

Creando valor para  
**CONSUMIDORES EMERGENTES**  
en Retailing



**PROYECTO 1 Mayo 2003**  
Investigación realizada para  
**THE COCA-COLA  
RETAILING  
RESEARCH COUNCIL  
LATIN AMERICA**  
por Booz-Allen Hamilton

## **Creación de Valor en el Comercio Detallista para Consumidores Emergentes Rompiendo los Mitos sobre los Consumidores Emergentes – Aprendiendo de los Pequeños Minoristas**

**Un estudio exploratorio del Coca-Cola Retailing Research Council – Latin America**

---

### *Introducción*

*Crear valor sirviendo productos de consumo al relevante segmento de ingresos más bajos de América Latina, o consumidores "emergentes" es una oportunidad tentadora - o quizás incluso una necesidad-, para los minoristas en busca de nuevos clientes. Aun cuando su poder de compra resulte menos significativo comparado con el de niveles sociales superiores, su participación en los mercados de productos de consumo es muy relevante. Sin embargo, y tras una década de importante crecimiento del sector minorista "moderno" en la región, los pequeños minoristas aún proveen a estos segmentos de una porción significativa de los productos de consumo masivo de alta rotación. ¿Es este el orden natural del comercio minorista en esta región? ¿El sostenido éxito de los pequeños detallistas en América Latina se debe a ineficiencias en los mercados? ¿Es posible para las grandes cadenas detallistas crear valor para los consumidores emergentes? Para contestar éstos y otras preguntas el Consejo de Investigaciones Minoristas para América Latina de Coca-Cola encaró el presente proyecto, analizando la mentalidad de los consumidores emergentes y las lecciones que podían aprenderse del comercio detallista de pequeña escala.*

*Nuestra investigación encontró que muchas de las presunciones respecto de los consumidores de mas bajos ingresos son infundadas. A pesar de ser "pobres," considerados como un grupo los consumidores emergentes poseen un poder de compra sustancial, y lo ejercen de maneras por momentos sorprendentemente racionales. En primer lugar, no es un hecho que estos consumidores son atraídos solo por los precios bajos o por cualquier cosa que sea de "bajo costo". Demuestran preferencias por un conjunto muy específico de productos, categorías, y necesidades en cuanto a formato de tiendas, que los distinguen respecto de los consumidores de los segmentos de ingresos medio y más altos, que han sido típicamente el objetivo para muchos de los minoristas de las grandes cadenas de supermercados. Estas necesidades distintas implican que no es "sólo cuestión de tiempo y dinero" para que ellos cambien sus hábitos de compra.*

*Se debe ser cuidadoso de no caer en la trampa de la "informalidad" y perder de vista como los pequeños minoristas proveen eficazmente las necesidades de estos consumidores. De hecho, la evidencia muestra que los minoristas más pequeños se ajustan muy bien a las necesidades de los consumidores emergentes. Además, logran compensar sus desventajas (en áreas tales como compras) y demuestran operar con un modelo de negocio sustentable -incluso antes de incluir los efectos de cualquier informalidad respecto del pago de impuestos y contribuciones laborales. A pesar de la percepción de que el sector del pequeño minorista debe su supervivencia a la informalidad, nuestras conclusiones muestran que hay mucho mas en su propuesta de valor y en su sólido modelo de negocio -y que el sector puede en definitiva ser sorprendentemente eficaz.*

**Sobre este informe**

Este proyecto apunta a explorar el modo en el cuál las cadenas de supermercados pueden crear una proposición de valor viable para los segmentos de bajo consumo, a través de:

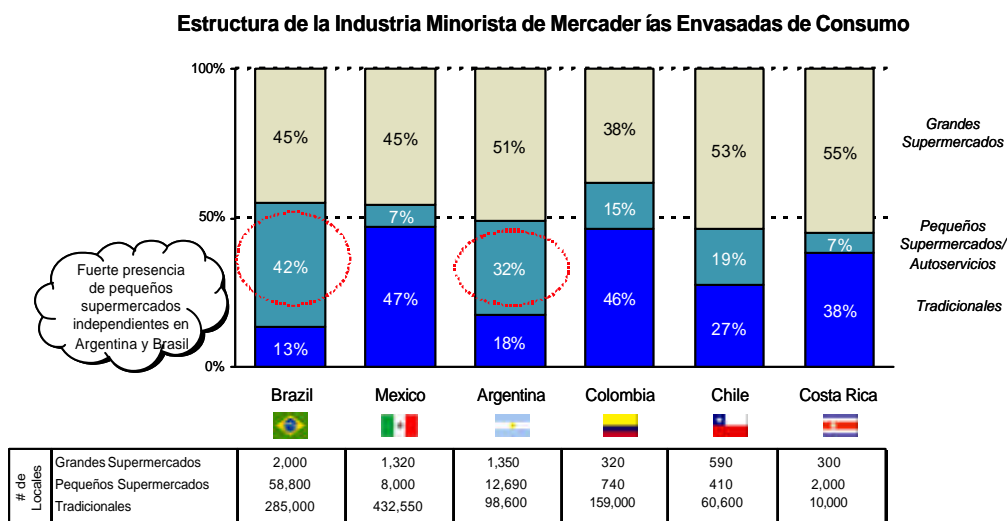
- Comprender la mentalidad de los consumidores emergentes—necesidades de productos y categorías, necesidades de formatos, las conductas de compra y sus impulsores
- Delinear la proposición de valor y los formatos de los minoristas clave
- Examinar la adecuación de la propuesta de valor de los minoristas a las necesidades de los consumidores emergentes
- Articular las cuestiones claves que deben abordar los minoristas que deseen servir al segmento de consumidores emergentes

Las conclusiones son el resultado de un estudio de Mercado estructurado a lo largo de seis países de América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, y Mexico. El proyecto se focalizo en el tipo de productos que representa el mayor porcentaje de gasto diario para los consumidores emergentes.

**A PESAR DEL CRECIMIENTO DE LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS, LOS MINORISTAS PEQUEÑOS MANTIENEN SU POSICIÓN EN AMÉRICA LATINA.**

La década de los '90 ofreció un marco ideal para la modernización de los minoristas de productos de consumo en América Latina. La combinación de políticas macroeconómicas y regulaciones favorables, la estabilización después de años de inflación, y perspectivas alentadoras del comercio e inversiones en los países emergentes crearon condiciones convenientes para importantes inversiones por parte de las cadenas de supermercados multi-nacionales y locales. Esto junto con el aumento del ingreso per cápita y una actualización generalizada en la oferta de productos, contribuyó a la penetración de grandes cadenas de supermercados durante la primer mitad de la década. Actualmente y dependiendo del país, entre el 40% y 60% de las ventas minoristas de productos de consumo como alimentos, bebidas, cuidado personal, y limpieza se concentran en supermercados.

**Figura 1: Estructura Detallista de Productos de Consumo Masivo por País**



*Nota: Grandes Cadenas de Supermercados definidas como sigue: Brasil -10 cajas o más; Argentina - 5 cajas o más; Colombia- 1000 m2 tamaño de la tienda o más, Chile -cualquier cadena de supermercado. Las cifras excluyen ventas en el punto de venta (bares, restaurantes) y categorías seleccionadas*  
 Fuente: ACNielsen 2002. Análisis Booz Allen

Como ocurrió en otras regiones, el crecimiento de las grandes cadenas tuvo lugar a expensas de los pequeños minoristas. Muchos pensaron que, siguiendo el mismo modelo estos competidores más pequeños serían barridos por la marea de consolidaciones y el avance de hipermercados y supercenters. En los EE.UU., la participación de los primeros diez detallistas de alimentación creció de 22% a 55% entre 1987 y 2001, y en Europa, la participación de los primeros 30 minoristas pasó de 51% a 68% durante el periodo 1992-2001. La experiencia de mercados más duros indica que los pequeños minoristas quedan relegados a una participación de un 10% a 20% de los productos de consumo masivo, proveyendo más evidencia a aquellos que predecían una suerte similar para los pequeños minoristas en América Latina. Sin embargo, tras una década la evolución prevista aún se hace esperar.

Los pequeños minoristas en los mercados de América Latina han mostrado una notable resistencia, y los anteriores avances contra estos jugadores se han desacelerado e incluso sufren cierta reversión en algunos casos. En Argentina y Brasil, los pequeños minoristas han logrado detener el avance de las cadenas grandes. Muchos jugadores más pequeños, en éstos y otros países, mejoraron capacidades y respondieron a las cambiantes preferencias del consumidor convirtiendo formatos tradicionales en tiendas de autoservicio. Nuevos formatos pequeños como la venta a granel o las ventas de puerta-a-puerta surgen o retornan en algunos países. Las épocas de crisis económica también han ayudado a las tiendas tradicionales y las pequeñas tiendas de autoservicio a recuperar participación (como en Argentina, donde los minoristas pequeños aumentaron su participación en las ventas totales de alimentos en un 2% a principios de 2003).

Para ser justos, muchas cadenas minoristas nunca enfocaron a los consumidores emergentes como sus clientes principales. El crecimiento de los grandes supermercados estuvo apuntado a los consumidores de ingresos altos y medios, en tanto los consumidores de ingresos más bajos seguían proveyéndose en el comercio tradicional. Sin embargo, los minoristas pequeños no sólo están atrayendo a los consumidores emergentes, sino también a clientes de nivel superior -particularmente en las categorías de productos "frescos" que constituyen una parte importante de la dieta. Por otra parte, los formatos al aire libre o los formatos de menudeo callejeros forman parte del tejido cultural de cada país y atraen tanto a consumidores de ingresos altos como bajos -particularmente en categorías como verduras y frutas. Reconociendo la importancia de estos canales, los fabricantes están dedicando mayor atención a los minoristas "tradicionales" o "de vereda". Los pequeños detallistas defienden su terreno, y continúan proveyendo una porción significativa de productos de consumo en América Latina.

## **¿SON LOS MERCADOS LATINO AMERICANOS IMPERFECTOS O DISFUNCIONALES?**

La presencia de mercado que los pequeños minoristas mantienen, se atribuye generalmente al mal funcionamiento del mercado y otras presunciones sobre los consumidores emergentes. Desde el lado de la demanda, los consumidores de bajos ingresos son vistos siempre como “pobres”, con poco dinero para gastar, y como clientes poco sofisticados quienes compran en negocios sucios, desagradables—a veces atrapados en relaciones crediticias que equivalen a un moderno cautiverio. Otra presunción es que el bajo nivel de ingreso conduce a los consumidores emergentes a todo lo que se “precio bajo” o “bajo costo”, “valor” o “segundas marcas”, tiendas de descuento o similares conceptos. Sin embargo, existe otra presunción que señala a los consumidores emergentes como versiones menores de los grupos de alto y medio poder adquisitivo – quienes cuando sus ingresos aumentan o están en condiciones de mantener un auto, naturalmente se agolpan en las modernas infraestructuras, buscando las experiencias de compra y al valor ofrecido por los grandes supermercados.

Desde la perspectiva de la demanda, algunos han concluido que el éxito de los minoristas de pequeña escala se debe a ineficiencias de mercado, ya que estos ofrecen una proposición de valor en esencia inferior. Ofrecen una limitada gama de productos, y cuando se comparan sus tiendas con las de los “modernos” detallistas resultan sucias, desordenadas y menos atractivas. Adicionalmente, las creencias populares sostienen que los minoristas de pequeña escala dependen excesivamente de la informalidad (evasión de impuestos laborales, al valor agregado, entre otros) para artificialmente respaldar un modelo de negocio que es generalmente improductivo. El dueño de la tienda y el staff aparentemente están sentados ociosos durante horas – o trabajan solo durante las mañanas en el caso de algunos formatos al aire libre – implicando una menor productividad laboral.

Nuestro estudio exploratorio encontró que muchas de dichas presunciones resultan engañosas, así como gran parte de las creencias populares referentes a los consumidores emergentes. Este informe presenta las conclusiones en tres secciones. La primera, examina las actitudes y necesidades de los consumidores emergentes. La segunda, expone las lecciones aprendidas de examinar la propuesta de valor y los modelos de negocio de los minoristas pequeños. Finalmente, la tercer sección destaca las cuestiones relevantes y los desafíos para los minoristas de productos de consumo que deseen desarrollar estrategias exitosas para atraer al segmento de consumidores emergentes.

### **“Sobre la investigación.... Estudio de mercado y trabajo de campo”**

*El material de investigación sobre los consumidores proviene tanto de fuentes primarias como secundarias. La metodología empleada para la investigación primaria fue cualitativa, aplicando la técnica de focus group. Cuatro grupos fueron desarrollados en cada país, con un total de 208 participantes. Los consumidores objetivo fueron mujeres del nivel socioeconómico emergente quienes 1) Típicamente realizan las compras de sus hogares dentro de las categorías de comida, bebida, cuidado personal y limpieza. 2) Compran regularmente en al menos un minorista de pequeña escala.*

*Entre las Fuentes de consulta secundaria se encontraron: los perfiles socio-económicos de asociaciones de marketing locales previamente publicados, estudios relevantes sobre consumidores como por ejemplo Latin Panel.*

*El relevamiento de campo realizado en cada país incluyó 217 auditorías de tiendas -store checks- y 190 entrevistas con profundidad con pequeños minoristas para completar la proposición de valor y evaluar el modelo de negocio. Cada visita a las tiendas duró aproximadamente entre 1-1.5 horas, y consistieron tanto en observaciones directas (Ej. Indicadores de precios, conteo de SKU) como, en los casos posibles, una entrevista con el dueño u operador de la tienda sobre cuestiones variadas - desde la base de clientes hasta los costos de operación y mezcla de ventas. Nótese que dado el tamaño de la muestra, los resultados en algunos casos expresan tendencias correctas pero no estadísticamente significantes. “Mejores esfuerzos” fueron realizados para controlar la exactitud de las respuestas – por ejemplo, controlando en forma cruzada los precios que los minoristas indican que pagaron al mayorista por los productos, contra los precios señalados por los distribuidores o mercados públicos o recolectando los tickets y recibos descartados en la tienda.*

*Las comparaciones con los minoristas de gran escala, se basaron en un conjunto de empresas seleccionadas en cada país, cuya información financiera se encontraba disponible públicamente. La selección de estas empresas sólo pretende ser un punto de comparación, y no es un intento de declararlos a los mismos como necesariamente “representativos” del sector de supermercados en cada país. El trabajo de campo también incluye un menor número de entrevistas con distribuidores y profesionales de impuestos para comprender la cadena de valor de los productos seleccionados y las fuentes de informalidades en el sector minorista. Finalmente, este estudio se apoya en ricas fuentes secundarias e investigaciones: bases de datos con A.C. Nielsen; asociaciones minoristas locales como ABRAS en Brasil y ANTAD en México; journals y artículos conocidos.*

## **ROMPIENDO LOS MITOS SOBRE LOS CONSUMIDORES EMERGENTES**

En América Latina, los segmentos de bajos ingresos representan un porcentaje significativo y creciente del consumo de productos masivos. Por lo tanto, para el propósito de este estudio, el “consumidor emergente” se consideró perteneciente a los niveles socioeconómicos (NSE) medio-bajo. Los profesionales de Marketing que trabajan en América Latina están familiarizados con el desafío de estandarizar la definición de NSE entre los países – sin embargo, por lo general los consumidores emergentes pertenecen a las categorías “C” o “D” del NSE en cada país. Un hogar “típico” posee un ingreso principal – comúnmente del hombre – quien gana entre \$US 80 y \$US 300 por mes ejerciendo su profesión en la clase trabajadora. En muchos hogares de consumidores emergentes encontramos al ama da casa, quien es responsable por realizar la mayor parte (no el total) de las compras para el hogar.

Nuestro interés se centró no solo en entender qué y dónde estos consumidores compran, sino también por qué realizan estas decisiones. En tanto existen muchas diferencias destacables entre los consumidores emergentes de los 6 países, muchos temas comunes surgen que contradicen las creencias populares sobre ellos.

A continuación veremos la “verdad” sobre los consumidores emergentes, en relación con los 6 mitos o prejuicios comunes sobre los segmentos de bajo precio.

**“Una palabra sobre la clasificación de los niveles Socio-económicos (NSE)”**

En este informe, para indicar el nivel socioeconómico se utiliza el formato convencional de letras: A, B, C, D, y E. Estas letras se traducen a grandes rasgos en “clase alta” (A), “clase media-alta” (B), “Clase media-baja” (C), “clase baja” (D), y “clase indigente” (E). Estos ratios típicamente se basan en un número de variables que incluyen la propiedad sobre activos, ocupación y educación. El ingreso no suele considerarse en la clasificación NSE dada la dificultad existente para acceder a este dato.

Es importante notar que los índices NSE son relativos a cada país – y un hogar afluente en un país puede tener algunas diferencias en el poder de compra y las características cuando se compara con un hogar afluente en otro país. Distintos países poseen múltiples métodos para clasificar a los consumidores en NSE. Otros países (como Colombia y Costa Rica) utilizan números en vez de letras para designar los niveles sociales.

**Mito #1: Los consumidores de bajos ingresos tienen poco dinero para gastar**

A pesar de ser percibidos como “pobres”, los consumidores emergentes en realidad representan como grupo un gasto considerable de dinero en productos de consumo. Y, en tanto efectivamente sus ingresos son menores y menos estables, dedican una mayor porción de sus ingresos a las compras domésticas.

Los productos de consumo representan la categoría más importante de consumo a lo largo de América Latina, con alquileres/ expensas, transporte, y comunicaciones típicamente absorbiendo gran parte del resto. Sin embargo, mientras los productos de consumo constituyen aproximadamente el 30% -35% del consumo para el “consumidor promedio” en cualquiera de los países, los segmentos emergentes destinan una proporción mucho mayor al consumo de estos productos – entre 50%-75%, con los NSE más bajos dedicando cerca del total del ingreso a este tipo de compras. Por lo tanto, mientras es verdad que sus ingresos son más bajos y en general compran menos, el efecto neto del gasto doméstico puede ascender a sumas substanciales con el tiempo<sup>i</sup>, y por lo tanto representa una porción significativa de los mercados de bienes de consumo.

Además, la gran mayoría de consumidores de bajos ingresos mal pueden ser descriptos como “miserables”. Es verdad que América Latina tiene su parte de pobreza, y que hay clases sociales cuyas circunstancias desafortunadas permite catalogarlos de “marginales” o “indigentes”. Pero muchos hogares poseen agua, electricidad, y los electrodomésticos básicos que tienen impacto en las conductas de compras. Casi todos los hogares en los niveles “C” y “D” tienen televisión, radio y heladera (Ej. 90%-100% de penetración en hogares)—y en países como México y Costa Rica, la penetración de los lavarropas, videocassettes, y el acceso a los autos en áreas urbanas es relativamente alto.<sup>ii</sup>

Además de representar una importante fracción del presupuesto, las compras de bienes de consumo para el hogar tienen un significado mayor para los consumidores emergentes. Para las mujeres que controlan la mayoría de estas compras, los productos de consumo resultan un mecanismo clave por el cuál ellas cumplen sus diferentes roles de “esposa,” “madre,” “economista” y “persona.” Nuestros grupos de discusión revelaron que una considerable auto estima deriva de manejar este gasto en la mejor

manera posible para cuidar de la familia—una tarea que, como veremos, puede ser bastante compleja.

**Mito #2: En la “Base de la pirámide” las necesidades son simples y predomina el Menor Costo**

Sus ingresos menores y menos estables significan que los consumidores emergentes necesitan productos simples y accesibles, y formatos minoristas de bajo costo. Sin embargo las necesidades de los consumidores emergentes en producto y formato se describen mejor como “básicas” antes que “simples.” Prefieren comprar comestibles y alimentos perecederos más básicos, pero están dispuestos a pagar por marcas intermedias y líderes en las categorías básicas. Y esto puede llevarlos a evitar los formatos de bajo costo tales como las tiendas de descuento<sup>iii</sup>.

Ciertamente, hay una conexión establecida entre la capacidad de compra y la penetración de los bienes de consumo en los hogares de bajos ingresos. La canasta de bienes básicos de estos consumidores se inclina hacia los productos de primera necesidad – alguno de los cuales son comunes a lo largo de los países y otros no. Típicamente las categorías más caras, con mayor valor agregado como los alimentos congelados, comidas listas para servir, yogurt, la leche con sabores especiales y suavizante para la ropa, tienen menor penetración en estos hogares, ello en parte inducido por la menor penetración de electrodomésticos como freezer o microondas.<sup>iv</sup>

Al observar la conducta de los consumidores emergentes hacia las marcas, existe una tensión entre las marcas preferidas por ellos y su realidad económica. Encontramos que poseen fuerte preferencia por las marcas intermedias y líderes, y la imposibilidad de comprarlas puede generarles frustración.

En términos generales, los participantes de los focus group indicaron que ellos compran regularmente marcas intermedias o líderes; también notamos falta de predisposición para probar nuevas marcas.<sup>v</sup> Sin embargo, estas actitudes hacia las marcas no resultan de una respuesta mansa a las campañas publicitarias ni de ignorar ciegamente las limitaciones económicas—los consumidores saben en conciencia que las marcas líderes llevan una prima sobre el precio. Pero tal vez más importante, las marcas personifican el apoyo, la confianza, y la calidad para este grupo de consumidores.

Vale la pena destacar que la lealtad a la marca ( para el propósito de este estudio, definida como la compra de la marca en oposición a la simple preferencia o intento de compra) difiere por categoría. En forma interesante, encontramos que los mayores niveles de lealtad a las marcas se daban en bienes básicos como arroz y aceite de cocina. La lealtad también resultó alta para las categorías aspiracionales como gaseosas, o aquellas categorías que impactan en el auto estima como la que cuida el hogar (ej. detergente para la ropa), pero con frecuencia la realidad económica invalida el intento de compra.

En general, una menor lealtad fue observada para los productos de cuidado personal y limpieza, aún cuando la preferencia por una marca continuaba siendo alta (especialmente en las categorías de cuidado personal que apelan a la vanidad de los consumidores).

Por lo tanto, las actitudes hacia las marcas y los patrones de compra representan una conducta racional e inteligente por parte de los consumidores emergentes, quienes satisfacen sus necesidades de buen desempeño en las categorías que constituyen la mayor parte de la dieta diaria o demuestran su capacidad como responsable en el cuidado. Similarmente, su aversión al riesgo de probar nuevas marcas cobra sentido dado que hay menor espacio para experimentar o “fallar” – seleccionar una marca con desempeño inferior tiene mayores implicancias cuando el ingreso es bajo. Estas observaciones están en línea con la teoría existente, que sostiene que el grado de involucramiento de los consumidores hacia una categoría tiene correlación positiva con la lealtad.<sup>vi</sup>

**Figura 2: ¿Qué compran los Consumidores Emergentes?**

	“Básicos”	“Secundarios”	“Líderes”
ALIMENTOS ENVASADOS	Arroz, porotos, pasta seca, aceite, sal, azúcar, salsa de tomate, galletitas y snacks para chicos (value brands) Brasil: harinas (trigo, mandioca, maíz), pescado enlatado (Clase C) Colombia: Lentejas	Snacks dulces y salados, alguna alimentos enlatados Mex: cereal, snacks Arg: snacks salados, dulces, caramelos Ch: aderezos, mayonesa	Comidas enlatadas, caramelos de chocolate, galletitas (marcas líderes), cereales. Arg: atún, aceitunas, alfajores; Br: leche condensada, Café mix; Ch: palmitos; y Col: Snacks salados (adultos)
ALIMENTOS PERECEDEROS	Frutas y verduras, huevos, pan, margarina/ manteca Arg: mermelada, fiambres	Fiambres, carnes Arg/Ch: salsas Br: Yogurt, queso, pollo, Mex: carne picada para hamburguesas Ch/Col: margarina, pollo	Comidas congeladas, helados Br: lasagna congelada, papas fritas, hamburguesas Br/Mex: Pizza lista para comer Mex/Col: Frutos del mar
BEBIDAS	Café, jugos concentrados Col: barras de chocolate Br: gaseosas value brands Mex: bebidas mezclas en polvo Arg/Ch: Té	Gaseosas Marcas Valor (Arg, Col) Br: bebidas mezclas en polvo Arg/Br: Cerveza	Coca Cola Arg/ Colombia: Vino Mex: Tequila, Ron CR: Gatorade, bebidas para deportistas Arg/CR: Tang jugo en polvo
PRODUCTOS DE LIMPIEZA	Jabón el polvo, blanqueador, desinfectante Br/Col: Jabón en barra Mex: Suavizante, virutas Arg: limpiador de pisos	Suavizante Arg: Limpiadores multiuso, desodorante de ambiente Col: detergentes de vajilla líquido	Detergentes y Polvos para lavar marcas líderes Br: lustrador de muebles
CUIDADO PERSONAL	Papel higiénico, jabón, dentífrico, toallas sanitarias, desodorante, shampoo familiar Mex: pañales Arg/CR: acondicionador,	Shampoo marcas líderes (Arg/Br), acondicionadores	Marcas líderes, perfumes Br: shampoo personal, lociones faciales Ch: Maquillaje Mex: Loción para el cuerpo

Fuente: IBOPE Solution, Análisis BAH

La aceptación de productos de precios dramáticamente bajos (y costo reducido) de las “marcas de valor” es creciente en algunos países; no obstante, los consumidores emergentes todavía se sienten atraídos por las marcas. En Brasil y Argentina, los consumidores emergentes están más predispuestos a probar marcas de valor, especialmente en productos de limpieza. La necesidad económica claramente tuvo su rol en el aumento hacia la prueba de estos productos, así como también la recomendación de los amigos y la familia sobre su rendimiento. Sin embargo, las marcas intermedias y líderes aún representan la mayor proporción de compras y los consumidores emergentes vacilan respecto a la prueba de marcas de valor. Los precios bajos son atractivos pero también pueden generar desconfianza y escepticismo sobre la calidad del producto - “Lo barato sale caro” es una frase repetida con frecuencia.

Otro modo en que el mito del “menor costo” queda fuera de juego se relaciona con el tamaño de los envases. Subgrupos de consumidores emergentes poseen ingresos menores o más inestables, y prefieren suavizar el consumo en el tiempo antes de quedarse sin producto. Menores ingresos significan que mayores tamaños implican una porción mayor del ingreso disponible, y por lo tanto los consumidores incurren a sabiendas en un costo mayor por unidad (p.ej. Precio por gramo) en tamaños menores para mantener bajo el gasto y en línea con el dinero disponible.

### **Mito #3: Los consumidores emergentes son mayoritariamente atraídos por los bajos precios**

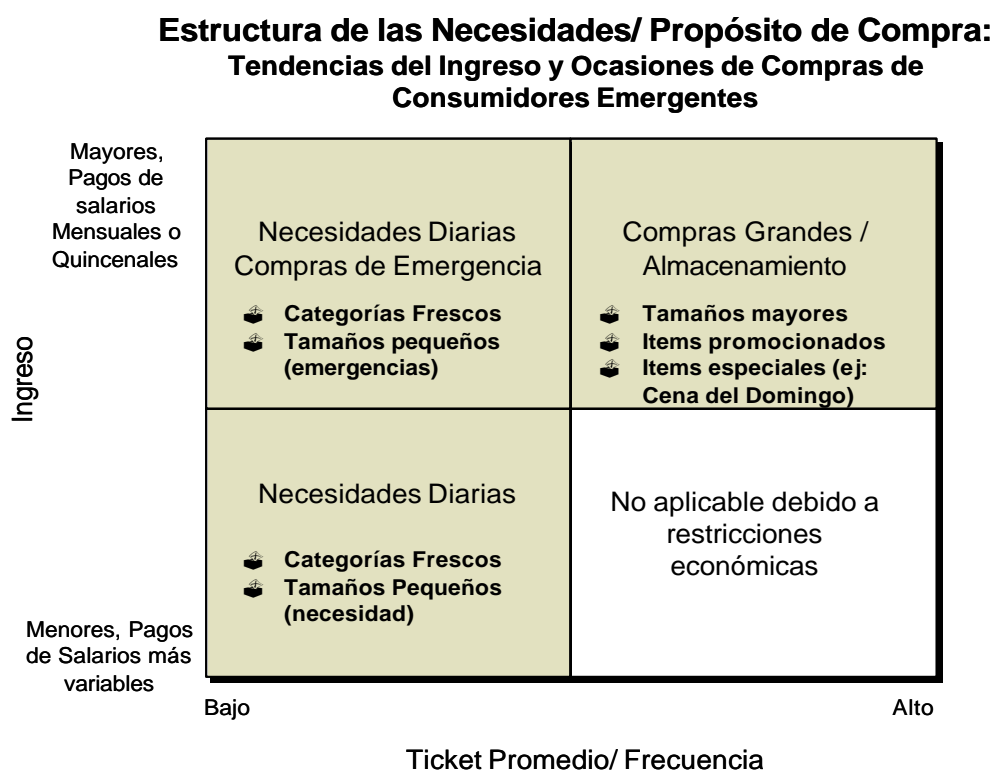
Los consumidores emergentes son ciertamente “sensibles al precio”, como se evidencia en el seguimiento meticuloso de los precios, el ejercicio de auto-restricciones durante la compra, y la aversión a endeudarse y al crédito cuando compran bienes de consumo. Su respuesta al reciente deterioro de las condiciones económicas muestra que han contraído sus gastos en respuesta a la caída de los ingresos y el aumento de los precios (si los ingresos no suben también). Sin embargo, las decisiones de compra son inducidas por el deseo de minimizar “el costo total de compra” – lo cual es completamente distinto del precio de venta final.

“ El costo total de compra” representa el costo final de una canasta de bienes, y los precios minoristas naturalmente constituyen una importante parte de la ecuación. Sin embargo, encontramos que los consumidores emergentes ponderan mentalmente el gasto de transporte para llegar al precio final de la canasta comprada – esto es, el “costo total de compra”. Además, tienen gran conciencia de “factores problemáticos” (como encontrar quién cuide a los niños o manejar sus demandas cuando están en la tienda), las restricciones logísticas para llevar la compra a sus hogares y el tiempo destinado al viaje hasta la tienda y -en menor medida-, el de espera en la caja. Todo esto hace que la interrelación entre la cercanía y el precio sea el criterio predominante para seleccionar un formato minorista.

Las necesidades de formato difieren para las compras “diarias” de las “grandes”, [Véase figura 3] pero la proximidad geográfica es el primer determinante para la

selección del lugar de compra en ambos casos. Los consumidores son reacios a viajar lejos y consideran significativos los costos de transporte, aún si se trata de un viaje corto en micro o en taxi.<sup>vii</sup> Cuando se les pide que expliquen las diferencias entre un negocio que se considera “cercano” respecto de uno que se considera “lejano”, la mayoría de los consumidores definen ambos extremos en una distancia física relativamente pequeña — “1 calle” vs. “7 a 10 calles”, o “a 5 minutos a pie” vs. “tres o cuatro paradas de bus más lejos.” La mayoría de los consumidores emergentes en las áreas urbanas (por lejos la mayor parte de la población en este segmento) tienen un gran número de formatos de tienda cerca y por ello, sólo necesitan viajar unos pocos minutos para realizar la compra diaria o aún la mas grande. Generalmente, los formatos de negocio cercanos son minoristas de pequeña escala tales como tradicionales, almacenes de mostrador, supermercados pequeños e independientes, o tiendas de calle o al aire libre.

**Figure 3: Patrón de ingreso de los consumidores emergentes y ocasiones de compra**



**Patrón de ingreso y comportamiento de compra**

El monto de ingreso y su patrón juega un importante rol en modelar las decisiones de compra, dado que un mejor salario casi universalmente dispara una compra más grande entre los consumidores emergentes. Dos comportamientos diferentes fueron observados. Primero, los consumidores emergentes con ingresos más estables tienden a fragmentar sus compras entre la compra general (semanal o bi-semanal), las necesidades diarias, y las compras de emergencias. En segundo lugar, aquellos con ingresos menos estables compran con mayor frecuencia – a veces más de una vez por día. Podría ser engañoso etiquetar a esas compras como “compra de conveniencia” – las que en un mercado maduro pueden implicar mayores márgenes, compras por impulso en categorías como de gaseosas, cerveza, cigarrillos, snack salados, comidas listas para servir, o confitería.

La mayoría de los consumidores emergentes prefieren comprar lo que van a consumir poco tiempo antes de su preparación o simplemente no cuentan con un flujo de ingreso que les permita comprar para tener stock de mercadería.

La incertidumbre domina a los hogares en los que el principal ingreso proviene de oficios como carpintero, obreros, conductores de taxi, vendedores callejeros, quienes encaran cada día sin conocer la demanda de sus servicios, o si conseguirán algún dinero para mantener a sus familias. Aun cuando los envases más grandes o ticket más cuantioso están dentro del presupuesto de los hogares, estos se perciben como una pérdida de flexibilidad - teniendo demasiado dinero inmovilizado en bienes que no se consumirán durante algún tiempo.

En general, el proceso de compra está más dominado por la necesidad del día a día a medida que el ingreso disminuye, con compradores de frecuencia diaria (quienes compran pocas cantidades con alta frecuencia) correspondientes a los NSE “D”, mientras que en el NSE “C” encontramos a quienes tienen stock de productos. Aún entre aquellos consumidores que realizan compras generales – para abastecerse por un tiempo, la frecuencia de las “necesidades diarias” era grande.

---

El menor valor del ticket promedio resultante de los bajos ingresos y la prevalencia de las compras “diarias” en los segmentos de los consumidores emergentes tienen importantes implicancias. Para ellos la cercanía se traduce significativamente en un “menor costo total de la compra”, al comprar en las tiendas que les quedan más próximas geográficamente, los pequeños minoristas.

Una estimación del “punto de equilibrio” del descuento de precio requerido para recuperar el costo del viaje hacia y desde la tienda arroja más luz sobre este punto. Dado el bajo monto del ticket asociado a las “compras diarias”, el descuento de precio debería alcanzar entre un 25% y un 55% sólo para justificar los gastos de transporte.<sup>viii</sup> No sorprende entonces que los consumidores emergentes requieran descuentos significativos en la canasta total de compras para elegir un negocio en el cuál harán la compra general mayor – y no solo en 1 ó 2 productos.

#### **Mito #4: La falacia del “comercio moderno”: Los consumidores emergentes deberían preferir los supermercados**

Los consumidores emergentes son vistos como una versión menor de sus compatriotas de mayores de ingresos, que naturalmente deberían acudir a las estructuras de modernas experiencias de compra, y la variedad y el valor que los grandes supermercados ofrecen. (Este mito presupone que hay barreras específicas a que esto suceda, y serán discutidas en la próxima sección). Los consumidores emergentes no son diferentes a los consumidores de altos ingresos, en la búsqueda de mejores precios entre las tiendas que consideran a una distancia aceptable.<sup>ix</sup> Pero las similitudes probablemente terminen allí. Otras características distintivas de los formatos por encima de la combinación entre cercanía y precio parecen diferenciar a los consumidores emergentes de los de altos ingresos.

El surtido de productos es ciertamente un criterio relevante en la elección de la tienda para todos los consumidores, pero en los segmentos emergentes la variedad de producto puede ser un arma de doble filo. A los consumidores emergentes no les gusta sentir que sus elecciones están restringidas y en consecuencia aprecian un amplio

surtido de productos – aún cuando lo reconocen como un punto de interés o entretenimiento. Por ejemplo, muchos consumidores emergentes describen cómo les agrada revisar la amplia variedad de productos de cuidado personal y mercadería en general que encuentran en los grandes negocios – pero que ellos no necesariamente compran. Además, el valor de entretenimiento de una gran variedad de surtido está claramente asociado con las visitas de compras para “abastecerse” que ocurren con menor frecuencia en estos segmentos. En realidad, un amplio surtido a veces tiene efectos negativos porque es también muy tentador, requiere más tiempo para la compra, o refuerza los sentimientos de restricción. Así, los consumidores emergentes valoran el “correcto” surtido de productos – una mezcla que es cuidadosamente adecuada a las necesidades de rendimiento, marca, economía y sentimientos de convalidación. Esto es decididamente un concepto más abstracto que simplemente llenar la tienda con miles de ítems.

**“Características operacionales del comercio callejero en Brasil”**

En Brasil, los mercados abiertos o “ferias” en las calles son comunes. Están autorizados por el gobierno local y operan de Martes a Domingo. Cada día de la semana, varias ferias diferentes operan en variadas localidades. La mayor parte de los productos vendidos en las ferias son frescos: verduras y frutas, carne, pescado y pollo. Dentro de cada categoría, es común encontrar grados de productos o “especialidades regionales” difíciles de encontrar. También se puede hallar en forma limitada, productos de almacén, ropa y zapatos. En San Pablo, las ferias abastecen el 70% de la oferta total de productos frescos de la ciudad.

Las Ferias se desarrollan en calles predeterminadas, que se cierran para el tráfico, y luego son limpiadas por los empleados municipales. Los vendedores ofrecen los productos desde sus puestos portátiles o vehículos modificados. Los puestos son armados en la mañana – entre las 5:00 y las 6:30 a.m.. El público comienza a llegar cerca de las 7:00 a.m., y el mayor tráfico se da entre las 10:00 a.m. y la 1:00 p.m., cuando la mayoría se retira. En las primeras horas de la feria, los precios suelen ser más altos, y no se ofrecen descuentos. Al transcurrir la mañana, los precios comienzan a reducirse y se ofrecen descuentos. Los “feriantes” o “puesteros” intentan vender toda la mercadería, dado que es esencialmente perecedera.

*Nota: Parafraseado de “The Structure of Sao Paulo Street Markets: Evolving Patterns of Retail Institutions,”  
Journal of Consumer Affairs, Vol 33, No. 1.g*

De hecho para algunas categorías de producto como frutas frescas, carne, pan y leche, los consumidores emergentes no prefieren en absoluto las grandes cadenas de supermercado. En cambio hay una asociación muy cercana de las categorías frescas con los formatos de venta en la calle o al aire libre donde perciben la calidad como superior y los precios substancialmente menores, pueden probar los productos, y pueden manejar el balance precio/calidad eligiendo el momento del día en el cuál comprarán. Es importante destacar que para estos consumidores, la definición de “calidad” en las categorías frescas no necesariamente es consistente con la oferta típicamente uniforme y coloreada de los grandes supermercados.

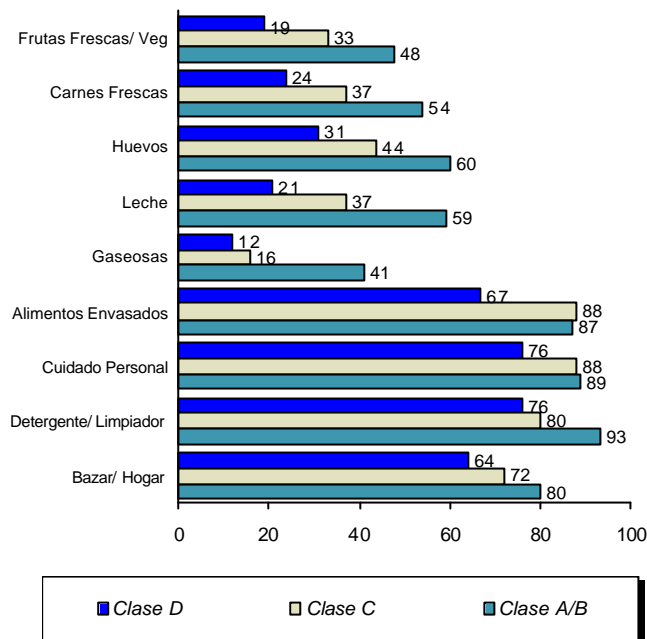
Mientras existe una percepción de que los procesos de abastecimiento y maduración empleados en los grandes supermercado son poco naturales y esto

empeora el sabor, los formatos al aire libre son vistos como naturales y “ frescos de granjas”. De paso, existe evidencia de que los consumidores de altos ingresos poseen actitudes similares, aún cuando compren mayores volúmenes de categorías frescas en los supermercados que los NSE bajos, la penetración total es relativamente baja comparada con las otras categorías.

Como resultado, las estructuras modernas son atractivas para los consumidores emergentes pero relativamente poco importantes como criterio para seleccionar el lugar de la compra cuando se trata de productos frescos. La apariencia física del negocio es secundaria, siendo la infraestructura y la limpieza usadas como testeos en vez de ser inductores de la elección. Los servicios asociados a la experiencia de compra en las grandes cadenas de supermercados (Ej. Entrega a domicilio con una compra mínima, tarjetas de fidelidad, y extensos horarios de atención) son del mismo modo menos importantes.

Una parte de consumidores emergentes es atraído a los grandes supermercados, pero en general, estos grandes formatos carecen de un elemento clave: la proximidad emocional y el sentimiento de comunidad que resultan de la relación personal con el dueño o el personal de la tienda. Las relaciones personales son usualmente el factor diferenciador entre tiendas con precios y distancia comparables. Y casi siempre influye en la elección de tienda cuando se realizan compras diarias en minoristas pequeños. Esta relación es típicamente resultado de una historia de interacciones y experiencias positivas—brindando a los clientes un sentimiento de familiaridad y pertenencia. Las relaciones personales – en lugar del proceso formal – son el mecanismo por el cual este grupo generalmente resuelve cuestiones como el cambio de productos, quedar corto de dinero al pagar en la caja, seleccionar otro producto cuando hay faltante, o tener confianza en que los productos y la carne están justamente pesados. En cambio, los consumidores emergentes dan cuenta de un tratamiento pobre por parte de los empleados cuando compran en las grandes cadenas de supermercados.<sup>x</sup> A veces esto es el resultado del énfasis adicional del personal de seguridad, o empleados que muestran una frustración visible cuando los consumidores solicitan pesar compras pequeñas o preguntan por las promociones. El trato “frío” es también atribuido a otros clientes de la tienda.

**Figure 4: Comportamiento de compra de los consumidores en los supermercados mexicanos - % Categoría comprada por los consumidores, por NSE**



**Mito #5: “Es solo una cuestión de Tiempo y Dinero” para que los consumidores emergentes acudan a los grandes supermercados**

Basandonos en la discusión previa, este mito asume que los consumidores emergentes no pueden ejercer su preferencia natural por las grandes superficies por un número de razones – por ejemplo, poseen menos ingresos, no poseen autos, o necesitan el crédito ofrecido por los pequeños minoristas.

Hoy, los consumidores emergentes compran muy poco o nada en grandes supermercados o hipermercados. Observamos una extremadamente baja penetración entre estos consumidores en Colombia, México y Argentina (un fenómeno más reciente). En Brasil, un moderado número de consumidores compran en supermercados pero estos tienden a ser pequeños e independientes, o cadena locales con no más de 4 ó 5 tiendas. La penetración era más alta en Chile y Costa Rica, dónde los consumidores indicaban que los grandes supermercados resultan estar ubicados cerca de ellos.

Otros factores importantes disuaden a los consumidores emergentes de alejarse de los formatos pequeños – pero la necesidad de crédito no es típicamente uno de ellos. En ocasiones algunos aprovechan el crédito por fuerza de necesidad, y los consumidores que compran “fiado” presentan fuertes barreras para cambiar de tienda. Sin embargo, por lo general los segmentos de bajos ingresos son reacios a gastar más allá de sus posibilidades, y prefieren pagar en efectivo como un medio para controlar sus gastos. El crédito es considerado más apropiado para las compras mayores (Ej.

Electrodomésticos, productos para el colegio y uniformes) más que para los consumos cotidianos.

Dicho esto, es común que los consumidores emergentes “se queden cortos” en las pequeñas compras y confían en su “monedero virtual” que los pequeños minoristas les ofrecen, esencialmente un tipo de crédito informal permitiendo a los clientes regulares reponer estas pequeñas diferencias en sus próximos viajes – usualmente al día siguiente o un rato mas tarde.

#### **"Las Formas especiales de Crédito del Consumidor en América Latina"**

Un tipo de crédito que está disponible en América Latina es normalmente conocido como "fiado". Cuando un consumidor compra "fiado," ningún dinero en efectivo se intercambia en el momento de venta y el dueño anota la cantidad de compra en un registro o cuaderno bajo el nombre del cliente. El cliente vuelve a una fecha más tarde (por ejemplo, en día de pago) y paga el monto debido. El crédito "Fiado" no está disponible en los supermercados pertenecientes a grandes cadenas.

Típicamente, no conlleva intereses sobre el monto adeudado. Pero es probable que los clientes que demoran demasiado para pagar o reniegan de sus deudas tengan sus nombres anunciados en dónde los demás integrantes del barrio los pueden ver. Hay incentivos sociales para que los clientes cumplan sus deudas, pero el riesgo existente es considerable. Los pequeños minoristas por lo general ofrecen este tipo de crédito a un grupo de sus clientes.

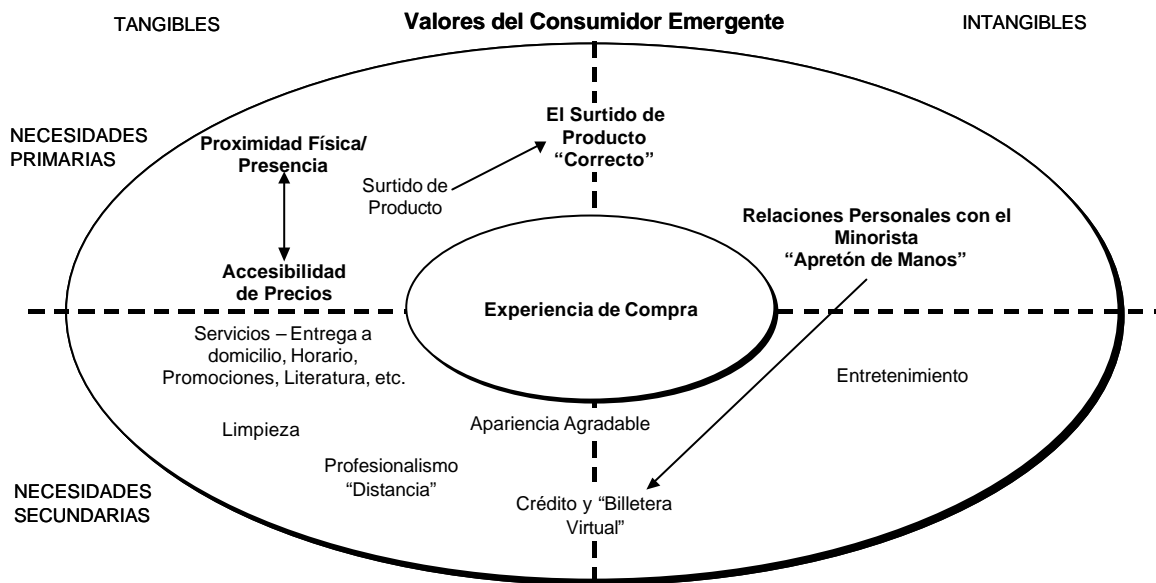
Otros tipos de crédito usados por los consumidores emergentes varían por país. Por ejemplo en Brasil se usan normalmente más cheques que en otros países para hacer compras, y algunos consumidores emergentes tienen cuentas. En cadena de minoristas y algunos pequeños supermercados independientes permiten a los clientes post-datar cheques, concediendo así más crédito a corto plazo. Los consumidores que participaron en nuestro estudio muy raramente utilizaban tarjetas de crédito.

Este es un punto de servicio crítico para este grupo, dado que tener que retirar productos al momento del pago es considerado sumamente vergonzoso y debe evitarse a toda costa. Además, hace posible que los padres envíen a los niños para hacer las compras diarias con el menor monto de dinero posible – considerado un medio valioso para controlar las compras por impulso en golosinas o snack. Técnicamente hablando, esto es una forma de crédito de corto plazo. Pero se asemeja más a una extensión de la relación personal entre el consumidor y el vendedor, más que a una transacción o servicio. Además, dado que los montos en cuestión son pequeños, el beneficio de este “monedero virtual” para el consumidor es de flexibilidad financiera, más que la necesidad del crédito en sí.

Hemos visto que el crédito no es una fuerza inductora del comportamiento. Además, dadas las diferencias en valoraciones y necesidades de los consumidores emergentes, no está claro que mayores ingresos y el acceso al transporte los motivarían “gradualmente” a trasladarse a otro formato minorista en absoluto. La falta de relaciones personales, una moderna experiencia de compra pero carente de los “elementos” clave, y la percepción negativa sobre algunas categorías (como los frescos),

resumen sus necesidades y preferencias con relación a la selección del minorista donde comprarán.

**Figure 5: Valores del Consumidor Emergente**



**Mito #6: “La clase popular” – Los consumidores emergentes pueden ser atendidos como un solo grupo**

En los mercados maduros, numerosos términos han sido incluidos en el vocabulario común para describir las características y comportamientos de las clases media y alta – yuppies, buppies, DINKs, BOBOs, y otras. Típicamente, los consumidores de bajos ingresos han sido descortésmente catalogados como “trabajadores” o “la clase obrera”, como si no existiesen diferencias entre ellos. Del mismo modo, los consumidores de bajos ingresos en América Latina son comúnmente referidos como “la clase popular”.

La investigación cualitativa de este estudio sin embargo, indica que posiblemente hay muchas diferencias significativas entre los consumidores emergentes – una base para futuros estudios y segmentación. Variables demográficas como el monto y la estabilidad del ingreso tienen una importancia muy clara: algunos sub-segmentos poseen ingresos que les permiten acceder a grandes compras para guardar, con mayores posibilidades para la experimentación, mientras que otros se centran en las necesidades diarias y tienden a evitar el cambio de marca o tienda.

Aún cuando comparten un perfil homogéneo en variables demográficas y socio-económicas, los consumidores emergentes pueden diferenciarse según variables psicográficas. Específicamente, parece existir un rango de estilos de vida y actitudes de

compra a lo largo de un continuo de practicidad/control/tradicionalismo y emoción/impulso/innovación. Estas diferencias en los estilos de vida y en las actitudes poseen un impacto en las conductas de compra, manifestándose en características tales como la lealtad a la marca, lealtad a la tienda, deseo de innovar, sensibilidad al precio y receptividad de las promociones, y la amplitud de las categorías compradas. La crisis económica también mostró su impacto, en tanto los consumidores recientemente empobrecidos parecen actuar diferente a los que estructuralmente poseen bajos ingresos – muchos de los “nuevos pobres” están lidiando con la terrible experiencia de definir de que pueden prescindir.

En definitiva, la investigación a lo largo de seis países de América Latina rompe seis mitos comunes sobre los consumidores emergentes. A pesar de ser “pobres” en comparación con los de NSE alto, estos consumidores gastan un volumen importante en bienes de consumo y constituyen una importante porción de estos mercados. Al comprar siguen un comportamiento racional y sofisticado a medida que buscan compatibilizar sus preferencias con su realidad económica. Poseen diferentes conjuntos de necesidades en cuanto a productos y formato minorista – lo cual no necesariamente implica cualquier cosa al menor costo, crédito o responder a los precios de las góndolas. La relación personal y el sentido de comunidad que buscan es un fuerte incentivo para comprar en pequeños minoristas. Además, las diferencias entre los consumidores emergentes implican que los minoristas necesitan propuestas de valor diversas para satisfacer las necesidades de este grupo.

## **LECCIONES APRENDIDAS DE LOS PEQUEÑOS MINORISTAS**

En términos del número absoluto de tiendas, los pequeños minoristas dominan la comercialización de productos de consumo, representando en algunos países cientos de miles de puntos de venta. Los pequeños minoristas alcanzan lugares remotos de la región, y hacen del panorama minorista de América Latina único en su composición. Diversos formatos minoristas, en y entre los países, ofrecen un brusco contraste respecto al descortésmente denominado “comercio tradicional” de los sistemas comerciales en los mercados más maduros. Los formatos al aire libre y en la calle, asumen numerosas formas en cada país y son centros coloridos tanto de actividades sociales como económicas.

La lista de nombre es diversa, pero existen cinco modelos de servicio básicos. La tienda “tradicional” tiende a ser bastante pequeña (25m<sup>2</sup>–50m<sup>2</sup>) y ofrece mayormente un servicio detrás del mostrador. El “Supermercado Pequeño” es una tienda autoservicio que usualmente no posee más de 4 líneas de caja. En esta categoría, las tiendas pueden variar de pequeños autoservicios con una caja registradora administrada por un solo propietario, hasta supermercados más animados e independientes, que poseen una amplio surtido de productos y tienen entre 5 /6 cajas. Formatos “Callejeros y al aire libre” – por lejos el menos homogéneo de todos los formatos – están caracterizados por una infraestructura semi-permanente y móvil – por

ejemplo, un carro fácilmente trasladable, que puede montarse en la misma ubicación cada día o en múltiples ubicaciones que varían en función de cada día de la semana. “Especialistas de Categorías” como carniceros, panaderos o verduleros que concentran sus negocios en una limitada categoría de productos frescos, usualmente vendidos detrás del mostrador – con excepción de los autoservicios de frutas y vegetales (“sacalões”) en Brasil. Finalmente, las tiendas de “conveniencia” que ofrecen básicamente caramelos, golosinas, chicles, tabaco, y otras mercaderías en forma limitada (Ej.: lapiceras, diarios) en pequeños (menos de 10 m²) pero permanentes kioscos.

Cada vez más, los distintos modelos tienden a superponerse – por ejemplo, muchas tiendas tradicionales venden muchos productos desde el mostrador, pero tienen algunos estantes autoservicio para productos de alta rotación como gaseosas, helados, pan envasado, galletitas y snacks salados (estas estanterías suelen ser colocadas en los negocios por iniciativa directa del fabricante). Adicionalmente, muchos países poseen formatos que combinan la venta de comida lista para comer con productos para el consumo posterior – por ejemplo, las panaderías en Brasil.

**Figura 6: Formatos minoristas por país**

						
Formato	Brasil	México	Argentina	Colombia	Chile	Costa Rica
<b>Comercio en Gran Escala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Tiendas de descuentos</li> <li> Hipermercados</li> <li> Grandes supermercados</li> <li> Mayoristas "Atacadistas"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Bodega</li> <li> Hiper/ Mega mercados</li> <li> Grandes Supermercados</li> <li> Retail club</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Tiendas de descuentos</li> <li> Hipermercados</li> <li> Grandes supermercados</li> <li> Mayoristas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Hipermercados</li> <li> Grandes Supermercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Hipermercados</li> <li> Grandes Supermercados</li> <li> Mayoristas (al público) "Pre-Unic"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Hipermercados</li> <li> Grandes Supermercados</li> <li> Clubs Mayoristas (PriceSmart)</li> </ul>
<b>Pequeños Supermercados</b>  Independientes chicos  Autoservicio  Menos de 4 cajas	<ul style="list-style-type: none"> <li> Supermercados auto-servicio (supermercados chicos y mercadinhos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Supermercados auto-servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Supermercados auto-servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Supermercados auto-servicio "Superetes" &amp; Mini-mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Supermercados auto-servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Mini-Supers</li> </ul>
<b>"Tradicional"</b>  Independientes chicos  Atención de Mostrador	<ul style="list-style-type: none"> <li> Mercaderías / Mercadinhos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Tienda de Abarrotes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> "Almacenes"</li> <li> Todo Suelto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Tiendas Pequeñas</li> <li> Tiendas Medianas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> "Abarrotes"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Pulperías</li> </ul>
<b>Formatos "de calle"</b>  Infraestructura limitada	<ul style="list-style-type: none"> <li> Feira Livre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Tianguis</li> <li> Mercado sobre Ruedas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Ferias Móviles</li> <li> Ferias de Barrio</li> <li> Club de Canje</li> <li> Puerta a Puerta</li> <li> Vendedores Ambulantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Public Markets / Abastos</li> <li> Plaza Mayoristas (ventas al público)</li> <li> "Ferias Móviles"</li> <li> Casetas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Ambulantes</li> <li> Feria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Ambulantes</li> <li> Chinamos</li> <li> Feria</li> </ul>
<b>Especialistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Açougue</li> <li> Sacolão</li> <li> Padaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Carnicerías</li> <li> Cremerías</li> <li> Fruterías</li> <li> Pollerías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Carnicerías</li> <li> Fruterías</li> <li> Verdulerías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Carnicerías</li> <li> "Frutiver"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Carnicerías</li> <li> Panaderías</li> <li> Verdulerías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Carnicerías</li> <li> Panaderías</li> </ul>
<b>Conveniencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Estaciones de servicios</li> <li> Bancas / Barracas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Estaciones de servicios</li> <li> Estanquillos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Maxikioscos</li> <li> Convenience Gas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Estaciones de servicios</li> <li> Cigarrerías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Estaciones de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Estaciones de servicios</li> </ul>

 Alcance de Investigación

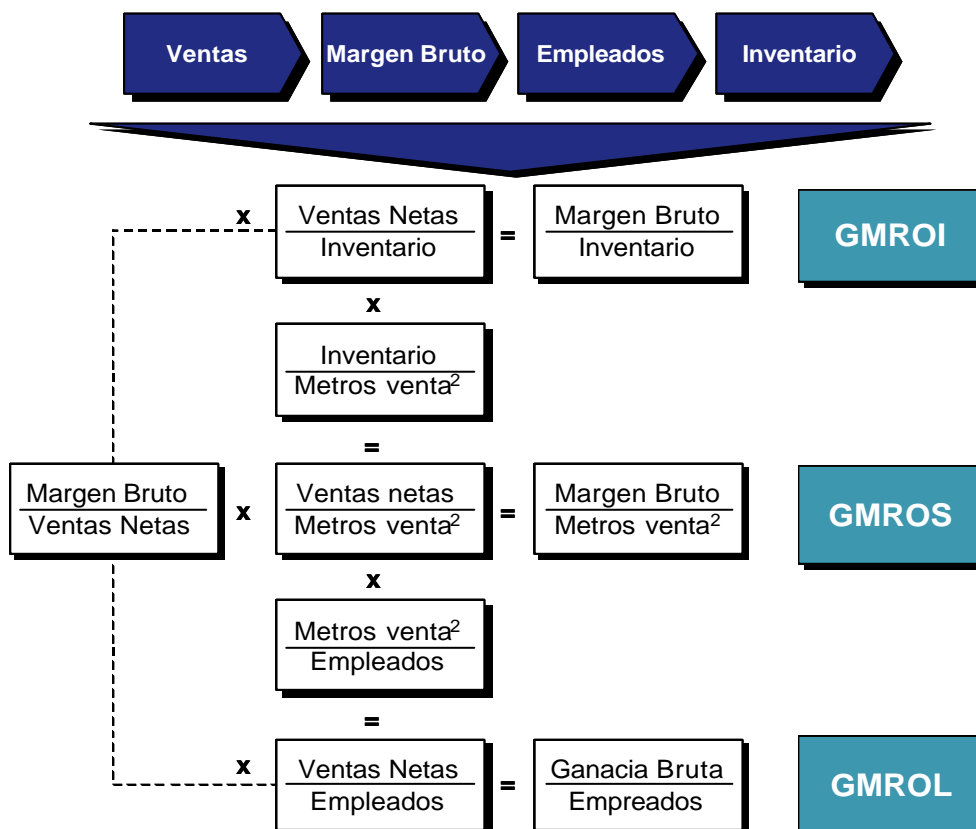
Dada la variedad y diversidad de formatos, centramos nuestra investigación en un subconjunto de pequeños minoristas que operan de manera similar a lo largo de los

seis países: tiendas tradicionales, pequeños autoservicios (un subconjunto de los “pequeños supermercados”) y ferias al aire libre.

Para comprender las bases que impulsan el éxito colectivo de estos pequeños minoristas en el mercado, hemos desarrollado y adaptado un marco estándar para evaluar su proposición de valor y modelo de negocio.

Inductores de valor orientados al cliente como la ubicación, el surtido de producto, precio/valor, personal, y servicios fueron examinados junto con ratios seleccionados del Modelo de Gestión Estratégica de Recursos, un método muy utilizado para evaluar el rendimiento de las operaciones en el sector minorista. El resultado fue sorprendente, y proporciona cierto “aprendizaje” para aquellos quienes desean atraer a los consumidores emergentes como clientes, o quienes consideran a los pequeños jugadores inherentemente ineficientes.

**Figura 7: Indicadores financieros clave del modelo de recursos estratégicos**  
**Indicadores Modelo Recursos Estratégicos**



**Lección #1: Los pequeños minoristas satisfacen muy bien las necesidades de los consumidores emergentes**

La tienda. La ubicación de los pequeños minoristas es un factor compelerente para los consumidores emergentes, que en su gran mayoría prefieren realizar diariamente sus compras. Los pequeños minoristas abundan en los vecindarios donde ellos viven y trabajan, y la proximidad física de los negocios se traduce en un significativamente menor “costo total de compra”.

Para un observador entrenado en el arreglo consistente de las cadenas de tiendas, los pequeños minoristas ofrecen una apariencia abarrotada y desprolija. La mercadería parece estar colocadas al azar en las estanterías, los letreros en el punto de venta (a veces con mensajes promocionales vencidos) cubriendo las paredes interiores y exteriores; los productos parecen estar colocados sin orden sobre el mostrador, las góndolas o en el piso. Pasillos abarrotados, estrechos y poca iluminados se agregan a la falta de atractivo de la estructura. Naturalmente, la apariencia física varía en gran medida entre los pequeños minoristas; pero en general, los consumidores emergentes encuentran aceptable la infraestructura de los pequeños comercios. La higiene es lo que cuenta, y la mayoría de los dueños individuales son cuidadosos de proveerla. El propietario de una “pulpería” en Costa Rica expresó: “Yo 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 aplicarles cera y lustrarlas todo el tiempo. La inversión en el piso ya se pagó por si misma desde que yo mismo fácilmente puedo limpiarlo.... no tengo que pagar a un ayudante o gastar dinero en cera.” De hecho, muchos consumidores emergentes asocian las estructuras modernas con “costos” y señalan que es el cliente quien en última instancia soporta el gasto por esos lujos.

Producto. Los pequeños minoristas ofrecen el surtido correcto – tienen la capacidad de optimizar la mezcla de productos para el micromercado en el que operan, ofreciendo sólo las categorías principales, marcas y tamaños que demandan sus clientes. El surtido en las tiendas tradicionales y pequeños autoservicios se centra en productos frescos, bebidas y productos secos básicos – las principales categorías demandadas por los consumidores emergentes en sus compras diarias – junto con una limitada oferta de productos de limpieza, cuidado personal y comidas lujosas como pescado enlatado, condimentos y galletitas. En la mayoría de los países, las marcas líderes dominan el surtido – especialmente en las tiendas tradicionales, dónde aproximadamente el 80%-90% de los ítems en inventario son primeras marcas. Comparativamente, una muestra de cadenas comerciales almacena más marcas seguidoras y privadas, representando las marcas líderes un 60%-70% de los SKUs.

Adicionalmente, los minoristas de pequeña escala satisfacen las necesidades de compra diaria efectivamente, ofreciendo una mayor proporción de pequeños tamaños y “fraccionando” los productos. Consistentemente a lo largo de la región, los pequeños minoristas ofrecen un surtido con mayor presencia de envases de menor tamaño. En muchos países el envase más pequeño de detergente para el lavarropas disponible en las cadenas de supermercados es de 500g. Por su parte los pequeños minoristas comúnmente ofrecen envases de 150 o 250g. Los propietarios de las tiendas fraccionan

los productos estándar o a granel en menores porciones—por ejemplo, en categorías como pastas secas, cereales, azúcar, cigarrillos y otras. Los mercados al aire libre, que típicamente ofrecen sólo productos frescos (dejando de lado categorías como indumentaria, calzado y música), proveyen a los clientes exactamente con la cantidad deseada, sin importar cuán pequeña sea. En comparación, los consumidores expresan sentimientos de vergüenza cuando preguntan por pequeñas cantidades en las grandes cadenas de supermercado.

**Precio.** A pesar de la desventaja de los precios en góndola, “la accesibilidad” no es una cuestión principal para muchos de los pequeños minoristas. Nuestro relevamiento sobre productos seleccionados mostró que los precios al consumidor de los sustitutos exactos (el mismo ítem) era entre un 5%-20% más caro en la tienda tradicional y los pequeños autoservicios en comparación con los grandes supermercados. Argentina fue la única excepción – con precios finales de 1%-3% menores.<sup>xi</sup> Esto no es sorprendente, dado que los pequeños minoristas por definición carecen de escala para obtener los descuentos a los que acceden las grandes cadenas. Sin embargo los consumidores emergentes perciben una pobre relación precio/valor en las grandes cadenas de supermercado, dado que ellos piensan en términos del costo total de la compra.

Además, las ferias y puestos callejeros tienen una clara ventaja en los precios finales de los productos frescos – la mercadería típicamente proviene directamente de las granjas, sus agentes, o grandes mayoristas. Aparte de los menores precios generales, el modelo de servicio de los minoristas al aire libre se ajusta mejor a la curva de demanda de los consumidores. Mientras que las cadenas de supermercados usualmente ofrecen solo productos de primera calidad, los formatos al aire libre ofrecen diferentes calidades, según su etapa de maduración. Los feriantes tienen la habilidad de cambiar el precio de los productos frescos a lo largo del día – según la oferta y la demanda.

**Personal.** Los pequeños minoristas se benefician de la presencia de sus dueños en el negocio, quienes pueden modelar sus negocios para responder a las necesidades locales y darles un “toque personal”. Los tenderos dicen reconocer o conocer por su nombre a la mayoría de sus clientes (más del 60%). Los propietarios de los comercios observados durante la investigación hacen recomendaciones sobre los productos, comparten las noticias del barrio, preguntan sobre las familias, o sencillamente establecen un contacto para conocer mejor a cada cliente que ingresa a su tienda. El resultado final de este trato es una proximidad emocional que hace sentir a los consumidores emergentes en un ambiente familiar. Sumado a esto, los propietarios de los negocios suelen involucrarse activamente en actividades comunitarias.

**Servicio.** Los pequeños minoristas ofrecen pocos servicios en comparación con las grandes cadenas. Pocos aceptan tarjetas de crédito, entrega a domicilio, amplios horarios de atención, o implementan promociones como descuentos temporarios o productos gratuitos con la compra del tipo “Lleve dos al precio de uno”. A pesar de que las actividades y materiales promocionales son poco frecuentes, las técnicas simples de

los pequeños minoristas resultan apropiadas. Por ejemplo, muchos de los productos en las estanterías o heladeras están acompañados por materia POP como carteles y anaqueles para decorar el local o indicar el precio. Un estudio cuantitativo conducido en Brasil encontró que los pequeños negocios tenían tanta predisposición como los grandes supermercados a ofrecer señales para la comunicación de los precios, aunque estas fueran escritas a mano y “hechas en casa”.<sup>xii</sup> Algunos supermercados independientes realizan sus propias promociones, diseñando desde rifas hasta descuentos de precios temporarios, o distribuyen panfletos en el vecindario con información sobre los precios y promociones.

Sin embargo, los pequeños minoristas ofrecen crédito en una de dos formas – “créditos informales” donde el propietario/operador escribe el nombre del deudor en una libreta, o el “monedero virtual”, cuando el cliente está corto de dinero al momento del pago y se le permite pagar “la próxima vez”. El crédito informal predomina en los negocios tradicionales, aunque la mayoría de los minoristas pequeños mencionaron la alternativa de “monedero virtual” para sus propios clientes. El crédito informal, cuando es ofrecido, actúa como programa de lealtad hacia la tienda – una vez que el cliente utiliza este servicio, hay fuertes incentivos para continuar comprando en este negocio (frente a cambiar a otras pequeñas tiendas del barrio). Típicamente, el costo social de la deuda es alto para los consumidores, desde que los malos deudores se dan a conocer públicamente entre los vecinos.

En resumen, a pesar de los mayores precios finales y los limitados “incentivos” y servicios, los pequeños minoristas tienen variadas ventajas que los hacen altamente atractivos para los consumidores emergentes.

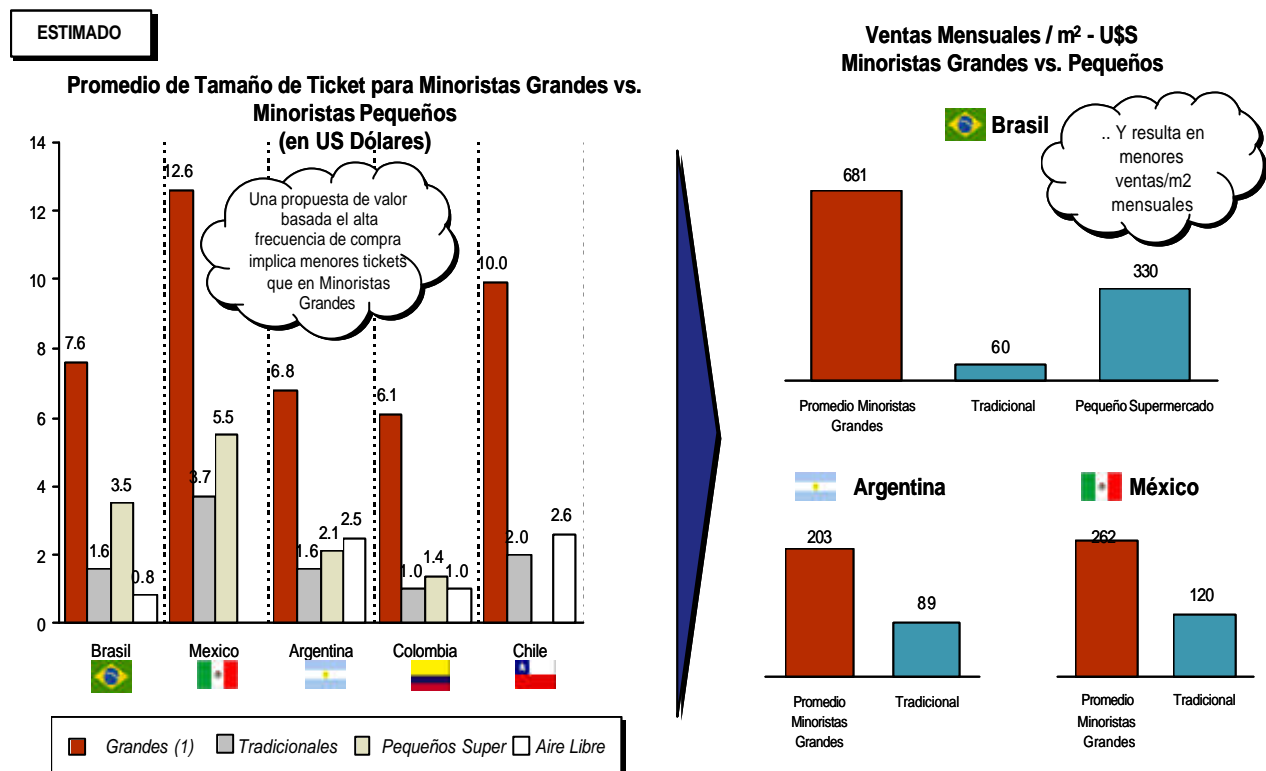
## **Lección #2: Los pequeños minoristas poseen un modelo de negocio sostenible – aún antes de los beneficios de la informalidad impositiva**

Es difícil hablar del modelo de negocio de los pequeños minoristas sin admitir que, conceptualmente, estos negocios operan bajo una perspectiva diferente que las grandes cadenas. Los pequeños minoristas cuidan casi exclusivamente el flujo de caja- y si cubren o no los costos de cada mes y la reposición del inventario – ellos no suelen administrar sus negocios basándose en medidas como el retorno sobre la inversión de capital, ventas por empleado o la rotación del capital. Dicho esto, los conceptos estándar son útiles para destacar algunas ventajas distintivas del modelo de negocio de los pequeños minoristas, que van más allá de etiquetar su éxito como el resultado de la evasión impositiva.

Mirando la productividad de las ventas, las ventas por local pueden ser bajas – en el rango de US\$2.000-\$4.000 por mes.<sup>xiii</sup> Los supermercados independientes pequeños –donde los hay- alcanzan entre US\$6.000-US\$14.000 por mes, pero es aún sólo una pequeña fracción de lo que venden las grandes cadenas. Ajustados por la escala, los pequeños minoristas tienen sustancialmente menores ventas por metro cuadrado, parte derivada de cobrar tickets de menor cuantía. Mientras que los ingresos

de muchos pequeños minoristas se basan en tickets pequeños y alto tráfico en el negocio, las diferencias de Ventas Netas por Área de Venta son sorprendentes. En Brasil, las ventas por metro cuadrado de los pequeños supermercados son apenas la mitad que la de los grandes minoristas. Para los negocios tradicionales entrevistados, las ventas por metro cuadrado representan solo un 10% de la venta de las grandes cadenas.

**Figure 8: Ticket y ventas mensuales por metro cuadrado – en promedios - (Pequeños vs. Grandes Cadenas Minoristas)**



(1) Tamaño del ticket de supermercado basado en: Brasil: CBD; Chile : D y S; México, Argentina y Colombia: basado en promedio de los grandes jugadores Fuente: Entrevistas de campo (minoristas pequeños); INDEC, Antad México, y AC Nielsen (supermercados)

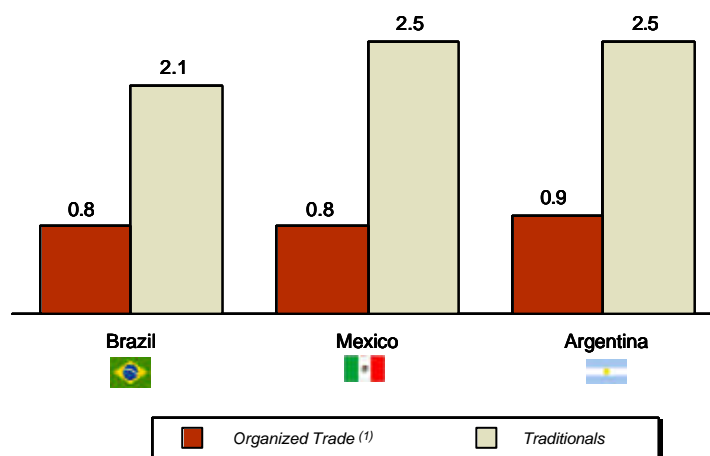
Los minoristas pequeños enfrentan desventajas en el aprovisionamiento dado que son abastecidos por intermediarios en una amplia gama de productos, y las órdenes reducidas tienden a elevar el precio final (carecen de descuentos por cantidad, y enfrentan mayores gastos de logística y transporte). Sin embargo, los pequeños minoristas fijan el precio marcando los productos un 20%-30% por encima de su costo, con un sobreprecio mayor para los productos con poca rotación como el jabón de tocador, y menores para los productos de alta rotación como las gaseosas. Los mayores precios observados en los pequeños minoristas son consistentes con los mayores costos de entrega de la mercadería; además, en la práctica los tenderos preservan un promedio de margen bruto del orden de 20%-25%, similares a o menores a los márgenes brutos de

las grandes cadenas, que en una pequeña muestra de cadenas minoristas variaron entre 20% a 32%.<sup>xiv</sup> Por lo tanto, similares o menores márgenes brutos combinados con menores ventas por metro cuadrado rinden un menor retorno del margen bruto sobre superficie de ventas (GMROS) en los pequeños minoristas.

Respecto a la productividad de los empleados, los pequeños minoristas tienden a trabajar con no más de 2 a 5 empleados por negocio – los negocios tradicionales y los formatos al aire libre tienen generalmente 1-2 personas. Comúnmente, los miembros son familiares y no trabajan a tiempo completo en el local. Los propietarios y operadores desempeñan diversos roles que en las grandes cadenas pueden ser identificados formalmente como gerente de local, compra, recursos humanos, seguridad, cajero, comercialización y administración general. A pesar de la multifuncionalidad de los propietarios y empleados, algunos de los pequeños minoristas entrevistados muestran ventas mensuales por empleado a tiempo completo –ETC - de apenas entre US\$1,000 y US\$2,000—resultado que serían causa de preocupación para las grandes cadenas minoristas<sup>xv</sup>. De este modo, el retorno del margen bruto sobre el trabajo (GMROL) para estos negocios es bajo.

En el área donde el modelo de negocio de los minoristas de pequeña escala sobresale es en la rotación de inventario, el cual dobla el nivel obtenido por las grandes cadenas de supermercados.

**Figura 9: Rotación de Inventario—Ventas mensuales / Inventario  
(Pequeños vs. Grandes Minoristas)**



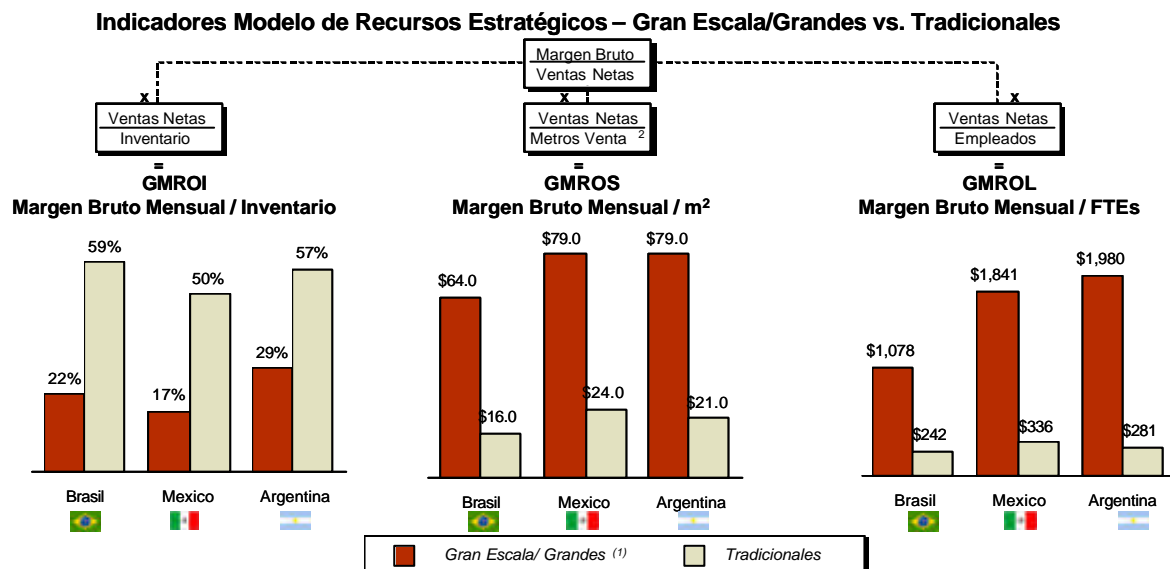
(1) Organized Trade is CBD in Brazil, WalMex in Mexico and Disc o in Argentina  
Source: Annual Reports 2002, field interviews, Booz Allen analysis

Los negocios tradicionales y los autoservicios se abastecen con menores cantidades de ítems que las cadenas de supermercados, y el surtido de productos consiste en relativamente menos categorías de mercancías generales, que usualmente tienen menor rotación a la vez que requieren mayor inversión en el capital de trabajo. La importancia del efectivo en este modelo supone una rigurosa disciplina en el manejo

del inventario— las consecuencias de comprar erróneamente (rotura de stocks y sobrantes) son grandes para el propietario único. Los negocios son pequeños— los errores saltan con claridad a la vista de los propietarios: un lugar vacío en la estantería, un cliente preguntando por su marca favorita, un producto que pasa largo tiempo en un anaquel. Aún cuando los pequeños minoristas carecen de las herramientas sofisticadas para el manejo de inventario – como las que poseen las grandes cadenas – muchos reciben ayuda de los distribuidores y los fabricantes para mantener registros y determinar el tamaño apropiado del pedido.<sup>xvi</sup> No es sorprendente, que los pequeños minoristas se abastezcan con alta frecuencia—mas de tres veces por semana para los productos frescos y bebidas, y al menos una vez por semana para los alimentos básicos.<sup>xvii</sup>

Por lo tanto, mientras los pequeños minoristas poseen bajos GMROS y GMROL, su modelo de negocio es bastante eficiente en transformar el inventario en dinero –alto GMROI, una de las claves del negocio minorista. Mientras que los pequeños minoristas entrevistados obtenían una productividad de la superficie (GMROS) apenas de 25% a 30% de los grandes jugadores, sus retornos sobre el inventario (GMROI) duplican o triplican los obtenidos por las grandes cadenas minoristas.

**Figure 10: Modelo de recursos estratégicos  
(Pequeños vs. Grandes Minoristas)**



(1) Comercio a gran escala en Brasil: CBD; en México: WalMex y en Argentina: Disco  
Fuente: Reportes anuales 2002, entrevistas de campo, Análisis Booz Allen

Sin embargo para comprender porqué los pequeños minoristas tienen un modelo de negocio sostenible, es necesario profundizar sobre sus resultados finales. Una mirada a los beneficios netos operativos brinda algunas lecciones valiosas.

Yendo más allá del margen bruto, los pequeños minoristas poseen reducidos o casi inexistentes costos operativos, los que pueden ser bastante significativos para las grandes cadenas. Los costos de mano de obra suelen ser menores y más variables que

en el comercio organizado – la mayoría de los empleados son familiares quienes reciben menores salarios y son retribuidos con compensaciones no monetarias principalmente (por ejemplo, cuando el hijo o la hija viven en la casa de los padres). Apalancarse en los miembros de la familia permite a los pequeños minoristas ganar flexibilidad en la adaptación de los horarios de trabajo según como fluctúa el tráfico en el local – y evaden impuestos y cargas laborales con mayor facilidad dado que existe poco temor a que los empleados lleven a cabo acciones legales. Otro beneficio derivado de contratar a los familiares como empleados es que conduce a la disminución de los robos. Adicionalmente, los pequeños minoristas tienen la capacidad de poder diferir el pago de los salarios en el caso de tener una crisis de liquidez.

Los pequeños minoristas también ahorran en gastos generales que a una cadena grande le representarían entre un 3.5% y un 10% de sus ventas. Por ejemplo, los servicios de limpieza y seguridad (generalmente tercerizados), mantenimiento, gastos de publicidad y marketing, y gastos corporativos son conceptos ausentes en los pequeños minoristas— los propietarios/operadores de los negocios o los empleados llevan a cabo dichas funciones. Los costos de energía suelen mantenerse bajos dado que no utilizan aire acondicionado ni cámaras de frío de gran tamaño. La iluminación es escasa, y las heladeras y freezers contienen múltiples categorías.

En cuanto a los alquileres, muchos minoristas pequeños (entre 20%-60%) son propietarios del local que operan, tanto como negocio aparte o colocan la tienda en sus hogares. En Colombia y Argentina, por ejemplo, entre 40% y 50% de los propietarios de los negocios tradicionales también vivían en el negocio, lo cual permite ahorrar en servicios de seguridad y compartir otros gastos. Para quienes alquilan, los cargos son menores en las zonas de bajos recursos dónde ubican sus negocios, y los pequeños minoristas optan por sitios pequeños— sin estacionamiento o depósito. Para los pequeños minoristas que son propietarios, las depreciaciones no monetarias sobre el capital invertido no se consideran un costo operativo; en estos casos, la depreciación no es ni siquiera una buena aproximación del capital mínimo requerido para mantener la propiedad.

En total, los pequeños minoristas muestran menores o similares gastos operativos como porcentaje de sus ventas que las grandes cadenas. Como ejemplo, una cadena muy conocida en Argentina reportó gastos operativos del 32% de sus ventas netas – ¡más del doble, de 14% observado en los pequeños minoristas! Hay que reconocer que la comparación es algo artificial por las razones discutidas previamente sobre los alquileres y las depreciaciones, y porque entre los costos laborales de los pequeños minoristas no suelen incluirse el salario del dueño o propietario: el ingreso neto del negocio es típicamente su remuneración.

Para complicar más la cuestión, la mayoría de los pequeños minoristas califican para los regímenes de impuestos para pequeñas empresas, que típicamente simplifican una plétora de impuestos sobre ventas, sociedades, ingresos brutos y Valor Agregado en un mono-tributo, calculado sobre la base de los ingresos.<sup>xviii</sup> El monto total de

impuestos es mayor bajo los regímenes estándar a los que están sujetos los grandes minoristas, cuando se comparan con los regímenes de los pequeños minoristas. Por eso, los pequeños minoristas disfrutaban de una estructura de costos perfectamente legal – en tanto no crezcan. Nótese que esta ventaja es mayor cuando se la analiza desde el impacto en los precios – mientras que los minoristas racionalmente trasladan los impuestos a los consumidores finales, los pequeños son capaces de ofrecer menores precios de los que podrían siendo mayores.

Tomando todo en cuenta, el ingreso promedio después de impuestos para los pequeños minoristas encuestados varía entre el 4% y el 11% de las ventas. Mientras esta es una cifra envidiable para las grandes cadenas de supermercados, el tamaño debe ser considerado. En realidad, este alto porcentaje se traduce en un menor monto absoluto – entre 2 y 3 veces el salario mensual mínimo. Con el desempleo como la alternativa para muchos de los comerciantes, la actividad minorista es para ellos un modelo de negocio rentable y sostenible.

Como en cualquier industria, existe una amplia dispersión en el desempeño económico con algunos minoristas ganando sumas de dinero comparables a las de un puesto de gerencia media y otros apenas sobreviviendo. El sector de pequeños minoristas de hecho puede ser muy dinámico. La facilidad de entrada y la falta de alternativas de empleo crean una permanente corriente de posibles minoristas -pero solo los mejores sobreviven. Un estudio en Colombia encontró que menos del 40% de los negocios tradicionales sobrevive luego del primer año de operaciones. <sup>xix</sup>

Algunos gobiernos impulsan el desarrollo de los pequeños minoristas a través de los créditos especiales, programas de capacitación o micro préstamos. Aún cuando la productividad del trabajo resulta baja desde una perspectiva puramente económica, el sector de pequeños minoristas optimiza la utilidad de la función trabajo/ descanso para un gran número de personas quienes de otro modo estarían desempleadas. <sup>xx</sup>

**Figura 11: Beneficios mensuales de los minoristas de pequeña escala**

ESTIMADO

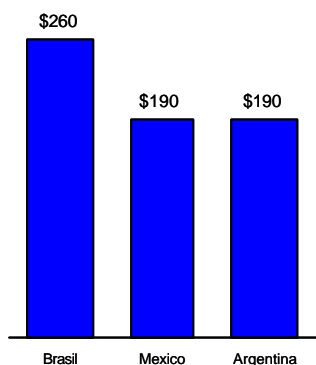
**Análisis de Desempeño Mensual para Jugadores Tradicionales**  
**Índice de Ventas Netas Nominales = 100**

	Brasil	México	Argentina
<b>Ventas</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Costo Mercadería Vendida</b>	<b>73</b>	<b>80</b>	<b>77</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>23</b>
<b>Gastos Operativos</b>			
Laboral	5	4	5
Gastos Generales	10	12	9
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>14</b>
<b>EBIT</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
Intereses	0.7	0.1	-
Impuestos	1.1	0.7	2.0
<b>Ganancia Neta</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

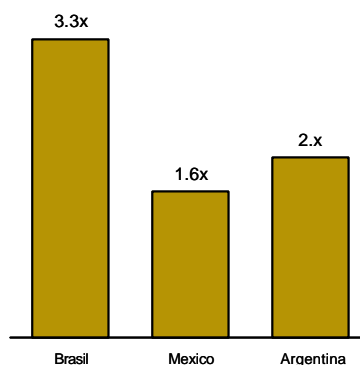
Fuente: Entrevistas de campo. Análisis RAH

ESTIMADO

**Beneficios Mensuales Promedio para Tradicionales (En US\$)**



**Beneficios Mensuales Promedio para Tradicionales como Múltiplo del Salario Mínimo**



Fuente: Entrevistas de campo. Análisis BAH

### **Lección#3: No nos equivoquemos —la informalidad cuenta—, pero hay mucho más en la propuesta de valor y el modelo de negocio de los pequeños minoristas**

La región latinoamericana se caracteriza por un alto grado de informalidad, siendo Chile una notable excepción<sup>xxi</sup>. En el sector minorista, la informalidad toma principalmente dos formas - evasión parcial o total de los impuestos y cargas laborales requeridos por ley o la venta de mercadería robada o falsificada. En el sector supermercadista, la primera es más relevante que la segunda. La falsificación y la piratería son más comunes en las categorías de mercaderías generales como música, indumentaria y accesorios, que no son el centro de nuestro estudio.

La falsificación y el robo de mercaderías están presentes en la región, creciendo en algunos países, y ganando participación entre los medios masivos de prensa. El robo de camiones es realizado por organizaciones profesionales quienes cuentan con sus propias redes de distribución, y generalmente no se trata de ladrones “amateurs”. Los “piratas de asfalto” y ladrones luego venden la mercadería robada a un 50%-70% por debajo del precio de Mercado a minoristas sin escrúpulos, quienes de esta forma pueden lograr mejores márgenes o artificialmente bajar los precios finales, provocando potencialmente competencia en precios poco justas.<sup>xxii</sup> Sin duda, las denuncias de entre 5 y 20 camiones robados diariamente en cada país son alarmantes para los jugadores de la industria y resulta devastador para los propietarios de las empresas, particularmente si no están asegurados. Pero ello representa una fracción del mercado total de bienes de consumo. Asumiendo que un minorista pequeño elige abastecerse un 10% con mercaderías robadas al 60% del precio de mercado, el impacto neto le brinda una pequeña ventaja del 3% en los precios finales que eran comparativamente más altos. Por lo tanto, mientras están presentes y son importantes, no se puede decir que el robo y la falsificación explican la dinámica de los minoristas pequeños.

Respecto a la evasión, hay diversos medios por medio de los cuales los jugadores “informales” reducen la enmarañada carga de impuestos al Valor Agregado, ventas y otros que recaen sobre sus negocios. Los jugadores informales subdeclaran sus ingresos para tomar ventajas de los regímenes de impuestos para pequeños negocios, compran y venden mercadería sin facturar, generan facturas gemelas (documentos separados para los impuestos y envío de la mercadería), re-utilizan facturas, o venden con “media factura” que incluye solo una parte de los productos entregados (los precios son menores para los productos fuera de factura y los pagos se efectúan a una cuenta bancaria que no asociada al negocio). Respecto de las cargas laborales, algunos empleadores se niegan a registrar a todos o algunos de sus empleados en un intento por eludir las contribuciones sociales y los beneficios laborales como el “Aguinaldo” – el 13<sup>o</sup> sueldo anual complementario – que es una práctica estándar en América Latina. Registrar a los empleados declarando un sueldo menor al real, también genera menores cargas impositivas dado que el salario es la base de cálculo usual para las contribuciones y los beneficios. En este caso, los empleadores pueden o no pagar montos adicionales para calmar a los empleados – Ej. “Comisiones” - y disminuir la probabilidad de reclamos.

La informalidad esta presente, y su relevancia no puede ser negada. Además, los beneficios de la evasión impositiva pueden incrementarse significativamente cuando las prácticas “informales” están presentes a lo largo de la cadena de valor. La informalidad es probablemente más común en las categorías como productos frescos y para las “marcas de valor” en general, donde las prácticas de venta de los fabricantes pueden permitir la informalidad. Según algunas estimaciones, la evasión de impuestos potencial puede alcanzar hasta un 20% de las ventas para las cadenas de valor completamente informales.<sup>xxiii</sup>

Sin embargo, la evasión total de impuestos en los pequeños minoristas es poco probable aún en los países con fuerte presencia de la “informalidad”. Para empezar, las grandes empresas y fabricantes multinacionales venden formalmente, y son quienes proveen la mayoría de los productos de consumo en América Latina. Cuando estas empresas venden por intermediarios, la formalidad impositiva suele “viajar” a lo largo de la cadena de valor, dado que los intermediarios tienen fuertes incentivos para vender formalmente y recuperar los créditos sobre el IVA. Además, muchas de estas compañías activamente tratan de vender directamente a pequeños minoristas (Ej. Golosinas, galletitas, snack salados, pan envasado, helados, gaseosas y cervezas entre otras categorías), llevando la formalidad impositiva a un gran número de pequeños minoristas.

Una vez que los minoristas compran formalmente, es más difícil para ellos evadir el IVA, y los impuestos sobre las ventas y los ingresos brutos – si ellos no declaran los ingresos deben justificar porque las compras superan las ventas en el caso de una auditoría impositiva. En segundo lugar, en algunos países, las agencias del gobierno están mejorando sus capacidades y los pequeños minoristas perciben que existe una

probabilidad mayor de ser detectada la informalidad. Chile implementó un sistema de información cruzada amplio, que permite identificar a los evasores con gran precisión; en Brasil, las autoridades impositivas intentan unir la información de las operaciones financieras e impositivas, haciendo más sencillo identificar inconsistencias. En la mayoría de los países, se están implementando cajas registradoras con dispositivos de grabación (aunque algunos propietarios de los negocios respondieron “cerrando” la caja registradora más temprano y atendiendo las ventas posteriores desde una caja que permanece abierta.

Por último, los riesgos de demandas laborales introducen algunas auto-restricciones respecto a la contribución de las cargas sociales. Recordemos que la mayoría de los pequeños minoristas necesitan pocos empleados para operar sus locales. Aún aquellos minoristas que precisan poco staff y deciden no cumplir las obligaciones impositivas, enfrentan el riesgo de tener demandas laborales. En la mayoría de los países, las infracciones a las leyes del trabajo son severamente castigadas, con altos costos judiciales y de reparación. Para aumentar el riesgo, en algunos países como Brasil, no existe esencialmente ninguna limitación establecida, y los empleados pueden iniciar una demanda hasta 30 años después de la infracción denunciada.

Hemos revisado la declaración impositiva de los pequeños minoristas entrevistados y realizamos dos ajustes –simulando mayores costos laborales para incluir mayores contribuciones y beneficios sociales, y aplicando el estatuto del régimen impositivo que correspondía a los pequeños negocios. Esto presume algún grado de informalidad, lo cual no es necesariamente correcto ni justo, dado que las tasas efectivas pueden diferir de las teóricas por razones legales. Pero si la diferencia entre los pagos impositivos declarados y los establecidos legalmente fueran evasión, y debieran pagarse los impuestos completos, los minoristas deberían aumentar sus precios entre un 2%-8% por encima de los niveles actuales para recuperar los costos impositivos y laborales.<sup>xxiv</sup> Para aquellos “jugadores informales” que no están en condiciones de aumentar los precios (por ejemplo, porque están ubicado cerca de grandes minoristas que tienen economías de escala), menores márgenes o el cierre del negocio pueden ser el resultado. Pero aun con estos “impuestos completos” el ingreso neto simulado está cerca o levemente por encima del salario mínimo, y por lo tanto los minoristas informales no necesariamente deberían salir del negocio.

Por lo tanto la “informalidad” no es el principal soporte de la sostenida presencia de los pequeños minoristas en América Latina: mientras esto ciertamente impacta el resultado económico o su capacidad para poner precios en el mercado, la real fortaleza de los pequeños minoristas se apoya en su sólida propuesta de valor para los consumidores emergentes y en un modelo de negocio que se centra en convertir rápidamente los inventarios en efectivo. Aquellos que buscan captar a los consumidores emergentes deben evitar caer en la “trampa de la informalidad”, - creyendo que la dependencia de practicas de negocio informales son un componente necesario para obtener rentabilidad sirviendo a los consumidores de bajos ingresos.

## **CONSUMIDORES EMERGENTES: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS**

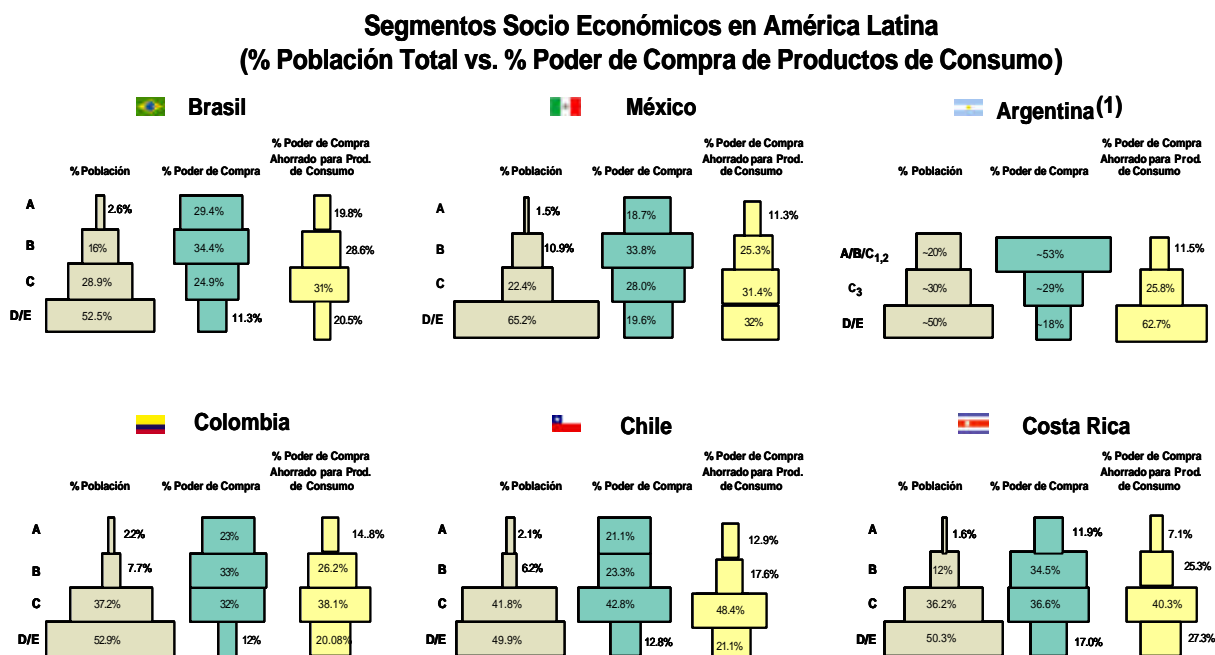
Los segmentos de consumidores emergentes en América Latina constituyen una importante oportunidad de negocio, pero los modelos minoristas actuales pueden requerir ajustes e incluso reformulaciones para servir adecuadamente las necesidades de estos segmentos.

América Latina designa a una “región”, pero presenta sorprendentes diferencias socioeconómicas. Las medidas generales de éxito económico como PBI per cápita difieren significativamente entre los países, y estas diferencias pueden variar drásticamente aún dentro de cada país. Tomemos como ejemplo a Brasil, dónde el PBI promedio per cápita es relativamente alto para la región a US\$3,538 por persona. Dentro de Brasil, mientras el PBI per cápita que en la región sudeste más próspera alcanza los US\$4,796, en el noreste del país apenas llega a US\$1,647—en línea con los países como Tailandia, Egipto o Namibia. Históricamente, la región contiene países con profundas desigualdades en la distribución de los ingresos, donde pequeños grupos de la población mantienen un porcentaje desproporcionadamente alto del poder de compra y propiedad de los activos. Pero cuando se analizan los mercados de productos de consumo masivo, un cuadro diferente muestra su relevancia comercial.

Dado que en muchos países el crecimiento no se traduce equitativamente en beneficios para todos los miembros de la población, estructuras sociales altamente duales prevalecen en la región. Al momento que esta investigación fue desarrollada, las proyecciones para la mayoría de las economías en América Latina indicaban un crecimiento nulo o de un solo dígito (economías en crisis, con un crecimiento proyectado sobre una base enormemente reducida). Una mirada al PBI de las dos economías que son motores de la región, México y Brasil, indica crecimientos menores al 3% en tanto las poblaciones siguen en continuo crecimiento. En otras palabras, las estructuras sociales actuales difícilmente cambiarán en el corto plazo, haciendo a los segmentos de consumidores emergentes aún más importantes para los minoristas y fabricantes de productos masivos de alta rotación.

Los consumidores emergentes representan en América Latina casi un 50%-60% de la población y aproximadamente el 30%-40% del poder de compra. En general, los segmentos de “bajos ingresos” crecen a medida que las condiciones económicas empeoran. Además, estos segmentos en forma agregada gastan importantes montos en comida, gaseosas, cuidado personal y productos de limpieza; individualmente, los hogares de bajos ingresos gastan un mayor porcentaje de sus ingresos en bienes de consumos.

**Figura 12: Consumo y niveles socio-económicos en América Latina**  
 (% Población; % Poder de Compra; % Consumo de productos de alimentación básica)



Note: (1) % Ingreso del hogar; A/B/C<sub>1</sub> y C<sub>2</sub> porcentajes informados juntos para 11/2002

(2) Para 1999 en US\$ 1999

(3) % Poder de compra ahorrado para Prod. de Consumo: Monto del poder de compra asociado con productos de consumo

Fuente: Strategy Research Corporation; UN Demographic yearbook; UNCESCO statistical yearbook; CCR Latin Panel; Sigma; Análisis IAF Universidad Austral en Buenos Aires

A pesar de las importantes barreras, estos consumidores todavía son atraídos hacia los grandes supermercados, creando oportunidades para que las grandes cadenas minoristas puedan satisfacer las necesidades de estos grupos. Sin embargo, las necesidades de este grupo son satisfechas en gran medida por los pequeños minoristas, que lo realizan muy bien. En comparación, las grandes cadenas de supermercados fallan en áreas clave en la mente de estos consumidores.

Frecuentemente son percibidas como lugares de “hacer stock” o demasiado “tentadoras”- y el surtido de los productos es cada vez más opuesto a la situación económica de estos consumidores: grandes tamaños, items costosos, promociones que llevan a comprar demasiado. Grandes distancias relativas son necesarias para llegar hasta ellos, lo cuál requiere invertir tiempo y dinero en transporte. Se percibe una menor calidad en las categorías percederas, y mayores precios finales -aún cuando dicha percepción no está en línea con la realidad en la mayoría de los casos. Además, los consumidores emergentes declaran “un tratamiento frío” por parte de los empleados cuando compran en los grandes minoristas – en tanto ellos valoran las relaciones personales y la proximidad emocional cuando compran.

Adicionalmente, en tanto la oportunidad es grande, los hábitos de compra de los consumidores emergentes implican desafíos económicos para los minoristas. El

comportamiento de compra de este grupo se caracteriza por pequeños tickets promedio, compuestos por productos de bajo margen; se autorestringen y tienen baja conversión al impulso de compra; y se concentran en promociones diseñadas para generar tráfico lo que puede significar menores retornos sobre la inversión promocional. Por lo tanto, la simple expansión de la propuesta de valor y los formatos de las grandes cadenas para cubrir el tema de la proximidad geográfica de seguro afectará negativamente el desempeño financiero. Desde ya los minoristas experimentarán menores márgenes brutos y mayores costos. Además las inversiones para construir o complementar las redes de locales para incrementar la cobertura pueden tener retornos inadecuados o negativos. Al mismo tiempo, alterar la actual propuesta de valor puede alterar la base actual de clientes. Muchas opciones hay disponibles para los minoristas en referencia a esto.

Los minoristas que no quieran esperar a los efectos teóricos y de largo plazo de un incremento de los ingresos generales “por derrame”, tienen varias opciones de negocio para considerar. Estas opciones implican resolver varias cuestiones relevantes. Seleccionar sub-segmentos de consumidores emergentes y áreas geográficas y desarrollar una propuesta de valor distintiva basada en un modelo de negocio sostenible que pueda ser replicado para extender la red de locales y ganar escala. Finalmente, las nuevas habilidades deberían potenciarse y mostrar sinergias con el modelo de negocio actual.

Aún cuando existen muchas cuestiones importantes a resolver, los minoristas pueden encontrar valioso pensar sus potenciales respuestas a las oportunidades de los consumidores emergentes.

## SOBRE LOS AUTORES

El centro de investigación de Coca-Cola Retailing Research Council – Latin America (CCRRC - LA) se dedica al desarrollar una mejor comprensión de la comercialización y distribución minorista de los alimentos y mercaderías relacionadas en América Latina. Se concentra en identificar y estudiar los temas relevantes seleccionados, y presentar sus hallazgos a las comunidades de fabricantes y minoristas, con el objetivo de asistir al desarrollo y mejoramiento del sector detallista de productos de consumo en la región.

- Miembros

Ana Maria Diniz	Grupo Pao de Acucar	Brazil
Jonathan Berger	CIES	USA
Roberto Britto	Bompreco	Brazil
Howard Butt III	HEB	Mexico
Antonio Coto Gutierrez	Dia Internacional	Argentina
Eduardo Castro Wright	Wal*Mart	Mexico
Paulo Goelzer	IGA, Inc.	Brazil
Tim Hammonds	FMI	USA
Nicolas Ibañez	D&S	Chile
Angel Losada Moreno	Gigante	Mexico
Sergio Maia	Sonae Distribucao	Brazil
Gonzalo Restrepo	Éxito	Colombia

- Director de Investigación

Guillermo D'Andrea, IAE, Universidad Austral, Argentina

- Booz Allen Hamilton es una firma de consultoría global en tecnología y management que provee servicios a firmas líderes mundiales y organizaciones gubernamentales. El equipo de trabajo está formado por los siguientes consultores:

- José Gregorio Baquero
- Jorge Héctor Forteza
- Francis Liu
- Alonso Martinez
- E. Alejandro Stengel
- Carlos Navarro
- Anne Goebel-Krstelj
- Alejandro Frenkel

## Referencias y Pié de Página

---

<sup>i</sup> Dos estudios independientes de AC Nielsen y ANTAD sugieren que el ticket promedio para los consumidores emergentes alcanzaría el 50% del gasto de los hogares de clase media y alta en los supermercados. Debe notarse que el tamaño de ticket promedio reportado por NSE no considera la frecuencia de compra, y que los consumidores emergentes compran con menor frecuencia en grandes supermercados.

<sup>ii</sup> Según Napoleon Franco & Cia., Colombia es una excepción en los televisores, cocinas y las radios - con una penetración menor a 65%-85%.

<sup>iii</sup> Globalmente, muy pocos de los participantes de los focus group declararon realizar compras en supermercados de descuento (especialmente en México y Colombia, donde casi todos los participantes comentan “nunca” haber realizado compras en los supermercados de descuento—en Argentina, la asistencia a este tipo de formato es mayor). Debe destacarse que el tamaño de la muestra no es suficiente para realizar una estimación cuantitativa y que mucho de los consumidores consultados no viven ni trabajan cerca de estos negocios. Es decir, cuestiones sobre este formato se destacaron en los diversos países, indicando que existe cierta insatisfacción al menos entre un sub-grupo de los consumidores emergentes.

<sup>iv</sup> Indudablemente, una penetración relativamente baja de los microondas y freezers entre los consumidores emergentes conduce a un menor consumo de comidas listas para servir y congeladas – en parte. Muchas de las participantes de los grupos disfrutaban preparando comidas desde el principio, como una extensión del cuidado de la familia, y no está claro que acumularían componentes congelados—p. Ej. Pollos, carne, vegetales -, aun cuando poseyeran freezers y sus ingresos les permitieran guardarlos.

<sup>v</sup> En muchas categorías, los consumidores emergentes son más leales a “marcas” en general, que a un solo nombre. El consumidor cuenta con un conjunto de marcas a las que considera sustitutos aceptables, y el cambio ocurre dentro de dicho set. En muchos casos, este cambio está inducido por promociones de precios.

<sup>vi</sup> Consumption Values and Market Choices, Theory and Applications. Sheth, Newman and Gross, South-Western Publishing Co. 1991

<sup>vii</sup> La mayoría de los participantes en los grupos de discusión no considera válido el transporte público – micro, subtes, otros – cuando tienen que regresar a sus hogares con numerosos o pesados paquetes; en su lugar, los consumidores hacen referencia al costo del viaje en “taxi” o servicios de Charter al referirse al costo total de la compra.

<sup>viii</sup> Basado en el tamaño de ticket promedio obtenido de las observaciones y entrevistas a pequeños minoristas.

<sup>ix</sup> Ser propietario de un auto y el salario sin dudas impacta en la definición de los consumidores sobre cuál es la distancia “aceptable”. Sin embargo, los costos de transporte extra son probablemente más salientes entre los consumidores emergentes.

<sup>x</sup> En las grandes cadenas, el trato se define usualmente como “profesional” cuando se ve de una perspectiva positiva, pero no “personal” o “cercano”—palabras que se utilizan para describir positivamente a los pequeños minoristas.

<sup>xi</sup> Una explicación alternativa para los mayores precios finales en las cadenas de supermercados e hipermercados en Argentina es que los grandes minoristas subieron sus márgenes mientras que los pequeños venden apenas por encima del costo final dada la situación de crisis. Adicionalmente, los grandes distribuidores autoservicios crecieron importancia en el área donde la encuesta de la investigación fue desarrollada—lo que los lleva a compartir los beneficios de la escala con los pequeños minoristas.

<sup>xii</sup> Popai Brasil

<sup>xiii</sup> Figuras en moneda local convertida a las tasas de cambio de Febrero 2003

<sup>xiv</sup> El margen bruto para los grandes supermercados varía considerablemente entre los minoristas individuales, las regiones geográficas y los formatos (Ej. Hard Discount, Supercenter/Hipermercado, negocios de especialidad). Para una pequeña muestra de cadenas minoristas, observamos que el margen bruto de las grandes cadenas varía de 20% a 32% de las ventas netas (según los estados contables publicados durante 1Q'03).

---

<sup>xv</sup> Reconociendo nuevamente el pequeño tamaño de la muestra de grandes cadenas minoristas y la variedad de formatos, las ventas mensuales por empleado a tiempo completo varió aproximadamente entre US\$4,000 y \$9,000.

<sup>xvi</sup> Los distribuidores y fabricantes que entregan en forma directa a los pequeños minoristas no mantienen registros de los mismos en forma literal, pero el seguimiento de las compras históricas o sugerencias sobre las cantidades a comprar sirven como una buena aproximación para prácticas más formales.

<sup>xvii</sup> Nótese que la investigación se llevó a cabo en grandes áreas metropolitanas, donde la concentración de minoristas y distribuidores es mayor por kilómetro cuadrado. Ambos factores facilitan el abastecimiento frecuente de los pequeños minoristas.

<sup>xviii</sup> Todos los países en nuestro estudio recaudan impuestos al Valor Agregado, y los informes de los grandes minoristas naturalmente lo excluyen de sus cuadros de resultados, dado que se traslada al consumidor final. Los créditos y débitos del IVA aparecen en el Balance—Ej. Como impuestos relacionados a los cobros y pagos. Por ello se debe tener cuidado al comparar los gastos impositivos de las diversas cadenas (excluido el IVA) con los pequeños minoristas (quienes suelen estar sujetos a un único impuesto que incluye el IVA). Ajustado esto, el total de impuestos pagados (incluido en el IVA) es mayor bajo el régimen estándar de los grandes minoristas, cuando se compara con las obligaciones legales de los pequeños.

<sup>xx</sup> Los estudios que critican la productividad de la mano de obra en los pequeños minoristas de América Latina, usualmente citan un bajo nivel de ingreso por empleados. Evidencia anecdótica, describe como los empleados pasan gran parte de la jornada sin trabajar o lo hacen en forma parcial – como en el caso de los vendedores callejeros, quienes en muchos países cierran a media tarde.

<sup>xxi</sup> Según el Informe de Competitividad Global para 2001–2002, el nivel de evasión e informalidad impositiva en Chile es cercano al de U.K., Canadá y E.E.U.U. El resto de los países del estudio tiene niveles que doblan el presentado en Chile.

<sup>xxii</sup> Estimaciones basadas en entrevistas con distribuidores pequeños.

<sup>xxiii</sup> Asumimos un IVA del 18% y 3% de Impuesto a las Ventas; en realidad varía entre los países.

<sup>xxiv</sup> Recordar que la informalidad impositiva varía a lo largo de la cadena de valor—Por ejemplo con poca o muy baja informalidad en las marcas líderes vendidas de forma directa por los fabricantes.