



■ Análisis y Opinión



Estrategias de posicionamiento de los supermercados en Chile

Segmentación, Targeting y Posicionamiento. Una de las primeras lecciones que aprendemos cuando estudiamos marketing es que una estrategia comercial exitosa requiere una adecuada descripción de los distintos tipos de consumidores en el mercado, cuáles de ellos son comercialmente más atractivos y finalmente, cuál es la propuesta de valor que debemos tener para atraerlos como clientes.

Por Marcel Goic [mgoic@dii.uchile.cl]
Centro de Estudios del Retail
Ingeniería Industrial Universidad de Chile

En la industria supermercadista norteamericana estas premisas aparecen con nitidez. El gigante Walmart ha establecido un posicionamiento muy fuerte en los consumidores más sensibles al precio. Target se ha diferenciado de Walmart posicionándose como un lugar cool para comprar sin pagar de más mientras que Costco registra productos y tamaños que otras tiendas no tienen, los que se ofrecen a precios convenientes por medio de una suscripción familiar anual. Whole Foods, en tanto, entrega una propuesta aun más audaz proporcionando un gran surtido de productos orgánicos, pero a precios significativamente mayores.

En Europa, la situación es similar. En Italia la cadena Esselunga ha alcanzado liderazgo en el mercado local imponiendo marcas exclusivas de calidad superior. En Alemania, el líder Aldi, junto con ofrecer precios bajos y nivel de servicio muy básico, genera tráfico renovando semanalmente su góndola de súper-ofertas que incluye desde juguetes de moda hasta laptops de última generación. La multinacional Carrefour, por su parte, además de tener un buen surtido en abarrotes, provee una amplia variedad de comidas preparadas en varios países europeos. En México, por último, la cadena de tiendas de conveniencia Oxxo, gracias a su ubicación y a la sofisticada selección del su limitado surtido, ha logrado mantener su crecimiento a pesar de la entrada de Walmart.

¿Cómo es la situación en Chile? Lider ciertamente ha tratado de posicionarse como el supermercado con los precios más bajos, aún antes de su adquisición por parte de Walmart. Sin embargo, no está solo en esta tarea. Si bien históricamente Jumbo ha tenido un posicionamiento fuerte en la calidad de su surtido y en el nivel de servicio, con la apertura de nuevas salas en comunas más populares demuestra su interés por dar la pelea en segmentos sensibles al precio. En cuanto al resto de los grandes jugadores de la industria supermercadista, pareciera que la mayor parte de ellos han definido su posicionamiento basado en un conjunto muy reducido de factores como son la relación precio-calidad y la conveniencia de la ubicación de la tienda. Por ejemplo, ¿cuál es la propuesta de valor de Santa Isabel, Montserrat y del recientemente ingresado Tottus que les permita diferenciarse de la competencia? ¿Hay alguna cadena que se destaque por sus productos orgánicos o gourmet, que se preocupe por el medioambiente o que provea un servicio especialmente rápido diferenciado para profesionales jóvenes?

Aceptando esta descripción informal de la estructura competitiva de la industria es posible plantear varias hipótesis que podrían explicar el fenómeno. Probablemente la explicación más sencilla se base en el tamaño y las características del mercado chileno. Siguiendo esta línea, se podría argumentar que simplemente no hay mercado que soporte una propuesta de valor más focalizada en segmentos específicos de

■ NEWSLETTER

Ingresar tu nombre y email, y recibe información actualizada:

Tu Nombre

Tu Correo



clientes y que la esencia del negocio supermercadista es apuntar al volumen. Así, la fórmula ganadora consistiría en ofrecer un mix de orientación popular, que por definición es poco diferenciado. El éxito a nivel internacional de distintas estrategias de diferenciación, sin embargo, da cuenta de las limitaciones de este raciocinio. Una explicación alternativa es que la actual estructura de mercado se encuentra en una etapa transitoria a la espera de que exista un dominador claro en los segmentos más atractivos. Estos corresponderían precisamente a los clientes que buscan una buena relación precio-calidad en que la mayor parte de los supermercadistas parece estar compitiendo. Así, la aparición de propuestas diferenciadas sería consecuencia de la búsqueda de nichos donde no existen posiciones dominantes ya establecidas.

El mercado parece estar dándose cuenta de las oportunidades exhibiendo algunos (aunque aún tibios) esfuerzos de diferenciación. Unimarc, por ejemplo, anunció hace pocos meses una nueva imagen corporativa junto con la renovación de infraestructura de los locales y la capacitación de su personal de sala, con el fin de mejorar y agilizar la experiencia de compra. A menor escala, Almacenes Erbi apunta a optimizar la conveniencia de la compra localizando las salas en barrios residenciales y optando por recintos de tamaño reducido, de modo que los clientes puedan seleccionar los productos de su canasta sin tener que recorrer una larga secuencia de pasillos. Estas iniciativas parecen empezar a dejar en evidencia una mayor complejidad en la composición de las variables de segmentación claves en la industria, a la vez de dar soporte empírico a la idea que es posible ser rentable apuntado a nichos de mercado. La idea que los compradores chilenos son muy homogéneos y que, por tanto, lo que vale es la ubicación y un buen balance precio-calidad seguirá influyendo fuertemente la definición de las estrategias de posicionamiento de los supermercadistas. Sin embargo, los sendos éxitos de taquilla en Chile de algunos espectáculos musicales de 2009 tan disímiles como Madonna, Iron Maiden y Ennio Morricone constituyen evidencia anecdótica respecto a la idea que hay mercado para todo. Quizás sea tiempo que los retailers salgan a la caza de ellos.

:: publicidad



Secciones

[Actualidad](#)
[Informe de producto](#)
[Análisis y opinión](#)
[Estudios](#)
[Tecnología](#)
[Publi-Reportaje](#)
[Ferias Internacionales](#)

[Inicio](#)
[Quienes Somos](#)
[Contacto](#)