

En los próximos tres años se duplicaría el número de centros comerciales

PENETRACIÓN DE ESTOS FORMATOS MINORISTAS ALCANZA EL 12% DEL MERCADO LOCAL

“El ‘retail’ se globalizó. El Perú está en un ‘boom’ que no va a parar. Solo nuestra falta de capacidad puede detenerlo. Yo defino al Perú hoy como un campo de batalla, pero los que pelean son extranjeros”, dice Ernesto Aramburú, director de Araval Consultores, firma especializada en el mercado de ventas minoristas.

De acuerdo con el consultor, en estos momentos, hay cerca de 20 centros comerciales en el país, con una penetración de 12% del mercado, y para los próximos años se han anunciado 20 más. “Se doblan los centros comerciales en menos de tres años”, apunta. Esto plantea una



LINO CHIPANA / ARCHIVO

oportunidad o un problema, según como quiera mirarlo, pues cada nuevo centro comercial necesita tiendas pequeñas para completar su oferta. “Si cada centro comercial teórico tiene 100 tiendas, habrá 2.000 tiendas nuevas en ese lapso ¿Cómo se va a satisfacer esa oferta?”.

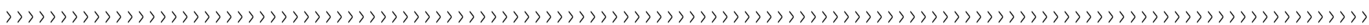
El ejecutivo conside-

ra que lo más probable en este escenario es que vengan operadores del extranjero a llenar ese espacio, pues las marcas peruanas, salvo contadas excepciones, están yendo a paso lento en este proceso de crecimiento. Además, alertó que este ‘boom’ de los centros comerciales, también representa una

oportunidad para otros negocios que van de la mano con el crecimiento del ‘retail’: constructoras y proveedores de materiales de construcción, tanto nacionales como extranjeros.

Aramburú será uno de los expositores en el V Congreso Internacional de Retail, que se llevará a cabo los días 16 y 17 de abril.

DESPEGUE. SON VEINTE PROYECTOS COMERCIALES PARA LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS.



COMERCIO ■ CALOR Y VENTAS

Verano mágico para Gold's Gym

Para la cadena de gimnasios Gold's Gym, este verano ha sido distinto con respecto a los anteriores. Febrero, un mes en el que normalmente las ventas empiezan a decaer, entró también en la temporada alta. ¿La razón?

Según su gerente comercial, Helmuth Bolzman, el calor ayudó mucho, ya que la gente quiere seguir viéndose bien. Pero también atribuye este efecto a la formación de una cultura del gimnasio, que se refleja en la mayor retención de membresías.

Agregó que es por esta cultura que se ha elevado de manera constante el porcentaje de retención, el que llega ahora a un 40% en toda la cadena.

“Uno va (ahora) al gimnasio no solo para prepararse para el verano, sino pensando en su salud, en verse bien y en mantenerse a lo largo del año”, refirió el ejecutivo.

Esto se refleja en mayores ventas. Según Bolzman, con respecto al 2007 el crecimiento en la temporada de verano (es decir, los tres primeros meses

del año) ha sido de 25,9% en la cadena.

Respecto a los planes para el 2008, Bolzman dijo que planean invertir en renovación de equipos y estudian la posibilidad de abrir un nuevo local, para lo cual analizan opciones como San Juan de Lurigancho o Trujillo (el que sería su primera sede fuera de Lima).

Finalmente, el ejecutivo comentó que esperan crecer este año un 15% en lo que respecta a facturación y 10% en materia de retención de clientes.



SEBASTIÁN CASTAÑEDA

INSCRIPCIONES. AUMENTARON CON EL CALOR.

EL APORTE

MARTÍN REAÑO [Economista]



¿Y por qué no gano más?

EL RETO ESTÁ EN GANAR SIN SACRIFICAR LA CALIDAD, SIN MATAR AL PERSONAL Y SIN ALEJARSE DE LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA

En las empresas siempre andamos en la búsqueda de la máxima eficiencia. Los procesos deben ser más rápidos, los gastos deben ser los menores posibles y el personal debe ser solo el estrictamente necesario. Además, hay que vender lo más que se pueda, cuidando –por supuesto– que el costo no se dispare.

Todo esto tiene sentido, ¿pues quién no quiere ganar más plata con su negocio? Cualquier esfuerzo es bueno para ser más eficiente y reducir costos y gastos. Es más, muchas empresas han desarrollado mecanismos efectivos para que los gerentes mantengan sus esfuerzos enfocados en esta mayor eficiencia.

El problema está en que, luego de un tiempo relativamente corto, las gerencias se dan cuenta de que estrategias como las de arriba no conducen al objetivo deseado: ganar más plata. Luego de grandes esfuerzos en nombre de la eficiencia y los ahorros, los accionistas no están ganando más. ¿Qué está pasando?

En términos generales lo que ocurre es que, con ese tipo de estrategias, se está haciendo gestión sobre solo una parte del negocio y, además, con una visión exclusiva de corto plazo. ¿Y cuál es esa otra parte del negocio que no se está viendo? Pues, la que tiene que ver con los activos y pasivos del negocio. Aquella que ni mejora ni empeora con el nivel de gastos. Para ganar plata, hay que sacarle el jugo a los activos fijos. Hay que endeudar a la empresa hasta niveles razonables y mantener los menores montos posibles de capital de trabajo.

El reto está en hacer todo esto sin sacrificar la calidad, sin matar al personal, con los niveles de seguridad adecuados y sin alejarse de los objetivos principales de la empresa. Y aquí cabe recordar que “ganar más plata” –el objetivo principal de la empresa– no se logra con más utilidades. Para ganar más, hay que crear más valor. Sorprendentemente, muchas veces es más fácil crear valor haciendo gestión con los activos y pasivos, en vez de con los gastos.

El invitado de hoy es consultor principal de MR Consulting. Su próxima columna sobre temas de finanzas aparecerá en cuatro semanas.