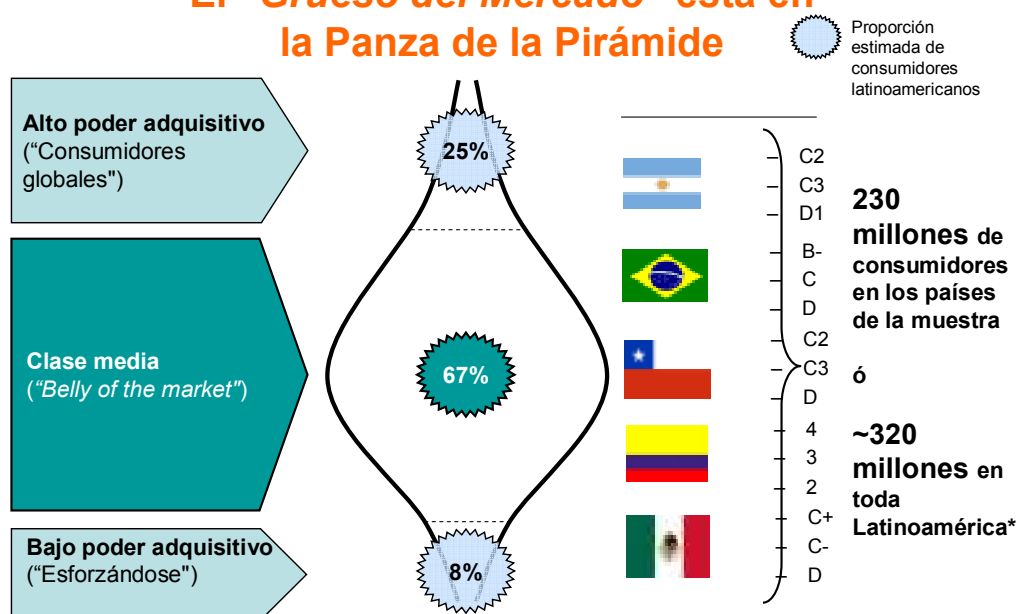


Panorama del Retail Latinoamericano

Por Guillermo D'Andrea, Profesor de dirección de empresas del IAE Business School

El sector minorista o retail como se lo denomina habitualmente, es uno de los más dinámicos de la economía. Prueba de ello es la entrada –y salida-, de competidores que se registró en la región en los últimos años. Sin embargo esta aceleración siguió un proceso que no se correspondió con el observado en otras regiones, en que el retail organizado en cadenas cubrió entre el 80% y el 90% del mercado – como en los casos de Europa y los Estados Unidos. En América Latina el crecimiento de las cadenas ha llegado a una meseta al alcanzar alrededor del 50% del mercado, y el resto del mercado sigue siendo atendido por pequeños minoristas independientes –u organizados en agrupaciones informales como el caso de los “chinos” en Argentina, Venezuela o Panamá. La razón de esta persistencia de los pequeños minoristas independientes debe buscarse en las características de nuestra demografía, en la cual destaca la masa del mercado se encuentra en las clases medias bajas y bajas, con denominaciones que varían de un país a otro.

El “Grueso del Mercado” esta en la Panza de la Pirámide



* Asumiendo que la misma proporción de clientes de clase media de los países de la muestra aplica al resto de los países de Latinoamérica

Fuente: Target Marketing, SIGMA, Icom, Indec, Napoleon Colombia, Viewswire

Sorprendentemente, los pequeños minoristas tienen mucho que enseñar a los grandes sobre cómo venderle al segmento medio-bajo en América Latina, una clientela que gasta U\$S 120.000 millones al año en productos de consumo.

Crear valor para los consumidores emergentes*

* Estudio realizado por Booz Allen Hamilton para el Coca-Cola Retailing Research Council Latin America, 2003

Durante los años 90, el paisaje del comercio minorista en América Latina cambió de manera dramática. Cientos de modernos supermercados comenzaron a brotar en las principales ciudades de la región y, en sintonía con su explosivo crecimiento, surgió un festival de prefijos para celebrar sus tamaños cada vez mayores: gran supermercado, megamercado, hipermercado. Pero los pequeños minoristas han sabido adaptarse y desarrollar una propuesta de valor para una clientela que nunca estuvo en el foco de los grandes: los llamados "consumidores emergentes". Se trata de los consumidores que pertenecen a los niveles socioeconómicos medios-bajos, con un ingreso por hogar que oscila entre US\$ 80 y US\$ 300 al mes, dependiendo del país, de los que suelen gastar entre un 50% y un 75% de sus ingresos en productos de consumo -comida, bebidas, cuidado personal y productos de limpieza.

Orientarse hacia este segmento es una oportunidad tentadora que varias cadenas han intentado: D&S en Chile con su cadena Ekono, el Grupo Éxito en Colombia con su formato Q'Precio, pero quien mejor ha podido responder a las necesidades de este segmento ha sido WalMart de México con su Bodega Aurrera, experiencia que ha trasladado a Argentina bajo el nombre Chango Mas.

El perfil particular de estos consumidores emergentes y su visión de las grandes cadenas es una clave para el desarrollo del sector en el futuro próximo, pues el sostenido éxito de los pequeños comerciantes se debe más a un sólido modelo de negocios que a supuestas ineficiencias de mercado o a prácticas de informalidad.

Los resultados son sorprendentes, puesto que contradicen varias de las creencias que comúnmente se tienen sobre el sector de los pequeños minoristas y sobre los consumidores emergentes. Por ejemplo, si bien existe la informalidad en el sector, no es lo que explica su supervivencia. Ni es cierto que los clientes de los segmentos más bajos siempre se orienten a lo más barato, sino que exhiben una considerable lealtad hacia productos de marca. Existen algunos mitos sobre los consumidores emergentes que no se sostienen en la realidad y que por lo tanto vale la pena clarificar, no solo en términos de qué y donde compran, sino de las razones de sus elecciones.

Seis mitos sobre los consumidores emergentes

Mito 1:

Tienen poco dinero para gastar

A pesar de ser percibidos como "pobres", como grupo, generan un monto de compras que tiene un fuerte impacto en los mercados minoristas regionales, en especial en los productos de consumo que es la categoría más importante de consumo en la región. Muchos de estos hogares poseen agua, electricidad y electrodomésticos básicos, lo que impacta en sus conductas de compras. Sus ingresos son menores y menos estables, pero destinan una proporción mucho mayor a los productos de consumo: entre un 50% a 75% de sus ingresos, frente al 30 y 35% del "consumidor promedio". Además, la compra de bienes de consumo tiene un significado social importante. Para las mujeres que controlan la mayoría de estas compras, éstas son un mecanismo clave para cumplir con sus diferentes roles de "esposa", "madre", "economista" y "persona".

Mito 2:

Sus necesidades son simples y predomina el criterio de menor costo

La canasta de compras de estos consumidores se inclina hacia los bienes de primera necesidad, y las categorías con mayor valor agregado, como los alimentos congelados o el yogur, tienen una presencia menor. De ahí surge, en parte, el mito de que necesitan productos con formatos de bajo costo, que sean simples y baratos. Pero esto no es así. Están dispuestos a pagar por marcas intermedias y líderes en las categorías básicas. Es más, una parte importante de este segmento evita los formatos minoristas de bajo costo, como las tiendas de descuento. Por ello, ofrecer productos de marca propia o marcas sustitutas con fuertes descuentos puede ser un arma de doble filo. Los precios bajos son atractivos, pero también pueden generar desconfianza y escepticismo sobre la calidad del producto. Los consumidores tienen claro que las marcas líderes llevan una prima sobre el precio, pero esas marcas personifican para ellos el apoyo, la confianza y la calidad. "Lo barato sale caro" es una frase repetida con frecuencia. Vale la pena destacar que la lealtad a la marca (definida como la compra de la marca en vez de la preferencia o intención de compra) difiere por categoría. Los mayores niveles de lealtad se dan en bienes básicos, como arroz y aceite de cocina, y en categorías aspiracionales, como bebidas de fantasía, aunque con frecuencia la realidad económica impide la compra. Y su aversión a probar nuevas marcas tiene sentido, dado que hay menor espacio para experimentar o "fallar" cuando el ingreso es bajo. Por lo tanto, sus actitudes hacia las marcas y sus patrones de compra representan una conducta racional e inteligente. De igual modo, ofrecer productos de gran tamaño a cambio de fuertes descuentos tampoco parece dar en el blanco. Mayores tamaños implican una porción mayor del ingreso disponible. Por lo tanto, prefieren gastar relativamente más en un producto de tamaño pequeño para mantener el gasto en línea, aunque esto signifique compras más frecuentes. Ésta es la conducta generalizada entre quienes tienen salarios limitados y muchas veces inciertos, como los jornaleros. Conocedores de su clientela, los pequeños minoristas pueden definir el "correcto" surtido de productos, una mezcla que es cuidadosamente ajustada a las necesidades de rendimiento, marca, economía y sentimientos de autovalidación. Y eso es claramente un asunto más sutil que simplemente llenar la tienda con miles de ítems.

Y, contrario a lo que podría pensarse, muchos de estos consumidores tienen reservas en cuanto a la calidad de ciertos productos en los supermercados, en especial en categorías como frutas frescas, carne, pan y leche. Para esas categorías suelen preferir los formatos al aire libre como las ferias, donde la calidad es percibida como superior, pueden probar los productos y los precios son bastante más bajos, varían con el paso de las horas y además se puede regatear. Existe evidencia de que los consumidores de altos ingresos poseen actitudes similares: su gasto en categorías frescas en supermercados es relativamente bajo comparado con otras categorías. La infraestructura "moderna" de las cadenas tampoco es suficiente para atraer al segmento emergente. Muchas veces, las instalaciones y la higiene son usadas sólo como un testeo en vez de ser el verdadero motor de elección. Otros servicios de los supermercados (tales como entrega a domicilio con una compra mínima, tarjetas de fidelidad y extenso horario de atención) tampoco son importantes para este segmento.

Por último, otro rasgo que parece encontrar poco eco en estos consumidores es el crédito. Por lo general son reacios a gastar más allá de sus posibilidades y prefieren pagar en efectivo para controlar sus gastos. El crédito es considerado más apropiado para las compras mayores, como electrodomésticos, por ejemplo. Es común que los consumidores emergentes "se queden cortos" en las pequeñas compras y confíen en el "monedero virtual" que los pequeños minoristas les ofrecen, conocido como el "fiado", y que conlleva la distinción de "ser digno de crédito" en un segmento al que la banca formal niega acceso al crédito. Esto les permite a los clientes regulares reponer esas pequeñas diferencias en sus próximas compras, normalmente al día siguiente o poco después, y es un punto de servicio crítico para este grupo. El beneficio de este "monedero virtual" es la flexibilidad financiera, más que la necesidad de crédito en sí. Estar "corto" evita tentaciones, y esto también permite enviar a los niños a hacer la compra sin el peligro de que gasten de más en productos superfluos. De este modo los consumidores manejan la gratificación de un modo racional, sin eliminarla, pero administrándola.

Mito3:

Los precios bajos son la clave para atraerlos

Los consumidores emergentes son sensibles al precio. Pero las decisiones de compra son inducidas por el deseo de minimizar "el costo total de compra", lo cual es distinto del precio de venta de los productos. Ponderan mentalmente el gasto de transporte para llegar al precio final de la canasta o el "costo total de compra". Por eso uno de los criterios clave que usan al seleccionar un formato minorista es la interrelación entre cercanía y precio. Además, son plenamente conscientes de otros factores de "molestia" (como el cuidado de los niños y tener que enfrentar sus demandas cuando llegan al supermercado), el tiempo de traslado y otros.

Las necesidades de formato difieren para las compras "diarias" de las "grandes", pero la proximidad geográfica es el factor crucial. Los consumidores son reacios a viajar lejos y consideran significativos los costos de transporte. Cuando se les pide que cuantifiquen si una tienda queda "cerca" o "lejos", la mayoría define ambos extremos con una distancia relativamente pequeña: "una cuadra" frente a "siete o diez cuadras", o "cinco minutos a pie" frente a "tres o cuatro paradas de bus".

Para ellos la cercanía se traduce en un "menor costo total de la compra". Y lo que suelen tener más cerca son minoristas de pequeña escala, tales como los tradicionales almacenes de mostrador, supermercados pequeños e independientes, o formatos al aire libre. Una estimación del "punto de equilibrio" requerido para recuperar el costo del viaje hacia y desde el gran supermercado arroja más luz sobre esto. Dado el bajo monto del valor total asociado a las "compras diarias", el descuento de precio debería alcanzar entre un 25% y un 55% sólo para justificar los gastos de transporte.

Mito 4:

Los consumidores emergentes deberían preferirlos supermercados por su mejor oferta

Muchas veces los consumidores emergentes son vistos como una versión menor de los clientes más acomodados y que se orientarán de manera natural a las estructuras y experiencias de compra modernas. Sin embargo, varios de los

rasgos que definen a los grandes minoristas no parecen atraerlos. El amplio surtido de productos en un supermercado, por ejemplo, puede ser un arma de doble filo. Muchas veces la gran variedad de mercancías es valorada por ellos como que entretenimiento, aunque no necesariamente comprenden. Esto sucede cuando se visita el supermercado para "las compras del mes", lo que ocurre con menor frecuencia en estos segmentos. Pero también tiene efectos negativos, porque resulta tentador, requiere más tiempo para la compra, o refuerza los sentimientos de restricción en el consumo. Así, los consumidores emergentes valoran aspectos tales como la devolución de productos, quedar corto de dinero, o confiar en que los productos estén justamente pesados. En las grandes cadenas minoristas, en cambio, estos consumidores muchas veces sienten incómodos. A veces esto es el resultado de un escrutinio adicional del personal de seguridad, o empleados que muestran una frustración visible cuando los consumidores solicitan pesar compras pequeñas o preguntan por las promociones. Muchos consumidores emergentes también describen ser tratados con "frialidad" por parte de otros clientes en esas cadenas.

Mito 5:

Es cuestión de tiempo y dinero para que acudan a los grandes supermercados

Hoy, los consumidores emergentes compran muy poco o nada en grandes supermercados o hipermercados. La penetración es extremadamente baja en Colombia, México y Argentina. En Brasil, un moderado número de consumidores emergentes compra en supermercados. La penetración es más alta en Chile y Costa Rica, donde muchos de los grandes minoristas están ubicados cerca de ellos. En general, los grandes formatos carecen de un elemento clave para el segmento emergente que no es fácilmente sustituible: la proximidad emocional y el sentimiento de comunidad que resultan de la relación personal con el dueño o el personal de la pequeña tienda. Las relaciones personales son usualmente el factor diferenciador para escoger entre tiendas con precios y distancia comparables. Las relaciones personales -en lugar del proceso formal o "profesional" de los grandes supermercados- son el mecanismo por el cual este grupo resuelve cuestiones

Mito 6:

Pueden ser atendidos como un solo grupo:"la clase popular"

Los consumidores de bajos ingresos en América Latina suelen ser catalogados como "la clase popular", como si se tratara de un grupo compacto y uniforme. Sin embargo, existen diferencias significativas entre los consumidores emergentes. El monto y la estabilidad del ingreso tienen una importancia muy clara: algunos subsegmentos poseen ingresos que les permiten acceder a mayores compras de abastecimiento, mientras que otros se centran en las necesidades diarias. Consumidores recientemente empobrecidos actúan diferente a los que estructuralmente poseen ingresos bajos. Además, pueden diferenciarse según variables psicográficas. Así, parece existir un rango de estilos de vida y actitudes de compra a lo largo de un continuo de practicidad/contra tradicionalismo y emoción/impulso/innovación. Estas diferencias en estilos de vida y en actitudes impactan en las conductas de compra, manifestándose en características tales

como la lealtad a la marca, lealtad a la tienda, sensibilidad al precio y receptividad a las promociones.

La batalla por los bolsillos

Las pequeñas tiendas minoristas responden a muchas de las necesidades y características de los consumidores emergentes descritas anteriormente. Al analizar cinco dimensiones cruciales del comercio minorista (tienda, surtido, precio, personal y servicio), descubrimos que los jugadores pequeños disponen de una sólida propuesta que atrae al segmento emergente (en algunas categorías, como los productos frescos, incluso atraen a clientes de segmentos más altos). Al mismo tiempo, el análisis deja en evidencia que los grandes supermercados tienen varias barreras que dificultan que el consumidor emergente realice sus compras en esos establecimientos.

La tienda. La ubicación de los pequeños minoristas es un factor de peso para los consumidores emergentes, ya que suelen realizar sus compras diariamente. Las tiendas abundan en los vecindarios donde ellos viven y trabajan, y esa proximidad física se traduce en un "costo total de compra" significativamente menor. Mucha gente tiene una imagen algo folclórica o directamente negativa sobre esas tiendas. Saltan a la mente pasillos estrechos y abarrotados, recintos poco iluminados y mercadería colocada al azar. Obviamente, la apariencia física varía, pero en general los consumidores emergentes encuentran que la infraestructura es aceptable. La higiene es lo que cuenta y casi todos los dueños de tiendas son cuidadosos en proveerla. Como cuenta el propietario de una pulpería en Costa Rica: "Sé que mis clientes aprecian un local limpio y evalúan la limpieza como lo hacen en sus hogares, mirando el piso. Decidí invertir un poco más y coloqué baldosas, porque las puedo mantener limpias a lo largo del día; no es necesario aplicar cera y lustrar todo el tiempo. Ya recuperé la inversión, porque yo mismo puedo limpiarlo fácilmente..., no tengo que pagar a un ayudante o gastar dinero en cera". De hecho, muchos consumidores emergentes asocian estructuras modernas con "costos", y señalan que al final es el cliente quien tiene que pagar por esos lujos.

Surtido de productos. La oferta de los pequeños minoristas tiene dos rasgos que resultan sumamente atractivos para el micromercado en que operan: el surtido correcto y los tamaños correctos. Ofrecen sólo las principales categorías, marcas y tamaños que demandan sus clientes. El surtido se centra en productos frescos, bebidas y productos secos básicos, junto con una limitada oferta de artículos de limpieza, cuidado personal y comidas lujosas, como pescado enlatado, condimentos y galletas. En la mayoría de los países domina el surtido de marcas líderes, especialmente en las tiendas tradicionales, donde el 80% al 90% de los ítems en inventario son primeras marcas. En contraste, en las grandes cadenas minoristas las marcas líderes representan un 60% al 70% de la oferta. Además, los minoristas pequeños ofrecen más productos de tamaños pequeños o fraccionados" (pastas secas, cereales, cigarrillos) que los grandes supermercados, con lo que se ajustan mejor a la realidad de los ingresos menores y menos estables del segmento bajo. Por ejemplo, el detergente para ropa más pequeño en las grandes cadenas suele ser de 500 g, mientras que en las tiendas pequeñas se encuentran envases de 150g o 250 g. Y los mercados al aire libre proveen a los clientes exactamente con la cantidad deseada, sin importar cuán

pequeña sea. En las grandes cadenas de supermercados, en cambio, muchos consumidores se sienten avergonzados al preguntar por pequeñas cantidades.

En la categoría de productos frescos la percepción es que la calidad es mejor en las ferias y mercados que en las grandes cadenas, donde muchas veces la oferta es percibida como artificial, aparte de ofrecer una calidad uniforme. En los mercados, en cambio, se puede optar entre diferentes niveles de calidad, y los precios varían a lo largo del día.

Precio. Los precios son entre un 5% a un 20% más caros en el pequeño comercio. Esto no es sorprendente, dado que, por definición, carece de escala para obtener los descuentos a los que acceden las grandes cadenas. Pero a ojos de los clientes, el mayor precio se compensa al poder acceder a los tamaños adecuados y al no tener que incurrir en costos de transporte. Las ferias y puestos callejeros tienen una clara ventaja en los precios finales de los productos frescos, ya que la mercadería proviene directamente de las granjas, sus agentes o grandes mayoristas. Su modelo de oferta se ajusta mejor a la demanda, porque ofrece diferentes calidades. Los feriantes tienen la capacidad de cambiar el precio de los productos frescos a lo largo del día, mientras que las cadenas de supermercados usualmente sólo ofrecen productos de mayor calidad y con precios fijos.

Atención personal. Los pequeños minoristas se benefician de la presencia de sus dueños en la tienda, quienes pueden adaptarse para responder a las necesidades locales. Los dueños dicen reconocer por su nombre a más del 60% de sus clientes y, según observamos en terreno, recomiendan productos, comparten las noticias del barrio, preguntan sobre las familias o establecen otro tipo de contacto personal. El resultado es una proximidad emocional entre minoristas y clientes.

Servicios. El pequeño comercio ofrece pocos servicios en comparación con las grandes cadenas. Pocos aceptan tarjetas de crédito, ofrecen entrega a domicilio o implementan promociones del tipo "lleve dos y pague uno". Pero brindan formas de pago finamente ajustadas a la necesidad y realidad económica de sus clientes (no hay que olvidar que estos consumidores tienden a ser conservadores, es decir, tratan de no endeudarse, al menos para este tipo de compras). Básicamente, otorgan dos tipos de créditos informales: el "fiado" y el "monedero virtual". Cuando un cliente compra "fiado" no se intercambia dinero al momento de la compra y el dueño de la tienda anota la cantidad en un cuaderno bajo el nombre del cliente. Éste vuelve en una fecha posterior (por ejemplo, en día de pago) para cancelar su deuda que, por cierto, no conlleva intereses. El "monedero virtual" es aún más popular, y se da cuando el cliente se quedó corto de dinero al momento de la compra y se le permite pagar la diferencia "la próxima vez". El crédito informal actúa como una suerte de programa de fidelidad: una vez que un cliente utiliza este servicio, hay fuertes incentivos para que continúe comprando en esa tienda.

Oportunidades y desafíos

Los segmentos de consumidores emergentes en América Latina constituyen una importante oportunidad de negocio, pero los modelos minoristas actuales requieren de ajustes importantes para servirlos de manera adecuada y rentable. Hasta ahora, las necesidades de este grupo son satisfechas en gran medida por los pequeños minoristas. En contraste, las grandes cadenas de supermercados

fallan en áreas clave en la mente de estos consumidores. Frecuentemente son percibidas como lugares para las "compras del mes" o demasiado "tentadoras". El surtido de productos es cada vez más opuesto a la situación económica de estos consumidores: grandes tamaños, ítems costosos, promociones que llevan a comprar demasiado. Grandes distancias relativas son necesarias para llegar hasta ellos, lo cual requiere invertir tiempo y dinero, aumentando por tanto el costo total de compra, pese a los menores precios. Se percibe una menor calidad en las categorías perecederas y mayores precios finales, aun cuando dicha percepción no está siempre en línea con la realidad. Además, los consumidores emergentes declaran ser objeto de "un tratamiento frío" por parte de los empleados y clientes cuando compran en los grandes supermercados, siendo que ellos valoran las relaciones personales y la proximidad emocional.

Los minoristas que no quieran esperar los supuestos efectos de largo plazo de un incremento de los ingresos generales por "derrame", tienen varias opciones. Un punto de partida es mejorar la propuesta de valor existente. En este sentido se destaca la posibilidad de incrementar la calidad en productos frescos, particularmente frutas, verduras y carnes, aspecto que impactaría positivamente sobre la base de clientes actuales de las cadenas y potencialmente sobre los consumidores emergentes. Un camino paralelo es extender y adaptar la propuesta de valor actual, revisando el posicionamiento de precios, surtido, tamaño de presentaciones y servicios, para adecuarse mejor a las necesidades de los clientes emergentes en las ubicaciones dentro de la red donde éstos predominen. Asimismo, pueden evaluarse esquemas de fidelización específicamente orientados a los emergentes y enfatizar una mayor inserción de la cadena minorista dentro de la comunidad. Desarrollar una nueva propuesta de valor requerirá el diseño de nuevos formatos con potencial de mayor cobertura para aumentar la proximidad a los consumidores emergentes. Un vehículo posible para lograr este objetivo es la formación de una red de locales franquiciados que operen bajo una misma bandera y con una propuesta semejante. Esto implica la construcción de un nuevo modelo de negocios que exigirá capacidades que potencialmente no se encuentren dentro de la organización actual.

Finalmente, no debe dejarse de lado el factor emocional. El propósito del comercio minorista es hacer accesibles los productos. En este sentido, el ajuste de la oferta de productos -la accesibilidad- va acompañada por la proximidad emocional con los clientes. Un trato respetuoso y cercano ayuda a los pequeños minoristas a establecer vínculos más estrechos con su base de clientes, cumpliendo una función equivalente a la de sofisticados programas de fidelización. La tenaz resistencia de los pequeños minoristas frente a la embestida de las grandes cadenas no se debe a la informalidad o disfuncionalidades de mercado. Los comerciantes pequeños han demostrado tener un eficaz modelo basado en una alta rotación de inventarios, bajos costos operativos y efectiva atención a las necesidades de los consumidores emergentes y a sus características personales. Hoy muchas grandes cadenas están viendo disminuir los retornos sobre sus inversiones y buscan nuevos caminos. La revolución que se aproxima en el sector minorista de

América Latina pasa por el segmento de los consumidores emergentes y los nuevos formatos de tienda. Comprender la mentalidad y las necesidades de estos

320 millones de consumidores será la clave para el crecimiento sostenido del sector.