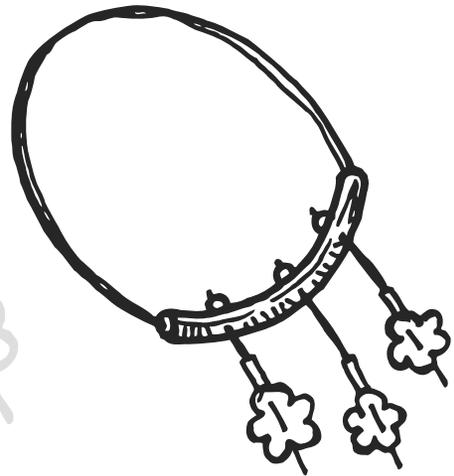




Disponible  
en Video-caso



## Tienda Ají

Diseños con identidad contra las grandes empresas

Eli, Tania, Mónica y Paulina fundaron el año 2005 Ají, una tienda dedicada a la creación de vestuario y accesorios exclusivos, en los cuales incorporan materiales nobles utilizados en la artesanía tradicional. Inicialmente se instalaron con una tienda llamada O! en el barrio Lastarria, pero en el año 2009 decidieron trasladarse al centro comercial Drugstore de Providencia, bajo el nombre de Ají. En el año 2012 se anunció la pronta inauguración del centro comercial Costanera Center, ubicado a unas pocas cuadras, lo que amenazó con provocar una fuerte disminución de las ventas en los sectores cercanos a la Avenida Providencia. En virtud de que la apertura de este nuevo mall era un hecho, las dueñas de Ají se encontraron frente a la difícil decisión de continuar, considerando la amenaza que representa este coloso competidor, o simplemente cerrar y abandonar el sueño de la expansión de la tienda.

*El “fenómeno Costanera”, como lo han llamado muchos locatarios, implica una fuerte amenaza para la actividad comercial del sector de Los Leones, pues éste podría dejar de ser un lugar de paseo recurrente y los negocios podrían ir desapareciendo, producto de la disminución de los volúmenes de venta.*

### Los inicios

Las dueñas de la tienda Ají, desde antes de conocerse, tenían algo en común: todas habían tomado la decisión de trabajar de manera independiente, específicamente en el ámbito del diseño. Asimismo todas durante algún tiempo buscaron financiamiento en instituciones gubernamentales para sus proyectos personales. No fue casualidad, entonces, que en una de esas instancias, en el marco de una reunión organizada por ProChile<sup>1</sup>, se conocieran. En aquella oportunidad se les informó que no habría financiamiento para iniciativas como las que

<sup>1</sup>PROCHILE es una institución del Ministerio de Relaciones Exteriores encargada de promover las exportaciones de productos y servicios del país, además de contribuir a la difusión de la inversión extranjera y al fomento del turismo.

ellas proponían, pues se optaría por entregar recursos a aquellos proyectos orientados a la exportación y que buscaran replicar diseños de estilo europeo. Ante esta situación, las socias decidieron seguir adelante con su idea y buscar financiamiento por su cuenta. De esta manera, luego de participar en varias ferias de diseño alrededor del mundo, por medio de su propio financiamiento y esfuerzo, en el año 2005 tomaron la decisión de abrir una tienda en el emergente barrio Lastarria.

El negocio comenzó a tener buenos números, lo que las impulsó a exportar sus productos. Esta tarea no estuvo exenta de desafíos e inconvenientes inesperados, como por ejemplo, que los compradores extranjeros operaran bajo estándares distintos: solicitándoles certificación de los procesos seguidos en la producción, requisito difícil de cumplir, pues muchos de los materiales con los cuales se elaboran los diseños son trabajados de manera informal por comunidades indígenas o en sectores rurales, por lo tanto no responden a dichos estándares. Esto llevó a que optaran por dejar de exportar y concentrar sus esfuerzos en el mercado interno.

### **La expansión del negocio: siempre se deben tomar decisiones oportunas**

Comprobar que el equipo que habían formado funcionaba bien, que el diseño era un rubro que conocían y por el que tenían verdadera pasión, las llevó a trasladarse al Drugstore de Providencia. Esta tienda funcionó positivamente y sin sobresaltos, hasta que se comenzó a vislumbrar la apertura del centro comercial Costanera Center.

### **El retail: una amenaza para los pequeños comerciantes**

El concepto de retail se refiere a aquellas tiendas de ventas al detalle por departamento. En el caso de Chile, es posible identificar a varios grupos empresariales dedicados a este negocio. El crecimiento de este sector en los últimos años ha sido explosivo, cifrándose en un 3,3% el promedio de incremento trimestral del valor de los activos de las principales empresas, mientras que el aumento de las utilidades trimestrales ha sido de 7,5% en los últimos años.

Uno de los cambios más importantes producidos en este sector en los últimos años, es el aumento del porcentaje

de utilidades financieras y la consiguiente disminución de las utilidades provenientes del retail propiamente tal. Por ejemplo, tomando el caso de Cencosud en 2012, el 28% de las utilidades provino de las ventas de productos, mientras que el 66% fue generado por servicios financieros. Estos cambios indican que el verdadero negocio para el retail, ya no se encuentra en vender ropa u otros bienes, sino en el mercado financiero<sup>2</sup>.

Además, el sector del retail presenta varias ventajas por sobre los pequeños comerciantes, como las ventas a crédito, la variedad en la oferta y, por sobre todo, precios más bajos, debido a la implementación de economías de escala y al gran poder de negociación que tienen frente a sus proveedores. Estas ventajas son las que están convirtiendo a la apertura del centro comercial Costanera Center en una amenaza para los locatarios del sector cercano a la estación del Metro Los Leones.

### **La disyuntiva: abandonar o invertir más para mejorar**

El "fenómeno Costanera", como lo han llamado muchos locatarios, implica una fuerte amenaza para la actividad comercial del sector de Los Leones, pues éste podría dejar de ser un lugar de paseo recurrente y los negocios podrían empezar a desaparecer, producto de la disminución de los volúmenes de venta. En ese contexto, tanto las dueñas de Aji como el resto de los comerciantes del sector deben tomar decisiones ante la amenaza del mall Costanera Center.

El escenario generado por la entrada en operaciones de este mega competidor pone a las socias de Aji en dos escenarios extremos: Por un lado, cerrar el local, debido a la posible disminución de las ventas, u optar por perseverar en la expansión de su negocio, a pesar de que este implique grandes riesgos monetarios. ¿Qué será lo más conveniente?

<sup>2</sup>Cifras extraídas de "La radiografía del retail, la industria que pasó de vender ropa a prestar plata", artículo publicado en "El Mostrador" el 19 de abril de 2013.