

COSTCO WHOLESALE

Introducción del modelo de negocio en España. La membresía para conectar con el consumidor

Grado en Periodismo



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

Aroa Rocher Gerpe

Tutora: Diana Gavilán Bouzas

Departamento de Organización de Empresas y Marketing

Junio, 2021

Calificación: 10

*“Paying your employees well is not only the right thing to do but
it makes for good business”*

Jim Sinegal

AGRADECIMIENTOS

A todos los que han contribuido, de forma desinteresada, con su tiempo, conocimientos y dedicación a Costco Wholesale, nutriendo y haciendo realidad este trabajo.

Ignacio Navarrete Gómez, Gary Swindells, Graziella Peraita Suárez, María Gerpe Baña y Jesús Rivero Torres. Y, sobre todo, Diana Gavilán Bouzas por guiarme durante todo el proceso y última etapa en la universidad.

Gracias.

ÍNDICE

RESUMEN/ ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. CONCEPTO DE MEMBRESÍA EN EL SECTOR COMERCIAL	
2.1. ¿Cómo se establece la condición de socio?.....	7
2.2. Diferencias entre empresas del sector del retail que no tienen la condición de membresía	8
2.3. Cliente y socio. Comparativa	9
2.4. El comportamiento del socio.....	10
2.5. Funcionamiento de la membresía en España	11
3. EL CONCEPTO DE COSTCO WHOLESALE	
3.1. Misión y valores de la empresa	13
3.2. Costco Wholesale en cifras	15
3.3. Filosofía.....	16
3.3.1. Unión de diferentes culturas. Diversidad.....	17
3.3.2. Eventos y <i>roadshows</i>	18
3.4. <i>Employer branding</i> . Relación de la empresa con sus empleados.....	19
3.5. Llegada a España e incorporación al mercado nacional.....	20
4. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE MEMBRESÍA EN COSTCO WHOLESALE	
4.1. ¿Cómo se accede a Costco Wholesale?.....	22
4.2. Tipos de membresía.....	22
4.3. La fidelidad de sus socios.....	23
5. PUNTOS DE VENTA COSTCO WHOLESALE	
5.1. Surtido	24
5.1.1. Productos estacionales y distribución <i>First In, First Out</i>	25
5.1.2. Productos importados y productos nacionales.....	26
5.1.3. La búsqueda del tesoro y el <i>Wow ítem</i>	27
5.1.4. Número de referencias limitadas y <i>Costco Size</i>	27
5.1.5. La historia del salmón.....	28

5.2. Marca propia: Kirkland Signature.....	29
6. COMUNICACIÓN Y VENTA EN COSTCO WHOLESALE	
6.1. <i>Touchpoints</i> de la empresa	30
6.2. Diferentes vías para llegar al socio.....	31
6.2.1. Página web, redes sociales y <i>newsletter</i>	32
6.2.2. <i>Costco Connection</i>	33
6.2.3. El boca-oído.....	33
6.3. <i>Consumer decision journey</i>	34
7. SOCIOS	
7.1. Perfil del socio de Costco Wholesale	36
7.2. Relación de la empresa con sus socios.....	37
8. CONCLUSIONES	38
9. FUENTES DE INFORMACIÓN Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
10. ANEXOS	
Anexo I: Historia y orígenes.....	2
Anexo II: <i>The Costco Wholesale Perspective</i> . 5 Lecciones de James Sinegal.....	4
Anexo III: Palabras y expresiones favoritas de Costco Wholesale.....	6
Anexo IV: Entrevistas	
i. Ignacio Navarrete Gómez.....	8
ii. Gary Swindells.....	19
iii. Graziella Peraita Suárez.....	25
Anexo V: Galería de imágenes.....	35

COSTCO WHOLESALE. Introducción del modelo de negocio en España. La membresía para conectar con el consumidor

RESUMEN

La membresía es el proceso por el cual un cliente pasa a formar parte de una empresa, tomando una relación de fidelidad y disfrutando de una serie de privilegios. En nuestro país se encuentra en un período de efervescencia, en el que comienza a ganar cada vez más afiliados. Por eso, la cadena de almacenes americana Costco Wholesale es pionera en nuestras fronteras, ofreciendo a sus socios una nueva experiencia de compra con el pago de una cuota anual. Este trabajo analiza cómo Costco Wholesale está cambiando el sector del *retail* en España con la incorporación de la membresía.

Los principales objetivos de este trabajo son dar a conocer cómo funciona e incide este modelo de negocio en los usuarios españoles y cómo los clientes pasan a ser socios de Costco Wholesale, formando parte de la empresa. Para ello, realizamos una revisión del significado de la membresía aplicado a Costco Wholesale, además de investigar la evolución del *retailer* americano en España, visitando una de sus tiendas y entrevistando a diferentes perfiles dentro de la empresa. El resultado es una información detallada, exhaustiva y profunda del secreto del éxito de Costco Wholesale entre trabajadores y socios.

PALABRAS CLAVE

Membresía, *retail*, Costco Wholesale, socios, relación, tiendas de alimentación.

COSTCO WHOLESALE. Introduction of the business model in Spain. Membership to connect with the consumer

ABSTRACT

Membership is the process by which a client becomes part of a company, entering into a relationship of loyalty and enjoying a series of privileges. In our country it is in a period of effervescence, in which it begins to gain more and more affiliates. For this reason, the American chain warehouse Costco Wholesale is a pioneer in our borders, offering its members a new shopping experience with the payment of an annual fee. This paper analyzes how Costco Wholesale is changing the retail sector in Spain with the incorporation of membership.

The main objectives to be pursued are to find out how this business model works and affects to Spanish users and how customers become Costco Wholesale members by becoming part of the company. To do this, we conducted a review of the meaning of membership applied to Costco Wholesale, in addition to investigating the evolution of the American retailer in Spain, visiting one of its stores and interviewing different profiles within the company. The result is detailed, exhaustive and in-depth information on the secret of Costco Wholesale's success among employees and partners.

KEYWORDS

Membership, retail, Costco Wholesale, members, relationship, grocery stores.

1. INTRODUCCIÓN

¿Cuál es el grado de confianza que depositamos en los comercios de *retail* a la hora de realizar nuestras compras? ¿Merece la pena pagar una membresía? ¿Cómo actúa Costco Wholesale para captar a los socios? A la hora de comenzar el siguiente estudio, estas eran las principales incógnitas que se planteaban para resolver.

Desde que el club de precios americano se estableció en España en el año 2014, no ha parado de crecer y comenzar a posicionarse entre las principales opciones de compra de familias y empresas. Sin embargo, los comienzos no fueron fáciles, ya que la condición de tener que pagar una membresía para acceder a las tiendas Costco Wholesale es un *hándicap* que todavía no tenemos completamente asimilado en nuestros hábitos de consumo.

Costco Wholesale es la segunda cadena más grande del mundo dedicada al *retail*, además de destacar por sus excelentes valoraciones y buena aceptación en todos los países que abarca. La gran calidad de sus productos, las mejores marcas al alcance de los socios y los precios más competitivos del mercado son los tres principales atractivos por los que, tanto trabajadores como socios avalan a la empresa. Todo esto es posible gracias al pago de la membresía, que permite a la empresa ofrecerles una serie de privilegios y establecer una relación de confianza y retroalimentación.

El presente estudio recoge, a través de una serie de entrevistas a diferentes trabajadores de Costco Wholesale, conocer la relación que establece la empresa con sus socios y la forma de captar a nuevos miembros. Todos ellos mantienen un contacto directo con los socios en la tienda, asesorándoles y abriéndoles un nuevo camino para realizar sus compras. De esta forma, consiguen adentrarse en el universo Costco Wholesale y contemplar el gran surtido de productos y servicios que ofrece la empresa.

Como el socio es el pilar fundamental por el que trabaja Costco Wholesale, en este estudio también se ofrece un espacio en el que se divulgan algunas de las opiniones y expectativas recogidas de diferentes perfiles de socios del comercio. Todo con el objetivo de recoger, desde la perspectiva del usuario, si vale la pena pagar por adquirir sus bienes y servicios, así como elegir Costco Wholesale frente a otras opciones que ofrece el mercado en España.

“Devolver la confianza que depositan en cada uno de nosotros” o “aprender del socio y saber qué es lo que necesita” son algunos de los valores que destacan los entrevistados y que han absorbido de la filosofía americana de Costco Wholesale. Una filosofía que, al igual que cuando se explica a un cliente por primera vez qué es Costco Wholesale, puede definirse con la frase “*Costco is different*”. Esta es otra de las finalidades que se plantean para cumplir: dar a conocer Costco Wholesale en España, qué es lo que ofrece y otorgarle uno de los puestos más importantes en comercios con membresía dedicados al *retail*.

Para abarcar todos estos propósitos, el estudio comienza explicando el propio concepto de la membresía en el comercio. Desde este punto, se explica cómo se establece esta condición, las diferencias con otros *retailers* que no han introducido la membresía y una comparativa del usuario que es cliente y aquel que se convierte en socio. A partir de estas bases, podemos empezar a introducirnos en Costco Wholesale en España, donde se conocen de primera mano los valores de la empresa, la relación de Costco Wholesale con sus empleados y cómo fue su llegada a España con la tienda en Sevilla. Más adelante, fusionamos ambos conceptos, dando paso a ver cómo funciona la membresía de Costco Wholesale y la relación que se establece con sus socios.

En un nuevo apartado, se analizan todos los puntos por los que Costco Wholesale destaca frente a otras empresas del sector. Desde su surtido de productos; su marca propia Kirkland Signature; la historia del salmón, su producto más emblemático; o la “búsqueda del tesoro”. Elementos que la empresa ha ido construyendo e incorporando a sus *touchpoints* con los que conectar con sus socios y consolidar su relación. Del mismo modo, se da espacio a las diferentes vías de comunicación que tiene el club de precios para llegar al socio fuera de las tiendas, como la *newsletter* o su revista *Costco Connection*.

Para concluir, se detallan las opiniones de diferentes perfiles de socios de Costco Wholesale sobre la calidad de sus productos, los precios y el pago de la cuota anual por ser parte de la empresa. Como conclusión, junto con algunas recomendaciones de los trabajadores para conectar con el consumidor, podemos convencernos del éxito de Costco Wholesale en España, la apertura de próximas tiendas y su brillante futuro con un creciente número de nuevas membresías.

2. CONCEPTO DE MEMBRESÍA EN EL SECTOR COMERCIAL

Son numerosos los estudios que recogen ejemplos de empresas que tienen establecido el modelo de membresía alrededor del mundo. Ya sean asociaciones deportivas, como la NFL; plataformas audiovisuales, como Netflix; o en este caso empresas de *retail*, como Costco Wholesale.

En la industria del comercio actual, el modelo de membresía se ha incrementado notablemente en todo el mundo, tanto en la venta al por mayor como al detalle. Estas empresas, cuyo lema consiste en “pagar para comprar”, otorgan a sus clientes la condición de miembros para acceder y comprar en sus tiendas.

2.1. ¿Cómo se establece la condición de socio?

La membresía es el método por el cual el cliente de una empresa de bienes o servicios toma la decisión de formar parte de la misma, convirtiéndose en socio del grupo. De esta forma, podrá disfrutar de diferentes ventajas, desde las más comunes, como acceder al establecimiento, realizar compras y recibir información de la empresa; hasta las más selectas, como descuentos, obsequios y servicios especiales.

Un caso particular es el de las empresas de *retail*, que desean crear relaciones a largo plazo con sus clientes. Para lograrlo, han ideado la estrategia de la “Economía de la Membresía”, cuyo objetivo es transformar a un cliente ocasional en un socio de su negocio. Esta fórmula requiere del estudio de los patrones de compras de los individuos, además de conocer sus necesidades para obtener como resultado la creación de ofertas de valor y asegurar ventas constantes (Open International, 2017).

Una empresa puede establecer el modelo de la membresía casi de manera predeterminada, estructurándose alrededor del usuario a través de una relación formal y continuada (Kellman, 2015). La membresía es beneficiosa para las empresas y también para sus socios ya que permiten satisfacer las necesidades por afiliación y prestigio, como detalla Kellman (2015).

2.2. Diferencias entre empresas del sector del *retail* que no tienen la condición de membresía

Aunque el concepto de membresía está cada vez más integrado en muchos de los principales sectores comerciales de nuestra sociedad, sigue siendo mayor el número de empresas que no establecen esta condición a sus clientes. Por ello, es interesante observar las diferencias que separan a unos comercios de otros siendo todos del mismo sector.

La membresía es la base de los ingresos de los servicios basados en la admisión (Morris y Wakefield, 2018). Uno de los aspectos distintivos de las empresas del sector del *retail* que incorporan la membresía reside en la afiliación de nuevos socios, así como en la renovación de los que ya se encuentran integrados. Esta es la principal fuente de sus ingresos, y por la cual se sostienen como un negocio eficiente y activo. Ligado a este primer punto, encontramos el que ocupa la segunda posición: el retorno de los clientes. Los comercios que cuentan con el modelo de afiliación tienen asegurados una cartera de clientes, en este caso denominados socios, de los que las empresas tienen constancia que van a comprar sus bienes y/o servicios, colocándolos por delante de otros competidores del sector. Por consiguiente, estas empresas tendrán una estabilidad mayor en sus ingresos, a diferencia de las que no cuentan con la membresía. En cifras, los negocios minoristas cuyas ventas se realizan por el modelo de membresía tienen un crecimiento nueve veces más rápido, resultado de la creación de relaciones a largo plazo que ofrecen la oportunidad de obtener ventas regulares (Open International, 2017).

Otro de los elementos diferenciadores de este modelo de afiliación son los bienes y/o servicios que se ofertan. Las empresas del sector del *retail* con membresía ofrecen a sus miembros una selección de productos propios que solo podrán encontrar en sus establecimientos, con mayor calidad y variedad para adaptarse a perfiles de consumidores con necesidades o gustos más específicos. Este tipo de artículos no resultan rentables para todo tipo de empresas de este sector, por lo que se enfocan en ofrecer productos más básicos que puedan ajustarse a todos los públicos sin profundizar en factores más personales como sus gustos, cultura o tradiciones.

2.3. Cliente y socio. Comparativa

Las empresas de *retail* con la condición de membresía construyen un vínculo más próximo y afín con sus usuarios. Al realizar una comparación entre el perfil de un cliente y el de un socio dentro del negocio de la venta al detalle, llevamos el concepto de consumidor más allá, es decir, no nos quedamos en la superficie de la acción de consumir un bien o un servicio, sino que nos adentramos en el proceso de compra. En este escenario, los clientes son los sujetos que realizan el proceso de adquisición de los productos y/o servicios, además de crear una relación con la marca. El cliente se convierte en la imagen conocida para la empresa, mientras que el consumidor es la cara anónima.

Sin embargo, la distinción entre el cliente y el denominado socio por una empresa dedicada al comercio va más allá de ser un rostro conocido. A priori, el factor diferencial más visible sería el hecho de que el cliente no paga para comprar y el socio sí, pero la brecha se separa más en la relación que mantienen con la empresa en cuestión.

Para adentrarnos en esta distinción, Amalia González (2018) apunta lo siguiente:

“Hay que recordar que es más fácil que un cliente habitual vuelva a adquirir productos de nuestra marca a que los adquiera por primera vez una persona diferente. De ahí que conocer a los clientes sea un paso primordial para incrementar las ventas con el mínimo esfuerzo.” (Emprende Pyme, 2018).

Sin embargo, no todos los comercios otorgan la misma importancia a este aspecto, y es aquí donde se abre la brecha comparativa. Las empresas con membresía no solo se limitan a conocer al usuario en su superficie, como el resto de los negocios que no cuentan con ella, sino que fortalecen la relación hasta llegar a mantener lazos tan fuertes como un compromiso con la marca, confianza en sus servicios y fidelidad por su respuesta. Los socios no sienten la presión de comprar, sino que se crea y desarrolla una relación emocional, sin que haya un mensaje publicitario o estrategia de marketing por el camino (Mitchell y Imrie, 2011).

Para crear relaciones de lealtad, Mitchell y Imrie (2011) destacan cuatro herramientas que pueden aplicar los profesionales del marketing que deseen dirigirse a un grupo de

consumidores (2011: 50,51), haciendo referencia al grupo de personas que forman una comunidad entorno a gustos o actividades específicas, y que todos sus miembros tienen en común. Con estas claves, se facilita la implicación individual de cada usuario, y la empresa, a su vez, se retroalimenta:

1. Proporcionar redes sociales accesibles. El acceso a la información aumentaría la participación entre los miembros de ese grupo en el comercio de *retail*.
2. Utilizar de forma eficaz el entorno de compra, es decir, aprovechar todas las posibilidades que te brinda el comercio. Para llegar a una mayor conexión, la tribu no se ciñe únicamente a la actividad de compra de un bien o servicio.
3. La importancia del rol del jefe. Este es descrito como la “puerta de entrada” para entender y comunicarse con sus miembros, y así favorecer la relación con la empresa. Sería como un “líder de opinión” (King y Summers, 1970; Robertson y Rogers, 1972). La comunicación con la tribu de consumidores a través de un jefe crea un canal con mayor credibilidad y cercanía entre la empresa y la comunidad de consumidores. Ofrece la oportunidad de recibir información sobre las ofertas de la empresa y su publicidad.
4. La comunicación a través de recursos culturales. Una empresa que fomenta las interacciones interpersonales entre los miembros de la tribu a través de la comunicación con el jefe tiene el potencial de construir una lealtad con valor sostenible, ya que se genera a través de las relaciones consumidor-consumidor, y tiene más autenticidad que las relaciones directas entre empresa-consumidor.

2.4. El comportamiento del socio

Una vez que el cliente se ha convertido en socio mediante la membresía, sus conductas serán más predecibles. El compromiso del socio se fortalece por la respuesta que recibe del comercio, y a su vez, el propio comercio podrá estudiar las respuestas del socio para anticiparse a futuros problemas o necesidades que surjan.

Existen diversos aspectos que influyen en la construcción y desarrollo del nexo entre la marca y el socio en los distintos niveles de esta relación. Podemos ordenarlos desde el vínculo inicial hasta el más sólido y personal:

1. Afiliación del cliente. Esta primera etapa comienza desde que la empresa convence al cliente de poder satisfacer sus necesidades de compra, y pasa a ser socio del comercio. Sin embargo, a pesar de haber aceptado los términos de la relación, no hay seguridad en que el sujeto vaya a quedarse. Es entonces cuando la empresa tiene que demostrar que puede devolver la confianza que ha depositado el nuevo socio en ella.
2. Consolidación de la relación. Es el nivel intermedio por el que se afianza el vínculo entre la empresa y el socio. La marca compensa al socio por formar parte de ella y ayudarlo en el crecimiento de nuevos afiliados. De esta forma, el nuevo socio comienza a compartir con otros clientes información sobre la empresa, y sobre todo, la confianza que brinda.
3. Fidelización y renovación. Podríamos considerar este nivel el culmen de la relación. A partir de este momento, el socio ya no necesita que la empresa continúe empleando estrategias activas para reforzar el vínculo entre ambas partes. Se estima que el socio está totalmente integrado en la empresa de *retail* y, por consiguiente, las probabilidades de renovación en el futuro son altas (Mitchell y Imrie, 2011).

Estos pasos forman parte de las estrategias que utilizan este tipo de negocios, basados en el *inbound marketing*, que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar con el usuario al principio de su proceso de compra, acompañándolo hasta la transacción final (Valdés, 2019) y así reducir la distancia que separa a la empresa de los consumidores, además de captar al cliente desde un punto más fiel.

2.5. Funcionamiento de la membresía en España

En nuestro país, el modelo de afiliación se encuentra principalmente implementado en empresas que ofrecen servicios de forma online, donde proliferan los siguientes sectores (ver **Cuadro 1**). Estos negocios no utilizan el concepto de membresía, sino más bien el de suscripción, ya que a efectos prácticos son considerados como sinónimos.

Cuadro 1. Representación de los sectores que cuentan con membresía en España, acompañado de algunos ejemplos.

PLATAFORMAS AUDIOVISUALES	Netflix, HBO, Amazon Prime Vídeo
MARKETING Y COMUNICACIÓN	Hootsuite, Office, Adobe
INDUSTRIA DEL VIDEOJUEGO	Twitch y juegos para consolas
TURISMO	Cadenas hoteleras (Iberostar) y viajes temáticos (turismo gastronómico)
EDUCACIÓN	Escuelas online para aprender a cocinar, tocar un instrumento, conducir
COMUNIDADES ONLINE	Foros en línea para temáticas más generales y/ o específicas

Fuente: *Elaboración propia con datos extraídos de Kerfant (2015).*

En España, los negocios que tienen establecido el modelo de membresía están enfocados a la venta al por mayor para empresas, profesionales o industrias, como Makro y, en menor medida, Hiper Usera.

En el sector de las empresas de *retail*, no encontramos ningún ejemplo instaurado en nuestras fronteras. Esto puede explicarse por los hábitos de compra que tenemos los españoles, que pueden considerarse más tradicionales, y por ello nos cuesta más adaptarnos a un sistema en el que nos pidan pagar para comprar. Los usuarios españoles tenemos una percepción del valor muy marcada, por lo que nos planteamos en un primer momento si merece la pena pagar por realizar nuestra compra teniendo productos similares en otros *retailers*, que permiten comprar sin tener que hacerse socio de la empresa. Por eso son tan importantes las acciones de marketing y comunicación que realizan las empresas que apuestan por el modelo de membresía para acercarse a los clientes potenciales. Otra de las rutinas en la actividad de compra de bienes y/o servicios en las familias españolas es comprar menos, pero muy a menudo y con responsabilidad (Fintonic, 2014). Ambos motivos explican la falta de comercios de *retail* con membresía en España.

De esta forma, la irrupción del club-almacén Costco Wholesale en 2014 representa una novedad en nuestro sistema de compra al detalle, llegando a tener un gran número de

ventas y poniéndose al mismo nivel de grandes comercios con una larga e histórica trayectoria en nuestro país.

3. EL CONCEPTO DE COSTCO WHOLESALE

En la entrevista realizada, Ignacio Navarrete, supervisor *Front End* en Costco Wholesale Las Rozas, afirma que es complicado explicar qué es Costco Wholesale a aquellos usuarios que nunca han oído hablar de la marca, ya que es un negocio que no se ha visto nunca en España (ver **Anexo I: Historia y orígenes**). “Solemos tirar de referencias: somos una empresa de *retail*, tipo Makro o Carrefour, ya que en Makro tienes que pagar para entrar, y Carrefour es un hipermercado, pero no tiene nada que ver con ninguna de las dos, puesto que está destinado a particulares y a empresas, y no se distingue entre ellas dentro de la tienda, porque ambos se llevan las mismas ventajas por ser socios”. Graziella Peraita, comercial en Costco Wholesale Las Rozas, se lo explica así a los clientes: “es un producto en el que te ofrezco lo que a mí me gusta, pero tú tienes que descubrir lo que te va a gustar a ti, y si no te llega a gustar, puedes devolverlo y recuperas tu dinero”.

3.1. Misión y valores de la empresa

“La satisfacción de nuestros socios es nuestra prioridad” (Costco Wholesale, 2021), así define la propia empresa su objetivo más importante. Por ello, la misión principal del club de precios no es otra que colaborar en la mejora de la calidad de vida de sus familias, así como de las empresas y negocios que también forman parte de su cartera de socios. Este propósito es posible gracias a sus productos y servicios, en los que se puede encontrar una muy buena relación en cuanto a la calidad y el precio ofertado.

Costco Wholesale tiene una visión general en la que se centra para lograr ofrecer los mejores productos a sus socios, es decir, aplica los mismos sistemas en todas sus tiendas alrededor del mundo. De esta forma, sus valores se basan en el cumplimiento de (Costco Wholesale, 2021):

- Tener la mercancía correcta, con productos de gran calidad y un número limitado de los mejores artículos de cada categoría.

- En el lugar adecuado, cuidando las zonas de exposición para obtener el mejor rendimiento en las ventas.
- En el momento perfecto, comenzando a distribuir con antelación los productos de temporada y acercando a los socios productos interesantes.
- Con la cantidad debida, con una rotación del inventario lo más rápida posible, para que no se quede mucho tiempo en el almacén.
- En las condiciones óptimas, es decir, productos perfectos, sin daños o en mal estado, siempre frescos y debidamente conservados bajo estrictos estándares de seguridad alimentaria.
- Con el mejor precio de venta, trasladando todos los ahorros y descuentos en el precio final al que compran los socios, suponiendo un 20% con la marca propia Kirkland Signature, frente a otras marcas nacionales.

“To continually provide our members with quality goods and services at the lowest possible prices”. (“Proporcionar continuamente a nuestros socios bienes y servicios de buena calidad al menor precio posible”). Costco Wholesale.

En cuanto a la estructura interna de la empresa, para conseguir una mejor organización, Costco Wholesale se basa en su propio código de ética organizacional con cuatro pilares fundamentales (Costco Wholesale, 2021):

- Obedecer la legislación de cada país.
- Cuidar a sus socios.
- Cuidar a sus empleados.
- Respetar a sus proveedores.
- Cumpliendo estos puntos, se logrará el objetivo final: Recompensar a sus accionistas.

“A place where efficient buying and operating practices give members access to unmatched savings”. (“Un lugar donde las prácticas de compra y operación eficientes brindan a los socios un acceso a ahorros inigualables”). Costco Wholesale.

Ignacio Navarrete, destaca varios de estos valores y señala que todos se tienen en cuenta en el funcionamiento diario de las tiendas. La legalidad, cuenta, es uno de los aspectos más importantes que valora Costco Wholesale, y el mayor ejemplo se encuentra en la

tienda situada en Las Rozas (Madrid): “iba a ser la primera en abrirse en España, pero por las licencias no pudo ser. Sevilla fue el plan B, y hasta que no se tuvo el permiso del ayuntamiento en Las Rozas no se construyó”.

La atención al socio es otro de los aspectos primordiales que he ido comprobando a lo largo del trabajo. Ignacio declara que era fundamental “que el socio viva una experiencia desde que entra hasta que sale por la puerta”. Sonreír a los socios, ser lo más amable posible e intentar facilitarles la compra. En este proceso de contacto con el público, también se transmite el respeto y cuidado hacia los proveedores de la empresa: de cada categoría de productos, Costco Wholesale trabaja con dos o tres marcas. “Con esto, los proveedores saben que si venden unas galletas de chocolate, Costco Wholesale venderá las suyas, con pocos competidores”, concluye Ignacio Navarrete.

3.2. Costco Wholesale en cifras

El club de precios americano cuenta con más de 102 millones de socios repartidos por las 795 tiendas extendidas por todo el mundo (ver **Figura 1**), donde 552 de ellas están situadas en Estados Unidos, 101 en Canadá y 39 en México (Costco Wholesale, 2020).

Figura 1. Representación del número de tiendas Costco Wholesale alrededor del mundo



Fuente: *Costco Wholesale.*

Aunque Costco Wholesale inició su actividad comercial en España en el año 2014, fue en 2012 cuando se constituyó su estructura legal, cuyos principales administradores eran Craig Jelinek, CEO de Costco Wholesale, y James P. Murphy, vicepresidente ejecutivo (COO). Un año después, se incorporaría al órgano de administración Diane

Tucci, vicepresidenta y *Country Manager* de Costco Wholesale en España, y la máxima encargada de controlar las 3 tiendas ubicadas en nuestro país.

Desde su primera apertura, la empresa no ha dejado de crecer y aumentar su número de ventas. En cifras, Costco Wholesale cuenta actualmente con los siguientes datos en España:

- 465 empleados (en el año 2020), repartidos en las tiendas de Sevilla, Getafe (Madrid) y Las Rozas (Madrid), reduciéndose un 11,76% en el último año tras haber sido 527 trabajadores (eInforma, 2020).
- Una facturación de 144.922.729€ (en el año 2019), incrementándose un 20% con respecto al año anterior, con sus tiendas de Sevilla y Getafe (Madrid) (eInforma, 2020).
- Crecimiento en sus ventas de un 19,73% (en el año 2019), con respecto a años anteriores, sumando 174.183.347€ (eInforma, 2020).
- Más de 260.000 socios con sus tres tiendas (Roper, 2020).

Además de estos números, Costco Wholesale ocupa la posición número 7 en el ranking sectorial de Comercio al por mayor no especializado, la posición 469 en el ranking provincial de Madrid, y la posición 1.010 en el ranking nacional de empresas (Economía Digital, 2019).

Como conclusión, el balance que podemos extraer con estos datos es muy positivo para la empresa ya que, tras llevar menos de una década en España, ha sabido hacerse un hueco entre las empresas del sector del *retail*, estableciendo su modelo de negocio por membresía tan novedoso en nuestro país. Sin embargo, sí cabe destacar la pequeña disminución de sus empleados en el último año tras la apertura de su tercera tienda, y más siendo puestos fijos, ya que Costco Wholesale no cuenta con trabajadores eventuales.

3.3. Filosofía

La filosofía operacional de Costco Wholesale es ofrecer a sus socios los mejores productos, con la mejor calidad y el mejor precio de mercado posible. “Queremos que todo el mundo experimente la sensación de descubrir algo nuevo cada vez que cruzan

nuestras puertas” (Costco, El Club de Precios, 2020). Todo con el objetivo de conseguir la satisfacción de los socios por el “increíble ahorro que pueden encontrar en miles de artículos de marcas de renombre e impresionados por la amplia gama de productos que se ponen a su disposición” (Costco, El Club de Precios 2020). Además, todo ello se combina con una búsqueda continua de la mejor eficiencia en sus procesos de selección y venta de artículos, así como en la extensión del modelo de la membresía.

En cuanto a la filosofía interna de la empresa, el ex CEO James Sinegal promovió una constante retroalimentación entre la relación con los clientes y la que se gesta con los propios empleados, considerando que hay que aprender de los errores y “mantener un nivel y una actitud de innovación permanente” (Mundaca, 2015). Sinegal también ha establecido una cultura corporativa dentro de la empresa basada en la “inexistencia de estatus laboral entre la alta dirección y otros niveles organizacionales” (Mundaca, 2015). No obstante, se busca que todos los empleados que forman parte de Costco Wholesale entiendan cómo funciona el negocio, tengan el ejemplo adecuado del concepto de líder y se retroalimenten entre el jefe y el propio empleado. Esto aparece desarrollado en el programa interno de formación para empleados *The Costco Wholesale Perspective* (ver **Anexo II**).

Respecto a la publicidad, Costco Wholesale emplea una filosofía *low-cost*, es decir, reduce los costes al máximo en los anuncios, así como en materias primas más caras o lujosas en sus tiendas. Este es uno de los motivos por los que no se ven prácticamente ninguna publicidad de Costco Wholesale a nuestro alrededor.

3.3.1. Unión de diferentes culturas. Diversidad

Dentro de la cultura de organización, Costco Wholesale trata de fomentar la integración y el respeto, además de consolidar los lazos entre los diferentes individuos, tanto dentro de la empresa con sus empleados, como hacia el exterior con sus socios. De esta manera, impulsan el siguiente lema: La diversidad tiene muchas formas. El objetivo de Costco Wholesale es promover un entorno de integración que permita que todos puedan aprovecharse de esa diversidad, valorando las diferencias, conectando con las comunidades y creando oportunidades (Costco Wholesale, 2021).

3.3.2. Eventos y *roadshows*

Una de las actividades promocionales mejor valoradas por los socios de Costco Wholesale son sus eventos especiales y *roadshows*, en los que la empresa, en colaboración con la marca del producto, presenta nuevos artículos a sus socios a través de degustaciones, explicaciones en vivo y consejos para su consumo. Estas presentaciones se desarrollan dentro de la misma tienda, en espacios o *stands* habilitados específicamente para ello con personal especializado en el producto (Costco, El Club de Precios, 2020), incluso en numerosas ocasiones se encuentran los propios proveedores o representantes de la marca.

Todas las demostraciones, o también conocidas como *demos*, son gratuitas para los socios de Costco Wholesale. En ellas, pueden encontrarse productos de cualquier categoría, desde la preparación del salmón noruego, la degustación del *Apple Pie* Kirkland, el funcionamiento de un robot de cocina o la posibilidad de poder probar el nuevo videojuego para Nintendo Switch. Ignacio Navarrete recuerda una de las *demos* con más público: “el año pasado en Getafe se creó un stand donde se enseñaba cómo volaban los drones y cómo funcionaban, además de la calidad de su cámara”.

Los *roadshows* se han convertido en otra de las propiedades que ya forma parte de la experiencia de compra de Costco Wholesale. Estos suponen una forma de seguir conectando con los socios y avanzar en la relación con la empresa, más allá del proceso de compra de un producto. A través de presentaciones en vivo, se establece una comunicación más cercana y personal con el socio, al mismo tiempo que descubren nuevos artículos y confían en su eficiencia.

Desde la página web de Costco Wholesale y en sus redes sociales, Facebook e Instagram, los socios pueden conocer los próximos eventos que llegarán a las tiendas, y que suelen tener una duración de 1 a 7 días. De esta forma, prácticamente todas las semanas pueden encontrarse nuevas *demos* de diferentes productos, así como algunas que se realizan anualmente, como el evento de máquinas de *fitness* o *Sabores de Canadá*.

3.4. Employer branding. Relación de la empresa con sus empleados

Tal y como se desarrolla en *The Costco Wholesale Perspective*, la empresa ha sido una de las pioneras en crear un ambiente agradable y un vínculo cercano con sus trabajadores. De este modo, saben que cuidando a su plantilla obtendrán mejores resultados y mayor eficacia en cada actividad y, por tanto, se llegará a transmitir a sus socios.

“Los propios empleados somos los mejores comerciales, porque vas abriendo el camino, incluso a tu propia familia”, indica Ignacio Navarrete. Este canal de publicidad es uno de los mejores ejemplos del marketing interno de Costco Wholesale, que no sería posible si no se contara con la fidelidad de sus trabajadores.

Sin duda, uno de los aspectos más valorados por sus empleados es la estabilidad profesional que proporciona la empresa, siendo a nivel mundial una de las que cuenta con un mayor número de puestos fijos, incluso en momentos tan complicados como la Covid-19. Ignacio Navarrete cuenta que en los meses más duros de la pandemia, Costco Wholesale no ha hecho ningún ERTE, ni ha despedido a nadie, sino que los empleados han sido recompensados con un incentivo económico para agradecerles el constante trabajo y esfuerzo realizado en estos tiempos.

Como resultado, Costco Wholesale intenta modificar la tradicional relación vertical que existe en las empresas, para dar paso a una en la que la marca y los trabajadores se retroalimenten. Esto se cultiva gracias a una serie de beneficios y dinámicas que la empresa dispone para el bienestar de sus empleados:

- Sanidad: cheques guardería, con los que los empleados con niños reciben una ventaja fiscal; seguro médico privado; seguro de vida y programas de apoyo al trabajador para ayudarles a tratar problemas psicológicos.
- Acciones: los directivos pueden convertirse en accionistas de Costco Wholesale.
- Membresía: regalo de la tarjeta de socio y 2 más para quienes quieran.
- Ascensos: cuando se abre una nueva tienda, los empleados tienen la posibilidad de trasladarse a ella con un puesto de mayor rango. Esto, sobre todo, es más factible en las tiendas que se encuentran en Madrid, explica Ignacio Navarrete, ya que en Sevilla tienen un estilo de vida más tradicional.

En el propio terreno de trabajo, comenta Ignacio, además de hacer continuas formaciones también se realizan dinámicas de empresa, sobre todo en las aperturas de las nuevas tiendas. “Suelen venir los principales directivos, como el CEO (Craig Jelinek) y el director de Europa (Paul Moulton)”. En su visita, recorren todos los pasillos de la tienda y saludan a cada uno de los empleados, entregándoles un billete de dólar en el que tienen que apuntar su nombre y la cantidad que estiman que se conseguirá hacer en la caja de ese día. El ganador, se llevará el dinero acumulado, que suele ser de unos 300 euros (Ramírez, 2014). Días antes de las inauguraciones, cuenta el entrevistado, “los propios directores de departamento, incluida la directora general (Dianne Tucci), organizan una comida preparada por ellos mismos, sirviendo a todos los empleados, agradeciéndoles que sean parte de Costco Wholesale y que trabajen tan duro”.

3.5. Llegada a España e incorporación al mercado nacional

“*Costco is different*”. Es la respuesta de Ignacio Navarrete cuando habla acerca de la incursión de Costco Wholesale en España y la posibilidad de que hubiera tomado como referencias algunos *retailers* ya afincados en el país. Si observamos la posición de Costco Wholesale a nivel mundial, actualmente ocupa el puesto número 2 en las empresas de *retail* más grandes, Ignacio puntualiza que ocupa el tercer puesto si contáramos a Amazon dentro de este sector. “Costco Wholesale como tal es un modelo a seguir, y muchos hipermercados han tomado nota de ciertos puntos”, indica. En el marco europeo, Gary Swindells, presidente de Costco Wholesale Francia, coincide con estas afirmaciones, hablando de la dificultad de la introducción del club de precios en el país: “todo el mundo intentaba identificar quiénes éramos comparándonos con las empresas existentes en nuestro país, mientras que nosotros no teníamos comparables reales”.

Tras aterrizar en 2014 en Sevilla, Costco Wholesale ya se ha situado entre las opciones de compra de muchas familias y empresas españolas. Aunque, bien es cierto que los inicios en la capital fueron complicados, al operar en un mercado en el que no hay ningún modelo similar. Tanto Graziella Peraita como Ignacio Navarrete cuentan que, aunque no vivieron la apertura de Costco Wholesale en Sevilla, saben que costó

bastante adaptarse al público español: “era un concepto muy diferente y el mercado de la zona también lo es, ya que la gente está más acostumbrada a comprar en mercados locales”, explica Ignacio, a lo que Graziella añade que “su apertura fue fácil en el tema de las licencias, pero complicada porque no era el público al que aspiraba Costco Wholesale, y se tardó cerca de 4 años en conseguir un socio consolidado”. Una vez que los primeros socios se empezaron a introducir en el “mundo Costco”, resultó menos complicado desenvolverse en los hábitos de compra de la capital andaluza. “La forma que tiene de comunicar Costco Wholesale es el boca-oído, entonces eso ayudó, y ahora mismo en Sevilla es muy conocido”, explica Ignacio. Además, el entrevistado hace un balance del perfil del consumidor más común que se encuentra en Sevilla, y responde que las familias son más numerosas que las que se pueden encontrar en zonas como la tienda Costco Wholesale de Getafe (Madrid), por lo que en la temporada de eventos como la Feria de Abril o El Rocío se va a comprar a Costco Wholesale de forma más frecuente, ya que las cantidades de los productos son muy acordes a este tipo de celebraciones y salen mejor de precio.

Un año después, llegaría la apertura de la segunda tienda Costco Wholesale, ubicada en la ciudad madrileña de Getafe. Al ya estar implantado el modelo de negocio por membresía, los rumores de los socios desde el sur de nuestro país habían llegado hasta Madrid, por lo que, como corrobora también Ignacio Navarrete, en Getafe fue más sencillo para Costco Wholesale adaptarse al público de la zona, además de ser una población en constante crecimiento e incluso abarcar otras provincias limítrofes, como Segovia, Ávila o Guadalajara.

Hace menos de un año, en julio de 2020 abrió la esperada tercera tienda Costco Wholesale en Las Rozas (Madrid). En sus primeros meses, Ignacio Navarrete mira hacia atrás y coincide en que el público de la zona conoce mucho más qué es Costco Wholesale, ya que tienen familiares o conocidos que son socios y se animan a ir más fácilmente: “muchos de los hijos de posibles socios o futuros socios han vivido en EE.UU., y de ahí lo conocen más”. En cuanto a las nuevas membresías, Graziella Peraita apunta que “Las Rozas abrió con muchísimos más socios que ninguna de las dos tiendas, porque venían rebotados de las otras”.

4. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE MEMBRESÍA EN COSTCO WHOLESALE

4.1. ¿Cómo se accede a Costco Wholesale?

Ignacio Navarrete explica la dificultad que existe para que un comercio de *retail* con modelo de membresía se haga un hueco en el mercado español actual. Sin embargo, cuenta que desde que entró a trabajar en la empresa en 2017, el comportamiento del consumidor ha cambiado notablemente: “ya nos estamos acostumbrando a pagar por entrar a un sitio sin haber comprado antes, no solo lo podemos encontrar en Costco Wholesale, sino en Netflix, Spotify o cualquier plataforma digital”. Además, añade, en Costco Wholesale al igual que en estas plataformas, los nuevos socios tienen un período de prueba de 1 año, en el que si no les ha gustado, no es lo que esperaban, o no se sienten satisfechos se les devuelve la cuota de la membresía abonada íntegramente. No obstante, todos los socios deben tener en cuenta que si piden el reembolso se les penalizará durante 1 año completo, quitándoles la posibilidad de volver a afiliarse, ya que desde Costco Wholesale entienden que ese usuario no está interesado en comprar en sus tiendas. “No hay nada parecido, es una política muy americana: *Si no estás satisfecho, te lo devolvemos*”.

Por lo tanto, toda persona o empresa que quiera acceder a Costco Wholesale tiene que tener presente el modelo de negocio que establecen sus tiendas, así como su acuerdo para afiliarse y convertirse en socio, y las condiciones que implica este compromiso.

4.2. Tipos de membresía

Ignacio Navarrete comenta las principales preguntas de los nuevos socios al entrar en las tiendas, como la duda de por dónde tienen que entrar. “Hay dos puertas: una donde te piden la tarjeta de socio, que es la entrada, y otra por donde se revisa el ticket de compra y se sale”. A la hora de pedirles la tarjeta”, a los socios le llama mucho la atención”, explica.

Para Costco Wholesale, las cuotas de los socios son una parte fundamental de su modelo de negocio, constituyendo un gran porcentaje de sus ingresos. Además, constatan el ahorro que supone ser socio al compararlo con los costes tan reducidos que

aplican a su catálogo de productos y servicios de gran calidad. Esto supone un gran incentivo para los socios de la tarjeta *Gold Star* y de negocios, incluso para aquellos afiliados que solo compran una vez al mes. Así, podemos encontrar dos tipos de membresía, distinguiéndose únicamente por ser particulares (un único usuario o una unidad familiar) o empresas:

- Tarjeta *Gold Star*, para uso individual. Válida durante 1 año y con la posibilidad de obtener una tarjeta adicional gratuita. Precio de 30€ + IVA (36,30€).
- Tarjeta *Business*, para autónomos, empresas y negocios. Válida durante 1 año y con la posibilidad de obtener una tarjeta adicional gratuita. Precio de 25€ + IVA (30,25€).
- Además, es posible adquirir una Tarjeta Regalo para cualquier tipo de socio, con la posibilidad de ser renovada por el destinatario si quiere seguir comprando en Costco Wholesale.

En cuanto al tratamiento que reciben en su experiencia en las tiendas, el club de compras valora a todos sus socios de la misma manera, sin hacer ninguna distinción entre ellos, y permitiéndoles disfrutar de las mismas ventajas. Sin embargo, ofrecen un trato exclusivo para cada socio, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y resolver cualquier problema que surja.

Cada tarjeta es diferente y personalizada para cada socio, donde, como ha comentado Ignacio Navarrete, llevan la foto y el nombre del miembro. Este carné les permite entrar en cualquiera de las más de 700 tiendas Costco Wholesale del mundo, y deberán mostrarlo en el momento de entrada a la tienda y a la hora de realizar el pago en la línea de cajas. “Sirve para que podamos personalizar el saludo, tanto en la entrada como cuando se paga en cajas”, comenta Graziella. “Tú contribuyes a que la tienda sea como es, y has pagado para obtener un beneficio”.

4.3. La fidelidad de sus socios

Durante una sesión de preguntas, el actual presidente y Consejero Delegado de Costco Wholesale Craig Jelinek comentaba que la lealtad de sus socios reside en el excelente servicio que proporciona la empresa y que marca la diferencia día a día. Los empleados hacen posible una relación a largo plazo con los socios cuando les saludan

amablemente, se dirigen a ellos por su nombre, tienen buena imagen y sonríen, son responsables y comprometidos, y dan las gracias por su visita. Como resultado, el alto porcentaje de fidelidad de los socios que hace posible que Costco Wholesale pueda vivir de ellos y sus renovaciones anuales.

“Cuando los socios renuevan su tarjeta, sabemos que lo estamos haciendo bien” (Jelinek, 2018). Por este motivo, el CEO de las tiendas continúa trabajando para ofrecer el mejor servicio a sus más de 95 millones de socios de todo el mundo, y los productos de mayor calidad al mejor precio posible, para que no decidan comprar en otro lugar. Desde Costco Wholesale remarcan que la tarjeta de socio es más que un distintivo, representa el gran valor de los productos y servicios de calidad, así como un servicio al cliente excepcional.

Y los datos confirman el éxito de su modelo de afiliación y la confianza que siguen depositando todos aquellos que forman parte de Costco Wholesale. Al preguntar a Ignacio Navarrete cómo funciona este compromiso desde la propia tienda, cuenta que entorno al 88% de personas que se hacen socios de Costco Wholesale renuevan cada año, y eso es porque están satisfechos. “Tenemos socios desde 2014 que renuevan todos los años, y que conocieron Costco Wholesale en Sevilla pero se han venido a vivir a Madrid y siguen comprando”. Graziella Peraita, desde su puesto como comercial, destaca que “resulta más complicado llegar hasta el socio, pero una vez que lo paga y lo prueba, renueva. Solo tenemos una tasa de devolución de las tarjetas del 1%”.

5. PUNTOS DE VENTA COSTCO WHOLESALE

5.1. Surtido

Costco Wholesale ofrece una amplia gama de productos en los que intenta cubrir todas las necesidades de los socios, por lo que podemos encontrar más de 40 departamentos destinados a diferentes artículos (ver **Cuadro 2**), así como diferentes servicios con los que agradecer su fidelidad, como el *Food Court* y la gasolinera, o ayudarles en el mantenimiento de su automóvil, salud ocular y auditiva. La empresa comercializa un número aproximado de 3.800 artículos (Costco, El Club de Precios, 2020), de los cuales un 80% son productos que se encuentran permanentemente en la tienda (alrededor de 3.300 artículos). Mientras tanto, el 20% restante son definidos como productos más

excepcionales, al ser estacionales o inéditos, como puede ser un mueble, un vestido de novia o incluso contratar un jet privado (representan 500 artículos). La misma empresa considera que estos productos pueden considerarse una “caza del tesoro” (Costco, El Club de Precios, 2020).

Cuadro 2. Representación de las principales categorías de Costco Wholesale con ejemplos.

SEASONAL	Productos de temporada, como árboles de navidad, piscinas o máquinas de <i>fitness</i>
ELECTRÓNICA	Televisiones, teléfonos móviles, equipos de música, <i>smartphones</i>, ordenadores
ELECTRODOMÉSTICOS	Pequeños y grandes electrodomésticos, como lavadoras, microondas, frigoríficos
TEXTIL/HOGAR	Ropa para hombre, mujer y niños, zapatos, sábanas, colchones, mobiliario, terrazas, sofás
TOYS & TREASURES	Juguetes, libros, adornos, decoración
BAKERY	Pastelería y bollería casera, <i>cookies</i>, pan
DELI/DELI-19	Comida preparada, como pollo asado, pizza, ensalada, empanadas y alimentación <i>gourmet</i>
BEBIDAS	Bodega de vinos, bebidas alcohólicas, refrescos, agua, zumos
ALIMENTACIÓN SECA/CANDY	Todo tipo de alimentos, como aceite, café, cereales, salsas, aderezos, pastas, legumbres y golosinas
HABA	Champús, gel de baño, maquillaje, vitaminas, suplementos alimenticios
SERVICIOS	Joyería, centro óptico y auditivo, <i>Food Court</i>, taller de neumáticos, gasolinera

Fuente: *Elaboración propia con datos extraídos de la entrevista con Ignacio Navarrete.*

5.1.1. Productos estacionales y distribución *First In, First Out*

En las primeras visitas a una tienda Costco Wholesale, dice Ignacio Navarrete, “la gente se gasta mucho dinero por los artículos tan diferentes que hay y los buenos precios”. De este modo, nos cuenta que las mayores dudas de los socios suceden cuando llevan tiempo consumiendo los mismos productos y Costco Wholesale cambia de proveedor y se sustituyen, o se retiran por déficit en las ventas. “Costco Wholesale lo que tiene es

que rota mucho los artículos, y los socios dudan mucho por qué se hace. Esto de alguna forma obliga al socio a innovar y a cambiar de artículo, y normalmente les suele gustar por la calidad que tienen”, concluye Ignacio.

Sin embargo, otro motivo por el que los productos tienen una periodicidad estacional, se encuentra en la política de compras que ha establecido Costco Wholesale. La filosofía que emplean se basa en la técnica para control de inventarios FIFO (*First In, First Out*), lo cual permite a la empresa mantener uno de los precios más competitivos del mercado (Mundaca, 2015), es decir, la empresa pone a la venta los productos de temporada antes que en otros hipermercados. Por eso, no es de extrañar ver puesto a finales de agosto la temporada de navidad, o a mediados del mes de marzo las piscinas y productos para las vacaciones de verano. Esto recuerda uno de los principales cometidos de Costco Wholesale: tener el producto adecuado, en el momento adecuado, para el socio adecuado. “No nos guiamos por la temporada, es decir, ahora es navidad, tenemos que tener lo de navidad, sino que vamos muy adelantados. Eso es lo que creo que más puede chocar a la gente”, explica Ignacio Navarrete. De esta forma, Costco Wholesale realiza compras al por mayor de sus productos a mejor precio que otros competidores, al adquirirlo con suficiente antelación a la temporada en cuestión. Como resultado, indica Ignacio, “en el momento en el que llega la navidad (24/25 de diciembre) todo el *stock* esté fuera y se haya vendido para meter la siguiente temporada, que sería la de *fitness* y muebles de jardín”.

5.1.2. Productos importados y productos nacionales

La innovación es una de las características esenciales que la empresa intenta aplicar a todos sus departamentos y productos. Los compradores o *buyers* de Costco Wholesale visitan las mejores exposiciones y ferias del mundo, buscando los mejores artículos y los mejores proveedores para las tiendas (Costco, El Club de Precios, 2020).

Costco Wholesale engloba en todas sus tiendas productos nacionales y procedentes de todo el mundo, especialmente traídos desde América. Esto lo consigue gracias a su presencia en 4 continentes (América, Asia, Europa y Oceanía), lo que le ayuda a abaratar las importaciones. El proceso de selección para todos sus artículos es el mismo: la mejor calidad, al mejor precio, sin importar ni hacer distinciones sobre su procedencia, y así conseguir un surtido único y cuidado. Como resultado, la empresa se

ha asociado con más de 60 proveedores alrededor del mundo, con el objetivo de distribuir una mayor cantidad de productos, así como colaborar en el desarrollo e investigación de nuevos artículos estrella junto con su marca Kirkland Signature (Mundaca, 2015).

En la entrevista con Gary Swindells, comenta la importancia de los productos locales y la gran oportunidad que tienen en Francia para crear relaciones con proveedores de las diferentes regiones y distribuirlos por todas las tiendas Costco Wholesale del mundo.

5.1.3. La búsqueda del tesoro y el *Wow item*

Aplicando la filosofía de “la búsqueda del tesoro” o “*treasure hunt*” (ver **Anexo III:** Palabras y expresiones favoritas de Costco Wholesale), Costco Wholesale se encarga de seleccionar las mejores referencias de cada categoría de artículos, escogiendo solo los productos de mejor calidad y a buen precio. Ignacio Navarrete explica que esta iniciativa ha sido impulsada con el objetivo de que los socios acudan a la tienda y no solo compren de manera online. En el día a día, Ignacio habla de esa búsqueda del tesoro cuando los socios llegan a la tienda sin la intención de comprar ese determinado artículo, pero debido al precio, sus descuentos y el atractivo terminan comprándolo, de ahí que sea tan importante el hecho de comprar de forma presencial. “Eso es otra parte de hacer que los socios siempre tengan esa sensación de sorpresa en la tienda”, añade.

Otro aspecto importante en la búsqueda del producto más sorprendente es el concepto de *Wow ítem*. El entrevistado cuenta que se utilizan sobre todo en las aperturas de nuevas tiendas, y suele haber varios en cada departamento. Este término engloba todos esos artículos que los socios de Costco Wholesale ven cuando visitan la tienda y, ya sea por su originalidad o su precio, llaman la atención y se detienen a mirarlos. “En la apertura de Las Rozas había una moto de agua, joyas impresionantes, televisiones de pantalla extraplana, olivos o vinos que no sueles ver en otros establecimientos porque llegan a valer 8.000€. Cosas que en el día a día no comprarías pero que te impresionan”, cuenta Ignacio Navarrete.

5.1.4. Número de referencias limitadas y *Costco Size*

Al observar las referencias o *ítems* que se encuentran de cada categoría de artículos en Costco Wholesale, se puede comprobar que el número es bastante limitado en

comparación con otros *retailers*. Esto se explica, como detalla Ignacio Navarrete, por el cuidado y respeto que tienen hacia sus proveedores. Por ello, de cada clase de producto pueden encontrarse entre dos o tres marcas, es decir, dos o tres referencias. Así, los proveedores tienen constancia de que Costco Wholesale venderá su producto sin tener demasiados competidores.

En relación a las marcas con las que trabaja, una de las características más reconocibles y diferenciadoras de los productos de Costco Wholesale frente a otros establecimientos es el tamaño y formato de venta al socio. El gran porcentaje de los artículos que se encuentran en las tiendas Costco Wholesale se comercializa con un tamaño más grande o a una mayor cantidad que el que se puede encontrar en otros hipermercados, siempre sin olvidar encontrar el mejor precio unitario del producto en el mercado. Este es el denominado “Tamaño Costco” o “*Costco Size*”, en el que “en vez de comprar un envase de Fairy, compras cuatro”, explica Ignacio Navarrete.

Otros productos, como explica Costco, El Club de Precios (2020), son vendidos en *multipacks*, así como en embalajes exclusivos para facilitar la reventa por unidad a aquellos negocios y empresas que sean socios. Esto se encuentra, por ejemplo, en el chocolate, las golosinas o las pilas, entre otros artículos. “Productos con grandes volúmenes de venta, formatos eficientes y presentaciones sencillas, nos permiten ser más eficientes y reducir nuestros precios” (Costco, El Club de Precios, 2020). Con este método que la empresa considera tan exitoso, han conseguido reflejarlo en la disminución de los costes finales para el ahorro de los socios.

5.1.5. La historia del salmón

Costco Wholesale es uno de los referentes mundiales en la selección de salmón noruego por su gran calidad (*Costco Connection*, 2020), además de ser uno de los productos más emblemáticos de la empresa desde sus inicios. Su lema promocional es la triple “S” de Costco Wholesale: “Salmón, Sabor y Salud” (*Costco Connection*, 2020).

En 1987, Costco Wholesale introdujo la sección de carnicería y pescadería en sus tiendas. En esa época, solo contaban con dos productos: el salmón y el pargo. Estos no tuvieron demasiado éxito al ser procedentes de piscifactorías donde no cuidaban su materia prima, algo que influía en la calidad de la carne, el corte y su sabor. Sin

embargo, en Costco Wholesale apostaron por mejorar la calidad del producto y cuidar a sus proveedores, llegando a ofrecer a sus socios una de las mejores selecciones de salmón noruego del mercado, que perdura hasta la actualidad donde continúa siendo un producto estrella y altamente considerado por su precio económico. Desde la revista *Costco Connection* (2020), recogen la siguiente información: “los salmones Kirkland Signature crecen con una alimentación basada en vegetales, proteínas y ácidos grasos. Son criados en espacios abiertos de las frías y limpias aguas de los fiordos noruegos, donde tienen una amplia libertad de movimiento”.

5.2. Marca propia: Kirkland Signature

Kirkland Signature o también conocida como “KS” es el nombre de la marca propia que ha creado Costco Wholesale. Su denominación procede de la sede corporativa de la empresa, ubicada en la ciudad que lleva su nombre, Kirkland (Washington). La “marca de la casa” como también la conocen algunos (Mundaca, 2015), se introdujo en 1995 y, tras más de 20 años en constante desarrollo, hoy representa el 20% de los productos que pueden encontrarse en las tiendas de la empresa, además de tener presencia en Amazon.com.

En Estados Unidos, Kirkland Signature ha conseguido alzarse como una de las marcas líderes por su relación calidad-precio (Mundaca, 2015), representando el 25% de las ventas entre el mercado nacional e internacional de Costco Wholesale. Engloba todo tipo de productos; desde ropa para hombre, mujer y niños, alimentos para mascotas, papel higiénico, conservas e incluso productos de belleza o para el automóvil. El común denominador de todos: la combinación perfecta entre calidad y precio (Costco, El Club de Precios, 2020), contribuyendo en el aumento de los estándares de calidad y en la reducción de los precios de venta de sus competidores. Además, a través de la marca, Costco Wholesale consigue progresar en la investigación y desarrollo de nuevos artículos y nuevas categorías, lo que les permite, como comenta Mundaca (2015), en controlar la calidad de la producción bajo el sello institucional.

Ignacio Navarrete cuenta cómo funciona Kirkland Signature de cara a los socios y cuáles son los procesos de selección de la marca: “siempre se tiene durante una temporada un artículo en venta, y cuando se observa que se vende bien, se pasa a

nuestra marca. Para ello, hablamos con el proveedor y se pasa a KS para hacerlo más global”. Como los artículos que pone a la venta Kirkland ya han sido testados, se sabe que van a funcionar entre los socios. “Lo que les decimos a los socios siempre es que la marca Kirkland significa calidad. No he conocido un artículo que no guste, se tiene mucho cuidado porque al final es imagen de marca de Costco Wholesale”, explica Ignacio.

A día de hoy, Costco Wholesale cuenta con multitud de relaciones comerciales directas con grandes marcas nacionales e internacionales, entre las que se encuentran Coca cola, Canon, Casio, Samsung, Nestlé, *Levi Strauss*, *Procter & Gamble*, Sony, Michelin y otros productores que proveen su marca Kirkland (Mundaca, 2015). Como ejemplo, Ignacio Navarrete comenta la última incorporación a la marca: el aceite de oliva: “después de mucho tiempo se ha podido vender en países como Japón, China, EE.UU., México o Francia, y es un producto de muy alta calidad”.

6. COMUNICACIÓN Y VENTA EN COSTCO WHOLESALE

6.1. *Touchpoints* de la empresa

Dirigirse hacia los socios por su nombre, artículos y formatos únicos disponibles en la tienda y un estilo de compra “búsqueda del tesoro” son solo algunos de los puntos más característicos que emplea Costco Wholesale para interactuar con sus socios. No obstante, este *retailer* tiene más elementos que le permiten seguir conectando con los clientes.

La obtención de la membresía en Costco Wholesale permite a su propietario acceder a todas las tiendas de la empresa en cualquier parte del mundo. Esto le permite descubrir que todos los centros Costco Wholesale tienen las mismas características físicas misma extensión, disposición de las secciones, amplias plazas de aparcamiento y servicio de gasolinera. Costco Wholesale quiere que sus socios se sientan cómodos cuando les visiten, que todos sus entornos sean familiares y que forme parte de ellos. Ignacio Navarrete expone otro ejemplo internacional acerca de los *touchpoints* de la empresa: “en EE.UU. cuando la gente se cambia de casa, una de las primeras cosas que miran, a

parte de su casa y ubicación, es dónde tienen el Costco Wholesale más cercano, porque al final forman parte de tu familia”.

Costco Wholesale cuida a sus socios desde la propia entrada de la tienda, hasta que se pasa por la línea de cajas. “Ahora con la Covid-19 se limpian y desinfectan todos los carros. Ves a la persona que lo está haciendo para ti, para que estés más a salvo cuando entras”, comenta Ignacio. En *Front End*, el entrevistado añade que todos los que trabajan allí intentan ayudar a los socios que esperan su turno: “si están cargando algo pesado en las manos intentamos que lo deje en la caja, o si vemos una persona mayor le ayudamos a meter las cosas en el coche, si están buscando un artículo les ayudamos a localizarlo”.

La política de devoluciones es otro de los grandes elementos que ayudan a continuar estrechando lazos. Y es que el club de precios permite que los socios puedan devolver prácticamente cualquier producto que hayan comprado en cualquier momento, es decir, indefinidamente. A este punto también se agregan los incentivos con los que la empresa obsequia a los socios en las preaperturas, donde se le regalan vales de descuento y muestras de productos Kirkland. “Hemos dado aceite, mantas de campo o vino, entre otros artículos. Esto es también una manera para que los socios prueben lo que pueden encontrar en la tienda sin verla, que es lo más difícil”, explica Ignacio Navarrete.

6.2. Diferentes vías para llegar al socio

Si bien Costco Wholesale sigue sus propios tiempos y convicciones a la hora de tomar un modelo de decisión para ayudar a sus socios a elegir el mejor producto de sus tiendas, esto también lo aplican a los canales de promoción que utilizan.

Desde fuera, parece que la empresa no emplea demasiados recursos para su promoción y/o comunicación con los consumidores que no son socios. Ignacio Navarrete comenta que la publicidad convencional que conocemos, ya sean anuncios en la televisión, cuñas de radio o vallas en las carreteras, suponen costes. “Gastos que harían que se incrementara el producto. Al final los márgenes que tenemos no son muy altos porque les damos a los socios los mejores precios. Si tuviéramos inversión en publicidad, tendríamos una cuenta de gastos más crecida y no podríamos mantener el margen al

mismo nivel que ahora y ofrecer estos precios tan competitivos”, explica. Sin embargo, esto no quiere decir que Costco Wholesale se olvide de todos aquellos consumidores que no son socios de la empresa, por eso emplea los siguientes medios que vamos a ver a continuación.

6.2.1. Página web, redes sociales y *newsletter*

Desde su página web oficial en español, Costco Wholesale da a conocer de primera mano las últimas novedades de sus 3 tiendas físicas: catálogo de productos, próximos eventos y *roadshows*, funcionamiento de sus servicios y horarios de apertura, entre otros. Además, los consumidores pueden registrarse y hacerse socios sin necesidad de tener que hacerlo de forma presencial, así como renovar su afiliación cuando les caduque.

Ligado a la web, la empresa ha introducido hace unos años las redes sociales a sus medios promocionales. Costco Wholesale España cuenta con perfiles en Facebook, alcanzando los 24 mil seguidores, y en Instagram, donde llega hasta los 31 mil. Cada día se publican nuevas fotografías y vídeos con los productos y eventos más novedosos del momento. De esta forma, los socios pueden descubrir nuevos artículos y ponerse en contacto con la tienda, así como con otros socios para compartir impresiones y resolver dudas.

Otro de los canales de promoción de Costco Wholesale es su *newsletter*, dirigida únicamente a los socios. Su periodicidad suele ser semanal, aunque puede cambiar y aumentarse a 2 o 3 veces por semana, todo depende de los productos y su temática. De esta forma, como explica Ignacio Navarrete, todos los socios pueden ver desde su pantalla del móvil los folletos con los productos, tengan descuento o sean de temporada. El entrevistado considera que este es el canal más directo al socio, ya que les permite impulsar artículos que son menos demandados o conocidos por los socios: “así la gente los puede ver, y luego vienen preguntándote por ellos. Hace poco hemos tenido una torre de bombones que la gente no lo conocía porque era un producto nuevo, y a través de un folleto se han terminado vendiendo todos”.

6.2.2. *Costco Connection*

Costco Connection es el nombre de la revista que produce la propia empresa. En ella, pueden encontrarse todas las novedades del mundo Costco, más allá del catálogo de productos que se encuentra en la *newsletter*.

Esta revista concentra todo lo que rodea a la empresa: desde la cultura de organización, hasta sus raíces, tanto a nivel nacional como internacional. *Costco Connection* es la imagen de marca en la que, a través de reportajes y entrevistas sobre los proveedores que hay detrás de cada producto, el socio puede llegar a conectar a otro nivel más cercano con el *retailer*. En cada una de sus ediciones, puede encontrarse una carta de la directora general, Diane Tucci, o de su editora internacional, Barb Espíritu. Ignacio Navarrete recuerda uno de los reportajes con mayor repercusión: “hace un tiempo salió el comprador de carne y pescado hablando sobre el famoso salmón, que a nivel internacional es muy conocido y además fue el primer producto que se vendió en Costco Wholesale. Por eso es el hablar de este tipo de cosas para que la gente también entre en nuestro mundo”.

La publicación tiene una periodicidad bianual y puede encontrarse disponible de forma gratuita en todas las tiendas Costco Wholesale.

6.2.3. El boca-oído

Gary Swindells explica así la forma más efectiva que tiene Costco Wholesale de hacer promoción: “Nuestra estrategia siempre ha sido el boca-oído. Si hacemos bien nuestro trabajo, nuestros socios compartirán las buenas noticias y serán nuestros mejores embajadores”. Y es que el mejor camino para llegar hasta los consumidores no es otro que a través de los comerciales de la empresa. “Ahora con la Covid-19 es más complicado, pero antes se hacían *onsights*, en lo que se iba a empresas de todo tipo, desde la Guardia Civil o el Ejército, a empresas industriales, colegios, farmacias o talleres. Allí se organizaban pequeños desayunos o meriendas con cierto número de empleados a los que se les explicaba *in situ* lo que es Costco Wholesale y a lo que nos dedicamos”, comenta Ignacio. En estos eventos, los comerciales enseñan una selección de artículos para que los consumidores potenciales los prueben. Ignacio continúa explicando que los resultados son muy positivos: “muchísima gente se hace socia así, y

cuando ellos tienen la experiencia Costco Wholesale seguramente lo comentarán con compañeros y también acaben haciéndose socios. Es el boca-oído: déjanos entrar y a partir de ahí va funcionando todo. La rueda se va haciendo más grande”.

Como comercial, Graziella Peraita explica que con la pandemia han tenido que reinventarse, porque no todas las empresas se prestan a abrir sus puertas para realizar degustaciones. “A través de formularios que remitimos a las empresas, damos información a los empleados mediante un código QR, y si finalmente quieren hacerse socios siempre tienen una pequeña promoción exclusiva al darse de alta por los comerciales”. De esta forma, comenta Graziella, con una simple llamada de teléfono pueden dar de alta a nuevos socios. “Es más cómodo, pero se pierde el contacto cara a cara con el socio, que es mejor para la actividad comercial”.

El boca-oído resulta fundamental para Costco Wholesale, por ello cuidan tanto a sus socios, así como su experiencia de compra. “Si un socio está contento va a hablar de ti para lo bueno, al igual que si está descontento también va a hablar de ti”, concluye Ignacio Navarrete. Otras formas en las que se hace uso de esta técnica de promoción son a pie de calle, en zonas de acción específicas que tiene cada tienda. Allí, los comerciales intentan captar socios explicándoles el concepto de Costco Wholesale.

6.3. *Consumer decision journey*

El modelo de McKinsey para determinar los diferentes caminos que decide tomar un consumidor para llegar a comprar un producto sigue utilizándose en la mayoría de las estrategias de marketing de las empresas. Este modelo responde a la necesidad de llegar a los consumidores en los momentos claves para la toma de decisiones (Court, Elzinga, Mulder y Vetvik, 2009).

El marketing intenta buscar los puntos de contacto en los que los consumidores estén abiertos a las nuevas tendencias y focos de influencia, y estos son entendidos como un proceso selectivo, de ahí la metáfora del “embudo” (Court, Elzinga, Mulder y Vetvik, 2009). Los clientes empiezan con un gran número de marcas potenciales en la mente (ancho del embudo), y es ahí cuando incide el marketing para reducir esta cantidad y especificar en sus necesidades y preferencias. Sin embargo, hoy en día los consumidores

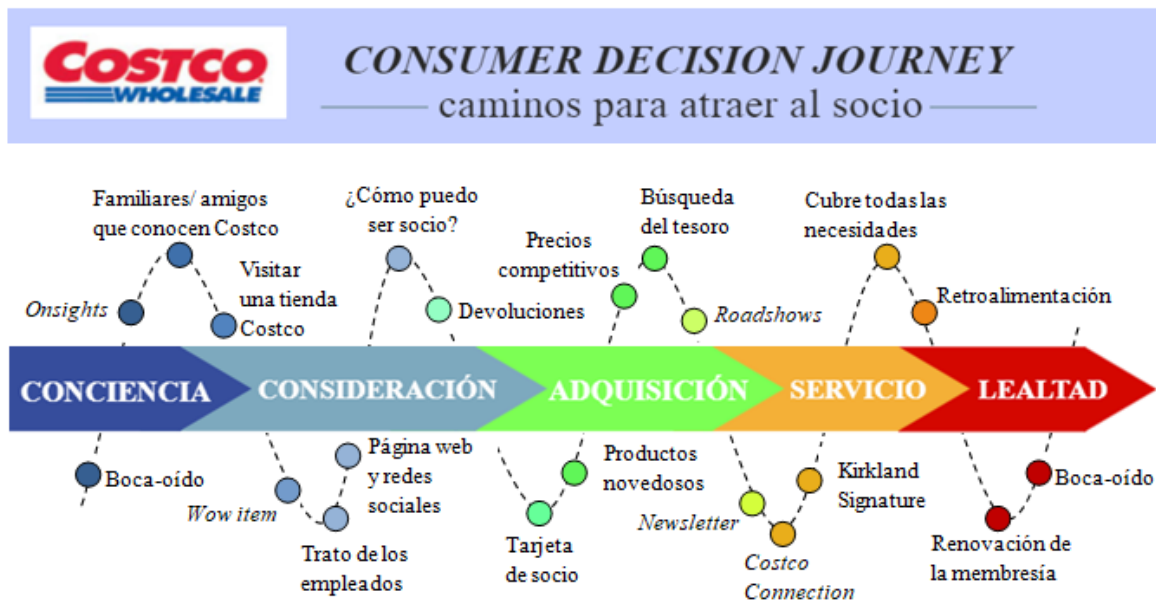
han pasado a moverse fuera del sistema del embudo, por lo que el marketing ha tenido que readaptarse para saber responder a los nuevos caminos que comienzan a abrirse.

El *consumer decision journey* de McKinsey debe tomar un enfoque más sofisticado, en el que aparece un consumidor más exigente y más informado. De esta forma, las empresas dejan de tener una relación tan lineal con los clientes. Las estrategias de promoción y comunicación cambian y al mismo tiempo se ajustan a las nuevas tecnologías del momento, que son uno de los factores más influyentes para los consumidores.

En el caso de la empresa Costco Wholesale, su modelo de negocio y relación con sus socios ha tenido ventaja en este proceso de decisión. En relación con las tecnologías y la forma de comprar de los consumidores, Ignacio Navarrete cuenta que Costco Wholesale sigue sus propias convicciones. “Se toma su tiempo. No porque un competidor esté sacando una parte *e-commerce*, Costco Wholesale va a ir detrás a hacerlo, sino que tiene su *timing*, y siempre se hace así porque detrás hay una estrategia dirigida para llegar a hacerlo en el momento que mejor le convenga a la empresa”.

Costco Wholesale no se guía por patrones que ya han establecido otros *retailers*, ejemplo de ello puede ser utilizar estrategias como el hecho de no colocar carteles en sus pasillos, para que sus socios recorran toda la tienda y conozcan productos nuevos.. Su modelo de negocio es único en nuestro país, y por ello se centran en cuidar y mejorar las necesidades y experiencia de compra de sus socios. Gary Swindells agrega que, por encima de todo, intentan mantener siempre sus valores y el código ético. En conclusión, a la hora de representar cuáles son los diferentes caminos que puede tomar un socio en Costco Wholesale para adquirir un artículo (ver **Cuadro 3**) podemos apreciar que no siguen ninguna teoría aplicada en el pasado ni las tendencias por las que se mueve el mercado de *retail* actual.

Cuadro 3. *Consumer decision journey* aplicado a Costco Wholesale y sus *touchpoints*.



Fuente: *Elaboración propia.*

7. SOCIOS

7.1. Perfil del socio de Costco Wholesale

Aunque Costco Wholesale intenta adaptarse a cualquier perfil de consumidor actual, es cierto que existe un target más destacado dentro de su negocio. Este, como explica Graziella Peraita, suele variar dependiendo de la tienda en la que nos encontremos, ya que entran aspectos diferenciadores, como sus necesidades, la economía, los comportamientos o el estilo de vida, entre otros.

No obstante, si tuvieran que poner cara a su socio más recurrente, tanto Ignacio Navarrete desde España, como Gary Swindells desde Francia, coinciden en un mismo perfil: hombre de unos 35/40 años, casado, con 3 o 4 hijos y un puesto de responsabilidad. Este ejemplo coincide perfectamente con todos los puntos que caracterizan a Costco Wholesale y su modelo de negocio: desde la condición de tener que pagar por entrar, pasando por el *Costco Size* y el tratamiento personalizado a cada socio. Y es que, aunque Costco Wholesale pueda llegar a abarcar socios de cualquier edad y situación personal y/o profesional, es cierto que se dirigen más hacia una unidad familiar, un grupo de amigos o empresas y negocios, ya que es probable que no llegue a ajustarse a las necesidades de una única persona.

Por otro lado, Graziella Peraita aporta otro punto de vista según los datos que va recogiendo y observando de los perfiles de socios que capta a pie de calle: “creo que el perfil es un socio de clase media con un nivel económico menor del que Costco Wholesale se espera. Es decir, se hace socio más fácilmente una persona con menor poder adquisitivo que una que tenga más”. Graziella explica que esto ocurre, sobre todo, “porque a la persona que tiene un nivel económico menor le estás diciendo que puede hacerse socio de un club privado y le das una exclusividad que, probablemente, no encuentre en su zona. Es más sencillo llegar hasta ellos”.

7.2. Relación de la empresa con sus socios

Al preguntar a diferentes perfiles de socios de Costco Wholesale sobre su experiencia en la tienda, todas las valoraciones han sido completamente positivas. Destacan, principalmente, la atención recibida por parte de todos los trabajadores, desde los que se encuentran en la puerta de entrada, los asistentes de cajas o los *managers* que supervisan todas las secciones. La variedad y originalidad en los productos es otro de los aspectos más comentados, que han ido ocupando cada vez más espacio dentro de las cestas de compra habituales en cada uno de sus hogares. Es por ello que al preguntar sobre el pago de la membresía todos los perfiles han contestado que, aunque al principio costaba asimilarlo, realmente han comprobado que compensa por lo que luego encuentras dentro de la tienda y la calidad de los artículos, como ocurre con el aceite de oliva Kirkland, destacado por muchos de ellos.

La *newsletter* junto con las redes sociales de la empresa son los dos canales más empleados por los socios para enterarse de las ofertas y novedades que hay en las tiendas, apuntando que, gracias a las promociones, se animan a comprar productos diferentes o desconocidos para ellos. Además, varios socios han comentado que, gracias a estos medios, les convenció la idea de formar parte de Costco Wholesale, porque veían como compañeros de trabajo o familiares tenían la tarjeta.

Costco Wholesale ha creado una nueva forma de comprar en España, y queda reflejado en una de las respuestas que hace una socia: “al final, he ido adaptando mi compra a los productos de Costco Wholesale, tanto a sus tamaños y formatos como a sus sabores. Es todo muy llamativo y curioso, y por eso el 90% de mi compra es de allí”. Como

resultado, todos los socios afirman que acaban hablando a sus allegados de las novedades de la tienda, y siempre incluyen alguno de sus artículos en reuniones y encuentros públicos.

8. CONCLUSIONES

Costco Wholesale ha conseguido crecer y consolidarse en nuestro país, creando un nuevo modelo de negocio por membresía nunca visto para los pequeños consumidores de a pie. Gracias a ello, muchas empresas que se encuentran asentadas en España se plantean en un futuro establecer esta condición para acceder y comprar en sus tiendas, como explica Graziella Peraita. Es por ello que, cuando los entrevistados tienen que escoger un consejo que darían a futuras empresas con membresía, lo tienen claro:

“Tener claro a quién puedes tener delante. El socio de Costco Wholesale que está confiando en ti porque está pagando una cuota y ha empezado a pagarla sin conocerte”. Devolver esa confianza, concluye Ignacio Navarrete.

Haz que sea una asociación en la que todos salgan ganando, aporta Gary Swindells. “Rodéate de grandes empleados que estén orientados a las personas, que escuchen a tus clientes. Que los respeten a ellos y a sus necesidades. Ten siempre la mente abierta y disponte a adaptarte”.

“El hecho que haya comerciales que pueden asesorarte es fundamental. Antes podías ir a cualquier tienda y preguntar por una persona que te pudiera atender, y desde ese momento siempre que ibas allí preguntabas por esa persona en concreto. Eso ahora se ha perdido en los grandes comercios, y creo que al cliente y a los socios les gusta”, añade Graziella Peraita. “Por mucho que recurras a grandes comercios como Amazon, si tienes a una persona que te va a asesorar directamente es mucho mejor que una máquina”. El cliente final busca ese trato personal.

Gracias a este trabajo, hemos podido abrir las puertas de Costco Wholesale a todos aquellos usuarios, distribuidores y profesionales del marketing que desconocían la presencia del *retailer* americano en nuestro país. No obstante, siempre es bueno dejar abierta la posibilidad a puntos que pueden abordarse en un futuro o limitaciones a las

que ha estado sujeto este estudio, como, por ejemplo, llegar a contar con nuevas aportaciones y opiniones de expertos en publicidad y consumo. También sería favorable conversar con directivos de la empresa en España, para que, del mismo modo que Gary Swindells, ofrecieran su perspectiva sobre el crecimiento de socios españoles.

Para concluir, recordamos la frase del co-fundador Jim Sinegal que se recoge en las primeras páginas del trabajo, y que hemos comprobado que Costco Wholesale defiende y sostiene en sus tiendas:

“Paying your employees well is not only the right thing to do but it makes for good business”.

(“Pagar bien a tus empleados no sólo es lo correcto, sino que es un buen negocio”).

9. FUENTES DE INFORMACIÓN Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Axesor (2020): Perfil Comercial de Empresa: COSTCO WHOLESALE SPAIN SL, en *Axesor.com*. Recuperado de: https://www.axesor.es/Informes-Empresas/7205472/COSTCO_WHOLESALE_SPAIN_SL.html

Costco Connection (diciembre de 2019, enero de 2020): Kirkland Signature. *Costco Connection. Volumen, 4*, p. 79.

Costco Wholesale (2020): “Nuestro Libro de Presentación: Costco, El Club de Precios | Costco Spain”, en *Costco.es*. Recuperado de: <https://www.costco.es/sobre-nosotros/logo-book>

Costco Wholesale: “Sobre nosotros”, en *Costco.es*. Recuperado de: <https://www.costco.es/sobre-nosotros>

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Jørgen Vetvik, O. (2009): “The Consumer Decision Journey”, en *McKinsey & Company*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

Dinero en Imagen (2020): “¿Cómo surgió Costco?”, en *Dineroenimagen.com*. Recuperado de: <https://www.dineroenimagen.com/empresas/como-surgio-costco/113223>

EInforma (2021): “Directorio Nacional de empresas”, en *Economía Digital*. Recuperado de: <https://empresas.economiadigital.es/COSTCO-WHOLESALE-SPAIN-SLU>

EInforma (2021): “Información de Empresas Españolas”, en *eInforma*. Recuperado de: <https://app.einforma.com/>

EInforma (2020): “Informe promocional COSTCO WHOLESALE SPAIN SLU”, en *eInforma*. Recuperado de: <https://app.einforma.com/>

Fintonic (2014): “Así compramos los españoles: ¡Bienvenidos, crossumers!” en *Fintonic*. Recuperado de: <https://www.fintonic.com/blog/asi-compramos-los-espanoles-bienvenidos-crossumers/>

George, Morris & L. Wakefield, Kirk (2018): “Modeling the consumer journey for membership services”, en *Journal of Services Marketing*. Emerald Insight, pp. 113-125.

González, A. (2018): “Diferencia entre cliente y consumidor | Conceptos de cliente y consumidor”, en *Emprende Pyme*. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/diferencia-entre-cliente-y-consumidor.html>

Guía de empresas españolas Universia (2020): “Información de Costco Wholesale Spain Slu”, en *Universia*. Recuperado de: <https://guiaempresas.universia.es/RIVER-STREAM-INVESTMENTS.html>

Infocif (2020): “COSTCO WHOLESALE SPAIN SL, MADRID - Informe comercial, de riesgo, financiero y mercantil”, en *Infocif.es*. Recuperado de: <http://www.infocif.es/ficha-empresa/costco-wholesale-spain-sl>

Kerfant, A. (2015): “10 modelos de negocios por suscripción: ejemplos para inspirarte”, en *Crear mi Empresa*. Recuperado de: <https://crearmiempresa.es/modelo-de-negocio-de-suscripcion.html>

King, C. & Summers, J. (1970): “Overlap of opinion leadership across consumer product categories”, en Mitchell, Cleo y C. Imrie Brian: *Consumer tribes: membership, consumption and building loyalty*. Journal of Marketing Research, pp. 51.

MfgInvest (2018): “Haga crecer su negocio a través de la "Economía de la membresía””, en *MfgInvest.com*. Recuperado de: <https://es.mfginvest.com/expert-robby-kellman-baxter-reveals-how-to-generate-recurring-revenue-and-grow-your-business>

Mitchell, Cleo & C. Imrie Brian (2011): “Consumer tribes: membership, consumption and building loyalty”, en *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Emerald Insight, pp. 39-56.

Muciño, C. (2017): “5 lecciones de liderazgo de Jim Sinegal, cofundador y antiguo CEO de Costco”, en *Quiminet.com*. Recuperado de: <https://www.quiminet.com/articulos/5-lecciones-de-liderazgo-de-jim-sinegal-cofundador-y-antiguo-ceo-de-costco-4158231.htm>

Mundaca, H. (2015): “Plan de Negocios; Costco Wholesale”. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/plan-de-negocios-de-una-empresa-caso-costco-wholesale/>

NeoAttack (2021): “¿Qué es una Membresía y para qué sirve? Neo Wiki”, en *NeoAttack*. Recuperado de: <https://neoattack.com/neowiki/membresia>

Open International (2017): “Modelo de suscripción: la clave del éxito del mercado minorista”, en *Open International*. Recuperado de: <https://www.openintl.com/es/modelo-de-suscripcion/>

Ramírez, V. (2014): “Costco inaugura su primer centro en Europa”, en *Diario de Sevilla*. Recuperado de: https://www.diariodesevilla.es/vivirenvilla/Costco-inaugura-primer-centro-Europa_0_807219901.html

Robertson, T. & Rogers, J. (1972): “Dimensions of opinion leadership”, en Mitchell, Cleo y C. Imrie Brian: *Consumer tribes: membership, consumption and building loyalty*. Journal of Marketing Research, pp. 51.

Ropero, J. (2020): “Costco crece un 20% y reduce sus pérdidas al menor nivel desde que opera en España”, en *Cinco Días*. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/22/companias/1595448360_310988.html

Scipion, F.: “Cómo crear una membresía y conseguir ingresos recurrentes”, en *Lifestyle al Cuadrado*. Recuperado de: <https://www.lifestylealcuadrado.com/como-crear-un-sitio-de-membresia-y-casualmente-llenarlo-de-miembros/>

Shonk, W., Anders, D. & M. Miñiel B. (2016): “Team 1 – Costco Wholesale Corporation Case Analysis”. Recuperado de: [\(PDF\) Team 1 -Costco Wholesale Corporation Case Analysis | Aulia Adhimukti - Academia.edu](#)

Valdés, P. (2019): “Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía”, en *Inboundcycle.com*. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>

10. ANEXOS

Anexo I: Historia y orígenes.....	2
Anexo II: <i>The Costco Wholesale Perspective</i> . 5 Lecciones de James Sinegal.....	4
Anexo III: Palabras y expresiones favoritas de Costco Wholesale.....	6
Anexo IV: Entrevistas	
i. Ignacio Navarrete Gómez.....	8
ii. Gary Swindells.....	19
iii. Graziella Peraita Suárez.....	25
Anexo V: Galería de imágenes.....	35

Anexo I: Historia y orígenes

Los inicios de Costco Wholesale comienzan en San Diego, California, el 12 de julio de 1976, cuando el gran empresario Sol Price fundó Price Club. Este negocio fue innovador en su momento, y se consideró a Price como un pionero del modelo minorista de venta al detalle, más conocido como *warehouse store retail model*. Una década antes, Price ya había destacado en campo de la venta minorista tras haber desarrollado FedMart, una cadena de grandes almacenes de descuentos. Con Price Club, un nuevo concepto de tienda alejada de lo que era FedMart, el empresario quería cumplir el objetivo de aprovechar las deficiencias operativas y de compras que existían en el mercado de la época para mantener unos costes bajos, y transmitir ese ahorro a los socios. Como podemos observar, este objetivo sigue siendo fundamental para la empresa en la actualidad.

La primera tienda Price Club se estableció en un hangar de aviones en la estación de Morena Boulevard, en San Diego. En un primer momento, comenzó distribuyendo a negocios pequeños cercanos a sus proximidades, que podían adquirir productos de todo tipo; desde cigarrillos, caramelos, cosméticos, automóviles o pequeños y grandes electrodomésticos. Tiempo más tarde, empezó a mejorar su surtido y sus estrategias de segmentación, y encontró un nicho de mercado en los particulares. Fue con esta decisión cuando despegó su verdadera carrera expansiva dentro de los clubes de compra.

Es en 1983 cuando uno de los principales comerciantes de la primera tienda desarrollada por Price, FedMart, y posterior vicepresidente ejecutivo de mercancías, distribución y marketing, James Sinegal, se une junto al empresario Jeff Brotman para fundar Costco Wholesale. Así, el 15 de septiembre abren su primer almacén en Seattle, Washington. Juntos formaron un equipo directivo que fue considerado por muchos como el más innovador y con mayor talento del sector comercial de la venta minorista.

Tanto Price Club como Costco Wholesale crecieron notablemente durante los siguientes años, destacando los beneficios de 3.000 millones de dólares que consiguió Costco Wholesale en menos de 6 años. En 1993, ya consolidados como dos mega *retailers*, deciden fusionarse para formar un equipo que lograra alcanzar notoriedad a nivel mundial. De esta forma, comenzaría la andadura de Price Costco, el nuevo nombre de la

compañía, con más de 200 localizaciones dentro y fuera de EE.UU. y Canadá, y generando beneficios de 16.000 millones de dólares al año. En 1997, la empresa tendría su última reconversión hasta el momento, denominándose Costco Wholesale tal y como hoy lo conocemos.

A pesar de lo mucho que ha crecido y evolucionado Costco Wholesale a lo largo de las décadas (ver **Figura 2**), la empresa sigue manteniendo el espíritu emprendedor, un estilo de comunicación abierto para fomentar el trabajo en equipo, la cultura y dedicación que siempre ha caracterizado su éxito. Desde Sinegal y Brotman, todos los ejecutivos viajan durante gran parte del año visitando almacenes Costco alrededor del mundo, inaugurando nuevas tiendas y comprobando que todo funcione correctamente. Desde el año 2012, Craig Jelinek es el actual presidente y CEO de Costco Wholesale, mientras que Richard A. Galanti desempeña el puesto de Director de Finanzas (CFO).

Figura 2. Eje cronológico de la evolución y creación de Costco Wholesale.



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Costco Wholesale.

Anexo II: *The Costco Wholesale Perspective*. 5 Lecciones de James Sinegal

James Sinegal se ha convertido en uno de los empresarios más icónicos del sector de los supermercados y clubs de precios. El co-fundador y antiguo CEO de Costco Wholesale es reconocido a nivel mundial como uno de los ejecutivos que ha revolucionado la forma de dirigir un *retailer*, gracias a su política de buen tratamiento a los empleados para generar un mejor rendimiento y ámbito de trabajo (Muciño, 2017).

Durante el tiempo que Sinegal estuvo como presidente, Costco Wholesale se llegó a convertir en el almacén minorista más importante de Estados Unidos, con más de 400 tiendas y ventas al año de 90 mil millones de dólares (Muciño, 2017). En 2017, el ranking que realiza la revista Forbes, situó a Costco Wholesale como la “*Mejor Empleadora de Estados Unidos*”. Este éxito, como apunta Muciño (2017), se debe en gran parte a su “benevolente estilo de manejar la compañía, bajo el lema de que si tratas bien a los empleados, ellos a cambio tratarán, servirán y atenderán bien a los clientes, generando un sentimiento de confianza”.

Dentro del programa interno de formación para empleados actual y tras el retiro de Sinegal en 2012, Costco Wholesale sigue manteniendo vigente los valores que estableció, así como las prestaciones y beneficios hacia sus trabajadores, que son superiores a las que hacen otros competidores del sector. Esta es una de las razones por las que Costco Wholesale tiene una de las tasas de rotación más bajas del comercio minorista (Muciño, 2017). Estas son las cinco lecciones sobre liderazgo desarrolló James Sinegal, y que pueden aplicarse a cualquier negocio o empresa (Muciño, 2017):

1. Utilizar tus productos. James Sinegal sigue utilizando las camisetas y productos que se venden en Costco Wholesale. Expresar con orgullo los productos que se producen o se venden en la empresa genera una reacción positiva en los empleados y clientes.
2. Ser accesible. Tener las “puertas abiertas” de la oficina o utilizar espacios comunes para demostrar que no hay barreras entre los jefes y los empleados. Todos son iguales.
3. Tratar bien a los empleados y proveedores. De esta forma, ellos serán fieles a la empresa.

4. Mantener una actitud humilde. Sinegal siempre ha demostrado comportarse igual que cuando comenzó trabajando en FedMart. Ser directo, honesto y tener los pies en la tierra en cualquier ocasión.
5. Escuchar siempre a los demás. Al ex CEO de Costco Wholesale le gustaba visitar todas las tiendas alrededor del mundo para poder hablar con los empleados y socios, con el objetivo de continuar aprendiendo de ellos y entender cómo mejorar su trabajo y experiencia de compra.

“When you hire good people, and you provide good jobs and good wages and a career, good things are going to happen”. (“Si contratas a gente buena, les provees un buen trabajo, un buen sueldo y una carrera, buenas cosas van a suceder”). James Sinegal.

Anexo III: Palabras y expresiones favoritas de Costco Wholesale

Cada vez que un cliente se hace socio de Costco Wholesale, comienza una nueva experiencia de compra y pasa a formar parte de la empresa. El nuevo socio podrá beneficiarse de las ventajas que pone a su disposición Costco Wholesale, y comenzará a familiarizarse con la terminología propia que utiliza el *retailer*. Algunas de las expresiones ya las hemos podido ir conociendo, pero aquí se añaden otras de las más comunes:

- **Costco Size:** es el tamaño Costco. La mayor parte de los productos que se encuentran en la tienda tienen este formato y volumen, que suele ser mayor al que el socio está acostumbrado a adquirir en otros hipermercados.
- La **búsqueda del tesoro o *treasure hunt***: desde la empresa lo definen como un “juego secreto” que comparten con sus socios (Costco, El Club de Precios, 2020). Consiste en la compra de un producto de gran calidad que tiene aplicado un descuento y que, normalmente, el socio no tiene previsto comprar hasta que no lo ve, pero que por su gran atractivo y las buenas condiciones de precio se lo acaba llevando. Estos artículos suelen variar con bastante frecuencia, por lo que desde Costco Wholesale recomiendan comprarlo antes de que se agote.
- **Wow Item:** artículos que suelen estar en las aperturas de las nuevas tiendas Costco Wholesale y, ya sea por su atractivo u originalidad, el socio se queda mirándolos. Este término procede de la emoción “*Wow!*” al ver un producto con estas características.
- **Top Item:** son los productos con mayor demanda y venta de Costco Wholesale. Estos se suelen traer de forma anual a la tienda, y por su gran popularidad y volumen de ventas, cada año se aumenta su producción y distribución. Ignacio Navarrete pone un ejemplo: “Tenemos las mantas *Sherpa*. Cada vez se traen más, de hecho, el año pasado se trajeron de 15 a 20 contenedores y se vendieron todas. Lo mismo pasa con el roscón de reyes, se va incrementando porque a la gente le gusta y el precio es muy bueno”.
- **’97 y *:** todos los productos cuyo precio acabe en 97 tienen un descuento aplicado, mientras que todos los artículos que tengan un signo de asterisco en la etiqueta del precio significa que pronto se retirarán.

- **Buyer:** son los compradores de la empresa. Cada uno puede llevar varias categorías de productos dentro de un departamento.
- **Fence:** es el nombre del área que se encuentra a la izquierda en la entrada de las tiendas. Ahí se suelen colocar todos los artículos de temporada y las novedades (*seasonal*), o todos los artículos de alguna temática concreta (Costco, El Club de Precios, 2020). Es la zona donde se encuentran los productos que los socios suelen comprar por impulso.
- **Hardware:** departamento que se coloca en la tienda con todos los artículos que no tienen una definición clara.
- **Cabecera:** zona de mayor visibilidad de los productos que se encuentra al principio y al final de cada pasillo de la tienda. Ahí se pueden encontrar las mejores ofertas y artículos con mayor demanda (Costco, El Club de Precios, 2020).
- **Hardline:** una de las primeras secciones al entrar en Costco Wholesale. Es el departamento dedicado a productos de papelería, automóviles, electrónica y deportes, entre otros.
- **Haba:** lugar donde se localiza el departamento de salud y belleza.
- **Deli:** sección de comida preparada que se encuentra dentro de la propia tienda. Ahí, los socios pueden comprar pollo asado, ensaladas gourmet o el famoso brownie de Kirkland, entre otros productos.
- **Front End:** nombre con el que se denomina a la línea de cajas, que es la parte final de la tienda.
- **Food Court:** zona donde se encuentra el restaurante de comida rápida al pasar la línea de cajas. Todos los socios pueden pedir para tomar o para llevar pizza, perritos calientes, *chicken bakes* e incluso helados.

Anexo IV: Entrevistas

i. Ignacio Navarrete Gómez

(Entrevista realizada en persona el viernes 19 de febrero de 2021).

Ignacio Navarrete Gómez es supervisor *Front End* en Costco Wholesale Las Rozas. Tras haberse formado en el campo del marketing, comienza a trabajar en Costco Wholesale Getafe en el año 2017, sin tener ninguna experiencia dentro del sector del *retail*, ya que anteriormente había trabajado como ejecutivo de cuentas en una agencia de publicidad. Desde entonces, Ignacio ha pasado por diferentes puestos dentro de la empresa que le han hecho crecer profesionalmente, adquirir madurez y compromiso y ampliar sus horizontes. Su entusiasmo, seguridad y energía por dar lo mejor de sí mismo cada día fluyen a lo largo de la conversación.

¿Cuáles son tus principales cometidos durante la jornada de trabajo?

Cubrir las tareas que estén por hacer en la tienda y que sean requeridas, dar atención a los socios, dar velocidad y el mejor servicio en cuanto a la línea de caja, ya que es importante que sea fluido, y recurrir incidencias que pueda haber, así como solventar problemas que pueda haber con algún socio, ya sean malas experiencias como cobros erróneos. También damos soporte a otros departamentos como el *Food Court*, óptica, audio, neumáticos y marketing, todo lo relacionado con el tema de cobros a través de las líneas de caja, que son la parte final de la tienda, de ahí que se llame *Front End*.

¿Fue complicado adaptarte al modelo de negocio de Costco Wholesale?

Es cierto que lo primero que te choca es que tengas que pagar por entrar, pero según vas conociendo la empresa y la manera de trabajar, lo que se ofrece y la atención al socio y lo que el socio en sí significa para Costco, entiendes perfectamente todo el negocio.

Otro aspecto que también me costó adaptarme es que, para lo grande que es la empresa, la forma en la que se trabaja es muy manual. Se invierte poco en sistemas y programas automáticos que ayuden a llevar mejor trabajos como el control del *stock*. Es verdad que la empresa es muy procedimental en todos sus ámbitos, y eso te ayuda mucho porque sabes cómo tienes que actuar en cada momento.

¿Has pasado por otros puestos dentro de la empresa?

Sí. Empecé en el departamento de compras como *Inventory Control Specialist* (ICS) y ahí estuve primero en el departamento de pequeño electrodomésticos y hogar, más tarde di soporte al dpto. de neumáticos, gasolinera y *hardware* (todo lo que se pone en la tienda que no tiene una definición como tal), y terminé estando en compras en el departamento de *seasonal* (jardín, deportes y todo lo de temporada).

En esta etapa me dedicaba al control de inventario, realizando pedidos para que siempre hubiera surtido en la tienda. Ahí tenía mucho contacto con proveedores y tiendas, además de reportar los problemas que surgieran. En el dpto. de *seasonal* aprendí mucho, ya que se trabaja mucho en inglés, debido a que su distribución se hace desde EE.UU., China y Reino Unido. Se compra a nivel internacional y se distribuye desde Reino Unido, además de hablar con Francia, con la que se gestiona todo el *stock* junto con España.

¿Cómo te organizas a la hora coordinar a un grupo de personas? ¿Utilizas alguna estrategia?

Tenemos todos los días un *planning*, donde aparece toda la gente que va a entrar a trabajar en cada turno según su horario (5,6 u 8 horas). Este trabajo lo realizan los *Manager* del dpto., quienes gestionan cada día según las ventas que se prevén. Por ejemplo, de lunes a jueves hay menos ventas que los viernes, sábados y domingos, por lo tanto hay menos gente y hay más plantilla disponible los v,s,d. También depende del turno de mañana o de tarde, y a partir de ahí se gestiona que haya cierto número de cajas abiertas y las tareas que se tienen que cubrir estén adjudicadas. A partir de ahí, ya es el funcionamiento de cada día.

En tu puesto, al estar en tienda, tienes contacto directo con los socios. ¿Cómo es la comunicación con ellos?

Es una de las partes que más me gusta del trabajo, porque conoces a mucha gente, muy diversa. Conoces sus gustos, lo que más buscan y puedes llegar a diferenciar el tipo de consumidores que son, según los artículos que lleven en el carro, juego mucho a eso. Te enriquece mucho, por el hecho de que hay gente que es más amable, otra que menos,

pero esto te permite sacar tus herramientas y poder desarrollarte, hasta el punto en el que por muy enfadado que esté el socio, termine con una sonrisa y dándote las gracias.

¿Cuáles son los retos u obstáculos de tu puesto de trabajo?

En este primer año en Las Rozas no tenemos un histórico con el que sepamos cómo va la tienda. Es decir, hay días en los que por cualquier cuestión viene mucha gente, y no estás preparado porque no se espera que un martes por la mañana venga tanta afluencia de gente, por lo que tienes que utilizar al personal que en ese momento tienes de la mejor forma posible.

Otro de los retos es sacar lo mejor de cada trabajador, ya que es un equipo prácticamente nuevo, porque sí que es cierto que ha venido gente de Costco Wholesale Getafe, pero la mayoría son nuevos con la apertura. Esta gente no tiene todavía la agilidad que los que vienen de Getafe, entonces tienes que estar pendiente ya que Costco Wholesale es bastante procedimental: se basa, como buena empresa americana, en procedimientos que tienes que seguir, que se cumplan y que posteriormente en las auditorías internas y externas que tenemos salgan bien. Esto te ayuda mucho a tener una estabilidad y a saber cómo trabajar, eso es uno de los retos, dirigir y comunicar al equipo su importancia.

¿Cuáles crees que han sido las ventajas o puntos positivos que ha encontrado Costco Wholesale al incorporarse al mercado español? ¿Y las desventajas o *hándicaps*?

Desde 2013/2014, que fue cuando empezó Costco Wholesale, ha pasado bastante. El mercado ha cambiado notablemente, y nuestra manera de comprar con la llegada del comercio online y la Covid-19 mucho más.

Costco Wholesale dando un negocio muy diferente a todo lo que existía en España. Siempre cuando le intentas enseñar a alguien o hablar sobre Costco Wholesale de primeras tiras de lo típico, que es: “somos una empresa de retail, tipo Makro o Carrefour, por el hecho de ser una mezcla ya que en Makro tienes que pagar para entrar, y Carrefour un hipermercado, pero no tiene nada que ver con ninguna de las dos, puesto que está destinado a particulares y a empresas, y no se distingue entre ellas dentro de la tienda, sino que ambos se llevan las mismas ventajas por ser socios”. Es una de las

primeras misiones de Costco Wholesale, que ya que el socio paga una cuota anual, se le ofrezca siempre un producto de primera calidad, tenga un buen servicio y a un precio competitivo, sino el mejor que pueda encontrar por unidad. Y artículos diferentes, sobre todo.

En cuanto a los *hándicaps*, el tema de no ser conocidos suele costar a la gente de primeras, es decir, el pedirles dinero antes de entrar. Sin embargo, Costco Wholesale lo solventa con su política de devoluciones, en la que el primer año puedes hacerte socio y devolver la membresía en el momento que quieras antes de cumplir ese año, reembolsándote íntegramente la cantidad, por lo tanto compres o no compres, si no estás satisfecho, no te gusta o no es lo que esperabas se te devuelve el dinero. Creo que es un hándicap que se salva bastante bien porque no hay nada parecido, es una política muy americana “si no estás satisfecho, te lo devolvemos”.

¿Cómo ha sido la recepción del público con la llegada de Costco Wholesale? ¿Ha cambiado mucho su entrada dependiendo del lugar, es decir, fue mejor en Sevilla que en Getafe o Las Rozas?

En Sevilla, que fue la primera tienda que se abrió en 2014 costó, porque era un concepto muy diferente y el mercado allí es muy diferente, ya que la gente está más acostumbrada a comprar en mercados locales. Poco a poco fue remontando, ya que la manera que tiene de comunicar Costco Wholesale es el boca-oído, entonces eso le ayudó, y ahora mismo en Sevilla es muy conocido, sobre todo en la temporada de Feria o en el Rocío se va mucho a comprar ya que sale muy bien de precio y las cantidades son muy acordes a este tipo de celebraciones. También las familias son más numerosas, entonces les sale más económico.

En Getafe fue algo más fácil al estar Costco Wholesale implantado en España y no ser la primera tienda. La suerte de Getafe es la población que hay alrededor, que no para de crecer y es muy amplia. Incluso ha llegado a abarcar a gente de otras provincias como Segovia, Ávila o Guadalajara. Ahora con Las Rozas es cierto que se nota que la gente lo conoce mucho más, tienen conocidos o familiares que son socios y que se animan a ir e incluso a ser socios. La zona de Las Rozas en concreto coincide que muchos de los hijos de posibles socios o futuros socios han vivido en EE.UU., y de ahí lo conocen más.

¿Ha tomado Costco Wholesale otros mercados o empresas como referencia en su incursión en España?

Costco is different. A nivel internacional, Costco Wholesale es un monstruo. Es el número 2 a nivel mundial (3 si contamos a Amazon dentro del *retail*), teniendo menos tiendas que su primer competidor, pero ofrece mayor calidad. Creo que no ha cogido ningún referente, ya que Costco Wholesale como tal es un modelo a seguir, y muchos hipermercados han tomado nota de ciertos puntos.

¿Cuáles son las principales diferencias que encuentras en Costco Wholesale frente a otro mercado o comercio de España?

Destacaría sobre todo la atención al socio. Al final, Costco Wholesale es sus socios, es a lo que más se enfoca y lo prioritario. No se puede comparar con el Corte Inglés, que también ofrece muy buena atención a los socios. En Costco Wholesale es lo que más se valora, de hecho, cuando prueban la calidad de nuestros productos lo comentan, que no es una calidad estándar. De la misma forma que cuando no han tenido una experiencia acorde a lo que esperaba también te lo dicen y se corrige.

Otra cosa diferente son los productos que hay. Hay cosas que solo vas a poder encontrar en Costco Wholesale, y respecto a otros hipermercados el cómo se cuida a los proveedores y a los empleados.

¿Cuáles son los valores que quiere transmitir Costco Wholesale a sus socios?

Primero de todo, la legalidad. Es uno de los aspectos más importantes que valora Costco Wholesale, y de hecho tenemos el mayor ejemplo en Las Rozas. La tienda de Las Rozas iba a ser la primera en abrirse en España, pero por las licencias no pudo ser. Sevilla fue el plan B, y hasta que no se tuvo el permiso del ayuntamiento en Las Rozas no se construyó. Esto quiere decir que, pese a haber hecho un estudio y querido enfocarse en Madrid, no se ha hecho. Pasa lo mismo con la gasolinera, hasta que no se ha tenido el permiso no se ha empezado a construir.

Otro de los valores que defiende Costco Wholesale son sus proveedores. Esto se transmite muchas veces al socio, ya que de cada categoría de artículo únicamente se trabaja una marca. Con esto, los proveedores saben que si venden unas galletas de

chocolate, Costco Wholesale solo va a vender las suyas, sin ningún competidor. Esto se cuida mucho. También, como ya había hablado antes, la atención al socio. Que el socio viva una experiencia desde que entra hasta que sale por la puerta.

¿Cuáles son las estrategias que empleáis a la hora de captar a un nuevo socio?

La principal viene a través del dpto. de socios, de los comerciales. Hay diferentes formas, ahora con la Covid-19 está más complicado, pero antes se hacían *onsights*, en lo que se iba a empresas de todo tipo, desde la Guardia Civil o el Ejército, a empresas industriales, colegios, farmacias o talleres. Allí se organizaban pequeños desayunos o meriendas con cierto número de empleados a los que se les explicaba in situ lo que es Costco Wholesale y a lo que nos dedicamos. También les enseñábamos algunos artículos y los probaban, y mucha gente se hacía socia de esa manera. Esta es una forma de tener un “topo”, es decir, tener a alguien conocido que cuando tenga la experiencia Costco Wholesale seguramente hablará con sus compañeros de ello y seguramente estos se acaben haciendo socios. Es el boca-oído: déjanos entrar y a partir de ahí va funcionando todo. La rueda se va haciendo más grande.

Siempre nos han dicho, y los que trabajamos en Costco Wholesale lo intentamos, que cuando tengamos una reunión de amigos o familiares llevar algo de Costco Wholesale, porque la gente siempre pregunta de dónde es. Ahí es cuando entra la curiosidad, y empiezas a hablarles de ello. Los propios empleados somos los mejores comerciales, porque a través de ahí vas abriendo el camino a la gente, incluso a tu propia familia.

Cuéntame las principales dudas de los socios al entrar por primera vez y conocer Costco Wholesale.

La primera duda de todas es siempre por dónde tienen que entrar. Hay dos puertas: una donde te piden la tarjeta de socio, que es la entrada a la tienda, y otra por donde se revisa el ticket de compra y se sale. Siempre se sorprenden mucho que les pidas la tarjeta, que es nominativa y lleva la foto del socio, es lo que más les llama la atención.

Creo que en las primeras experiencias en Costco Wholesale la gente se gasta mucho dinero por los artículos tan diferentes que hay y los buenos precios. Las mayores dudas son cuando llevan ya un tiempo y les cambias un artículo que están acostumbrados a consumir, y ya sea por tema de proveedor o no venta, ese artículo se retira. Costco

Wholesale lo que tiene es que rota mucho los artículos, y los socios dudan mucho por qué se hace. Esto de alguna forma obliga al socio a innovar y a cambiar de artículo, y normalmente les suele gustar por la calidad que tienen.

¿Cuál es el perfil de socio más recurrente?

Depende de la tienda, pero tanto de negocio como de particulares sería Antonio, de una edad entre los 35/40 años y 3 hijos, con un puesto de responsabilidad. Este sería el target más repetido, poniendo un ejemplo muy directo. Pero es verdad que hay de todo, tenemos socios de 18 años hasta gente más mayor. Es diferente en Getafe que en Las Rozas, pero sería un cabeza de familia de unos 35-45 años y una media de 3/4 hijos.

¿Consideras que Costco Wholesale puede adaptarse a las necesidades de cualquier perfil de consumidor o está enfocado en algunos en particular?

Esto es algo muy bueno que tiene Costco Wholesale, que no todo se vende a gran volumen. Son artículos más grandes que lo que puedes vender en otros hipermercados, pero lo que hacen muchos socios es repartirlo con otros. Sí que hay artículos que se venden de uno en uno, como son los de textil, la comida preparada como los pollos o las pizzas. No todo es pack grande o *Costco Size*.

¿Cuáles son los *touchpoints* más característicos o los que más destacarías que utiliza Costco Wholesale para interactuar y relacionarse con los socios?

En EE.UU. me comentaron varias veces que allí cuando la gente se cambia de casa, una de las primeras cosas que miran, a parte de su casa y ubicación, es dónde tienen el Costco Wholesale más cercano, porque al final es parte de tu familia. Intentamos que los productos que utilizas en tu hogar sean los nuestros. La cercanía con la que Costco Wholesale trata a sus socios, llamándoles por su nombre gracias a la tarjeta.

Desde la entrada se cuida a los socios. Ahora con la Covid-19 se limpian y desinfectan todos los carros. Ves a la persona que lo está haciendo para ti, para que estés más a salvo cuando entras. También el respeto con el que los empleados hablamos a los socios, ya sea si necesitan cargar algo. En línea de caja, intentamos que siempre que un socio está esperando y está cargando algo pesado en las manos intentamos que lo deje en la caja para que no esté esperando tan cargado, o si vemos una persona mayor le

ayudamos a meter las cosas en el coche, si están buscando un artículo les ayudamos a localizarlo.

¿Cuál es la recepción del público frente a los nuevos productos que introduce Costco Wholesale en cada temporada?

Es bastante buena. Hay artículos que directamente se sabe que van a funcionar, porque en otros Costco Wholesale del mundo ya se ha hecho la prueba, y se introducen directamente en España, son los *top ítem*. Hay casos, por supuesto, en los que el producto no se vende lo que se esperaba y no se vuelve a traer, pero normalmente los productos que se traen nuevos y los que se prueban como son muy novedosos, y sobre todo la zona de los artículos de temporada rotan mucho.

Costco Wholesale lo hace muy bien, ya que nuestro cometido es tener el producto adecuado en el momento adecuado, para el socio adecuado. No nos guiamos por la temporada, es decir, ahora es navidad, tenemos que tener lo de navidad, sino que vamos muy adelantados. Eso es lo que creo que más puede chocar a la gente, que a finales de agosto ya esté todo lo de navidad puesto, es creo que lo que más me chocó a mí también al principio. Es una manera de distribución *First In, First Out* para que en el momento en el que realmente llega la navidad (25/26 de diciembre) todo el *stock* esté fuera y se haya vendido para meter lo siguiente, que sería la entre-temporada de *fitness*.

¿Resulta complicada la introducción de nuevos productos internacionales en nuestro país?

No, porque son artículos de muy buena calidad, artículos que la gente no ve en otros establecimientos, el precio es muy bueno porque se hace compra a nivel Costco Wholesale internacional, por lo tanto comprar a cantidad significa poder reducir el coste del artículo y poder venderlo a un precio mejor. Un ejemplo es nuestra marca Kirkland, o *KS* como nosotros la llamamos. Todo artículo Kirkland se vende a nivel internacional. Siempre se ha tenido durante una temporada un artículo en venta y cuando se ha visto que se vende bien, se pasa a nuestra marca. Para ello, hablamos con el proveedor y se pasa a esa marca para hacerlo mucho más global y ayudar al proveedor.

Es cierto que Costco Wholesale tiene mucho producto americano, y dentro de cada país se gestiona dependiendo del tipo de público que tenga. Un ejemplo es la salsa barbacoa.

En España, tenemos hasta el grado medio, y cuando muchos americanos vienen aquí a Costco Wholesale lo primero que te preguntan es si tenemos la salsa barbacoa más picante, cosa que en España no se vende porque no estamos acostumbrados a ese sabor, de hecho se probó y no tiene cabida, porque estamos acostumbrados a un tipo de picor. Por eso en cada país puedes encontrar ciertos artículos que en otros no.

¿Cuáles son las estrategias que empleáis a la hora de favorecer la compra de los productos con menor demanda?

Se me ocurren los productos voluminosos, como las casetas de jardín que tenemos ahora mismo y que desmontadas pueden pesar 200 kilos. Hace un tiempo, se hacía a través de un transportista, donde el socio lo pagaba y lo dejaba en la tienda durante un máximo de 2 días y nosotros le facilitábamos o bien un transportista para tener su contacto y que lo gestionara por ahí, o si quisiera por su cuenta de forma externa también lo pudiera hacer.

¿Hacéis hincapié en la promoción de algún tipo de producto en específico?

Continuamente hacemos demos y descuentos o promociones. Demos de productos consumibles, del tipo alimentación y cosméticos, y descuentos siempre hay en tienda, desde fruta, electrodomésticos, televisiones, textil... en cualquier categoría de productos siempre hay algún descuento, por eso es el tema de que la gente venga a la tienda. Nosotros le llamamos “la búsqueda del tesoro”, es decir, ese artículo que cuando llegas a la tienda vienes sin la intención de comprar pero debido al precio y al atractivo terminas comprándolo.

¿Cuáles son los principales canales de publicidad que utilizáis para dar a conocer Costco Wholesale?

Por correo electrónico, su periodicidad depende del producto y la temática. Así, pueden ver desde su correo o en la pantalla del móvil los folletos con los artículos, no solamente los que tengas descuentos, sino también referentes a un tema, como puede ser la vuelta al cole, los de temporada, así como para eventos como *Halloween*, Acción de Gracias o Navidad, por ejemplo.

También se incluyen artículos que queremos que salgan más a la venta y que son menos conocidos, así los damos más a conocer y la gente los puede ver, luego la gente viene preguntándote por ellos. Hace poco hemos tenido una torre de bombones que la gente no lo conocía porque era un producto nuevo, y a través de un folleto se han terminado vendiendo todos. La gente te preguntaba dónde estaban porque lo querían.

¿Qué diferencias existen entre la forma de trabajar en el dpto. de marketing de Costco Wholesale en España frente a EE. UU? ¿Se siguen las mismas estrategias para atraer al socio?

Son iguales. Trabajamos a nivel internacional de la misma manera. De hecho, se trabaja así para que si tú te trasladas a otro país puedas trabajar en tu mismo puesto con tus mismas funciones pero en otro país, porque la empresa funciona así. Es lo que he hablado anteriormente de los procedimientos, se siguen en todos los Costco Wholesale del mundo, y se audita a nivel EE.UU., porque los estándares son iguales para todos.

Da la sensación que Costco Wholesale no emplea demasiados recursos para su promoción y/o comunicación con los consumidores, ¿es realmente así? ¿Consideras que Costco Wholesale no necesita promocionarse?

Todo eso supone gastos, gastos que harían que se incrementara el producto. Al final los márgenes que tenemos no son muy altos porque les damos a los socios los mejores precios. Si tuviéramos inversión en publicidad, tendríamos una cuenta de gastos más crecida y no podríamos mantener el margen al mismo nivel que ahora y ofrecer estos precios tan competitivos. Esta es una de las razones por las que Costco Wholesale no hace publicidad en la calle. Sí se hace publicidad online a través de la página de Facebook y la cuenta de Instagram pero eso no nos supone un gasto.

Luego entraría de nuevo el boca-oído. Por eso es tan importante la buena experiencia de los socios, porque si un socio está contento va a hablar de ti para lo bueno, al igual que si está descontento también va a hablar de ti. Por lo que siempre tienes que intentar que estén lo más contentos posibles.

¿Podrías dar algunas recomendaciones o consejos para conectar con el consumidor?

Tener claro a quién puedes tener delante. Es decir, el socio de Costco Wholesale que está confiando en ti porque está pagando una cuota y ha empezado a pagarla sin conocerte. Deposita cierta confianza y tienes que devolvérsela.

ii. Gary Swindells

(Entrevista realizada en inglés, por teléfono y correo electrónico entre el 21 de marzo y el 7 de abril de 2021).

Gary Swindells es el presidente de Costco Wholesale Francia desde el año 2012. Sin embargo, su trayectoria profesional dentro de la empresa comienza en 1993, siendo director de almacén en la región este de Gatineau (Canadá), y más tarde vicepresidente de operaciones en Quebec y las provincias atlánticas de Canadá. Él mismo asegura que cada día aprende algo nuevo, e intenta transmitírselo a todos sus trabajadores para ofrecer la mejor experiencia de compra a sus socios.

¿Cuáles son tus principales cometidos durante la jornada de trabajo?

Llevo a cabo muchas tareas a lo largo del día, destacaría la supervisión de nuestras operaciones, revisión del mercado y la competencia, promoción de Costco Wholesale para futuras aperturas en Francia, reuniones con los proveedores... También enseño a nuestra plantilla nuestros valores y código ético, algo que considero muy importante.

¿Fue complicado adaptarte al modelo de negocio de Costco Wholesale?

Fue difícil, porque todo el mundo intentaba identificar quiénes éramos comparándonos con las empresas existentes en nuestro país, mientras que nosotros no teníamos comparables reales. Además, el hecho de ser un club de socios en el que hay que pagar para comprar supuso un reto, ya que en Europa hay muchas oportunidades de compra para la gente sin tener que pagar por entrar.

¿Has pasado por otros puestos dentro de la empresa?

Sí, fui *Warehouse Manager* (Director de almacén), responsable de compras y operaciones en alimentos frescos y negocios auxiliares (patio de comidas, farmacia, audífonos, óptica, gas y centro de neumáticos). Después fui vicepresidente de operaciones, supervisando nuestros almacenes en la provincia de Quebec (Canadá) y las provincias atlánticas.

¿Cómo te organizas a la hora de coordinar a un grupo de personas? ¿Utilizas alguna estrategia?

Cuando se trabaja en grupo, es muy fácil desviarse y añadir horas que no son productivas a las reuniones. Trabajo con un orden del día muy detallado que envío a todos los trabajadores una semana antes de la reunión. Este *planning* contiene los temas que debemos tratar, los objetivos, los plazos propuestos y los responsables de realizar cada tarea. Lo envío con una semana de antelación para que el equipo se prepare, pero también para que añada los temas importantes que quiera tratar.

En tu puesto, al estar en tienda, tienes contacto directo con los socios. ¿Cómo es esa comunicación con ellos?

La comunicación que se crea es muy buena, pero siempre se puede mejorar. Nuestro personal hace un gran trabajo de intercambio con nuestros afiliados para entender mejor sus necesidades, pero también para darles un mejor servicio.

¿Has trabajado en otras empresas de *retail*?

Sí, en una pequeña empresa de telas y decoración para el hogar en la que ocupé muchos puestos: desde gerente de tienda hasta gerente de operaciones.

Antes de llegar a Francia, ¿cuáles eran las expectativas de Costco Wholesale acerca del público francés? ¿Cómo han cambiado desde entonces?

Sabíamos que poníamos en marcha un concepto que agradaría a los clientes franceses. Ofrecemos productos de alta calidad y a un gran precio en un país donde nacieron las grandes marcas de lujo. También sabíamos que, aunque los consumidores franceses estaban bien atendidos con los conceptos existentes, teníamos que proponer algo diferente. Era muy importante aprovechar el hecho de que Francia ofrece oportunidades increíbles para abastecerse de productos procedentes de proveedores locales. Proveedores que también nos atienden en las tiendas Costco Wholesale de todo el mundo.

Nuestros socios continúan teniendo grandes expectativas, eso es algo que no ha cambiado, y nuestro trabajo es mantener su satisfacción proponiendo nuevos productos, nuevas ideas y manteniendo los estándares altos.

¿Cuáles son las ventajas o puntos positivos que ha encontrado Costco Wholesale al incorporarse al mercado francés? ¿Y las desventajas o *hándicaps*?

La mayor ventaja ha sido el abastecimiento de productos locales en gran cantidad. Si puedo decir que algo fue negativo es lo mucho que se tarda en conseguir todas las autorizaciones comerciales adecuadas para abrir un almacén.

¿Cómo ha sido la recepción del público con la llegada de Costco Wholesale?

Muy bien, actualmente tenemos 160 mil titulares de tarjetas. Aprecian el sabor internacional y el hecho de encontrar marcas increíbles, de alta calidad y a precios estupendos.

¿Ha tomado Costco Wholesale otros mercados o empresas como referencia en su incursión en Francia?

No, otras empresas hacen un trabajo increíble, así que nos concentramos en nosotros mismos y hacemos lo que mejor sabemos hacer, que es comprar los productos de mejor calidad y venderlos al mejor precio.

¿Cuáles son los valores que quiere transmitir Costco Wholesale a sus socios?

Sobre todo, que respetamos y valoramos sus compras y su negocio, en el caso de los socios que son empresas, que no lo damos por sentado. Expresarles que estamos orgullosos de que hayan decidido hacerse socios y que haremos todo lo posible para que renueven su afiliación cada año.

¿Se puede acceder a la tienda y comprar sin ser socio de Costco Wholesale?

Tenemos campañas para que la gente descubra el concepto que engloba, sobre todo las hicimos en la apertura de nuestra tienda, pero hay que ser socio para poder entrar y comprar productos.

¿Cuáles son las diferencias más destacables que percibes de una empresa con la condición de membresía a una sin ella?

La más importante de todas es la lealtad de sus miembros, pero también la necesidad de apreciar esa lealtad, en la que tenemos que trabajar cada día.

¿Consideras que el usuario es fiel a la condición de membresía que aplica el modelo de Costco Wholesale? ¿Funciona este concepto?

Creemos que sí, ya que tenemos más de 105 millones de socio en el mundo y el porcentaje de renovación anual se sitúa en un 90%.

Cuéntame las principales dudas de los socios al entrar por primera vez y conocer Costco Wholesale.

Dónde has estado toda mi vida...:-))

¿Cuál es el perfil de socio más recurrente?

El perfil que más se suele repetir son las familias de una media de 4 personas y pequeños empresarios.

¿Consideras que Costco Wholesale puede adaptarse a las necesidades de cualquier perfil de consumidor o está enfocado en algunos en particular?

Tenemos productos para todo el mundo, pero siempre tenemos que adaptarnos a las tendencias. Dicho esto, nuestro modelo de negocio no consiste en llevar una cartera de productos demasiado grande, sino en reunir una selección que satisfaga las necesidades de nuestros socios.

¿Cuáles son las diferentes vías o estrategias que empleáis para atraer al público a Costco Wholesale?

Mantener una propuesta sencilla y accesible, comprar la mercancía de la mejor calidad y venderla al mejor precio. Hacer que su experiencia de compra sea agradable.

¿Cuáles son los *touchpoints* más característicos o los que más destacarías que utiliza Costco Wholesale para interactuar y relacionarse con los socios?

Nos basamos en cosas muy sencillas: estar cerca, escuchar sus necesidades y ajustarse a ellas.

¿Cuál es la recepción del público frente a los nuevos productos que introduce Costco Wholesale en cada temporada?

La respuesta es muy bien aceptada, y el *feedback* cada vez es más positivo. Además, llevamos productos exclusivos para que descubran nuestra selección Kirkland Signature. Aprecian encontrar una selección que no se compara con ninguna otra.

Hablemos ahora de vuestra marca Kirkland. ¿Cómo funciona en Francia? ¿Ha conseguido colocarse a un nivel equiparable a las marcas tradicionales que se conocen y utilizan en Francia?

Ha tenido una aceptación increíble. Nuestra marca es de muy alta calidad con un gran ahorro. Nuestra penetración en las ventas de Costco Wholesale es muy fuerte.

¿Cómo dais a conocer Costco Wholesale a todos aquellos que nunca han oído hablar de él?

Nuestra estrategia siempre ha sido el boca-oído. Si hacemos bien nuestro trabajo, nuestros afiliados compartirán las buenas noticias y serán nuestros mejores embajadores.

¿Cuáles son los principales canales de publicidad que utilizáis?

Empleamos solo nuestras herramientas de redes sociales, sin hacer grandes campañas publicitarias.

Da la sensación que Costco Wholesale no emplea demasiados recursos para su promoción y/o comunicación con los consumidores, ¿es realmente así? ¿Consideras que Costco Wholesale no necesita promocionarse?

Así es. Creemos que si hacemos bien nuestro trabajo, y ofrecemos los productos de mejor calidad al mejor precio, nuestros socios se encargarán de promocionar los productos.

¿Sigue Costco Wholesale su propio modelo de decisión para atraer al consumidor?

Mantener siempre nuestros valores y nuestro código ético.

¿Cuáles son las expectativas de futuro a corto y largo plazo? ¿Hay previstas importantes novedades y/o próximas aperturas de tiendas?

Siempre nuevos productos, siempre buscando los mejores proveedores. En cuanto a nuevas tiendas, estaremos abriendo nuestra segunda unidad en Francia este otoño, y pensando en muchas más que van a venir.

¿Podrías dar algunas recomendaciones o consejos para conectar con el consumidor?

Rodéate de grandes empleados que estén orientados a las personas, que escuchen a tus clientes, que los respeten a ellos y a sus necesidades. Ten siempre la mente abierta y disponte a adaptarte. Asóciate con los proveedores, haz que sea una asociación en la que todos salgan ganando.

En estos años que llevas trabajando en Costco Wholesale, ¿qué es lo que te ha aportado la empresa?

Ha sido un viaje increíble en el que he conocido a personas increíbles. Me ha mostrado lo importante que es tener valores y respeto en todo lo que haces. Me ha mostrado cómo nuestro código ético se utiliza en nuestro día a día, en el trabajo pero también en casa con nuestra familia.

iii. Graziella Peraita Suárez

(Entrevista realizada por teléfono el miércoles 21 de abril de 2021).

Graziella Peraita Suárez es comercial y asistente en el departamento de atención al cliente en Costco Wholesale Las Rozas. Con más de 20 años de trayectoria en la venta y el comercio, ha pasado por diferentes empresas del sector del *retail*. En 2020, entra a formar parte de la nueva tienda de Costco Wholesale, lo que le ha hecho poner en práctica todas sus estrategias para captar a nuevos socios en una situación tan complicada como la que vivimos con la Covid-19. Lejos de conformarse, se ha sabido reinventar y adaptar a los cambios dentro de su puesto de trabajo. Su compromiso, trabajo en equipo y pasión por la comunicación con el cliente quedan reflejados en cada una de sus intervenciones.

¿Desde cuándo llevas trabajando en Costco Wholesale? ¿Conocías la empresa antes de entrar a trabajar en ella?

No conocía Costco Wholesale, lo llegué a conocer a través de mi sobrina que me comentó que iban a abrir una tienda en Las Rozas. Me habló que había que hacerse socio y pagar una cuota para entrar y comprar, y mi primera reacción fue: ¡estás loca! Que mi sobrina pagara por comprar *cookies* en Getafe me tenía alucinada.

Estuve durante 15 años trabajando en Decathlon y después de un parón trabajé en telemarketing, porque me encanta el comercio y la venta, pero es verdad que vi la oportunidad de Costco Wholesale y dije: ¿por qué no? Para mí era volver a tener un horario comercial y estar en tienda, que en su momento lo dejé por no poder conciliarlo con mi vida familiar. Me hicieron varias entrevistas y fue muy bien, y al final entré a trabajar como comercial directamente para la apertura de Las Rozas, es decir, en enero de 2020.

¿Cuáles son tus principales cometidos durante la jornada de trabajo?

De comercial. Soy muy organizada, desde que me levanto normalmente me planifico toda la semana para saber por dónde me voy a mover. Me suelo mover por distintos comercios, como bares y restaurantes, los distintos negocios que te encuentras por la calle... Si elijo Galapagar, por ejemplo, me muevo solo por ahí. Voy entrando en los

negocios y voy presentando qué es Costco Wholesale, sobre todo explicando el pago de una cuota anual, para ser socio y beneficiarse. Bien es cierto que hay veces que cuando paso mucho tiempo por una zona y ya me conocen me centro más en los viandantes.

Ahora con la situación actual son pocas las empresas que te abren sus puertas, pero tenemos dos formas de trabajar: cuando son grandes empresas en las que hay más de 6 empleados, hacemos pequeñas degustaciones sin que entorpezca la productividad de los trabajadores. Hemos trabajado con todo tipo de empresas, desde Amazon o Decathlon. También se les da información a los empleados, y si finalmente quieren hacerse socios siempre tienen una pequeña promoción exclusiva al darse de alta por los comerciales.

Por otro lado, ahora estamos trabajando mucho en un formulario que se remite a las empresas y lo puedan mover a través de los empleados por intranet o las redes sociales. De esta forma, escaneando un código QR solicitan la información de un comercial que les llama y les puede dar de alta desde el propio teléfono. Es más cómodo, pero se pierde el contacto cara a cara con el socio, que me gusta más y es mejor para la actividad comercial. Acabas empatizando más con las personas, por eso me gusta más estar en la calle, pero en Costco Wholesale hay perfiles de comerciales totalmente distintos y por eso nos complementamos tan bien.

¿Fue complicado para ti adaptarte al modelo de negocio de Costco Wholesale?

Cuando te incorporas a una empresa nueva, si quien hace tu proceso de integración es una persona que lo vive, te transmite mucho más los valores y los sentimientos internos de la empresa, y te resulta más fácil a la hora de la venta. También es verdad que he vendido todo tipo de productos: desde alarmas hasta raquetas de tenis. Sin embargo, este es un producto en el que yo te ofrezco lo que a mí me gusta, pero tú tienes que descubrir lo que te va a gustar a ti, y si no te llega a gustar, puedes devolverlo y recuperas tu dinero, con lo cual es una venta muy fácil.

¿Has pasado por otros puestos dentro de la empresa?

Todavía no, pero sí me gustaría moverme dentro de la empresa, aunque siempre teniendo el contacto directo con las personas. Para mí es fundamental.

¿Emplea Costco Wholesale algún tipo de estrategia para vincular y fidelizar a su equipo?

El problema es que he entrado en un período en el que la situación es totalmente anormal. Sé por mis compañeros que cuando se hizo la apertura de Getafe y la de Sevilla se invitó a los familiares, a mucha gente importante... También sé que se han hecho cenas de navidad o cenas por objetivos, pero eso desde que abrimos ya lo hicimos en una situación anómala, con lo cual no lo hay y no lo he vivido.

Antes de llegar a España, ¿cuáles eran las expectativas de Costco Wholesale acerca del público español? ¿Cómo han cambiado desde entonces?

La primera tienda que se iba a abrir en España era la de Las Rozas, precisamente por el estudio del mercado. En esta zona las viviendas son principalmente chalets individuales, de tamaño medio-grande y el poder adquisitivo también es bueno. Por temas políticos, de ayuntamientos y licencias, se fue posponiendo muchas veces, hasta que finalmente la única zona que daba licencia fácil fue Sevilla. Su apertura fue sencilla en ese sentido, pero complicadísima porque no era el público al que aspiraba Costco Wholesale, y se tardó cerca de 4 años en conseguir un socio consolidado.

Cuando se abrió Getafe ocurrió lo mismo, porque está un poco al sur. Esta tienda se llenó de gente americana, que viajaba bastante y conocían Costco Wholesale por otros medios, pero no de gente de la zona. Ahora en Las Rozas, la situación ha cambiado muchísimo por el Covid-19, y es cierto que los socios vienen solos porque ya en su día estaban esperando esta apertura y tenían referencias de la empresa, al tener un público que viaja más. Costco Wholesale Las Rozas abrió con muchísimos más socios que ninguna de las dos tiendas, pero porque venían rebotados de las otras.

¿Cuáles son las ventajas o puntos positivos que ha encontrado Costco Wholesale al incorporarse al mercado español? ¿Y las desventajas o *hándicaps*?

Como ventaja, Costco Wholesale tiene un porcentaje elevado de producto americano, que a la gente le atrae mucho, porque lo conoce y les gusta, y además la posibilidad de encontrar productos que no encuentras fácilmente en otros lugares. Como *hándicaps* hay dos: la competencia del mismo sector que no te hacen pagar una cuota anual, y la venta online, que cada vez es mayor y de momento en España se la plantea de cara a un

futuro. Para lograr este último punto, tenemos que conseguir una base fuerte socios que se hayan registrado en la página web, y luego se tiene que desarrollar.

Quizá una de las partes más diferenciadoras del modelo de Costco Wholesale es su afiliación mediante la membresía. ¿Esto supone una forma segura de captar al consumidor o resulta más complicado llegar hasta él?

Resulta más complicado llegar hasta él, pero una vez que lo paga y lo prueba, renueva. Solo tenemos una tasa de devolución de las tarjetas del 1%. Tardas en captar y es más difícil, pero una vez que lo pagas te das cuenta que realmente lo acabas amortizando.

¿Cuáles son las ventajas de ser socio de Costco Wholesale?

Sobre todo lo que es el tratamiento personalizado hacia el socio. En cualquier empresa del sector hay clientes y aquí son socios. Es como cuando vas a un gimnasio, que te tratan como si fueras de la familia. En Costco Wholesale, enseñas tu carné para que sepamos cuál es tu nombre y te podamos personalizar el saludo, tanto en la entrada como cuando vas a pagar en cajas. Tú contribuyes a que la tienda sea como es, y has pagado para obtener un beneficio, que es el trato personal, que en un centro tan grande no existe. Además, en Costco Wholesale o hay fans o gente más reacia, pero no hay clientes sin más como en otros hipermercados. En Costco Wholesale eres su fan y defensor de sus productos y servicios.

Es verdad que en España sigue sin estar interiorizado completamente el tener que pagar una cuota, pero poco a poco hay empresas que lo están consiguiendo. Amazon es un ejemplo, en el que pagas por obtener un servicio extra con Prime. En Decathlon, donde he estado trabajando, están estudiando la forma de ir incorporando el pago de una cuota por comprar en sus tiendas. Son empresas que conozco que se plantean incorporar la membresía, y a la larga será todo así.

Los socios de Costco Wholesale en EE. UU. disfrutan de diferentes ventajas que los socios de Costco Wholesale en España, como la posibilidad de acumular puntos con cada compra y canjearlos por productos. ¿Es diferente en cada país? ¿Por qué?

Es diferente, sí. Hay que pensar que Costco Wholesale lleva allí desde 1976, y eso pasa con todas las empresas, donde está el origen se va desarrollando todo más. Por eso tienen la venta online, los servicios, los puntos y el poder utilizar la tarjeta de socio para pagar y usarla como si fuera una tarjeta de crédito. Una vez que se extrapola al resto de países y van consolidándose y haciéndose más fuertes, lo van incorporando y desarrollando igual que en Estados Unidos. Sé que en Canadá y México también es igual. En Europa, que están Francia, Inglaterra y España, todavía no están porque hemos nacido hace poco tiempo. Seguramente sí se lleguen a implantar estos beneficios, pero cuando se tenga un número de socios que te permita desarrollarlos. Sin los socios no puedes llevar a cabo estas herramientas para afianzar el mercado, porque económicamente no te lo puedes permitir.

¿Se puede acceder a la tienda y comprar sin ser socio de Costco Wholesale?

Aquí en España no. Con la tienda de Las Rozas sí que se hizo durante una semana el dar un pase por un día y realizar una compra, pero con condiciones diferentes de las que disfrutaban los socios. Por ejemplo, si comprabas un pantalón tenías que devolverlo en 15 días, mientras que nuestros socios pueden devolverlo a los 4 años si quieren. Estos pases se dieron con el objetivo de publicitar Costco Wholesale, para que la gente se hiciera socia, y además con la situación que estamos viviendo había que reinventarse.

¿Cuáles son las diferencias más destacables que percibes de una empresa con la condición de membresía a una sin ella?

Noto mucho la diferencia de hacerte socio en un mostrador, que vas a ser un socio más, a cuando te haces socio a través de un comercial. Ese comercial te está dando su teléfono para que te apoyes en él constantemente. Cuando hago socios, ellos me llaman directamente para preguntarme si hay *stock* de algún producto, por ejemplo. Esto en un Corte Inglés sería impensable.

Diferencias con otros supermercados, para mí, es la política de devoluciones de Costco Wholesale. A todos nuestros socios se les permite devolver cualquier producto por el motivo que sea. Esta es la mentalidad americana: el socio siempre tiene la razón.

¿Consideras que el usuario es fiel a la condición de membresía que aplica el modelo de Costco Wholesale? ¿Funciona este concepto?

Te puedo dar la visión de la tienda de Las Rozas, que no lleva ni un año abierta, pero es verdad que en Getafe llevan 5 años y prácticamente no han perdido socios, sino que se han ido ganando más. La tasa de devolución de la membresía o la no renovación es muy poca.

Cuéntame las principales dudas de los socios al entrar por primera vez y conocer Costco Wholesale.

Lo encuentran todo muy americano, y es verdad que Costco Wholesale se ha nacionalizado mucho al estar aquí. Lo que quizá es incomprensible para ellos es que solo pueden usar los socios la tarjeta. Muchas veces llegan a las cajas y va a pagar alguien que no es socio, porque ha venido de acompañante, y si les dices que no pueden porque no son los socios les resulta difícil de entender. Es como si tu hermano va al gimnasio y el socio eres tú, no puede ser.

Por otro lado, el tema de la revisión del ticket de compra al salir de la tienda también es complicado. Son costumbres que tenemos en Costco Wholesale y aquí en España todavía no están del todo asimiladas, al igual que les sorprende ver los mariscos cerca de la sección de textil y a su lado una moto acuática, pero luego estas cosas enganchan.

¿Cuál es el perfil de socio más recurrente?

Creo que un socio de clase media con un poder adquisitivo menor del que Costco Wholesale se espera. Es decir, se hace socio más fácilmente una persona con menor poder adquisitivo que una que tenga más. Esto ocurre, sobre todo, porque a la persona que tiene un nivel económico más bajo le estás diciendo que se puede hacer socio de un club privado y le das una exclusividad que, probablemente, no encuentre en su zona. Es más sencillo llegar hasta ellos.

También cambia mucho la facturación según la tienda en la que estés. Por ejemplo, el nivel de facturación de Las Rozas se caracteriza, sobre todo, por ser grandes compras de mobiliario o jardinería que las enviamos con transporte, es una venta online por relacionarlo de alguna forma. En un carro de la compra de Las Rozas, puedes ver dos artículos en los que se gastan 600€, mientras que en Getafe ves carros llenos de pequeños productos que pueden tener un precio similar.

¿Consideras que Costco Wholesale puede adaptarse a las necesidades de cualquier perfil de consumidor o está enfocado en algunos en particular?

Sí se puede adaptar. Te explico cómo hago la venta a los clientes y me funciona muy bien: siempre digo que Costco Wholesale no es sustituto de nada. Vas a encontrar productos que no encuentras en otros lugares, y suelen costar menos de lo que estás acostumbrado a ver habitualmente, pero puedes seguir comprando en tus hipermercados habituales. Por eso te puede compensar pagar la cuota. Es un complemento de tus compras.

¿Cuáles son las diferentes vías o estrategias que empleáis para atraer al público a Costco Wholesale?

Sobre todo el boca a boca de los socios y los comerciales que estamos en la calle.

¿Cuáles son los *touchpoints* más característicos o los que más destacarías que utiliza Costco Wholesale para interactuar y relacionarse con los socios?

Creo que son los propios fans de Costco Wholesale los que se conectan con la empresa. Creo que aquí en España tenemos que seguir trabajando en la parte digital, sobre todo en las redes sociales. En EE.UU. esto no es igual, allí por ejemplo el boca a boca está tan extendido que ni siquiera tienen comerciales.

¿Cuál es la recepción del público frente a los nuevos productos que introduce Costco Wholesale en cada temporada?

Les encantan, ¡siempre vuelan! Con los productos de temporada, es cierto que cada vez estamos más acostumbrados a que en todos los lugares este tipo de artículos se adelanten. Además, los propios socios también van anunciando por las redes sociales

que ya ha llegado X producto a Costco Wholesale y que corran a por ello porque enseguida se agota, pasa por ejemplo con las sillas de playa de Tommy Bahamas.

También pasa porque son productos de muy buena calidad, y eso se nota. Son productos que vienen de EE.UU. y tienen una gran producción, con lo cual su coste en Costco Wholesale es más bajo comparado si lo ves en otros lugares. Además, los diseños del mobiliario de hogar y jardín son muy novedosos y complicados de encontrar en nuestro país, por ejemplo, como una mesa de exterior con estufa incorporada.

Hablemos ahora de vuestra marca Kirkland. ¿Cómo funciona en España? ¿Ha conseguido colocarse a un nivel equiparable a las marcas tradicionales que conocemos y utilizamos en España?

Mejor, porque sus productos los hacen las propias marcas que están representadas en Kirkland. Si, por ejemplo, vendo pañales Huggies, el contrato que se firma con Costco Wholesale es que tienen que ser igual o mejor que los que representamos. De esta forma, Costco Wholesale contacta con los proveedores para ver si se pueden producir a nivel mundial, pero con la marca Kirkland. En este caso, Huggies haría los pañales para Kirkland.

¿Cuáles son las estrategias que empleáis a la hora de favorecer la compra de los productos con menor demanda?

La ubicación en la tienda, colocándolos en zonas estratégicas e incorporándolos con pequeñas promociones hasta que acaban calando en los socios. También creo que, el que ya la mayoría de socios conozcan algunos de los precios que ponemos en nuestras promociones, como el '97 o '99, es una herramienta publicitaria que Costco Wholesale ha sabido promover entre sus socios para que se hagan eco.

Uno de vuestros servicios más famosos por su nivel calidad/ precio es el *Food Court*. ¿Es una estrategia para atraer a más socios o consigue Costco Wholesale una ganancia a tener en cuenta?

Creo que es un servicio más que tienes que dar, porque en Costco Wholesale pasas mucho tiempo. No haces una compra de 10 minutos o media hora, sino que pasas

mínimo 1 hora comprando. Si tienes la posibilidad de hacer la compra y al salir comprarte un perrito caliente de 1,50€, te vas más contento.

Además, para abarcar un abanico muy amplio de socios, tienes que dar nuestros productos y servicios. En Getafe sé que hay personas que se han hecho socios por la gasolinera y el *Food Court*, no entran a la tienda, por ejemplo los transportistas.

La política de devoluciones de Costco Wholesale es diferente a las de otros mercados o comercios en España, ¿esto realmente resulta beneficioso para Costco Wholesale?

Si la llevan haciendo desde el año 76 será que sí, porque además no es tanto. Es decir, nosotros te podemos transmitir que si compras un pantalón y adelgazas lo puedes devolver, pero no se llega a hacer. Si se hace es porque ese pantalón ha salido de mala calidad, y si es por eso, Costco Wholesale se ha comprometido con un contrato que te va a ofrecer la mejor calidad, por lo que tomará medidas con el proveedor. Un ejemplo fue con los aguacates. Después de 4 devoluciones de este producto, Costco Wholesale decidió cambiar de proveedor, porque no era bueno.

¿Sigue Costco Wholesale su propio modelo de decisión para atraer al consumidor?

Sí, porque el producto que vas a encontrar en Costco Wholesale es de la gama más alta y a mejor precio que en los competidores. No vas a encontrar un abanico de posibilidades muy grande, pero vas a encontrar el mejor artículo con el mejor precio.

Costco Wholesale trabaja con un número de marcas limitado, pero tiene mucha rotación de *stock* y de precios, y es lo que hace que enganche. Si están buscando comprar un teléfono móvil, Costco Wholesale te ofrece Apple, Samsung y Xiaomi, pero ninguno más. Sin embargo, si el mes que viene hay un cambio o sale algún modelo nuevo, ese es el que va a tener Costco Wholesale, y solo tienes que venir a verlo.

¿Podrías dar algunas recomendaciones o consejos para conectar con el consumidor?

El hecho que haya comerciales que pueden asesorarte es fundamental. También es porque en los grandes centros comerciales has perdido la relación de tú a tú. Antes podías ir a cualquier tienda y preguntar por una persona que te pudiera atender, y desde

ese momento siempre que ibas allí preguntabas por esa persona en concreto. Eso ahora se ha perdido en los grandes comercios, y creo que al cliente y a los socios les gusta, por mucho que recurras a Amazon. Si tienes a una persona que va a asesorarte directamente es mucho mejor que una máquina. El cliente final busca ese trato personal.

En estos años que llevas trabajando en Costco Wholesale, ¿qué es lo que te ha aportado la empresa?

Un buen ambiente laboral, es algo que considero muy importante. Para mí, lo mejor es que Costco Wholesale valore a los empleados de todas las edades. Tengo 46 años, y cuando entré la mayoría éramos mayores de 40 años, eso en una empresa actual española no lo ves. Costco Wholesale me ha demostrado que sí lo hace, sí apuesta por la gente mayor y sí apuesta porque te jubiles ahí. Además, estamos todos mezclados, porque cuando estoy en el mostrador de socios trabajo con gente más joven, y es muy grato porque nos enriquecemos entre todos y compartimos el mismo entorno laboral.

Anexo V: Galería de imágenes

Imagen 1. Exteriores de la tienda. Día.



Fuente: María Gerpe Baña (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 2. Exteriores de la tienda. Noche.



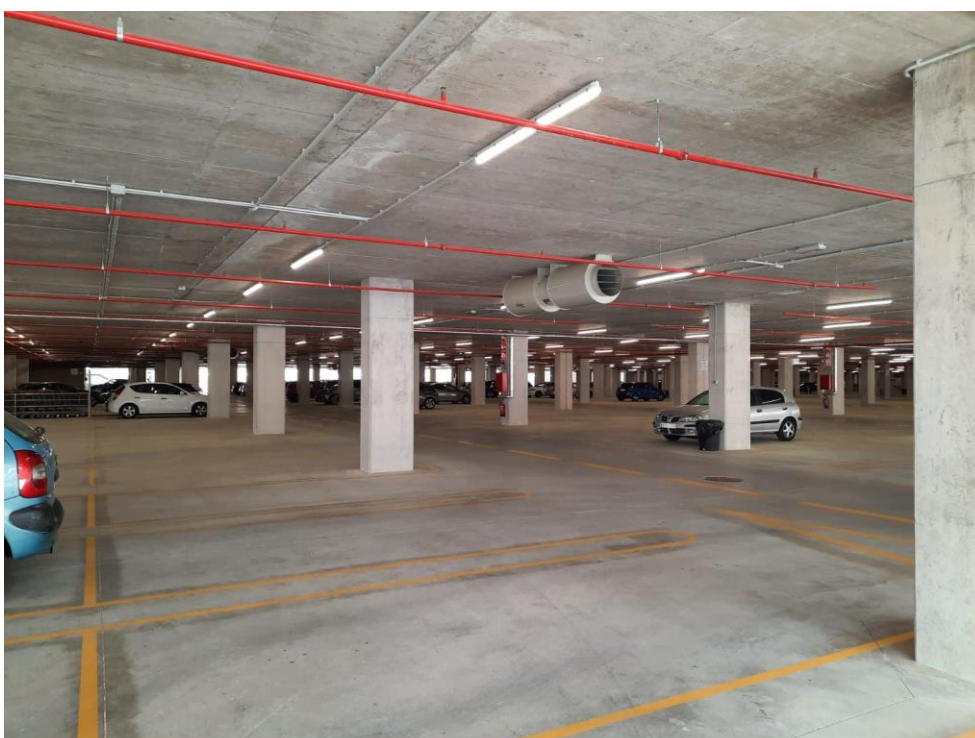
Fuente: María Gerpe Baña (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 3. Gasolinera y parking exterior.



Fuente: María Gerpe Baña (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 4. Parking subterráneo.



Fuente: María Gerpe Baña (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 5. Entrada para socios y carros.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 6. Carro de la compra.



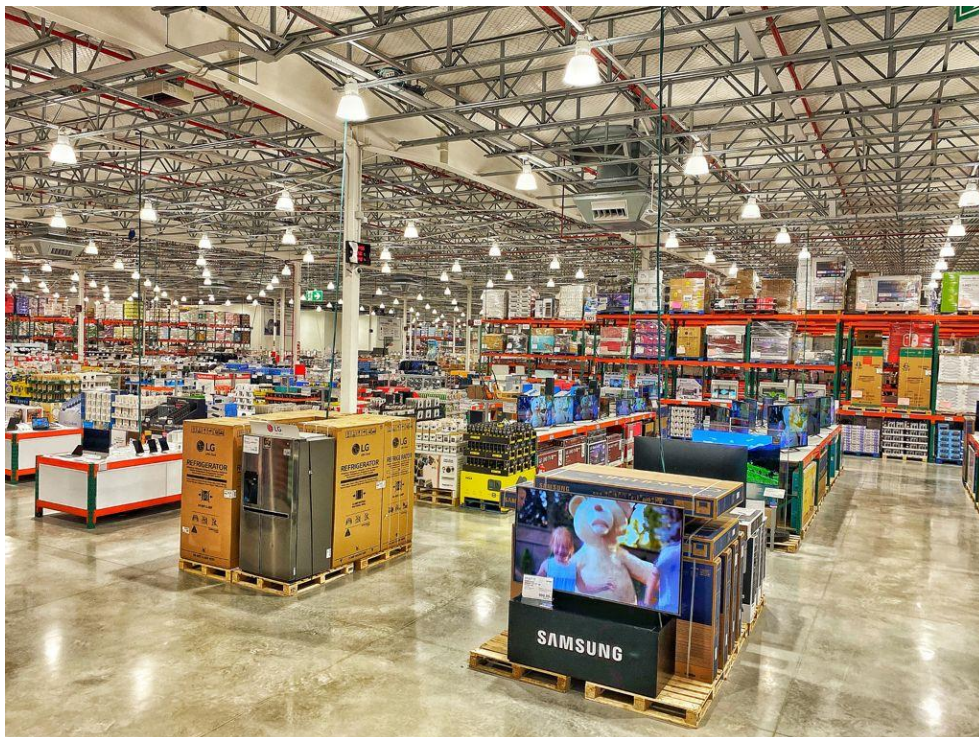
Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 7. Entrada a *Hardline*.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 8. Plano general de *Hardline*. Entrada a la tienda.



Fuente: Jesús Rivero Torres (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 9. Televisiones y productos de electrónica de *Hardline*.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 10. Cabecera: expositorio de televisiones LG de *Hardline*.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 11. Joyería y bolsos.



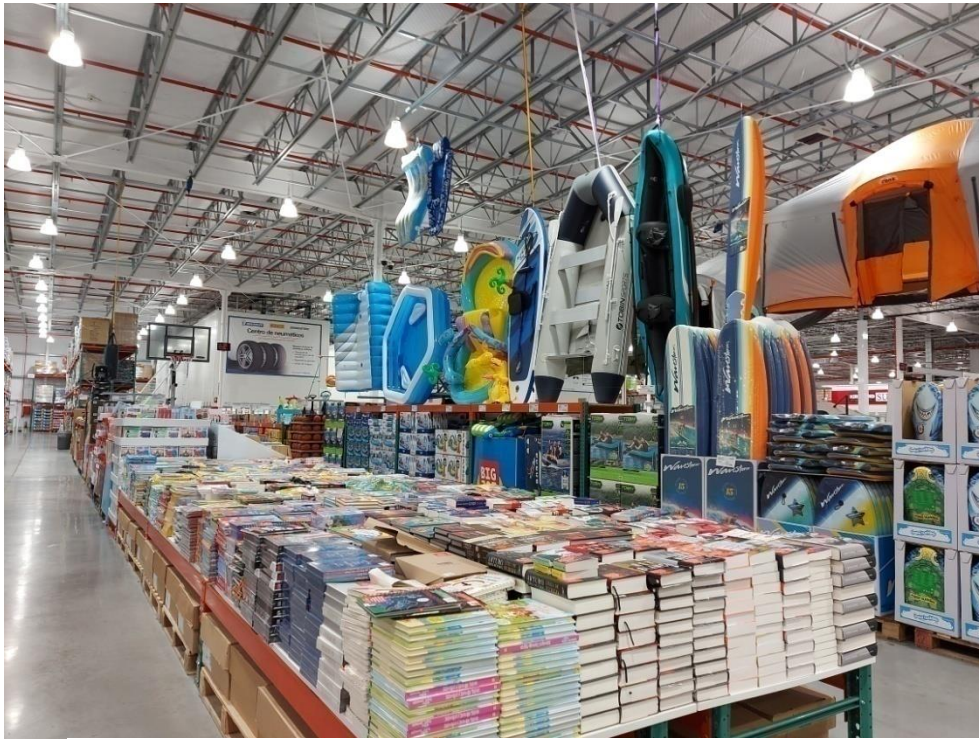
Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 12. Fence dedicado a *seasonal*: artículos de verano y viajes.



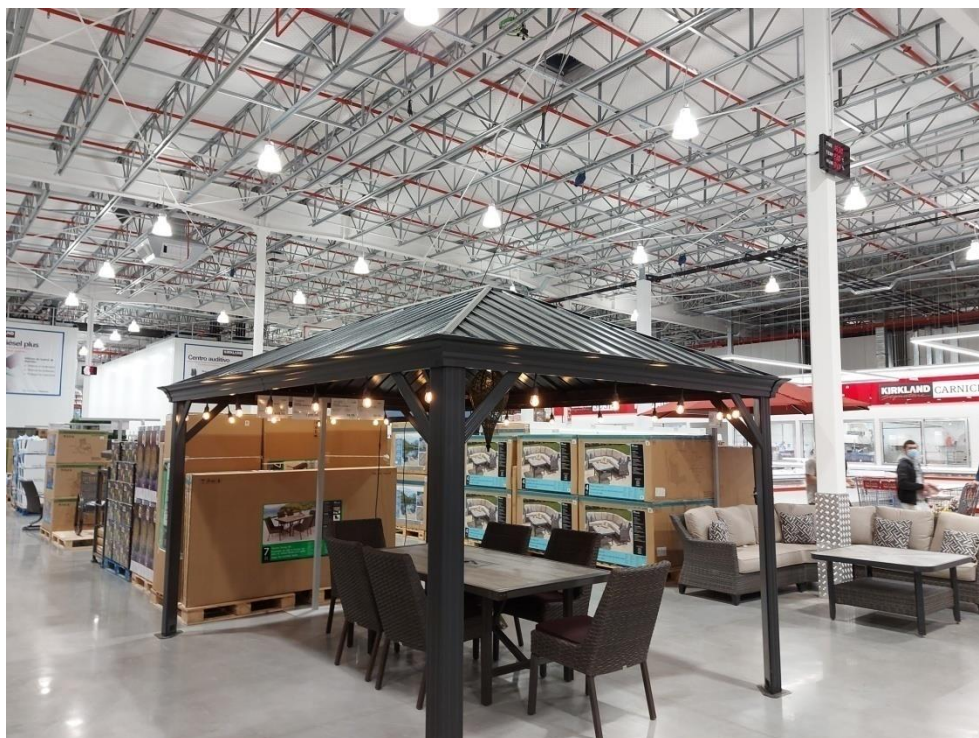
Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 13. *Seasonal:* artículos de verano y librería.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 14. *Seasonal:* artículos de verano.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 15. *Deli:* platos del día y listos para llevar.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 16. *Fresh:* frutas y verduras frescas.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 17. Bakery: pastelería y bollería.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 18. Fresh: salmón noruego Kirkland Signature.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 19. *Fresh:* sushi Kirkland Signature.



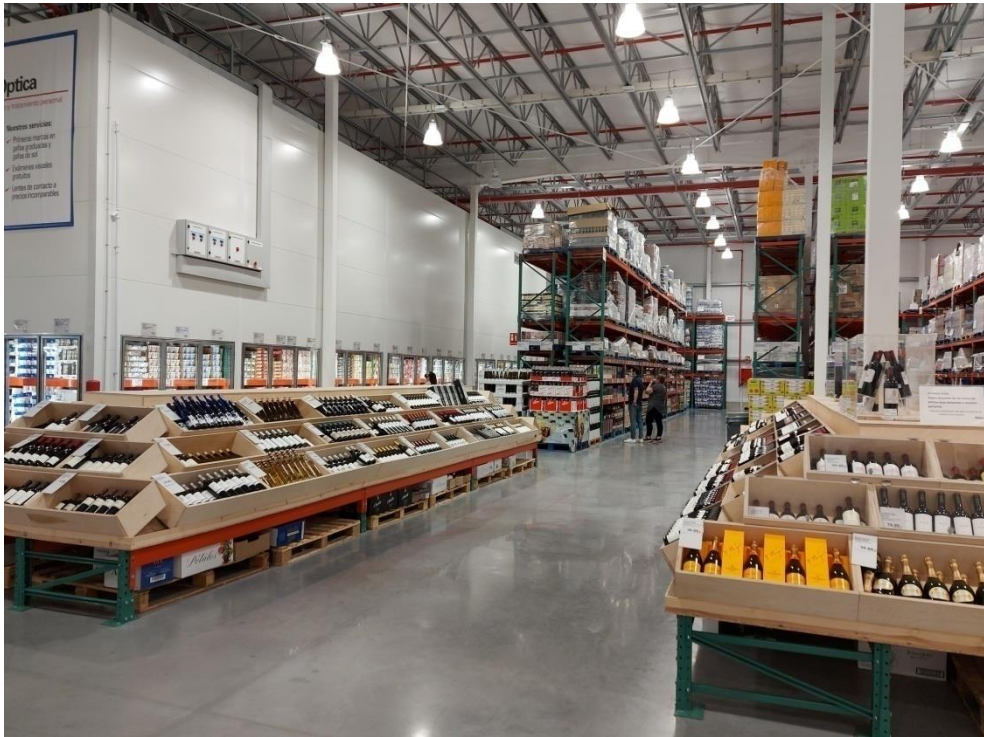
Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 20. *Roadshow* de mariscos.



Fuente: James Boyle (Costco Wholesale Warminster, Reino Unido).

Imagen 21. Vinos.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 22. Vinos.



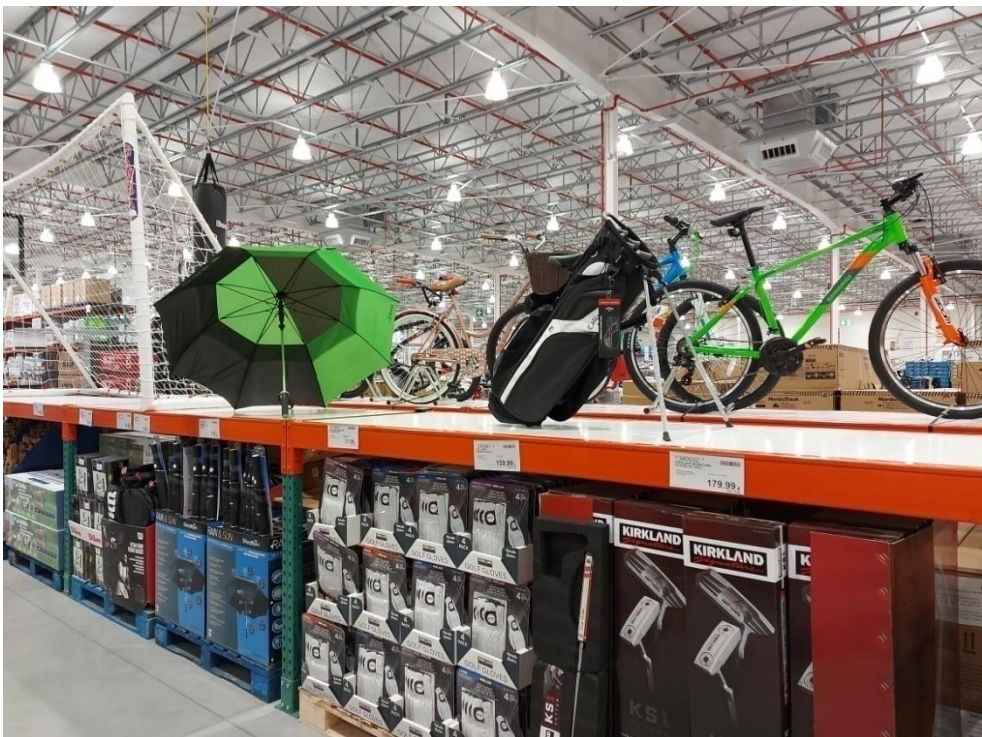
Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 23. *Bulk*: bebidas alcohólicas y refrescos.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 24. Artículos de deporte.



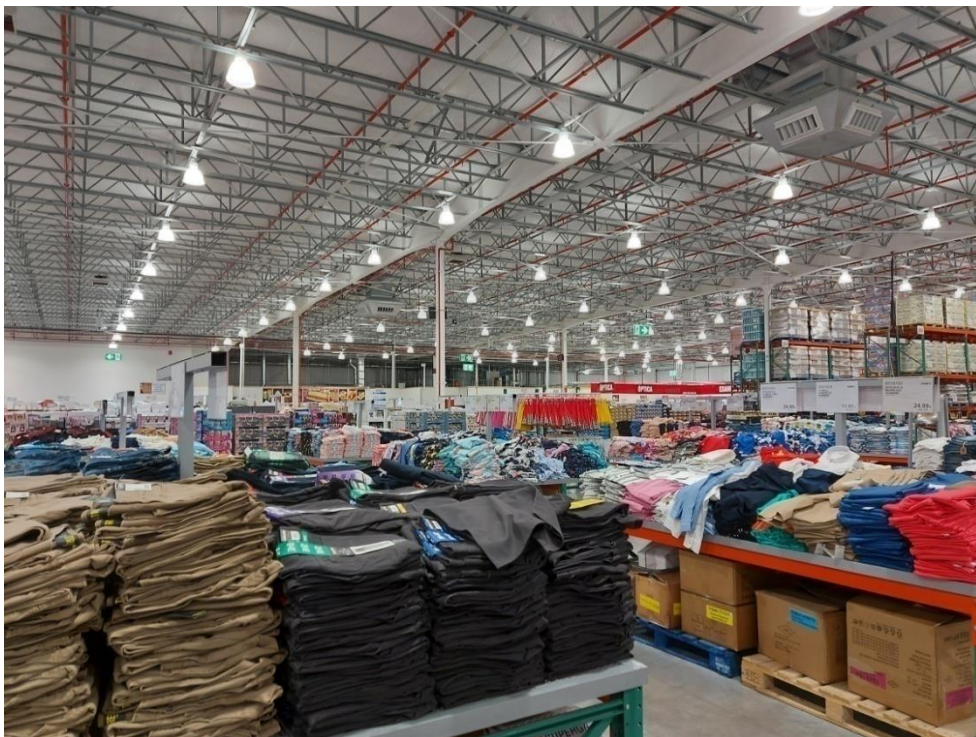
Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 25. *Top ítem:* camisas Kirkland Signature en colaboración con Calvin Klein.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 26. *Center:* textil.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 27. Top ítem: aceite de oliva Kirkland Signature.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 28. Floristería.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 29. Haba: artículos de cuidado personal.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 30. Últimas unidades de un artículo rebajado: precio '97 y marcado con *.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 31. Centro auditivo.



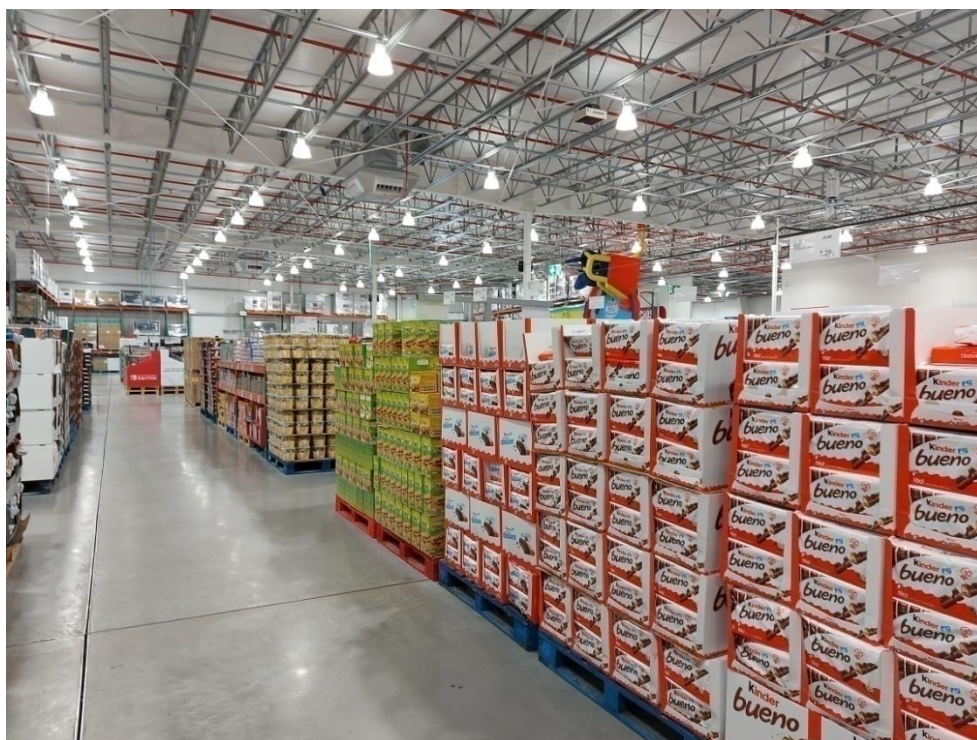
Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 32. Centro óptico.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 33. Candy: chocolatinas y frutos secos.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 34. Candy: golosinas y caramelos.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 35. *Front End* (Línea de cajas).



Fuente: Chase Brock (Costco Wholesale EE. UU.).

Imagen 36. Salida *Front End* y *Food Court*.



Fuente: KRON (Costco Wholesale EE. UU.).

Imagen 37. Taller de neumáticos.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 38. Marketing: *stand* de socios y devoluciones.



Fuente: Mar Calderón (Costco Wholesale Sevilla, España).

Imagen 39. Tarta de inauguración Costco Wholesale Las Rozas 2020.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 40. Wow ítem: Osos de peluche de 2 metros.



Fuente: Lauren Novak (Costco Wholesale EE. UU.).

Imagen 41. Bolsa de rafia obsequio de Costco Las Rozas.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe (Costco Wholesale Las Rozas, España).

Imagen 42. Revistas *Costco Connection*, folletos promocionales y tarjeta de socio *Gold Star*.



Fuente: Aroa Rocher Gerpe.

