



Hugo Rodríguez, coordinador académico del Programa de Alta Especialización en Retail Management de ESAN.

“El *retail* es el mejor termómetro del desarrollo de un país”

Hugo Rodríguez, coordinador académico del Programa de Alta Especialización en Retail Management de ESAN, reflexiona sobre la situación del sector retail en el Perú y enfatiza que aún estamos lejos del desarrollo, producto de la informalidad. Asimismo, señala que aún hay espacio para crecer, pero en sectores más populares.

AE BRAND, Lima



Qué tan maduro está el Perú en términos de retail luego de 20 años de franca expansión?

El Perú aún se encuentra en términos medios si consideramos la totalidad del país. Está maduro en los sectores A, B, C1; sin embargo, hay grandes sectores de la población (C2, C3, D y E) que no están siendo servidos por formatos de *retail* modernos. Según las últimas lecturas del mercado, el canal moderno o *retail*, concentra alrededor del 25 % a 30 % de todo

lo que se mueve en el mundo de consumo masivo. Mientras tanto, entre el 65 % a 70 % está en el mercado tradicional. Las bodegas y los puestos de mercado, las ferreterías, los bazares y pequeños negocios todavía son muy importantes en el Perú.

- ¿Qué se necesita para un mayor desarrollo del *retail* en el Perú?

En primer lugar, se necesita mayor formalidad en el mercado, que implique también un incremento en el nivel de bancarización y en el acceso a créditos por parte de la población. En segundo lugar, no tenemos un modelo claro para llegar a las zonas populosas que prefieren aún el canal tradicional, entiéndase a los mercados y bodegas. Un tercer aspecto a considerar es que aún la tecnología tiene poca penetración en los negocios. No tenemos sistemas de gestión de pequeños negocios que sean razonables y fáciles de usar. Esto se ha diagnosticado hace varios años, pero no se avanza lo suficiente.

- ¿Por qué es tan difícil avanzar en el desarrollo del *retail*?

La informalidad afecta los costos operacionales y la competitividad. Imagina que quieres constituir una flota para repartir productos a los *retailers*. Traes 20 camiones de Estados Unidos, sacas tu tarifa por hora y se aparece una persona que tiene un camión pequeño y cobra hasta S/400 por día completo. Tú no sobrevives con ese monto al día. Esa informalidad mata por completo la renovación, los buenos negocios y la calidad en el servicio, tanto entre empresas como de cara al consumidor final. No hay

forma de expandirse, desarrollarse mejor o más rápido.

Retail no significa solo abrir o instalar una tienda, representa todo un sistema integrado, los canales de distribución, centros de almacenamiento, infraestructura, etc. Una de las peores cosas que tienen las empresas peruanas hoy es su sistema de distribución. No la realizan de manera directa, sino mediante terceros. Buscan a los grandes distribuidores que son operacionalmente informales, con vendedores que deben hacer 60 visitas por día. ¿Qué proveedor puede pedirle algo así a una persona que visita a sus clientes en micro y aún cobra? Esta informalidad es uno de los peores obstáculos y aplica para todo.

- Considerando el panorama actual y las características del mercado peruano, ¿qué deben hacer los negocios de *retail* para no caer en la obsolescencia ni perder su atractivo ante el público?

Fundamentalmente, tienen que mejorar la experiencia del cliente (*customer experience*). Realizar una compra ya no consiste en el hecho físico de ir a una tienda, pagar por un producto e irse.

Es mucho más elaborada. Averiguas sobre los productos que te interesan por internet, vas a la tienda y validas, incluso puedes irte y luego comprar por internet. El momento que pasas en la tienda debe ser de disfrute, acaso ser un espacio para reflexionar y relajarte. Es por ello que los centros comerciales son ahora centros de convivencia (*experience centers*). Si te sientes bien, compras más. La tecnología así lo permite. También es crucial el servicio posventa y el darle todas las facilidades al consumidor para que pueda hacer devoluciones, cambios, etc. No todo acaba con la venta.

- Dentro del *retail*, algunos centros comerciales en el Perú están diversificando su oferta e implementan espacios de *coworking*, gimnasios, capillas, etc.

¿Es el camino a seguir?

Sí. Los centros comerciales y otros espacios de *retail* tienen que ir más allá de espacios de venta y ser centros de ideas, de convivencias y de compartir emociones. La gente quiere experimentar, tocar, probar y divertirse, por lo que es necesario contar con novedades. Lo que hizo



***Retail* no significa solo abrir o instalar una tienda, representa todo un sistema integrado, los canales de distribución, centros de almacenamiento, infraestructura, etc.**



Real Plaza Salaverry con su coworking gastronómico Coco es una muestra de lo que deben hacer otros centros comerciales para captar la atención del público y seguir innovando con sus propuestas.

- ¿Existe una saturación del mercado por parte de los centros comerciales o aún hay espacio para crecer?

Aún hay espacio para crecer, pero en sectores más populares. El crecimiento no es abrir más centros comerciales en San Isidro o San Borja, sino en Villa María

del Triunfo, Villa El Salvador, San Juan de Lurigancho, así como en regiones. Hay que tener el formato y las marcas adecuadas para ello, así como el mejor modelo de negocio. Este es un proceso lento y no hay muchos espacios disponibles.

La gran sorpresa en el Perú, hace unos años, fue la apertura de Mall del Sur. Nadie apostaba por algo así, ya que estaba localizado en un sector de clase D y E, pero ha tenido un maravilloso impacto. Debe ser una de las mejores ventas por metro cuadrado de todos los malls exis-

tentes en el país. Es impresionante. Hay espacio, pero hay que tener los formatos correctos para los lugares correctos.

Hay muchas oportunidades en nuestro país, pero no se trabaja en esa dirección. Tenemos diez años perdidos con los últimos dos Gobiernos, debido a que no hay desarrollo ni crecimiento, y la pirámide volvió a cortarse. El *retail* es el mejor termómetro del desarrollo de un país. En la medida en que las cosas mejoren en la base de la pirámide, nuevos formatos aparecerán y seguiremos creciendo.

- Aún se tiene que hallar el formato de retail para las clases más populares. Si bien no existe una receta mágica, ¿qué consideraciones hay que tener en cuenta para lograr un formato exitoso?

Creo que todo el mundo lo sabe, pero implementarlo es carísimo. Puedo tener un formato muy simple de operar y bajo en costo operacional, pero sin sistema de suministro, pistas, centros de distribución adecuados, camiones, seguridad, etc.,



Sí. Los centros comerciales y otros espacios de retail tienen que ir más allá de espacios de venta y ser centros de ideas, de convivencias y de compartir emociones.



El negocio puro de la venta online está condenado al fracaso, a menos que tengas productos que te dejen un buen margen para mejorar la parte logística.

un mercado tradicional que esté cerca se llevará todo el público, ya que ellos ofrecen y venden de acuerdo a lo que la gente puede pagar.

Un excelente ejemplo en América Latina de una red que ha triunfado en la base de la pirámide es Tía, en Ecuador. Tiene tiendas pequeñas, vende todo en efectivo, bien surtido y acaba de inaugurar hace unos meses el mayor centro de distribución de ese país. Allí tenemos una lección por aprender.

- ¿El auge de las compras en línea frena el crecimiento del *retail* o es un complemento?

Más que complemento, es una simbiosis, ya que funcionan como un canal más y es parte de cómo llegas al mercado. Uno de los factores más difíciles en el mundo del e-commerce es el costo logístico. Normalmente, el 80 % de las tiendas e-commerce que fracasan es porque no lograron un costo logístico competitivo. Por eso, ves que Amazon compró Whole Foods para tener 500 tiendas en Estados Unidos y Canadá, con una capacidad para hacer compras online y recojo de productos en una tienda considerada como la más prestigiosa de las cadenas de supermercados. Hoy el complemento de ambas es clave, se necesitan.

El negocio puro de la venta online está condenado al fracaso, a menos que tengas productos que te dejen un buen margen para mejorar la parte logística. La gran mayoría trabaja haciendo ambas cosas: compra online y recojo en tienda. Hasta Alibaba, el mayor operador chino de compra y venta online, tiene su red de supermercados Hema y hace un negocio extraordinario.

- En los próximos años, ¿cree que un modo en que los retailers se mantengan atractivos adecuándose más a las zonas geográficas donde operan? Por ejemplo, que los grandes retailers en regiones se adecúen a las particularidades de los consumidores locales.

Eso ya lo hacen, existe mucha oferta de productos regionales. Es obligatorio desde hace mucho y se denominan clusters. Existen al norte y al sur, que tienen convenios con marcas o productos regionales. De igual modo, las tiendas en los patios de comidas tendrán que reflejar la oferta local. Los negocios de los operadores tendrán que ser creativos y generar modelos de gestión interesantes. Todos tienen que mejorar, no solo el mall, también los operadores de restaurantes, tiendas de dulces, etc. Pero tiene que partir de algún lado.

