricos, albañiles, cerrajeros, pintores, etc.), así también de rubros afines (carpinteros, soldadores, etc.).
- Mercado atomizado: Esta característica es relevante en la región, debido a que en la mayoría de países latinoamericanos las ferreterías se agrupan en zonas claramente establecidas. En el caso de Arequipa tenemos La zona de la avenida mariscal castilla, Salaverry, Víctor Lira.
- Comunicación directa: En América Latina esto ha ido desarrollándose con mucha fuerza. Un buen ejemplo de esto es Expo-ferretera que es un congreso de ferreteros donde proveedores de las principales marcas presentan sus productos en Stands teniendo contacto directo con los ferreteros asistentes, así también se realizan exposiciones y charlas sobre temas del sector. Este congreso esta presente en Argentina. Perú, Chile, República Dominicana entre otros.
- Variedad: Esta característica, bastante peculiar en los distintos establecimientos, debido a que aparentemente el sector tradicional se ve uniforme sin embargo existen características intangibles como el “trato al público”, forma de atención, forma de venta, etc. que hace de cada establecimiento “exquisito” a la vista del público. Los Homecenter se esmeran en brindar otros tipos de formas de venta dentro de su formato.

1.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La industria del retail en América Latina esta creciendo cada vez mas, actualmente grandes retailers están incursionando activamente en el mercado peruano, quien de alguna manera esta aceptando y haciendo familiar este tipo de comercio. Los países con mayor aceptación a la internacionalización de retailers son Brasil, Argentina y los que extienden sus mercados como retailers son México y Chile quienes actualmente se disputan la hegemonía por el mercado latinoamericano.

Una de las ventajas ofrecidas por este sistema de ventas minorista es la accesibilidad a los productos (promoción, publicidad, facilidad de pago, acceso directo al producto, etc.) asimismo es sabido que la mayoría de las decisiones de compra se toma en la tienda/almacén. De este modo que los retailers hacen un kaizen a la segmentación y personalización de la oferta en su establecimiento, ya que si dejan de hacerlo simplemente el retail fracasaría. Las TI⁷² son herramientas fundamentales para desarrollar exitosamente estas acciones.

No cabe duda que la cultura empresarial en Perú catalogada como tradicionalista y de cierto modo retraída a la inversión extranjera, y hasta hace unas décadas este escenario comercial se veía tranquilo por llamarlo de alguna manera, sin mas competencia que la del inversionista local, muchas veces de similar magnitud (no había de que preocuparse). Pero con la llegada de Centros Comerciales mucho más grandes (Falabella en Arequipa por ejemplo) ofreciendo un innovador sistema de comercialización diferente al que estábamos acostumbrados choquéó a muchos comerciantes e inversionistas locales, en su rubro, e hizo que de alguna manera el mercado se adaptase a este nuevo escenario.

⁷² Tecnologías de información (ejemplo CRM "Customer Relationship Management" en Falabella)

Hasta hace no más de dos décadas existían en Lima grandes líderes como Scala Gigante, Hogar, Tía, Galax, C.C. Camino Real, o Monterrey donde se cobraba la bolsa así como panaderías famosas a las que había que llevar “la bolsa para el pan”.

Sin embargo, esto quedó para la memoria, ahora llegan a su vecindario nuevos “jugadores” como: Maestro Ace Homecenter, Ripley, Pizza Hut, Plaza Vea, Mega Plaza, Sodimac, Inkafarma, cadenas de farmacias, aun más, los rumores de empresas mucho más grandes como Wal-Mart, Almacenes Paris, Zara y los temibles “Hard Discounts”. De alguna manera esto beneficia a los consumidores ya que se mejora tanto la calidad de servicio como los precios.⁷³

Es natural el temor en comerciantes, de hecho, cuando llegan estos grandes “Shoppings” a Lima, y después a provincias principalmente Trujillo, y en el sur Arequipa, con cada nueva apertura muchos establecimientos de alrededor cierran a los pocos meses, pero también muchos nacen y crecen. Es aquí donde las estrategias son las que generan esa diferencia. Como dice Sun Tzu “Las preparaciones de su ala derecha significarán carencia en su ala izquierda. Las preparaciones por todas partes significará ser vulnerable por todas partes”. No necesariamente los retailers serían los grandes ganadores sino dependerá de las estrategias que realicen los comerciantes locales y viceversa.

Es así que después de la incursión de Saga en Arequipa se ha demostrado que una de las ciudades más conservadoras en el Perú ha acogido fuertemente este tipo de comercio y lo está confirmando con asistencia masiva a Plaza Vea y de alguna manera a Maestro Ace Homecenter quien aun no había inaugurado su local comercial, sin embargo improvisó un almacén y venía ofertando sus productos aprovechando la campaña navideña, para en marzo inaugurar su local comercial y es así que viene atendiendo actualmente al cliente arequipeño, lo mismo que las ferreterías locales.

⁷³ www.marketing.com.pe

1.2.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Las ferreterías de la Avenida Mariscal Castilla son quizás de las que se han mantenido año tras año ofertando materiales de construcción y ferretería en general por la década de los 80's y hasta hoy vienen algunos especializándose, otros generalizando sus mercaderías poniéndolas siempre a disposición del cliente.

Estas ferreterías se han mostrado solidas y han crecido en el tiempo, estableciendo estrategias irracionalmente, bajo cierto grado informal, resaltando muchas veces la lucha permanente por los precios, siempre existió rivalidad entre ferreteros. De este modo se han ido incorporando nuevos polos comerciales extendiendo y consolidándose abarcando ahora gran parte de la Avenida Jesús, calles aledañas (Malecones: Chorrillos, Zolezzi, Calle: Huánuco) e incluso el antiguo comercio ambulatorio ferretero se ha ido estableciendo en centros comerciales con cierto grado de formalidad.

Así que ante la inminente llegada de estos nuevos compañeros al vecindario (me refiero a los retails homecenter) estos comerciantes arequipeños vienen preparándose para enfrentarlos y no solo son un hueso duro de roer, sino que darán la lucha quizás por costos, variedad de productos, cantidad y calidad de productos, etc. eso lo definiremos en el desarrollo de la tesis.

1.2.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Qué impactos producirán los retailers homecenter en el mercado ferretero de Arequipa?

1.2.1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cual es la evolución de mercado ferretero de Arequipa?
2. ¿Cuál es la naturaleza y origen de los retailers homecenter en el mercado ferretero de Arequipa?
3. ¿Que impacto sobre las ventas ha tenido la aparición de nuevas empresas competidoras (retail homecenter) en el mercado ferretero de Arequipa?
4. ¿Qué tipo de estrategias realizaran los ferreteros de Arequipa, para contrarrestar este impacto?

1.2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar los impactos producidos por la presencia de los retailers homecenter en el mercado ferretero, 2008

1.2.2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

1. Examinar el comportamiento del mercado ferretero en Arequipa
2. Analizar la naturaleza y comportamiento de los retailers homecenter en el mercado ferretero de Arequipa.
3. Conocer los impactos producidos por los retailers homecenters sobre las ventas en las empresas ferreteras.
4. Determinar las estrategias que permitan contrarrestar los efectos de la presencia de los retails homecenter en el mercado ferretero en Arequipa

1.2.3. JUSTIFICACIÓN, LÍMITES Y ALCANCES

1.2.3.1. JUSTIFICACIÓN

Uno de los mercados que comercialmente mueve una cantidad elevada de dinero es el mercado ferretero, según el Instituto Peruano de Ferrerías este mercado crece en 20% anualmente.

Así también los resultados obtenidos ayudaran a ver desde una perspectiva mas objetiva el venir de estos acontecimientos y así poder diagnosticar, preparar, mejorar y/o fortalecer las estrategias que se están presentando en este ámbito.

El mercado ferretero arequipeño está pasando por una situación que antes no concebía, ahora es una realidad, nuevos competidores están penetrando y nuevos roles se están jugando.

El desarrollo de esta tesis es de vital importancia para tener un documento base, el cual ayude en la optimización de la toma de decisiones por parte de los inversionistas del rubro y afines.

1.2.3.2. LÍMITES

Uno de los inconvenientes que se presentara será sin lugar a duda la accesibilidad a los estados financieros de las ferreterías y tiendas de mejoramiento del hogar para poder analizar el impacto en el caso de las ventas sin embargo se logrará objetivizar este proceso, como se vera en el desarrollo de la tesis.

1.2.3.3. ALCANCES

El presente estudio se va a realizar sobre el mercado ferretero en Arequipa caso particular la zona de la Av. Mariscal Castilla y alrededores, se considerara como retailers homecenter específicamente a Maestro Ace Homecenter y Sodimac quien por el momento esta construyendo su local comercial..

1.2.4. HIPÓTESIS

1.2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

“El ingreso de retails homecenter en el mercado ferretero en Arequipa no ha generado una reducción en el crecimiento de dicho mercado.”

1.2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- 1.El resultado de la evolución del mercado ferretero de Arequipa es que ha crecido sostenidamente en el tiempo,
- 2.La naturaleza de los homecenters que incursionan en el mercado ferretero de Arequipa incrementa competitividad al mercado ferretero local.
- 3.Los impactos de los homecenter en el mercado local son:
 - 3.1. Mayor crecimiento de las empresas ferreteras locales.
 - 3.2. Mejora de la competitividad del mercado ferretero local.
 - 3.3. Las prácticas decisorias en los clientes viene cambiando, en gran medida por la presencia de nuevos locales y formatos innovadores
4. Las principales estrategias para consolidar la competitividad del mercado Arequipeño⁷⁴ son:
 - 4.1. Franchising
 - 4.2. Asociatividad
 - 4.3. Operaciones Joint Venture
 - 4.4. Innovación Tecnológica

⁷⁴ Caso particular las ferreterías de la avenida mariscal castilla y alrededores.

1.2.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.5.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

1.2.5.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Método Descriptivo⁷⁵ – Explicativo – Longitudinal

Se presentará un análisis describiendo de cómo se origino el problema mencionado, así se explicará como se presenta y podremos figurar un posible escenario en base a la evidencia empírica de la investigación en un determinado tiempo.

1.2.5.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Nivel III

Por lo que este nivel se plantea una hipótesis predictiva, de este modo lo que se pretende es determinar los impactos que generen la llegada de los nuevos jugadores (retails homecenter) al mercado ferretero local.

1.2.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente es una investigación de diseño transeccional o transversal ya que el estudio se realizará en un corte de tiempo determinado. Correlacional porque se hace referencia a una relación entre dos variables en este caso el impacto de los retails homecenter en el mercado ferretero. Así también es causal porque como su nombre lo indica analizaremos causas y efectos de la relación entre variables y la explicación de esta relación está dada en nuestro marco teórico.

El enfoque de la investigación es cualitativo-cuantitativo, cualitativo porque relacionamos las variables dependientes con las independientes e indicamos su influencia o comportamiento y cuantitativo porque las medimos en un determinado

⁷⁵ (HERNÁNDEZ Sampieri, 2003)

contexto y analizamos las mediciones obtenidas. En la investigación se aplica el análisis deductivo porque vamos de la teoría general al estudio de un caso práctico y el inductivo porque a partir de la casuística llegamos a conclusiones generales que permiten enriquecer la teoría.⁷⁶ La investigación se realizara a través de recopilación de información de fuentes primarias (encuestas, focus group, entrevistas a los ferreteros, clientes y proveedores), para lo cual se tomara un tamaño de muestra y recopilación de información secundaria por parte de las organizaciones (homecenters) e instituciones ligadas al tema (SUNAT, INEI, etc.), que sirvan como base para el proceso de investigación.

1.2.7. UNIVERSO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.7.1. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

1.2.7.1.1. UNIVERSO

La población objeto de este estudio esta representada por los comerciantes del rubro Ferrero, clientes y proveedores de la zona de la Avenida Mariscal Castilla en la ciudad de Arequipa.

1.2.7.1.2. POBLACIÓN

La población objeto de este estudio esta constituida por 157 establecimientos comerciales, además se ha considerado analizar los clientes y Proveedores,

En el caso de los clientes, para tener una mayor visión sobre las prácticas decisorias, y para obtener un perfil sobre las ferreterías de la zona así como de maestro Homecenter. Los clientes básicamente los hemos clasificado en potenciales, casuales y esporádicos.

Los proveedores los distinguimos entre locales y nacionales, así también es necesario diferenciarlos por tamaño de empresa (grande, mediana y pequeña) para fortalecer los resultados.

⁷⁶ Ver en 1.2.7.2.2. Metodología para la Recolección de información Pág. 62.

1.2.7.1.3. MUESTRA

Estará conformada por los actores que pertenezcan a la población y que surgirán del tipo de muestro así como el nivel de confianza y el error de muestreo como veremos mas adelante.

- **Calculo muestral para los Ferreteros de la zona:**

Tipo de muestreo: Probabilístico para poblaciones finitas

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + Z^2 p * q}$$

Tamaño de la Población (N)	157
Error Muestral (E)	0,1
Proporción de Éxito (P)	0,5
Proporción de Fracaso (Q)	0,5
Valor para Confianza (Z) (1)	1,64
Nivel de Confianza	90%
Tamaño de Muestra	
Fórmula	47
Muestra Óptima	36

- **Calculo muestral para Clientes:**

Procedimiento de muestreo: Por conveniencia.

Supuestos:

- ✓ Que la muestra es probabilística
- ✓ Suponer desviación estándar = 0.5, por lo tanto varianza máxima de 0.25
- ✓ Nivel de confianza del 95%

$$= \frac{Z^2 * \frac{Z^2}{2}}{2} = \frac{(1.96^2) * 0.25}{(0.10)^2} = 96.04 \cong$$

1.2.7.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.7.2.1. Términos de muestreo.

Para el caso de estudio se estimó usar el muestreo Aleatorio Simple, Muestreo por conveniencia, y por juicio en Comerciantes Ferreteros, Clientes, y Proveedores respectivamente.

1.2.7.2.2. Metodología para la recolección de información

El levantamiento de información se realizó por grupo de encuestadores debidamente capacitados, quienes traerán la información requerida mediante entrevistas, cuestionarios, etc. según se vea el caso.

La metodología de recolección de datos comprendió dos etapas: una etapa cualitativa y otra cuantitativa.

○ ETAPA CUALITATIVA

Se realiza una primera aproximación al tema, recopilando información proveniente de fuentes de datos primarias y secundarias.

“Los datos primarios se recolectan específicamente para las necesidades inmediatas de investigación. Y los datos secundarios son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de investigación.”⁷⁷

Las fuentes de datos secundarios se recopilaron de las siguientes fuentes:

- ✓ Bibliografía de Retail
- ✓ Datos de la Industria de Retail
- ✓ Artículos y estudios de diarios, revistas, blogs asociados al tema
- ✓ Sitios web de los retails, sitios de economía y sitios de retails.

⁷⁷ (Kinnear, 1998)

Esta información fue levantada de paginas institucionales, Organismos internacionales públicos y demás “Páginas Blancas”⁷⁸, etc. Debemos indicar que el origen de esta información esta debidamente autenticada y protegida por estas entidades de modo que se guardo la autoría de cada uno referenciando esta información al pie de página respectivo.

Las fuentes de datos primarios fueron las siguientes:

- ✓ Entrevistas a expertos: Se realizaron entrevistas a expertos en el tema para tener una visión más amplia del tema. Se consideró entrevistar a 3 personas entre ellas un experto en Estrategias, un experto en Retails y un minorista, de manera que se obtenga información relevante y exquisita que mejore y soporte la data.
- ✓ Observación directa: Se realizaron visitas continuas a las ferreterías mencionadas, para analizar el comportamiento del mercado ferretero (clientes y empleado/dueño). Del mismo modo se realizaron visitas al homecenter de estudio. Analizando la forma de operación y viendo la conducta tanto del personal ante los clientes, y la reacción de los clientes al ingresar a estos locales.
- ✓ Focus Group: Se realizó un focus group conformado por 7 personas invitadas (ferreteros de la zona). Lo cual nos permitió
 - Elaborar un análisis FODA de los minoristas locales
 - Tener una perspectiva amplia sobre la situación ferretera actual: Penetración de retails homecenter en el mercado ferretero Caso: Arequipa.
 - Plantear Estrategias de contingencia
- ✓ Encuesta de tipo Cuestionario Estructurado: En el caso de los comerciantes, clientes y proveedores se estableció cuestionarios semi-estructurados que optimicen y respalden el trabajo de investigación. Con ella se explicó lo que está sucediendo y la frecuencia de su ocurrencia. Se realizó en su mayoría,

⁷⁸ Llamadas también White Pages en ingles, estas paginas son

en las ferreterías de los comerciantes de la zona de estudio, a personas que circulen por los lugares mencionados y demás clientes de estas tiendas, así también se creó un esquema para entrevistar a los principales proveedores, con esto tuvimos una referencia más objetiva sobre el impacto que ocasiona este formato de comercio minorista ferretero en Arequipa. Estas encuestas contienen preguntas iniciales que permitirán seleccionar a los encuestados de acuerdo al grupo objetivo que se quiere analizar. Es necesario mencionar que se realizó una prueba piloto para poder formular el esquema de encuesta en ferreteros.

• ETAPA CUANTITATIVA

En esta etapa se logró explicar lo que está aconteciendo. ¿Con qué frecuencia pasa? y con ello se pudo explicar ¿qué pasará? y ¿qué se puede hacer para que ese futuro sea conveniente?

La recolección de información se realizó en su mayoría, en sitios de conveniencia en cercanía a las tiendas que se ubican en forma particular, a personas que circulen por los lugares mencionados y que sean clientes de estas tiendas. Por lo cual, las muestras serán probabilística, no probabilística de conveniencia y por juicio según sea el caso. Estas encuestas contienen preguntas iniciales que permitieron seleccionar a los encuestados de acuerdo al grupo objetivo que se quiere analizar.

1.2.7.2.3. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Para el procesamiento, análisis de datos, elaboración de cuadros y gráficos se empleó el SPSS 15.0., así también hojas de cálculo (Excel 2007) y herramientas de diseño (photoshop, paint).

1.2.8. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.8.1. VARIABLES DEPENDIENTES

SEGÚN HIPÓTESIS GENERAL

“El ingreso de retails homecenter en el mercado ferretero arequipeño no ha generado una reducción en el crecimiento de dicho mercado”

1.2.8.2. VARIABLES INDEPENDIENTES

1.2.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Indicadores
1. Variable Independiente	
<i>Retails homecenter</i>	<i>Publicidad, Numero de establecimientos, ventas, compras.</i>
2. Variable Dependiente	
<i>Impactos en el mercado ferretero</i>	<i>Nivel de crecimiento del mercado ferretero</i>
○ Impacto en Ferreteros	
✓ Ventas	Tendencia de las ventas del sector (%)
✓ Precios de los productos	Reducción de Precios de los productos (%)
✓ Deserción de ferreterías	Variación Porcentual del Número de establecimientos en la zona.
✓ Mentalidad del ferretero	Nivel de Conocimiento de la competencia Nivel de contingencia
✓ Deserción de la clientela	Reducción de las ventas
○ Impacto en Clientes	
✓ Cambio en las Prácticas Decisorias.	Nivel de preferencia (%) Motivos de preferencia (%)
✓ Deserción de la clientes	Porcentaje de deserción de clientes (%)
○ Impacto en Proveedores	
✓ Competitividad del sector	Nivel de competitividad del sector
✓ Ventas	Tendencia de las ventas del sector (%) Nivel de ventas en el sector.

Cuadro N° 004: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES e INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PRINCIPAL</p> <p>¿Que impactos producirán los retailers homecenter en el mercado ferretero de Arequipa?</p> <p>SECUNDARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cual es la evolución de mercado ferretero de Arequipa? • ¿Cuál es la naturaleza y origen de los retailers homecenter en el mercado ferretero de Arequipa? • ¿Que impacto en el mercado ferretero ha tenido la aparición de nuevas empresas competidoras (retail homecenter) en el mercado ferretero de Arequipa? • ¿Qué tipo de estrategias realizaran los ferreteros de Arequipa, para contrarrestar este impacto? 	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar los impactos producidos por la presencia de los retailers homecenter en el mercado ferretero, 2008</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar el comportamiento del mercado ferretero en Arequipa • Analizar la naturaleza y comportamiento de los retailers homecenter en el mercado ferretero de Arequipa. • Conocer los impactos producidos por los retailers homecenters sobre las ventas en las empresas ferreteras • Determinar las estrategias que permitan contrarrestar los efectos de la presencia de los retails homecenter en el mercado ferretero en Arequipa 	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>“El ingreso de retails homecenter en el mercado ferretero en Arequipa no ha generado una reducción en el crecimiento de dicho mercado.”</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El resultado de la evolución del mercado ferretero de Arequipa es que ha crecido sostenidamente en el tiempo • La naturaleza de los homecenters que incursionan en el mercado ferretero de Arequipa incrementa competitividad al mercado ferretero local. • Los impactos de los homecenter en el mercado local son: <ul style="list-style-type: none"> - Mayor crecimiento de las empresas ferreteras locales; - Mejora la competitividad de las empresas del sector; - Las prácticas decisorias en los clientes viene cambiando, en gran medida por la presencia de nuevos locales y formatos innovadores. • Estrategias para consolidar la competitividad: <ul style="list-style-type: none"> - Crear una cámara de ferreteros - Sistema de franchising - Operaciones Joint Venture - Innovación Tecnológica 	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>Retails homecenter</p> <p>DEPENDIENTE</p> <p>Impactos en el mercado ferretero</p> <p>Impacto en Ferreteros: Ventas, Precios de los productos, Deserción de ferreterías , Mentalidad del ferretero, Deserción de la clientela</p> <p>Impacto en Clientes: Cambio en las Prácticas decisorias, Deserción de la clientela</p> <p>Impacto en Proveedores: Competitividad del sector, Ventas</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formatos de comercio minorista ferretero - Nivel de competitividad del sector - Nivel de crecimiento del mercado ferretero - Tendencia de las ventas del sector (%) - Reducción de Precios de los productos (%) - Variación Porcentual del Número de establecimientos en la zona. - Políticas de contingencia formuladas. 	<p>Tipo de Investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptivo, - Explicativo y - Longitudinal <p>Nivel de Investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel III <p>Diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - transversal, - correlacional y - causal <p>Además de ser Deductivo e Inductivo</p> <p>Recolección de información</p> <ul style="list-style-type: none"> - Población: Ciudad de Arequipa - Muestra: Clientes, ferreteros y proveedores de la Avenida Mariscal Castilla. - Muestreo: Probabilístico Poblaciones finitas. - No Probabilístico (Conveniencia y Juicio). <p>Fuentes de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primaria - Secundaria <p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Focus Group - Encuestas - Observación Directa

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II:

EXPERIENCIA DE LOS RETAILS HOMECENTER EN AMÉRICA LATINA

1.1.

2. **EXPERIENCIA DE LOS RETAILS HOMECENTER EN AMÉRICA LATINA**

El retailing en América Latina esta pasando por un buen tiempo, actualmente el retailing regional se está desarrollando, extendiendo e internacionalizando.

El proceso de internacionalización de las empresas, especialmente desde las de origen chileno, que vienen creciendo exponencialmente, se están extendiendo potencialmente en el sur de América. Los retailers mexicanos también vienen creciendo, cuyo destino viene representado básicamente por los países del centro y norte de América.

Cuando la producción local abastece el 100% del consumo local, el proceso de internacionalización de las empresas se ve forjado, es así que Chile es un ejemplo de esto ya que Chile territorial y poblacionalmente es pequeño, Sin embargo la producción es fuerte, es uno de los países con mayor potencial.

Argentina, Perú, y Colombia⁷⁹ son atractivos a estos retails por su industria local por el crecimiento económico y pujanza económica. Pero sin duda Brasil es el más atractivo por su eminente crecimiento y por la variedad poblacional que posee.

Para analizar el desarrollo del retail en cada uno de estos países, primero es importante considerar el grado de formalidad de las economías en las que se encuentran inmersos estos países:

Gráfico N° 006: Nivel de formalidad en las economías de países Latinoamericanos

TIPO DE ECONOMÍA	CHILE	ARGENTINA	PERÚ
Formal	90%	70%	45%
Informal	10%	30%	55%

Fuente: estimaciones OBC

⁷⁹ Ver Anexo 008: Evolución del Retail en Colombia

El fenómeno del retail avanza en los tres países con distintos ritmos y distintos énfasis. Mas adelante desarrollaremos el caso de estos países que nos servirá de referencia y nos ayudara a tener una visión más amplia al tema.

El modelo chileno de tiendas departamentales encontró mejores posibilidades de desarrollo en Perú que en Argentina.

El mayor avance del retail se encuentra en Chile, donde la situación macroeconómica se encuentra en mejor situación.

Las diferencias en el desarrollo del retail entre los tres países tienen que ver con la importante correlación que existe entre el ingreso per cápita, el nivel de pobreza y la participación de los canales.

Por otro lado, además del factor económico deben considerarse las cuestiones que tienen que ver con los hábitos de compra particulares de los consumidores que van más allá del nivel socioeconómico de la gente.

2.1. PROBLEMÁTICA ARGENTINA

2.1.1. POLÍTICAS DE CONTINGENCIA EN ARGENTINA

Argentina es uno de los países latinoamericanos donde se han abarrotado varios retailers homecenter como por ejemplo el estadounidense Home Depot⁸⁰, y los chilenos Cencosud y Falabella.

Los comerciantes ferreteros argentinos, han establecido una fuerte anti campaña en contra de estos grandes almacenes⁸¹, así Easy que es la mas antigua y que hasta la fecha tiene mayor participación en este formato (34 homecenters), esta siendo apabullada no sólo por los pequeños comerciantes sino por su rival Sodimac⁸² quien hasta la fecha ha inaugurado 2 locales y se espera que sus inversiones superen los 300 millones de dólares, sin duda Sodimac le dará una buena batalla, Cencosud por su parte tendrá 33 supermercados nuevos este año.

2.1.2. CASO: MAR DEL PLATA

El Mercado Marplatense viene planteando una estrategia agresiva claramente declarada, en busca de proteger el comercio e industria ferretera local. Difundiendo las acciones negativas que trae este tipo de empresa en contraposición a las pequeños locales comerciales.

C.A.F.A.MAR⁸³ viene trabajando activamente en la protección del gremio minorista local en contra de los retailers homecenter Easy (Cencosud) y Sodimac (Falabella) ambas chilenas. Easy con una participación cerca al 20% del mercado, participación que logro pese a diversas situaciones adversas como la crisis argentina del 2000, el ingreso de Home Depot a quien finalmente adquirió. Easy ha estado enfrentando a una competencia donde hay muchos especialistas pero no generalistas. Así mismo EASY viene operando bajo un nuevo formato llamado "Easy Express" Este tipo de formato apuntaría a competir mano a mano con las

⁸⁰ quién entró en quiebra y transfirió su negocio a Cencosud, 2001

⁸¹ Ver Anexo 009: Campaña Marplatense en contra de los hipermercados

⁸² Ver Anexo 010: Sodimac reafirma su presencia en Argentina

⁸³ Cámara de Ferreterías y afines de Mar del Plata y Zona - Ver anexo 011: Cámaras ferreteras en argentina

ferreterías de barrio ya que es mas pequeño de los almacenes que presenta, posee una superficie total de 3.000 metros cuadrados (m2) y emplea a 170 personas.

2.1.3. FRENTE DE CONTINGENCIA: C.A.F.A.Mar. Vs. EASY⁸⁴

A Principios del 2007, Mar del Plata inició su tercera batalla contra EASY, el cual estuvo conformado por todas las cámaras representativas de los sectores afectados, quienes trabajaron para manifestarse en contra de una apertura de éste tipo. Hubo tres frentes de acción.

- En lo político, se le reclamó audiencias al Sr. Intendente. Frente a sus negativas, se le envió cerca de un centenar de cartas documento que sólo tuvieron una contestación esquiva y dilatoria.- En el mismo terreno, se logró presentar dos proyectos de ordenanza en el Consejo Deliberante, para que se fiscalizara y acotara este tipo de actividad, sin que provocara daño en el contexto comercial y social de la ciudad.
- En lo social, se realizó una campaña de difusión masiva. Se pegaron afiches, se dieron entrevistas radiales y televisivas, por último, se realizó una asamblea abierta en un hotel céntrico, a la que concurrieron más de quinientas personas. En su desarrollo, se proyectó una película documental (reducida a 15 minutos) en la cuál se mostraba los daños que causó Wall Mart en las comunidades en que se asentó en los EE.UU. de América.
- En el terreno judicial, se iniciaron tres vías de acción. Dos de ellas sin el resultado esperado y la tercera y última, que por sorteo fue asignada a un juzgado de menores.

Así también C.A.F.A.MAR ha elaborado un análisis particular de la instalación de Homecenter Easy y sus efectos en la Ciudad.⁸⁵

- **Desempleo:** Según datos de la Coordinadora de Actividades Mercantiles Empresarias (CAME) la cantidad de personas utilizadas por el comercio

⁸⁴ (C.A.F.A.Mar., 2007)

⁸⁵ (C.A.F.A.Mar., 2007)

disminuyó un 33,27 % entre 1991 y 1999, lo que alcanza a casi un millón de desocupados. (La población ocupada del sector comercial era en 1991 de 2.539.302 personas, luego del desembarco de las grandes cadenas a lo largo de los 90', en el año 2000 la población ocupada por el sector sólo llegó a 1.694.483). Esto demuestra que la instalación de un supermercado genera menos fuentes de trabajo que las que elimina en los comercios vecinos del nuevo establecimiento.

- **Destrucción del comercio local:** Como elefantes en un bazar, destruyen el comercio establecido en el lugar. ferreterías que crecieron con la ciudad y que son parte indisoluble de ella, donde por muchos años hombres de trabajo construyeron el corazón de su ciudad, son liquidados por empresas ambiciosas y gobiernos complacientes.

Una superficie de estas magnitudes hace que los pequeños comerciantes e industriales no puedan competir de igual a igual con ellos (ya que al comprar a gran escala productos en Oriente de baja calidad les permiten ofrecer precios finales inferiores, engañando al público con estos productos aparentemente baratos.), por lo que al no poder siquiera subsistir, deben bajar sus persianas, lo que deriva en una menor recaudación para el municipio, que desemboca en peores servicios públicos. En definitiva, destruye el entramado social y deja en los alrededores una zona desierta donde no subsiste ningún comercio.

- **Explotación:** Asimismo, estas grandes superficies suelen tener políticas de explotación con sus empleados a quienes se los hace trabajar, en algunos casos, hasta 14 horas diarias, 6 días a la semana. La amplitud horaria y el no cierre dominical obligan al comercio minorista a abrir sus puertas y de esta manera precarizar el empleo y ser esclavos de sus propio comercios.
- **Monopolio del Mercado:** En los últimos años, amparados en su amplia publicidad y ubicación de relevancia, han dejado incluso de ofrecer precios interesantes, ya que en varias oportunidades, se comprobó que en los comercios barriales los precios están hasta una 30 % más baratos que en los home centres e hipermercados. Particularmente C.A.F.A.MAR realizó un

testeo de 100 productos en los cuales en todos los casos la oferta barrial es mas conveniente. No es el caso de los artículos "Oferta" publicados que si como atractivo hacia el publico en general han estado a precios un poco mas baratos , pero hemos notado limitaciones de stock , falta de disponibilidad en determinados lugares geográficos y baja calidad.

2.1.4. GUERRA DE PRECIOS EN ARGENTINA

La reciente llegada del Sodimac, al país gaucho, generó los primeros enfrentamientos obligando a la competencia a defenderse. Las estrategias estas saliendo a relucir, ante la llegada de Sodimac quien hubo inaugurado su primer local en la localidad de San Martín, en la provincia de Buenos Aires, a pocos metros del "Easy Constituyentes", uno de los más estratégicos del grupo de Horst Paullmann. Frente a esta embestida, Easy publicó un catálogo de productos con rebajas exclusivas para esa sucursal. Esta actitud no sorprendió a los recién llegados, quienes le respondieron anunciando lo que será su agresiva política de precios, con la que pretenden empezar a morderle mercado a Easy. "Si un cliente encuentra un precio más bajo en otro local de la competencia, debe venir con esa información a vernos y le haremos un 10% de descuento sobre el precio más bajo"⁸⁶

La reacción a esta estrategia, no es recomendable una guerra de precios solo trae beneficios bajos, para las cadenas y por ende en muchos casos reducción de salarios, estrés a los trabajadores en todo nivel jerárquico, además que los mas perjudicados son los minoristas locales, ya que los grandes homecenter en su afán por lograr mayor participación en el mercado, deterioran la competitividad.

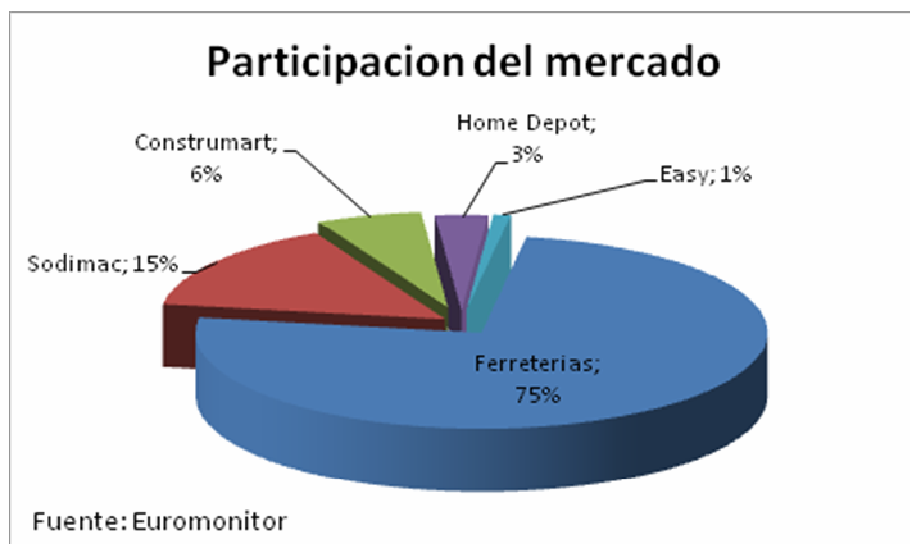
⁸⁶ Explica a Revista Fortuna el gerente general de Sodimac Argentina, Enrique Gundermann (Fortuna, 2008)

2.2. EXPERIENCIA CHILENA

2.2.1. RETAILING DE MEJORAMIENTO DEL HOGAR

Alrededor del 2001 mientras aún operaba Home Depot, Las ventas del sector de mejoramiento del hogar y materiales de construcción en ese país era de alrededor de US\$ 4000 millones en el 2001, donde el 25% del mercado pertenecía a los cuatro retailers más grandes de mejoramiento del hogar, siendo estos Sodimac (Homecenter, Constructor), Construmart, Home Depot e Easy. El 75% restante del mercado estaba compuesto por miles de ferreterías dispersas en los distintos barrios chilenos.

Gráfico N° 007: Participación del Mercado Ferretero Chileno, 2001



En este sentido, el nacimiento de estos mega retailers afectó la sobrevivencia de las pequeñas ferreterías de barrio porque los consumidores encontraron un mayor valor, surtido y bajo precio en los primeros, haciendo sus compras más fáciles y convenientes en un sólo lugar.

Sodimac Homecenter e Easy son mega retailers que ofrecen a los consumidores un amplio surtido de productos para el mejoramiento del hogar, reparaciones y también mercadería del hogar en general. Otros competidores importantes son Sodimac Constructor y Construmart, ambos caracterizados como grandes bodegas

que ofrecen principalmente materiales de construcción para firmas constructoras y profesionales. Entre los años 1998 y 2001 existía un único retailer extranjero operando en esta industria que era Home Depot, el cual ofrecía un amplio surtido de productos para el mejoramiento del hogar y actividades de “hágalo usted mismo”. Sin embargo, no proporcionaba artículos de decoración.

En octubre de 2001, Home Depot decide retirarse de Chile y vende sus acciones a Falabella, su socio local. Este último cambia el nombre a “Home Store” y realiza, a la vez, cambios en la oferta de productos de retail, redecorando la tienda e incrementando de esta forma las ganancias de la compañía.

En julio del 2003, Falabella (Home Store) se fusiona con Sodimac S.A. logrando consolidarse como el segundo holding más importante de este país. Y uno de los más representativos de América Latina.

La gran cobertura que tiene Sodimac Homecenter en Chile, el poder de negociación con los proveedores, la fuerte orientación al cliente, tiendas atractivas y acogedoras, y una gran variedad de productos a excelentes precios, crean una barrera para los posibles entrantes, debido al posicionamiento que ha logrado en la mente de los consumidores y en el mercado al cual va dirigido, y a sus excelentes relaciones con los distintos actores, tales como, competidores; proveedores; y clientes finales.

Uno de los grandes desafíos que tuvo que enfrentar Sodimac Homecenter fue la entrada del número uno a nivel mundial, Home Depot, pero Sodimac Homecenter pudo prever esta situación y supo adaptarse a los cambios en el mercado. La competencia fue dura, pero finalmente Sodimac logró crecer como empresa y fortalecer su imagen ante los consumidores. Esto responde fuertemente a la naturaleza del mercado chileno, que es capaz de aprender y responder a los estímulos externos, adaptando este aprendizaje al mercado y a la cultura imperante.

2.2.2. ¿POR QUÉ SALIÓ HOME DEPOT DEL MERCADO CHILENO?

Home Depot entró al mercado chileno con su primera tienda el 28 de agosto de 1998, asegurando que ganaría dentro del sector de mejoramiento del hogar. Home Depot vendía un surtido amplio de materiales, herramientas y accesorios para la construcción y reparación del hogar a precios competitivos. En términos del mercado estadounidense, éste se encuentra altamente fragmentado, donde las 10 mayores empresas solo cuentan con un 16% de la participación de mercado (Home Depot tuvo mayor participación de mercado: 8%).

La estrategia que presentó Home Depot fue directa, proporcionó precios bajos, un amplio surtido de mercadería y un alto servicio. Además, Home Depot hasta hoy viene apuntando al segmento “hágalo usted mismo” - DIY⁸⁷. Los clientes principales de Home Depot en USA y Canadá son consumidores DIY (70%), constructores y profesionales de la construcción (15%), y público general (15%).

Con respecto a su proceso de internacionalización, Home Depot comenzó inicialmente en Canadá en 1994, luego en Chile en 1998, Argentina en 1999 y México en 2001. Home Depot obtuvo un 36% de participación del mercado Canadiense en tres años (1997-2000). De este modo, dados los buenos resultados obtenidos en Canadá, Home Depot estaba convencido de que tendría éxito en Chile. Una de las principales razones para elegir a Chile como su segundo mercado internacional, y primero fuera de Norte América fue que encontró que Chile tenía el mercado DIY más desarrollado de Latino América, una economía estable, un alto nivel de educación, y un gobierno que apoya la inversión extranjera. Los dueños (Marcus y Black) creyeron que la industria del retail en Estados Unidos y Canadá había sido influenciada gratamente por su compañía y pensaron que pasaría lo mismo en Chile. Además, ellos pensaron que la misma ventaja competitiva les resultaría en Chile, por lo que muy pronto Home Depot dominaría el mercado (debido a sus precios bajos y excelente calidad de servicio).

⁸⁷ DIY: Do It Yourself - Hágalo Usted mismo

Por lo tanto, el objetivo era implementar el mismo formato, es decir, surtido, precios bajos y un excelente servicio al cliente.

Para entrar a Chile, Home Depot decidió asociarse con la empresa chilena Falabella, la cual tiene más de 50 años de experiencia en retailing. Así, Home Depot era dueño del 66,66% de la sociedad y Falabella del 33,33%.

Sin embargo, después de tres años de operar en el mercado, los resultados no eran en lo absoluto lo que ellos esperaban. Home Depot en Chile tuvo pérdidas enormes. Por ejemplo, en el año 2001 tuvo pérdidas de \$658,4 millones, lo cual era un 149% más que en igual período del año 2000⁸⁸. Estos malos resultados se atribuían a la situación recesiva del país, a pesar de que su competidor (Sodimac) había obtenido crecimiento en ventas y utilidades en el mismo periodo. Esto llevó a Home Depot a retirarse definitivamente del mercado chileno el 25 de Octubre del 2001 y, además, en el mismo período, decide salirse del mercado argentino. Las operaciones en Chile fueron vendidas a su socio Falabella SAIC en Enero del 2002 y en Argentina fueron vendidas a los dueños de Easy (CENCOSUD).

Después de la reseña anterior se puede inferir que Home Depot realizó un Joint Venture con una firma de retail local, pero no dejó al socio local interferir. Home Depot no escucho a Falabella, la cual era una firma de muy larga historia y muy respetada en el mercado chileno. Falabella estuvo muy disconforme con la performance de Home Depot y trató muchas veces de participar en sus decisiones estratégicas, pero sin ningún resultado.

Por otro lado, se puede mencionar que los proveedores de la mejor mercadería para el hogar concluyeron que Home Depot no era el gran jugador que se había predicho y por lo tanto le ofrecían altos precios y condiciones desfavorables a Home Depot en comparación con Homecenter Sodimac. Aún cuando Home Depot pagaba a tiempo a sus proveedores, nunca fue capaz de vender grandes volúmenes (suficientes para obtener las mejores condiciones de compra), por lo tanto, se concluye que nunca se ajustó a las normas de los proveedores. Por otro

⁸⁸ (Álvarez Viveros, Carrasco Hermosilla, & Ochoa Fajardo, 2003)

lado, Homecenter manifestaba que podía importar cualquier cosa desde los Estados Unidos. Sin embargo, en realidad esto no es fácil y toma, al menos, 60 días. Como resultado de esto, tuvieron una falta de stock considerable y no pudieron proveer a grandes proyectos de construcción.

También es importante destacar que los ejecutivos de Home Depot en Chile, no percibieron las normas institucionales en este nuevo mercado. Además, las características y conductas de los altos ejecutivos de Home Depot no se ajustaron para nada con las normas basadas en la sociedad de la comunidad de los negocios en Chile, que se relaciona con la conducta propia de los ejecutivos de las grandes firmas.

Además los ejecutivos de Home Depot no eran muy respetados por la comunidad de negocios en general, ni por los proveedores, ni por los competidores, debido a su bajo entorno educacional y social y estilo de vida, el cual no se consideraba propio en Chile.

Por ejemplo, las compañías internacionales tienden a colocar en las posiciones altas, personas que poseen un nivel social cultural menor que sus pares en Chile. Debido a que el tamaño de los mercados en Chile es mucho más pequeño, los ejecutivos traídos por estas firmas son, generalmente, gerentes de tienda de una ciudad grande de Estados Unidos con un nivel social mucho menor que un alto gerente en Chile. Estas personas pasan por un tiempo difícil, integrándose social y culturalmente a la sociedad y realidad chilena.

En forma adicional Home Depot llegó a Chile con una mentalidad un tanto presuntuosa, pensando que su fuente de ventaja competitiva iba a ser exitosa, pero sin reconocer que existían también una firma similar a Home Depot que estaba trabajando en su propio mercado y con una fuerza mucho más enraizada en Chile, donde dicho competidor era Sodimac.

Sodimac fue un competidor muy duro para Home Depot en Chile. Cuando Home Depot anunció su intención de comenzar a operar en Chile, Sodimac desarrolló e implementó un plan estratégico agresivo para fortalecer su posición en Chile. Para

este efecto contrató nuevos ejecutivos, varios de ellos con mucha experiencia en retailing; implementó un nuevo sistema logístico de distribución; ofreció tarjetas de crédito a consumidores; e implementó un sistema de capacitación a todos sus empleados. Adicionalmente, continuó con la estrategia de expansión de tiendas y abrió una tienda cerca de cada tienda de Home Depot.

Se puede concluir que Home Depot careció de éxito por las siguientes dos razones: los directivos carecían de capacidad para funcionar en el mercado chileno y tenía una fuerte competencia local.

Con respecto a la carencia de conocimiento de los directivos de las normas locales, el problema fundamental de Home Depot en Chile fue que quiso imponer un formato estándar de venta de retail, sin hacerle ninguna modificación. El problema se debía a la carencia de conocimiento de la cultura chilena por parte del grupo de gerencia de la subsidiaria de Home Depot en Chile, por ejemplo, falto realizar un estudio del mercado chileno con el fin de conocer las necesidades y requerimientos de los consumidores en este mercado. Esto concuerda con la teoría analizado en la literatura sobre la distancia psicológica.

Home Depot es un experto en retail, pero tenía poco conocimiento de la cultura y de las preferencias de los consumidores chilenos, este es un factor muy importante que deben tener en cuenta los retailers durante su internacionalización, los ejecutivos de Home Depot tomaron el know how aprendido en EE.UU. y lo aplicaron en Chile sin hacerle ninguna adaptación. El hecho de ser norteamericanos no tiene nada que ver con su fracaso, ya que otras compañías americanas han triunfado en Chile.

El formato de Home Depot no sufrió un proceso de adaptación a la realidad chilena aún cuando Chile tiene una cultura diferente a la de Estados Unidos, lo cual representó posteriormente un error clave al no considerar las diferencias culturales existentes. Home Depot es una compañía número uno en el mundo, tiene un gran conocimiento sobre logística y un manejo del negocio en su totalidad. Sin embargo, no consideró las características del mercado chileno y no consideró al cliente como el intangible más importante de la organización.

Otra razón de dicho fracaso tuvo relación con la fuerte competencia que existe dentro del mercado de “home improvement”. Los retailers de home improvement se prepararon para la llegada de Home Depot, y procuraban no solamente consolidar aún más su funcionamiento en las normas basadas en la sociedad, sino que también aprender de lo acertado de Home Depot, como también de los errores cometidos durante su estadía en Chile.

2.2.3. ¿CUÁL HA SIDO LA FÓRMULA PARA ALEJAR LA COMPETENCIA EXTRANJERA?

Frente a la amenaza internacional, los retailers chilenos han fortalecido sus relaciones con proveedores y consumidores chilenos, y se han establecido como organizaciones legitimadas debido a su buen conocimiento del mercado. Estas empresas son administradas y lideradas por profesionales chilenos que son reconocidos y valorados por la comunidad local, lo que les ha permitido enfrentar eficientemente a la competencia extranjera mediante una peculiar estrategia – la observación e imitación de sus mejores prácticas, adicionando el toque local de conocimiento del mercado. Esta fórmula ha sido exitosa para la mayoría de las industrias de retail en Chile y ha resultado en una mayor oferta de productos y servicios para el consumidor chileno.⁸⁹

Como resultado de las estrategias defensivas, los retailers chilenos actualmente dominan el mercado local. La industria de retail chileno se caracteriza por estar constituida en su mayoría por empresas locales.

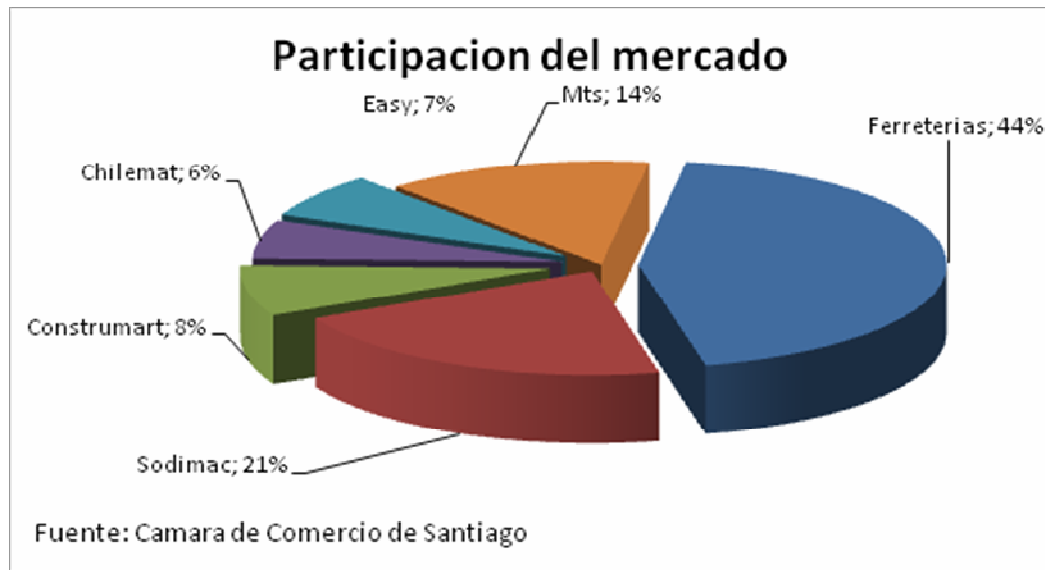
Una última consecuencia derivada de las acciones defensivas de los retailers chilenos es la mayor eficiencia logística, e incorporación cada vez mayor de productos y servicios para satisfacer al consumidor. Como ejemplo, los supermercados e hipermercados han incorporado en sus ofertas de productos artículos de jardinería, camping, e incluso muebles. Las tiendas de departamento han incorporado en sus tiendas secciones de libros, salones de belleza, agencias

⁸⁹ (Bianchi, 2004)

de turismo, y cafeterías. Y todos los retailers cuentan con una tarjeta de crédito corporativa.

De este modo el mercado ferretero chileno esta conformado por empresas locales quedando repartido el mercado de la siguiente manera:

Gráfico N° 008: Participación del mercado ferretero chileno, 2006



En el 2006 la participación de las empresas del mercado ferretero estuvo encabezada por las pequeñas empresas - no asociadas - con un 44%, seguida por Sodimac quien es la Mayor empresa de este sector.

Entre el 44% restante de la participación de mercado de las tiendas de especialidad de la construcción, se destaca “FERRETERÍA O’HIGGINS”.

Esta ferretería es una empresa familiar enfocada al rubro industrial donde se integran más de 150 marcas importadas y otras 80 del mercado nacional.

El mercado chileno viene atravesando revolución tras revolución en este sector que actualmente es uno de los más dinámicos y estables de esta economía. A

continuación vamos a presentar las principales cadenas de ferreteros de este sector que se tuvieron que unir para hacer frente a los grandes homecenter⁹⁰.

⁹⁰ Sodimac y Home Depot (quien se retiro de este mercado en el 2001)

2.2.4. NACIMIENTO DE CONSTRUMART

Entretanto, quienes quedaron fuera del proyecto comenzaron a unirse porque el mercado estaba cambiando: Los grandes formatos ya eran una realidad. En 1998 llegó Home Depot, nacieron grandes hipermercados y Sodimac se fortaleció. En este escenario nació Construmart tras la unión de las grandes familias ferreteras Chicharro, Eguiguren y Corbella.

En Construmart, ven en la especialización su oportunidad de crecer, ya que - señalan- el mercado es cada vez más exigente y sofisticado. Por ahora, ésa será su estrategia.

2.2.5. ALIANZA DE PYMES FERRETERAS⁹¹

A la par Pymes ferreteras también empezaron a formar alianzas, Chilemat y MTS son ejemplo de ello, con un crecimiento en ventas de 13%. La alta fragmentación del mercado da espacio para que las empresas sigan desarrollándose. Para Luis Araya⁹² "Las ferreterías no asociadas tienen un mal pronóstico, porque no tienen tamaño y carecen de información, lo que las hace muy vulnerables"

En tanto, José Pedro Varela⁹³, cree que las ferreterías tendrán que mantenerse "muy unidas" buscando sinergias entre ellas "y, lo que es más difícil aún, compatibilizar las decisiones de corto plazo con las estrategias de largo plazo, que son las que les darán permanencia". Y como "la unión hace la fuerza", los ferreteros optaron por modernizarse y ofrecer mejores precios para hacer frente a un mercado que "es cada vez más agresivo y competitivo", "Los homecenters nos obligan a especializarnos y ser mejores vendedores de los productos que conocemos".

⁹¹ (Economía y Negocios online, 2008)

⁹² Subgerente de Chilemat.

⁹³ Gerente general de MTS

2.2.6. MTS: MODELO DE PYMES FERRETERAS

La empresa de materiales para la construcción MTS es el modelo más exitoso de asociatividad que hoy existe en Chile. Creada en 1994 ante la inminente llegada a Chile de los grandes formatos (homecenters, hipermercados, multi-tiendas). De US\$ 62 millones a US\$ 600 millones en ventas⁹⁴ y del octavo pasó al segundo lugar del mercado. Ahora piensan exportar la idea a Colombia y Perú.⁹⁵

Su fórmula de negocios, que varios sectores han tratado de replicar, fue simple desde el inicio: “Igualdad en la mesa directiva sin importar el tamaño o la cantidad de locales que tuviera cada socio”.

Esta paridad permitió a los pequeños ferreteros unir sus fuerzas con un solo objetivo: Enfrentar la gran competencia que se avecinaba -a principios de los '90- con la llegada de los grandes formatos.

Era 1993 y el análisis que Gonzalo Corcés y José Antonio López⁹⁶ hicieron sobre el futuro fue drástico. Con el arribo de los grandes y sin un gran volumen de compra, las pequeñas ferreterías -la mayoría con un promedio de dos locales- estaban destinadas a desaparecer. De hecho, de las más de 3.000 compañías que se llegaron a contabilizar por esos años, hoy apenas existen 600 y la tendencia es a la concentración.

Ello en todo caso no preocupa hoy a los asociados. MTS -que maneja entre el 16% y 18% del mercado- tiene el poder de compra para enfrentar a la empresa de los Solari, Cúneo y Del Río o a Easy de Horst Paulmann. Tanto así que su plan es mucho más ambicioso: Exportar el modelo e ir a competirles a los grandes en tierras extranjeras, aprovechando su “know how” y la atomización que existe en Perú y Colombia, países donde el formato de homecenters ha calado hondo.

⁹⁴ Ventas en el año 2006

⁹⁵ (Mellado, 2006)

⁹⁶ Dueños de Punto Maestro y La Campana respectivamente

A. Reseña Histórica

Cuando la dupla de españoles Corcés y López decidieron crear un modelo de asociatividad de los ferreteros, en compañía de otros tres amigos se dieron a la tarea de recorrer todo Chile buscando al ferretero que reflejara la filosofía del nuevo modelo: Empresa familiar, con varios años en el negocio y con un legado patrimonial basado sólo en la ferretería. Una empresa con dos o tres locales no podía entrar a las ligas mayores en forma individual⁹⁷

Por eso se dio vida a MTS. En una pequeña casa ubicada en calle La Gloria en Las Condes se instalaron cinco faxes. El 26 de julio de 1994 llegó la primera factura de la ferretería Andina de Los Andes. El concepto pensado por los fundadores comenzó a tomar forma: MTS se transformó en un punto de reunión de clientes, proveedores y distribuidores, a través del cual se canalizaban las necesidades. Un vendedor ya no recorría una a una las ferreterías para mostrar su producto. Por el contrario, se contactaba con un ejecutivo de MTS, el que luego informaba a los asociados que si bien tenían a MTS como un paraguas seguían trabajando con su propia marca.

El inicio fue lento porque los proveedores no creyeron en la iniciativa. "Juntar a tantos competidores bajo un mismo techo es de locos", decían. Tanto que una gran empresa de cubiertas para techos tenía un pedido por \$ 100 millones pero solicitó el aval personal de los socios, recuerda uno de los fundadores. Tras una breve reunión, la compañía se convenció de la iniciativa y dio el vamos a la compra.

El crecimiento de la sociedad fue explosivo: Todos los softwares que compraba para atender las demandas quedaban chicos a los pocos meses. "El éxito lo empezamos a ver rápido. Tuvimos más problemas organizacionales que de ventas.

⁹⁷ Corces: Gerente General de Punto Maestro

Los primeros cinco años fueron de mucho trabajo y de conocimiento de los socios porque la confianza se fue ganando poco a poco."⁹⁸

El consultor Marcos Lima⁹⁹ señala que la fórmula basada en la confianza y asociatividad es muy difícil de encontrar en Chile, mezclada además con la libertad para atender al cliente con las particularidades de cada socio, de cada ciudad y de cada estilo de gestión. "Están aprovechando las economías de escala y de ámbito de manera adecuada tratando de mantener el individualismo propio del sector".

B. Cambio Generacional

El directorio aprobó unánimemente modificar la política de igualdad -que permitió el crecimiento de la firma-, para dar cabida a los cambios y con ello a las nuevas generaciones que se han hecho cargo de las empresas. Todos los socios de MTS son compañías familiares que llevan varios años en el rubro. Por ejemplo, en Iquique está Lonza con 104 años de vida; mientras que en Santiago, Construplaza ya va en la tercera generación.

Los jóvenes dueños buscan crecer y multiplicar el valor patrimonial de la familia. Sin embargo, el esquema de paridad del modelo no incentivaba a los socios a levantar locales o dar un valor agregado a sus ferreterías a través de MTS. Por eso, se crearon acciones serie B para retribuir el aporte que cada integrante hace de acuerdo a su propia velocidad de expansión. "Con las acciones serie A (paridad) los esfuerzos de los más grandes se diluían y como las nuevas generaciones entran al negocio y visualizan que hay un fuerte potencial de crecimiento, entonces, se optó por reformular la organicidad de MTS", señala Azcona.

La nueva estructura dará a la compañía un potencial insospechado de expansión, piensan en MTS. Si en doce años los socios ferreteros multiplicaron por diez las

⁹⁸ Corces: también Presidente de MTS

⁹⁹ Marcos Lima (1969- hoy) Consultor, Copper Man of the Year en el 2000

ventas con un "uniforme apretado", como grafica el ejecutivo, ahora con todas las posibilidades de desarrollo que da el retail (marketing, capacidad logística y uso de tecnología) más el gran poder de compra de MTS, las posibilidades de crecer son "agresivas", agrega Azcona.

2.2.6.1. CHILEMAT

Del mismo modo ante esta situación Chilemat se inspiró en el modelo de MTS y reunió a 85 ferreteros a nivel nacional. Ya ha pasado más de una década y este proyecto, que fue concebido y fundado por dieciocho ferreteros, que hoy suman 52 asociados, se ha consolidado definitivamente frente al mercado, sus pares y sus clientes. Piezas fundamentales de este proceso ha sido el trabajo constante de la administración de la cadena, liderada por Hernán Cornú, y el permanente apoyo del Directorio de la compañía.¹⁰⁰

A. Reseña Histórica

Chilemat S.A. es una agrupación de ferreteros que nació a partir del anuncio de la llegada de los grandes operadores mundiales del rubro y que provoca por primera vez la unión de la industria ferretera bajo un mismo proyecto donde todos participan como accionistas igualitarios, con la finalidad de generar economías de escala en la adquisición de productos y proporcionar un servicio y asesoría integral en las distintas áreas de desempeño de las ferreterías. La Sociedad se constituyó en Santiago por escritura pública con fecha 16 de enero de 1995.

Chilemat S.A. opera con una amplia red de proveedores, actuando como intermediario en las compras de sus asociados, por lo cual sus clientes son las ferreterías asociadas a la cadena. La Sociedad obtiene un financiamiento de los aportes y comisiones de los socios y comisiones de los proveedores, todo ello destinado a cubrir los gastos de administración.

En Chilemat, además, apuestan por modernizar sus locales, para lo cual esperan remodelar, al menos, dos tiendas al mes. "También queremos aportar a la gestión de nuestros locales asociados con tecnología y transparencia de información, dando todo para que puedan competir"¹⁰¹.

¹⁰⁰ (Chilemat, 2008)

¹⁰¹ Luis Araya

B. Elementos para conseguir la consolidación de las Pymes¹⁰²

Enrique Rodríguez, presidente del directorio de Chilemat, en busca de conseguir la consolidación pyme propone poner énfasis en los siguientes elementos:

- **Primero:** Asociatividad

El instrumento de fomento más exitoso disponible, pero que lamentablemente opera en forma limitada en una parte reducida del mercado, la única forma de sobrevivir es generando volumen, creciendo en lo principal, manteniendo las características de una pyme. Esto permite dar valor agregado a través de cosas como la atención y el servicio, algo que los clientes, sin importar el rubro, buscan con avidez en un mundo donde la cordialidad parece ser un lujo cada vez más escaso.

- **Segundo:** Innovación.

Es necesario crear acciones que garanticen en el tiempo valor agregado, además de ingresos, empleos y conocimiento, esto será dado por la creatividad y el riesgo. Los empresarios y dueños de pymes deben ser capaces de fidelizar a sus clientes y proveedores no sólo con una buena gestión y transparencia al momento del intercambio comercial, sino que también a través de la invención de instancias que sirvan para compartir y afianzar lazos. La inversión requiere entonces de una planificación a largo plazo, dejando de lado los intereses individuales, y apostando por un trabajo conjunto, donde todos ganan.

- **Tercero:** Profesionalización de los recursos humanos

Una de las formas más inteligentes de reinvertir ganancias en una pyme es a través de la capacitación constante de sus empleados y directivos. Un personal entrenado puede tomar parte de la actividad económica y contribuir

¹⁰² (Rodríguez, 2006)

en el desarrollo real de la empresa. Hay que innovar con valentía. ¿Por qué no utilizar a los mismos profesionales para que compartan conocimientos con sus compañeros? ¿Por qué no organizar reuniones de trabajo donde se analicen casos de éxito nacionales y extranjeros? ¿Por qué no invitar a un académico para que muestre una visión diferente, que nos ayude a dar un salto hacia delante en la forma que trabajamos?

- **Cuarto: Lealtad**

Aunque seamos más chicos, no tengamos locales enormes con luces de neón en la entrada y nos haya costado que algunas personas creyeran en nuestro proyecto, debemos actuar con transparencia y honestidad. Y es que mientras nos enfocamos en el proceso de posicionar la marca en el mercado y frente a los clientes, nuestra única carta de presentación está compuesta por nuestro nombre, experiencia y cualidades como gestores. Hay que comprender que la lealtad hacia los que nos rodean es imperativa y tiene que verse reflejada en cada una de nuestras acciones, porque el compromiso va más allá todavía.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Finalmente se puede afirmar que a nivel Latinoamericano, Chile es el país que mayoritariamente ha desarrollado este tema, A nivel local se está consolidando cada vez y no solo eso sino que está internacionalizándose exitosamente en el exterior como es el caso de Colombia, Argentina y Perú.

El sector pyme chileno ha sabido confrontar a grandes homecenters locales (Easy, Sodimac), así como en su tiempo a Home Depot. De este modo han hecho del país vecino muy competitivo e incluso se está considerando exportar estas ideas (asociatividad de Pymes) a países donde retailers del mismo país están incursionando.

2.3. RETAILING EN EL PERÚ

2.3.1. ACTIVIDAD COMERCIAL

Actualmente el sector comercio tiene aún un gran potencial para desarrollar en el Perú, lo cual consolidará el crecimiento económico del país en el largo plazo. Según el BCRP, el sector comercio representa el 14.6% del PBI global con un aporte de 1.5 puntos porcentuales al crecimiento del PBI en el 2007, que fue de 8.4%. Así mismo se puede apreciar en el Cuadro N°005 que la variación en el PBI se duplicó en este sector (de 5.8% en el 2004 a primer trimestre del 2008 se tuvo 10.6%, sin duda es notable el auge que está consiguiendo este sector, que sin duda es uno de los que posee mayor crecimiento, después de construcción.

Cuadro N° 005

Perú: Producto Bruto Interno por sectores

PRODUCTO BRUTO INTERNO (Variaciones porcentuales anuales)						
	2004	2005	2006	2007		
				I Trim.	Año	I Trim.
Agropecuaria	0,2	4,8	7,4	8,3	3,1	2,2
Agrícola	-3,2	4,0	8,3	7,2	2,1	2,2
Pecuaria	2,0	6,6	7,6	9,9	4,7	2,3
Pesca	30,7	3,2	2,4	16,7	6,9	0,0
Minería e hidrocarburos	5,3	8,4	1,4	-1,6	2,1	6,2
Minería metálica	5,1	7,3	1,1	-2,7	1,7	6,6
Hidrocarburos	7,1	23,4	5,7	10,6	6,5	2,0
Manufactura	7,7	7,2	7,4	9,2	10,6	10,0
Procesadores de recursos primarios	8,0	3,9	4,1	-1,1	-0,5	12,1
Industria no primaria	7,6	8,2	8,3	11,2	12,9	9,6
Electricidad y agua	4,5	5,6	6,9	8,1	8,4	9,2
Construcción	4,7	8,4	14,8	8,9	16,5	18,7
Comercio	5,8	6,3	11,1	13,0	10,5	10,6
Otros servicios	4,8	6,8	6,8	8,8	9,1	9,2
PBI	5,1	6,7	7,6	8,8	9,0	9,3
Producción de sectores primarios	4,0	5,8	4,5	3,3	2,3	5,2
Producción de sectores no primarios	5,2	6,8	8,5	10,2	10,8	10,2

Fuente: BCRP

Esto se debería principalmente a la alta influencia de la demanda interna sobre la actividad comercial, el aumento de las importaciones de bienes de consumo duradero como artefactos eléctricos, automóviles, motocicletas y otros artículos. El

acceso a crédito por parte de los consumidores también es uno de los factores que jugarán a favor del desarrollo del comercio; por ello, se registrarían mayores compras en supermercados, centros comerciales, grandes ferreterías y tiendas por departamento.

El consumo y la demanda se incrementan en la medida que sube el ingreso familiar. Aunque las remuneraciones se encuentran estancadas desde hace años, el empleo ha crecido tanto a nivel de Lima Metropolitana como en el resto del país. El ingreso familiar se ha incrementado debido a que ahora ha aumentado los miembros del hogar que laboran. De este modo, las estimaciones del ingreso familiar promedio en Lima Metropolitana serían de US\$ 602, mientras que el año anterior fue de US\$ 558.¹⁰³

Juan Manuel Benites, jefe del CIE de la CCL, dijo que el nivel de ingreso familiar está aumentando significativamente, puesto que en el período 1996 – 2000 el PBI tuvo una variación de 3.4%, mientras que la variación del ingreso familiar fue de - 37.5%; en tanto en el período 2001 – 2007, la variación del PBI sería de 49.3% y el ingreso familiar de 50.3%.

Este incremento tiene como consecuencia que nuevas familias, sobre todo de los sectores socio económicos C y D, hagan uso de los supermercados, quienes explican al rededor del 61% del total. “El acceso a supermercados ya no es exclusividad de los niveles socio económicos A y B”, señaló.

Al haber esta demanda por los supermercados, ha tenido efecto sobre sus ventas, las cuales se estiman tendrán ventas al cierre de este año por US\$ 1,539 millones. Mientras que el año anterior registraron ventas por US\$ 1,350 millones.

Esta demanda también está generando la expansión de este formato hacia las provincias. De este modo, existen proyectos en Chiclayo (Mall Perú, Falabella y Urbi Propiedades); Trujillo (Urbi Propiedades, Falabella, Ripley y Mall Plaza); Lima y Callao (la asociación conformada por Parque Arauco, Wiese y R Wright; Jockey

¹⁰³ Centro de Investigación Empresarial (CIE) de la Cámara de Comercio de Lima, 2008
Ver Anexo 025: Ingreso Familiar Promedio en Lima Metropolitana

Plaza Shopping Center; Plaza San Miguel; Urbi Propiedades; Grupo Brescia; Falabella; Wong; Inversiones Alfa. En Arequipa hay proyectos con las compañías Parque Arauco y Wiese; Inversiones Alfa (Falabella, Ripley, Mall Plaza y el Grupo Gloria; Maestro Ace Home Center).¹⁰⁴

2.3.2. MERCADO MINORISTA PERUANO

En el caso peruano el sector retail local aun esta en pañales, tras la venta del 100% de acciones de E. Wong a la chilena Cencosud la presencia del retail local sufrió una baja considerable, por su parte Supermercados Peruanos, sigue en expansión operando bajo diferentes marcas y formatos.

Desde los 90' grandes retailers modernos están impulsando inversiones en nuestro país es así que por presencia de la demanda insatisfecha, del crecimiento económico y la mejora del modo de vida en sectores económicos pujantes como el medio y medio bajo del territorio, hacen que de alguna manera los inversionistas nos vean como un mercado atractivo. Y así lo esta siendo, éste dinamismo es impulsado por el fuerte crecimiento de las ventas de las cadenas durante los últimos años y la creciente competencia entre los distintos formatos.

La inversión actual en el desarrollo y modernización del comercio minorista en Lima Metropolitana es la mayor desde el periodo 1994-1998. A diferencia de aquel periodo, hoy existe un mayor número de operadores implicados (inclusive en rubros nuevos, como home centers), así como una apuesta decidida por los grandes mercados de los conos de Lima y por los grandes formatos (centros comerciales e hipermercados).

En lima estos proyectos representan inversiones por 70 millones de dólares en el corto plazo¹⁰⁵. Asimismo, continúan adquiriendo terrenos en las diversas zonas de crecimiento demográfico, con la intención de estar preparadas para futuras expansiones. No solo en la capital sino en Arequipa, Cajamarca, Chiclayo, Piura y

¹⁰⁴ Ver Anexo 013: Mapa de Inversiones 2008-2010

¹⁰⁵ (Apoyo, 2008)

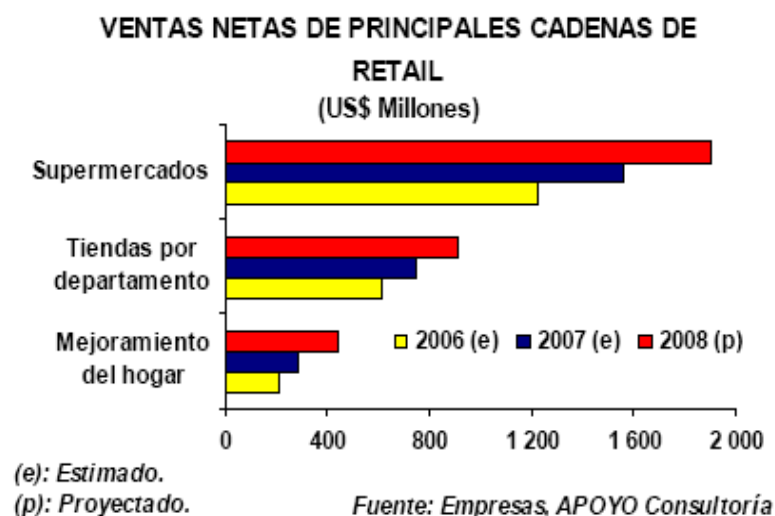
Trujillo, básicamente por el crecimiento económico que revelen estos departamentos, Así mismo Falabella esta considerando abrir un Mall en Cusco.

Aunque los niveles de penetración del retail moderno aún continúan bajos debido a que en muchos departamentos la participación es nula y en los mencionados adelante es mínima.

En el formato fármaco se puede resaltar a INKAFARMA, FASA, Boticas BTL, como ejemplos retails exitosos. Estas empresas han ingresado de manera independiente a lo largo y ancho de nuestro territorio, están presentes en los Malls que se han ido aperturando y en los proyectos de Malls que se pretender inaugurar. Las ventas netas de las principales cadenas de supermercados, tiendas por departamento y farmacias registraron un crecimiento acumulado de 83% entre el 2000 y el 2004 (cerca de 1.800 millones de dólares en el 2004).¹⁰⁶

Asimismo se había pronosticado crecimiento destacable en este sector como podemos apreciar en el siguiente gráfico, el cual se elaboró considerando los planes agresivos de expansión de varias cadenas en estos rubros y en otros como Homecenters, electrodomésticos, cines y fast food, tanto en Lima como en provincias. El cual no escapa de la realidad actual.

Gráfico N° 009



¹⁰⁶ (Apoyo, 2008)

Debemos resaltar que se ha dado a Lima prioridad que “representa el 70% de la riqueza nacional”¹⁰⁷ para seguir creciendo en este sector. Sin embargo, se esta considerando las provincias con mayor grado de consumo, como son Chiclayo, Cusco, porque son nuevos mercados y existe demanda insatisfecha. Es así que el ingreso de Tottus en los conos este y sur de la Capital -donde no existen cadenas aún- se entiende como parte de una estrategia de posicionamiento en mercados potenciales desatendidos. Aun así sabemos que todo mercado tiende a saturarse si añadimos mas en una misma economía esta en el largo plazo colapsaría y una buena salida seria la internacionalización, diferenciación etc. En el caso de los supermercados, la apertura de nuevos locales en algunas zonas de Lima ha implicado cierta "canibalización" entre los operadores presentes, inclusive, entre los locales cercanos de un mismo operador.

Cada cierto tiempo el sector es movido por noticias acerca del posible ingreso de nuevos operadores extranjeros. Se habla del posible ingreso de Walt-Mart debido a que este patentó sus marcas a principios de este año, así también se especula que el grupo Gigante hacer su ingreso, incluso de la francesa Carrefour. Sin embargo, lo único tangible es el ingreso de los retails chilenos quienes están extendiendo sus negocios principalmente a los mercados de Argentina, Colombia y Perú. Este es el caso de Sodimac, como parte de las operaciones del grupo Falabella en el Perú, y de Casa & Ideas, cadena de artículos para el hogar y pequeños muebles.

¹⁰⁷ (Arellano & Garrido Lecca, 2006)

2.3.3. RETAIL, MERCADO MINORISTA Y PRACTICAS DECISORIAS DE LOS CLIENTES

El crecimiento de los canales modernos de comercialización minorista afecta de manera directa el desempeño y viabilidad de los canales tradicionales de comercialización y distribución, como las bodegas, puestos de mercado, galerías comerciales, ferreterías, farmacias, etc.

Según el Perfil de la Bodega y el Bodeguero, sólo 18% de los bodegueros de Lima Metropolitana considera a los supermercados como parte de sus principales competidores, mientras que 73% y 48% de estos bodegueros sí considera que lo son las otras bodegas y puestos de mercado, respectivamente.¹⁰⁸

Así mismo según un estudio realizado por la investigadora de mercados CCR¹⁰⁹, cada vez es más complejo conseguir la fidelidad de los compradores. Puesto que el consumidor, hoy más exigente e informado, es propenso a comprar y probar nuevos productos, y a tomar diferentes actitudes frente a lo que le ofrece el mercado.

En ese sentido, señala el informe, se ha librado una sigilosa batalla entre detallistas modernos (autoservicios, tiendas por departamentos, etc.) y tradicionales (bodegas, puestos de mercados, ferreterías, etc.) por ver quién consigue atraer y/o mantener a dicho comprador.

Por un lado las cadenas de autoservicios y tiendas por departamentos están haciendo grandes esfuerzos por captar mayor cantidad de público ofreciendo mejores precios, nuevos servicios, acceso al crédito (tarjetas de crédito) o inclusive lanzando nuevos formatos de tiendas, todo con el fin de hacer sentir bien al consumidor.

¹⁰⁸ (Apoyo, 2005)

¹⁰⁹ (CCR - Corporación de Compañías de Research, 2005)

Muchos de los detallistas tradicionales se están organizando de diferentes maneras (centrales de compra, mercados modernos o remozados, etc.) para poder ofrecer similares ventajas a las ofrecidas por los canales modernos y así asegurar su posición en el futuro. Sin embargo, pese a los esfuerzos de los canales tradicionales y los modernos, el consumidor, es quien finalmente decide, sobre el canal de venta que mejor le conviene según sus necesidades.

En el caso de Lima según se desprende del estudio de CCR, el 53% de los limeños prefiere comprar sus abarrotes en puestos de mercados, (55% mujeres). Entre las principales razones están la "cercanía al hogar" (67%) y "mejores precios" (50%). El segundo lugar de compra de abarrotes son los autoservicios con 32%, predominando el público de los niveles socioeconómicos A y B, que suelen adquirir abarrotes por un período más prolongado (semanal, quincenal e inclusive mensual). En tercer lugar, el 15% de los limeños acuden a las bodegas, mostrando cómo éstas tienen bastante terreno por recuperar.

"Probablemente, este canal se haya afianzado como el canal para las compras de emergencia en este rubro. Esto puede marcar la pauta para que las bodegas piensen en posibilidad de buscar especializaciones en su actividad, como ya ha sucedido en otros países", acota el informe.

2.3.4. MERCADO FERRETERO PERUANO

El mercado ferretero esta representado por las unidades comerciales (grandes cadenas de mejoramiento del hogar, ferreterías y cadenas de minoristas), proveedores/fabricantes, distribuidores y clientes.



Elaboración propia

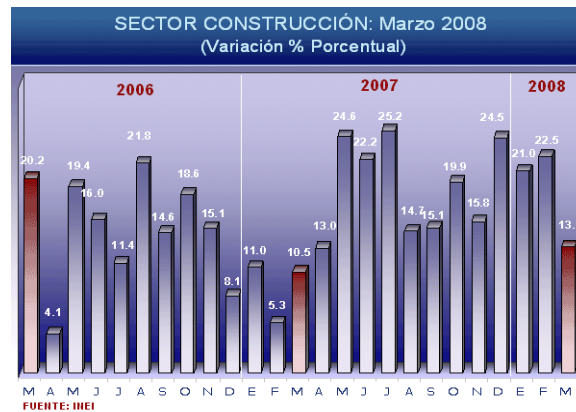
Este mercado tiene pendientes grandes revoluciones, como mejorar la gestión, el poder de negociación con los proveedores, las nuevas tecnologías, etc. Pero ninguna servirá de mucho si no va acompañada de un enfoque orientado hacia el mismo empresario ferretero. No es determinante ser fabricante, distribuidor o minorista, la calidad de servicio es la pieza clave para tener éxito¹¹⁰, más allá de los precios, el tamaño de la empresa e incluso la participación en el mercado.

El mercado comercial de ferretería, mejoramiento del hogar y productos para vivienda crece a un ritmo anual de 20%. Durante el año 2007 se registro un nivel de ventas cercano a 2 mil millones de dólares.

Este sector viene siendo impulsado básicamente por el crecimiento del sector construcción el cual es el que esta presentado mayor crecimiento en el país, como podemos ver en el siguiente Gráfico.

Gráfico N° 010: Perú: Tendencia del Sector Construcción, 2008

¹¹⁰ En realidad esto es más que marketing, es comunicación y Kaizen (base de la innovación).



Por su lado las actividades de edificación y vivienda crecieron 16 % siendo una de las categorías de mayor expansión en el PBI peruano que en al 2007 alcanzo la cifra record de 8.3% siendo una de las mas altas en el mundo.

La tendencia a mejorar el hogar es un rubro de gran auge, por el creciente interés de la población por mejorar sus condiciones de vida. Por ello apela cada día más a la autoconstrucción y decoración, y por consiguiente esto que demanda mejores productos y servicios, se ha convertido en un nicho interesante, por sus variedades y márgenes para los empresarios que comercializan productos para la construcción, decoración, ferretería y afines.

El ingreso y extensión de actividades comerciales de las grandes homecenters no han modificado sustancialmente el mercado ferretero, Es así que en el 2005 los minoristas locales bajo el formato tradicional presentaron una participación en el mercado cerca al 91% mientras que los grandes homecenter 9%, así mismo las ventas en este sector ascendieron a US\$ 1,800 millones al año, con un crecimiento anual del 20%.¹¹¹

Estos retailers homecenter están en proceso de expansión primero en la capital y después en provincias es así que poco a poco han ido ganando terreno y ahora están presentes en Trujillo, Chiclayo, Arequipa, Ica.

Según un estudio realizado en 1995 por CCR el 76% de los entrevistados compra en ferreterías independientes o de barrio los artículos de mantenimiento o

¹¹¹ Instituto Peruano de Ferreterías, 2008 en base a un estudio realizado en 1995, director Carlos Tarazona

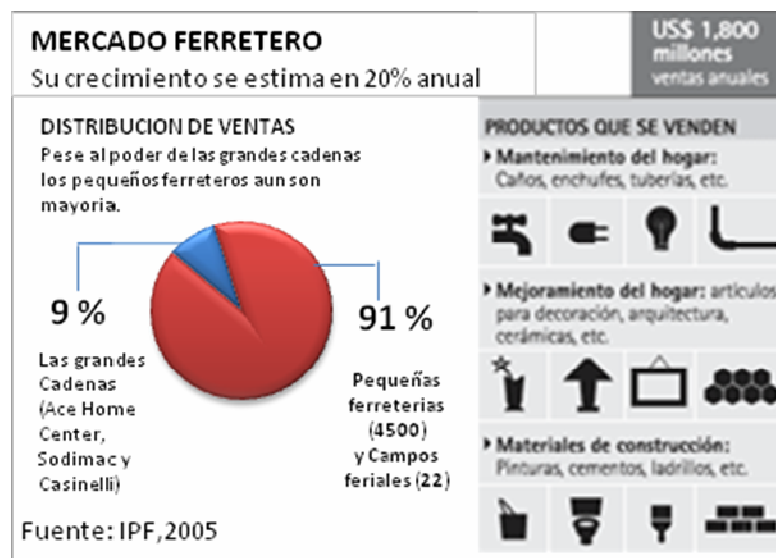
reparación de artículos para el hogar. Esto asciende a medida que baja el nivel socioeconómico (del 36% en el NSE¹¹² A al 91% del nivel D).

Respecto a las cadenas o locales más modernos, tales como Maestro Ace Home Center, Sodimac y la nueva Cassinelli, sólo el 15% de los limeños los frecuenta, estando muy "anichados" en los segmentos A y B (se abastecen de ellas el 45% del primer nivel y una de cada tres personas del segundo).

Mientras que el IPF afirmó que pese a la expansión de las grandes cadenas, el sector es dominado por los pequeños ferreteros que abarcan el 91% del mercado. Solo en Lima existen 4500 ferreterías y 22 campos feriales específicos en este rubro (como Las Malvinas, Paruro, Azángaro, etc.).

Es en ese año donde el mercado ferretero estuvo representado por la siguiente gráfica.

Gráfico N° 011: Mercado Ferretero Peruano, 2005



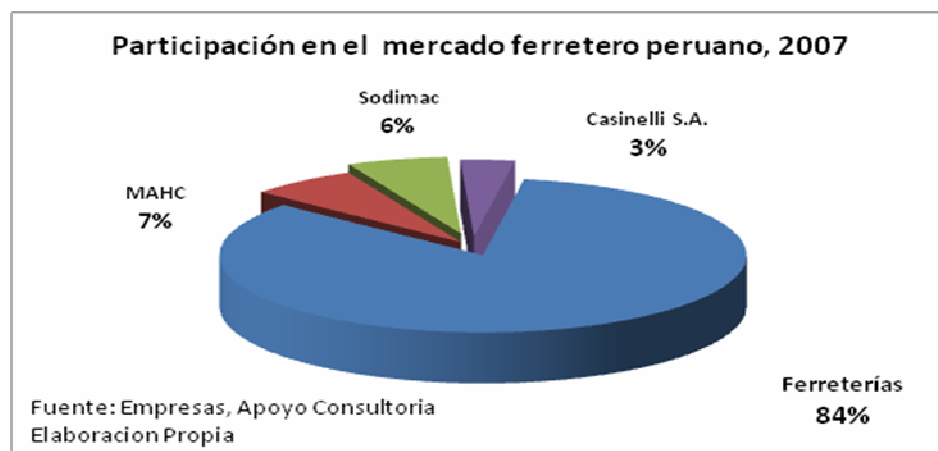
En el año 2007 las ventas globales del sector ascienden a US\$ 2,000 millones al año, la participación en el mercado en ese año fue de 16% para los homecenters y 84% para los ferreteros esto debido a la expansión de ventas por parte de los

¹¹² Nivel Socio Económico

homecenter en el interior del país, como es el caso de MAHC y Sodimac quien incrementa su participación debido a la inauguración de Patio Constructor en Ica y apertura más locales en Lima, haciendo mínima la diferencia entre éstos dos homecenter, Sin embargo Casinelli se mantiene constante con relación a los años anteriores y continua apostando por la expansión de sus tiendas en la capital, no descarta su ingreso a provincias pero afirman que lo harán mas adelante.

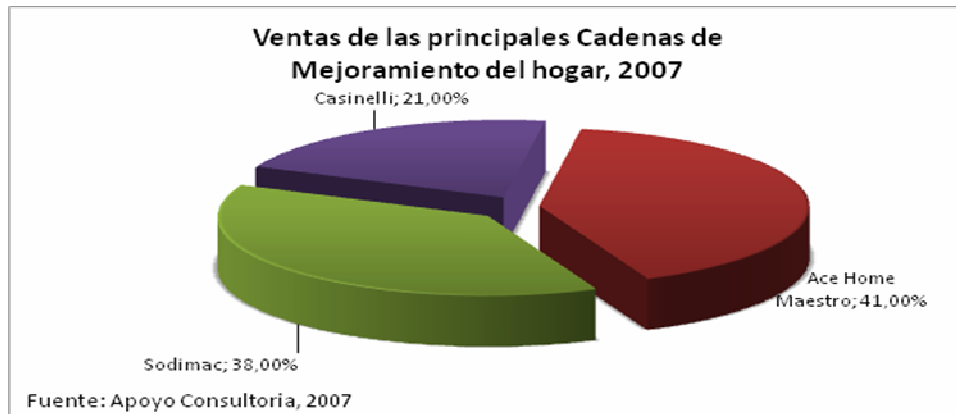
La baja de las ventas por parte de los pequeños ferreteros fue porque en muchos casos las pequeñas ferreterías aledañas a estos retails cerraron sus establecimientos o como por ejemplo en el caso de los ladrilleros chiclayanos han bajado considerablemente sus ventas debido a que MAHC a presentado ladrillos con mejor calidad y a bajo costo, captando la preferencia de la población por adquirir estos productos en reemplazo de los ladrillos artesanales de la zona. Así como éste hay muchos otros casos, los cuales justifican estas nuevas cifras.

Gráfico N° 012



Así mismo se pudo apreciar un alto crecimiento en la participación de Sodimac sobre el global de las cadenas de mejoramiento del hogar de una participación de 3% en el 2005 a 6% en el 2007 y se estima pase el 7% en el 2008, MAHC manifestó un bajo crecimiento, Sin embargo aun continua encabezando la participación en el nivel de ventas, así mismo espera invertir agresivamente en el interior del país, lo mismo que Sodimac.

Gráfico N° 013



La competencia entre pequeñas y grandes ferreterías se ha agudizado en una publicidad en la que se compara el mal servicio de pequeños ferreteros a diferencia de las grandes cadenas. Esa conducta no se puede generalizar, pues un gran grupo de ferreteros está haciendo un esfuerzo para brindar un buen servicio. “El comercio minorista no puede desaparecer, debe fortalecerse y sobrevivir para equilibrar el mercado. Esto genera mayor competitividad en los precios”.¹¹³

Según cifras del Cuerpo General de Bomberos, el 30% de los incendios se generan debido a cortocircuitos. Esto, en la mayoría de los casos, se debe a que algunas ferreterías venden cables piratas o de mala calidad. El problema radica en que éstas deben exigirles a sus proveedores productos que cumplan con la normatividad técnica. “Las ferreterías no compran productos bamba, pero son de pésima calidad. Existen cables importados que no soportan nuestra tensión eléctrica. También existe piratería. Hay fábricas informales que producen tubos para ser pirateados como productos de marca”.¹¹⁴

Los principales temas estarán relacionados con la normatividad en lo concerniente a tuberías, actualización en aspectos legales eléctricos e instalaciones de productos eléctricos y sanitarios.

¹¹³ Tarazona, 1995 Director del Instituto Peruano de Ferreterías

¹¹⁴ Tarazona, 1995 Director del Instituto Peruano de Ferreterías

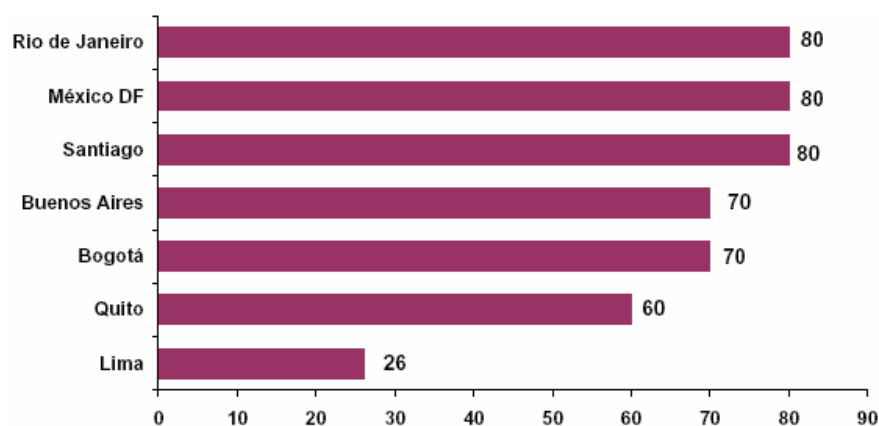
2.3.5. LIMA: PROMOTORA DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL NACIONAL

El mercado ferretero limeño es el más representativo de nuestro país, a pesar de la considerable lucha por la descentralización, Lima es promotora de la actividad comercial, motivo por el cual los 95% proveedores se encuentra en la capital.

Este sector viene sufriendo transformaciones desde la última década, esto motivado no solo por la entrada de competidores extranjeros, incremento de la demanda, crecimiento económico, etc. sino también por la promoción de políticas estatales como veremos más adelante.¹¹⁵

Otro aspecto relevante es el correlato de la expansión del sector comercio en el “boom constructor”, sector que registrará la mayor tasa de crecimiento este año (15.5%), el cual ingresa con más fuerza a la capital así como al interior del país el formato de supermercados, tiendas por departamento y centros comerciales, sobre todo por la incorporación del segmento C en las estrategias de mercado de este rubro. No obstante, el crecimiento del sector comercio aún está en sus inicios, ya que el nivel de penetración de los distintos formatos comerciales de distribución en el Perú aún se encuentra en un nivel muy inferior al de otras ciudades de América Latina.¹¹⁶

Gráfico N° 014: Penetración de Supermercados en América Latina (%), 2006



Fuente: Scotiabank, Apoyo

¹¹⁵ Ver Pág.105 2.3.7. Frente empresarial “Las Malvinas”: Exitoso ejemplo de agremiación

¹¹⁶ (Perú Retail, 2008)

Elaboración: CIE-CCL 117

¹¹⁷ Cabe resaltar que estas cifras se han incrementado en el último año.

2.3.6. EL NEGOCIO HOMECENTER

El ingreso al mercado limeño de las llamadas cadenas de mejoramiento del hogar estremece el modelo tradicional de distribución de productos de ferretería del pequeño negocio familiar. Sin embargo no afectaría a los grandes centros comerciales como “las Malvinas”, Bellota, Etc. ni a sus proyectos.

Este negocio se inicio alrededor de 1995 con el ingreso de MAHC y Sodimac y viene creciendo.¹¹⁸ En el caso de Casinelli empresa creada en 1979, se impulsó al ingreso de estas cadenas, empezando a crecer a partir de 1996.

En pocos años, la expansión en el Perú de cadenas transnacionales como Ace o Sodimac no sólo ha reconfigurado el comercio de productos ferreteros, sino que también está cambiando la mentalidad de los consumidores del sector al cual va dirigido. De lograrlo, en el Largo plazo las numerosas ferreterías minoristas se verían forzados a ceder el grueso de sus ventas, lo cual podría implicar una fuerte reducción de sus números. Sin embargo, esto podría revertirse dependiendo de las acciones que estén tomando los ferreteros.¹¹⁹

De esta manera, a pesar de que clusters ferreteros como el de la avenida Tomás Marsano, que muestran pocos síntomas de eminente extinción, la competencia está estrechando cada vez más los márgenes de los minoristas, al punto que es probable que en unos años sólo permanezcan aquellos que logren redefinir su negocio con ofertas o servicios altamente distintivos.

¹¹⁸ Ver anexo 014: Ubicación y año de apertura de establecimientos de mejoramiento del hogar

¹¹⁹ Ver Pág.104 2.3.7. Frente empresarial “Las Malvinas”: Exitoso ejemplo de agremiación

2.3.6.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING¹²⁰

La estrategia de marketing de las grandes cadenas tiene como componente implícito promocionar la mentalidad de “Hágalo usted mismo”¹²¹. Como dice Poldi Weil, gerente comercial de MAHC, “La idea de una tienda como Ace es vender un proyecto, no un producto en particular”. Implementar este modelo, sin embargo, requiere de cambios de paradigmas que el consumidor peruano puede no querer efectuar todavía.

Manuel Arenas, gerente general de Incoresa, empresa dedicada a la importación y distribución de productos ferreteros, señala que los pequeños ferreteros no van a desaparecer porque tienen clientes cautivos. “Por ejemplo, un pintor prefiere ir a la misma ferretería a la que siempre ha ido, en lugar de ir a adquirir sus productos a las grandes cadenas de retail. Además, los clientes todavía no se adecuan bien al lema de ‘hazlo tú mismo’”. Lo cierto es que con esta estrategia las cadenas de mejoramiento del hogar vienen expandiéndose con impresionante rapidez, tanto en términos geográficos como en su público objetivo. En tan sólo cinco años, Sodimac, Ace y Cassinelli han abierto seis nuevas tiendas cuya ubicación implica una clientela cada vez más balanceada entre los diferentes niveles socioeconómicos.

Cassinelli, se ha sumado a la tendencia. Tradicionalmente orientada a un público más exclusivo, la cadena no sólo ha abierto sucursales en distritos como San Juan de Miraflores o Independencia, sino que también ha abierto el Autoservicio Cassinelli, una tienda aparte al interior de sus locales en el cual ofrecen, de manera más compacta, la misma variedad de productos que las cadenas de ferretería propiamente dicha. Leslie Van Ginhoven, gerente de marketing de esta empresa, indica que “en los últimos tres años han visto un crecimiento sostenido de las ventas en el sector C, por lo que los grandes retailers están buscando cada vez más cercanía con este estrato”. Si sumamos a la variedad de la oferta y la

¹²⁰ (Revista Semana Economica, 2006)

¹²¹ DIY: Do It Yourself

calidad de servicio, los programas de financiamiento, se torna difícil vislumbrar un futuro próspero para el ferretero minorista, esto depende de la actitud de estos frente a estos acontecimientos.

2.3.6.2. PROVEEDOR LOCAL

Las cadenas de mejoramiento del hogar presentan interesantes oportunidades para pequeños y medianos empresarios de ciertos sectores.

Si bien estas cadenas se abastecen mayormente con productos importados o producidos localmente por grandes fábricas, ciertas líneas más artesanales han tenido gran acogida.

Industrias Quispe, por ejemplo, concretó una alianza con Ace en el 2003 para proveerle lavaderos de granito (un producto que no puede fabricarse al por mayor con alta sofisticación estética). Desde entonces, cada tienda Ace vende en promedio 40 lavaderos por semana, lo cual asciende a un total entre todas las tiendas de entre 700 y 800 lavaderos.¹²²

Algo similar ocurre con ciertos productos de madera, como puertas y algunos muebles, que artesanos peruanos logran producir a costos significativamente menores que el equivalente importado, sin sacrificios en calidad. Sin embargo, esto no es representativo para el conglomerado de producto importado que provee Ace.

En el caso de los muebles donde la producción a gran escala es adversa a los principios de los artesanos locales por ser un arte la elaboración de estos que en muchos casos no tienen replicas. Motivo por el cual los precios son más altos, pero se adquiere exclusividad.

Por su parte Sodimac es uno de los mayores importadores de muebles en su mayoría de Brasil y Argentina, curiosamente Perú es uno de los países con mayor participación de las exportaciones chilenas de este rubro, representado en el 2006 el 0.4% de exportaciones al igual que Argentina y España.

¹²² (Revista Semana Economica, 2006)

2.3.7. FRENTE EMPRESARIAL “LAS MALVINAS”: EXITOSO EJEMPLO DE AGREMIACIÓN¹²³

Las Malvinas es “El caso más exitoso de agremiación y emprendimiento”, sin duda es uno de los mercados mas grandes del Perú, este grupo de ferreteros diariamente mueve cerca de 3 millones de soles.

La variedad, precios, volumen, son quizás los atractivos mas interesantes de esta zona, el movimiento de bienes y capitales es realmente impresionante, sin duda es el más grande en el rubro a nivel nacional. Estos antiguos ambulantes han demostrado que el orden y la organización mejoran las actividades en conjunto y por ende individual y todo esto promovido en sus inicios por la municipalidad.

Antiguamente esta zona era peligrosa pero las cosas han cambiado, actualmente estas 8 cuadras de la Avenida Argentina están siendo mejoradas y se puede percibir seguridad y orden en gran manera.

Para lograr esto se ha trabajado mucho, Alfredo Mamani Vargas, que es el representante más histórico de la zona recuerda cómo fueron esos duros inicios, cuando aun se encontraban en los jirones Lampa, Pachitea, Azángaro, Contumazá, Lino Cornejo y Roosevelt, en el centro de Lima. "Nos organizamos por el año 1990, el Ex-alcalde de Lima, Ricardo Belmont, promovió que nos organicemos para mejorar la limpieza, orden y es así se forma “Asociación de comerciantes ambulantes manos a la obra, entre otras ocho mas”. Para luego por 1996 sufrieran desalojo y se trasladen a la Argentina a la zona de las Malvinas. "El alcalde Andrade Inició una serie de desalojos en el Centro de Lima, lo que nos obligó a ubicarnos en la parte central de las Malvinas, pero con incertidumbre de sufrir nuevo desalojo, es que tuvimos la necesidad de buscar terrenos aledaños".

¹²³ Ver Anexo 037: Entrevista a Alfredo Mamani Código AM001

2.3.7.1.1. CRONOLOGÍA

Fechas que marcaron la historia para los comerciantes de las Malvinas:¹²⁴

1987: Inicia operaciones, cuando ya había varios puestos de venta, independientemente

1990: Organizan en asociaciones en la zona de Lampa, por medio de un funcionario de la municipalidad¹²⁵ para proponer que se organicen y se forman alrededor de 8 asociaciones entre ellas la Asociación “Mano a la Obra” de la cual Mamani fue fiscal.

1996:

16 de febrero. Empieza el desalojo de los comerciantes informales que durante muchos años ocuparon las zonas aledañas al Palacio de Justicia, incluidos algunos ferreteros del jirón Lampa.

11 de marzo. El presidente de la Comisión de Comercialización de la Municipalidad de Lima Metropolitana, Jaime Miranda Souza, pide a los vendedores ambulantes ubicados en el Centro de Lima que se organicen por rubros para facilitar el ordenamiento de su actividad.

25 de marzo. Las veredas de los jirones Lampa, Pachitea, Azángaro, Roosevelt, Lino Cornejo, Apurímac y Puno, así como las cuadras 11 y 12 de la avenida Nicolás de Piérola, quedan libres de informales.

27 de marzo. A la fuerza, con piedras y palos, ambulantes intentan retomar las calles de Lima. Esta situación de violencia se repite durante varias semanas.

11 de abril. Cientos de ferreteros y 'cachineros' ambulantes que ocupaban la vía pública de los jirones Lampa, Roosevelt, Lino Cornejo, Pachitea, entre otros, se

¹²⁴ (Perú.21, 2008)

¹²⁵ A orden del ex alcalde de Lima Ricardo Belmont cuyo lema de trabajo era: “Manos a la obra”

trasladan a la berma central de las seis primeras cuadras de la avenida Argentina, donde se encontraba el campo ferial Las Malvinas.

2000

17 de octubre. Los ferreteros que ocupaban las pistas y las veredas del jirón Lampa y de las calles aledañas compran la antigua planta de la fábrica Nicolini, situada en la cuadra dos de la avenida Argentina. El costo del local alcanzó los 7 millones de dólares.

2001

18 de agosto. Un grupo de comerciantes, agrupados en el Consorcio de Ferreteros 2000 S.A., adquiere un local en la avenida Argentina.

2002

31 de octubre. Vence el plazo para que los vendedores desocupen la berma central de Las Malvinas. Estos, agrupados en tres frentes de defensa, obtienen una prórroga.

2003

13 de mayo. Con apoyo del Ministerio Público y de la Policía Nacional, la Municipalidad de Lima logra la reubicación voluntaria de un grupo de informales. Solo los “cachineros” permanecen en la zona.

16 de mayo. Los “cachineros” dejan las cuadras seis y siete de la avenida Argentina y se mudan a la cuadra ocho de la misma vía y a sus alrededores.

1 de junio. Se aprueba una ordenanza que determina los procedimientos y los beneficios para la formalización del comercio informal en campos, locales y mercados feriales en la zona oeste del Cercado de Lima.

10 de diciembre. Luego de seis meses de trabajo, la Municipalidad de Lima inaugura la Alameda Las Malvinas, obra que demandó una inversión de 6 millones

de soles y que fue construida en la berma central de las seis primeras cuadras de la avenida Argentina.

2004

29 de marzo. Se amplía el plazo para acogerse al proceso de formalización y beneficios al 31 de julio de 2004.

7 de octubre. Finalmente, los “cachineros” dejan las calles y ocupan un predio ubicado en la cuadra ocho de la avenida Argentina.

2.3.7.2. CLAVES DEL ÉXITO DE NICOLLINI

En 1998 Mamani, Cuba¹²⁶ y 10 comerciantes se reunieron y formaron una asociación. Caminaron duro y tocaron muchas puertas hasta que convencieron a la empresa Alicorp de que les vendiera la fábrica Nicollini. Adquirieron el sótano y el primer nivel por 7.600' dólares.

“Es así que Alicorp ex-propietaria de terreno seleccionó a los compradores con calificación de Financiera Solución (actualmente fusionada con Banco de Crédito), entro gente selecta, gracias a esto el despegue de Nicollini.” Agrega Mamani.

Gráfico N° 015: Impulsores del éxito del Centro Comercial Nicollini



Fuente: Elaboración Propia

¹²⁶ Martha Cuba Bendezu, lideresa de los comerciantes

En mayo de 2003, un grupo de comerciantes dejó la pista y forjó su futuro con mayor seguridad.

Este ejemplo fue imitado por otros ambulantes. Es así como se puede apreciar que el centro comercial Las Malvinas cuenta con 33 centros comerciales y con más de 20 mil asociados.

Junto con este proceso de expansión y crecimiento, los nuevos empresarios realizaron un proceso de formalización y adecuación a las normas. Han solicitado inspecciones al detalle al Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci), otorgan facturas y comprobantes de pago, cumplen con pagar arbitrios a la Municipalidad de Lima y han contratado servicio de seguridad interna para que sus clientes puedan hacer sus compras con tranquilidad.

"Nos hemos dado cuenta de que estar al margen de la ley no nos beneficiaba. Por el contrario, vivíamos en la incertidumbre. Teníamos que sacar nuestra mercadería, cuidarla y evitar que los municipales nos botaran. Hoy estamos más tranquilos. Hemos avanzado, pero aún nos falta", acota Mamani.

2.3.7.3. LA BELLOTA Y OTROS PROYECTOS

Se vio más necesidad de puestos de los que no pudieron adquirir un puesto en Nicollini, por eso se pensó en "EL CENTRO COMERCIAL ELECTRO FERRETERO LA BELLOTA", en diciembre del 2004 se inicio el este nuevo proyecto y se termino de vender a fines del 2007.

El gerente General de la Bellota¹²⁷ de la mano con Mamani caminaron para lograr este centro comercial, están a un 80% de lograrlo. Sin embargo, los comerciantes que tienen puestos en frente de la avenida argentina vienen operando con total normalidad.

¹²⁷ Claudio del Castillo - Gerente General de "FABRICA DE TEJIDOS LA BELLOTA S A"

También se está construyendo “Almacenes-Vivienda” frente a la necesidad de tener viviendas cercanas, ya muchos de los comerciantes tienen que viajar por más de 1.30 horas para llegar a sus establecimientos.

Es así que se ha negociado un área de 32,000 metros terreno de la Compañía Minera Agregados Calcáreos, así como el proyecto colonial de 3,000 metros.

“Se están instalando más bancos en la zona, falta completar todavía juegos de niños, cadenas de cines, etc...” Mamani.

Empresarios mundiales se acercan a este mercado para ver como han logrado este crecimiento.

2.3.7.4. IMPACTO DE LAS MALVINAS EN LA ECONOMÍA

Este gran mercado ferretero principal promotor comercial nacional mueve US\$3 millones diarios y más de 398,000 puestos de trabajo.

El potencial de crecimiento del centro ferial “Las Malvinas” se pinta bastante auspicioso. Según Jaime Alva, gerente de Comercialización de la Municipalidad Metropolitana de Lima, los 33 centros comerciales que se ubican a lo largo de las primeras ocho cuadras de la avenida Argentina reciben diariamente 30 mil visitas de compradores e ingresos totales diarios por tres millones de dólares. El funcionario indicó que el movimiento comercial de la zona ha originado un incremento en el valor de los terrenos. En 2004, el costo promedio era de US\$200, y hoy se puede encontrar precios de entre US\$500 y US\$2,000 por metro cuadrado.¹²⁸

Y la expansión continúa. Hoy se viene construyendo dos centros comerciales más: uno entre las cuadras 1 y 2 de la Av. Argentina y otro en la cuadra 5, que abrirían sus puertas a fines de año. Además, se espera que en 2009 se incorporen nuevos servicios en el emporio comercial, como cines y restaurantes. Los comerciantes también planean lanzar una tarjeta de crédito propia.

¹²⁸ (Perú.21, 2008)

2.3.8. PARURO: MODELO DE ASOCIACIÓN - BONO GREMIO DE PERÚ EMPRENDEDOR

La Asociación Centro Comercial Electro ferretero de Paruro, que agrupa a 26 micro y pequeñas empresas dedicados a la venta de aparatos de iluminación y repuestos de electricidad, nació en el 2002. Anteriormente estos emprendedores eran comerciantes ambulantes y fueron desalojados de los centros comerciales de la avenida Lampa (centro de Lima).

Posteriormente decidieron asociarse y se instalaron en un lugar que les permitiera ofrecer sus productos con mayor seguridad. Así fue que adquirieron puestos de venta en la cuadra 11 del Jirón Paruro, gracias a un préstamo, y es allí donde trabajan.

Sin embargo, se ha visto amenazados por capitales extranjeros, específicamente el ingreso mercado ferretero la multinacional chilena Sodimac. Ahora los integrantes de esta Asociación unen sus fuerzas y luchan por un solo objetivo: lograr que su centro comercial sea conocido.

Para ello han contratado diversos servicios de desarrollo empresarial como una asesoría en estrategias de marketing para definir el logotipo y lema que los identifique, se capacitarán en técnicas en atención al cliente e iniciarán las acciones necesarias para realizar importaciones en conjunto y así abaratar los costos y tener un mayor poder negociador.

Obviamente estos servicios tienen un costo, pero gracias a Bono Gremio del Programa Perú Emprendedor, esta Asociación está pagando un bajo costo. Los servicios costaron S/. 2,700; de este monto la Asociación sólo pagó S/. 750, mientras que Bono Gremio cubrirá la diferencia, es decir, S/. 1950. Es destacable mencionar la participación de Perú Emprendedor como medio para dinamizar la competitividad y por ende el crecimiento económico.

CAPÍTULO III:

IMPACTO DE LOS RETAILS HOMECENTER EN EL MERCADO FERRETERO DE AREQUIPA

3. IMPACTO DE LOS RETAILS HOMECENTER EN EL MERCADO FERRETERO DE AREQUIPA

Finalmente llegamos al capítulo más interesante del trabajo de investigación, el desarrollo de éste será de vital importancia para el siguiente capítulo.

3.1. ¿QUÉ HACE DE AREQUIPA ATRACTIVA AL INVERSOR?

La blanca ciudad de Arequipa, ubicada al sur del Perú a 2.350 metros sobre el nivel del mar, alberga a 864.250 personas, el 75% del total de la población departamental estimada en 1'152.303 habitantes.¹²⁹ Arequipa es el segundo departamento con mayor actividad comercial, representando el 4.47% del PIB nacional.

Arequipa se ha convertido en uno de los departamentos más representativos del país no sólo por su nivel económico sino también social y cultural, la blanca ciudad catalogada desde hace muchos años como costumbrista¹³⁰ y de cierto modo retraída a la inversión extranjera, esta demostrando que de esto ya no le queda mucho, por lo mismo en el últimos años el escenario comercial se veía tranquilo por llamarlo de alguna manera, sin mas competencia que la del inversionista local, muchas veces de similar magnitud (no había de que preocuparse). Pero con la llegada de Centros Comerciales mucho más grandes (Saga Falabella) ofreciendo un innovador sistema de comercialización diferente al que estábamos acostumbrados choquéó a muchos comerciantes e inversionistas locales, en su rubro, e hizo que de alguna manera el mercado se adaptase a este nuevo escenario. Este es uno de los antecedentes al ingreso de nuevos retails como MAHC y Sodimac (la más grande retail ferretera Chilena), así también otros aspectos que hacen de atractiva Arequipa como:

¹²⁹ INEI Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.

¹³⁰ Ver Anexo 019: Modernidad Vs Tradición en los departamentos del Perú

- El promedio mensual del Ingreso Familiar es aproximadamente de 936 nuevos soles, siendo el séptimo departamento del país con mayor ingreso promedio.¹³¹
- Es el tercer departamento con mayor índice de instrucción donde casi el 50% de la población posee una carrera profesional (universitaria, técnica) sin dejar de mencionar el 31% de personas que terminaron la educación secundaria que en su mayoría representa a la población emprendedora, formadora de autoempleo en su caso los pequeños empresarios.¹³²
- El 57% de la población que trabaja “lo genera” (independiente) frente a un 43% dependiente.¹³³
- Por su parte las colocaciones del sistema bancario han mostrado un importante crecimiento en Arequipa un incremento de 38%, Este comportamiento se dio tanto por la expansión de los créditos comerciales como por los créditos de consumo.
- Impulso minero, sin duda las inversiones mineras son las que impulsan el crecimiento económico y la transformación de Arequipa. Los trabajadores mineros están por convertirse en un grupo social con sueldos que oscilan entre los S/.1.500 y S/.17.000 y utilidades anuales que bordean los S/.100.000, que podrían incrementarse a S/.166.000 si se aprueba la eliminación de topes¹³⁴. Este grupo poblacional está involucrado directamente en la cultura del consumo que tomó fuerza hace seis años, de acuerdo con el gerente de Saga Fallabella en Arequipa, Oswaldo Bustamante.
- Boom del sector construcción¹³⁵
 - ✓Desarrollan de proyectos inmobiliarios como Los Jardines de Porongoche, en el distrito de Paucarpata, financiado por el programa Mi Hogar, permitió la construcción de 213 departamentos ubicados en 19 torres que constituyen el primer complejo habitacional para la clase media del siglo XXI. Este será inaugurado en julio próximo.

¹³¹ Ver Anexo 026: Ingreso Familiar Promedio por ciudad, 2003- 2007

¹³² Ver Anexo 015: Índice de instrucción por departamentos

¹³³ Ver Anexo 016: Trabajo en los departamentos de Perú

¹³⁴ Vicepresidente regional, Carlos Leytón Muñoz, 2008

¹³⁵ (El comercio, 2008) “El nuevo rostro de la Ciudad Blanca”

- ✓ En el último año se desarrollaron cuatro condominios habitacionales, entre ellos la Quinta Siena, Los Sauces y Los Molles en Challapampa, que representaron una inversión de US\$10 millones en construcción y otros US\$10 millones en la compra de terrenos. El valor promedio de las residencias es superior a los US\$ 150.000.
- ✓ El arquitecto José Luis Paredes Núñez comentó que los arequipeños prefieren comprar una casa antes que un departamento. Según Ralph Gómez, jefe del Programa Mi vivienda en Arequipa, esta preferencia está cambiando de manera acelerada. Ahora es común ver en la ciudad edificios de departamentos de cuatro y cinco pisos.

Las empresas que buscan internacionalizar sus operaciones buscan economías desatendidas, en crecimiento, y muchas veces en expansión, es así que por lo anteriormente expuesto Arequipa esta en la mira de los grandes Holdings internacionales (Falabella) y locales (Grupo Gloria), y esto ha sido demostrado porque se ha preferido Arequipa como una de las primeras provincias para iniciar operaciones.

En el 2007 se instaló MAHC y ya es un echo que en el 2009 tendremos varios Malls instados en la ciudad como es el caso de Aventura Plaza (Sodimac¹³⁶) que se esta instalando en el área donde habría funcionado el hipódromo de Porongoche, así también Mega Plaza que habiendo promocionado su proyecto¹³⁷ que se instalaría en el distrito José Luis Bustamante y Rivero lo que fuera el terreno de Lanificio, sin embargo por motivos aun no confirmados paralizaron la obra sin embargo sostienen que se reubicara el proyecto, entre una de las causas que se encontró fue que MAHC hubo desistido de formar parte de este Mall y no hubo otro operador que ocupase ese área que estaba considerado como tienda ancla.

¹³⁶ Sodimac de la chilena Falabella ha asegurado que se instalara en ese mal

¹³⁷ Ver Anexo 021 – Mall Aventura Plaza

3.2. MERCADO FERRETERO EN AREQUIPA

3.2.1. Historia de las primeras ferreterías¹³⁸

Cuando nos preguntamos sobre las primeras ferreterías se nos viene a la mente: “Ferretería La Campana” de Eduardo Espinoza por Santo Domingo que según la investigación sería la primera ferretería en Arequipa, años más tarde aparecen: Luis Carlos Cánepa S.A. (1948), E. Máximo Velázquez (1954 - “Ferretería La Superior”), Por la década del 70’ es que el mercado empieza a crecer y se presentan mas negocios minoristas como: Reycosa S.A., Negensa (1971), Somafe, Dimaco S.A. (1973), La Nacional, Santa Mónica, Cárfer que datan de 1975, Ferretería Progreso (1978), En el 80’ destaca: Ferretería Fama, Ferretería Gallegos(1986), Rivas. Estos establecimientos se encontraban ubicadas en diversas zonas, las Calles Piérola y Alto de la luna era la zona donde mayormente se abarrotaba este negocio, lugar que hoy aun presentan ferreterías de singular tamaño, otras zonas como Ormeño (mayormente pinturas y cerámicos) y Apima (donde mayormente resalta la venta de repuestos)

Así también surgieron los primeros ambulantes ferreteros en la zona de la Calle Pizarro, en carretas, estos pequeños comerciantes colmaban las calles. Actualmente estos comerciantes se han trasladado o reubicado.

Por la década del 80’ es que aparecen las primeras ferreterías en la zona de estudio, el primer establecimiento minorista de este tipo se ubico en la esquina de la Avenida mariscal Castilla con la Avenida Simón Bolívar, años mas tarde se fueron creando mas empresas y la zona empezó a crecer, hasta hoy.

¹³⁸ Ver Anexo 039: Entrevista FM001 Código FM001

3.2.2. FERRETEROS DE LA AVENIDA MARISCAL CASTILLA

Durante muchos años los ferreteros de la Av. Mariscal Castilla han venido creciendo unilateral y grupalmente, a nivel departamental esta zona es la principal fuente proveedora de productos, llámense cerámicos, materiales de construcción, accesorios eléctricos, acabados, herramientas y ferretería en general. Sus ventas están dirigidas al sector construcción como para el mejoramiento del hogar. Tanto a nivel local como nacional (zona sur del país principalmente).

Sus inicios comerciales datan de 1980 aproximadamente donde este sector fue creciendo progresivamente de manera dispersa por la zona, a partir de los 90' es que nuevas empresas empiezan a ingresar a este sector por el auge que iba retomando la zona, además de cargadores, transportistas, snacks, restaurantes, tiendas de abarrotes, juguerías, etc. haciendo de esta zona un primitivo clúster comercial.

A los 2000 estas ferreterías se han mostrado sólidas y vienen creciendo en el tiempo, estableciendo estrategias como Joint Venture, diferenciación, outsourcing, etc., que los operadores comerciales realizan acordes a la necesidad que tienen, de allí que se enfatiza el dicho “Las mejores ideas nacen de la necesidad”¹³⁹, resaltando muchas veces la lucha permanente por los precios, siempre existió rivalidad entre ferreteros.

A partir del 2002 es que la Av. Jesús que anteriormente no era comercial por ser una zona conocida como “roja”¹⁴⁰, pero poco a poco fueron instalándose empresas de venta de maquinarias y actualmente cerámicos. Es así que se han ido incorporando nuevos operadores comerciales extendiendo y consolidando la zona, abarcando gran parte de la Avenida Jesús y calles perpendiculares a la Avenida Mariscal Castilla (Huánuco, Chorrillos, Zolezzi, etc.), del mismo modo este

¹³⁹ Dicho popular

¹⁴⁰ Lugar donde se concentran negocios relacionados con la industria del sexo.

crecimiento se ha traslucido al antiguo comercio ambulatorio ferretero que se ha ido estableciendo en centros comerciales con cierto grado de formalidad.

Es así que ante la inminente llegada de estos nuevos compañeros al vecindario (me refiero a los retails homecenter) estos comerciantes locales estén preparándose para enfrentarlos y no solo serian un hueso duro de roer, sino que darán la lucha quizás por costos, variedad, cantidad y calidad de productos, etc. eso lo definiremos en el desarrollo de la tesis.

3.2.2.1. “LOS CORRECAMINOS” Y SU PROCESO DE FORMALIZACIÓN

Por los 90' las ferreterías estaban dispersas por la zona, a partir de 95 es que nuevas empresas empiezan a ingresar a este sector por el auge que iba retomando la zona, en ese tiempo cargadores, transportistas, y correccaminos (que no eran mas que operadores intermediarios entre el comerciante y el cliente, eran lo que podría llamar “vendedor ambulante”), este personaje tenia todo lo que el cliente necesitaba, y lo llevaba al local comercial agregando un margen por el servicio, operaba libremente por las calles de la mariscal castilla, inicialmente este tipo de servicio lo hacían los varones a partir del 97 también incluía el sexo femenino.

A principios del 2000 es que ante la creciente demanda comercial esta zona se agudiza y de los locales no-ferreteros (me refiero a los snacks, abarrotes y demás) no queda nada, en la actualidad el 9 de 10 “correccaminos” se han establecido y formalizado formando pequeños establecimientos hasta de 10m² el local. Esta zona es tan exquisita que incluso callejones y gradas sirven para establecer locales comerciales.

3.2.2.2. COMERCIO AMBULATORIO FERRETERO¹⁴¹

Por la década del 90' existía una zona llamada "La cachina" donde se comercializaba productos ferreteros en "Carretas" que simulan un local comercial, ofreciendo hasta 200 variedades de productos en esta pequeña área de no más de 1m², esta zona bastante informal empezó a ganar participación en el mercado ferretero es así que alrededor del año 1997 compraron el terreno y se fueron estableciendo como agremiación, con cierto grado de formalidad. A pesar de esto, este formato de venta minorista aun se conserva, aun existen estas carretas que hoy por hoy es mínima (menos de 50). Y están ubicadas al frente de estos establecimientos y algunos en frente de ferreterías de la avenida mariscal castilla, que de alguna manera hacen de competencia desleal, básicamente con la informalidad con la que operan.

Dentro de las asociaciones existentes en la zona encontramos las más representativas:

- **Asociación ASPYME:** Cuya fecha de creación 4 de julio de 1995 con 40 miembros actualmente quedan 23.
- **Asociación Divino Jesús:** Cuenta con 15 socios, esta asociación se fundó en el 2001.
- **Aspromac Don Manuel:** La mayor asociación de comerciantes minoristas locales en el rubro ferretero, cuenta con 757 socios y 1628 stands. Se creó en 1991.

¹⁴¹ (Aspyme, 2008)

3.2.3. PERFIL DE LOS FERRETEROS LOCALES

Los ferreteros de la Avenida Mariscal Castilla no ven su negocio como un instrumento rentable, en muchos casos pasan 10 horas continuas en sus establecimientos, para muchos no es su trabajo sino un modo de vivir.

Algunas características de los comerciantes de la zona:

- Marketing: Tienen una capacidad de venta loable en muchos casos desarrollan técnicas irracionalmente. El merchandising lo desarrollan de manera activa y permanente, son buenos marketers.
- Innovación: El incremento de la demanda ha forzado a establecer nuevos centros de comercio ferretero, lo que hace que la competencia fuerce a cambiar constantemente algunos aspectos de sus locales, modos de venta, etc., con el fin de mejorar sus ventas.
- Mejora continua: Los ferreteros de la zona no son adversos a los cambios que se den en el mercado, la mejora se da en el día a día de sus operaciones.
- Emprendedores: Son hábiles identificando es y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha.
- Cooperación: Los comerciantes son solidarios entre si, proporcionándose mercadería que les faltase.

3.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL COMERCIO FERRETERO LOCAL

Entre algunas características que podemos resaltar sobre el comercio ferretero local tenemos:

- Precios bajos: El hecho de que estén concentrados en un área ya conocida como la zona de ferreterías hace que día a día luchen por mejorar sus precios.
- Concentración: Durante muchos años los terrenos y locales comerciales se han sobrevalorado, un local comercial de 80m² que en 1995 estaba alrededor de 100\$ mensual, ahora bordea los 380\$, y esto se debe a que la demanda de locales en la zona esta creciendo cada vez, porque la zona es altamente atractiva y el hecho de que existan varias ferreterías en una misma zona es atractiva al cliente porque tiene en mente que todo lo que busca lo puede encontrar allí.
- Flexibilidad en los precios: Otra característica importante es la flexibilidad de precios. Un producto en la zona no cuesta S/. 9.⁹⁹, éste podría costar S/. 9.50 o S/. 9.80 dependiendo de la necesidad del cliente o la escasez del producto. A diferencia de los precios de los productos de las grandes tiendas que a pesar de las promociones, no pueden modificar sus precios. Siguiendo el ejemplo anterior si el cliente tiene S/. 9.80 no podría adquirir el producto.
- Multiplicidad de Marcas: Un factor importante es la variedad de marcas que se puede encontrar en una zona atomizada como esta, Marcas como Bosh, Stanley, Firmes, Bellota, Forte, etc. hasta las llamadas “hechizas”¹⁴²
- Venta por mayor y menor: El mercado de ventas esta conformado no solo por los clientes locales sino también departamentos aledaños como Moquegua, Cusco y Puno. De aquí que a mayor cantidad de productos generalmente los precios tienden a bajar, esta situación es diferente en los materiales de construcción que generalmente mantienen un precio Pseudo constante. (esto depende básicamente del poder de negociación)

¹⁴² Fabricación artesanal, muchas veces elaboradas por los herreros de la zona.

- Facilidades crediticias: Los comerciantes ferreteros en su mayoría no trabajan con Tarjeta de crédito algunos dan a crédito.
- Ubicación: De manera irracional se han ido formando bloques comerciales,
 - ✓La zona de la Avenida mariscal Castilla esta conformada básicamente por Retails tradicionales (Venta de materiales de construcción, pinturerías y ferretería en general),
 - ✓Calle Huánuco: Venta de materiales y tubos de metálica (ángulos ranurados, etc.)
 - ✓Malecón Zolezzi: Herrerías, además de ferreterías
 - ✓Malecón Chorrillos: Básicamente en esta zona se encuentran carpinteros y artesanos de la industria de la madera,
 - ✓En la Av. Jesús se han establecido grandes almacenes de venta de cerámica y mayólicas.

3.2.5. ANÁLISIS FODA DE LOS FERRETEROS DE LA AVENIDA MARISCAL CASTILLA¹⁴³

FORTALEZAS

- Visión, lo que desea el empresario minorista para con su local
- Poseen precios competitivos
- Calidad de productos
- Variedad de productos
- Garantías de productos
- Buena atención al cliente
- Conocimiento de los productos que ofertan
- Zona altamente comercial Favorece a los clientes en punto de obra

OPORTUNIDADES

- Licitaciones
- Baja de combustible
- Cuando un producto baja el precio
- La libre competencia

AMENAZAS

- Inflación (Suba de precios de los productos)
- Impuestos - SUNAT
- Manipulación de precios
- Tramites y proceso de licitación engorrosos
- Competencia desleal
- Letreros de Maestro
- Inseguridad de la zona

DEBILIDADES

- Mercadería logísticamente no muy distribuidos
- No tener espacios en almacén
- Espacios poco convenientes para atender al público

¹⁴³ Ver anexo 036 Focus Group Código: FG001

3.2.6. RETAILS HOMECENTER EN AREQUIPA

3.2.6.1. MAHC – MAESTRO ACE HOMECENTER S.A.C.

MAESTRO ACE HOMECENTER S.A.C., es una empresa peruana que fue constituida en 1996, dedicada a la comercialización de artículos ferreteros y productos para el mejoramiento del hogar. Asimismo, es miembro de la cooperativa ferretera más grande de los Estados Unidos llamada Ace Hardware Corporation de Oakbrook, Illinois, la compañía de franquicias de tiendas de ferretería más grande del mundo.¹⁴⁴

Ace Home Center en el Perú es parte del Grupo Pisopak, conformado adicionalmente por:

- Pisopak Perú S.A.C. Empresa fundada en el año 1966, dedicada a la fabricación de acabados para la industria de la construcción y muebles.
- Rash Perú S.A.C., Empresa que posee la franquicia maestra para la operación de las tiendas Radio Shack en todo el Perú, fundada el año 1998, se dedica a la venta de electrónica, audio , video y comunicaciones, actualmente cuenta con 26 puntos de venta en las principales zonas y centros comerciales del Perú.

Maestro Ace Home Center está liderando el negocio de retail de Mejoramiento del Hogar en el Perú. En la capital, es el principal proveedor de proyectos para construir, remodelar y ampliar, actualmente cuenta con siete tiendas dentro de la provincia de Lima y una en Arequipa, la que inauguró recientemente.

¹⁴⁴ (Maestro Ace Homecenter, 2008)

3.2.6.1.1. MAHC EN AREQUIPA¹⁴⁵

El 27 de mayo de 2007, MAHC adelantó su ingreso a la ciudad de Arequipa, previsto para marzo del 2008, mediante la instalación de una carpa de ventas en parte del mismo terreno donde actualmente opera su primera tienda en el interior del país, operando con 53 trabajadores, 40 de ellos arequipeños. Presentó 11 secciones entre iluminación, jardinería, grifería, organización, herramientas, ferretería, maderas, materiales de construcción, pinturas, pisos y revestimiento.

El subgerente administrativo de Maestro Home Center en Arequipa, Luis Navarro Vásquez, demostró que se pueden encontrar productos a la mitad de precio en relación a la capital u otras casas comerciales. "En el mercado un set de baño se comercializa en 300 soles, en este caso lo promocionamos a 129 soles", anotó Navarro. Enfatizó que las modalidades de pago se pueden realizar en efectivo, tarjetas de crédito, cheques al portador y depósito en cuentas bancarias. Los beneficios para el cliente incluyen la garantía, que puede oscilar entre 6 meses y 1 año.¹⁴⁶

El 18 de marzo del 2008 se inauguró la nueva tienda de Maestro Home Center (8va tienda de la cadena, la primera en provincia) en una extensión de 6,500 m², con una inversión de 12 millones de dólares y capacidad de aforo para 1,500 personas, quienes podrán adquirir la misma gama de productos que se comercializa en las tiendas de Lima. Además, Maestro Home Center generará con la apertura de esta tienda 250 puestos de trabajo directo, de los cuales casi el íntegro será para el pueblo arequipeño.¹⁴⁷

Escogimos Arequipa como sede para nuestra primera tienda fuera de Lima, gracias al excelente clima de inversión que hay en la ciudad, a su enorme crecimiento

¹⁴⁵ (Semana Económica, 2007)

¹⁴⁶ (Diario Correo, 2008)

¹⁴⁷ (Maestro Ace Homecenter, 2008)

económico y a su nivel de expansión. Desde ya nos sentimos arequipeños y felices de estar en la ciudad,” señaló Poldi Weil¹⁴⁸

3.2.6.1.2. ESTRATEGIAS DE ENTRADA

La carpa de ventas, inaugurada con la finalidad de aprovechar la campaña navideña, tuvo la particularidad de lucir el logotipo de la cadena sin la palabra “Ace”, lo que sugeriría ser parte de una estrategia de la empresa para posicionarse como una marca plenamente local en su ingreso al tradicionalista mercado arequipeño. Lo mismo que el establecimiento, quien carece de la palabra Ace.

Así también iniciando la cuadra 6 de la Avenida Mariscal Castilla y al terminar la cuadra 8 se colocaron dos gigantografías de gran tamaño, haciendo publicidad a este establecimiento, la cual aparenta tener forma de una estrategia agresiva, del mismo modo afiches, volantes, revistas, etc., en muchas zonas de la ciudad, con mayor énfasis en la zona de la Mariscal Castilla. Sin dejar de mencionar la publicidad televisiva la cual enfatiza su estrategia de Precios Bajos.

La necesidad de apresurar la apertura del gran almacén ocasionó que no se preste a las medidas de ley necesarias ocasionando el cierre del local por 5 días y una multa por mil 750 soles por operar sin licencia.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Gerente de Administración de Maestro Home Center

¹⁴⁹ (Diario El Correo, 2007)

3.2.6.2. SODIMAC HOMECENTER

La llegada de Sodimac a la ciudad blanca es inminente, se ha presentado el proyecto y se está iniciando la construcción en lo que fuera el hipódromo Porongoche en el distrito José Luis Bustamante y Rivero. El ingreso de este homecenter traería serios problemas a los ferreteros e industriales de Arequipa, Sodimac con la trayectoria que tiene es la mejor empresa en este rubro a nivel latinoamericano, se preocupa mucho por no cometer los errores que cometieron otras empresas al internacionalizarse. Su éxito radica básicamente en la variedad de productos, marcas y bajos precios, es así que antes de entrar a un nuevo mercado, lo estudia muy bien.

3.2.6.2.1. Historia

Sodimac, sigla de Sociedad Distribuidora de Materiales de Construcción, es una empresa chilena dedicada al rubro de la construcción y al mejoramiento del hogar, perteneciente al holding Falabella, y presente en países como Perú, Colombia y Argentina. El primer Homecenter fue construido por Sodimac en 1988. En 2002 se convierte en la mayor cadena de almacenes al comprar la cadena estadounidense Home Depot en Chile, para luego fusionarlo con Sodimac.

3.2.6.2.2. Análisis FODA

-	Industria caracterizada por bajos márgenes.
-	Empresa líder del mercado.
-	Plan de inversiones financiado en conjunto con Rentas Falabella.
-	Segmentación del mercado a través de distintos formatos.
-	Mayor diversificación en la oferta de productos
Debilidades y Amenazas	
-	Nivel de competencia del sector.
-	Ventas fluctúan con ciclo económico.

Fuente: www.fitchratings.cl

3.2.6.2.3. Formatos¹⁵⁰

- **Homecenter Sodimac:** Están orientados a satisfacer los requerimientos de las personas que desean realizar mejoras en sus hogares o incrementar su equipamiento. Este formato ofrece más de 60.000 productos distintos y posee visitas cercanas al millón y medio de personas mensualmente.
- **Sodimac Constructor:** Este formato está dirigido a contratistas, maestros especialistas, constructores independientes y pequeñas empresas constructoras. Este formato ofrece productos tradicionales y servicios como el arriendo de maquinarias. En este formato, la empresa ha impulsado la creación de un círculo de especialistas, en donde se mantiene informado a sus miembros de los últimos adelantos en cada especialidad, lo que permite mantener la lealtad en este formato.
- **Venta a Empresas:** Sodimac tiene una unidad de negocio específica dedicada a atender a las grandes y medianas empresas del sector construcción.

Cuadro N° 006: Formatos de mejoramiento del hogar, Sodimac 2005

MERCADOS	Mejoramiento del hogar	Mantenión y reparación del hogar	Mantenión y reparación del hogar
CLIENTES	Familias (dueñas y dueños de casa)	Maestros, Contratistas, pequeños especialistas	Empresas Constructoras medianas y grandes
FORMATO DE TIENDA	SODIMAC HOMECENTER	SODIMAC CONSTRUCTOR	SODIMAC EMPRESAS

Fuente: Memoria institucional, Sodimac 2005

Junto con estos formatos, la empresa ha implementado las ventas vía Internet y vía telefónica, la cuales muestran un importante crecimiento.

3.2.6.2.4. Sodimac Homecenter en el Perú

En 1998 inicia sus actividades en Perú, es así que hasta hoy tiene 9 en Perú 5 tiendas en Lima (San Miguel, Mega Plaza, Atocongo, Javier Prado, Cercado de Lima), 1 tienda en Trujillo, 1 tienda en Chiclayo, además una carpa gigante en Ica y

¹⁵⁰ www.fitchratings.cl/Upload/Sodimac1204.pdf

otra similar en el balneario de Asia (100 km al sur de Lima), pronto inaugurara local en Arequipa.

3.2.6.2.5. Estrategias

- ✓ Sodimac gracias a su oferta de “todo en un solo lugar” atiende las necesidades de construcción, acabados y decoración de las familias y personas especialistas de la construcción y decoración, sean arquitectos, ingenieros, decoradores y maestros de la construcción.
- ✓ Precios mas bajos, es otro atributo de esta cadena, así como la variedad de productos y marcas.
- ✓ Manitos a la obra de Sodimac: Sodimac, la cadena de tiendas para el mejoramiento del hogar, inició el año pasado su programa “Manitos a la Obra” para hijos de sus clientes, que busca desarrollar la creatividad de los menores.
- ✓ Tarjeta CRM: En Sodimac se puede pagar utilizando la tarjeta CMR¹⁵¹. Financiera CMR se ha convertido en el Banco Falabella, luego de cumplir con exigentes requisitos empezamos a funcionar como Banco en Agosto de 2007. El Banco Falabella Perú cuenta con el respaldo financiero del Grupo Falabella, el cual tiene una exitosa trayectoria de más de 100 años en varios países (sector financiero y retail). Financiera CRM es un “Banco Retail” multi-segmento, enfocado en la conveniencia y sustentado en los atributos de accesibilidad, cercanía, flexibilidad y rapidez.

3.2.6.2.6. Planes expansivos a nivel Nacional ¹⁵²

A toda marcha continúan los planes de expansión del formato de home improvement del grupo Falabella, Sodimac según su presidente, Juan Pablo del Río, la entidad desarrollará entre 2008 y 2009, 16 locales.

“Para este año y el próximo, construiremos entre cuatro y cinco locales en Colombia, cuatro en Perú, dos más en Argentina en 2008 y tres en 2009 (todas en

¹⁵¹ Antes pertenecía a la Financiera CMR, ahora al Banco Falabella perteneciente al grupo del mismo nombre.

¹⁵² (Peru Retail, 2008)

Buenos Aires) y, en Chile, entre reubicaciones y aperturas, sumaremos siete locales”, afirmó el empresario.

En tanto, respecto a los últimos indicadores económicos que ha registrado Argentina y como ello podría afectar los ingresos de la compañía, del Río señaló que en dicho mercado se está operando como se había presupuestado. “En todos los países hay distintas complejidades. En dicha nación existe un problema latente de inflación, ahora, nuestras empresas son muy cuidadosas con las inversiones que realizan en cada uno de los países y la realidad trasandina es de ese mercado. Sin embargo, dicho país es un mercado muy grande, por lo cual tenemos que trabajar”, manifestó.

Frente a la posible desaceleración que registraría la economía mundial, del Río recalcó que “en general, el globo está con algunos problemas, producto de la baja en la actividad en Estados Unidos, pero el mercado global sigue creciendo y esperamos que esta crisis no llegue a mayores. Ahora, las ventas siguen constantes y esperamos que en el segundo semestre se mantengan. De hecho, en el primer trimestre fue muy bueno para nosotros, ya que crecimos un 17% en las ventas”.

3.2.7. PERFIL DEL CLIENTE AREQUIPEÑO Y SUS PRÁCTICAS DECISORIAS.

3.2.7.1. PERFIL CLIENTE AREQUIPEÑO

Para comprender mejor las características y cualidades del cliente arequipeño daremos un repaso a los tipos de clientes que forman parte de este mercado y por ende su importancia de allí: El fin de toda actividad comercial es el cliente.

- Clientes Potenciales: Estos clientes son la razón de ser de la empresa, el éxito de cada ferretería depende de cuan fidelizados tengan a sus clientes potenciales, es así que estos a su vez podemos subdividirlos en:
 - ✓ Profesionales: en este sector tenemos a los carpinteros (madera / metal mecánica), Pintores, Albañiles, Gasfiteros, Electricistas, etc. Estos operadores diariamente adquieren productos en su ferretería preferida.
 - ✓ Sector Público: Las municipalidad, Gobiernos Regionales representan el grueso de las ventas, algunos mediante adquisiciones directas, o por medio del Consucode, representan una gran oportunidad para estos almacenes.
 - ✓ Sector Privado:
 - Empresas Constructoras: Las ventas a este sector son muy jugosas. y están en aumento debido al crecimiento del sector construcción.
 - Pymes y Mypes: Las ferreterías de Mariscal Castilla también proveen a otras pequeñas y micro ferreterías locales y nacionales (principalmente el sur del país).
- Clientes Casuales: Cuando ocurre algún desperfecto en la casa, en la oficina, o en la obra, se provoca esta compra. De esta manera fuerza a estos clientes a realizar una compra apresurada, este cliente posiblemente no vuelva al mismo lugar, ni a comprar el mismo producto.

- Clientes esporádicos: Estos representan en mayor porcentaje a las personas que realizan mejoras en su hogar. Ejemplo: cada 3 o 5 años se cambia el color de la casa (al menos de un ambiente).

Esto se da en los diferentes niveles socioeconómicos. Ahora es necesario resaltar que existen clientes que tenían necesidades insatisfechas por suplir, compra al crédito, estacionamiento, seguridad, etc. que es lo que ofrecen las ferreterías bajo el formato homecenter. Inicialmente este formato se creó para abastecer necesidades de los NSE A y B, y hasta ahí no había enfrentamiento con los comerciantes ferreteros bajo el formato tradicional, sin embargo esto ha cambiado ya no solo hablan de mejora del hogar sino construcción y acabados.

3.2.7.2. PRACTICAS DECISORIAS DE COMPRA

El cliente clasifica las marcas y se forma intenciones de compra, normalmente comprará la marca preferida, pero dos factores pueden interponerse entre la intención y la decisión de compra:

- a) Precio del producto: El factor básico de decisión de compra está dado por el precio, ya que el cliente puede tener intención de realizar una determinada compra, pero si no se tiene el monto requerido podría optar por comprar otro de menor precio o simplemente no realizar la compra.
- b) Las actitudes de otras personas. La actitud negativa de las otras personas y la motivación del consumidor para acatar los deseos o influencias de las otras personas.
- c) Factores situacionales no previstos. Ej. perder el dinero, otra compra más urgente, etc.

Después de comprar, el cliente experimentará un cierto grado de satisfacción o insatisfacción que está en función de la relación entre la expectativa y la calidad percibidas del producto.

Un cliente satisfecho es más propenso a recomprar el producto o a volver a utilizar un servicio, y a dar referencias positivas.

En la medida en que el número de experiencias positivas del cliente con el producto aumente, aumentará la lealtad hacia el mismo. En la medida en que más consumidores vivan experiencias positivas, aumentará la lealtad del mercado y este se consolidará.

En el estudio “Las Provincias: La Gran Oportunidad de Mercado” realizado por la empresa de marketing Arellano en el 2006 se pudo apreciar la actitud frente a los productos, se demuestra que el cliente arequipeño por ejemplo la tendencia a “comprar productos nuevos” es alta al igual que Lima y Puno, departamentos donde gustan de la novedad, además de ser una de las provincias donde generalmente “no se compra productos de menor precios”, la marca es uno de los atributos que se considera relevante, así como comprar productos de última tecnología.¹⁵³

3.2.8. LA CUERDA FLOJA DE LOS PROVEEDORES NACIONALES Y LOCALES.

Los proveedores del sector ferretero juegan un papel importante en la distribución de productos, las ferreterías de la zona de la Mariscal Castilla en un 95% se proveen de empresas limeñas.

3.2.8.1. PROVEEDORES NACIONALES

3.2.8.1.1. Fabricantes: Centralismo limeño

El centralismo es un factor clave de las compras de producción limeña básicamente, todas las empresas importantes tienen su sede allí, este es un problema incluso el grueso de las compras estatales se distribuye inequitativamente a nivel nacional (79% en Lima y 21% en los otros 23 departamentos).¹⁵⁴

En nuestro país sólo se percibe el eje de desarrollo Lima-Callao, el cual concentra: El 80% de la industria, el 83% de los tributos, el 55% de la producción nacional y en él, se realiza el 56% del comercio, concentra el 55% del ingreso nacional, tiene el

¹⁵³ Ver anexo 020: Actitud frente a los productos (por ciudades)

¹⁵⁴ (Arequipa al Día, 2008)

88% de los depósitos bancarios y absorbe el 83% de las colocaciones financieras.¹⁵⁵ Siendo el estado “promotor” del descentralismo.

Este punto deberá tratarse con mucho cuidado, debido a que muchos de los fabricantes limeños no tendrán impacto considerable por la incursión de retails homecenter en la ciudad blanca, debido a que la venta de artículos en estos grandes almacenes corresponde en su mayoría a productos importados y el resto a producción limeña básicamente.

3.2.8.2. PROVEEDORES LOCALES

3.2.8.2.1. Industria Local: Pujanza del Parque Industrial arequipeño

Arequipa como segunda ciudad más importante del país posee un parque industrial pujante, El viceministro de Industria, Carlos Ferraro Rey, señaló que “Arequipa posee el más fuerte parque industrial con más de 150 empresas importantes, de las 120 mil en todo el país. "A pesar de su debacle en años anteriores, el parque actual se ha modernizado, logrando marcada competitividad. Los otros parques industriales del país, son simples mercados o emporios".¹⁵⁶ Y tiene razón.

Arequipa años atrás sufrió un colapso industrial, pero ahora somos conscientes que ha resurgido como el Ave Fénix, y esto no es casualidad sino es reflejo de mucho trabajo y perseverancia por parte de muchos inversionistas locales que apostaron por la ciudad. Lima no tiene parque industrial, las grandes empresas están distribuidas por diversas zonas.

En los últimos dos años el número de puestos de empleo en el Parque Industrial de Arequipa pasó de dos mil 400 a seis mil.¹⁵⁷ “El Parque Industrial ha registrado un crecimiento considerable de sus trabajadores en las 75 empresas asociadas al gremio, y la tendencia es a seguir creciendo a pesar de la reducción financiera que se presenta por la baja del dólar”, manifestó Cuzzi.

¹⁵⁵ (Diario El Correo, 2008)

¹⁵⁶ (Diario El Correo, 2008)

¹⁵⁷ (Agencia Peruana de Noticias (ANDINA) , 2008)

Adepia¹⁵⁸ agrupa a 75 medianas y grandes empresas de Arequipa, ubicadas la mayoría en el Parque Industrial. La cifra empresarial tiene perspectivas de crecimiento, debido a que en esta zona aún se instalan depósitos de distribución industrial, comentó.

“La distribución industrial es un primer paso para la instalación de la empresa, la misma que luego inicia su actividad comercial en la ciudad para terminar instalando una planta productiva”, remarcó.

3.2.8.2.2. PEQUEÑA INDUSTRIA

El mercado ferretero no sólo es abastecido por empresas de la capital y medianas del parque industrial, sino también por artesanos, pequeños industriales en su mayoría establecidos en los conos de la ciudad. Así sanitarios, y demás cerámicos fabricados artesanalmente, lámparas de luz, cajas metálicas correspondientes a la industria metal mecánica, barretas, cinces y demás artículos herreros, escaleras de madera (tipo tijera), etc. son muestra de la pujante industria artesanal. Que ante la llegada de estos grandes homecenter muestran debilitamiento ante la escasa competitividad y conocimiento de tecnología.

Del mismo modo referimos a las pequeñas fabricas: Yeseros, tuberos, y empresas de producción y venta de pintura que año a año se mantienen ofertando una cantidad constante de productos. Sin embargo, ahora tienen que luchar por disminuir más sus costos con el fin de continuar en el mercado.

¹⁵⁸ Asociación del parque industrial de Arequipa.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS Y RESULTADOS

4. ANÁLISIS y RESULTADOS

Para la presente investigación se estimó conveniente realizar entrevistas a profundidad, encuestas, Focus Group, como detallaremos mas adelante de modo que el trabajo de investigación sea debidamente soportado y fortalecido.

4.1. FOCUS GROUP¹⁵⁹

Se llevó a cabo uno, constituido por 8 personas seleccionadas al azar¹⁶⁰. Definiéndose el tema a tratar, La duración de éste evento se estima aproximadamente de 1.30 horas. Con esto se logró determinar factores importantes e ideas para la elaboración de las políticas de contingencia. Cabe resaltar que se invito a todos los entrevistados sin embargo por tiempo y por otros motivos asistieron 8 personas.

IMAGEN 001



Según la Guía de Pauta FG001¹⁶¹ previamente estudiada, se fue conversando sobre los temas y guardando los tiempos estimados. Es así que se llevo a cabo el

¹⁵⁹ Ver Anexo 036 - A: Focus Group Código: FG001

¹⁶⁰ Se descarta el criterio por conveniencia con el fin de no distorsionar el los resultados del trabajo

¹⁶¹ Ver Anexo 036 - B: Guía de pautas FG001 y Anexo 036 – C: Cronograma de actividades.

Focus, con un formato de respuestas abierto, los participantes tuvieron la oportunidad de expresar libremente sus percepciones y sentimientos sobre los temas presentados.

Los resultados de este método se detallan a continuación:

- En primer lugar, Se consiguió la participación de todos los participantes del Focus, es relevante mencionar que en este ámbito no hubo problemas que sesgaran la información, la participación fue oportuna y nutritiva.
- Se preparó un Análisis FODA de los comerciantes preguntándose sobre sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Previamente se explico en que consistía cada punto. De lo cual lo más resaltante fue:
 - Todos los comerciantes minoristas creen que son buenos vendedores y que conocen bien los productos que ofertan.
 - La concentración de establecimientos hacen que haya mas Oferta y Demanda y esto hace que de alguna manera los comerciantes se tornen muy competitivos.
 - Son consientes de las carencias que puedan tener, hablando del conocimiento de nuevas técnicas de mercadeo y afines de modo que se prestan ávidos a asistir a charlas informativas.
 - Trabajan con el capital de otros. Si no se tiene un producto en el establecimiento se consigue del aledaño y se le agrega un margen sobre este.
 - Un factor importante sobre la fidelización al cliente es el “trato” (la manera como atienden al cliente).
 - Un factor débil que quisieran mejorar es la presentación de sus productos.
 - Las licitaciones son la mejor oportunidad que encontraron, lastimosamente los trámites, y el modo de participación creen que es un poco engorrosa.
 - El ingreso de MAHC hizo que de cierto modo se controle el precio del cemento debido a que igualó el precio del distribuidor.

- En el caso de los que venden materiales de construcción y llevan sus productos a la obra sin costo adicional, el precio de la gasolina es una amenaza latente.
- Afirman que MAHC y las asociaciones feriales representan de cierto modo competencia desleal debido a que maestro por ser una entidad “grande” puede conseguir precios menores en algunos casos, lo que hizo que disminuyeran el precio de algunos productos y a los asociaciones feriales por no tener la carga que los comerciantes minoristas de mariscal tienen (alquiler de locales, pago de impuestos, etc.). La competencia directa en algunos casos representan las asociaciones feriales y en otros los mismos vecinos.
- Piensan que hay mercado para todos y no ven a maestro Ace home center como principal competencia, más están de acuerdo con que de masificarse este tipo de formato caerían. Afirman que se sintió el impacto básicamente sobre las ventas y disminución de precio los primeros 3-4 meses, más actualmente este impacto ha bajado y esta volviendo a la normalidad.
- La SUNAT y la municipalidad no apoyan el desarrollo ni el fortalecimiento de las pymes, en algunos casos incluso admiten que estas entidades son enemigos del desarrollo “Mensualmente vienen fedatarios de la SUNAT a mi establecimiento, veo que cierran nuestros locales sin embargo no molestan a las asociaciones ni a las grandes empresas como Maestro” Acotó un integrante del Focus. Y refiriéndose a la municipalidad básicamente la molestia viene por parte de la grúa.

A diferencia de la ciudad de Lima donde la municipalidad provincial trabaja arduamente con el fin de mejorar la competitividad del sector pyme “Nos regalan becas y contantemente vienen personal de la municipalidad para organizarnos y capacitarnos” manifestó Mamani¹⁶².

- Se sienten desprotegidos ante la “anti-campaña” que promueve Maestro Ace Homecenter, ven como algo agresivo los mensajes sobre “AQUÍ SI TENEMOS CALIDAD y SEGURIDAD” de los productos que ellos ofrecen haciendo ver

¹⁶² (Mamani Vargas, 2008)

indirectamente que los productos de los comerciantes de Mariscal Castilla no son originales. Debemos resaltar que este tipo de estrategia también fue revelado por el presidente de la asociación Divino Jesús, quien afirmó que MAHC exhibía letreros agresivos dando a entender que los productos de su establecimiento son originales y los de la competencia no. Si bien es cierto estas asociaciones tienen cierto grado de informalidad, es notable destacar que existen comerciantes que trabajan lealmente, pagan sus impuestos, otorgan comprobantes de venta, etc.

- Afirman que los vendedores que trabajan en Maestro algunos son de la mariscal y que los han capacitado y les dan mas beneficios, Seguro, horas extras, mejor pago.
- Desconocen el origen de establecimientos de tipo homecenter, más si resaltan algunas características buenas de ellos como son: Facilidad crediticia, pago y capacitación del personal, iluminación, área del establecimiento y estacionamiento. Del mismo modo saben de la llegada de Sodimac, sin embargo desconocen su modo de operar.
- Finalmente ven la agremiación como una salida a este nuevo escenario. Creen que necesitan de una entidad que salvaguarde sus intereses y objetivos. Así mismo se muestran asequibles a cualquier tipo de agremiación, ya sea franquicia, agremiación o asociatividad.

4.2. OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación directa se llevó a cabo en los negocios analizados, ferreterías, tiendas de venta de materiales de construcción, y MAHC. Se asistió a estos lugares para observar el comportamiento de clientes y personal de los locales, así como los dueños de los establecimientos en algunos casos se simuló realizar algunas compras, e incluso tramitar la tarjeta del establecimiento y asistir a eventos de capacitación.

4.2.1. FERRETERÍAS DE LA ZONA DE LA MARISCAL CASTILLA

- Las ferreterías de la Avenida mariscal castilla denotan movimiento, desorden vehicular, bullicio, falta de estacionamiento, como bien lo dijeron en el Focus “Tenemos que estar luchando por un espacio para nuestros vehículos, en la mariscal no tenemos orden, estamos entras tú o sales o entro yo...”, dijo Miriam.
- También se pudo comprobar que el cliente encuentra de todo en esta zona, si no lo encuentra en las ferreterías lo encuentra en aledaños. (Centros comerciales y asociaciones feriales). Desde maquinarias, materiales de construcción, iluminación, Seguridad Industrial, fierros, cemento, mayólicas, sanitarios, etc. incluso carpinterías y venta de accesorios para mejora del hogar, mueblerías y reposteros, etc.
- Ésta zona es bastante exquisita, lastimosamente por la aglomeración de ambulantes y el desorden de los trabajadores artesanos (gasfiteros, albañiles, pintores, electricistas, etc.) hace que la inseguridad de la zona perdure.

Lamentablemente las autoridades ediles no poseen un mecanismo efectivo para la erradicación de ambulantes. Incluso recordando uno de los motivos del fracaso de CODISA donde ambulantes en la época de campaña escolar, se posicionaban en las afueras de estos establecimientos y ofrecían los mismos productos con mejor costo, váyase ver el origen de estos bienes y la reducción en costos por no tener personal en planillas ni pagos de alquiler, agua luz, impuestos, etc. esto viene ocurriendo en esta zona, ambulantes en carretas ofrecen mas de 200 productos a precios iguales e incluso menores que los establecimientos de la zona y nadie hace nada para poder organizar esto, incluso algunos establecimientos (pintureros) permiten que estos ambulantes se coloquen en las puertas de sus establecimientos porque efectivamente no les hacen competencia directa porque no ofertan productos que ellos venden sin embargo es desleal a los otros establecimientos.

- Es común ver que los establecimientos de venta de materiales de construcción en su mayoría estén empolvados por el movimiento de cemento: carga, descarga, venta a granel. Aun así se encontraron establecimientos muy bien ordenados, los mayoristas.

- Los minoristas que ocasionalmente hacen transporte urbano poseen un ambiente poco informal contando no con mostrador sino con escritorio. Incluso venden arena en el mismo establecimiento lo cual hace más difícil la presentación del local. Sin embargo esto es atractivo para muchos clientes que prefieren ingresar a estos establecimientos porque aparentemente se sienten más cómodos, antes de entrar a un establecimiento más grande y ordenado.
- Esta zona presenta un mix de establecimientos se encuentra desde los que tienen 15-20 trabajadores (cajeros, almaceneros, vigilante, chofer, ayudante, administrador, secretaria, vendedores, etc.) hasta los que donde el dueño lo hace todo: cobra, vende, compra, carga, transporta, etc.
- La zona presenta un ambiente con bastante gigantografía entre las que destaca la de MAHC, por el color tamaño.

4.2.2. MAHC

- Para ingresar al establecimiento si es a pie se tiene que caminar alrededor de 3-4 cuadras la empresa ha colocado mostrarios de cerámicas en el camino lo cual de cierta forma hace agradable la caminata.
- En el estacionamiento de MAHC, se encontraron alrededor de 20-25 autos/camionetas, de posibles clientes.
- El local comercial posee el mismo formato que las tiendas de Lima. Incluso se pudo observar algunos exhibidores (chapas de puerta) y góndolas desgastadas. Algunos productos con polvo, seguramente por la presencia de cemento.
- Antes de realizar alguna compra se pudo ver que los “clientes” se dedicaban más a mirar las cosas y a ver algunos “aparatos logísticos” como exhibidores de fibra de vidrio y de hule, plásticos, etc.
- En la primera visita se llevó una cámara para tomar algunas fotos a lo que en Lima estaba prohibido y cuando en Arequipa se instaló la carpa – almacén se permitía el uso de este. La persona que me acompañó llevó la cámara, sin embargo personal de seguridad, sin tono matonezco y de cierto modo

“amable” dijo que estaba prohibido el uso de cámaras. Mi acompañante hizo caso de esto y no se tomaron más que dos fotos.

- A diferencia de Lima donde el personal de ventas era altamente agradable y “pegajoso” (desde que entramos al establecimiento no nos dejaban caminar solos, siempre había alguien que nos preguntaba si necesitábamos ayuda o si nos podría exhibir algún producto, aparentemente no con el fin de vender algún producto sino hacernos sentir comodidad.). Esto lo vimos en menor grado en la carpa, en el nuevo establecimiento en una visita que hicimos “nadie” nos preguntó si deseábamos algo.
- La impresión que tuvimos al ingresar al establecimiento fue de estar dentro de un gran almacén. El tamaño de las góndolas y el techo metálico no es muy atractivo.
- La forma de pago también mostró algunas situaciones a destacar, los vendedores dan por hecho que todas las personas van a pagar con tarjeta de la tienda, esto puede ser inducido por políticas de la empresa que ordenen potenciar su uso, pero solían ser insistentes y a mostrar menor interés cuando la compra era en efectivo, reacción que no deberían tener hacia los clientes.
- El Stand de la feria¹⁶³ fue demasiado pequeño para lo que la empresa representa en Arequipa de ser un establecimiento “grande”. La figura del promotor principal o “modelo” representa lo que la empresa quiere presentar a un “Maestro”, más allá de esto el Stand dejó mucho que desear tanto así que mucha gente pasaba de largo por este. Algunos preguntaban si podían realizar alguna compra o si estaban a la venta algunos productos que se habían amontonado en el suelo (licuadoras, planchas, etc.) a lo que los encargados decían que eran regalos para los clientes, y la gente se iba. Aun así al rededor de 30-50 personas en el día se habían afiliado al Club maestro, que no es una tarjeta de crédito sino una tarjeta de promociones, se acumulan puntos, bonos. Quienes se inscribieron recibían un premio en este caso una chalina. No era necesario presentar ningún documento más si dar algunos datos en el formulario de inscripción como nombre, edad, DNI y demás datos personales.

¹⁶³ FIA 2008 – Feria internacional de Arequipa.

- El sistema de vigilancia va muy bien incluso hace unos días se detuvieron a dos jóvenes que intentaban hurtar dentro del establecimiento aparentemente no fueron vistos por los vendedores pasaron por la caja y al momento de salir fueron detenidos por personal de seguridad.

Mediante la observación se intentó comprender aspectos relevantes del funcionamiento de estas tiendas, como los sistemas de seguridad, Atención al cliente, exhibición de productos, la importancia de la distribución del espacio físico dentro de la tienda, entre otros como variables claves de la industria

4.3. ENTREVISTA A EXPERTOS

Se llevo a cabo 5 entrevistas, dos en la ciudad de Lima, una en Arequipa y dos en Argentina (Vía internet).

4.3.1. ENTREVISTA AM001¹⁶⁴

Se entrevisto al Señor Alfredo Mamani, fundador, dirigente, líder y representante de centro Comercial Electro Ferretero La Bellota, y también ex Presidente y fundador de Centro Comercial Nicollini, de la zona de las Malvinas en la Avenida Argentina, Lima.

Según la entrevista realizada se puede resaltar los siguientes aspectos:

- Es posible lograr asociarse con ferreteros del mismo rubro formalmente. Creando una empresa para poder realizar “Compras corporativas”. Donde varios comerciantes se agrupan con el fin de adquirir una determinada cantidad de productos en una sola compra a un proveedor determinado con el fin de disminuir costos.
- A los comerciantes de la zona no les interesa mucho las becas ni programas de capacitación mas tienen la esperanza que sus hijos si lo

¹⁶⁴ (Mamani Vargas, 2008) Ver Anexo 037 – Ficha de entrevista AM001

hagan y que mejoren, mucho más, “Los comerciantes aprecian la Universidad de la calle...”.

- Centro Comercial las Malvinas se logró consolidar como el polo comercial ferretero más importante del país.
- Algunos atributos de este emporio comercial: Calidad de venta, variedad de precios y productos “...tenemos de todo aquí, si vas a un puesto y no tienen algo lo consiguen entre sus compañeros... y vamos a mejorar más todavía”. Ahora complementaran con más bancos, cadenas de cines, juegos para niños etc. Hay varios proyectos por realizar como son las Almacenes – Vivienda (32,000m²), Proyecto Colonial de 300m².
- El impacto de Sodimac y maestro habrían repercutido menos de un mes una baja en las ventas sin embargo, resaltan que es otro tipo de mercado el que ellos proveen, “Tenemos nuestro propio estilo de venta, además que el Perú esta creciendo”.
- En poco tiempo estará operando: Tarjeta de las Malvinas
- Festejan Día de la madre, Señor de los milagros y Navidad esto en Nicollini en Bellota todavía no porque están en proceso de formación.

4.3.2. ENTREVISTA AS001¹⁶⁵

Se entrevistó al Señor Aníbal Sierralta Ríos, experto en comercio Internacional, notario publico de Lima y autor de “El Proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas y el impacto de la inversión y el comercio en la cultura de sus países y en las prácticas decisorias de los clientes”, Lima.

Según la entrevista realizada se puede resaltar los siguientes aspectos:

- **Impacto de la Internacionalización de Empresas Latinoamericanas:**
 - Desaparecen en primera instancia los pequeños comerciantes, la gran inversión extranjera mata las pequeñas empresas.

¹⁶⁵ (Sierralta Ríos, 2008) Ver Anexo 038 – Ficha de entrevista AS001

- Compensación a los desplazados por las grandes empresas, se requiere apoyo de la clase gobernante, mecanismos de compensación del estado así también de las empresas multinacionales.
- **Transnacionales chilenas en el Perú:** Las inversiones chilenas no son inversiones aisladas, ellos trabajan creando una cadena de servicios conexos, y se ve que donde se instala Sodimac, al lado están Banco del trabajo, Ripley, Falabella, FASA, BTL, Maciza, etc. en forma de Mall. Los chilenos generan una cadena un ejemplo claro es el de LAN se encuentra desde jugos (Watts), vinos chilenos, Inka kola (la producida en Chile), te, mates (Hordimans), las empresas de financiamiento con las cuales trabaja LAN para la venta de los pasajes son las agencias de viajes de Ripley o de Falabella, y los bancos donde dan el financiamiento es el Banco del trabajo.
- A Chile no le interesa el mercado de consumidores, no solo le interesa vender los productos en el Perú, Chile ha entrado a la etapa de Exportación de servicios, y a la etapa de inversión extranjera directa de una manera maciza.
- “Tenemos aquí 6,000 millones de inversión extranjera chilena mientras Perú tiene 28 millones de dólares en Chile, esa inversión está en servicios de comercialización masiva (retails) Servicios financieros, servicios de electrónica, servicios de transporte aéreo, marítimo, y ahora desean servicios portuarios.
- Motivos del Aparente éxito chileno:
 - ✓ Penetración cultural que posibilite que los consumidores simpatizen con la competencia extranjera.
 - ✓ Trabajan de manera conjunta.
 - ✓ Interferencia política: Donde las inversiones extranjeras logran y cooptan a los políticos y la clase dirigente nacional.
- **Políticas de contingencia:** Perú es un mercado grande desabastecido, con posibilidades emergentes y de crecimiento. El mercado peruano es un mercado concentrado, esto posibilita el desarrollo de una empresa transnacional. Ante este escenario se consideró “Crear un sentido de

agregación para poder enfrentar para una pequeña empresa, establecer un sistema de franchising, operaciones Joint Venture, asociatividad y/o mecanismos del estado para evitar el eminente atropello por parte de las transnacionales extranjeras”.

4.3.3. ENTREVISTA FM001¹⁶⁶

Se entrevistó al Señor Fernando Moscoso Flores, proveedor local, con mas de 30 años de experiencia en el medio. Trabajo en varias entidades, actualmente abastece las periferias de la ciudad y parte del sur del Perú.

Según la entrevista realizada se puede resaltar los siguientes aspectos:

- Los formatos de comercio minorista en Arequipa han evolucionado. Hablamos de algunas ferreterías incluso de la primer ferretería en Arequipa con esta información se fortaleció el punto 3.2.1. Historia de las primeras ferreterías.¹⁶⁷
- El surgimiento de nuevos proveedores con el formato “Individualista” en el cual el Dueño del negocio trabaja bajo la política: “Bajar los costos al máximo, eliminando la participación de vendedores, transportista, almaceneros, secretaria, contador, etc.” “Antes se trabajaba con márgenes de ganancia mucho mas grandes, que solventaba la estructura de las empresas, uno tenía determinado personal “. Al ingresar estos nuevos proveedores bajo el formato individualista es que algunos proveedores fracasaron y tuvieron que cerrar, e hicieron que mucha gente se quede sin trabajo. “Teníamos empleados en planilla, con márgenes de utilidad altos que solventen estos egresos, al reducir este margen se empezó a despedir personal.” “Todo esto ha venido por la política de Fujimori, cuando el empezó a despedir a la gente con incentivos...Cuando esa gente tenía sueldo en planilla, aportaba al seguro nacional de pensiones, etc.”

La competencia desleal destruye, comerciantes ambulatorios e informales.

- De masificarse los Homecenters. En el corto plazo las entidades pequeñas fracasarían y en el largo plazo sólo los fuertes sobrevivían.

¹⁶⁶ (Moscoso Flores, 2008) Ver Anexo 039 – Ficha de entrevista FM001

¹⁶⁷ Ver 3.2.1. Historia de las primeras ferreterías Pág. 116

- El ingreso de MAHC esta dirigido a personas de niveles A, B, C, “No he visto afluencia de público para el tremendo local, básicamente los clientes van por el estacionamiento”, La gente aquí es un poco temerosa y tradicional, procuran ir a la zona de la mariscal castilla donde los ambulantes por que tienen la idea que allí venden más barato que en una tienda grande.

4.3.4. ENTREVISTA VIRTUAL GMA001¹⁶⁸

Indagando y ante la amabilidad e interés de Gustavo Marcelo Ares, Presidente de la cámara de ferreterías y afines de Mar del Plata y zona (C.A.F.A.MAR) es que se pudo realizar esta entrevista virtual. Cuya temática fue “Impacto de los retails homecenter en el mercado ferretero argentino”. De la cual es factible resaltar:

- La principal ventaja que presenta los retails homecenter es el poder económico concentrado, que hace mover las voluntades tanto del sector político, financiero y del sector proveedores.
- El estado Nacional, provincial y municipal debe crear el ámbito necesario para que las PYMES del sector tengan acceso al crédito, crear programas de capacitación de fácil acceso al sector y lo mas importante es crear leyes que contemplen el fenómeno Supermercadista regulando la instalación indiscriminada de ellos, contemplar la cantidad de habitantes por metro cuadrado de oferta de las ciudades para que no se genere una sobresaturación de mercado.
- La saturación de oferta en los mercados hace que solo los mas poderosos sobrevivan, eliminando a la competencia, una vez eliminada la competencia manejan los precios del mercado a su conveniencia, en estas circunstancias se produce el fenómeno monopólico y oligopólico perjudicial hacia el consumidor, en donde ve mermada su capacidad de elección en sus compras.
- La agremiación es fundamental para reclamar tratamientos igualitarios del sector ante las Grandes Superficies y conseguir legislaciones regulatorias.

¹⁶⁸ Ver Anexo 034: “Entrevista Virtual GMA001”

Juntos los ferreteros pueden obtener resultados que solos les seria imposible concretar.

- La formación de nuevos emprendedores, cada vez resulta mas difícil la creación de nuevas pequeñas ferreterías barriales. La voracidad en la competencia mata toda ilusión de nuevos emprendedores.
- Constantemente se realizan nuevas alianzas estratégicas con proveedores tendientes a la profesionalización de los productos que se venden en nuestro sector, se generan líneas de productos específicos que se comercializan exclusivamente en el canal ferretero, dejando para el canal Supermercadista líneas “no profesionales”.
- Por sus características el mercado ferretero es un sector que a demorado su globalización quizás debamos decir en algunos casos que hay una resistencia a los cambios, no nos olvidemos que en líneas generales el negocio de ferretería es una actividad que perdura de generación en generación, es muy común encontrar ferreterías entre 25 y 100 años de actividad por ende tienen una cultura difícil de actualizar, también ha ocurrido lo mismo con los fabricantes de productos, ya que se han insertado tardíamente los conceptos de códigos de barras, informatización, actualización, presentación de productos al publico. La llegada del Supermercadismo logro que muchos colegas y fabricantes copien parte del modelo.
- Las costumbres de los consumidores han cambiado notablemente inclinándose hacia los Híper y Shopping, es un formato comercial totalmente exitoso aunque nefasto. Podemos observar en estos formatos la falta de relojes, de esta manera el tiempo del consumidor pasa a ser propiedad de la Gran Superficie propiciándose de esa manera la necesidad de consumir de la gente.
- El propósito de todas las cadenas Extranjeras es obtener la mayor renta posible para ser dirigidas a sus países de origen, realizan lo que llamamos un efecto aspiradora primero en las ciudades donde radican y luego en todo el país.
- En Argentina las compras corporativas son denominados Club de Compras, existen y en cantidad.

- La competitividad la vemos más por la mejor profesionalización del sector.
- Mediante la acción conjunta de las distintas asociaciones y Cámaras hemos logrado regular la instalación indiscriminada de Gran Superficies Comerciales en algunas Ciudades, también hemos conseguido la promulgación de leyes que protegen tanto a los consumidores como al las PYMES ante las practicas desleales.
- La gran contra que tiene el accionar de las Asociaciones es el poder económico de las GS conjuntamente con la vulnerabilidad y corrupción de los sectores políticos.

4.3.5. ENTREVISTA VIRTUAL MJ001¹⁶⁹

Del mismo modo se contactó con Mariano Jaimovich Director de la sección Pymes del diario “Clarín” de Argentina, quien meses atrás había realizado una investigación sobre el mercado de pinturas y su impacto con los retails homecenter, la temática de la entrevista fue: Marco general sobre el mercado ferretero argentino, del cual podemos resaltar:

- El rubro es por venta a volumen, ya que su margen es pequeño. La ecuación es simple: una ferretería tiene una estructura muy pequeña (en general, es un local chico de barrio atendido por el dueño y algún empleado o familiar del propietario), por ende, puede manejarse con márgenes de ganancia más acotados. En cambio, los grandes homecenters tienen una mega estructura, tienen estacionamiento, vigilancia, deben pagar todas las cargas sociales a sus empleados, etc. Aunque pueden ofrecer más variedad y rubros de productos.
- La contra más pronunciada que tienen los ferreteros es que los homecenter pueden ofrecer diversas formas de financiamiento (tarjetas de crédito y debito bancario, etc.), y otros medios de pago. En eso sí se ven en desventaja, por lo que me comentaron los propietarios de pequeñas pinturerías.
- Los pequeños comercios sobreviven porque tienen una baja estructura de personal.

¹⁶⁹ Ver Anexo 035: “Entrevista Virtual MJ001”

- La competencia es desigual, pero se debe al tamaño y cantidad de oferta de productos que brindan los homecenter.
- En el tema precio, salvo ofertas, no hay grandes diferencias, la gente sabe diferenciar precio/calidad.”

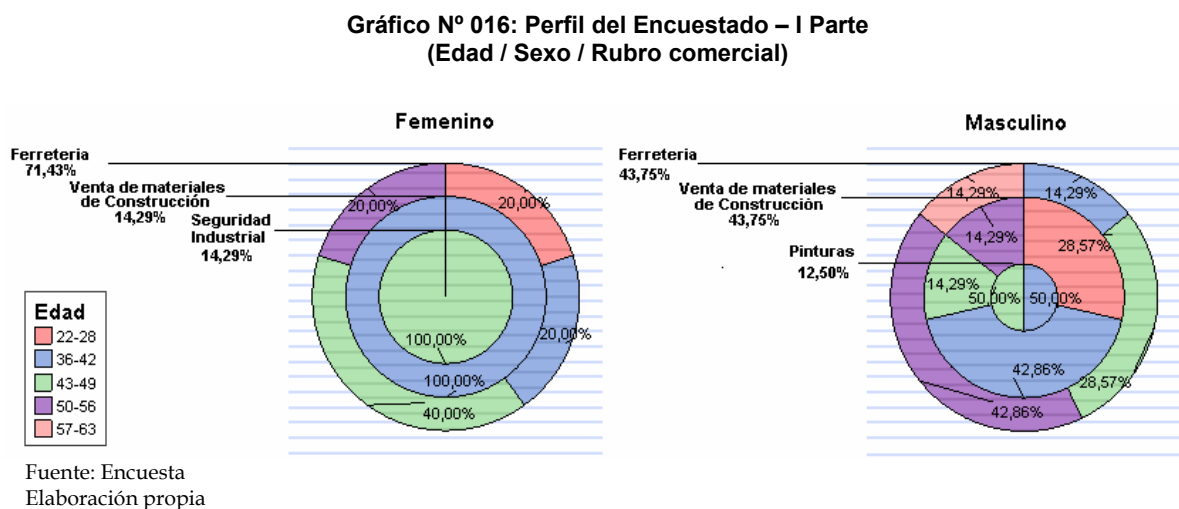
4.4. ENCUESTAS DE TIPO CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

4.4.1. ENCUESTAS A FERRETEROS

De acuerdo a la metodología utilizada se ha llegado a encontrar características, tendencias e impactos, sobre los comerciantes y un acercamiento a la coyuntura en clientes y proveedores, es así que una herramienta fundamental para analizar el impacto de los retails homecenter en Arequipa, caso particular Maestro home Center sobre las ferreterías de la Avenida Mariscal Castilla y alrededores.

- **Perfil del ferretero encuestado**

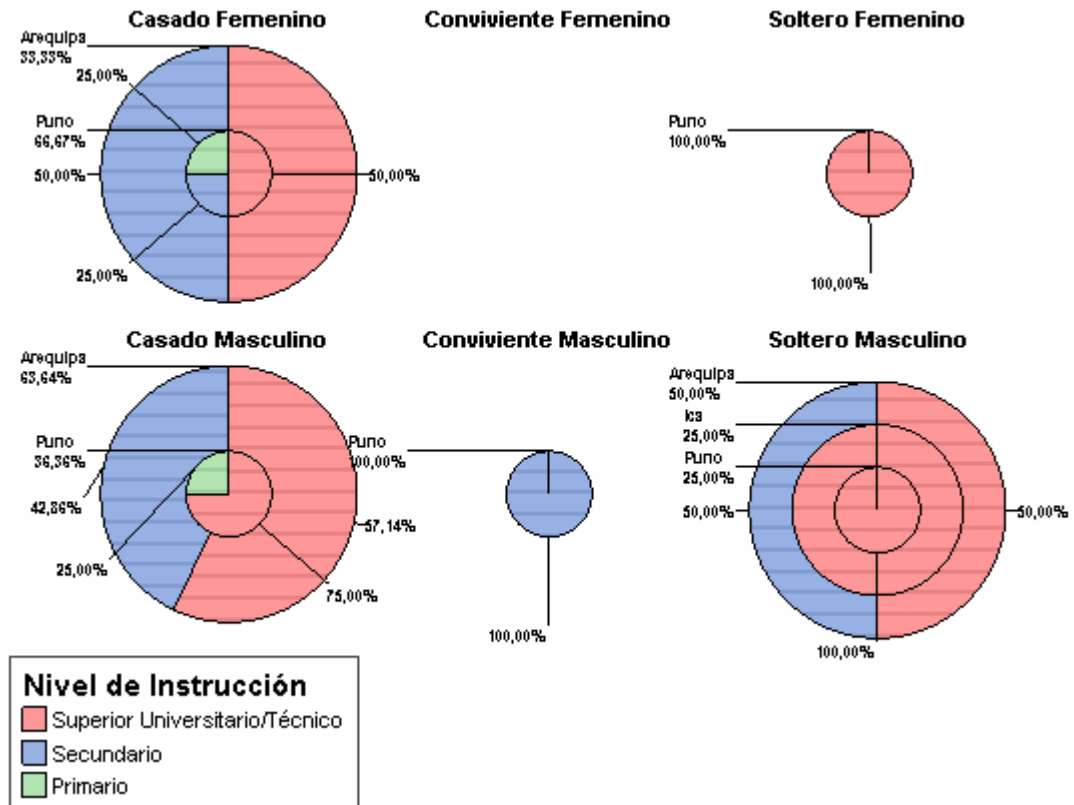
Para conocer el perfil de los ferreteros encuestados presentamos las siguientes gráficas.



Según la presente grafica podemos resaltar la frecuencia de edad, sexo y rubro comercial de los encuestados, es así que de la muestra femenina el 71.43% se dedica a la comercialización del rubro ferretería, el 14.29% se dedica a la venta de materiales de construcción y seguridad industrial en la misma cuantía. Del mismo modo para la muestra de varones. De esta gráfica podemos apreciar las edades de los distintos grupos, destacando por ejemplo que el 100% de mujeres que se dedican a la comercialización de seguridad industrial esta entre los 43-49 años En

el caso de los varones que se dedican a la comercialización de pinturas el 50% de ellos tiene entre 43-49 años mientras que el resto está entre 36-42 años.

Gráfico N° 017: Perfil del Encuestado - II Parte
(Estado civil /Ciudad de procedencia/nivel de instrucción)



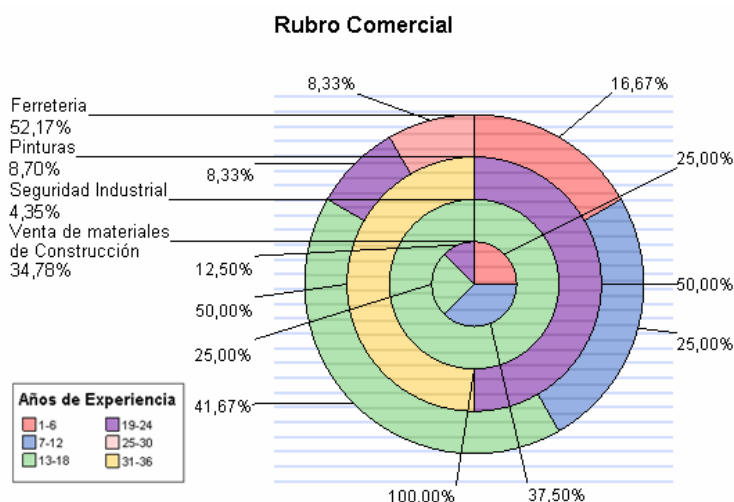
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Este gráfico es relevante para ver el grado de instrucción, estado civil y lugar de procedencia de los encuestados, Por ejemplo La mayoría de las encuestadas eran casadas de las cuales de las cuales el 50% tiene estudios superiores y el resto secundaria completa en el caso de las arequipeñas, así mismo las comerciantes puneñas el 50% de casadas tiene nivel de estudio superior, el 25% tiene niveles secundarios y el resto primario.

El 64% de arequipeños casados, el 57% tiene nivel de instrucción superior, mientras que el resto (43%) nivel secundario. Del mismo modo podemos analizar los siguientes casos.

• Actividad Comercial

Gráfico N° 018: Rubro comercial / años de experiencia

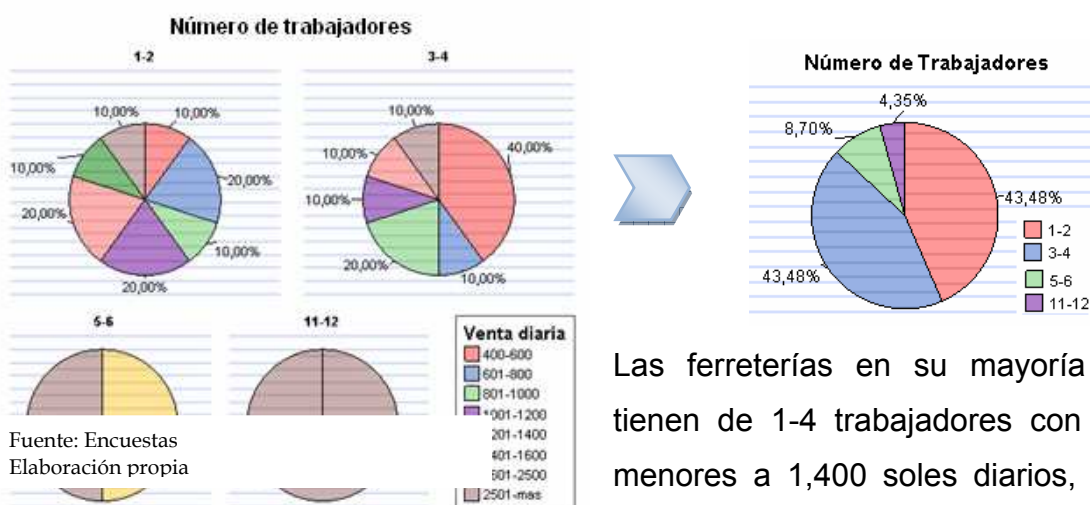


Fuente: Encuesta
Elaboración propia

De la presente gráfica podemos desprender que dentro del negocio ferretero existen básicamente Ferreterías (52%), venta de pinturas(9%), seguridad industrial(4%), materiales de construcción(35%), etc.

De esto, El 41% de ferreteros tiene entre 13-18 años de experiencia, un 25% entre 7-12, el 17% entre 1-6, el 8% entre 25-30, finalmente el 8% restante entre 19-24. Del mismo modo podemos apreciar para los siguientes rubros comerciales. Este factor denota el grado de antigüedad de los ferreteros así como la experiencia en el manejo de sus negocios.

Gráfico N° 019: Número de trabajadores/ ventas diarias



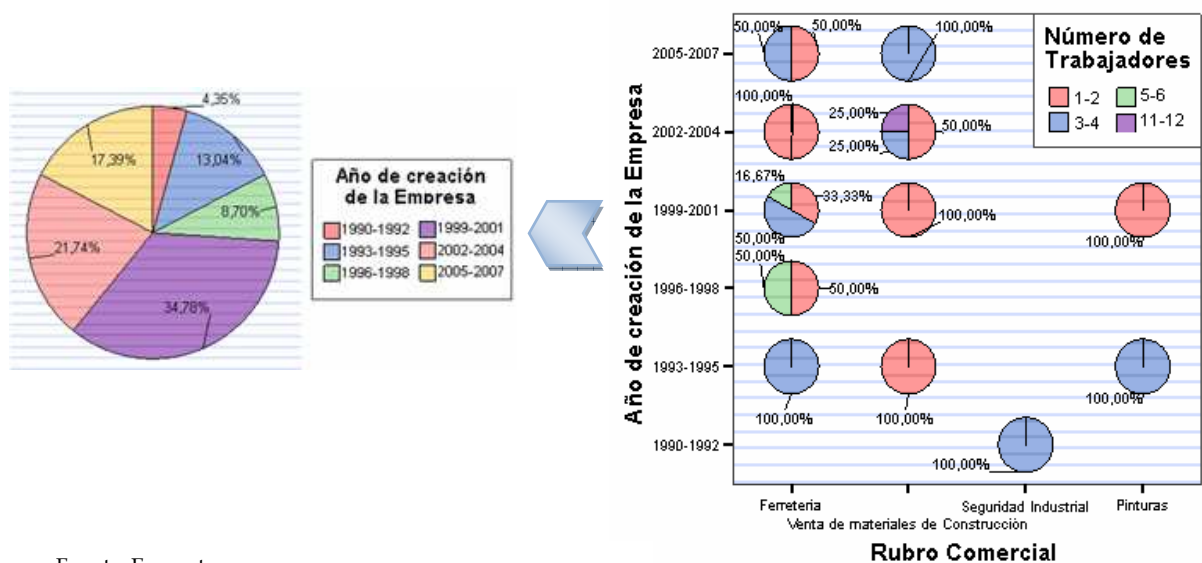
Fuente: Encuestas
Elaboración propia

Las ferreterías en su mayoría (87%) tienen de 1-4 trabajadores con ventas menores a 1,400 soles diarios, y de 5 trabajadores en adelante se tiene ventas

de más de 2,500 soles al día. La tendencia a tener más o menos trabajadores

radica principalmente en que muchos establecimientos tienen espacios reducidos. Esto también varía por el rubro del negocio en el caso los que venden materiales de construcción su negocio radica básicamente en el volumen de venta ya que la utilidad por unidad es muy reducida, en ferreterías, seguridad industrial e incluso pinturerías y matizados manejan márgenes más amplios.

Gráfico N° 020: Año de creación de las empresas/Rubro comercial/# de trabajadores

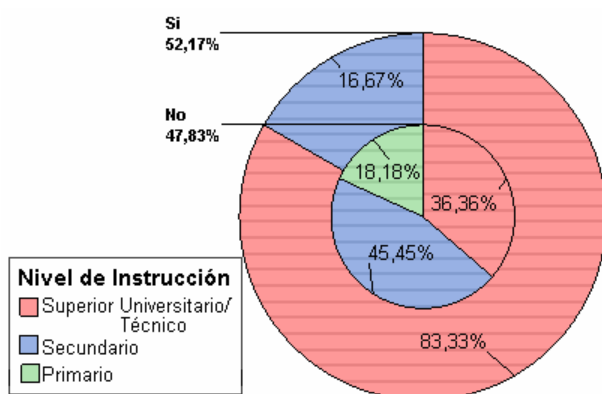


Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El negocio ferretero ha ido evolucionando en el tiempo, como podemos ver entre 1999 y 2004 es que se han creado alrededor del 56% de las empresas, Las ferreterías en el rubro de venta de materiales de construcción radica entre 1 y 4 trabajadores en el caso de empresas pequeñas en establecimientos mas grandes pasan de los 12 trabajadores, en pinturas y matizados básicamente pudimos encontrar que se establecieron en el alrededor de 1999-2001 los nuevos matizadores y pintureros sin embargo los antiguos que todavía existen crearon sus empresas entre 1993-1995 y estos básicamente fueron creados en el 2002-2004, en el caso de seguridad industrial actualmente hay alrededor de 6 empresas operando en la mariscal castilla aun así la mas antigua fue creada entre 1990-1992. De la misma forma podemos analizar las demás variables.

• Capacitación

Gráfico N° 021: Capacitación / Nivel de instrucción



Fuente: Encuesta
Elaboración propia

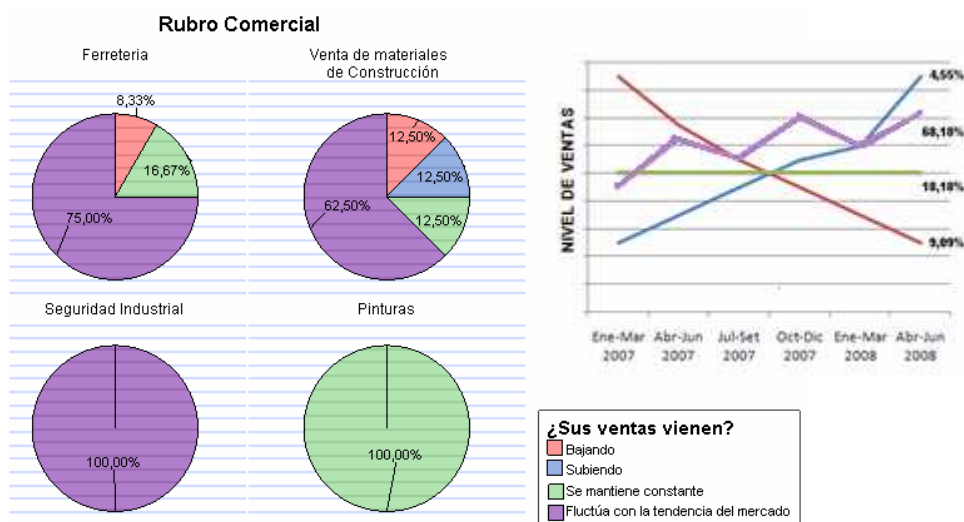
Esta gráfica muestra una curiosa relación entre los ferreteros que asisten o no a charlas/programas de capacitación, eventos, etc. A diferencia de la ciudad capital donde los comerciantes se muestran reacios asistir charlas, o eventos de capacitación, en

Arequipa es bastante discutido el 52% asiste y valora este tipo de eventos. Esta

cifra es significativa y es compensada con la Índice de instrucción por departamentos (Anexo 015).

• Ventas

Gráfico N° 022: Tendencia de Ventas por Rubro Comercial



Fuente: Encuesta
Elaboración propia

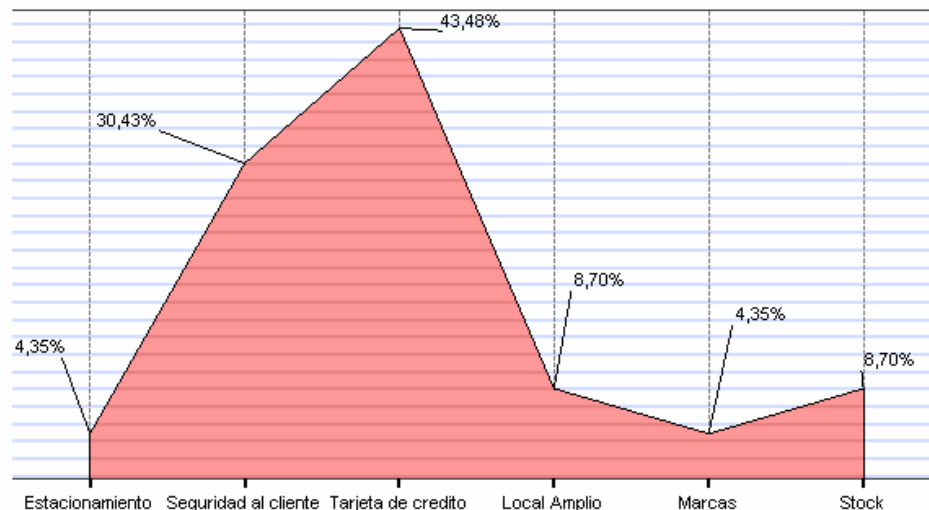
De acuerdo a la tendencia de ventas de la zona, con respecto a cada rubro comercial determinamos que en el caso de ferreterías el 75% afirma que sus

ventas fluctúan con la tendencia del mercado, en menor cantidad (17%) sus ventas se mantienen constantes y solo el 8% viene teniendo una baja en sus ventas. En el caso de la venta de materiales de construcción un 12.5% presenta crecimiento en sus ventas y 62.5% aproximadamente afirma que el 62.5% de las ventas fluctúan con la tendencia del mercado. Así mismo en el rubro de seguridad industrial y pinturas las ventas fluctúan con la tendencia del mercado y se mantienen constantes respectivamente.

- **Ventajas Competitivas**

Gráfico N° 023: Ventajas competitivas de MAHC frente a las ferreterías locales.

¿Cuál es la principal ventaja que considera Ud. que presentan los grandes almacenes frente a las ferreterías tradicionales?

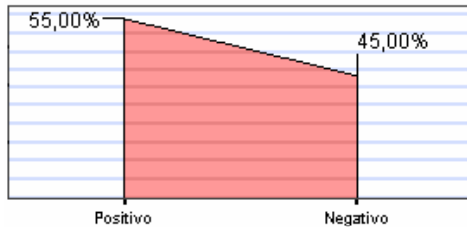


Fuente: Encuesta
Elaboración propia

El 44% de ferreteros consideran que la ventaja competitiva de los grandes almacenes frente a las ferreterías tradicionales radica en emisión de tarjetas de crédito, además de dar seguridad al cliente (30%). Es importante resaltar que los comerciantes ferreteros no han considerado otras variables, como precios de los productos, marcas o garantía, aspectos que los clientes destacan en este tipo de establecimientos, definitivamente el ferretero ve desde otra perspectiva éstas variables.

- **Impactos**

Gráfico N° 024: Impacto que provoca el ingreso de MAHC en el mercado ferretero



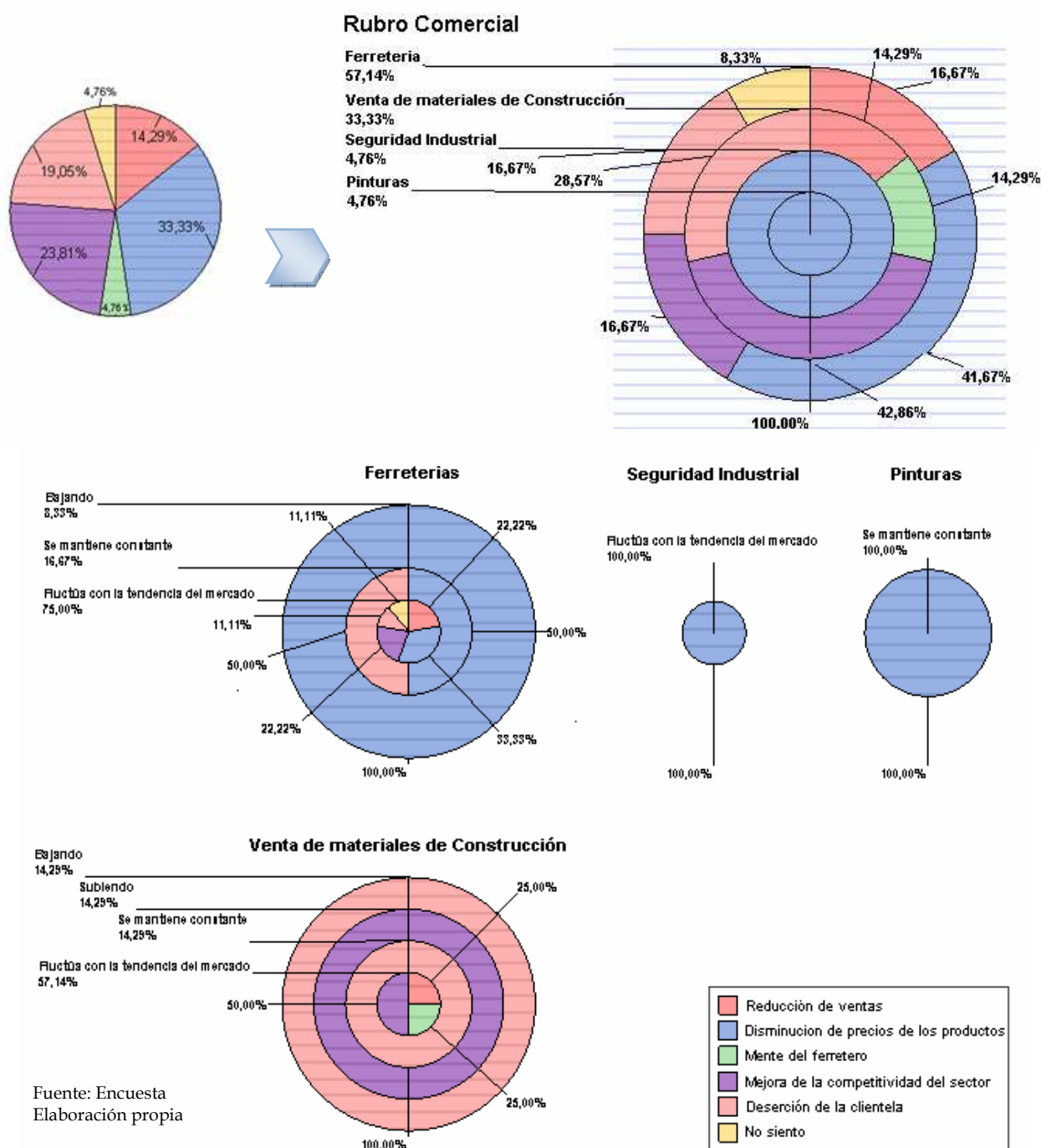
Fuente: Encuesta
Elaboración propia

MAHC lejos de generar algún tipo de competencia en el mercado, en cierta forma genera un impacto positivo(55%) en los comerciantes de la zona de estudio, los ferreteros al ver a un contrincante mucho más grande a algunos les motiva mejorar la gestión

de su negocio integralmente; Sin embargo para otros este impacto es negativo (45%) ya que si bien no lo consideran como una competencia directa, debido a que se encuentra un tanto distante de la zona comercial genera deserción de clientela lo que se trasluce en reducción de ventas y lo mas resaltante disminución de los precios de los productos, finalizando la idea no genera una reducción en el crecimiento del mercado por varios motivos entre ellos la explosión demográfica, el crecimiento del sector construcción y la demanda insatisfecha de algunos sectores demográficos.

Habiéndose realizado previamente una prueba piloto sobre los impactos que producen los retails homecenter en el mercado ferretero es que se dio mayor énfasis a esta pregunta. Es por esto que daremos un mayor análisis a este punto tal como veremos a continuación.

Gráfico N° 025: El Impacto de MAHC en el comercio ferretero se representa por:



El ingreso de MAHC evidentemente generó un impacto ya sea sobre las ventas, precios de los productos, mejora de la competitividad del sector, deserción de la clientela, etc. Aun así el 5% de ferreterías asegura no haber sentido ningún tipo de impacto. Esto en su mayoría en ferreterías pequeñas. Según la investigación se puede afirmar que el 33% de ferreteros consideran que han tenido que reducir

algunos precios de los productos que ofertan, por el ingreso de MAHC, de este bloque, el 41.67% de ferreterías disminuyeron los precios de sus productos, de esto el 73% de ferreteros admite que sus ventas fluctúan con la tendencia del mercado, sólo el 8% sostiene que han sufrido una baja en sus ventas. Y la deserción de la clientela en casi 17% y reducción de ventas en la misma cuantía. La venta se mantiene constante mayoritariamente en las ferreterías grandes.

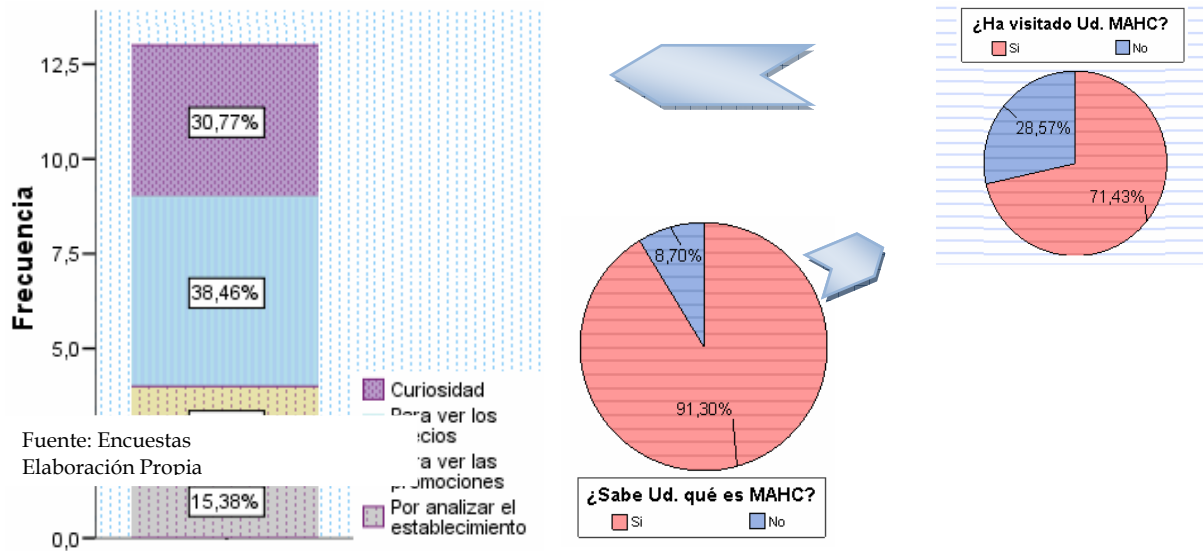
Alarmante es el caso de los que ofertan pinturas y seguridad industrial donde el 100% de los entrevistados tuvo que reducir sus costos para ser más competitivos; Sin embargo sus ventas fluctúan con la tendencia del mercado. Así mismo se registró una reducción en los precios de los productos, pero no se sintió disminución de ventas, ni deserción de la clientela.

Para los que venden materiales de construcción si bien es difícil reducir los precios de estos materiales debido a que los márgenes son pequeños, tuvieron una considerable reducción de ventas esto también tubo que ver con distorsiones en los precios básicamente del cemento donde muchos comerciantes se quejaron que MAHC tenía el mismo precio que el distribuidor haciéndose de esta forma competencia desleal, sin embargo en el caso de los comerciantes más grandes y cuyas ventas vienen creciendo admiten que el ingreso de MAHC mejora la competitividad del sector, así también los que sintieron una reducción en las ventas consideran(14%) que las ventas vienen bajando. La deserción de la clientela es considerable para este rubro manifiestan el 29% de los encuestados.

El 24% de ferreteros afirma que el ingreso de MAHC mejora la competitividad del mercado esto es porque el ingreso de un nuevo competidor con las características de MAHC hace que de alguna manera los comerciantes mejoren su servicio en general. La reducción de ventas (19%) se dio principalmente en negocios pequeños, y la deserción de la clientela en un 14%.

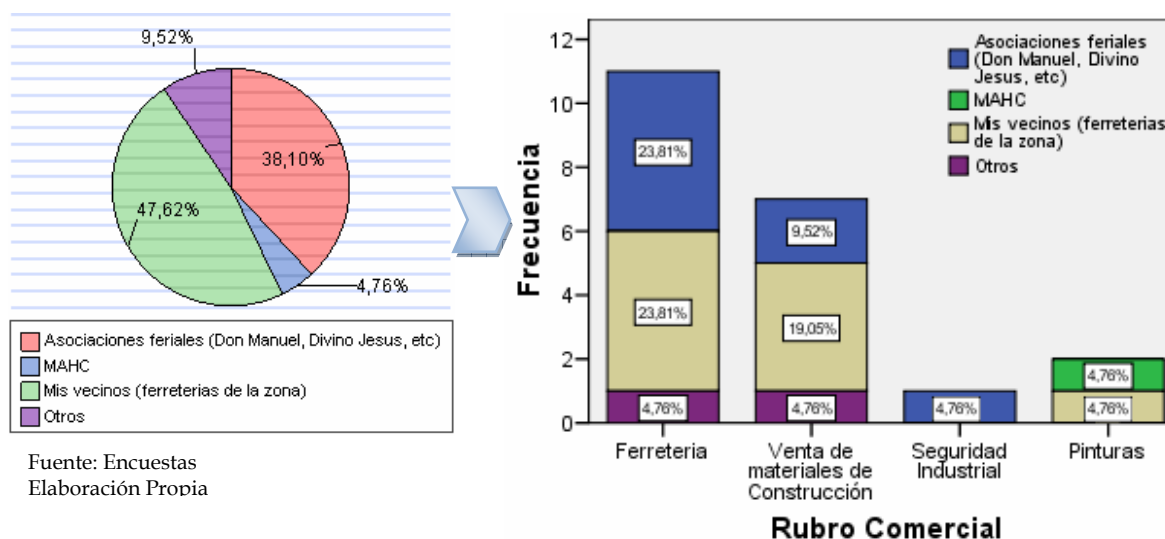
- **Conocimiento de MAHC y SODIMAC**

Gráfico N° 026: ¿Por qué los comerciantes ferreteros han visitado MAHC?



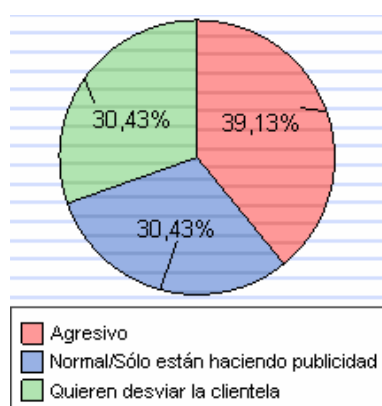
Es importante mencionar que conocimiento tienen los comerciantes ferreteros sobre MAHC, por el mismo echo que es necesario medir el grado de conocimiento del sector, el 91% de ferreteros sabe que es MAHC, de estos el 71% han visitado este establecimiento básicamente para ver los precios (38%), por curiosidad (31%), así como ver las promociones y analizar el establecimiento (15%).

Gráfico N° 027: ¿Quién es el principal competidor de los ferreteros locales?



Los ferreteros de la zona consideran como su principal competencia a las asociaciones feriales (38%), y las ferreterías vecinas principalmente (48%), sólo el 5% de ferreteros considera a MAHC como su competidor principal. Del mismo modo podemos desprender por rubro comercial.

Gráfico N° 028: Los letreros expuestos por MAHC a inicios y fin de la Mariscal Castilla ¿le parecen?



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Sin duda los letreros expuestos por MAHC al parecer de los ferreteros de la avenida Mariscal Castilla tienen carácter agresivo (39%), así mismo según un 30% quieren desviar la clientela mientras que el resto admite que sólo se está haciendo publicidad. Tenemos apreciaciones diferidas entre los comerciantes de la zona.

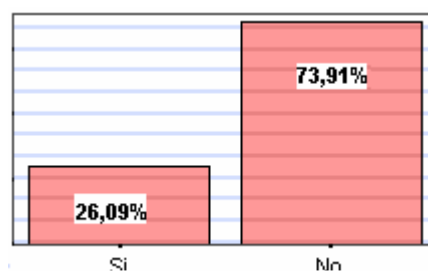
Sin embargo es una estrategia agresiva de ingreso al mercado, ya que la zona comercial es conocida por la atomización de ferreterías, y es principal competidor de este nuevo modelo de negocio, lo que al parecer son simples letreros es sin duda una estrategia de

flanqueo no con establecimientos comerciales pero si con la presencia en la mente de los clientes.

Según el Focus Group realizado los participantes aseveran que estos letreros no sólo son agresivos sino una ofensa y falta de respeto para la zona comercial.

Asi también piensan que este tipo de publicidad no es benigno, que no existe alguna entidad estatal ni privada que los proteja y que de cierta forma es desleal a la competencia, ésta Información se ve respaldada por el siguiente gráfico. Lo mas alarmante fue que de los que consideran que si existen mecanismos y /o entidades de protección a la competencia como por ejemplo Indecopi, expresaban que no funcionaban y que de cierta forma estas entidades están sesgadas a proteger mayoritariamente a las grandes entidades en perjuicio de los pequeños empresarios.

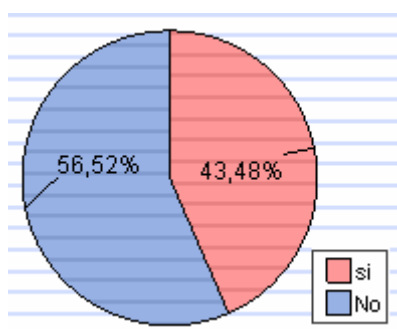
Gráfico N° 029: ¿Existe algún mecanismo del estado en beneficio de la protección de la competencia justa?



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Sodimac

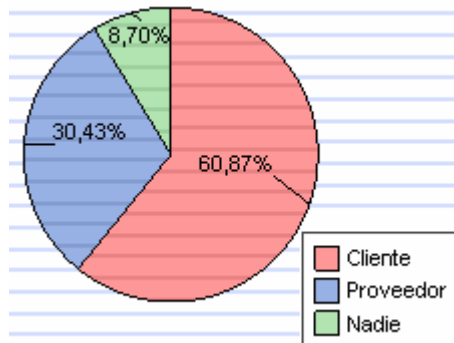
Gráfico N° 030: ¿Sabe Ud. del ingreso de Sodimac al mercado arequipeño?



El ingreso de Sodimac al mercado arequipeño es sabido por un 43% de ferreteros

Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Gráfico N° 031: ¿Quién es su principal socio estratégico/aleado?



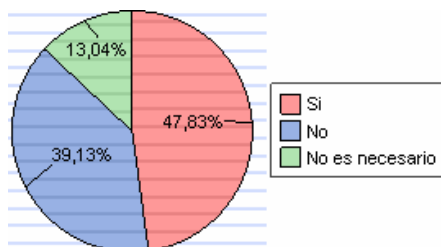
Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Según la encuesta realizada determinamos que el 61% ferreteros considera que el cliente es su principal socio estratégico, esta información es también fortalecida por el Focus Group donde explicaban que el cliente es la razón, motor y motivo de la existencia de sus establecimientos y que día a día refuerzan y mejoran sus actividades en beneficio de ellos. El 30%

mantiene buena relación con los proveedores y admite que es necesario fortalecer estos lazos, indican que la relación con los proveedores es útil para mejorar el desempeño de su establecimiento, y sólo el 9% indicó que nadie es su socio o aleado estratégico.

- **Políticas de contingencia**

Gráfico N° 032: ¿Podría asociarse con los demás ferreteros para hacer frente a estos homecenters?

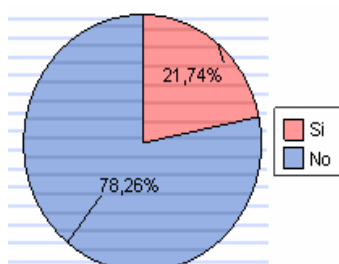


Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

La mentalidad del ferretero aún está en evolución, mientras en nuestra ciudad capital ya esta más desarrolla, y mucho mas en los países del contexto latinoamericano, a pesar de que el 48% de ferreteros sostenga que si podría asociarse con sus similares, esto es reforzado con la información del Gráfico N°

026 donde la principal competencia de los ferreteros de la zona son los mismo ferreteros del lugar.

Gráfico N° 033: ¿Ha formado alguna alianza o convenio con sus proveedores?



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Cerca del 78% de ferreteros no tiene convenios o alianzas con sus proveedores, el 22% restante en su mayoría es

representado por entidades de venta de materiales de construcción y en su mayoría son distribuidores.

4.4.2. ENCUESTAS A CLIENTES

Las encuestas realizadas fueron básicamente en establecimientos ferreteros de la zona, a clientes potenciales, casuales y esporádicos para esto se diseñó dos esquemas de encuesta, uno para entrevista directa y otro de tipo virtual el cual podemos apreciar en el Anexo 033.

Se ha considerado idóneo el muestreo no probabilístico por conveniencia, no se podrá calcular el error muestral sin que se planteen los siguientes supuestos:

Proceso de Muestreo Encuesta:

- Elementos: Hombres y mujeres clientes de ferreterías y tiendas de mejoramiento del hogar.
- Rango de Edad: entre 17 y 61 años
- Actividad: Varias.
- Alcance: Ciudad de Arequipa.
- Tamaño de la muestra (no probabilístico): 96 observaciones
- Procedimiento de muestreo: Por conveniencia.

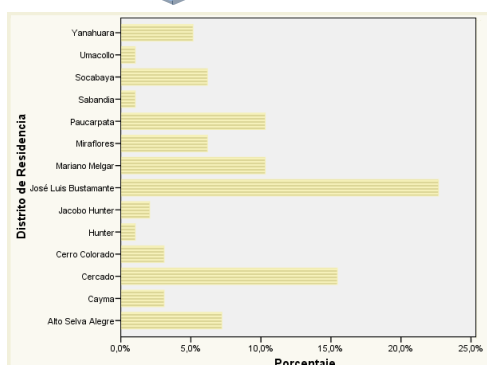
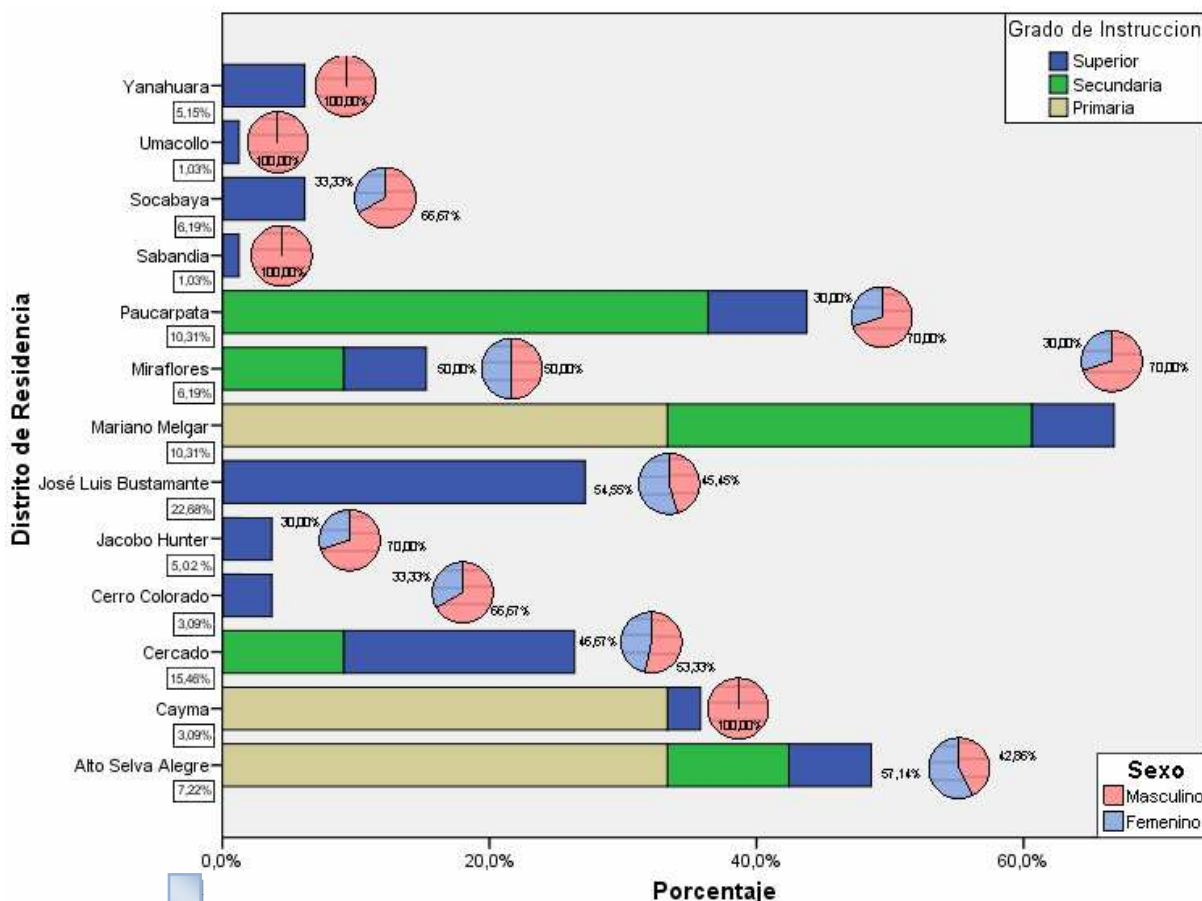
Para determinar el tamaño óptimo de la muestra nos propusimos tener un error aproximado de un 10%, que bajo los supuestos planteados anteriormente, entrega el siguiente número de encuestas las cuales realizamos:

$$n = \frac{z^2_{\alpha/2} * \sigma^2}{\varepsilon^2} = \frac{(1,96)^2 * 0,25}{(0,10)^2} = 79,37 \approx 96 \text{ encuestas}$$

A continuación presentamos el resultado de éste sondeo.

• Perfil del encuestado

Gráfico N° 034: Perfil del encuestado I

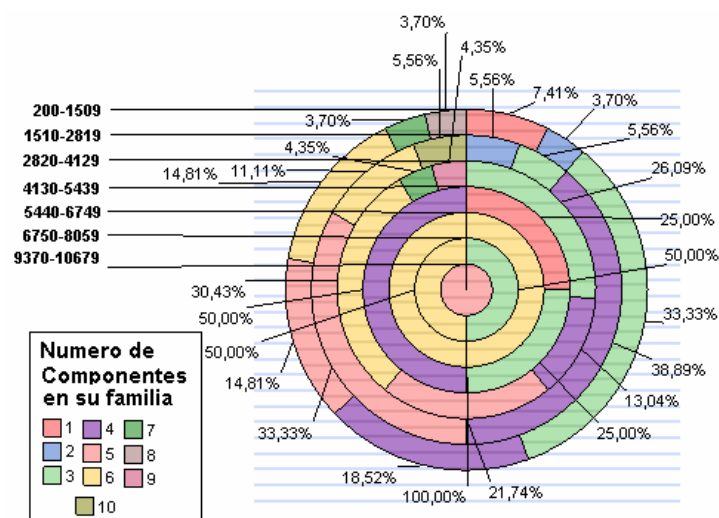


Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Según la presente gráfica podemos ver el distrito de residencia, sexo y grado de instrucción de nuestros encuestados. En el eje vertical vemos el porcentaje de composición de los encuestados por distrito, así mismo el sexo de éstos está representado por las burbujas, y las barras muestran el grado de instrucción, así por ejemplo en el caso de la muestra del distrito de José Luís Bustamante y Rivero que representa el 23% de encuestados de los cuales el 55% esta representado por hombres y el 45% por mujeres, todos

con nivel de estudio superior ya sea universitario y/o técnico. Del mismo modo podemos analizar los demás casos.

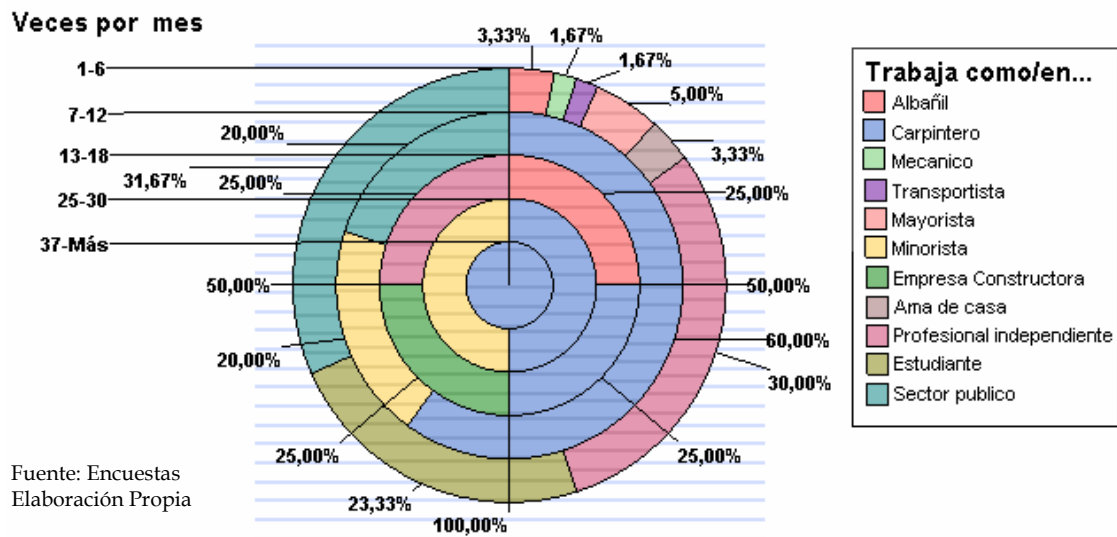
Gráfico N° 035: Perfil del encuestado II



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Mediante esta gráfica podemos apreciar el ingreso en los hogares de los encuestados así como los componentes de sus respectivas familias.

Gráfico N° 036: Frecuencia de asistencia a una ferretería y/o tienda de mejoramiento del hogar

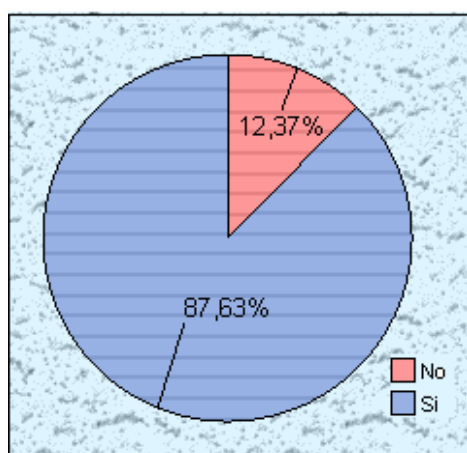


Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

En el presente gráfico diferenciamos los tipos de clientes, en una ferretería en su mayoría se tienen clientes casuales, esporádicos, después los clientes potenciales que básicamente son los carpinteros, “busca chamba”, albañiles, etc., las

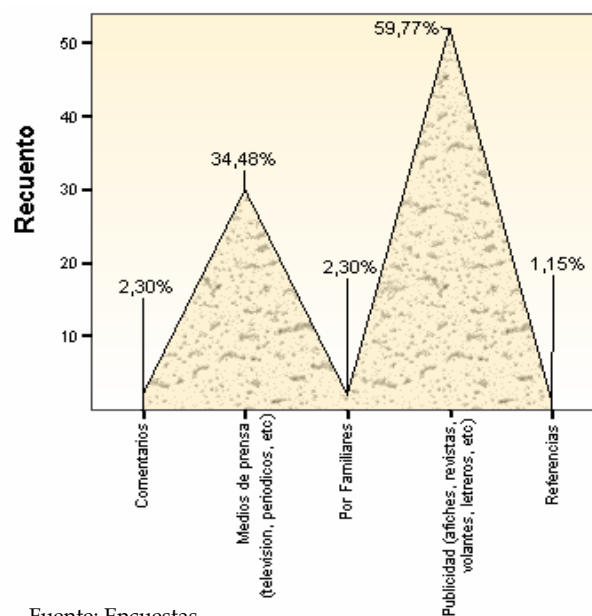
empresas constructoras y municipios en menor cuantía sin embargo en muchos casos representan las ventas más grandes, esto se ve reflejado en el muestreo pues el 84% encuestados asisten a una ferretería de 1-6 veces al mes, el 6% representa a las personas que asisten de 7-12 veces y 4% de 13-18 veces, un 2% de clientes que visitan estos locales comerciales de 25-30 veces, finalmente el 3% que asiste de 37 a más veces que en su mayoría son carpinteros, soldadores, y demás artesanos que se encuentran en la zona. El mayorista y minorista asiste a los establecimientos de 7 a 30 veces al mes, dependiendo del tamaño de su empresa y de las necesidades y urgencias que se le presenten, lo mismo que las empresas constructoras si bien la mayoría adquiere materiales y/o herramientas mediante licitaciones, diariamente asisten a ferreterías por eventualidades que se les presenten y estas ventas pueden ser muy jugosas para los comerciantes. Las entidades del estado del mismo modo.

Gráfico N° 037: ¿Sabe qué es MAHC?



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Gráfico N° 038: ¿Cómo se enteró de su ingreso al mercado arequipeño?

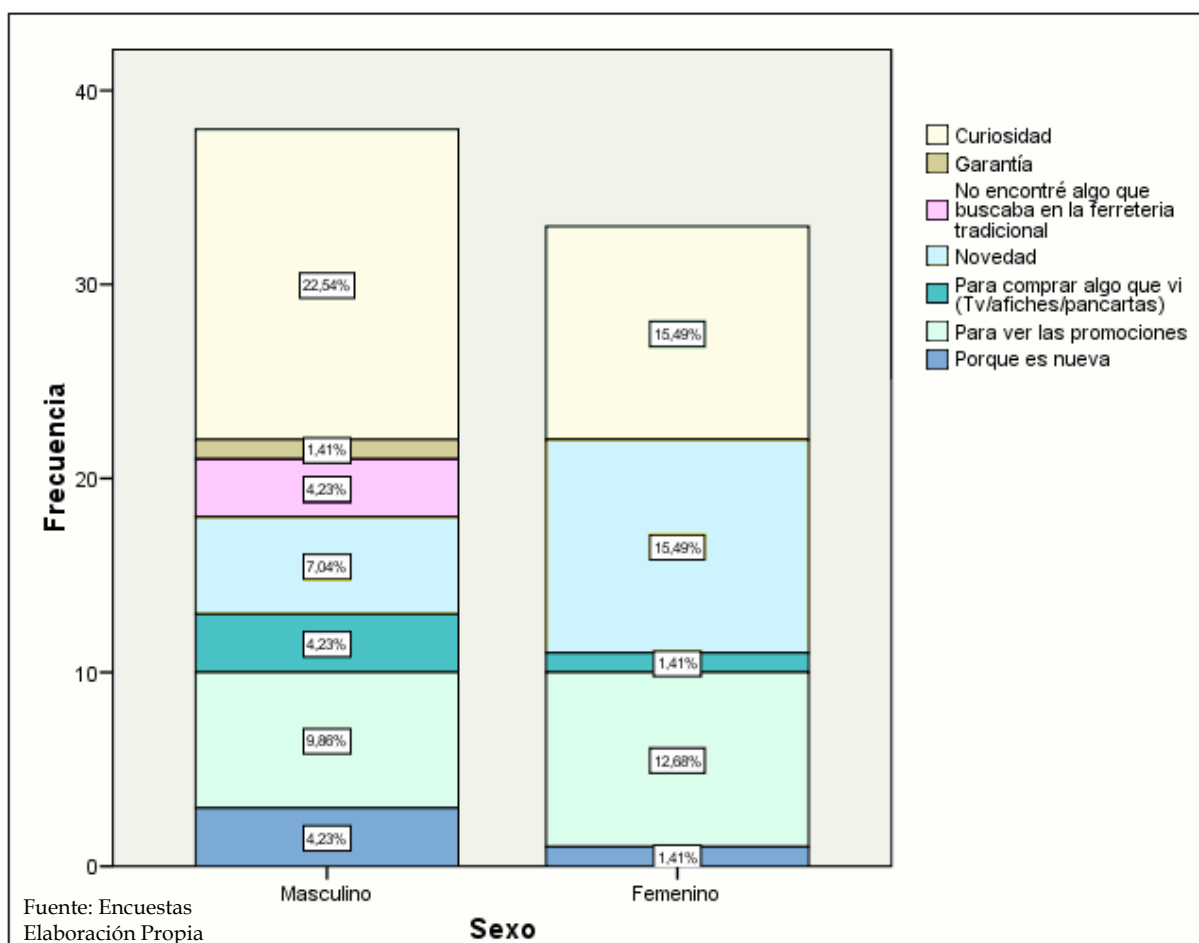


Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

El 87.63% de población encuestada tiene conocimiento sobre MAHC, mientras que el 12.37% lo desconoce.

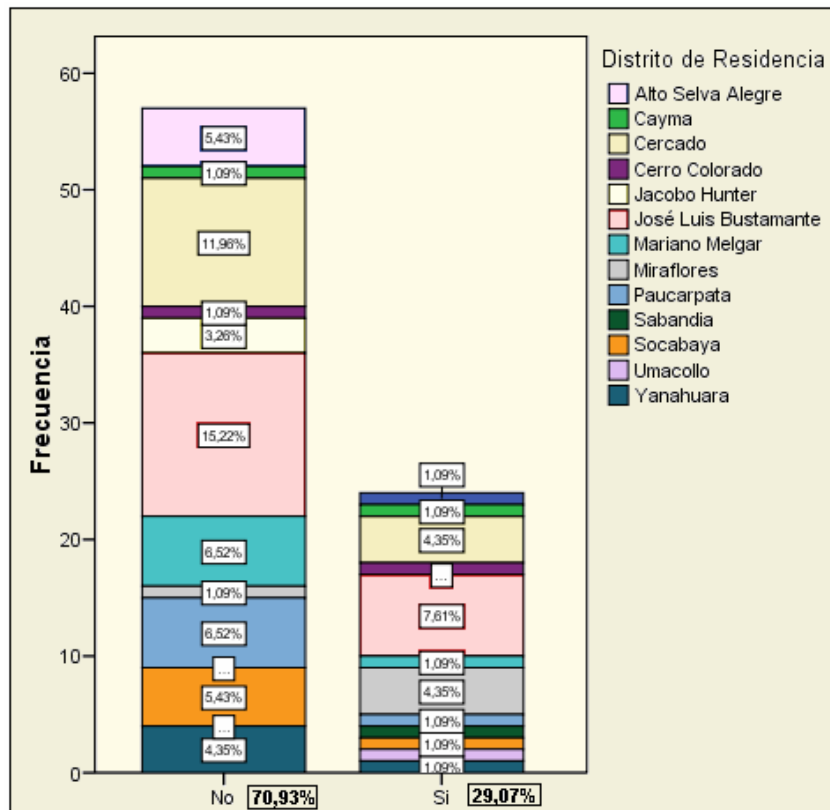
La publicidad es un medio importante para la difusión de un negocio, haciendo que un 60% de unidades encuestadas se enteren del ingreso de MACH al mercado, así los medios de prensa (34%), radio, televisión y periódicos también fueron fundamentales, otras personas se enteraron por comentarios en sus lugares de trabajo, en medios de transporte, familiares, y otras referencias.

Gráfico N° 039: ¿Por qué fue Ud. a MAHC?



La importancia de este gráfico radica en reconocer las características o atributos por los que los clientes han visitado este establecimiento, de aquí podemos deducir que el 23% de varones visitó este establecimiento por “Curiosidad”, también por ver las promociones (9%), por la novedad (7%), etc. Mientras que el 15% de la muestra femenina fue por Curiosidad y por la novedad, un 13% para ver las promociones.

Gráfico N° 040 ¿Después de asistir a MAHC asiste con mayor frecuencia?



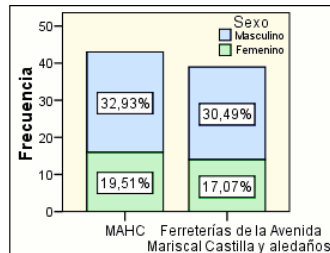
Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Para poder describir el impacto que ocasiono en los clientes y el retorno de estos detallaremos a continuación:

- Se dice que los clientes que mayormente frecuentan este tipo de negocios son los que están cerca de la zona de este establecimiento y si, el 8% de clientes que fueron por algún motivo detallado en el gráfico anterior, asisten con mayor frecuencia y pertenecen al distrito de José Luis Bustamante y Rivero, el 4% al cercado y Miraflores respectivamente y los demás distritos en menor cuantía. El total de clientes que después de asistir a MAHC, asiste ahora con mayor frecuencia es de 29% y de los que dejaron de ir 80%.

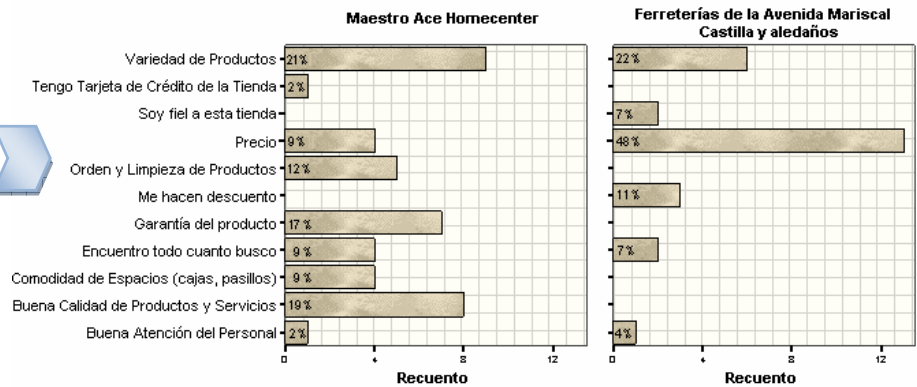
• Prácticas decisorias

Gráfico N° 041: ¿Prefiere Ud. ir a MAHC ó a las ferreterías de la Av. Mariscal Castilla?



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Gráfico N° 042: ¿Cuál es la razón por la que prefiere Ud. ir a esta tienda?



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Es importante destacar el grado de preferencia en la asistencia a estos establecimientos, en el Gráfico N° 040 podemos ver la preferencia por sexo de encuestados, así la preferencia por asistir a estos establecimientos es mayor en varones que en mujeres de los cuales el 32.9% opta por asistir a MAHC y el 30.5% gusta asistir a las ferreterías de la Avenida Mariscal Castilla, y mujeres en 19.5% y 17.0% respectivamente, por los siguientes motivos:

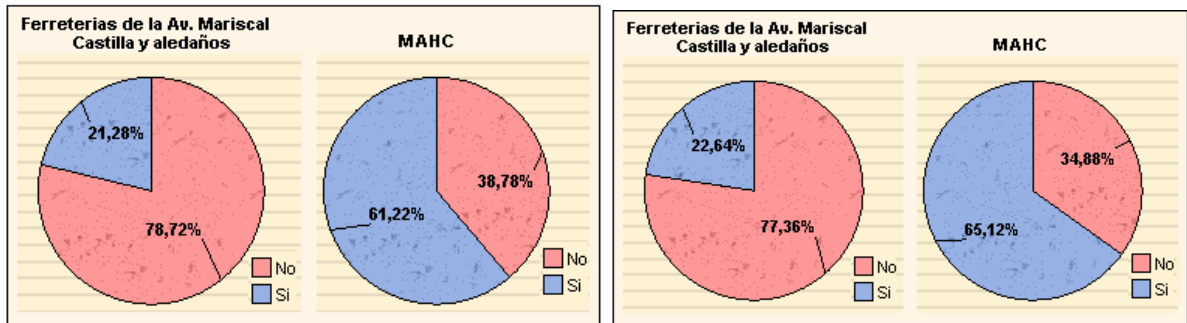
- El 48% de encuestados prefiere ir a las ferreterías de la Mariscal Castilla por sus Precios, admiten que hay variedad de precios y que les hacen descuento (11%), además consideran que hay variedad de productos (22%), y encuentran todo cuanto buscan (7%), un 4% prefiere ir a estos establecimientos por la buena atención del personal, y el resto confirma que son fieles a estos establecimientos.
- En cuanto a la preferencia por frecuentar MAHC el 21% aceptó que asiste por la variedad de productos (21%), que se puede encontrar en ese establecimientos, así también por la calidad de los productos y servicios (19), consideran que los productos adquiridos en ese local comerciales son garantizados (17%), del mismo modo valoran la limpieza y orden del

establecimiento (12%), además la comodidad de espacios del gran almacén (9%), encuentran todo lo que buscan (9%) y un 2% prefiere comprar allí porque tiene tarjeta del local.

Gráfico N° 043: ¿Ha comprado Ud. en MAHC? en los últimos 3 meses

A un mismo precio de un producto "X" Ud. Prefiere comprar en:

Prefiere comprar en:



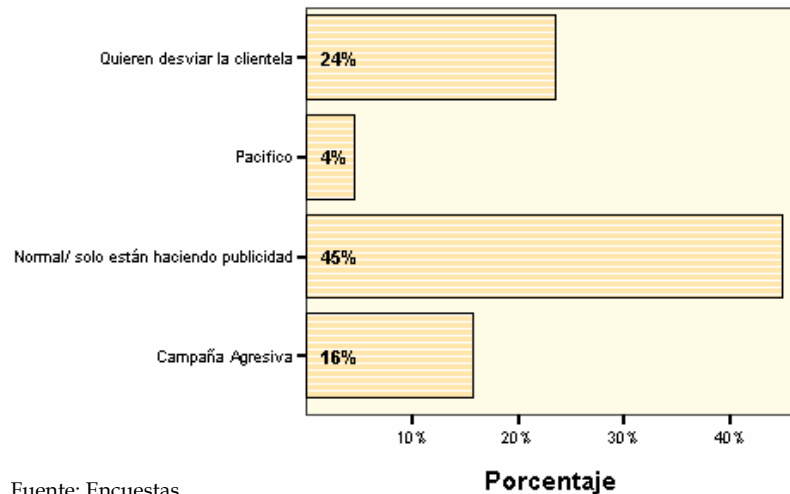
Se han lanzado dos preguntas en diferentes lugares de la encuesta, para poder ver la relación que existe entre ambas y de este modo analizar la preferencia de la clientela, y sus prácticas decisorias (asistir a un establecimiento por encima del otro).

Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

- De los clientes que prefieren comprar en las ferreterías de la Avenida Mariscal Castilla y alrededores el 79% no ha comprado en MAHC, y se presentó un 21% de deserción de clientela. Así mismo de los clientes que prefieren comprar en MAHC el 61% ha comprado en este almacén y el 39% prefirió a las ferreterías de la Mariscal Castilla.

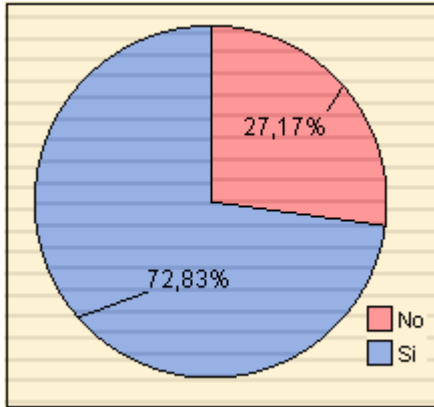
- **Análisis de Estrategias de mercado**

Gráfico N° 044: ¿Qué impresión le da los letreros expuestos en la Av. Mariscal Castilla?



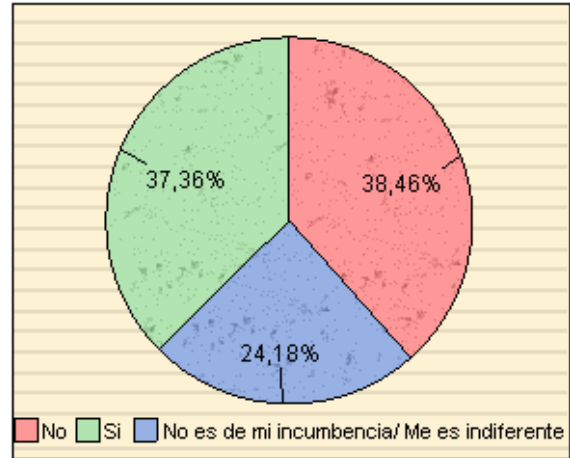
Al parecer de los clientes de ferreterías, el 45% considera que solo se esta haciendo publicidad y que es normal que presenten sus letreros en esa zona, sin embargo el 24% de clientes encuestados consideran que los letreros presentados a inicio y fin de la zona de ferreterías de la avenida mariscal castilla están allí porque pretenden desviar la clientela, Además que el 16% piensa eminentemente es una campaña agresiva por parte de este gran almacén, un 4% admite que es pacífico que no tiene mucha implicancia.

Gráfico N° 045 ¿Piensa Ud. que las ferreterías tradicionales podrían hacer algo para contrarrestar a estos nuevos competidores?



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

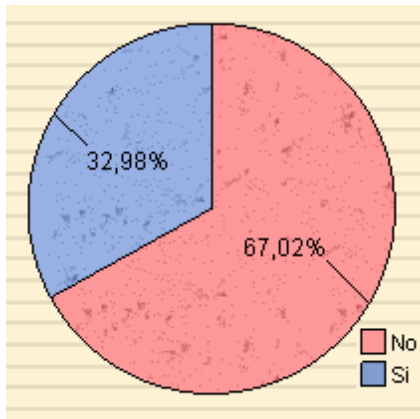
Gráfico N° 046: ¿A Ud. como Cliente le preocupa esta situación?



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Los clientes aseguran que los ferreteros de la Avenida Mariscal Castilla podrían hacer algo para contrarrestar a estos nuevos competidores (73%), refiriéndose sustancialmente a MAHC y a Sodimac que también hace su ingreso al mercado arequipeño. Así mismo no es de preocupación para cerca del 40% de la clientela y un 24% refiere que no es de su incumbencia, que le es indiferente. Mientras el ferretero admite que su socio o aliado estratégico es el cliente, que vive y trabaja por el.

Gráfico N° 047: ¿Sabe Ud. de la llegada de Sodimac al mercado arequipeño?

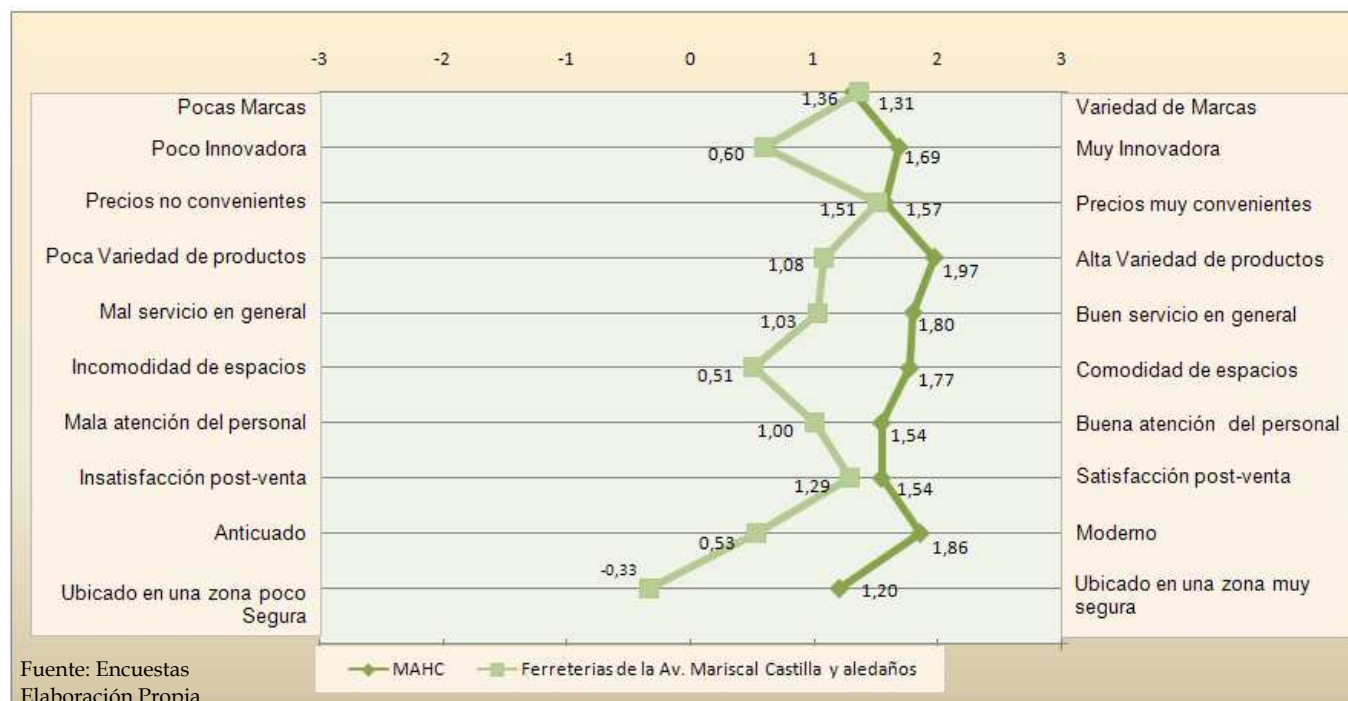


Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Así mismo se hizo referencia a la llegada de Sodimac a la ciudad blanca, encontrándose que cerca de la tercera parte de clientes encuestados tiene conocimiento sobre el ingreso de Sodimac al mercado ferretero, restando un 33% de clientes que desconocen a este tipo de negocio.

GRÁFICO N° 048: ANÁLISIS DE LOS PERFILES DE MAHC Y LAS FERRETERÍAS DE LA AV. MARISCAL CASTILLA

Escala de diferencial semántico



La escala de diferencial semántico, también llamada de likert nos ayuda a medir la percepción que tienen los clientes frente a estas dos entidades, bajo algunas características propuestas, al parecer de los clientes MAHC tiene una imagen mejor cuidada en algunos aspectos como la ubicación de la zona que para muchos es “tranquila” a diferencia de la zona de la mariscal castilla donde mucha gente de mal vivir opera y hace daño a la propiedad privada, este es uno de los motivos por los que la puntuación para este aspecto es de -0.33.

La satisfacción postventa en ambos lugares es similar estando maestro con (1.54) y las ferreterías de la mariscal castilla con (1.2) de puntuación. En el caso de la atención del personal los ferreteros de la avenida mariscal castilla atienden bien (1.00) a sus clientes mientras que los de maestro mejor (1.54). La variedad de productos en una sola tienda es destacable. En MAHC (1.97), atienden pinturas, materiales de construcción, ferretería e iluminación sin embargo las ferreterías de la mariscal castilla también tienen lo suyo, tienen variedad de productos pero en tiendas especializadas, es por esto que tiene una puntuación de 1.08, menor a la de Maestro. Las ferreterías de la avenida mariscal castilla (1.36) poseen mayor cantidad de marcas debido a que hay muchas tiendas especializadas y el conglomerado de productos resalta notoriamente. Aun así Maestro tiene una buena puntuación (1.31). En cuanto a la innovación es vital como los clientes califican a las ferreterías de tradicionales con 0.60 y 0.53 en modernidad, este aspecto es positivo porque demuestra el compromiso de los negociantes ferreteros para mejorar sus establecimientos, formas de venta, etc. También podemos reflejar el impacto que produce maestro en los clientes, sus formas de pensar, etc., y esto es notable porque catalogan a MAHC de moderna (1.86) e innovadora (1.69), así también como una tienda cómoda. En cuanto a los precios la diferencia es minúscula estamos hablando de 1.51 y 1.57 respectivamente, Maestro puede tener menores costos por el volumen de compra, sin embargo los ferreteros de la mariscal también pueden jugar con sus márgenes de utilidad.

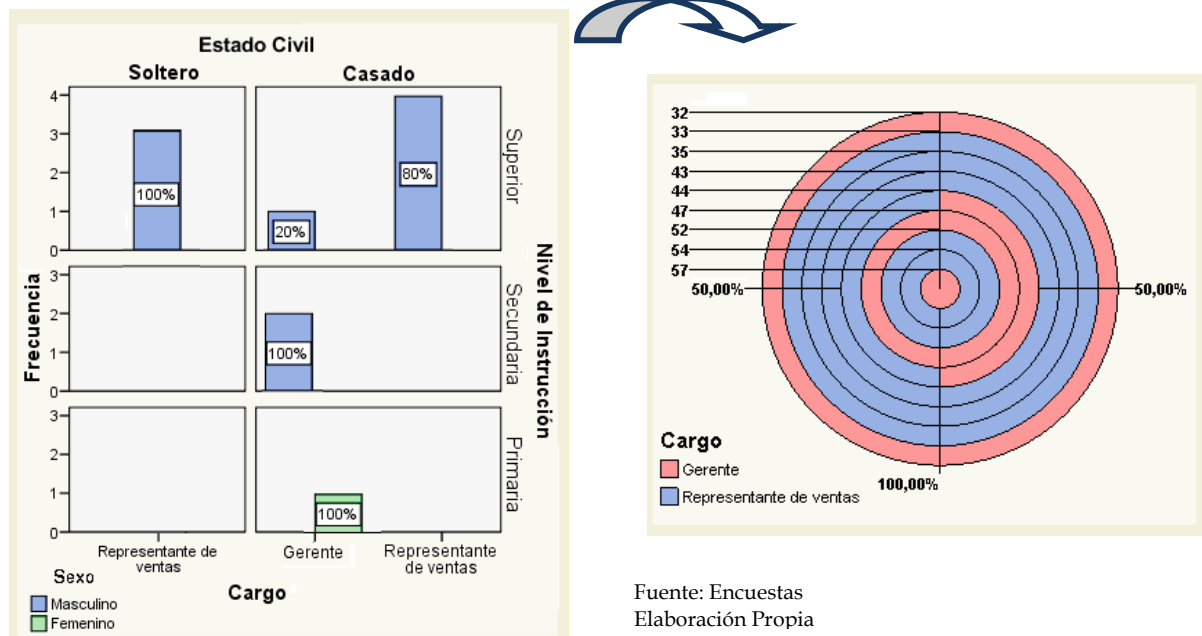
Es destacable resaltar que solo se ha registrado un aspecto negativo en la mente del cliente que es ubicación poco segura por parte de los comerciantes de la avenida mariscal castilla, los demás han sido positivos y en la mayoría mejor en MAHC.

4.1.4. ENTREVISTAS A PROVEEDORES

El criterio de recolección de información fue por juicio, debido a que muchos de los proveedores locales y nacionales atienden a la mayoría de establecimientos comerciales de la zona de la avenida mariscal castilla e incluso a MAHC. Y la muestra probabilística sería muy pequeña. Se ha entrevistado a los proveedores de diferentes líneas (Materiales de construcción, ferretería en general (incluida seguridad industrial) y Pinturas). Para esto se usó como guía de pautas el esquema de encuesta¹⁷⁰ elaborado previamente. Se logró entrevistar a 11 proveedores.

- **Perfil del encuestado**

Gráfico N° 049: Perfil de los encuestados I

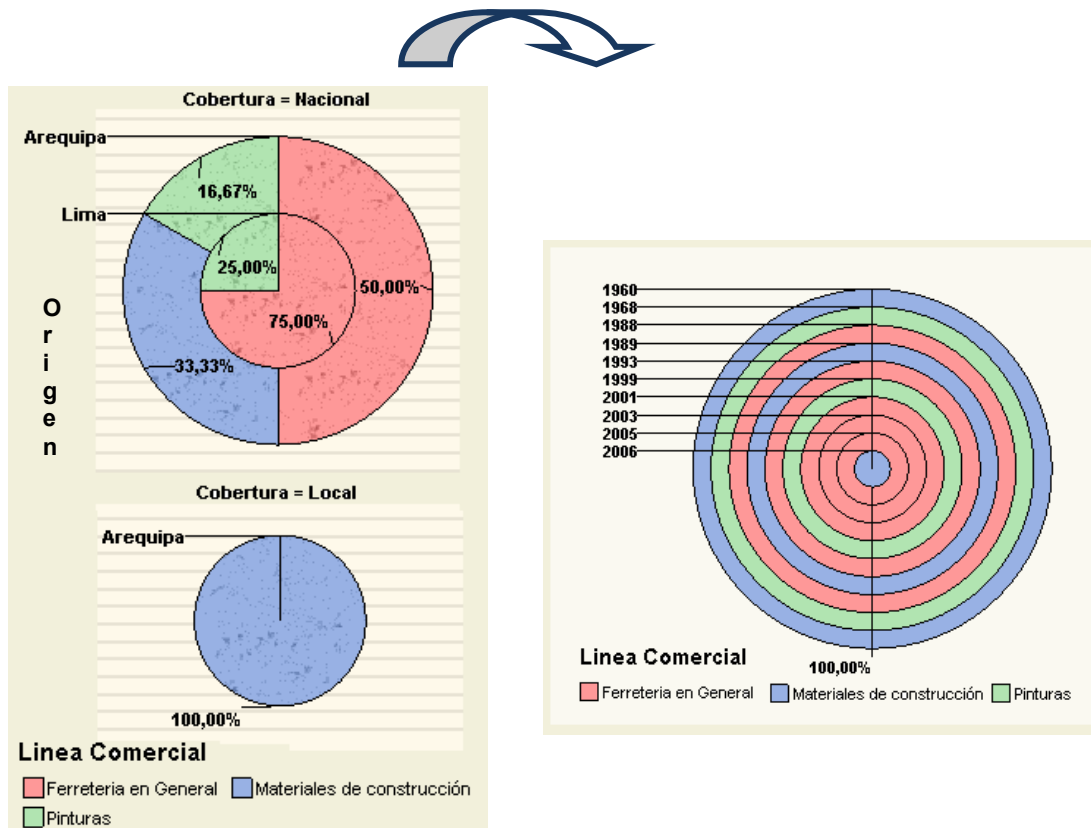


De acuerdo al esquema presentado, podemos observar que se han entrevistado a 7 representantes de ventas, de los cuales 3 son solteros y 4 casados, todos con nivel de instrucción superior. Además se logró entrevistar a 3 gerentes, uno con nivel de

¹⁷⁰ Ver Anexo 031: Formato de encuesta a Proveedores

instrucción superior y los demás con secundaria, se tuvo también una gerente con nivel de educación primaria. Así mismo podemos ver sus edades en el diagrama de pastel.

Gráfico N° 050: Perfil de la empresa proveedora

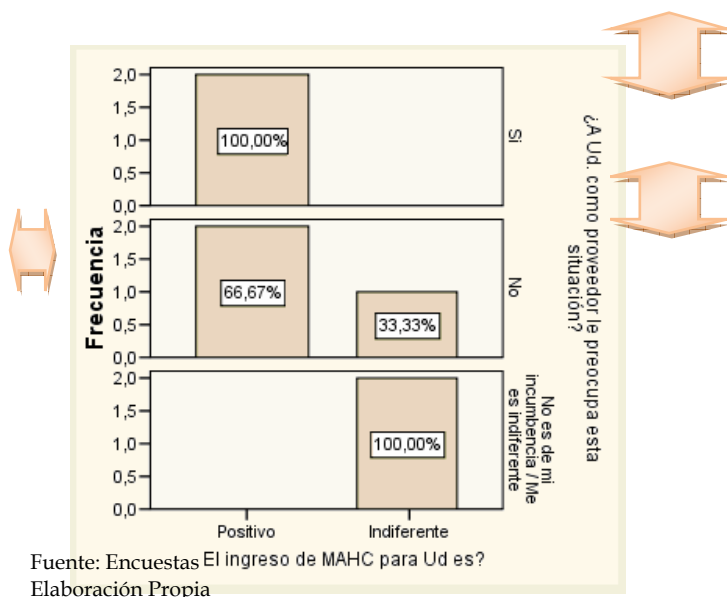
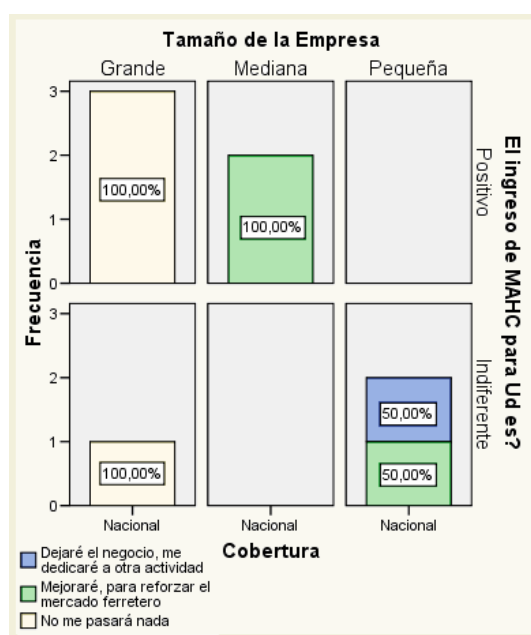


Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

También podemos apreciar un perfil sobre las empresas entrevistadas, en el lado izquierdo vemos el año de creación de estas empresas y en el derecho la cobertura ya sea nacional o local de las empresas de origen arequipeño o limeño y también la línea comercial de cada proveedor. Por ejemplo en el caso de los proveedores de pinturas se entrevistó a dos representantes de estas empresas de origen arequipeño y limeño respectivamente, ambas de cobertura nacional.

- Impacto de MAHC en proveedores de ferreterías

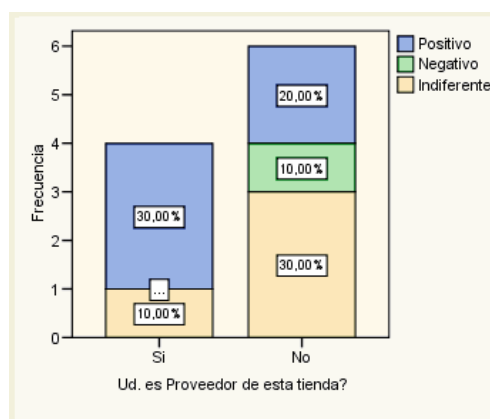
Gráfico N° 051: ¿A Ud. como Proveedor le preocupa esta situación?



El ingreso de MAHC para Ud. ¿le preocupa?

Es importante mencionar que no se ha encontrado un impacto negativo en los proveedores encuestados, en muchos casos este impacto fue positivo y en otros indiferente.

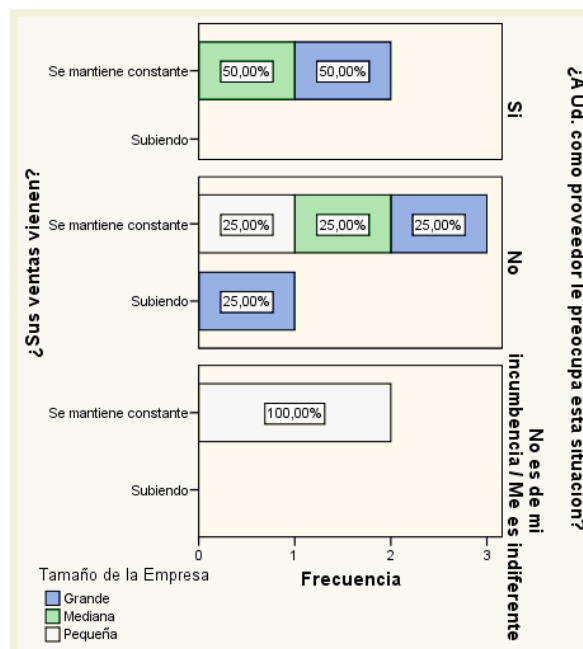
- Fue positivo para las entidades que son proveedoras de este gran almacén, porque incrementan la participación en el mercado, mejoran sus niveles de venta y la cobertura nacional, incluso esto es benigno para las medianas empresas que son muy competitivas, manejan buenos precios y volumen, además de la cobertura.



- Indiferente para los proveedores que admitieron no conocer este negocio, ni haber escuchado sobre su existencia y muchos proveedores que no sienten el cambio en sus ventas, opinaron esto los proveedores que tienen una pequeña empresa y entre ellos hay discordia, mientras que algunos admiten que es necesario mejorar para ser mas competitivos, otros darán paso a un lado para dejar el negocio y dedicarse a otra actividad.

- Impacto sobre las ventas**

Gráfico N° 052: Impacto sobre las ventas según tamaño de empresa

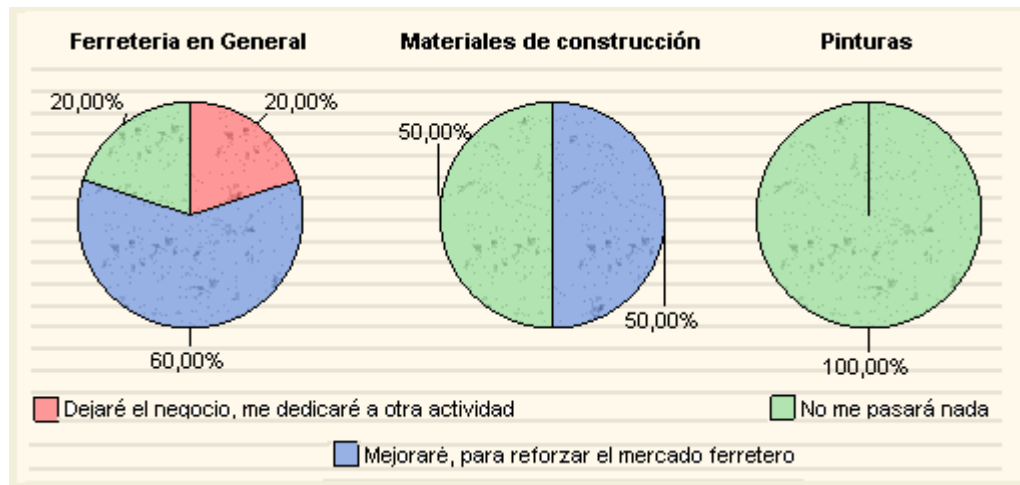


Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

No se ha registrado baja en las ventas, e incluso para los grandes proveedores de las ferreterías de la avenida mariscal castilla y algunos también de MAHC, las ventas vienen subiendo, y en las demás se mantiene constante. Para los proveedores que pertenecen a la mediana empresa, la venta se mantiene constante, y en los pequeños empresarios se mantiene constante más el ingreso de estos nuevos competidores no es su preocupación. La cobertura de estas empresas se da a nivel nacional, se pretende explicar que ese sea un motivo por el

cual no se haya sentido un impacto negativo en las ventas, además del crecimiento demográfico y la mejora en niveles de ingresos de la población.

Gráfico N° 053: De masificarse los establecimientos homecenter ¿Qué futuro le espera como proveedor?

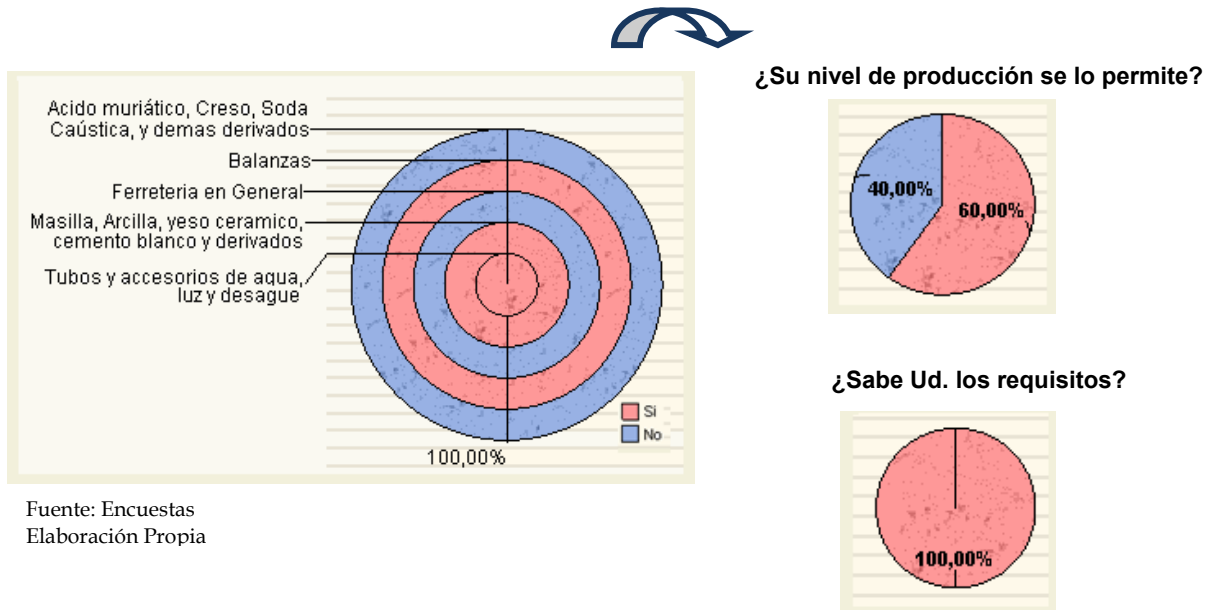


Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Ante la hipótesis de masificarse estos establecimientos, el 100% de proveedores de pinturas (1 de origen limeño y otro de Arequipa) consideraron que no les pasaría nada en ambos casos estas empresas proveen a este establecimiento, porque por ambos lados llegan al cliente final. En cuanto a los que ofrecen materiales de construcción el 50% admite que no le pasara nada porque tienen un mercado ya ganado y su venta es a gran volumen, sin embargo el otro 50% afirma que mejorara, para reforzar el mercado ferretero, para los proveedores de ferretería en general se entrevistó a un proveedor exclusivo de MAHC quien admitió que, el ingreso de MAHC es positivo porque atiende a un sector que no estaba siendo servido, y que de masificarse este tipo de establecimiento no le pasara nada mas crecerán sus ventas. Los pequeños proveedores estuvieron divididos algunos consideran que podrían mejorar sus costos, calidad de producto y mejorar su cobertura sin embargo otros enfatizaron que dejarían el mercado porque es eminentemente arrasaran con el mercado local.

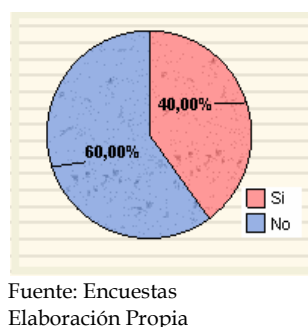
- **Visión del empresario**

Gráfico N° 054: ¿Desearía ser proveedor de este establecimiento?



Ante el ingreso de este nuevo competidor al mercado que para los grandes proveedores favoreció mucho, para los medianos empresarios significó una oportunidad, si bien no saben que requisitos requieren para ofrecer sus productos a esta cadena y un 60% de estos considera que su nivel de producción le permite atender grandes exigencias, en un caso a estos proveedores no les interesa ser proveedor de esta entidad (40%), sin embargo un 60% de proveedores desearían atender a este establecimiento.

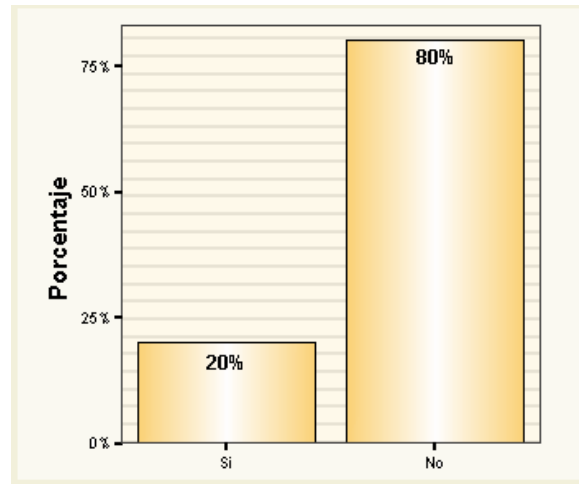
Gráfico N° 055: ¿Sabe de la llegada de Sodimac al mercado Arequipeño?



El 60% de proveedores tiene conocimiento sobre el ingreso de Sodimac a la ciudad blanca y la diferencia no solo confirma que no está enterado de este evento sino que no tiene conocimiento alguno sobre este tipo de negocio.

- **Relación con los clientes ferreteros.**

Gráfico N° 56: Actualmente, ¿Promueve Ud. Actividades (charlas, conferencias, reuniones, etc.) que refuercen los lazos con sus clientes?

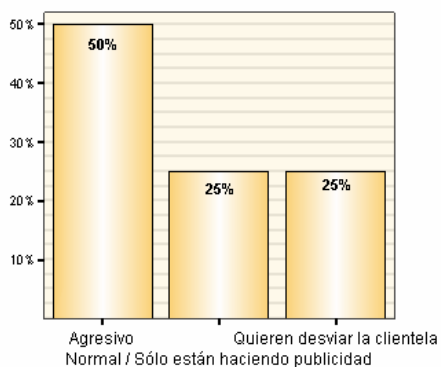


Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

El 100% de empresas grandes promueve actividades que refuercen los lazos entre sus clientes ferreteros los pequeños y medianos no lo hacen. Así el 80% de proveedores entrevistados no realizan estos eventos mientras que un 20% si lo hace.

- **Estrategias**

Gráfico N° 057: ¿Que impresión le da los letreros expuestos por MAHC a inicio y fines de la Avenida Mariscal Castilla?



Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Los letreros expuestos en la avenida mariscal castilla al parecer de los proveedores es agresivo (50%), un 25% piensa que es normal y la diferencia afirma que quieren desviar la clientela.

CAPÍTULO V

POLÍTICAS DE CONTINGENCIA

5. POLÍTICAS DE CONTINGENCIA

El actual contexto socio-económico arequipeño es el reflejo de un crecimiento económico sostenido, que se expresa en el incremento del poder adquisitivo de la población, en la tendencia positiva del comercio y la industria, así como en el ritmo acelerado del crecimiento del sector construcción

El estudio realizado ha confirmado que la entrada de establecimientos Homecenter no ha tenido un efecto negativo sobre la actividad industrial del sector ferretero local. Sin embargo, la masificación de este tipo de establecimientos podría ser perjudicial para los pequeños comerciantes locales, motivo por el cual, mediante técnicas de Focus Group¹⁷¹ con comerciantes ferreteros de la zona de estudio es que se ha desarrollado un plan de contingencia, que de cierto modo permita subsanar este posible impacto.

A decir de la referencia latinoamericana sobre el ingreso de este tipo de negocios, la manera como operan y el impacto que provocan sobre los pequeños ferreteros es que se da lugar a escoger un futuro no muy grato: Se vence o se muere.

Es por estos motivos que urge la necesidad de crear políticas o lineamientos estratégicos que permitan socorrer y contrarrestar posibles prácticas desleales, a atropellos a los comerciantes minoristas, etc. Con esto no queremos impedir el desarrollo de las grandes empresas del rubro, sino políticas internas para evitar el conflicto con estos negocios, estamos hablando de políticas preventivas, expansivas y de desarrollo global.

Finalmente se consideró crear una entidad que los asocie y les brinde soporte y ayuda necesaria para continuar y mejorar sus actividades, así también formar un sistema de franchising y/o joint venture entre comerciantes ferreteros. A continuación desarrollaremos estos puntos.

¹⁷¹ Ver anexo 040: FOCUS GROUP – Código FG001

5.1. ASOCIATIVIDAD

La asociatividad como mecanismo para la mejora de la competitividad es necesaria e imprescindible en el mundo en el que vivimos y esto en todo nivel socio-económico,

Es necesario crear un sentido de agremiación y asociatividad entre ferreteros, es por esto que surge la idea de formar una “Cámara de Ferreteros de la Mariscal Castilla” y hasta podría tomar una mayor envergadura geográfica, esto con el fin de:

- Protegerse contra prácticas desleales.
- Mejorar la relación con entidades del estado (SUNAT, Municipalidades, etc.).
- Consolidar la competitividad del sector ferretero arequipeño.
 - Por medio de capacitación constante
 - Practicas de joint venture (crear y fortalecer alianzas estratégicas entre ferreteros de la zona.
 - Franchising.
 - Reforzar la relación con los proveedores.
 - Resolver problemas del sector (seguridad ciudadana)

Estos objetivos estarían siendo maniobrados por la cámara de ferreteros de la zona, que trabajarían en forma conjunta con entidades como el estado (municipalidades, defensa civil, etc.), para subsanar y mejorar la relación entre ellos así como con el sector financiero con quien actualmente se goza de buenas relaciones sin dejar de lado a la universidad a los proveedores y al publico en general que sin dudo quienes serian los aliados mas importantes en este proyecto.

A continuación presentamos la Gráfico N°058 que nos muestra cuales serian los pilares que soporten el éxito comercial de la zona ferretera.

Gráfico N° 058: Pilares del desarrollo de comercio local ferretero



Fuente: Elaboración Propia

5.2. FRANCHISING COMO ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

5.2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El franchising en nuestro medio local es un tanto moderno, a pesar que este tema se haya creado hace más de 130 años, cuando por primera vez Singer Co., franquició sus productos a diversas partes del mundo, luego vendrían nuevas manifestaciones: General Motors (1898), Coca Cola (1899), ésta última otorgó licencias a diversas personas a fin de que embotellen sus productos. Más tarde, le otorgaría las esencias para que sean combinadas con agua carbonatada por los franquiciarios. Otras versiones son: Mc. Donald, Burger King, entre los más conocidos. A nivel nacional también existen franquicias, y como ejemplo daremos: D'onofrio, Pastipizza, Avícola San Fernando.

5.2.2. CONTRATO DE FRANQUICIA O FRANCHISING¹⁷²

Lo que se propone es crear un sistema o mecanismo de “Franchising”, “Franquicia” o también denominado “Sistema de Licencias”, de modo que se uniformice no la manera de comercialización, porque cada comerciante tiene su propio estilo de venta, una manera peculiar de ofrecer y vender sus productos, sino un Slogan, una marca que los reconozca, dejar de trabajar como islas y mejorar las ventas conjuntas.

Si bien cada ferretería tiene un aspecto físico determinado mediante este sistema se podría mejorar y/o reforzar los establecimientos que carezcan de atributos definidos en un plan de merchandising que se podría proponer y a disposición del ferretero, no es factible sugerir una estandarización en los negocios debido a que uno de los factores por los que los clientes prefiere asistir a este tipo de emporio es la multiplicidad de establecimientos en tamaño y formas, este factor no se debe perder, pero si mejorar.

Un ejemplo claro de franquicia en el rubro ferretero son los almacenes “El Colono” de Costa Rica¹⁷³ del grupo Colono, empresa que surgió hace 30 años y ahora viene operando bajo 6 tipos de negocio: almacenes (ferreterías), y Divisiones (agropecuario, automotriz, Agregados, hostelería, combustibles).

El caso de Ace Hardware internacional como la mayor franquicia de mejoramiento del hogar del mundo es muy interesante, cualquier persona puede tener su ACE siempre y cuando guarde los siguientes requisitos:

- **Inversión y Financiamiento:**
 - ✓ Solicitud de Membrecía: Varía según el mercado global
 - ✓ Inversión de acción de propiedad inicial por tienda.

¹⁷² (Camara Peruana de Franquicias, 2008)

¹⁷³ Ver Anexo 040: Grupo el Colono – Costa Rica

- ✓ Tarifa por licencia y regalías: Depende del mercado individual y el nivel de apoyo requerido.
- ✓ Capital Liquido: Varía según el mercado global
- ✓ Inversión aproximada por tienda: \$1,000,000¹⁷⁴
- **Beneficios de incentivo**
 - ✓ Programa de capacitación total
 - ✓ Ayuda en el diseño de tienda
 - ✓ Servicios de Category Management / Discovery
 - ✓ Ayuda en el evento de la gran inauguración.

Como ya lo dijimos es interesante la propuesta de Ace y hasta se podría hacer un benchmarking adaptado a la realidad del comerciante local.

Ahora, lo que se propone es presentar un modelo de franchising presentado por la cámara de ferreteros de la mariscal castilla, la cual deriva de un plan estratégico. El diseño de una estrategia se da en base a la elaboración previa de un “plan” en base a objetivos en un horizonte dado de tiempo. Tal planeamiento estratégico es el resultante de cuatro componentes básicos¹⁷⁵: Fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, porque es necesario conocer a los ferreteros y al entorno, no es recomendable lanzar estrategias sin realizar previo análisis sobre las posibles implicancias y efectos que podrían ocurrir, Motivo por el cual se realizo un análisis a fondo sobre la tendencia y origen de las ferreterías de la zona así como de las características y relaciones con clientes, proveedores y demás competidores. Además de la participación del grupo foco invitado con quienes se compartió la problemática y se realizo un análisis FODA de la zona, así también se plantearon estrategias en base al punto central “Fortalecimiento de la competitividad de zona comercial”.

Las entidades ferreteras que decidan consolidarse competitivas han de participar de esta cámara formada con fines evidentemente sociales.

¹⁷⁴ El monto de inversión estimado se basa en una tienda de 2,000 METROS pies cuadrados. La inversión inicial varía según el tamaño de la tienda y el mercado global. Los costos incluyen: inversión inicial, mobiliario, costos de apertura, capacitación, etc.

¹⁷⁵ Restricciones ambientales, las preferencias del mercado y las capacidades y restricciones de la propia empresa

5.2.3. JOINT VENTURE, COMO MECANISMO EMPRESARIAL DISTRIBUIDOR DE RESPONSABILIDADES

Es necesario regular algunos aspectos empresariales entre proveedores y ferreteros y estos entre sus homólogos. De modo que las responsabilidades guarden mayor responsabilidad, no necesariamente podría ser regulado por otras entidades sino por si mismas, evidentemente el trabajar como islas no mejora el crecimiento del sector pero si de manera conjunta es necesario crear mecanismo de soporte interempresas, si bien en la zona se da este tipo de alianza entre algunas ferreterías con algunos proveedores, al establecer algún tipo de franchising estableciendo un letrero y el pintado de los establecimientos que oferten este producto, de modo que se puede reconocer que establecimiento vende este producto por el color de pintado del establecimiento y por el letrero que es común para estos establecimientos. Al existir una cámara que represente a estos comerciantes se fortalecerá este mecanismo (joint venture),

Muchos ferreteros tienen alianzas entre si mismos por ejemplo algunas ferreterías proveen de mercadería a otras por un tiempo determinado o realizan prestamos de productos entre ellos con el fin de no perder el surtido de productos y en muchos casos subsanar problemas de stock. Esto se podría mejorar con la adquisición de sistemas de comunicación (radio, nextel, etc.) que haga más dinámico este proceso de intercambio.

5.2.4. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, UN NUEVO RETO.

Como nuestro principal objetivo es el cliente y la satisfacción que éste tenga, además que es necesario adaptarse a los cambios y al entorno empresarial actual, es que se estima conveniente reforzar el sistema tradicional de venta con un modelo informático un tanto más moderno para nuestro medio.

5.2.4.1. CRM¹⁷⁶ Y ERP¹⁷⁷ COMO MODELOS DE INTEGRACIÓN PARA EL ÉXITO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES FERRETERAS LOCALES

En la actualidad las Pymes en Perú quieren ocupar un lugar privilegiado en un mercado cambiante y lleno de retos. Por esa razón se necesita crear nuevas estrategias enfocadas al incremento de calidad, en sus productos y servicios, analizar sus fortalezas y debilidades, tomar en cuenta sus oportunidades y amenazas para poder crear ventajas competitivas que los encamine hacia un mejor escenario, una de ellas es la innovación en tecnológica de información ERP y CRM

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio.

En Arequipa las ferreterías presentan una planeación deficiente, por ende el sector comercio también refleja estas deficiencias, y esto repercute en la toma de decisiones, esta situación corresponde básicamente al desconocimiento de métodos y/o técnicas de gestión y planeamiento.

La implementación de una ERP como plataforma de soporte para la gestión de clientes basados en un CRM no es tarea fácil, es por ello que si una empresa desea implementar un sistema de información como éste, tendría que hacer una

¹⁷⁶ Customer RelationShip Managemet (Gestión de Relación con los clientes)

¹⁷⁷ Enterprise resource planning (Planificación de Recursos de una empresa)

evaluación extensa y previa al proyecto. Este sistema podría ir enfocado no a una ferretería local sino a un pull de ferreterías, esto bien podría ser desarrollado por la cámara de ferreteros que se considera crear. Además que los costos se reducirían y los beneficios serían eminentemente extensos.

Por medio de estos sistemas las empresas que cuenten con ERP's les permitirá minimizar el tiempo requerido para analizar y realizar informes de gestión y cubrir todas las áreas del negocio. Su gran adaptabilidad a la realidad de cada empresa y su integración a otras tecnologías permitirá desarrollar la tecnología de la información a nivel masivo lo que permitirá la implementación de la Gestión de las Relaciones con los Clientes en una empresa para así determinar los actuales y potenciales clientes, por lo cual se podrá direccionar la oferta hacia sus deseos y necesidades, aumentando así el grado de satisfacción y optimizando su ciclo de vida y por ende un Incremento en ventas por tiempo de respuesta a clientes

El mercado nacional se encuentra poblado por cientos de empresas grandes, medianas y pequeñas. Muchas de ellas, de menor a mayor grado, se apoyan en el uso de herramientas de cómputo y programas para su operación.

Esta situación ha creado un sin número de alternativas en las empresas para facilitar este apoyo. Desde áreas funcionales de distintos tamaños especializadas en el rubro informático hasta empresas con todo tipo de soluciones afines.

Se presenta este proyecto como política de contingencia que podría llevarse a cabo en un mediano plazo, cuando se tenga una organización sólida, con miras a extender su mercado. Este sistema es usado por algunas empresas del medio como la empresa Representaciones Martín S.A.C. que es una PYME limeña del pujante distrito de Villa el Salvador, la cual se dedica a la venta de derivados de madera.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Según el estudio realizado se puede concluir con los siguientes puntos:

PRIMERO : Se comprobó que el ingreso de Retails homecenter al mercado ferretero arequipeño no ha generado una reducción en el crecimiento de dicho mercado. Sin duda la economía arequipeña esta pasando por un auge provocado por factores externos (Crecimiento poblacional, minería, evolución del sector construcción, etc.).

SEGUNDO : El mercado ferretero Arequipeño ha crecido sostenidamente en el tiempo y un ejemplo claro es que la zona comercial se viene sobrevalorando, además de la apertura de nuevos establecimientos y el ingreso de cadenas ferreteras de tipo homecenter, gravados por la creciente economía local.

TERCERO : El ingreso de competidores de mayor nivel competitivo mejora sustancialmente la competitividad del sector, los ferreteros locales efectivamente son hueso duro de roer, los cuales sostienen que la mayor ventaja que poseen estos grandes almacenes es el hecho de emitir una tarjeta de crédito. Los clientes prefieren asistir a MAHC por la garantía y calidad de productos básicamente, mientras que el mayor atractivo de las ferreterías de la Avenida Mariscal Castilla esta representado por los precios y la variedad de los productos. Aun así la mentalidad de los clientes esta cambiando, porque aprecian las ventajas de adquirir un producto en MAHC, aunque continúan adquiriendo sus productos en la Mariscal Castilla.

CUARTO : El impacto de la incursión de retails homecenter en el mercado local requiere consolidar el nivel de competitividad de los comerciantes locales, lo cual significará mejorar la atención a los clientes, reforzar el sistema de vigilancia de la zona, ajustar los precios de los productos, renovar el aspecto de los establecimientos, sin perder el atractivo tradicionalista que posee este tipo de emporios comerciales.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

PRIMERO : Crear un sentido de agremiación (Cámara de ferreteros de la zona), para protección, fomento de competitividad, además de reforzar las relaciones con los clientes, proveedores y entidades publicas.

SEGUNDO : Incorporar al sistema educativo cursos de Retailing en universidades e institutos superiores tendientes a fortalecer un área de integración que posibilite formar profesionales más sólidos orientados a mega mercados internacionales.

TERCERO : En el caso de entidades del estado (SUNAT por ejemplo) se sugiere rediseñar sistemas de sanción y/o multas, de modo que no se vea a esta entidad como el “cuco” de los comerciantes, aún cuando el sector comercio es el principal contribuyente. El problema fundamental de las entidades del estado es que presentan una deteriorada imagen ante los ciudadanos, se sugiere visionar la mejora de la imagen en forma global. En organismos distritales (Municipalidades por ejemplo), se propone reforzar el sistema de vigilancia de la zona comercial, en el caso de los ambulantes se propone reordenar o crear mecanismos compensatorios. ¿Cuál es su justo lugar sin detrimento de la integridad del espacio público? ¿Es posible otorgarles un día de la semana para que puedan trabajar libremente?

CUARTO : Es compromiso del estado el fortalecimiento de las instituciones y de las Universidades, se sugiere formar clusters empresariales, se enfatiza en trilogía universidad, Estado y sector privado, como se pudo apreciar en el Capitulo 5, debemos dejar de trabajar como entidades aisladas y mirar para diferentes nortes.

QUINTO : Según la experiencia latinoamericana los retails tienen a la masificación, es competencia del estado resguardar los intereses nacionales, si bien existe una clara demanda insatisfecha, es vital promover políticas

gubernamentales que salvaguarden los intereses nacionales (Crear un centro de planeación estratégica).¹⁷⁸

SEXTO : De masificarse establecimientos homecenter se recomienda lleve a cabo lo presentado en el Capítulo V

SÉPTIMO : Los comerciantes ferreteros en todos sus formatos deben evitar enfrentamiento por precios, ya que reduce la competitividad del mercado, y en el mediano plazo fomenta el uso de prácticas desleales.

OCTAVO : Los “busca chamba” que son parte de la PEA subempleada del país necesita apoyo tanto del estado como del sector privado y universidades, de quienes requieren trabajo, promoción y capacitación respectivamente, estos personajes son el principal sustento en sus hogares (conformado por 5-6 personas). Ante el ingreso de nuevos tipos de establecimiento donde promueven actividades como “Hágalo Ud. mismo” hacen que su negocio sea más inestable, conversando con estas personas se propuso agremiarlos, y formar algún tipo de entidad que vele por sus intereses y de alguna manera formalizar su trabajo.

¹⁷⁸ (Sierralta Ríos, 2008)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- About.com. (s.f.). *About.com*. Consultado el 27 de diciembre de 2007, de <http://retailindustry.about.com>
- Agencia Peruana de Noticias (ANDINA) . (10 de abril de 2008). Consultado el 15 de mayo de 2008, de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?Id=pZpu3n32e8s=>
- Alexander, N. (1998). *Books Google*. Consultado el 15 junio el 2008, de <http://books.google.com.pe/books?id=A5sT0QQKo2UC&pg=PA37&lpg=PA38&vq=format&dq=Treadgold+retail+develoment&sig=uoYW3EHW7i2GMTbFqlu5VIZb9JA>
- Álvarez Viveros, M. J., Carrasco Hermosilla, A. F., & Ochoa Fajardo, C. C. (2003). *cybertesis*. Consultado el 19 de enero de 2008, de http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2003/alvarez_m/html/index-frames.html
- Apoyo, C. (20 de febrero de 2008). Consultado el 05 de abril de 2008, de http://www.apoyo.com/GrupoApoyo/apo_info_bajar_pdf.aspx?opcion=inf_sae&archivo=23
- Arellano, R., & Garrido Lecca, J. (27 de junio de 2006). *Las provincias gran oportunidad de desarrollo de mercado*. Consultado el 25 de abril de 2008, de <http://www.slideshare.net/billydfq/provincias-161605>
- Arequipa al Día. (20 de febrero de 2008). Los efectos del centralismo en el Perú.
- Ares, G. M. (22 de julio de 2008). Impacto de los retails Homecenter en el mercado ferretero argentino. (J. M. Bautista López, Entrevistador)
- Aspyme, P. d. (14 de julio de 2008). Mercado Ferretero Arequipeño. (Juliana, Entrevistador)
- Associates, J. P. (29 de abril de 2008). : *Ace Hardware Ranks Highest in Customer Satisfaction among Home Improvement Retailers For a Second Consecutive Year*. Consultado el 05 de junio de 2008, de www.jdpower.com/corporate/news/releases/pdf/2008057.pdf
- Benito, G. R., & Welch, L. S. (1997). *De-Internationalization*.
- Bianchi, P. C. (2004). (U. A. Escuela de Negocios, Ed.) Consultado el 25 de abril de 2008, de http://www.uai.cl/p4_centros/site/asocfile/ASOCFILE420050301103802.pdf
- Bustamante Martínez, A. (2004). *La Imagen y Percepción de una Tienda por Departamentos, a través de la Percepción de los Clientes Caso Ilustrativo de Almacenes París*. Chile.
- Bustos Reyes, C. A., & González Benito, Ó. (2002). *revistas ice*. Consultado el 2008, de "Papel del formato comercial en la lealtad al establecimiento minorista", de http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_828_269-288__846A8B510C483822B292A1D630FD286A.pdf
- C.A.F.A.Mar. (15 de junio de 2007). Consultado el 13 de febrero de 2008, de <http://cafamar.blogspot.com/> Fecha:viernes 15 de junio de 2007

- C.A.F.A.Mar. (20 de diciembre de 2007). *CAFAMAR*. Consultado el 13 de febrero de 2008, de <http://cafamar.blogspot.com>
- Camara Peruana de Franquicias. (2008). Consultado el 05 de mayo de 2008, de <http://www.cpfranquicias.com/historia.php>
- *Carrefour*. (2006). Consultado el 17 de enero de 2008, de http://www.carrefour.es/miscellaneous/memo_anual_06_es/inf_comp06.pdf
- CCR - Corporación de Compañías de Research. (15 de noviembre de 2005). *Peru.com*. Consultado el 25 de abril de 2008, de http://www.peru.com/finanzas/idocs2/2005/11/15/detalledocumento_260021.asp
- Chilemat. (2008). Consultado el 12 de mayo de 2008, de <http://www.chilemat.cl/public/chilemat/memorias.html>
- Diario Correo. (20 de marzo de 2008). Consultado el 23 de marzo de 2008, de http://www.correoperu.com.pe/prov_notas.php?id=33098&show=Maestro%20home%20center&ed=1
- Diario El Correo. (13 de diciembre de 2007). Consultado el 04 de mayo de 2008, de http://www.correoperu.com.pe/prov_notas.php?id=28840&show=Maestro%20home%20center&ed=1
- Diario El Correo. (2008). Consultado el 13 de julio de 2008, de http://www.correoperu.com.pe/correosur/arequipa/columnistanota.php?col_id=32&id_notas=496
- Diario El Correo. (30 de junio de 2008). Arequipa tiene el mejor parque industrial.
- Diario El País. (01 de mayo de 2008). *elPaís*. Consultado el 15 de junio de 2008, de http://www.elpais.com/articulo/internacional/Resurgen/protestas/China/supermercados/franquicias/Carrefour/elpepuint/20080501elpepuint_7/Tes
- ELPAÍS.com, N. v.-M. (06 de julio de 2006). Consultado el 25 de mayo de 2008, de http://www.elpais.com/articulo/economia/Noruega/vende/razones/eticas/titulos/Freeport/Wal-Mart/elpporint/20060607elpepieco_11/Tes/
- *Estoesmarketing*. (2008). Consultado el 15 de junio de 2008, de www.estoesmarketing.com/Mesa%20redonda/Internacionalizacion.pdf
- Fortuna, R. (22 de febrero de 2008). Consultado el 19 de marzo de 2008, de http://www.revista-fortuna.com.ar/ed_0247/neg02.html
- Garcia Melo, M., Moreno Rendi, G., & Vocke Vieille, S. (2003). *CyberTesis de Chile*. Consultado el 18 de diciembre de 2007, de CyberTesis de Chile: http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2003/garcia_m/html/index-frames.html
- HERNÁNDEZ Sampieri, 3ra. edición (págs. 113-137). México: HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y Otros. Metodología de la investigación. 3ra. edición. México. Mc Graw Hill Interamericana. 2003.
- Homedepot. (2008). *Homedepot*. Consultado el 01 de enero de 2008, de <http://www.homedepot.com.mx/wps/portal/homedepot/acerca>
- INTERNACIONAL, A. (2008). Consultado el 1 de enero de 2008, de <http://espanol.acehardwareintl.com/index.asp>

- Kinneer, T. C. (1998). *Investigación de Mercados* (Quinta Edición ed.). Colombia: McGraw-hill Interamericana S.A.
- Levitt. (1983). Obtenido de <http://www.empresasyservicios.com/g.htm>
- Maestro Ace Homecenter. (2008). Consultado el 01 de enero de 2008, de http://www.maestro.com.pe/nos_empresa.php
- Maestro Ace Homecenter. (2008). Consultado el 25 de marzo de 2008, de <http://www.maestro.com.pe/noved-det11.php>
- Mamani Vargas, A. (27 de mayo de 2008). Impacto de los retails homecenter en el mercado ferretero peruano. (J. M. Bautista López, Entrevistador) Lima, Lima, Perú.
- Mellado, M. (2006). *Consortio Periodístico de Chile S.A.* Consultado el 15 de marzo de 2008, de http://www.quepasa.cl/medio/articulo/0,0,38039290_101111578_245562983,00.html
- Morganosky, S. P. (2008). *El formato del mercado minorista está cambiando en Estados Unidos*. Consultado el 2008, de <http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/logistic/g01-0796/g01-0796.asp>
- Moscoso Flores, F. (29 de julio de 2008). Impacto de los retails homecenter en el mercado ferretero, Caso: Arequipa. (J. M. Bautista López, Entrevistador) Arequipa, Arequipa, Perú.
- N., A., & B., Q. (2002). *'International Retail Divestment'*.
- País, D. E. (06 de julio de 2008). *Diario El País*. Consultado el 15 de abril de 2008, de http://www.elpais.com/articulo/economia/Noruega/vende/razones/eticas/titulos/Freeport/Wal-Mart/elpporint/20060607elpepieco_11/Tes/
- País, D. E. (06 de julio de 2006). *El País*. Consultado el 25 de mayo de 2008, de http://www.elpais.com/articulo/economia/Noruega/vende/razones/eticas/titulos/Freeport/Wal-Mart/elpporint/20060607elpepieco_11/Tes/
- Peru Retail. (2008). Consultado el 1 de julio de 2008, de <http://noticiasretailperu.blogspot.com/2008/06/sodimac-desarrollar-16-locales-entre.html>
- Perú Retail. (2008). Consultado el 13 de marzo de 2008, de <http://noticiasretailperu.blogspot.com/2008/02/inversiones-en-supermercados-superaran.html>
- Perú.21, D. (21 de abril de 2008). Las malvinas. *Malvinas* .
- Revista Semana Economica. (18 de junio de 2006). *Revista Semana Económica*. (R. S. Economica, Ed.) Consultado el 15 de marzo de 2008, de <http://www.semanaeconomica.com/1024>
- Rodriguez, E. (diciembre de 2006). *chilemat*. Consultado el 05 de mayo de 2008, de www.chilemat.cl/public/doc/revista_chilemat.pdf
- Semana Económica. (02 de diciembre de 2007). *Semana Económica*. Consultado el 01 de enero de 2008, de <http://www.semanaeconomica.com/articulo/16071/keywords/arequipa>
- Sierralta Ríos, A. (28 de mayo de 2008). Perspectivas sobre el comercio minorista Latinoamericano. (J. M. Bautista López, Entrevistador) Lima, Lima, Perú.

- Stent, V. (2007). *About Retail*. Consultado el 18 de diciembre de 2007, de <http://www.aboutretail.net>
- The McGraw-Hill Companies Inc. (2005). *businessweek*. Consultado el 12 de enero de 2008, de http://businessweek.com/magazine/content/05_09/b3922073.htm
- Tohmatsu, D. T. (2008). *Deloitte*. Consultado el 10 de mayo de 2008, de Deloitte : www.deloitte.com/consumerbusiness
- *Walmartstores*. (s.f.). Consultado el 28 de diciembre de 2007, de <http://walmartstores.com/Investors/7666.aspx>
- Watch, H. R. (2007). *human right watches*. Consultado el 13 de febrero de 2008, de Human Rights Watch: <http://www.hrw.org/spanish/docs/2007/05/01/usdom15799.htm>
- Wikipedia. (s.f.). Consultado el 17 de enero de 2008, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Carrefour>
- Wikipedia. (s.f.). Consultado el 29 de diciembre de 2007, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Wal-Mart>
- Wikipedia. (s.f.). Consultado el 01 de enero de 2008, de http://es.wikipedia.org/wiki/Home_Depot
- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Consultado el 10 de diciembre de 2007, de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Retail>

ANEXOS

Anexo 001: Lista Alfabética de los Top 250 retailers

Top 250 global retailers alphabetical listing

Abercrombie & Fitch Co.	204	Daimaru, Inc.	117	Isetan Co., Ltd.	108	PetSmart, Inc.	161
Advance Auto Parts, Inc.	157	Dairy Farm International Holdings Limited	149	ITM Développement International (Intermarché)	24	Pick 'n Pay Stores Ltd.	123
AEON Co., Ltd.	21	Daiso Sangyo Inc.	239	Izumiya Co. Ltd.	235	PPR S.A.	40
Albertson's LLC (formerly Albertson's, Inc.)	143	Dalian Dashang Group	224	J Sainsbury Plc	26	Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG	172
Aldi GmbH & Co. oHG	11	Dansk Supermarked A/S	83	J.C. Penney Co., Inc.	37	President Chain Store Corp.	231
Alimentation Couche-Tard Inc.	59	Debenhams plc	220	Jean Coutu Group (PJC) Inc.	76	Publix Super Markets, Inc.	34
Alliance Boots plc	62	Déathlon Group	142	Jerónimo Martins, SGPS SA	138	QuikTrip Corp.	145
Alticor Inc. / Amway, Quixtar	114	Defense Commissary Agency (aka DeCA)	132	Jim Pattison Group	208	RaceTrac Petroleum Inc.	144
Amazon.com, Inc.	70	Delhaize Group	32	John Lewis Partnership Plc	72	RadioShack Corp.	152
American Eagle Outfitters, Inc.	245	Dell Inc.	66	KarstadtQuelle AG (now Arcandor AG)	64	Raley's Inc.	190
Apoteket AB	174	Dick's Sporting Goods, Inc.	217	Kesa Electricals plc	94	Reitangruppen AS	139
Arcadia Group Limited	210	Dillard's, Inc.	100	Kesko Corporation	91	Retail Ventures, Inc.	219
Army & Air Force Exchange Service (aka AAFES)	93	Dirk Rossmann GmbH	195	Kingfisher plc	44	Rewe-Zentral AG	14
AS Watson & Company, Ltd.	54	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	168	Koç Holding/Migros Türk TAS	236	Rite Aid Corp.	41
AutoZone, Inc.	137	Dollar General Corp.	82	Kohl's Corporation	46	RONA Inc.	225
Avon Products, Inc.	89	Dollar Tree Stores, Inc.	173	Kojima Co., Ltd.	160	Ross Stores, Inc.	127
Axfood AB	237	Douglas Holding AG	205	Koninklijke Ahold N.V.	22	Roundy's Supermarkets, Inc.	207
Bailian Group	101	DSG International plc	49	Kroger Co.	6	Ruddick Corp. / Harris Teeter	234
Barnes & Noble, Inc.	136	East Japan Railway Company	196	Laurus N.V.	186	S Group (SOK)	88
Baugur Group hf.	47	Edeka Zentrale AG & Co. KG	17	Leroy Merlin Groupe (now Groupe Adeo)	78	S.A.C.I. Falabella	159
Bed Bath and Beyond, Inc.	109	Edion Corporation	116	Liberty Media Corp. / QVC, Inc.	104	Safeway, Inc.	19
Beisia Group	147	El Corte Inglés, S.A.	39	Life Corporation	194	Saks, Inc.	233
Belk, Inc.	185	El Puerto de Liverpool, SA de CV	212	Limited Brands, Inc.	71	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	10
Berkshire Hathaway Inc. / Retail	203	Esselunga S.p.A.	124	Linens Holding Co. (formerly Linens 'n Things Inc.)	241	Sears Holdings Corp.	9
Bertelsmann AG	202	Ets Franz Colruyt S.A.	128	Liquor Control Board of Ontario	250	Seven & I Holdings Co., Ltd.	15
Best Buy Co., Inc.	23	Euroset Group	229	Littlewoods Shop Direct Home Shopping Limited	178	Sheetz, Inc.	179
Bic Camera Inc.	164	Fa. Anton Schlecker	98	Loblaw Companies Limited	36	Sherwin-Williams Co.	151
Big Lots, Inc.	154	Family Dollar Stores, Inc.	112	Longs Drug Stores Corp.	153	Shimamura Co., Ltd.	201
		Fast Retailing Co., Ltd.	175			Shinsegae Co., Ltd.	92

Impacto de retails homecenters en el mercado ferretero: Caso Arequipa

BJ's Wholesale Club, Inc.	95	Federated Department Stores, Inc. (now Macy's, Inc.)	28	Lotte Shopping Co., Ltd.	79	Shoppers Drug Mart Corp.	106
Blockbuster, Inc.	130	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	209	Louis Delhaize S.A.	55	Shoprite Holdings Ltd.	131
Blokker Holding N.V.	214	Finiper S.p.a.	228	Lowe's Companies, Inc.	13	Signet Group plc	192
Bon-Ton Stores, Inc.	200	Foot Locker, Inc.	121	Luxottica Group S.p.A.	162	Sobeys Inc.	63
Borders Group, Inc.	167	Fuji Co. Ltd.	246	LVMH	69	Somerfield Group	96
Burlington Coat Factory Warehouse Corp.	197	GameStop Corp.	134	Makro (SHV)	141	SPAR Österreichische Warenhandels-AG	86
C&A Europe	103	Gap, Inc.	45	Marks & Spencer Plc	43	Sports Authority	248
Canadian Tire Corporation, Limited	107	Giant Eagle, Inc.	120	Maruetsu, Inc.	249	Staples, Inc.	38
Caprabo, S.A.	247	Gigas K's Denki Corporation	184	Marui Co. Ltd.	188	Stater Bros. Holdings, Inc.	193
Carphone Warehouse Group PLC	189	Golub Corporation / Price Chopper	238	Massmart Holdings Limited	150	Suning Appliance Co. Ltd.	216
Carrefour S.A.	2	Globus Holding GmbH & Co. KG	148	MatsumotoKiyoshi Co. Ltd.	232	SuperValu Inc.	27
Casas Bahia SA	158	GOME Electrical Appliances Holding Limited	218	Matsuzakaya Co. Ltd.	243	Système U, Centrale Nationale	73
Casey's General Stores, Inc.	171	Groupe Auchan SA	16	Maxeda (formerly Royal Vendex KBB)	146	Takashimaya Company, Limited	97
Casino Guichard-Perrachon S.A.	29	Groupe Galeries Lafayette SA	140	Meijer, Inc.	52	Target Corp.	7
CBA Kereskedelmi Kft.	180	Groupe Vivarte	240	Menard, Inc.	99	Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG	30
Celesio AG	165	Grupo Eroski	105	Mercadona, S.A.	50	Tesco plc	4
Cencosud S.A.	119	Grupo Gigante, S.A. de C.V.	242	Mervyn's, LLC	227	TJX Companies, Inc.	42
Centres Distributeurs E. Leclerc	20	Gruppo PAM S.p.A., Gecos S.p.A.	226	Metcash Trading Africa (Pty) Ltd.	230	Tokyu Corporation	125
Charming Shoppes, Inc.	221	GS Retail Co Ltd (previously LG Mart)	199	Metro AG	5	Toys "R" Us, Inc.	53
Circuit City Stores, Inc.	56	H & M Hennes & Mauritz AB	81	Metro Inc.	77	Uny Co., Ltd.	75
Coles Group Ltd.	31	H.E. Butt Grocery Company	65	Michaels Stores, Inc.	177	Walgreen Co.	12
Companhia Brasileira de Distribuição SA Grupo Pão de Açúcar	111	Hachette Distribution Services	215	Migros-Genossenschafts Bund	57	Wal-Mart Stores, Inc.	1
CompUSA Inc.	155	Hankyu Department Stores, Inc.	213	Mitsukoshi, Ltd.	110	Wawa Inc.	156
Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	80	Heiwado Co. Ltd.	211	Modelo Continente, S.G.P.S., S.A.	183	Wegmans Food Markets Inc	166
Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V.	163	HMV Group plc	187	Neiman Marcus, Inc.	170	Wesfarmers Limited/Bunnings	176
Coop	68	Home Depot, Inc.	3	Next plc	122	Whole Foods Market, Inc.	126
Coop Italia	51	Home Retail Group plc	67	Nordstrom, Inc.	90	Williams-Sonoma, Inc.	181
Coop Norden AB	61	HORNBACH-Baumarkt-AG	223	Norma Lebensmittelfilialbetrieb, GmbH & Co. KG	182	Winn-Dixie Stores, Inc.	102
Co-operative Group Ltd.	113	Hudson's Bay Company	115	Office Depot, Inc.	48	WM Morrison Supermarkets Plc	33
Costco Wholesale Corp.	8	Hy-Vee, Inc.	135	OfficeMax, Inc.	85	Woolworths Group plc	198
Cumberland Farms, Inc.	222	IAC/InteractiveCorp / HSN	206	Organizacion Soriana S.A. de C.V.	133	Woolworths Ltd.	25
CVS Corp.	18	ICA AB	84	Otto Group	60	X5 Retail Group N.V.	191
Daiei, Inc.	87	IKEA Group	35	Pantry, Inc.	118	Yamada Denki Co., Ltd.	58
		Inditex S.A.	74	Pathmark Stores, Inc.	169	Yodobashi Camera Co., Ltd.	129
				Payless ShoeSource, Inc.	244		

STORES / January 2008 G25

Anexo 002

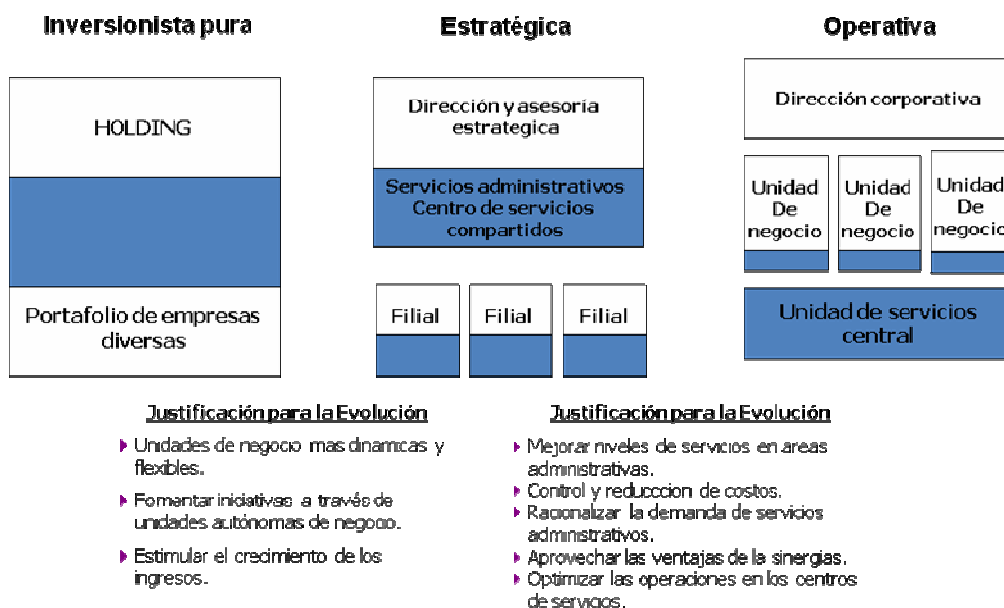
Fuerzas Involucradas en la internacionalización



Anexo 003

Tipos de Holdings

Hay varios tipos de Holdings, desde puramente inversionistas de portafolio pasando por Holdings estratégicas hasta Holdings operativas.



También podemos apreciar el siguiente esquema para tener una visión más amplia sobre este punto



Anexo 004

Tipología de organizaciones según Hollander

Tipología de las organizaciones de retail internacional



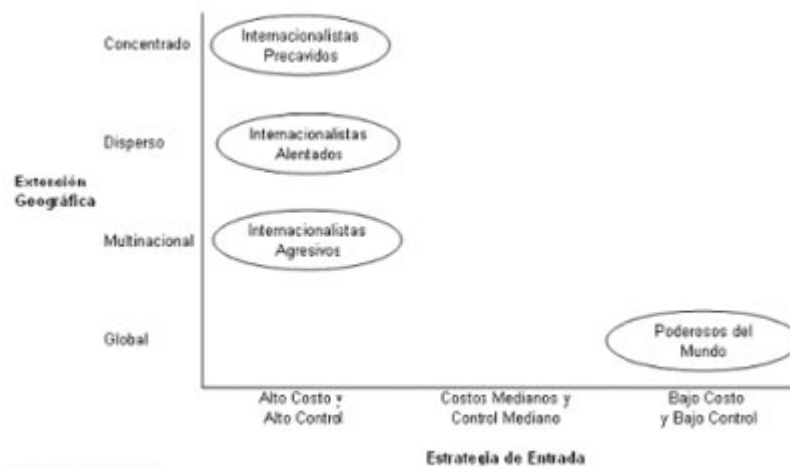
Hollander, 1970

Fuente: International Retailing¹⁷⁹

Anexo 005

Tipología de organizaciones según Treadgold

Tipología de las organizaciones de retail internacional



Treadgold 1988

¹⁷⁹ International Retailing Autor Nicholas Alexander Pág. 40

Anexo 006

Comparación entre la clasificación de los retail internacionales de Hollander y Treadgold



Anexo 007

Tipos de formato

(En forma general)

Canal / Tipo de formato	Formato
Cash & Carry	Cash & Carry
	Club Almacén
Categoría Especialista	Ropa
	Auto
	Libros
	Electrónica de Consumo
	Hardware tienda de bricolaje
	DIY especialidad - Los demás
	DIY Superstore
	Mobiliario
	Salud y Belleza
	Aficiones y Artesanía
	Home Productos
	Joyería
	Music Store
	Oficina Superstore
	Otros categoría especialista
	Mascotas
	Sporting Goods
	Juguetes
Comodidad	Comodidad
Departamento	Departamento
Descontador	Precio único punto
	Comodidad Descuento
	Cerrar la tienda-out
	Ltd Asst Grcy / hd descuento
	Ltd Asst Grcy / sf descuento
Drogas	Farmacias w / Recetas
	Farmacias w / o Prescripción
Hipermercado	Hipermercado
	Supercenter
	Superstore (japonés)
Misa Merch (no SC)	Misa Merch (no SC)
No tienda al por menor	Correo Orden
	Venta al por menor en línea
Supermercado	Supermercado
Venta al por mayor	
Non-Retail/Services	

Fuente: Consultora Venture WWW: <http://www.mvi-insights.com/mviinfo/FormatDefinitions/index.aspx>

Anexo 008

Evolución del Retail en Colombia

1994	1996	1998	1999	2000	2001	2004	2005	2006	2007
Apertura del primer Homcenter de Corona y Sodimac de Chile	Ingreso de la holandesa Makro	Ingreso de la francesa Carrefour	Almacenes Éxito adquiere Cadenalco	Fusión de Carulla y Vivero	Carulla Vivero adquiere Magali Paris y Comfama	Carulla Vivero adquiere Surtimax	Carulla Vivero adquiere Homemart	Olimpica adquiere Megasúper Costa Rica	Éxito emite US \$392 M en GDRs
			Casino accionista de Almacenes Éxito				Lanzamiento de la tarjeta de crédito CMR Falabella	Éxito adquiere Carulla Vivero	Olimpica adquiere 11 almacenes de Éxito y Carulla Vivero
			Newbridge accionista de Carulla y de Vivero				Lanzamiento de la Tarjeta de Crédito Éxito	Apertura de la primera tienda Falabella	Terminación del acuerdo Carulla Vivero Ripley
								Asocio entre Carulla Vivero y Ripley de Chile	

Fuente: Construido por Duff & Phelps de Colombia S.A. a partir de información pública

Anexo 009

Campaña Marplatense en contra de los hipermercados

Acción Conjunta de las principales Cámaras Locales - Argentina



Campaña contra las Grandes Superficies



Se realizo una pegatina de afiches en toda la ciudad de Mar del Plata



SOLICITADA

Al Sr. Intendente Municipal Arq. Daniel katz. A los Sres. Concejales. A los ciudadanos marplatenses:

NO A LA INSTALACION DE EASY

SI A LA SANCION DE UNA ORDENANZA QUE REGULE LA INSTALACION DE GRANDES SUPERFICIES COMERCIALES

La información hecha pública sobre la instalación del hipermercado EASY perteneciente a la empresa Cencosud SA con una superficie de más de 30.000 metros cuadrados a realizarse en el predio conocido como ITALPARK sito en Ruta 2 y Calle 18 de nuestra ciudad nos obliga a las Cámaras de Comercio e Industria y empresas firmantes a:

Denunciar y advertir que la instalación comercial de las multinacionales que operan bajo la modalidad de grandes superficies comerciales, es al comercio lo que en los '90 fue la apertura indiscriminada para la industria, que significa: **desempleo, destrucción de comercios y empresas tradicionales de la ciudad, fuga de capitales, desinversión, concentración de mercado y de riqueza, explotación laboral, monopolio, baja calidad y altos precios, competencia desleal, y destrucción del tejido social y productivo de la ciudad.** Arrepentirnos tardamente de no reaccionar a tiempo, será fatal para nuestra comunidad. Ya nos pasó. Tengamos memoria. Y al mismo tiempo denunciar que en el predio citado, el cambio de uso del suelo implica una flagrante violación a la ley provincial 12088 en vigencia en ese momento y a la 12573 que ratifico la prohibición de cambio del C.O.T. para permitir la instalación de una gran superficie.

El hipermercado a instalarse **Easy** explota entre otros rubros: materiales de construcción, electricidad, ferretería, pinturerías, herrería, decoración, carpintería, electrodomésticos, iluminación, muebles, bazar, computación, jardinería y un sin fin de rubros más a excepción del alimenticio, los cuales hoy son comercializados en nuestra ciudad a través de una inmensa cantidad de empresas y comercios locales que significan una fuente de trabajo para más de 10.000 familias en

nuestro municipio y que garantizan la competitividad y el nivel de precios de los productos que comercializan. Todos sabemos que su instalación crearía en el mejor de los casos no más de 250 puestos de trabajo y que las PyMEs marplatenses que comprenden a los comercios, empresas y proveedores de los rubros afectados dan trabajo, como expresamos anteriormente, a más de 10.000 familias en la ciudad de Mar del Plata. Las cadenas multinacionales que operan bajo el sistema de grandes superficies, lo hacen

a través de venta despersonalizada, capitales extranjeros, productos importados de baja calidad, precios subsidiados, explotación laboral, ofertas engañosas, falsas promociones, produciendo efectos devastadores en la red comercial, en el nivel de empleo y de inversión de los municipios donde se radican, llevándose el dinero de los marplatenses a otras jurisdicciones y/o al exterior y que obligaron a la Legislatura Provincial a dictar las leyes 12.088 y 12.573 que regulan su habilitación comercial.

El cambio de indicadores urbanos en los predios donde pretende radicarse Easy (Ordenanza 12790 del 1-12-99) fue realizado bajo la vigencia de leyes provinciales que vedaban estos cambios para posibilitar la instalación de una gran superficie comercial la aplicación de la ordenanza debe limitarse a lo permitido por las normas de grado superior. Por lo tanto el municipio, tal como lo hemos planteado administrativamente, debe rechazar la pretensión de instalar el hipermercado Easy en la ciudad.

Los funcionarios que pudieren autorizar esta radicación, con conocimiento de antecedentes, están incursos en delitos penales graves. Esperamos y exigimos que no se autorice la instalación de **Easy** en el Itaipark por clara violación a la normativa provincial vigente. La ley 12.088 y su posterior ratificatoria 12.573 de la Provincia de Buenos Aires reguló en forma tardía su instalación protegiendo por exigencia de la época algunos rubros y permitiendo su radicación solamente fuera del ejido urbano.

No obstante esto estas cadenas extranjeras se burlan de la legislación comercializando muchísimos otros rubros que afectan y dañan a un número aún mucho mayor de comercios y PyMEs que no tienen la protección legal alguna. No pedimos una prohibición ni que se cercene el derecho de ninguna empresa a radicarse, solamente que nuestros representantes en ejercicio de sus funciones y como hicieron muchos municipios de la Provincia de Buenos Aires regulen su instalación.

ESPERAMOS Y EXIGIMOS UNA ORDENANZA QUE APLICANDO LOS CONCEPTOS DISPUESTO POR LA LEY 12573 REGULE SU INSTALACION Y LA DE TODAS LAS GRANDES SUPERFICIES QUE PRETENDAN RADICARSE EN NUESTRA CIUDAD. Sr. Intendente, Sres. Concejales son y serán responsables de las nefastas consecuencias.

ESPERAMOS Y EXIGIMOS QUE SE DEFENDAN A QUIENES SOSTIENEN, DIGNIFICAN Y SIENTEN ORGULLO DE VIVIR EN EL MUNICIPIO DE GENERAL PUEYRRREDON.

Aberturas San Pablo
Aberturas Zinni
Ambito Pinturerías
Argenfer
Bazar Tinibelli
Bulonería Luro
Casa Blanco

Casa Sferra
Castle's Revestimientos
Ciardi Hnos.
Construmar
Corralón Juan B. Justo
Distribuidora
Ferretera S.A.

El Aguila Sanitarios
Fábrica Fadon
Fasciglione Aislaciones
Fava Hnos.
Ferias Comunitarias
Ferretería y Pinturería
Di Nucci

Gorras Pascual
Gorza Daniel Gerardo
Hidromet Grifería
Iriberrí SA
Iturría SA
Imepho
Iván Maderas

Juan Manuel Landa
Luro Authogar
Macrofer
Maderas Misiones S.R.L.
Mare Revestimientos
Muebles Manzo
Pinturerías del Centro

RE - SA Sanitarios
Rizzo Revestimientos
Sanitarios Santiago
Serymat Atlántica
Sabrimar S.R.L. Suc MdP
Torres y Liva S.A.
Tulli Hnos.

Victor Vega
Y muchas empresas más...
UCIP
APYME
CAMECO
Cámara de Art. del Hogar
Cámara de Electricidad

Cámara de Ferreteros
(CAFAMAR)
Cámara de la Madera
Cámara Textil
Unión Industrial
Marplatense (UIM)



LOS FIRMANTES RESERVAMOS LAS ACCIONES EN DEFENSA DE LOS INTERESES DE MAR DEL PLATA Y ACTUAREMOS FIRMEAMENTE EN CONSECUENCIA.

Anexo 010

HOME CENTER

Sodimac reafirma su presencia en Argentina

La empresa pertenece al Grupo Falabella y espera abrir 14 tiendas para el 2010 en el país.
LosRecursosHumanos.com - 27/05/2008

BUENOS AIRES. Sodimac, la cadena chilena de venta de materiales para la construcción y refacción del hogar empezó a construir su 4ta tienda en Argentina. Estará ubicada en Villa Tesei, Hurlingham y con esta, la empresa prevé finalizar 2008 con cuatro locales operativos. Enrique Gundermann, Gerente General de Sodimac Argentina adelantó que "para fines del 2008 estaremos dando empleo a más de 1.500 personas y en el 2010 ya contaremos con un total de 14 locales". En este sentido, Gundermann auguró que "el crecimiento traerá consigo muchos retos, pero estamos preparados porque sabemos cómo hacerlo". Sodimac es una empresa de capitales chilenos perteneciente al Grupo Falabella que cuenta con más de 50 años de trayectoria. En el año 2007 Sodimac facturó 2.500 millones de dólares en ventas a través de los 84 locales distribuidos en Chile, Colombia y Perú. Con más de 20.000 empleados, la empresa se afianza en la región como el homecenter número uno de América Latina.

Fuente: www.losrecursoshumanos.com - info@losrecursoshumanos.com - Documento generado: 06/07/2008 - 11:40 AM

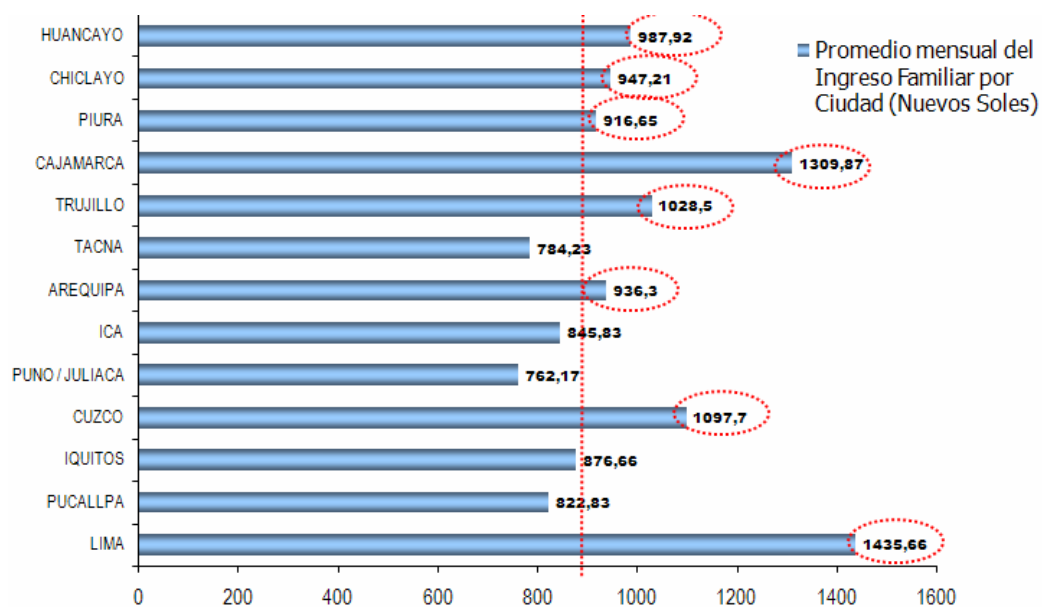
Anexo 011

Cámaras Ferreteras en Argentina

	ASOFEPIN Asociación Ferreterías y Pinturerías Gran Buenos Aires - Zona Norte Sede Social: Lavalle 530 - San Fernando Tel./Fax.: 4746-1312 E-mail: asofepin@fullzero.com.ar Presidente: Sr. Horacio Manno
	CÁMARA DE FERRETERÍAS DE ROSARIO Presidente: Sr. Luis Villar Rojas
	CÁMARA DE FERRETERÍAS DE SAN JUAN Presidente: Sr. Guillermo Cabrera
CAFAMAR	CAFAMAR: Cámara de Ferreterías y afines de Mar del Plata y Zona Sede Social: Jujuy 1731. Localidad de Mar del Plata, Partido de Gral Pueyrredón. Provincia de Buenos Aires. Tel: 54-0223-4760289 E-mail: argenfer@speedy.com.ar / cafamar@cafamar.com.ar Presidente: Sr Gustavo Ares
	CÁMARA DE FERRETERÍAS, SANITARIOS, HIERROS Y AFINES Sede Social: D. Zípoli 2050 - Va. Cabrera - Cordoba Tel./Fax.: 0351-480-0536 E-mail: camaraferreteria@aol.com Presidente: Sr. Diego Merlino.
FEYBA	FEYBA Corporación de Patrones de Ferreterías, Bazares y Afines Sede Social: Calle 501 e/20 y 21 - La Plata Tel: 15-5018780 E-mail: FEYBALaplata@hotmail.com Presidente: Sr. Hugo Baldi

Anexo 012

Promedio Mensual del Ingreso Familiar por Ciudad (Nuevos soles)



Fuente: Arellano, Empresa de Marketing 2006

Anexo 013

Mapa de Inversiones 2008-2010



Anexo 014

Ubicación y año de apertura de establecimientos de mejoramiento del hogar

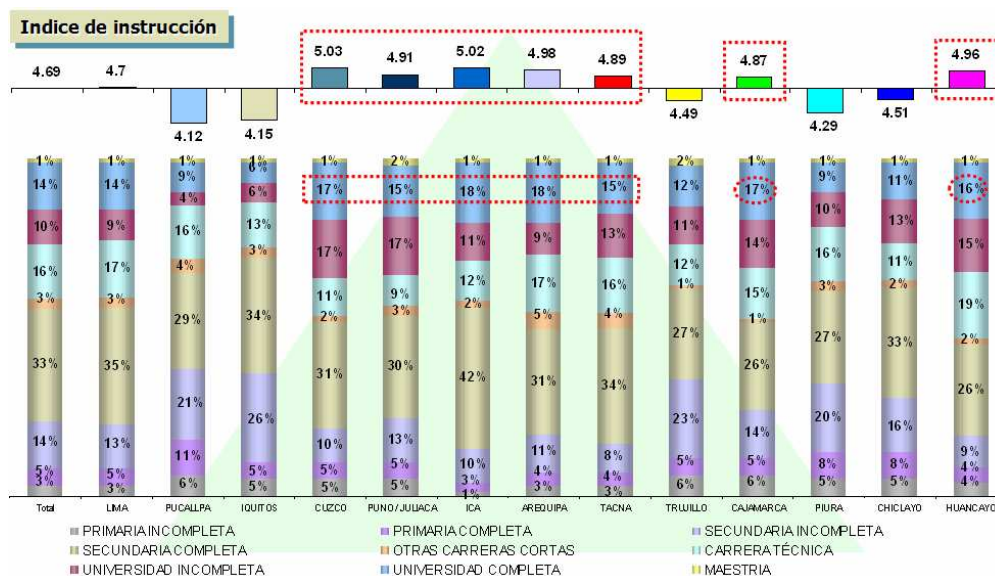
Ace Home Maestro	
Pueblo Libre	1995
Chacarilla	1996
Surquillo	2004
Ace Home Center*	
Chacarilla	1996
Jockey Plaza	1997
Sodimac	
San Miguel	2004
Independencia	2005
San Juan de Miraflores	2006
Cassinelli	
Maranga	1979
Surquillo	1979
San Juan	1996
La Molina	1996
Surco	2000
Independencia	2002

Fuente: Las empresas

Elaboración: APOYO Publicaciones

Anexo 015

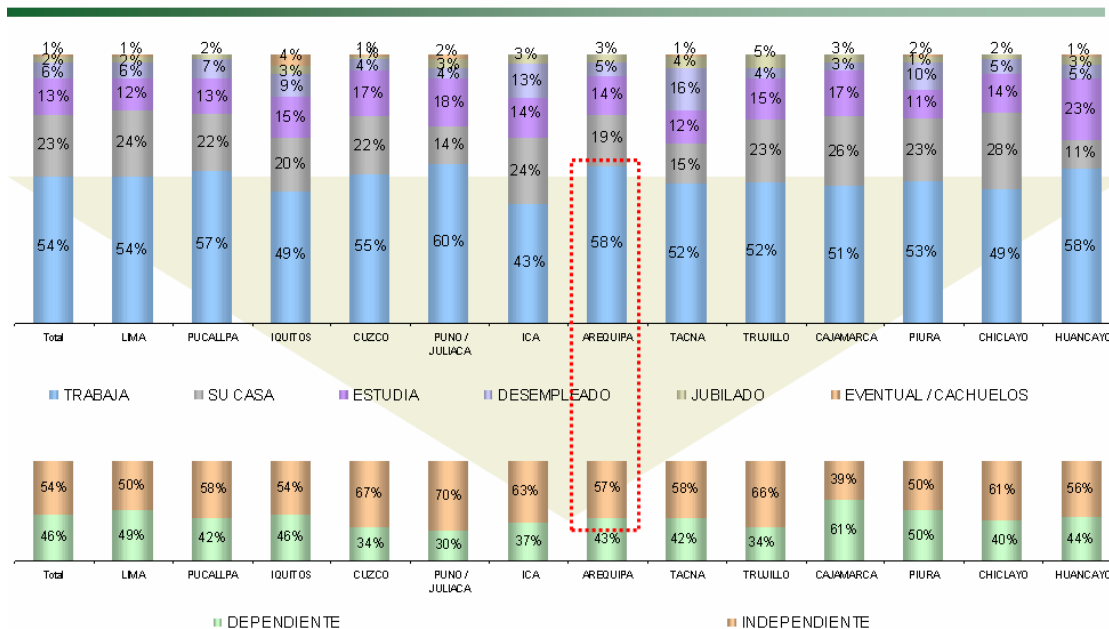
Índice de instrucción por departamentos



Fuente: Arellano, Empresa de Marketing 2006

Anexo 016

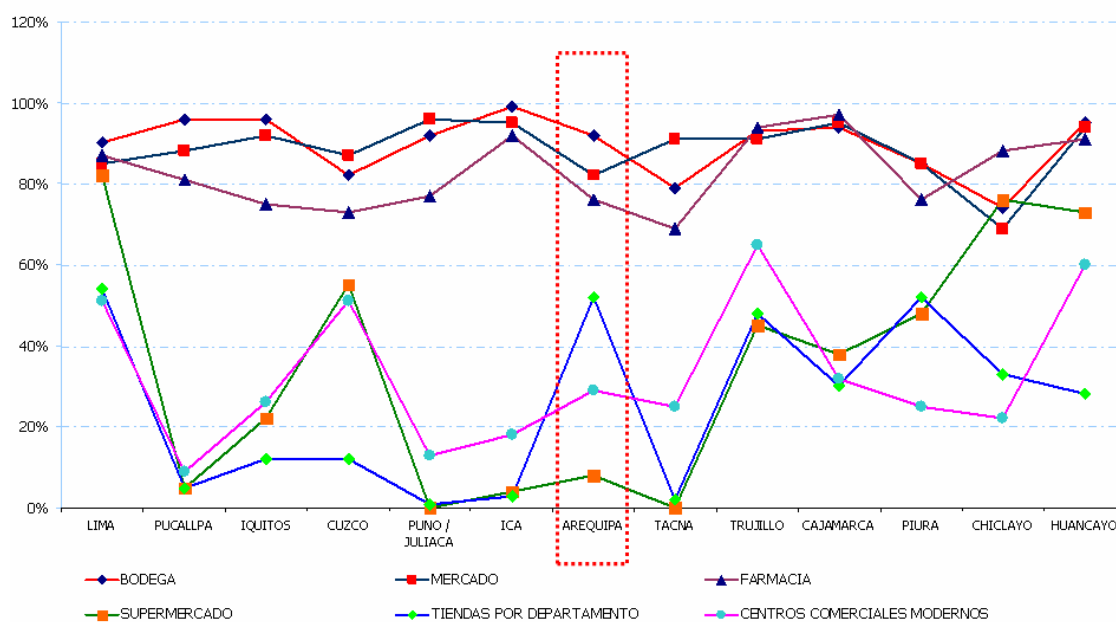
Trabajo



Fuente: Arellano, Empresa de Marketing 2006

Anexo 017

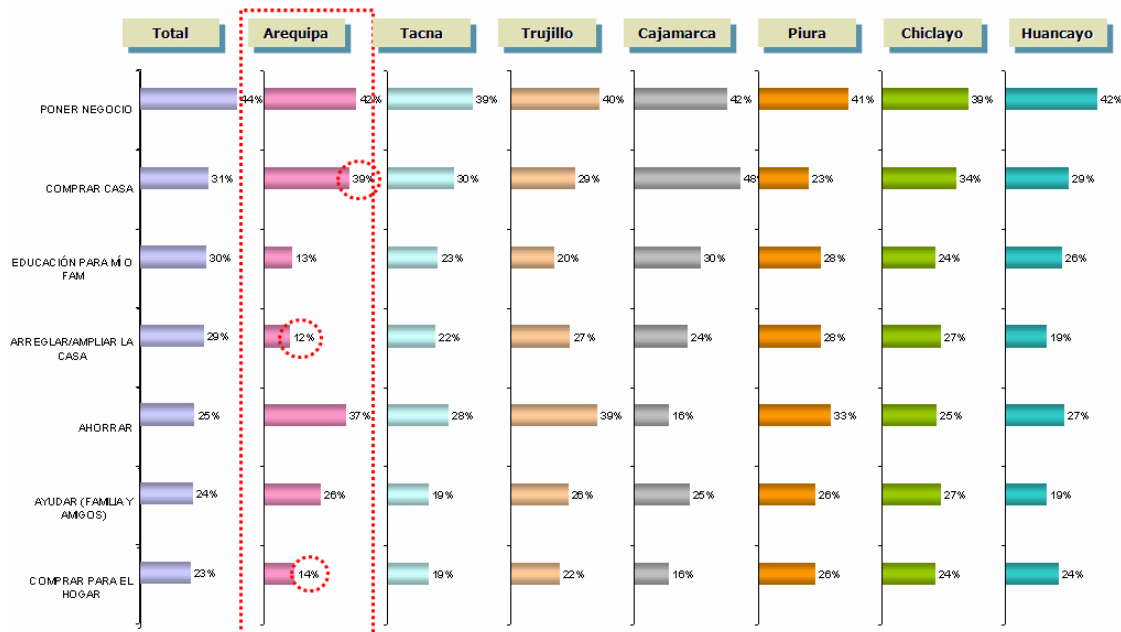
¿A qué establecimiento acude con mayor frecuencia?



Fuente: Arellano, Empresa de Marketing 2006

Anexo 018

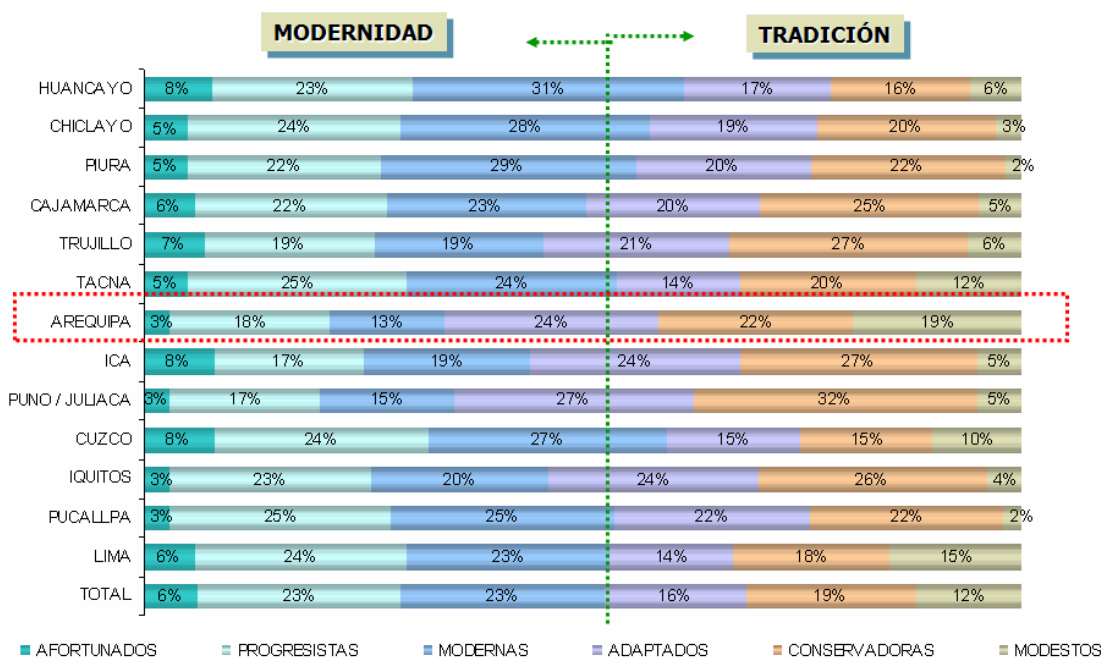
Tendencia a invertir si se tuviera mayor ingreso



Fuente: Arellano, Empresa de Marketing 2006

Anexo 019

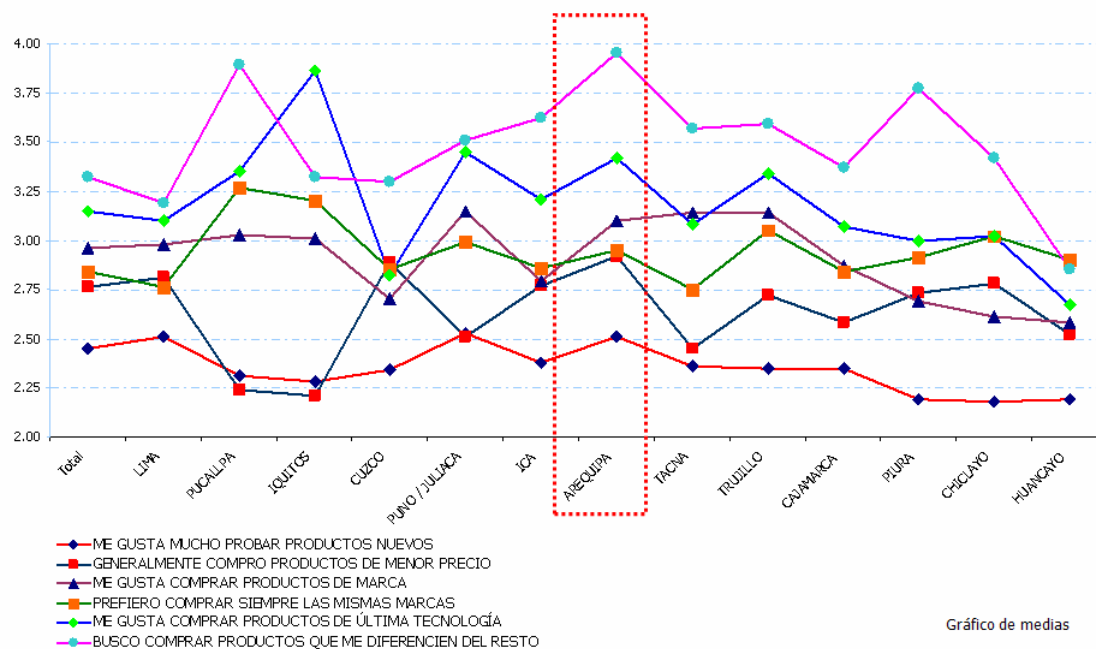
Modernidad Vs Tradición en los departamentos del Perú



Fuente: Arellano, Empresa de Marketing 2006

Anexo 020

Actitud frente a los productos (por ciudades)
(1: Absolutamente de acuerdo... 6: Absolutamente en desacuerdo)



Fuente: Arellano, Empresa de Marketing 2006

Anexo 021 - A



Anexo 021 - B



Fuente: <http://www.skyscrapercity.com>

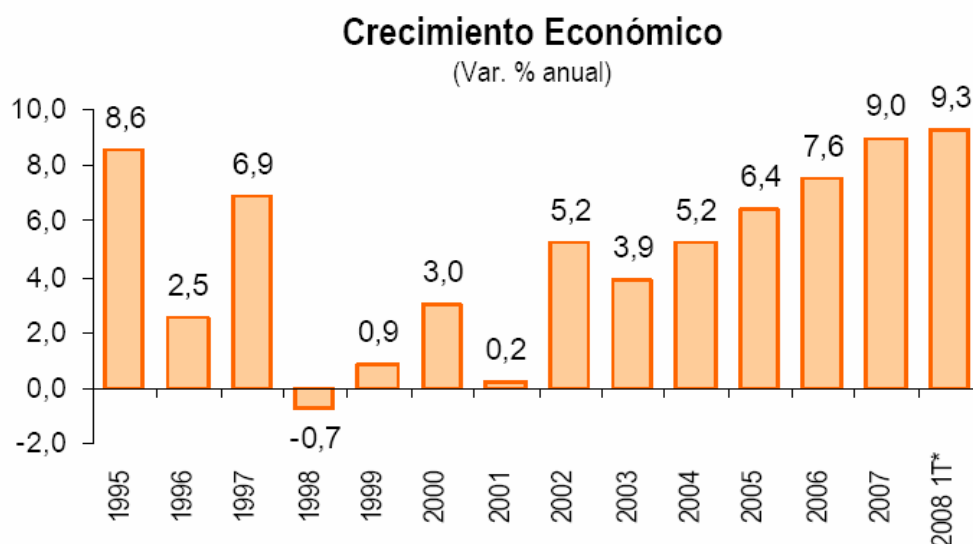
Anexo 022



Fuente: <http://www.skyscrapercity.com>

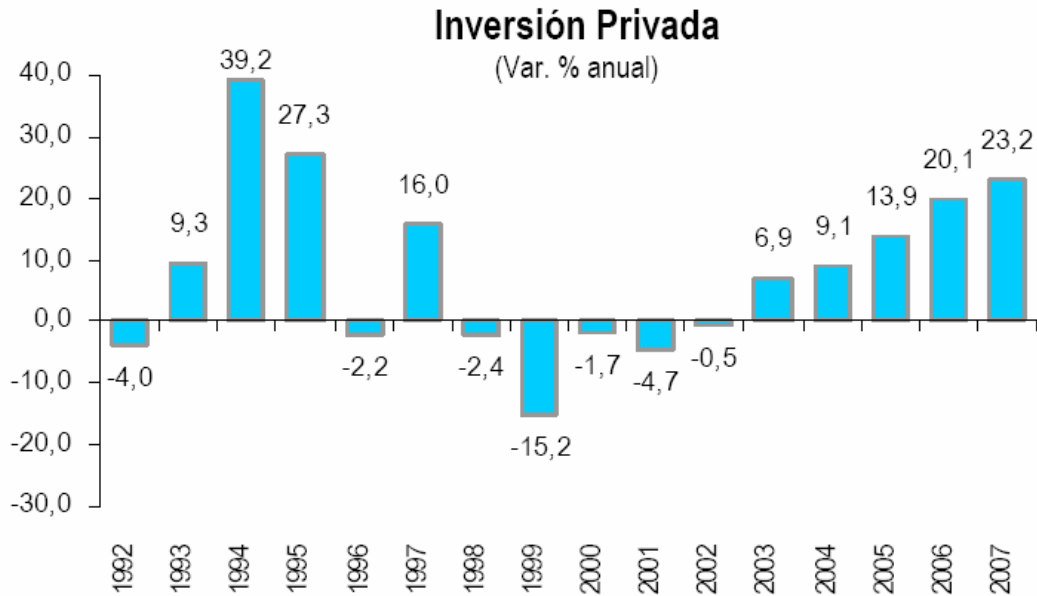
Anexo 023

Estabilidad macroeconómica Peruana



Fuente: INEI. *Estimado.

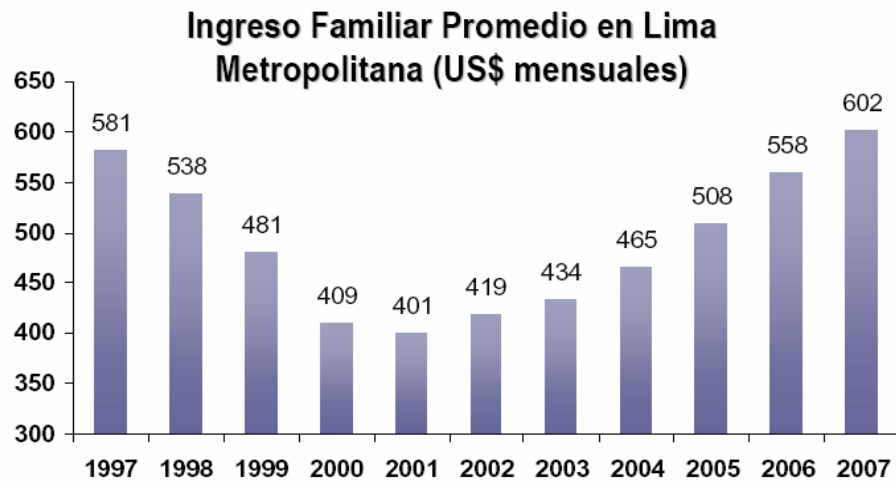
Anexo 024



Fuente: BCRP

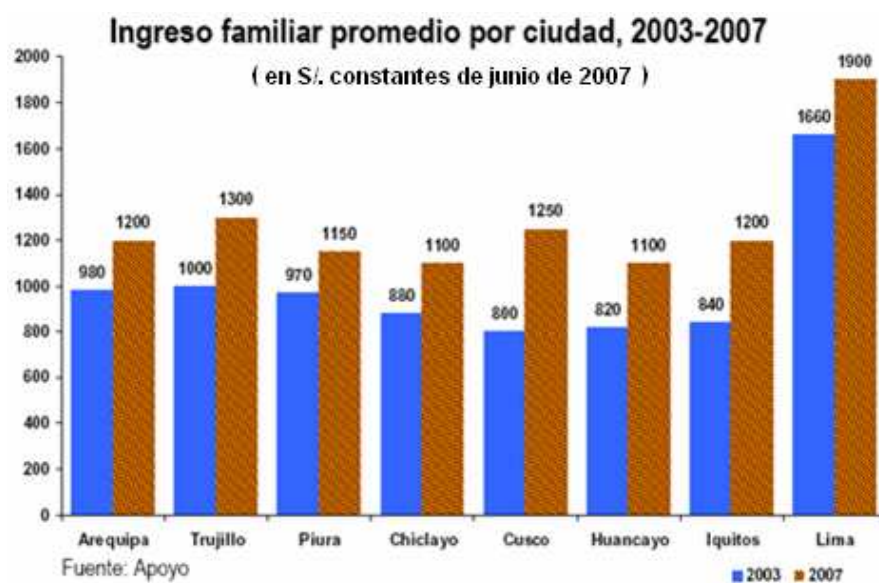
Anexo 025

Mejora de los principales indicadores sociales

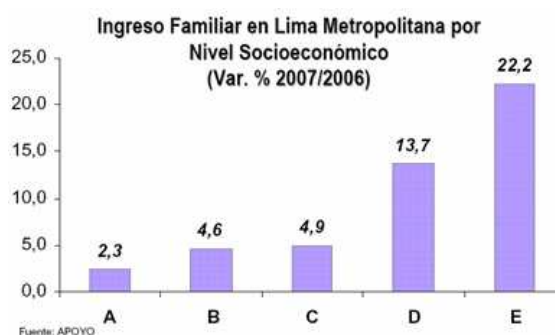


Fuente: APOYO

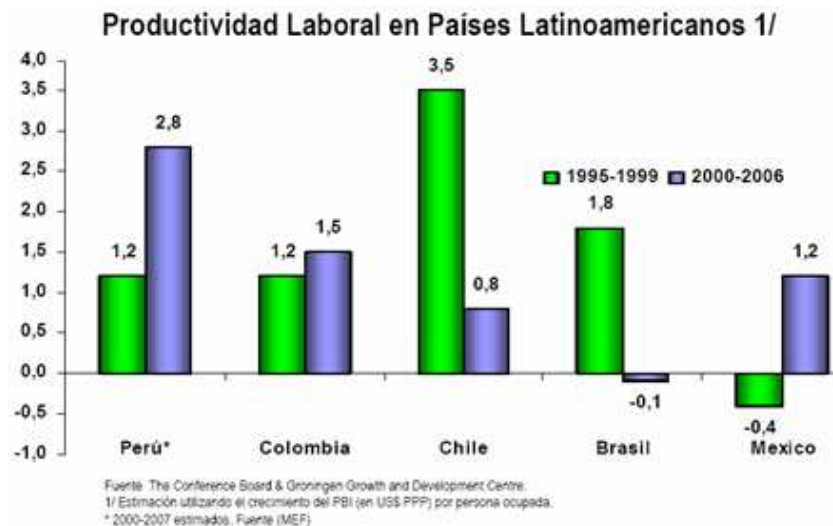
Anexo 026



Anexo 027



Anexo 028



Anexo 029

PBI Según Sectores Económicos-Año 2007 (Año Base 1994)

Sectores Económicos	Ponderación (1)	Variación % 2007/2006
PRODUCCION NACIONAL	100.00	8.99
Agropecuario	7.60	3.15
Pesca	0.72	6.86
Minería e Hidrocarburos	4.67	2.14
Manufactura	15.98	10.62
Electricidad y Agua	1.90	8.39
Construcción	5.58	16.52
Comercio	14.57	10.54
Otros Servicios (2)	39.25	9.34
DI-Otros Imp. a los Prod.	9.74	8.25

(1) Corresponde a la Estructura del PBI valorizada a precios básicos

(2) Incluye Servicios Gubernamentales, Transportes y Comunicaciones y Otros Servicios

Fuente: MEF

Anexo 030: Formato de encuesta a clientes

ENCUESTA A CLIENTES DE FERRETERÍAS Y TIENDAS DE MEJORA DEL HOGAR																																																																																																				
Identificación del cliente entrevistado																																																																																																				
1. Nombre (*):	2. Sexo <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F																																																																																																			
3. Distrito de residencia:																																																																																																				
4. D.N.I. (*):																																																																																																				
5. Edad:																																																																																																				
(*Pregunta Opcional)																																																																																																				
6. Nivel de Instrucción <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>A</td><td>Superior Universitario /Técnico</td></tr> <tr><td>B</td><td>Superior (Univ./Técnico) Incompleto</td></tr> <tr><td>C</td><td>Secundario Completo</td></tr> <tr><td>D</td><td>Secundario Incompleto</td></tr> <tr><td>E</td><td>Primario</td></tr> <tr><td>F</td><td>Primario Incompleto</td></tr> <tr><td>G</td><td>Otro...</td></tr> </table>	A	Superior Universitario /Técnico	B	Superior (Univ./Técnico) Incompleto	C	Secundario Completo	D	Secundario Incompleto	E	Primario	F	Primario Incompleto	G	Otro...	9. Componentes en su familia: 10. Ingreso familiar(mensual): 11. Ud. trabaja como/en: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Albañil</td><td>Mayorista</td></tr> <tr><td>Carpintero</td><td>Minorista</td></tr> <tr><td>Mecánico</td><td>Empresa Constructora</td></tr> <tr><td>Gasfitero</td><td>Ama de casa</td></tr> <tr><td>Electricista</td><td>Profesional independiente</td></tr> <tr><td>Estibador</td><td>Estudiante</td></tr> <tr><td>Transportista</td><td>Sector público</td></tr> <tr><td>Otro:</td><td></td></tr> </table>	Albañil	Mayorista	Carpintero	Minorista	Mecánico	Empresa Constructora	Gasfitero	Ama de casa	Electricista	Profesional independiente	Estibador	Estudiante	Transportista	Sector público	Otro:																																																																						
A	Superior Universitario /Técnico																																																																																																			
B	Superior (Univ./Técnico) Incompleto																																																																																																			
C	Secundario Completo																																																																																																			
D	Secundario Incompleto																																																																																																			
E	Primario																																																																																																			
F	Primario Incompleto																																																																																																			
G	Otro...																																																																																																			
Albañil	Mayorista																																																																																																			
Carpintero	Minorista																																																																																																			
Mecánico	Empresa Constructora																																																																																																			
Gasfitero	Ama de casa																																																																																																			
Electricista	Profesional independiente																																																																																																			
Estibador	Estudiante																																																																																																			
Transportista	Sector público																																																																																																			
Otro:																																																																																																				
7. Lugar de Nacimiento: Departamento: <input style="width: 100%;" type="text"/> 8. Estado Civil <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> Q Soltero/ Casado/ Viudo/Divorciado/conviviente	12. Con que frecuencia Asiste Ud. a una ferretería <input style="width: 50px;" type="text"/> Veces por mes																																																																																																			
Las tiendas son: MAESTRO HOME CENTER Y LAS FERRETERÍAS DE MARISCAL CASTILLA																																																																																																				
13. Sabe Ud. Qué es Maestro Homecenter? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 2 Si su respuesta es NO pase a la pregunta 23 14. ¿Cómo se enteró Ud. De su ingreso al mercado Arequipeño? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Por la publicidad</td><td>1</td></tr> <tr><td>Afiches</td><td>A</td></tr> <tr><td>Folleto</td><td>B</td></tr> <tr><td>Revistas</td><td>C</td></tr> <tr><td>Medios de prensa</td><td>2</td></tr> <tr><td>Televisión</td><td>D</td></tr> <tr><td>Periódicos</td><td>E</td></tr> <tr><td>TODAS</td><td>3</td></tr> </table>	Por la publicidad	1	Afiches	A	Folleto	B	Revistas	C	Medios de prensa	2	Televisión	D	Periódicos	E	TODAS	3	17. Que impresión le da los letreros expuestos por Maestro Homecenter a inicio y fin de la zona de las ferreterías de la Mariscal Castilla y alrededores? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Campaña Agresiva</td><td>1</td></tr> <tr><td>Normal/ solo están haciendo publicidad</td><td>2</td></tr> <tr><td>Pacífico</td><td>3</td></tr> <tr><td>Quieren desviar la clientela</td><td>4</td></tr> <tr><td>Otros:</td><td>5</td></tr> </table>	Campaña Agresiva	1	Normal/ solo están haciendo publicidad	2	Pacífico	3	Quieren desviar la clientela	4	Otros:	5																																																																									
Por la publicidad	1																																																																																																			
Afiches	A																																																																																																			
Folleto	B																																																																																																			
Revistas	C																																																																																																			
Medios de prensa	2																																																																																																			
Televisión	D																																																																																																			
Periódicos	E																																																																																																			
TODAS	3																																																																																																			
Campaña Agresiva	1																																																																																																			
Normal/ solo están haciendo publicidad	2																																																																																																			
Pacífico	3																																																																																																			
Quieren desviar la clientela	4																																																																																																			
Otros:	5																																																																																																			
15. ¿Tiene tarjeta (Maestro Homecenter)? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 2 16. ¿Ha comprado en ese local durante los últimos 3 meses? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 2	18. ¿Por qué fue Ud.... a ese local antes de la ferretería tradicional? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>No encontré algo que buscaba</td><td>1</td></tr> <tr><td>¿Y lo encontré en Maestro Ace...? Si (a) NO (b)</td><td></td></tr> <tr><td>Curiosidad</td><td>2</td></tr> <tr><td>Novedad</td><td>3</td></tr> <tr><td>Por que es nueva</td><td>4</td></tr> <tr><td>Para ver las promociones</td><td>5</td></tr> <tr><td>Para comprar algo que vi en la televisión / afiches / pancartas</td><td>6</td></tr> <tr><td>Otros:</td><td>7</td></tr> </table>	No encontré algo que buscaba	1	¿Y lo encontré en Maestro Ace...? Si (a) NO (b)		Curiosidad	2	Novedad	3	Por que es nueva	4	Para ver las promociones	5	Para comprar algo que vi en la televisión / afiches / pancartas	6	Otros:	7																																																																																			
No encontré algo que buscaba	1																																																																																																			
¿Y lo encontré en Maestro Ace...? Si (a) NO (b)																																																																																																				
Curiosidad	2																																																																																																			
Novedad	3																																																																																																			
Por que es nueva	4																																																																																																			
Para ver las promociones	5																																																																																																			
Para comprar algo que vi en la televisión / afiches / pancartas	6																																																																																																			
Otros:	7																																																																																																			
19. ¿Después de comprar en Maestro Homecenter... asiste con mayor frecuencia? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 2 20. ¿Prefiere Ud. ir a...? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Ace Homecenter Maestro</td><td>1</td></tr> <tr><td>Ferreterías de la Avenida Mariscal Castilla y alrededores</td><td>2</td></tr> <tr><td>Otro</td><td>3</td></tr> </table>		Ace Homecenter Maestro	1	Ferreterías de la Avenida Mariscal Castilla y alrededores	2	Otro	3																																																																																													
Ace Homecenter Maestro	1																																																																																																			
Ferreterías de la Avenida Mariscal Castilla y alrededores	2																																																																																																			
Otro	3																																																																																																			
21. ¿Cuáles son las razones por las que prefiere Ud. ir a esta tienda? (de acuerdo a la respuesta del pregunta 20) Marque la mas relevante <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Variedad de Productos</td><td>1</td></tr> <tr><td>Tengo Tarjeta de Crédito de la Tienda</td><td>2</td></tr> <tr><td>Precio</td><td>3</td></tr> <tr><td>Buena Atención del Personal</td><td>4</td></tr> <tr><td>Orden y Limpieza de Productos</td><td>5</td></tr> <tr><td>Comodidad de Espacios (cajas, pasillos)</td><td>6</td></tr> <tr><td>Buena Calidad de Productos y Servicios</td><td>7</td></tr> <tr><td>Seguridad</td><td>8</td></tr> <tr><td>Estacionamiento</td><td>9</td></tr> <tr><td>Garantía del producto</td><td>10</td></tr> <tr><td>Variedad de precios</td><td>11</td></tr> <tr><td>Me hacen descuento</td><td>12</td></tr> <tr><td>Encuentro todo cuanto busco</td><td>13</td></tr> <tr><td>Soy fiel a esta tienda</td><td>14</td></tr> <tr><td>Otros</td><td>15</td></tr> </table>		Variedad de Productos	1	Tengo Tarjeta de Crédito de la Tienda	2	Precio	3	Buena Atención del Personal	4	Orden y Limpieza de Productos	5	Comodidad de Espacios (cajas, pasillos)	6	Buena Calidad de Productos y Servicios	7	Seguridad	8	Estacionamiento	9	Garantía del producto	10	Variedad de precios	11	Me hacen descuento	12	Encuentro todo cuanto busco	13	Soy fiel a esta tienda	14	Otros	15																																																																					
Variedad de Productos	1																																																																																																			
Tengo Tarjeta de Crédito de la Tienda	2																																																																																																			
Precio	3																																																																																																			
Buena Atención del Personal	4																																																																																																			
Orden y Limpieza de Productos	5																																																																																																			
Comodidad de Espacios (cajas, pasillos)	6																																																																																																			
Buena Calidad de Productos y Servicios	7																																																																																																			
Seguridad	8																																																																																																			
Estacionamiento	9																																																																																																			
Garantía del producto	10																																																																																																			
Variedad de precios	11																																																																																																			
Me hacen descuento	12																																																																																																			
Encuentro todo cuanto busco	13																																																																																																			
Soy fiel a esta tienda	14																																																																																																			
Otros	15																																																																																																			
22. A un mismo precio de un producto "x" (pintura, foco, cemento etc.) Ud. preferiría comprar en: <input type="checkbox"/> Maestro Homecenter <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> Ferreterías <input type="checkbox"/> 2 Muchas empresas multinacionales están ingresando al mercado arequipeño, se esperan grandes inversiones en el 2008... 23. Sabe Ud. de la llegada de Sodimac al mercado Arequipeño? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 2 24. Piensa Ud. que las ferreterías tradicionales podrían hacer algo para contrarrestar a estos nuevos competidores <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 2 25. ¿A Ud. Como cliente le preocupa esta situación? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> No es de mi incumbencia/ Me es indiferente <input type="checkbox"/> 3																																																																																																				
26. Su "local de venta de material de construcción y/o mejora del hogar" preferido tiene/es: (de acuerdo a la pregunta 20) (Maestro o las ferreterías de mariscal castilla) Por favor indique (x) de acuerdo a la escala... dónde -3 es el aspecto más negativo y +3 más positivo <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>-3</th> <th>-2</th> <th>-1</th> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Pocas Marcas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Variedad de Marcas</td> </tr> <tr> <td>2. Poco Innovadora</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Muy Innovadora</td> </tr> <tr> <td>3. Precios no convenientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Precios muy convenientes</td> </tr> <tr> <td>4. Poca Variedad de productos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Alta Variedad de productos</td> </tr> <tr> <td>5. Mal servicio en general</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Buen servicio en general</td> </tr> <tr> <td>6. Incomodidad de espacios</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Comodidad de espacios</td> </tr> <tr> <td>7. Mala atención del personal</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Buena atención del personal</td> </tr> <tr> <td>8. Insatisfacción post-venta</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Satisfacción post-venta</td> </tr> <tr> <td>Anticuo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Moderno</td> </tr> <tr> <td>Ubicado en una zona poco segura</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Ubicado en una zona muy segura</td> </tr> </tbody> </table>			-3	-2	-1	0	1	2	3		1. Pocas Marcas								Variedad de Marcas	2. Poco Innovadora								Muy Innovadora	3. Precios no convenientes								Precios muy convenientes	4. Poca Variedad de productos								Alta Variedad de productos	5. Mal servicio en general								Buen servicio en general	6. Incomodidad de espacios								Comodidad de espacios	7. Mala atención del personal								Buena atención del personal	8. Insatisfacción post-venta								Satisfacción post-venta	Anticuo								Moderno	Ubicado en una zona poco segura								Ubicado en una zona muy segura
	-3	-2	-1	0	1	2	3																																																																																													
1. Pocas Marcas								Variedad de Marcas																																																																																												
2. Poco Innovadora								Muy Innovadora																																																																																												
3. Precios no convenientes								Precios muy convenientes																																																																																												
4. Poca Variedad de productos								Alta Variedad de productos																																																																																												
5. Mal servicio en general								Buen servicio en general																																																																																												
6. Incomodidad de espacios								Comodidad de espacios																																																																																												
7. Mala atención del personal								Buena atención del personal																																																																																												
8. Insatisfacción post-venta								Satisfacción post-venta																																																																																												
Anticuo								Moderno																																																																																												
Ubicado en una zona poco segura								Ubicado en una zona muy segura																																																																																												
Muchas Gracias, Esta información ayudara a mejorar la competitividad del sector Ferretero																																																																																																				

Anexo 031: Formato de encuesta a

Fecha:/...../.....

Identificación de la Empresa

1. Denominación Social (*): _____

2. Domicilio (*): _____ 3. R.U.C. (*) _____

4. Rubro Comercial: ☐ 1. Ferretería ☐ 2. Venta de materiales de construcción
☐ 3. Seguridad Industrial ☐ 4. Otros _____

5. Entrevistado: _____ 6. Cargo: _____

7. Tamaño de la empresa (*): Grande _____ Mediana _____ Pequeña _____

8. N° Trabajadores (*): _____ 9. Es Ud. Proveedor... ☐ Nacional ☐ Local ☐ 2

10. Año de creación de la empresa: _____

(*) Pregunta Opcional

Identificación de la persona entrevistada:

11) Edad: _____ 12) Sexo ☐ M ☐ F

13) Nivel de Instrucción

A	Superior Universitario /Técnico
B	Superior Univ./Técnico incompleto
C	Secundario Completo
D	Secundario Incompleto
E	Primario
F	Primario Incompleto
G	Otro...

14) Lugar de Nacimiento: _____

Departamento:	Provincia	Distrito
_____	_____	_____

15) Estado Civil ☐ S ☐ C ☐ V ☐ D ☐ Cy
 Soltero/ Casado /Viudo/Divorciado/conviviente

Las tiendas son: MAESTRO ACE HOMECENTER Y LAS FERRETERIAS DE MARISCAL CASTILLA Y ALEDAÑOS

16) Sabe Ud. Qué es Maestro Ace Homecenter? ☐ Sí ☐ 1 ☐ No ☐ 2

Si su respuesta fuese NO pasar a la pregunta 28

17. ¿Ud. es proveedor de esta tienda (ACE Homecenter)?

☐ Sí ☐ 1 ☐ No ☐ 2

Si su respuesta es SI, pase a la pregunta 26

Los homecenters ofertan productos en su mayoría importados, y el resto de producto nacional requiere ser altamente competitivo, cuya característica principal: precios bajos.

Ante este escenario...	Si	No
18. ¿Desearía ser proveedor de este establecimiento?		
19. ¿Sabe Ud. los requisitos?		
20. ¿Su nivel de producción se lo permite?		

Por favor pase Ud. a la pregunta 22

21. El ingreso de Maestro Homecenter Para Ud. es?

☐ Positivo ☐ 1 ☐ Negativo ☐ 2 ☐ Indiferente ☐ 3

Diga la razón que Ud. cree más relevante

22. De masificarse los establecimientos homecenter, ¿que futuro le espera como proveedor local?

Dejare el negocio, me dedicare a otra actividad	
Mejorare, para reforzar el mercado ferretero	
No me pasara nada	
Otros	

23. ¿Sabe Ud. de la llegada de Sodimac al mercado Arequipeño?

☐ Sí ☐ 1 ☐ No ☐ 2

24. ¿A Ud. Como proveedor le preocupa esta situación?

Si	1
No	2
No es de mi incumbencia/ Me es indiferente	3

25. Que impresión le da los letreros expuestos por Maestro Ace Home Center a inicio y fin de la zona de las ferreterías de la Mariscal Castilla y aledaños?

Agresivo	1
Normal/ solo están haciendo publicidad	2
Pacífico	3
Quieren desviar la clientela	4
Otros:	5

26. Sus ventas vienen,

A) Bajando	1
B) Subiendo	2
C) Se mantiene constante	3
D) Fluctúa con la tendencia del mercado	4
No sabe/No Opina	5

27. Actualmente promueve Ud. Actividades (charlas, conferencias, reuniones, etc.) que refuercen los lazos con sus clientes?

☐ Sí ☐ 1 ☐ No ☐ 2

28. El grueso de sus ventas lo conforman las... Coloque en orden de importancia 1.2.3.4. respectivamente

Pymes ferreteras	
Medianas Empresas (distribuidoras)	
Grandes empresas (fabricas, grandes cadenas)	
Otros	

Proveedores

Anexo 032: Formato de encuesta a Ferreteros

ENCUESTA A FERRETEROS DE LA AVENIDA MARISCAL CASTILLA y ZONAS ALEDAÑAS

Identificación de la Empresa

Fecha:...../...../.....

1. Denominación Social (*):

2. Domicilio (*): 3.R.U.C(*)

4. Rubro Comercial: ☐ 1. Ferretería ☐ 2. Venta de materiales de construcción
☐ 3. Seguridad Industrial ☐ 4. Pintureros ☐ 5. Otros

5. Entrevistado: 6. Cargo:

7. Facturación anual (estimada)(*) \$ 8. N° empleados:

9. ☐ 1. Sucursal / ☐ 2. Casa Matriz ☐ 10. N° Establecimientos:

(*)Pregunta Opcional

11. Año de creación de la empresa:

13) Edad: 14) Sexo ☐ M ☐ F

12) INGRESO DIARIO (REGULAR)			
1	400	-	600
2	601	-	800
3	801	-	1000
4	1001	-	1200
5	1201	-	1400
6	1401	-	1600
7	2000	-	2500
8	2501	-	más

15) Nivel de Instrucción	
A	Superior Universitario /Técnico
B	Superior Univ./Técnico incompleto
C	Secundario Completo
D	Secundario Incompleto
E	Primario
F	Primario Incompleto
G	Otro...

17) Lugar de Nacimiento:

16) Años de experiencia como ferretero: años

19) Asiste a programas charlas de capacitación

18) Estado Civil ☐ S ☐ C ☐ V ☐ D ☐ Cv☐ Sí ☐ 1 ☐ No ☐ 2Soltero/ Casado /Viudo/Divorciado/
Conviviente

20) ¿Su relación con los siguientes organismos es?

Desfavorable	-3	-2	-1	0	1	2	3	Muy Favorable
SUNAT	---	---	---	---	---	---	---	---
Municipalidad distrital	---	---	---	---	---	---	---	---
Sector Financiero (bancos, cajas municipales, etc.)	---	---	---	---	---	---	---	---
Defensa civil	---	---	---	---	---	---	---	---

Las tiendas son: MAESTRO HOMECENTER Y LAS FERRETERIAS DE MARISCAL CASTILLA Y ALEDAÑOS

21) Sabe Ud. Qué es Maestro Ace Homecenter? ☐ Sí ☐ 1 ☐ No ☐ 2

Si su respuesta fuese NO pasar a la pregunta 29

22) ¿A visitado Ud. Ese local comercial?

☐ Sí ☐ 1 ☐ No ☐ 2

Si la respuesta fuera NO pasar a la pregunta 24

23) ¿Por qué fue Ud....?

Marque una respuesta

Curiosidad	1
Para ver los precios	2
Para ver las promociones	3
Por analizar el establecimiento	4
Otros:	5

24) Los letreros expuestos por Maestro Ace Homecenter a inicio y fin de la zona de ferreterías de la Mariscal Castilla y aledaños ¿le parece?

Agresivo	1
Normal/ solo están haciendo publicidad	2
Quieren desviar la clientela	3
No opina	4
Otros:	5

25) ¿Quién es su Principal competidor?

Asociaciones feriales (Don Manuel, divino maestro)	1
Ace Homecenter	2
Mis vecinos (ferreterías de la zona)	3
Otros...	4

26) Sus ventas en su establecimiento vienen...

A) Bajando	1
B) Subiendo	2
C) Se mantiene constante	3
D) Fluctúa con la tendencia del mercado	4
No sabe/No Opina	5

27) El ingreso de Ace Homecenter para el mercado ferretero es...

Positivo	1
Negativo	2
No sabe/No Opina	3

35) ¿Ha formado alguna alianza estratégica con los proveedores?

☐ Sí ☐ 1 ☐ No ☐ 2 ☐ No sabe/No Opina ☐ 3

28) Este impacto se refleja principalmente en:

Reducción de Ventas	1
Disminución de precios de los productos	2
Mente del ferretero	3
Mejora de la competitividad del sector	4
Deserción de la clientela	5
Otros	6

Empresas multinacionales están ingresando al mercado arequipeño, se esperan grandes inversiones en el 2008...

29) Sabe Ud. de la llegada de Sodimac al mercado Arequipeño?

☐ Sí ☐ 1 ☐ No ☐ 2

30) Esta Ud. haciendo algo para contrarrestar a estos nuevos competidores

☐ Sí ☐ 1 ☐ No ☐ 2 ☐ No sabe/No Opina ☐ 3

31) Podría Asociarse con los demás ferreteros para hacer frente a este homecenter?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> No, es necesario	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> No sabe/No Opina	<input type="checkbox"/> 4

32) ¿Cuál es la principal ventaja que considera Ud. que presentan los grandes almacenes, frente a las ferreterías?

Marque una respuesta

Estacionamiento	1
Seguridad al cliente	2
Tarjeta de crédito	4
Local Amplio	5
Precios	6
Marcas	7
No sabe/No Opina	8
Otros	9

33) Ud. sabe de algún mecanismo del estado en beneficio de la protección de la competencia justa?

☐ Sí ☐ 1 ☐ No ☐ 2

34) Quienes es su principal socio estratégico

Cliente	1
Proveedor	2
Estado/Municipalidad	3
Nadie	4
No sabe / No opina	5

Anexo 033

Encuesta en línea - Clientes

encuesta online: Impacto de retail homecenter en el mercado ferretero, Caso Arequipa - Encuesta Facil

encuestafacil.com

Impacto de retail homecenter en el mercado ferretero, Caso Arequipa

1.- Impacto de retail homecenter en el mercado ferretero, Caso Arequipa

*1. Sexo

☐ Varón ☐ Mujer

*2. ¿Ubicito de residencia?

*3. D.N.I.

*4. Edad

*5. Nivel de educación

☐ Secundaria incompleta
☐ Secundaria completa
☐ Superior universitaria
☐ Otro
☐ Otro (Por favor especificar)

*6. Lugar de nacimiento

*7. Estado Civil

☐ Casado ☐ Soltero ☐ Viudo ☐ Divorciado

*8. Número de integrantes en su familia

*9. Ingreso familiar (mensual) (aproximado):

*10. ¿Ud. trabaja como/a:

☐ Empleado ☐ Patrono ☐ Otro

*11. ¿Con qué frecuencia visita Ud. a una ferretería? Responda por mes

Los registros de estudio son: MAESTRO HOME CENTER y LAS FERRERERÍAS DE MARISCAL CASTILLA

*12. ¿Sabe Ud. ¿qué es Maestro Homecenter?

☐ Sí ☐ No

Si su respuesta es No pase a la pregunta

*13. ¿Cómo se enteró Ud. de su ingreso al mercado Arequipaño?

☐ Publicidad (afiches, revistas, volantes, Internet, etc)
☐ Redes de prensa (televisión, periódicos, etc)
☐ Otro (Por favor especificar)

*14. ¿Tiene tarjeta (Maestro Homecenter)?

☐ Sí ☐ No

*15. ¿Ha comprado en ese local (Maestro Homecenter) durante los últimos 3 meses?

☐ Sí ☐ No

*16. ¿Qué impresión le da las ofertas expuestas por Maestro Homecenter a inicio y fin de la zona de las ferreterías de la Mariscal Castilla y alrededores?

☐ Buena ☐ Mala

*17. ¿Por qué fue Ud... a ese local antes de la ferretería tradicional?

☐ Buena ☐ Mala

*18. ¿Después de comprar en Maestro Homecenter... está con mayor frecuencia?

☐ Sí ☐ No

*19. ¿Usa Ud. el servicio?

☐ Sí ☐ No

*20. ¿Cuál es la razón por la que prefiere Ud. ir a esta tienda? (de acuerdo a la respuesta del pregunta 19)

☐ Buena ☐ Mala

*21. A un mismo precio de un producto "a" (pintura, fierro, cemento etc.) Ud. prefiere comprar en:

☐ Buena ☐ Mala

Muchas empresas multinacionales están ingresando al mercado arequipaño, se esperan grandes inversiones en el 2008...

*22. ¿Sabe Ud. de la llegada de tiendas al mercado Arequipaño?

☐ Buena ☐ Mala

*23. Pienso Ud. que las ferreterías tradicionales podrían hacer algo para contrarrestar a estos nuevos competidores

☐ Buena ☐ Mala

*24. ¿Ud. Como cliente le preocupa este aspecto?

☐ Buena ☐ Mala

*25. Si "local de venta de material de construcción y/o mejoras del hogar" preferido tiene/ve (de acuerdo a la pregunta 19) Por favor indique (x) de acuerdo a la escala... donde 3 es el aspecto más negativo y <3 más positivo

	3	2	1	0	-1	-2	-3
1. Muy Precio/Variedad Mercaderías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Precio / Más Innovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Precio no convenientes. Más convenientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Precio / Alta Variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Más Buen servicio en general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Inconveniente / Comodidad de espacios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Más atención / Buena del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Instalación / Instalación anti-vandalas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Anticipo / Moderno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ubicado en una zona Pasa/No segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Página 1 de 1

GRATIS: Nueva Encuesta gratuita, en menos de 10 minutos, online.

ENCUESTA FACIL

Anexo 034

ENTREVISTA VIRTUAL GMA001

A : Gustavo Marcelo Ares
Día : 22 de julio de 2008
Tema : Impacto de los retails homecenter en el mercado ferretero argentino
Medio : Correo Electrónico
Entidad : Cámara de ferreterías y afines de Mar del Plata y zona
Lugar : Mar de Plata – Argentina.

“Impacto de los retails homecenter en el mercado ferretero argentino”

A continuación se presentará la entrevista virtual, para esto, primero se realizó el contacto con el presidente de esta institución quien gustoso accedió a responder este cuestionario.

1. ¿Cuáles son las ventajas que presentan los grandes almacenes, frente a los pequeños ferreteros?

- Las ventajas comparativas que tienen las grandes superficies son innumerables. La principal es el poder económico concentrado, que hace mover las voluntades tanto del sector político, financiero y del sector proveedores. Normalmente disponen de aranceles diferenciales de descuento y plazos en tarjetas de crédito, retornos por ventas bancarias en distintas modalidades, también gozan en muchos casos de exenciones impositivas, beneficios y reintegros en cargas sociales etc.
- También el fácil acceso al crédito.
- Imagen corporativa, amplia publicidad, retornos de proveedores, disposición de artículos en góndola, ubicaciones de relevancia dentro de las ciudades, buenos accesos vehiculares, amplitud horaria.

2. ¿De qué manera el estado debería intervenir, con el fin de promover competitividad en este sector?

- Si pensamos que el pequeño/mediano y gran ferretero no son competitivos estamos totalmente equivocados. Un relevamiento realizado por nuestra Cámara sobre 100 productos demostró que el 70 % de la oferta barrial era más conveniente, encontrando en el 30% favorable a las grandes superficies cantidades limitadas de productos a la venta, ofertas

transitorias y en determinadas sucursales, mercaderías de 2da calidad, menores contenidos a los normales.

- En la ferretería de barrio el cliente lleva lo que realmente necesita, es asesorado por su ferretero de confianza, en cambio en los Híper el cliente compra por impulso y compra cosas que no le sirven o innecesarias por falta de asesoramiento profesional.
- El estado Nacional, provincial y municipal debe crear el ámbito necesario para que las PYMES del sector tengan acceso al crédito, crear programas de capacitación de fácil acceso al sector y lo mas importante es crear leyes que contemplen el fenómeno Supermercadista regulando la instalación indiscriminada de ellos, contemplar la cantidad de habitantes por metro cuadrado de oferta de las ciudades para que no se genere una sobresaturación de mercado.
- La saturación de oferta en los mercados hace que solo los mas poderosos sobrevivan, eliminando a la competencia, una vez eliminada la competencia manejan los precios del mercado a su conveniencia, en estas circunstancias se produce el fenómeno monopolístico y oligopolístico perjudicial hacia el consumidor, en donde ve mermada su capacidad de elección en sus compras.
- Es primordial la intervención del estado para regular las actividades comerciales en esta actualidad globalizada.

3. ¿Cómo ve la agremiación? ¿Cree que es la solución al ingreso de estos homecenters?

La agremiación es fundamental para reclamar tratamientos igualitarios del sector ante las Grandes Superficies y conseguir legislaciones regulatorias. Juntos los ferreteros pueden obtener resultados que solos les seria imposible concretar.

4. ¿Cree Ud. que MTS y CHILEMAT son un modelo a seguir para los pequeños comerciantes?

En alguna medida podríamos decir que si, es una transformación muy compleja que deben hacer los distintos jugadores, pero en los casos mencionados a pesar de tener una imagen corporativa y realizar compras mancomunadas , podemos observar que tienen la fragilidad de ser unidades de negocio totalmente distintas ,siendo presa de los avatares particulares de cada una de ellas, es el caso reciente de la adquisición de 3 puntos de venta de uno de los integrantes de MTS de Chile por una gran Cadena , logrando de esta manera la disgregación parcial de esta.

También tenemos en cuenta que no todos se pueden agrupar en un cadena, solo un porcentaje pequeño puede tener éxito.

Otro tema a tener en cuenta es la formación de nuevos emprendedores, cada vez resulta mas difícil la creación de nuevas pequeñas ferreterías barriales. La voracidad en la competencia mata toda ilusión de nuevos emprendedores.

5. ¿Han formado algún bloque (alianza estratégica) con los proveedores?

Constantemente se realizan nuevas alianzas estratégicas con proveedores tendientes a la profesionalización de los productos que se venden en nuestro sector, se generan líneas de productos específicos que se comercializan exclusivamente en el canal ferretero, dejando para el canal Supermercadista líneas NO profesionales. También se realizan visitas frecuentes a las fábricas para que los ferreteros conozcan más de cerca los procesos productivos y sepan de esta manera orientar a sus clientes en la adquisición de los productos.

6. ¿Cómo era el mercado ferretero antes de la llegada de los homecenter, y cómo es ahora?

Por sus características el mercado ferretero es un sector que a demorado su globalización quizás debamos decir en algunos casos que hay una resistencia a los cambios, no nos olvidemos que en líneas generales el negocio de ferretería es una actividad que perdura de generación en generación, es muy común encontrar ferreterías entre 25 y 100 años de actividad por ende tienen una cultura difícil de actualizar, también ha ocurrido lo mismo con los fabricantes de productos, ya que se han insertado tardíamente los conceptos de códigos de barras, informatización, actualización, presentación de productos al publico.

La llegada del Supermercadismo logro que muchos colegas y fabricantes copien parte del modelo.

7. ¿Cree Ud. que este tipo de comercio (homecenter) ha impactado fuertemente en el cliente y sus practicas decisorias (la decisión del cliente por comprar en algún lugar antes que otro)?

Sin lugar a dudas las costumbres de los consumidores han cambiado notablemente inclinándose hacia los Híper y Shopping, es un formato comercial totalmente exitoso aunque nefasto.

Podemos observar en estos formatos la falta de relojes, de esta manera el tiempo del consumidor pasa a ser propiedad de la Gran Superficie propiciándose de esa manera la necesidad de consumir de la gente.

8. ¿El ingreso de Sodimac homecenter, cree que es un aparente éxito del ingreso de capitales chilenos?

Lo que aparenta ser un éxito, en realidad es rotundo fracaso, ya que el propósito de todas las cadenas Extranjeras es obtener la mayor renta posible para ser dirigidas a sus países de origen, realizan lo que llamamos un efecto aspiradora primero en las ciudades donde radican y luego en todo el país.

Mas del 50% de los productos que comercializan son importando de Oriente, destruyendo también la producción nacional.

9. ¿En Lima, muchos ferreteros realizan compras corporativas, ocurre lo mismo en el mercado argentino?

En Argentina este tipo de compras corporativas son denominados Club de Compras, existen y en cantidad.

10. ¿Cree que el ingreso de los homecenters mejora la competitividad del sector?

En alguna medida si. Pero no vemos que sea un impacto directo en los precios salvo en productos de publicidad. La competitividad la vemos más por la mejor profesionalización del sector.

11. ¿Qué impactos ocasionan en los homecenters, las campañas realizadas por los gremios/cámaras ferreteras?

Mediante la acción conjunta de las distintas asociaciones y Cámaras hemos logrado regular la instalación indiscriminada de Gran Superficies Comerciales en algunas Ciudades, también hemos conseguido la promulgación de leyes que protegen tanto a los consumidores como al las PYMES ante las practicas desleales de GS¹⁸⁰. Aquí en Argentina las cadenas Easy (Chile) y Carrefour (Francia) encabezan los rankings de denuncia por prácticas desleales ante defensa al consumidor.

La gran contra que tiene el accionar de las Asociaciones es el poder económico de las GS conjuntamente con la vulnerabilidad y corrupción de los sectores políticos.

¹⁸⁰ Grandes Superficies

Anexo 035

ENTREVISTA VIRTUAL MJ001

A : Mariano Jaimovich
Día : 07 de julio de 2008
Tema : Marco general sobre el mercado ferretero argentino
Medio : Correo Electrónico
Entidad : Sección Pymes - Diario Clarín
Lugar : Argentina.

“Marco general sobre el mercado ferretero argentino”

A continuación se presentará un resumen sobre una serie de comunicaciones de carácter virtual con Mariano quien amablemente respondía a las interrogantes.

- El rubro es por venta a volumen, ya que su margen es pequeño. Y los precios con respecto a las cadenas Easy o Sodimac, muchas veces, son muy competitivos. Incluso, algunos ítems tienen valores inferiores. La ecuación es simple: una ferretería tiene una estructura muy pequeña (en general, es un local chico de barrio atendido por el dueño y algún empleado o familiar del propietario), por ende, puede manejarse con márgenes de ganancia más acotados. En cambio, los grandes homecenters tienen una mega estructura, tienen estacionamiento, vigilancia, deben pagar todas las cargas sociales a sus empleados, etc. Aunque pueden ofrecer más variedad y rubros de productos.
- La contra más pronunciada que tienen los ferreteros es que los homecenter pueden ofrecer diversas formas de financiamiento (tarjetas de crédito y débito bancario, etc.), y otros medios de pago. En eso sí se ven en desventaja, por lo que me comentaron los propietarios de pequeñas pinturerías.
- Los pequeños comercios sobreviven porque tienen una baja estructura de personal. Un caso ejemplificador en Buenos Aires es el tema de los supermercados chinos de barrio, que le hacen frente a los hipermercados, y que han crecido muchísimo. Atienden las necesidades diarias de la gente, no las grandes compras.
- La competencia es desigual, pero se debe al tamaño y cantidad de oferta de productos que brindan los homecenter. En el tema precio, salvo ofertas, no hay grandes diferencias. Es cierto

que los homecenter importan productos de oriente más baratos, pero la gente sabe diferenciar precio/calidad.

Anexo 036 - A

FOCUS GROUP

Código : FG001
Día : Viernes 01 de agosto de 2008
Lugar : Salón de Grados de la Facultad de Economía de la Universidad
Nacional de San Agustín - Arequipa
Hora : 7.00pm - 8.30pm
Moderador : Juliana Mery Bautista López

Se inició el evento a las 7.00pm con la participación de 8 ferreteros de la Avenida Mariscal Castilla, previa presentación de cada integrante.

Acerca de los participantes

Sexo : Ambos
Edad : 28 - 57

Materiales

1. Local/Aula
2. Pizarra
3. Sillas
4. Carpetas/mesa
5. Hojas
6. Lapiceros
7. Plumón
8. Grabadora

Anexo 036 - B: Guía de pautas FG001

1. Presentación:

Saludos y presentación del moderador así como de los participantes

Duración estimada 4-7 minutos

2. Análisis FODA:

- Explicación del criterio de uso de las Fortalezas
 - Presentación de las Fortalezas del sector (participación anónima, escrita de los ferreteros).
 - Análisis de las Fortalezas seleccionadas
- Explicación del criterio de uso de las Oportunidades
 - Presentación de las Oportunidades del sector (participación anónima, escrita de los ferreteros).
 - Análisis de las Oportunidades seleccionadas
- Explicación del criterio de uso de las Amenazas
 - Presentación de las Amenazas del sector (participación anónima, escrita de los ferreteros).
 - Análisis de las Amenazas seleccionadas
- Explicación del criterio de uso de las Debilidades
 - Presentación de las Debilidades del sector (participación anónima, escrita de los ferreteros).
 - Análisis de las Debilidades seleccionadas

Duración estimada 25-30 minutos

3. Análisis del sector:

- Acerca de la competencia directa
- Competencia desleal
- Acerca del Cliente
- Relación con Proveedores

Duración estimada 15-20 minutos

4. Relación con entidades del estado:

- Acerca de la SUNAT

- Municipalidades
- Otras entidades

Duración estimada 08 -12 minutos

5. Acerca de MAHC:

- 5.1. ¿Qué ventajas competitivas encuentran en Maestro?
- 5.2. ¿De qué manera ha impactado sobre el mercado ferretero?
- 5.3. ¿Qué conocen de la MAHC? ¿Origen? ¿Propietarios? Etc
- 5.4. Exposición sobre Origen, modo de operación, propietarios, franquicia, etc.

Duración estimada 12-15 minutos

6. Acerca de SODIMAC:

- ¿Saben de la llegada de Sodimac a Arequipa?
- ¿Qué conocen de Sodimac? ¿Origen? ¿Propietarios? ¿Modo de operación?
- Exposición sobre Origen, modo de operación, propietarios, etc.

Duración estimada 08-12 minutos

7. Coyuntura latinoamericana:

- Exposición a cargo del moderador sobre el impacto de retails homecenter en el contexto latinoamericano

Duración estimada 08-12 minutos

8. Políticas de contingencia/Estrategias

- Supuesto: De masificarse este formato de establecimiento (Homecenter) ¿Qué futuro le espera como ferretero?
- Reflexión: Planteamiento de políticas de contingencia y estrategias

Duración estimada 15-20 minutos

9. Agradecimientos y despedida.

- Agradecimiento, despedida

Duración estimada 05-08 minutos

Coffee Break

Anexo 036 - C: Cronograma de actividades

TIEMPO			ACTIVIDAD
de	-	a	
7.00pm	-	7.05pm	1. Presentación
7.05pm	-	7.30pm	2. Análisis FODA
7.31pm	-	7.39pm	3. Análisis del sector
7.40pm	-	7.45pm	4. Relación con entidades del estado
7.46pm	-	8.00pm	5. Acerca de MAHC
8.01pm	-	8.10pm	6. Acerca de SODIMAC
8.11pm	-	8.18pm	7. Coyuntura latinoamericana
8.19pm	-	8.27pm	8. Políticas de contingencia/Estrategias
8.28pm	-	8.33pm	9. Agradecimientos y despedida.

Anexo 037

FICHA DE ENTREVISTA AM001

Código : AM001
A : Alfredo Mamani Vargas
Rubro : Ferretería - Comerciante Mayorista – Líder / dirigente
Día : Viernes 27 de mayo de 2008
Lugar : Oficina del entrevistado – LIMA (Av. Argentina Cuadra 2 – Las Malvinas)
Hora : 9.00pm – 10.30pm
Tema : Impacto de los Retails Homecenter del Mercado Ferretero Peruano
Entrevistador : Juliana Mery Bautista López

Perfil del Entrevistado

Años de Experiencia : 25 años
Lugar de Nacimiento : Sicuani – Cusco
Fundador de los siguientes proyectos : - Centro Comercial Nicollini área 15,250 m²
- Almacenes-Viviendas Colonial área 3,100 m²
- Condominio Residencial Las Malvinas Ferreteros área 31,940 m²

Los exitosos casos de agremiación de los centros comerciales Nicollini y la Bellota, bajo la mano del señor Alfredo Mamani hubo creado un profundo interés en realizar una conversacion con esta persona, quien gustoso acepto la entrevista de esto nos sentimos muy agradecidos. En dicha entrevista se abordo los siguientes puntos:

- Origen de los centros comerciales ferreteros en las Malvinas.
- Nicollini y Bellota como ejemplo de Asociatividad.
- Impacto de Retails homecenter en el mercado ferretero peruano.
- Estrategias de consolidación en el mercado ferretero peruano.

Anexo 038

FICHA DE ENTREVISTA AS001

Código : AS001
A : Aníbal Sierralta Ríos
Rubro : Comercio Internacional
Día : Viernes 28 de mayo de 2008
Lugar : Oficina del entrevistado - LIMA
Hora : 4.00pm - 5.30pm
Tema : “Perspectivas sobre el comercio minorista Latinoamericano”
Entrevistador : Juliana Mery Bautista López

Perfil del entrevistado:

EDAD : 57 años
Lugar de Nacimiento : Lima

De acuerdo al conocimiento del experto en comercio internacional y también notario publico de lima, En base trabajo de investigación “El Proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas y el impacto de la inversión y el comercio en la cultura de sus países y en las prácticas decisorias de los clientes”. Es que se ha requerido profundizar en los siguientes temas de manera amplia:

- Impacto de la Internacionalización de Empresas Latinoamericanas
- Transnacionales chilenas en el Perú
- Estrategias de prevención y políticas de contingencia

Anexo 039

FICHA DE ENTREVISTA FM001

Código : FM001
A : Fernando Moscoso Flores
Rubro : Ferretería
Día : Martes 29 de julio de 2008
Lugar : Residencia del entrevistado
Hora : 5.00pm - 6.30pm
Entrevistador : Juliana Mery Bautista López

Perfil del Entrevistado:

Edad : 54 años
Lugar de Nacimiento : Arequipa
Años de Experiencia : 30 años
Alcance del Proveedor : Comercialización de productos de ferretería

En base a la experiencia como proveedor de origen local y promotor de los mas prestigiosos ferreteros de la zona. Es que se ha requerido profundizar en los siguientes temas de manera amplia:

- Orígenes del mercado Arequipeño
- Evolución del mercado Ferretero local
- Comercio ferretero actual
- Empresas productoras locales
- Impacto de Maestro Homecenter en Arequipa

Anexo 040

GRUPO EL COLONO - COSTA RICA



Anexo 041

Franquicias en el mundo

PAÍS	FRANQUICIANTES	ESTABLECIMIENTOS
CHINA	1,900	87,000
EE.UU.	1,500	760,000
JAPON	1,100	220,000
BRASIL	1,000	43,500
CANADA	850	85,000
FRANCIA	765	34,745
ALEMANIA	760	41,000
AUSTRALIA	700	50,000
REINO UNIDO	677	35,600
ESPAÑA	610	23,276
ITALIA	606	36,547
GRAN BRETAÑA	590	32,100
MEXICO	520	26,000
GRECIA	500	3,000
SUDAFRICA	373	20,515
ARGENTINA	370	12,000
PORTUGAL	363	3,000
BENELUX	360	16,540
AUSTRIA	260	4,000
VENEZUELA	260	1,400
URUGUAY	120	400
MARRUECOS	120	540
COLOMBIA	90	400
CHILE	74	500

Fuente: World Franchise Council (2003)