

EL MODELO OUTLET QUE MIRO LA POLAR

El formato cumple doce años en Chile. El primero se abrió en Quilicura y rápidamente se expandieron a varias zonas del país. Hoy su peso dentro del comercio es aún bajo, pero cada vez más atractivo para las marcas. Y si bien ambos apuntan a los bajos precios, los outlets representan un modelo distinto a la compra de saldos tan en boga tras la acusación de marcas internacionales contra La Polar. En los outlets son las propias marcas las que administran sus espacios; los descuentos pueden superar el 50% y todas las variables del negocio son más económicas que tener una tienda en un centro comercial tradicional. Hace poco, la multitienda sondeó la posibilidad de entrar a este formato. Y en junio, lanzó un outlet online.

Un reportaje de MARÍA JOSÉ TAPIA



Hace algunos meses, La Polar intentó sumar un nuevo canal de venta a su red de tiendas. El modelo *outlet* estaba en su radar. Cercanos a la compañía confirman que se sondeó como una forma de complementar las operaciones de la cadena, que suma 40 locales, y apuntalar su negocio. La Polar conversó con operadores para instalarse en algún mall de la Región Metropolitana, pero finalmente quedó en nada. Sin embargo, en julio La Polar lanzó un *outlet online*, reforzando su estrategia de bajos precios. Se comercializarían por esa vía aquellos productos ad portas de agotarse, con descuentos de entre un 40% y un 80%.

La Polar -acusada por Under Armour y Adidas de vender productos falsificados- ha repetido en su defensa que su modelo es aplicado en otros países y se denomina *off price*: se basa en comprar saldos de distintas marcas directamente a las fábricas donde elaboran las prendas y, en su caso, obedece a la negativa de esas mismas marcas de venderle sus productos. Y aunque ambos comparten el objetivo de ofrecer precios, el modelo *off price* es distinto del modelo *outlet*, un formato que llegó a Chile hace más de una década, que ha crecido con fuerza y que suma más de diez centros comerciales, además de las tiendas propias de varias marcas. Parque Arauco tiene cuatro *premium outlets*, en Santiago, Concepción, Coquimbo y Curauama; Easton administra uno en la capital y otro en Temuco; el Grupo Patio opera cinco: La Florida, San Joaquín, Maipú, Peñuelas y Temuco. Vivo acaba de abrir uno en Chillán. Según el último catastro de inversión de la Cámara Nacional de Comercio (CNC), habría dos más en desarrollo.

De liquidación a colecciones especiales

En 2010 se abrió el primer *outlet mall* en Chile. La familia Easton inauguró el Easton Outlet Mall en la zona de Buenaventura, en Quilicura. Tenía 18.000 metros cuadrados y 20 tiendas. Hoy, tiene 100 locales en 25.000 m². Debutaba así una especie de formalización del *outlet*; uno donde cada marca arrendaba un espacio y vendía sus productos de temporadas pasadas a precios atractivos. "El *outlet* es operado por las mismas marcas que venden sus productos a un menor precio", explica la gerente

de Estudios de la CNC, Bernardita Silva.

En 2012 se sumaría Parque Arauco con Arauco Premium Outlet Buenaventura, posicionando a esa zona de Quilicura como un polo de *outlets*, muy al estilo norteamericano: una zona alejada de la ciudad donde encontrar productos más económicos. Se estima que los valores pueden llegar a ser un 60% más baratos. El promedio bordea el 35% de ahorro frente a las mismas prendas disponibles en un centro comercial tradicional, o de línea, como se dice en el comercio. Eso sí, todo depende del tipo de producto: en aquellas de baja obsolescencia, el descenso es menor -de entre un 10% a un 15%-; a diferencia de aquellas de mayor rotación o con poca disponibilidad de tallas y colores.

Los operadores de los *outlets* no pueden inmiscuirse en los precios que fijan las marcas, pero sí se establece en algunos contratos el compromiso a conservar el espíritu *outlet* que lleva implícito tarifas más económicas.

El director del Centro de Estudios del Retail (Ceret) de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Marcel Goic, explica que inicialmente este era un modelo -llamado *factory outlet*- que correspondía a un productor que comercializaba parte de su producción directamente al cliente final. "Cuando la industria textil en Chile era más fuerte, era relativamente común que junto a las fábricas de cordones industriales de Vicuña Mackenna o Macul hubiera tiendas en que los clientes podían comprar directamente a precios menores", explica.

Con el desarrollo del canal de *retail* moderno -dice-, aparecieron los *outlet malls*, en que varios *factory outlets* e incluso *off-price retailers* se concentraban en una misma ubicación, proveyendo una experiencia de compra más conveniente. En Chile, señalan en la industria, sólo se desarrolló la primera de aquellas opciones: marcas u operadores oficiales comercializando sus prendas de temporadas pasadas. Los *off-price retailers* -que compran saldo, como los norteamericanos TJ Maxx, Ross o lo que declara ser La Polar- no han proliferado en el país. "Es un mercado chico y las marcas protegen su negocio", señalan en el comercio. De hecho, uno de los pocos ejemplos de compra de saldos que operó en *outlets* fue American Soho, que vendía saldos de ciertas marcas que compraba en Chile, pero que finalmente cerró.

En Easton Buenaventura hay una tienda de



Tricot, pero que sólo comercializa marcas propias. También están las tiendas Surprice, del grupo Komax, que agrupa varias marcas en su interior, pero que son representadas oficialmente por la compañía chilena, como Gap, Brooks Brothers, Banana Republic o The North Face.

Es que para los *outlets* el operar con marcas establecidas hace complejo aceptar a *retailers* que comercialicen saldos de esas mismas banderas. Y esa habría sido una de las razones -aseguran en la industria- por las cuales La Polar no habría logrado hacerse un espacio en ellos. "Al final, La Polar iba a competir con las mismas marcas", explican.

De las más de 30 tiendas que tiene Adidas en la Región Metropolitana, siete son *outlets*; Under Armour opera 14 locales en Chile y cinco son *outlets*; 23 puntos de venta tiene Nike en el país, siete son *outlets*... y la dinámica se repite con las marcas globales. Si bien la experiencia internacional indica que de cada 8 a 10 tiendas de línea, una es *outlet*, esas cifras han ido variando. La fórmula funciona para liquidar aquellos saldos de temporadas pasadas o el exceso de stock, sin embargo, el formato ha transitado a un nuevo nivel.

Ahora, la gran mayoría crea colecciones especiales para los *outlets*, fabrican para ellos, dado que se ha visto que es un buen negocio. Un estudio de McKinsey & Company da cuenta que si en 2015 el mercado de la moda a bajos precios en Europa movía 7 mil millones de euros, en 2021 ya iba en 40 mil millones, un 11% de la industria de la moda. Y se proyectaba que en 2025 llegara a los 52 mil millones, superan-

do el 12%. "En un comienzo, las tiendas de vestuario y calzado internacionales eran las que más entendían este modelo en Chile porque tenían cientos de este tipo de locales en el exterior. Hoy las tiendas nacionales han comprendido el modelo y saben que es rentable", señala el gerente comercial de Easton Outlet Mall, Juan Carlos Gerard. Agrega: "Los *outlets* no son un canal de salida de productos antiguos o de saldos, mucho menos de productos dañados. Hoy se trata de un negocio rentable e incluso hay marcas que ya producen stocks específicos para sus tiendas de descuento".

Ahora, muy pocas marcas usan la tienda para liquidar lo pasado. Además que es riesgoso. "Si tienes poco stock, ¿qué mandas al *outlet*?", señala un ejecutivo del *retail*. El año pasado, de hecho, se enfrentaron a ese panorama. En el sector explican que dado el boom del consumo, hubo una escasez generalizada de productos. Y hubo tiendas que enviaron colecciones de línea a los *outlets*. Los operadores de este tipo de malls, eso sí, exigieron algún diferencial de precios frente a las otras tiendas. Hoy, están en la otra vereda. La desaceleración de la economía ha hecho que el inventario sea abundante. Las ofertas en algunos casos están siendo superiores en un 30% a 40% adicional de lo que se había cargado en el sistema inicialmente.

Un negocio más económico

Comercializar productos más económicos en los malls de *outlet* implica además costos más bajos que centros comerciales de línea. En el rubro explican que las tarifas de arriendo son

menores, ya que están apalancadas básicamente a una tarifa variable -en relación a las ventas- y no a un valor fijo, como es el caso de los malls tradicionales, donde -dicen- al locatario le cuesta más pasar el punto de equilibrio para cubrir ese pago y empezar a ganar.

Por ejemplo, en la composición de ingresos de Cencosud Shopping, un 77,3% corresponde a un arriendo fijo y sólo un 12,6% a arriendo variable. En Mall Plaza, un 91% es fijo. "En los mall de línea son pocos los operadores que pasan el punto de equilibrio. En los *outlets* es al revés, el 80% pasa ese nivel y se apuesta por la venta", señala un ejecutivo del *retail*.

Las ubicaciones, además, son más baratas, ya que los mall *outlet* están en las afueras de la ciudad, donde el costo de los terrenos es más bajo. Por ello, los locales en los *outlets* suelen tener metrajes superiores que en los malls de línea y tener tiendas incluso superiores a los 1.000 m². Sin embargo, su peso en el comercio total tiende a ser menor. Según datos de la Cámara de Centros Comerciales a 2021, los *outlets* representan un 5% de la superficie total de toda la gama de centros comerciales. Suman unos 228.192 metros cuadrados.

En la industria de este formato explican que la máxima es que el costo total de los locatarios no sea mayor a un 10% de sus ventas. Y si bien expertos del sector señalan que varios centros comerciales sobrepasan con creces ese porcentaje -pudiendo llegar en algunos casos a un 40%-, los balances dicen algo distinto. Por ejemplo, los estados financieros de Parque Arauco afirman que el costo total de sus loca-

tarios promedia el 10,4% de sus ventas. En Mall Plaza es de un 10%. Los contratos entre el operador y la tienda *outlet* tiende a ser de entre 4 y 6 años.

El flujo a los *outlets* es menor al que registran los centros comerciales de línea, coinciden en el sector. Sin embargo, la tasa de conversión es bastante más. Más del 87% de las personas que van a un *outlet* adquiere un producto. En los *shopping* tradicionales, ese porcentaje puede ser de un 50%. El estudio de McKinsey & Company refrenda esos datos: los consumidores asiduos a los precios bajos gastan 2,5 veces más que el consumidor medio. Y desembolsan 2,9 veces más en lujo que el cliente promedio.

Este modelo incluso se ha transformado en una forma de acrecentar la base de clientes de las marcas de alta gama. "Estos puntos de venta son a menudo el primer punto de contacto para las marcas de lujo, porque la barrera para entrar en una tienda de lujo de bajo precio suele ser menor que ir a un barrio caro de alta costura", señala McKinsey. "Las marcas han encontrado cada vez más formas de proteger su marca y atraer a clientes que, de otro modo, podrían perderse", añaden.

Hoy el público de este tipo de formatos es amplio. Aunque inicialmente atraía a personas, sobre todo, de estratos socioeconómicos altos, ahora está enfocado en el C2-C3. En el comercio lo atribuyen a la distancia, el *e-commerce*, la seguridad y la proliferación del modelo que ahora permite encontrar *outlets* en zonas más céntricas de la ciudad. ●

