

Creating Value for  
**EMERGING CONSUMERS**  
In Retailing



PROJECT 1 May 2003  
A study conducted for  
**THE COCA-COLA**  
**RETAILING**  
**RESEARCH COUNCIL**  
**LATIN AMERICA**  
By Booz-Allen Hamilton

# Creando Valor en Canales Minoristas para Consumidores Emergentes

Rompiendo Mitos sobre los  
Consumidores Emergentes  
Aprendiendo de los Minoristas  
Pequeños

*Un estudio exploratorio conducido  
para el Coca-Cola Retailing Research  
Council – América Latina  
por Booz Allen Hamilton*

June 20, 2003

# Contenidos

- ▶ Introducción
- ▶ El Contexto Latinoamericano
- ▶ Visión de Consumidores Emergentes
- ▶ Panorama de Canales Minoristas e Informalidad
- ▶ Desafíos y Oportunidades para Cadenas de Ventas Minoristas
- ▶ Apéndice

# Contenidos

- ▶ Introducción
- ▶ El Contexto Latinoamericano
- ▶ Visión de Consumidores Emergentes
- ▶ Panorama de Canales Minoristas e Informalidad
- ▶ Desafíos y Oportunidades para Cadenas de Ventas Minoristas
- ▶ Apéndice

# Acerca de los autores

- ▶ El Coca-Cola Retailing Research Council – Latin America (CCRRC - LA) está dedicado a desarrollar un mejor entendimiento del mercado minorista de alimentos y la distribución de mercaderías en América Latina. Se concentra en identificar y luego estudiar temas relevantes seleccionados, y presentar sus hallazgos a las comunidades de fabricantes y minoristas, para asistir al desarrollo e incremento del negocio minorista de alimentos en la región

## ▶ Miembros:

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

## ▶ Director de Investigación

- Guillermo D’Andrea, IAE, Universidad Austral, Argentina

## Acerca de los autores (cont.)

- ▶ **Booz Allen Hamilton** es una firma global de management y tecnología que sirve a las organizaciones industriales, de servicios y gubernamentales líderes del mundo
- ▶ **Miembros del Equipo de Booz Allen Hamilton:**
  - José Gregorio Baquero
  - Jorge Héctor Forteza
  - Francis Liu
  - Alonso Martínez
  - E. Alejandro Stengel
  - Carlos Navarro
  - Anne Goebel-Krstelj
  - Alejandro Frenkel

# Este proyecto está orientado a construir una agenda accionable para minoristas con el objetivo de crear mayor valor para consumidores emergentes

## Entendimiento del Consumidos/ Mercado

- ▶ Entender la mentalidad del cliente del sector de ventas minoristas <sup>(1)</sup> tradicional
  - Necesidades de marcas y formatos de tiendas
  - Conductas de compra y sus impulsores
- ▶ Perfilar segmentos clave/ formatos para grandes y pequeños minoristas
  - Modelos de Negocios e impulsores de valor
  - Fuentes de ventaja competitiva, oportunidades y amenazas
  - Impacto de condiciones de mercado, competencia y regulaciones
- ▶ Entender la cadena de abastecimiento de los minoristas pequeños y el rol que juegan los intermediarios
- ▶ Identificar brechas en el desempeño y la propuesta de valor en la atención de consumidores emergentes, entre grandes cadenas y pequeños minoristas



## Agenda Accionable

- ▶ Identificar que áreas pueden ser influenciadas y controladas por el comercio minorista – y cuales no
- ▶ Definir lineamientos para construir la agenda accionable
- ▶ Articular, a un alto nivel, focos clave/ áreas prioritarias para:
  - Minoristas
  - Fabricantes
  - Otros participantes

(1): Abarcando categorías clave de consumo masivo — alimentos/bebidas; artículos de tocador/ cuidado personal/ del hogar – para Mercados Latinoamericanos relevantes

# Enfocamos nuestro esfuerzo en seis países clave, formatos pequeños y tradicionales y en una parte significativa del gasto de consumidores emergentes

## Descripción del Alcance del Proyecto



- ▶ Seis países Latinoamericanos: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, y México
- ▶ Consumidores “Emergentes”:
  - Foco primario en los consumidores que forman el estrato socioeconómico bajo a medio en cada país
  - Menos énfasis en segmentos pequeños y de mayores ingresos
- ▶ Mercaderías que representan la mayor parte del gasto de los consumidores: alimentos y bebidas, productos del hogar, y cuidado personal
- ▶ Formatos minoristas pequeños y tradicionales que son los competidores más relevantes para las grandes cadenas actuales (pequeños autoservicios, formatos minoristas tradicionales, ferias y vendedores a la calle/ aire libre)

# Se llevó a cabo una investigación de mercado estructurada

## Descripción de la Actividades de Investigación de Mercado



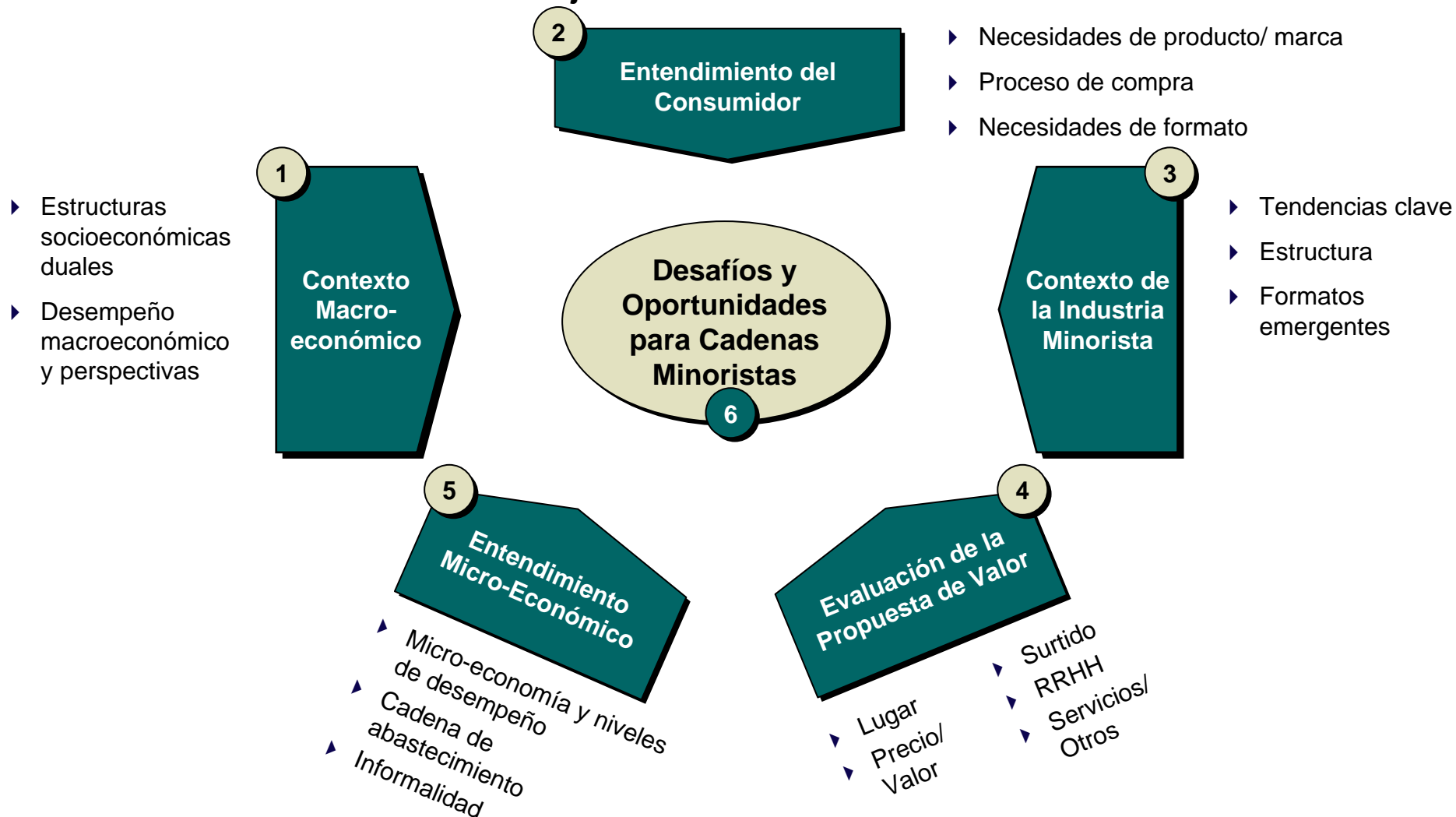
### Trabajo de Campo

- ▶ Perfiles específicos de Países incluyendo:
  - Contexto macroeconómico y estructura del mercado minorista
  - Perfiles de formatos tradicionales y chicos seleccionados
  - Análisis de desempeño de minoristas pequeños y análisis de alto nivel de cadenas de valor (5 categorías de consumo masivo)
- ▶ Se llevaron a cabo 4 paneles de consumidores por país para lograr un entendimiento cualitativo del consumidor
- ▶ Se completaron 217 entrevistas/cuestionarios a minoristas para apoyar el análisis de brechas y micro-económico
- ▶ Se hicieron entrevistas a distribuidores y expertos en impuestos para entender las fuentes de informalidad y su impacto



# Este documento está organizado en torno a cinco dimensiones para tratar los desafíos y las oportunidades para cadenas minoristas

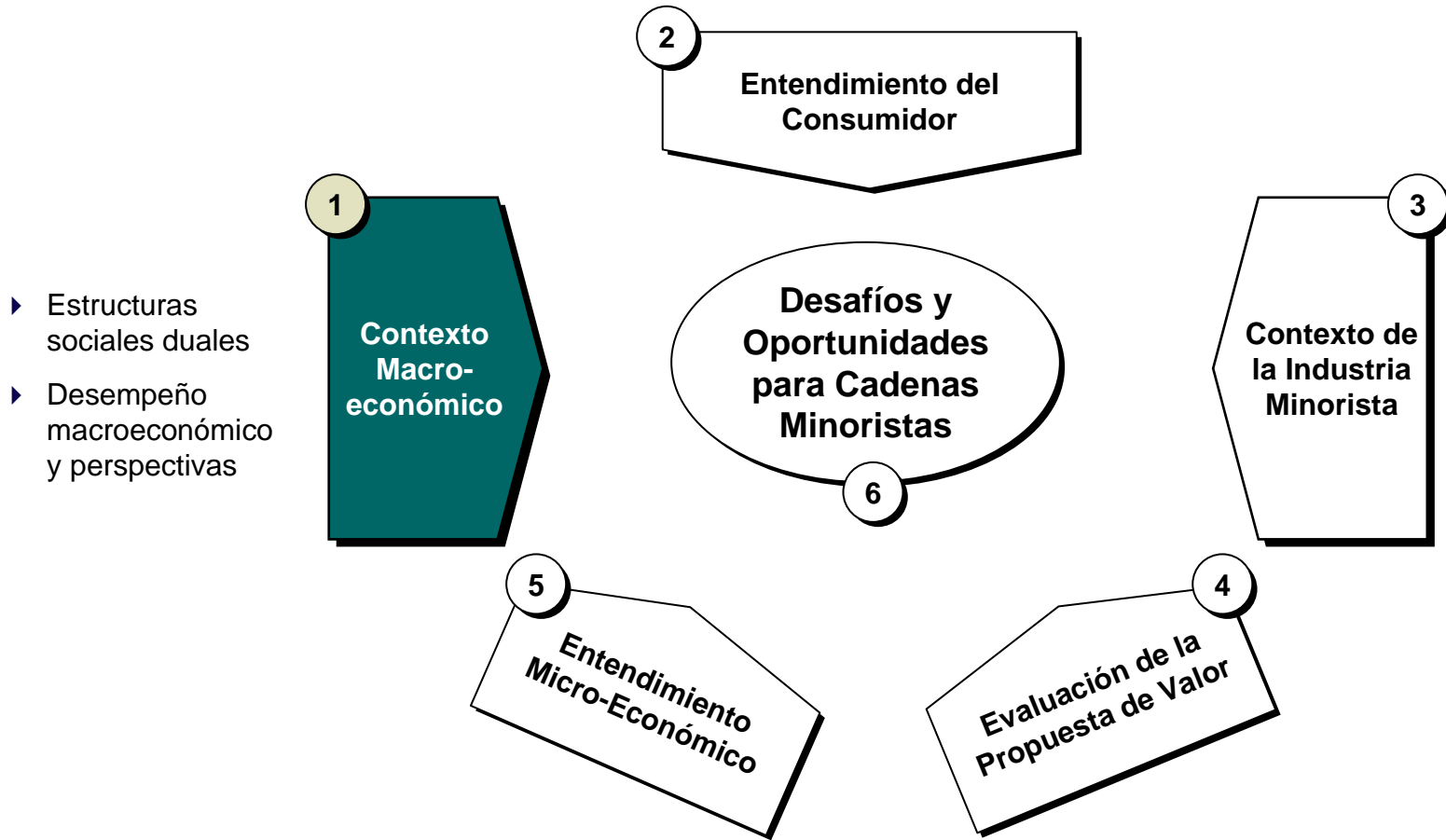
## Hoja de Ruta del Documento



# Contenido

- ▶ Introducción
- ▶ El Contexto Latinoamericano
- ▶ Visión de Consumidores Emergentes
- ▶ Panorama de Canales Minoristas e Informalidad
- ▶ Desafíos y Oportunidades para Cadenas de Ventas Minoristas
- ▶ Apéndice

## Hoja de Ruta del Documento



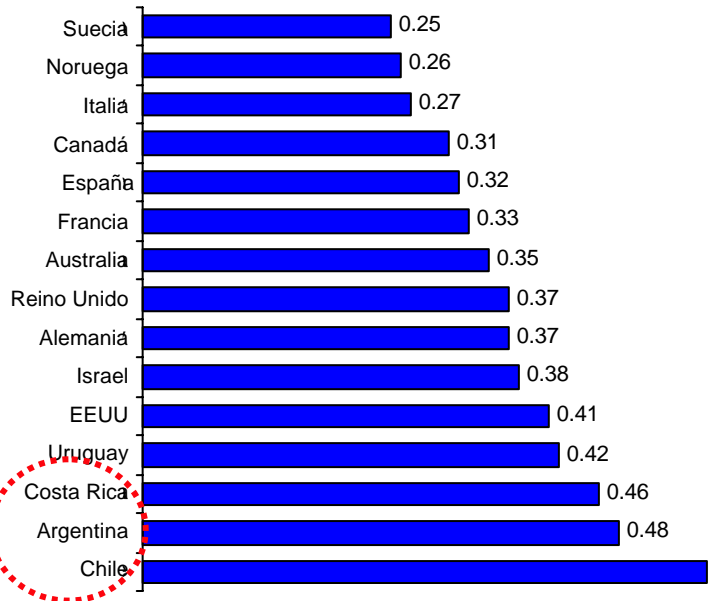
# Latinoamérica designa a una región habitada por una población con herencia cultural y rasgos comunes – pero con sorprendentes diferencias socioeconómicas



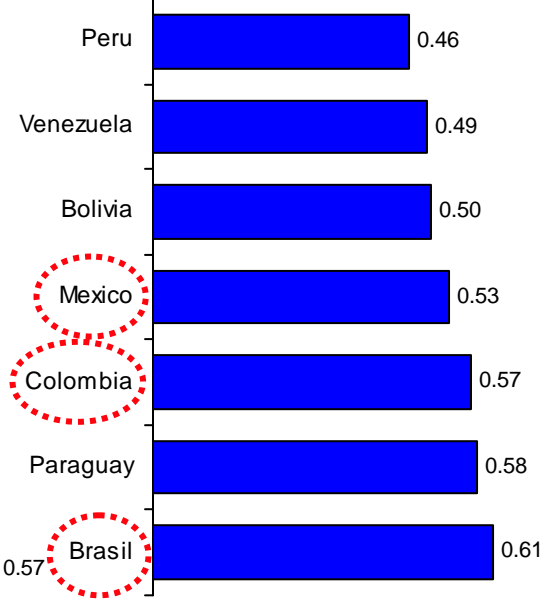
Todos los individuos tienen exactamente el mismo ingreso

100% del ingreso concentrado en un individuo

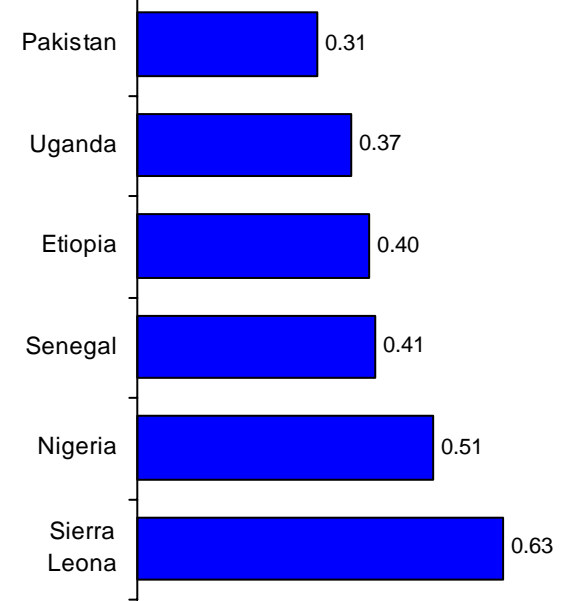
“Desarrollo Humano Alto”



“Desarrollo Humano Medio”



“Desarrollo Humano Bajo”

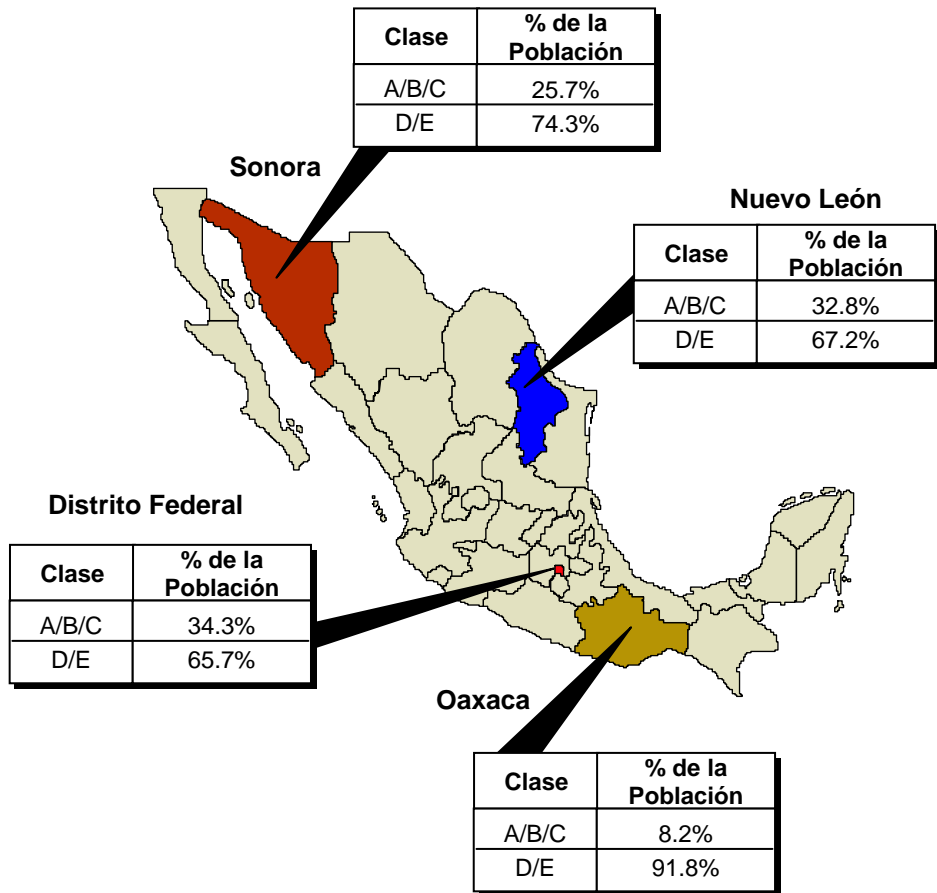


Fuente: Reporte de Desarrollo Humano, BID 2002

# Estas diferencias pueden ser muy significativas incluso dentro de los países de la región ...

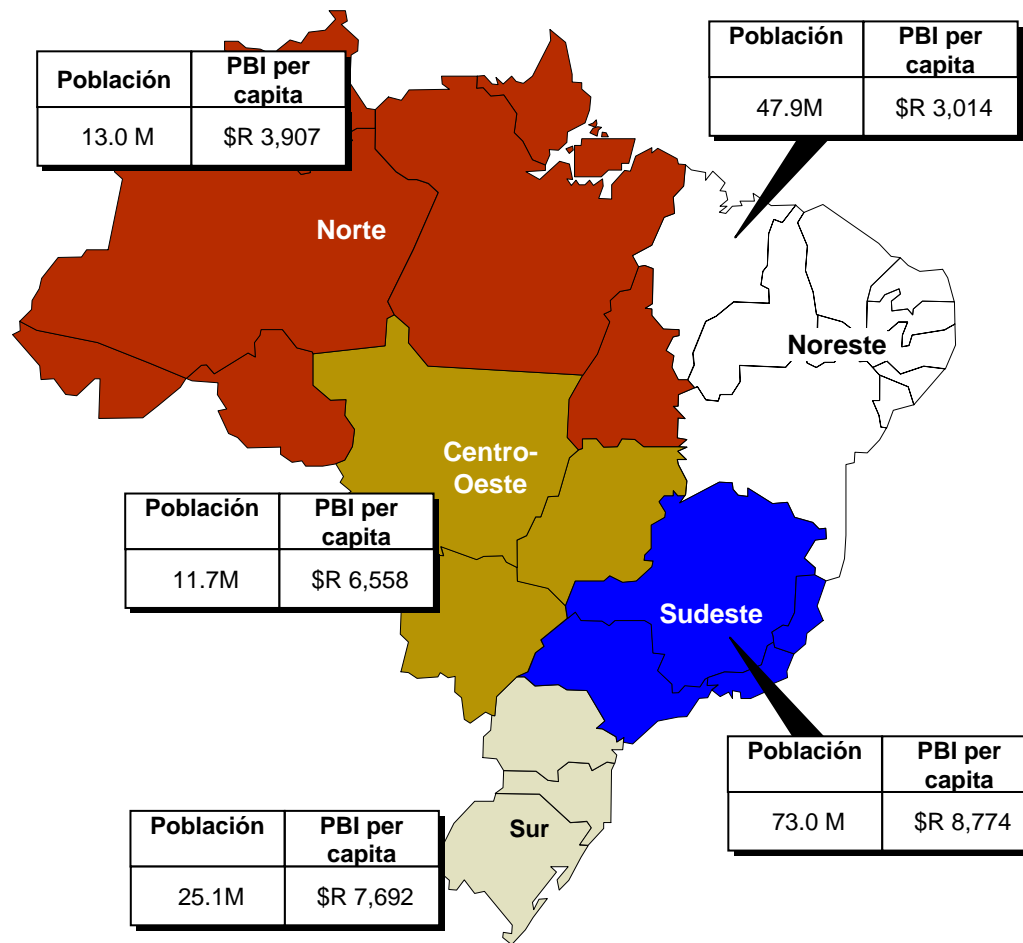
## México

(Población = ~104M, PBI per capita Promedio = US\$6,164)



## Brasil

(Población = ~170M, PBI per capita Promedio = \$R 6,473)



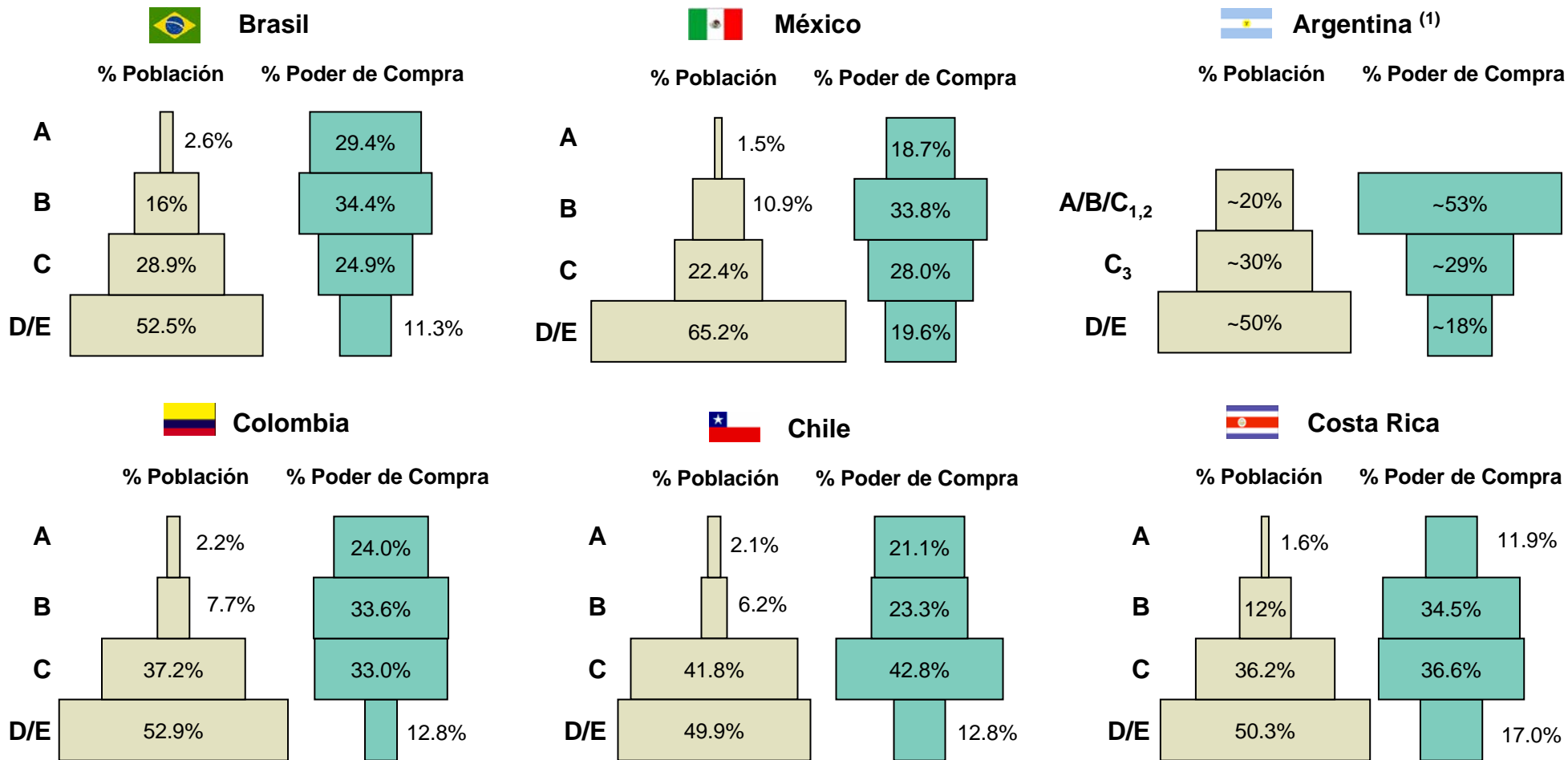
Fuente: Economist ; Sigma

Nota: (1) En México, A/B = "Alto", C = "Medio", D = "Bajo", E = "Popular"



# Luego de una década de reformas y crecimiento moderado, América Latina todavía presenta estructuras sociales altamente duales

## Segmentos Socio Económicos en América Latina (% Población Total vs. Poder de Compra Total <sup>2</sup>)



Nota: (1) % ingreso del hogar; A/B/C<sub>1</sub> & C<sub>2</sub> porcentajes reportados juntos 11/2002

(2) Para 1999 in 1999 US\$

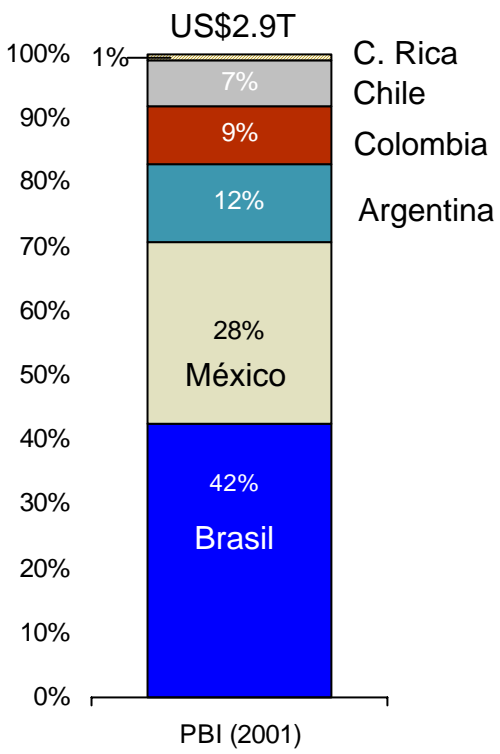
Fuente: Strategy Research Corporation; UN Demographic yearbook, UNESCO statistical yearbook; CCR Latin Panel; Sigma



# Recientemente, las condiciones macroeconómicas se han deteriorado, haciendo que los consumidores emergentes sean aún más importantes para los minoristas

*Estimación: una economía desarrollada tiene que incrementar el output per capita al menos 3% por año para progresar en la reducción de la pobreza (2)*

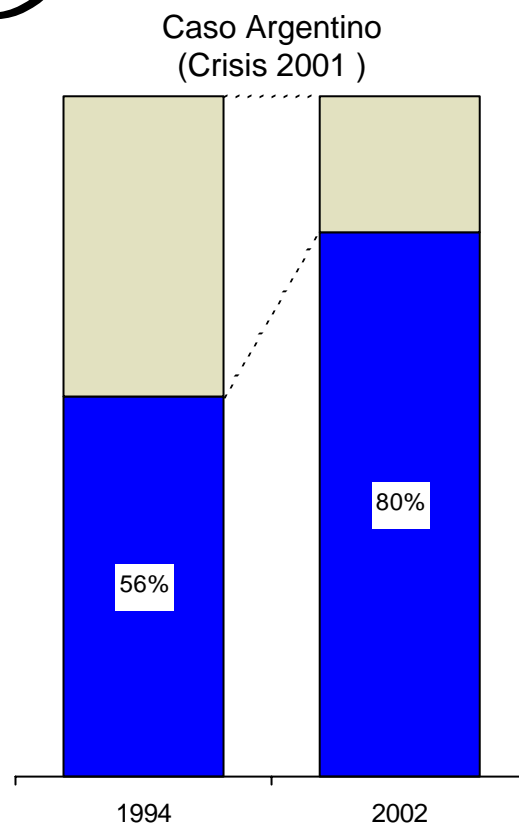
## América Latina PBI Real (PPP (1) )



## Perspectivas Macroeconómicas

- Brasil**
  - ▶ El PBI se incrementó 2.4% respecto al año anterior
  - ▶ Inflación de precios al consumidor fue ~14% en 2002, se espera se estabilice en un dígito en 2003
- México**
  - ▶ PBI creció 0.9% en 2002, por debajo del 1.7% objetivo
  - ▶ Se espera que los precios del petróleo ayuden a alcanzar 2.9% para 2003
- Argentina**
  - ▶ PBI bajó 11% en 2002
  - ▶ Precios al consumidor subieron cerca del 40%
  - ▶ Están apareciendo algunas señales de recuperación; producción industrial creciendo al 11%
- Colombia**
  - ▶ PBI creció 1.9% respecto al año anterior
  - ▶ Precios al consumidor subieron un 7.4%
  - ▶ Bajo crecimiento esperado
- Chile**
  - ▶ PBI creció 1.8% respecto al año pasado
  - ▶ Precios al consumidor subieron cerca del 3%
  - ▶ 3% de crecimiento de PBI esperado para 1er. semestre '03, impulsado por consumo y exportaciones

## Clase Media/ Media Baja (3) (% de la Población)

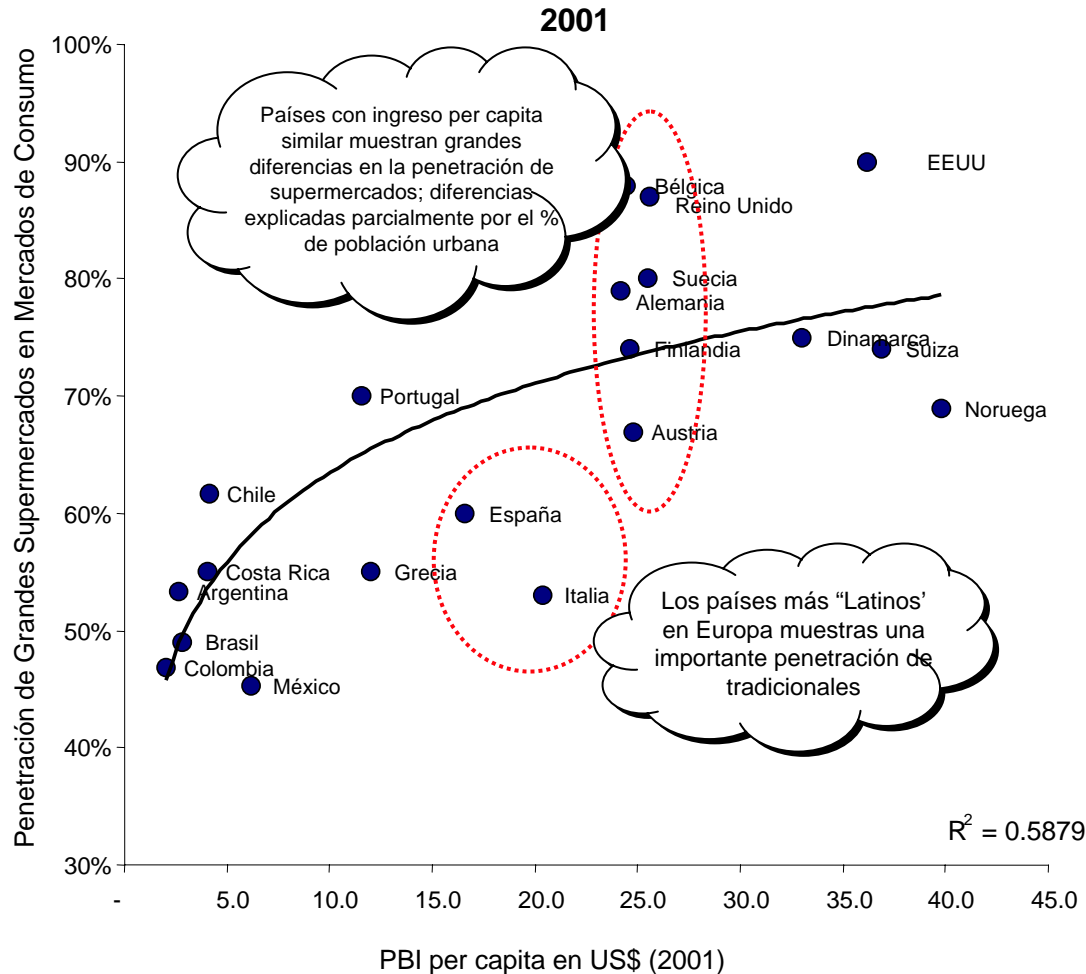


Fuente: Economist Intelligence Unit "Latin American at a Glance 2002, Economist; El Diario [Chile]; CKF México  
 Nota: (1) PBI 2001 Real, en US\$ de 1996 a paridad de poder de compra; (2) United Nations Millennium Declaration  
 (3) Aquellos con ingresos por debajo de canasta de consumo típica para clase media, CCR Latin Panel, Dic 2002



# El crecimiento y aumento del ingreso per capita ayudaron a la penetración de cadenas/ grandes supermercados, que abastecen una gran porción del mercado de consumo masivo

Penetración de Grandes Supermercados vs. Ingreso per Capita



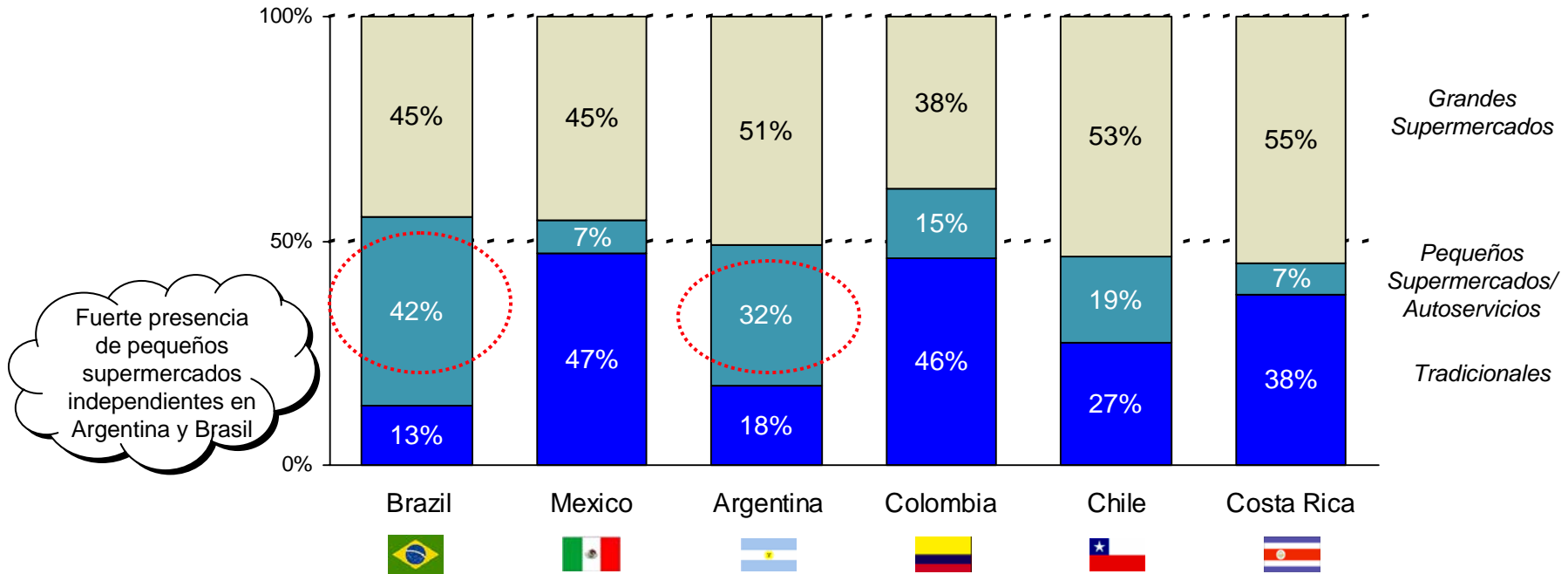
## Impulsores/ Factores

- ▶ Ingresos per capita creciente y mayor cantidad de mujeres en el mercado laboral
- ▶ Crecimiento de la población urbana
- ▶ Preferencia del consumidor por el autoservicio (influenciado por diferencias culturales)
- ▶ Aumento en la penetración de autos y heladeras
- ▶ Inflación (incentivo a convertir el dinero efectivo en mercaderías)
- ▶ Inversiones agresivas (multinacionales minoristas, cadenas locales)
- ▶ Conversión de tiendas tradicionales en autoservicios a medida que mejoran las capacidades de minoristas pequeños
- ▶ Regulación juega un rol compensador en algunos países – ej: limitaciones en cantidad de tiendas o tamaño para formatos grandes



# Aún así, los formatos pequeños y tradicionales mantienen su posición en América Latina, reteniendo el 40%-50% de las ventas minoristas de alimentos en cada país

Estructura de la Industria Minorista de Mercaderías Envasadas de Consumo



# de Locales	Brazil	Mexico	Argentina	Colombia	Chile	Costa Rica
Grandes Supermercados	2,000	1,320	1,350	320	590	300
Pequeños Supermercados	58,800	8,000	12,690	740	410	2,000
Tradicionales	285,000	432,550	98,600	159,000	60,600	10,000

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: AC Nielsen 2002, Análisis Booz Allen

# Con frecuencia, la presencia que los minoristas pequeños son capaces de mantener es atribuida a disfunciones de mercado

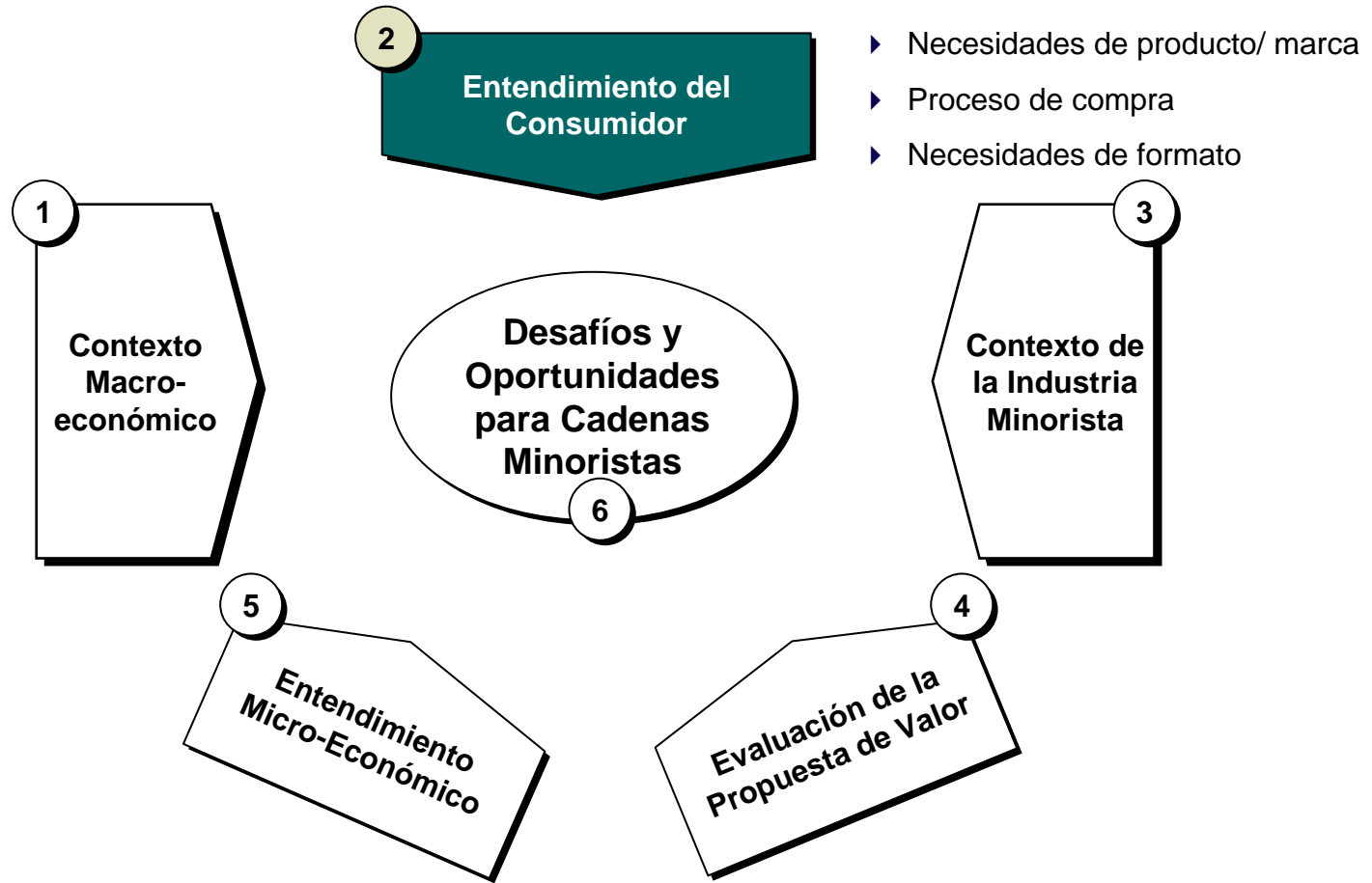
- ▶ Las grandes cadenas de supermercados pueden sorprenderse por la posición que los minoristas parecen gozar:
  - Importante presencia en consumidores emergentes
  - Éxito sirviendo clientes de niveles superiores
  - Creciente atención de proveedores, quienes están desarrollando estrategias para minoristas pequeños
- ▶ Es tentador sucumbir a la sabiduría popular y atribuir el continuado éxito de minoristas pequeños a ineficiencias del mercado
  - Desde el lado de la demanda: “clientes pobres, poco sofisticados que compran en tiendas sucias y poco agradables – a veces atrapados por relaciones de crédito o por la falta de automóvil”
  - Desde el lado de la oferta: “una propuesta de valor totalmente inferior y un modelo de negocios improductivo, artificialmente sustentado por la informalidad”

**Este estudio presentará hallazgos sobre las necesidades de consumidores emergentes, minoristas pequeños y cómo estos sostienen sus negocios**

# Contenidos

- ▶ Introducción
- ▶ El Contexto Latinoamericano
- ▶ Visión de Consumidores Emergentes
- ▶ Panorama de Canales Minoristas e Informalidad
- ▶ Desafíos y Oportunidades para Cadenas de Ventas Minoristas
- ▶ Apéndice

# Hoja de Ruta del Documento



# Sumario de Hallazgos – los “mitos” sobre los consumidores emergentes

## “Mitos” Sobre los Consumidores Emergentes

- ▶ Los consumidores pobres tienen poco dinero para gastar
- ▶ En la “Base de la Pirámide”, las necesidades son simples y prevalece el costo más bajo (marcas valor, formatos de descuento) ...
- ▶ ... Haciendo los precios bajos superlativamente atractivos para los consumidores emergentes
- ▶ Los consumidores emergentes son frecuentemente vistos como versiones “junior” de sus compatriotas con mayores ingresos que naturalmente deberían preferir grandes supermercados (El comercio “Moderno” u “Organizado”) ...
- ▶ ... Pero a pesar de que no pueden actuar en base a sus preferencias naturales (ej: necesidad de crédito, falta de auto), “es sólo una cuestión de dinero y tiempo” hasta que los consumidores emergentes arriben a los grandes supermercados
- ▶ Por último, los consumidores de bajos ingresos de América Latina son frecuentemente llamados “clase popular” implicando que pueden ser abordados como un solo grupo

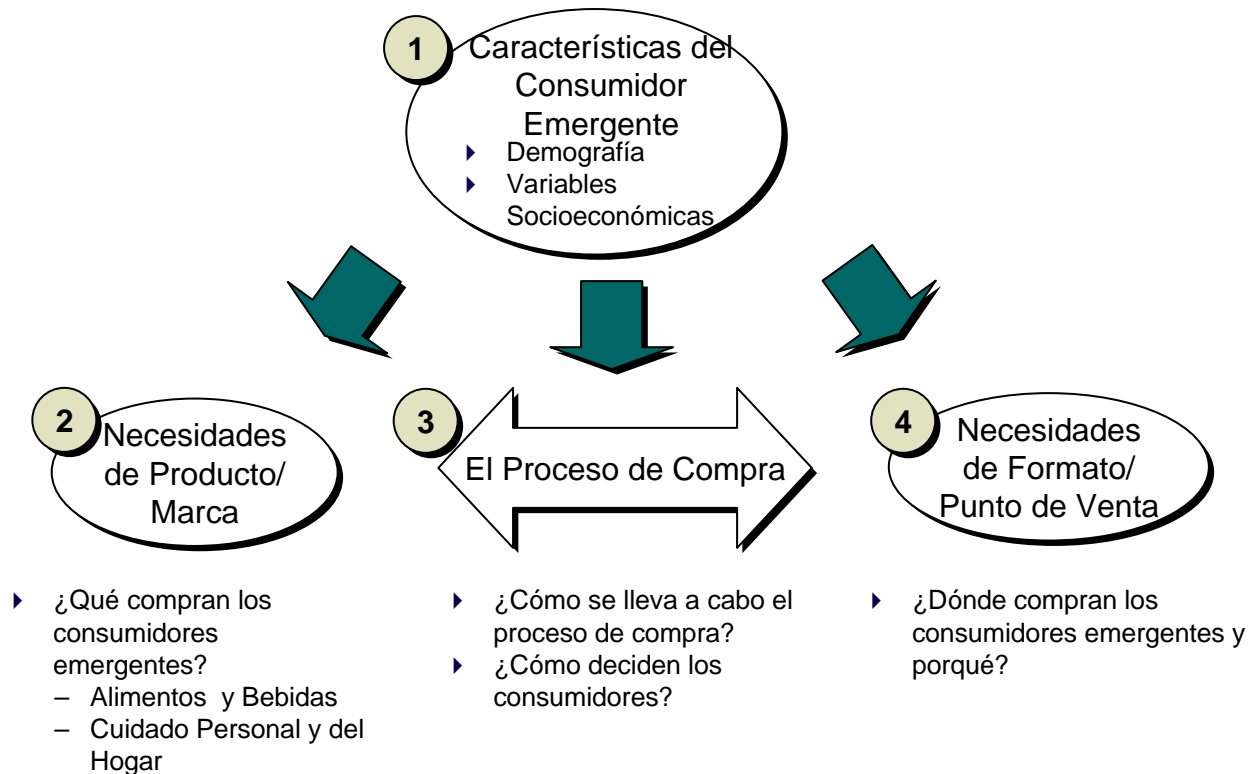
## La “verdad” sobre los consumidores emergentes:

- ▶ A pesar que sus ingresos son menores, los segmentos emergentes gastan una parte desproporcionadamente mayor de los mismos en productos de consumo – el efecto neto es que las compras del hogar de la clase emergente generan importantes sumas a lo largo del tiempo
- ▶ Ciertamente, los consumidores emergentes son sensibles a los precios – como fue observado durante el proceso de compra – sin embargo, se enfocan más en minimizar el “costo total de la compra” <sup>(1)</sup>
- ▶ Como resultado, proximidad y precio determinantes de primer orden al elegir la tienda de compra
- ▶ Estos consumidores tienen otras necesidades (ej: surtido de productos y relaciones personales) – y el criterio varía según viajes de compra para “almacenar” y de “necesidades diarias”
- ▶ Estos segmentos ven algunas ventajas en los grandes supermercados pero también bastantes desventajas que se traducen en barreras importantes para comprar en grandes tiendas
- ▶ Los cambios recientes en hábitos debido a crisis económicas, pueden exacerbar estas actitudes
- ▶ Lógicamente, estos consumidores no actúan todos de la misma forma, hay grandes diferencias basadas en monto/estabilidad del ingreso y en actitudes, acerca de lealtad de marca, lealtad a la tienda, e innovación

(1) Ver glosario de términos al final del capítulo

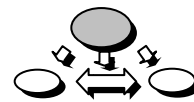
# Nuestro objetivo es entender *que y donde* compran los consumidores emergentes – y *por que* toman esas decisiones

## Marco Analítico para el Entendimiento del Consumidor



## Metodología y Fuentes

- ▶ Estudio Cualitativo, usando paneles de consumidores como metodología
  - Contratando agencias locales para asegurar entendimiento cultural
  - Se ejecutaron 4 paneles por país
  - Se enfocó en mujeres pertenecientes a segmentos socioeconómicos bajos y medios/bajos
- ▶ Fuentes de datos/ estudios
  - Características del consumidor (Economist, Institutos Locales)
  - Hábitos de compras (Nielsen, CCR Latin Panel, otros)
- ▶ Otras fuentes
  - Entrevistas a los consumidores en el lugar de compra
  - Literatura y artículos publicados
  - Asociaciones minoristas locales (ej: ANTAD en México)



# Definición: el “consumidor emergente” pertenece a las clases socioeconómicas bajas y medias bajas

## Segmentos Socio Económicos y Participantes Objetivo de Paneles (% de la Población Total)


	Brasil	México	Argentina	Colombia	Chile	Costa Rica
<b>Clase Alta</b> <b>Clase Media Alta</b>	A, B 18.6%	A/B, C+ 14%	AB, C1 11%	AB or 6,5 5%	A, B, C <sub>1</sub> 8.9%	A, B 15.3%
<b>Clase Media</b> <b>Clase Media Baja</b>	C 28.9%	C+, C <sub>m</sub> , C- or C+, C 26%	C <sub>2</sub> C <sub>3</sub> ~9% ~30%	4 or C <sub>1</sub> 3 or C <sub>2</sub> 8.0% 33.0%	C <sub>2</sub> C <sub>3</sub> 19.4% 24.8%	C+/C- C- ~34% ~15.7%
<b>Clase Baja</b>	D 42.5%	D+, D <sub>m</sub> , D- or D+, D 50%	D <sub>1</sub> , D <sub>2</sub> 46%	2 or C <sub>3</sub> 1 or D 35% 14%	D 34.5%	D 32%
<b>Indigentes</b>	E 10%	E 10%	E 4%	1 5%	E 12.4%	E 3%

Fuente: Sigma, Unimer, Esomar, Asociación Argentina de Marketing, Navarro & Asociados, CCR Latin Panel, Napoleon Colombia, ICCOM Ltda.

Nota: (1) Uso de distribución urbana de clases, cuando están disponibles

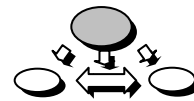
(2) La división por estratos puede diferir levemente con aquella usadas anteriormente en el documento (pag 11), debido a diferencias en metodología, fuente

(3) La división entre clases D y E en Brasil (D+E = 52.5%) y Colombia (1 = 19%)




 Pertinencia de participantes de los Paneles de Consumidores

vuelve





# La ocupación laboral en un diferenciador clave en los segmentos emergentes, impulsando ingreso y propiedad de bienes

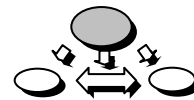
	Ocupación del Principal Ingreso del Hogar	Tamaño Promedio de Familia <sup>(2)</sup>	Propiedad de Bienes
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Técnico</li><li>▶ Operador Calificado</li><li>▶ Taxista</li><li>▶ Vendedor</li><li>▶ Empleado estatal</li><li>▶ Trabajador de transporte</li></ul>	4.1	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Teléfono</li><li>▶ Heladera</li><li>▶ Estufa, Radio, TV</li><li>▶ Bajos niveles de propiedad: Automóvil, microondas</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Operario, trabajador de fábrica</li><li>▶ Trabajador de la construcción</li><li>▶ “Peón”/ “Changarín”</li><li>▶ Vendedor ambulante</li><li>▶ Portero</li><li>▶ Guardia de Seguridad</li></ul>	4.2	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Heladera</li><li>▶ Estufa, Radio, TV</li><li>▶ Niveles moderados de propiedad de lavarropas, teléfono (excepto en Brasil y Colombia)</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Servicio Doméstico</li><li>▶ Jornalero</li><li>▶ Cadete</li></ul>	4.1	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Bajos niveles de propiedad: TV, estufa, radio</li></ul>

Fuente: Investigación de Mercado, Asociación Argentina de Marketing, ANEP, AMAL

Nota: (1) Ingreso Nominal por Hogar, no ajustado por paridad del poder de compra

(2) Información de Brasil

vuelve

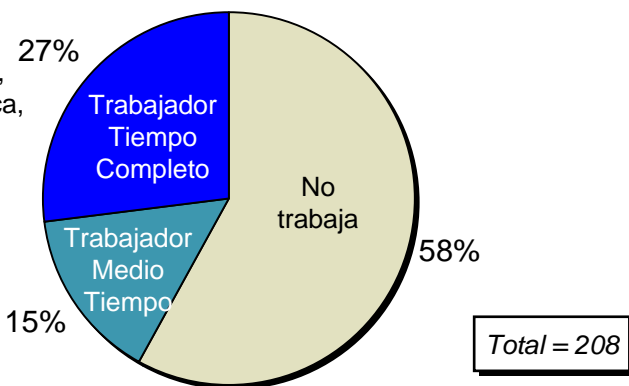


# Los segmentos de consumidores emergentes encuestados presentan bajos niveles de ingreso pero no son “indigentes”

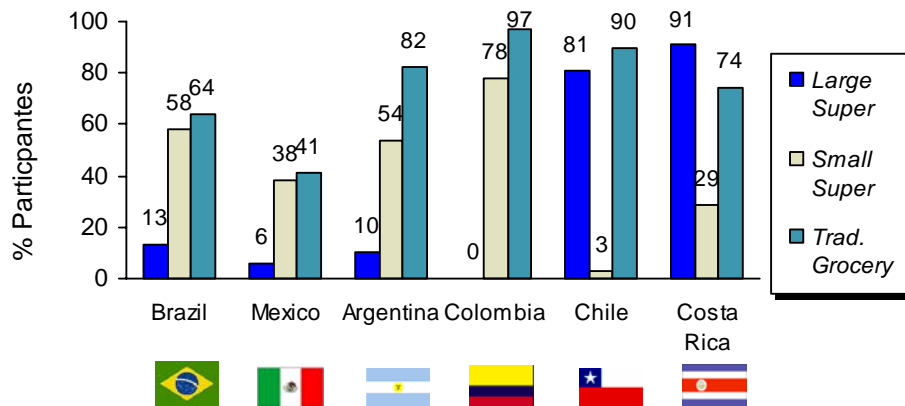
## Participantes de los Paneles de Consumidores – Status Ocupacional

### Ejemplo de Actividades:

Operador Telefónico,  
Trabajador de Fábrica,  
Asistente de Cosmética,  
Empleadas Domésticas,  
Vendedores,  
Vendedores/  
Elaboradores de Comidas



## Porcentaje de Participantes que “siempre” compran en: Grandes Super/ Hiper Mercados, Pequeños Supermercados, Almacén Tradicional



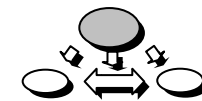
- ▶ Paneles llevados a cabo en São Paulo, Recife, México DF, Monterrey, Buenos Aires, Santiago, Bogotá y San José con mujeres de segmentos “C” y “D”
- ▶ Casi todos (91%) con escuela primaria completa y todos alfabetizados
- ▶ La mayoría vive en hogares con estufas, TV, radio y heladera (menor penetración en Colombia) – en México y Costa Rica, hay un poco más de penetración de video grabadoras, lavarropas y acceso a automóviles
- ▶ La mayoría de los hogares tienen amas de casa/ madres que están todo el día en el hogar:
  - 83% casadas, 12% divorciadas/ viudas, 5% solteras
  - 58% no trabajan (ver cuadro izquierda), típicamente dependen del marido como sostén de la familia
  - 97% de las participantes tienen hijos (promedio 2.8 hijos cada una)
- ▶ Estas mujeres son responsables de hacer las compras de la casa (alimentos, bebidas, etc.)
- ▶ Las participantes compran en diversos formatos pero admiten que “siempre” compran más en minoristas pequeños (excepción CR)

Fuente: Investigación de mercado, Análisis BAH

Nota: Sólo direccional, los resultados no tienen valor estadístico dado el tamaño de la muestra

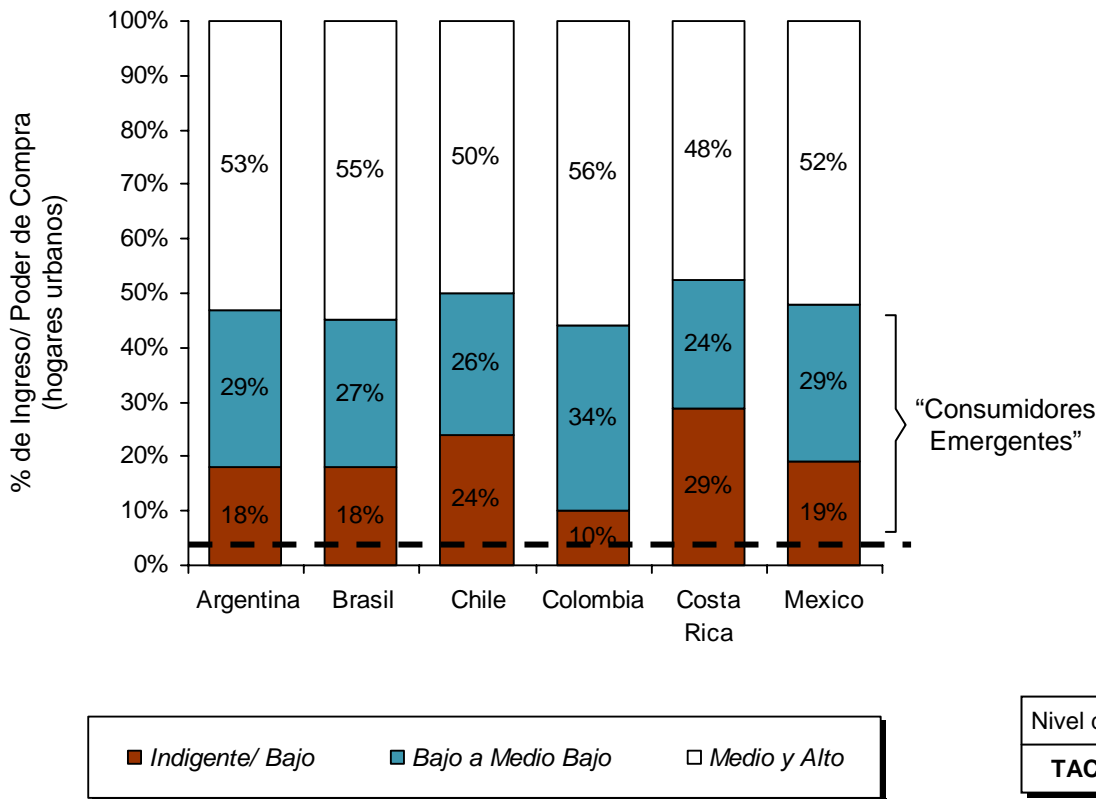
vuelve

# Colectivamente, los consumidores emergentes tiene un poder de compra significativo

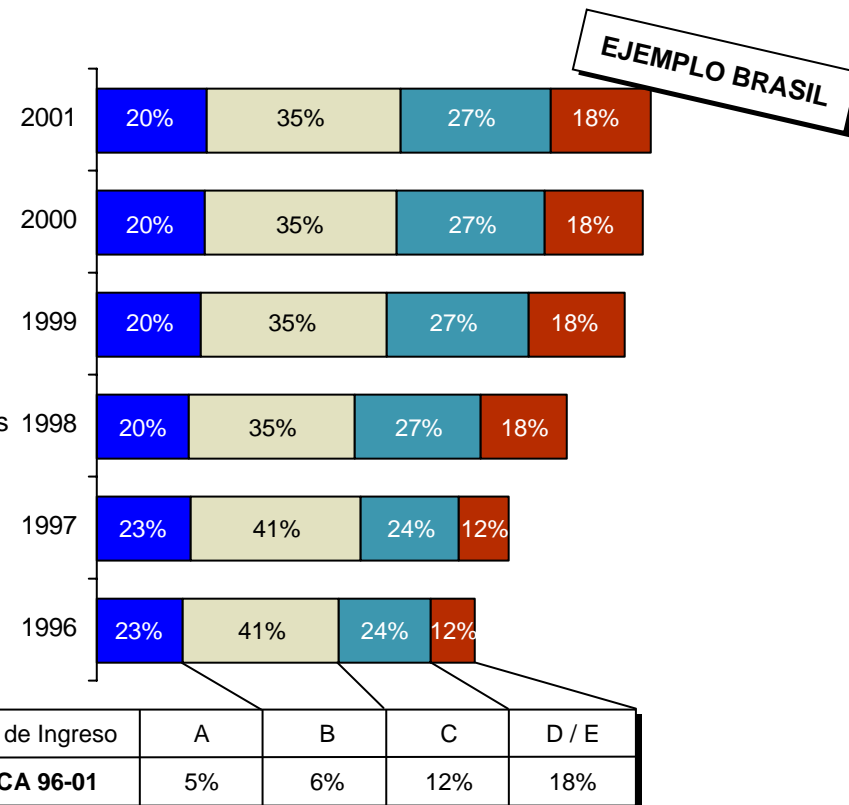


## Los Segmentos de Consumidores Emergentes Tienen Poder de Compra y están Creciendo

Participación del Ingreso/ Poder de Compra por Status Socio Económico



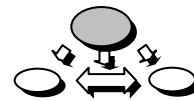
Consumo Urbano por Nivel de Ingreso (1996-2001)



Notes: Todos los datos de 2000, excepto Argentina (2003) y Brasil (2001)  
 Análisis basado en consumo/ ingresos urbanos  
 Fuente: CCR/Latin Panel, Unimer, ICOOM Ltda., Strategy Research Corporation

Nota: Crecimiento Real – valores constantes 2001  
 Fuente: Target 2000, Análisis BAH

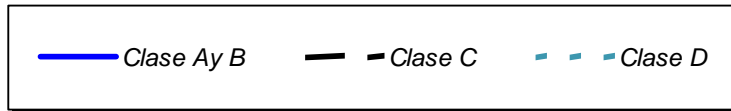
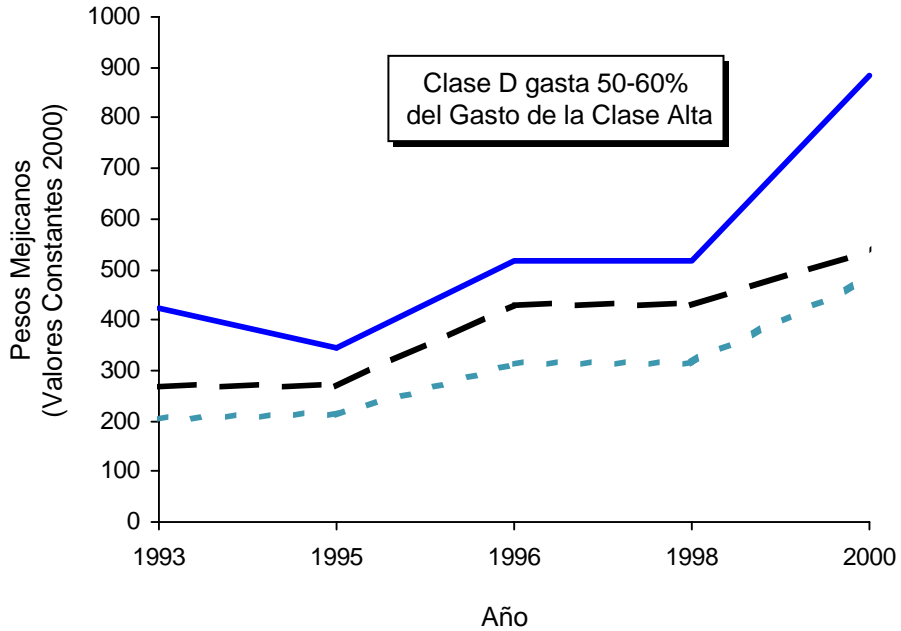




# Individualmente, estos consumidores compran menos ...

**EJEMPLO MEXICO**

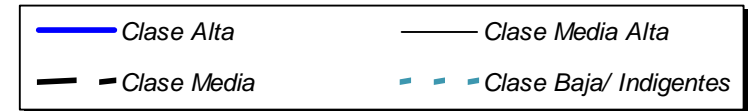
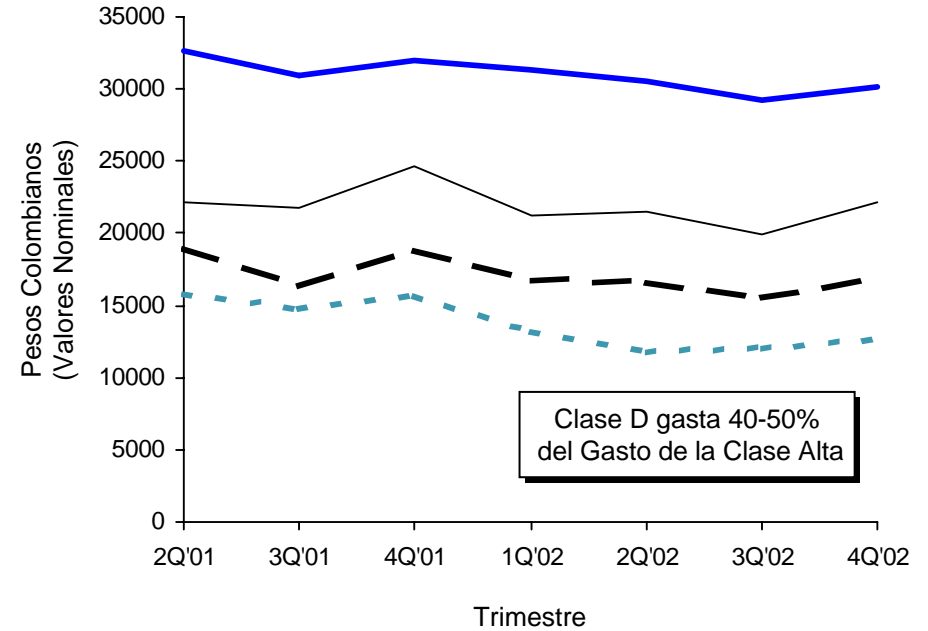
**Compras Semanales de Productos de Consumo por Segmento Socio Económico (1993-2000; Todos los Formatos)**



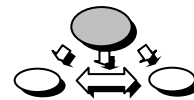
Nota: Cronograma de Publicación modificado en 1996  
Fuente: ANTAD Estudio de Tendencias de Supermercados, 2000

**EJEMPLO COLOMBIA**

**Ticket Promedio por Segmento Socio Económico (2T'01-4T'02; Solo Supermercados)**



Fuente: AC Nielsen



## ... Pero gastan una proporción mayor de sus ingresos en alimentos y productos de consumo

- ▶ Productos de consumo es la primera categoría en todos los países
- ▶ Alojamiento/ alquiler y transporte/ comunicaciones típicamente absorben una gran parte del resto
- ▶ Consumidores emergentes gastan un parte desproporcionadamente grande en productos de consumo, junto con el sector socio económico más bajo que gasta casi todos sus ingresos en estas compras

### El Consumidor “Promedio”

País	% de Consumo en Productos de Consumo
Argentina	42% <sup>(1)</sup>
Brasil	37%
Chile	32%
Colombia	34%
Costa Rica	39%
México	33%

Fuente: Strategy Research Corporation

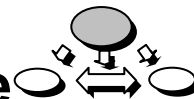
Nota: El estudio de CCR Latin Panel sugiere que el porcentaje en Argentina ha subido a 47% en el comienzo de la crisis económica

### El Consumidor “Emergente”

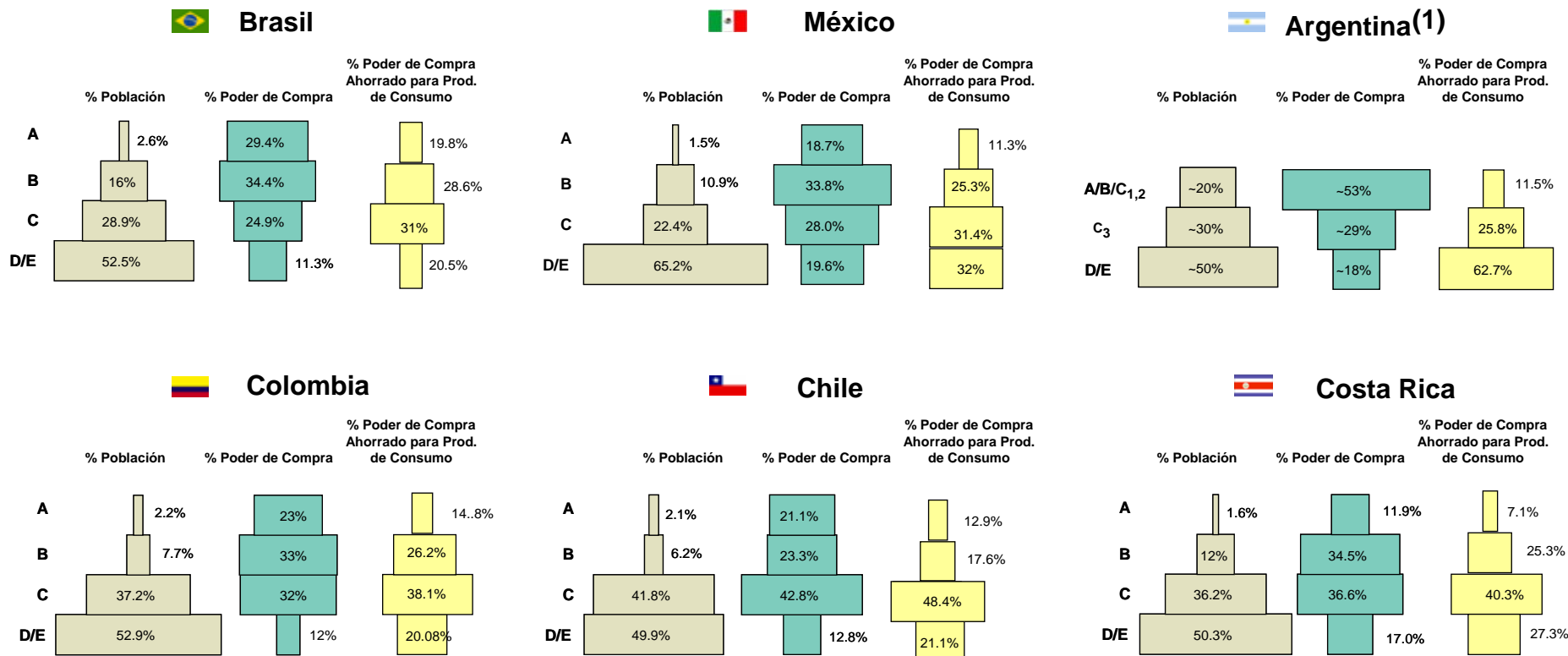
País	% de Consumo en Productos de Consumo
Argentina	60–70% (C <sub>3</sub> /C <sub>2</sub> ) a 70–80% (D <sub>1</sub> /D <sub>2</sub> )
Brasil	50–70% (C) a “casi todo” (D)
Chile	>50% (C <sub>3</sub> ) a “casi todo” (D)
Colombia	“Más de la mitad”
Costa Rica	50 – 75%
México	50 – 60%

Fuente: investigación de mercado

# El efecto neto es que las compras de productos de consumo de la clase emergente llega a sumas significativas



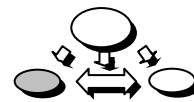
## Segmentos Socio Económicos en América Latina (% Población Total vs. % Poder de Compra de Productos de Consumo)



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

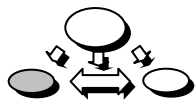
(2) Para 1999 en US\$ 1999

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



# El gasto de los consumidores emergentes esta sesgado hacia productos básicos, en Alimentos, Cuidado Personal y del Hogar

	“Básicos”	“Secundarios”	“Lujos”
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 <b>mix</b> Ch: palmitos 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, algodón	Shampoo marcas líderes (Arg/Br), acondicionadores	Marcas líderes, perfumes Br: shampoo personal, lociones faciales Ch: Maquillaje Mex: Loción para el cuerpo



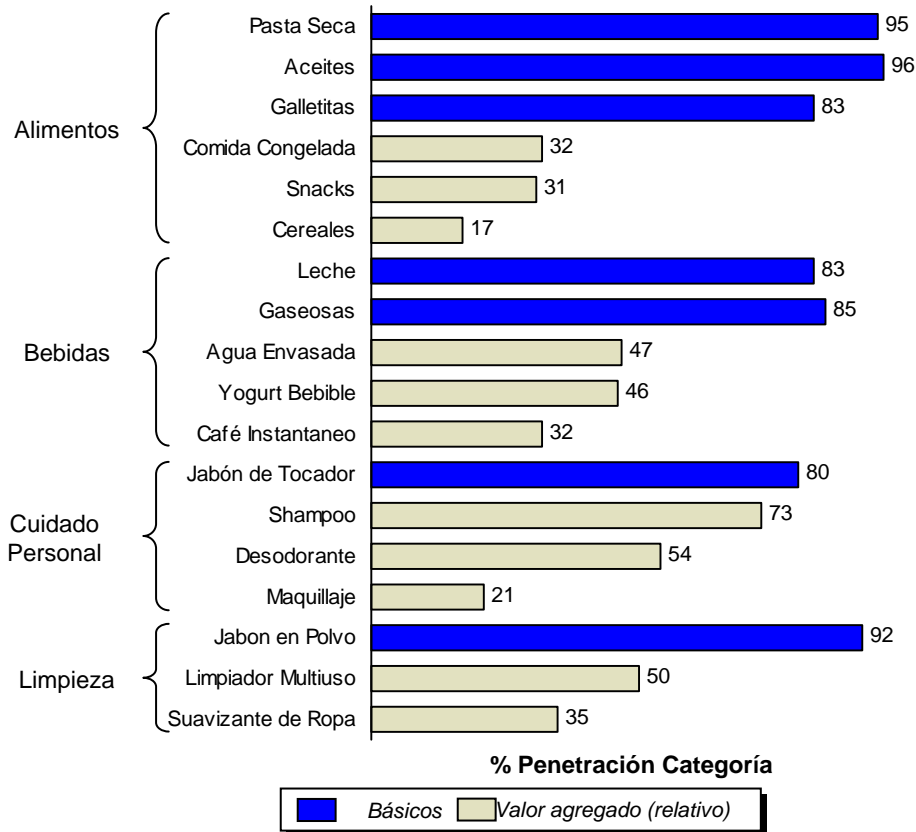
# Aún con compras secundarias y “de lujo”, las categorías de menor margen tienen mayor penetración en hogares de consumidores emergentes

**ARGENTINA**

**COLOMBIA**

**Penetración Categorías en Hogares de Bajos Ingresos (3er Trimestre 2002)**

**Penetración Categorías en Hogares de Clase Baja/ Trabajadora (2001)**

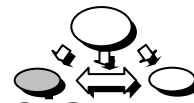


- Alto (>70%)**
- ▶ Arroz
  - ▶ Pasta Seca
  - ▶ Aceite de Cocina
  - ▶ Gelatina
  - ▶ Mayonesa
  - ▶ Ketchup
  - ▶ Atún enlatado
  - ▶ Harinas
  - ▶ Galletitas de agua
  - ▶ Manteca
  - ▶ Queso
  - ▶ Fiambres
  - ▶ Leche
  - ▶ Gaseosas
  - ▶ Chocolate caliente
  - ▶ Café Molido
  - ▶ Bebidas lácteas
  - ▶ Dentífrico
  - ▶ Papel higiénico
  - ▶ Jabón
  - ▶ Shampoo
  - ▶ Desodorante
  - ▶ Talco
  - ▶ Detergente
  - ▶ Esponjas
  - ▶ Blanqueador

- Bajo (<50%)**
- ▶ Sopas en paquete/ mezclas
  - ▶ Pan envasado
  - ▶ Salsa de spaguetti
  - ▶ Queso crema
  - ▶ Condimentos
  - ▶ Vegetales enlatados
  - ▶ Café instantáneo
  - ▶ Modificadores de leche
  - ▶ Papel Tissue
  - ▶ Detergente de vajilla
  - ▶ Desodorante de ambientes
  - ▶ Suavizante
  - ▶ Insecticidas
  - ▶ Papel de cera

Fuente: CCR Latin Panel; IBOPE Solution, Análisis BAH





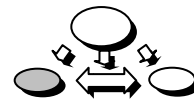
# En este segmento, los consumidores tienen una fuerte preferencia por marcas medias y líderes – especialmente en alimentos básicos

## Esquema Marcario del Consumidor Emergente



## Necesidades de Marcas y Productos

- ▶ Lealtad a marcas de precios líderes e intermedios puede ser sorprendentemente fuerte en items “básicos” (ej: arroz, aceite de cocina)
- ▶ La lealtad es también alta en categorías “aspiracionales” (ej: colas), pero la realidad económica sobrepasa el intento de compra
- ▶ Menos lealtad es observada en cuidado personal y productos de limpieza (excepción: jabón para ropa en la mayoría de los países)
- ▶ En muchas categorías, los consumidores emergentes son más leales a “marcas” en general que a un nombre preferido (ej: galletitas, pastas secas, shampoo familiar) ...
- ▶ ... Y compran el producto más barato dentro del grupo elegido (impulsados por promociones)
- ▶ Generalmente hay menos voluntad por probar marcas de valor y marcas propias, especialmente en productos alimenticios que forman una parte importante de la dieta

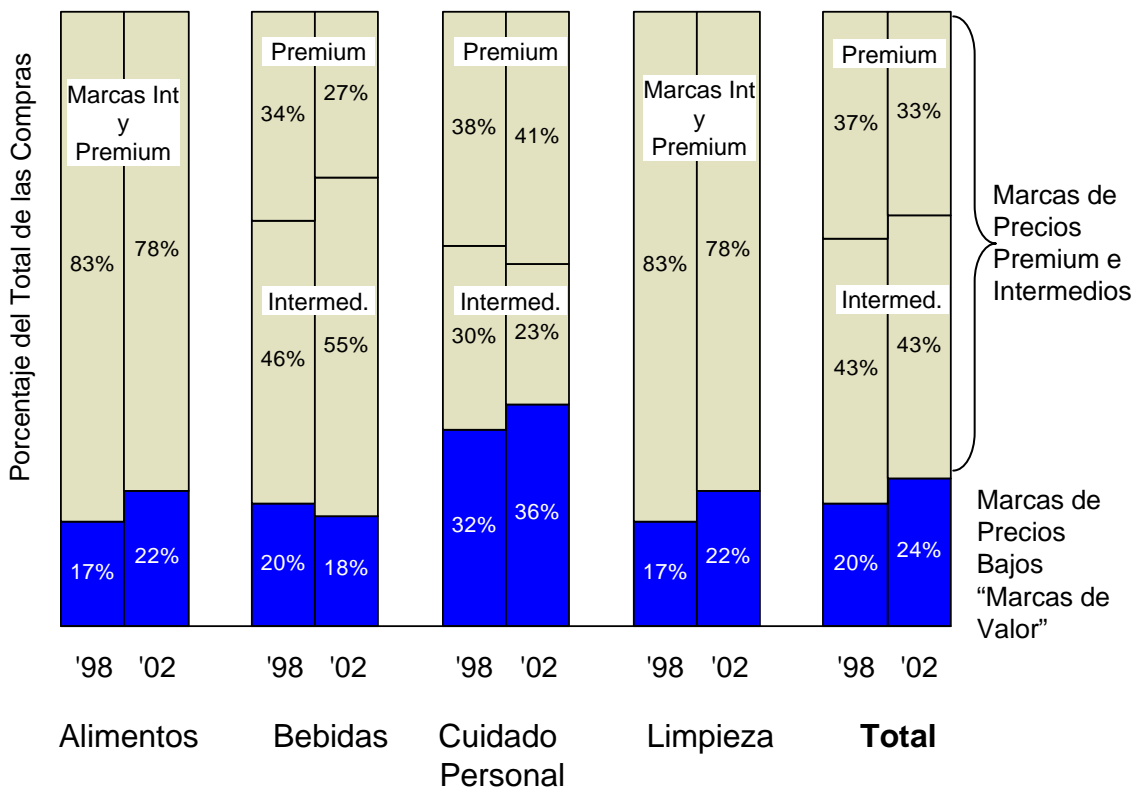


# La aceptación de los productos de “valor” está creciendo, particularmente en Brasil y Argentina – no obstante los consumidores emergentes aún son atraídos a las marcas

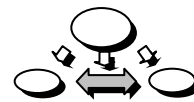
## Compras de Consumidores Emergentes por Franjas de Precio – Brasil

## Observaciones

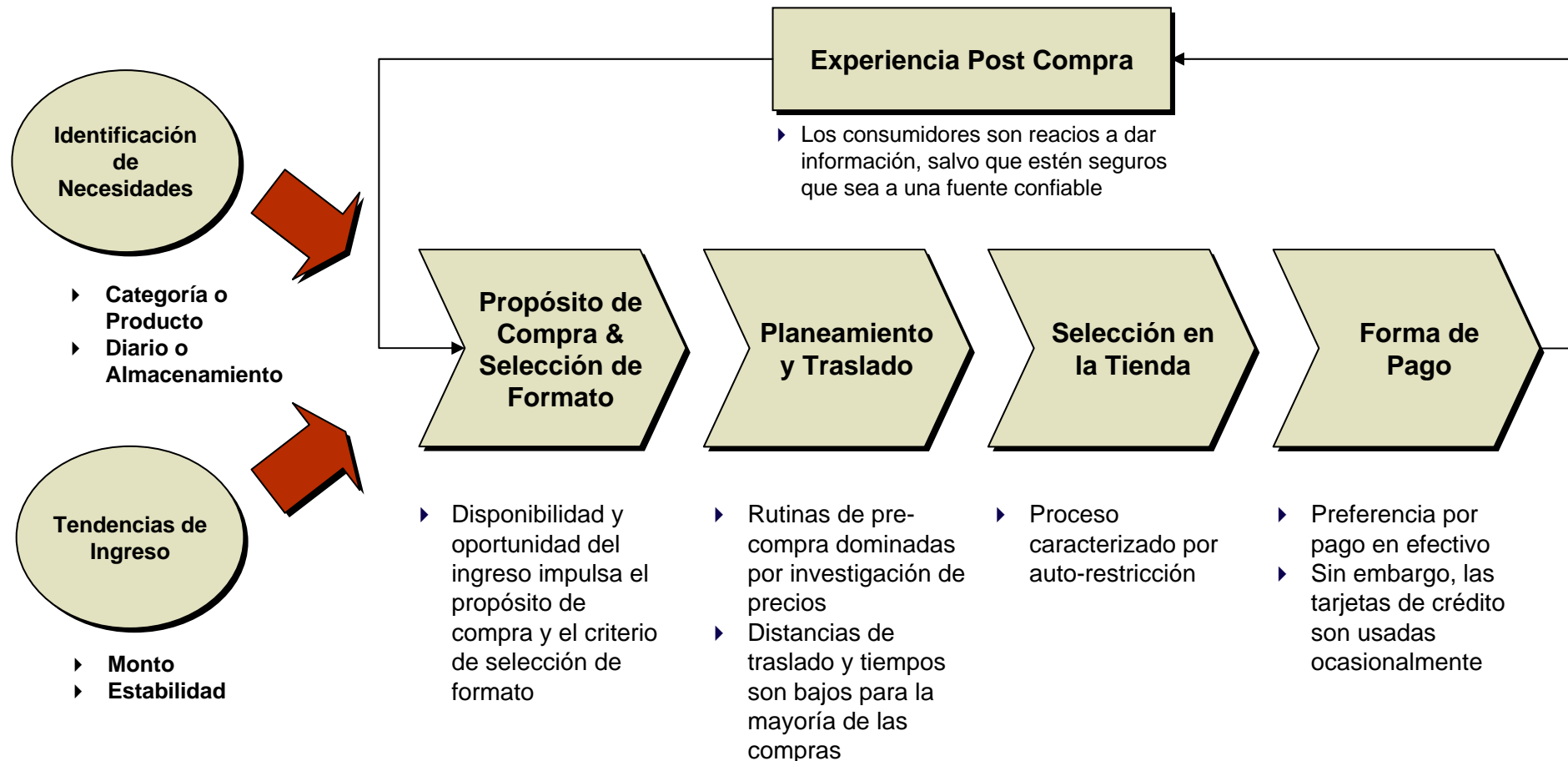
**Nota:** Durante 1998-2002 para Consumidores C:  
 25% Marcas Premium incrementaron participación de volumen  
 29% Marcas Premium incrementaron participación de ventas

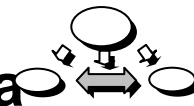


- ▶ Los consumidores emergentes no están convencidos de probar “marcas de valor” – precios bajos son atractivos, pero pueden generar desconfianza/ escepticismo acerca de la calidad del producto – “lo barato sale caro”
- ▶ Consumidores en Brasil y Argentina fueron más abiertos a probar “marcas de valor”/ precios bajos, especialmente en productos de limpieza
- ▶ La necesidad económica claramente juega un rol en incrementar la prueba de marcas de valor (Argentina) ... usando testimonios “boca en boca” de amigos y familia acerca del desempeño de estos
- ▶ Datos de los paneles de consumidores indican que la aceptación de “productos de precio bajo” está creciendo al menos en un país (Brasil, consumidores clase “C”)
- ▶ El incremento en ventas de productos alimenticios de precios bajos está probablemente impulsado por items “secundarios” (ej: yogurt, galletitas)
- ▶ Sin embargo, las marcas líderes e intermedias todavía poseen la participación más grande en las compras



# Los consumidores emergentes son ciertamente sensibles al precio – como fue observado durante el proceso de compra





# Intento de compra: Para el consumidor emergente, el monto y la frecuencia del ingreso impactan en la proporción de compras diarias y grandes/ de almacenamiento

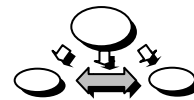
## Estructura de las Necesidades/ Propósito de Compra: Tendencias del Ingreso y Ocasiones de Compras de Consumidores Emergentes

Ingreso	Mayores, Pagos de salarios Mensuales o Quincenales	<p>Necesidades Diarias Compras de Emergencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Categorías Frescos</b></li> <li>▶ <b>Tamaños pequeños (emergencias)</b></li> </ul>	<p>Compras Grandes / Almacenamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Tamaños mayores</b></li> <li>▶ <b>Items promocionados</b></li> <li>▶ <b>Items especiales (ej: Cena del Domingo)</b></li> </ul>
	Menores, Pagos de Salarios más variables	<p>Necesidades Diarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Categorías Frescos</b></li> <li>▶ <b>Tamaños Pequeños (necesidad)</b></li> </ul>	<p>No aplicable debido a restricciones económicas</p>
		Bajo	Alto
		Ticket Promedio/ Frecuencia	

## Observaciones

- ▶ Dentro del segmento emergente, se observan dos conductas diferentes:
  - Consumidores con ingresos más estables tienden a segmentar sus compras entre grandes (semanales o bisemanales), necesidades diarias, y compras de emergencia
  - Consumidores con menor estabilidad en el ingreso compran más frecuentemente – proceso de compra impulsado por las necesidades del día a día, al ir cayendo el ingreso (especialmente en Colombia, tendencia creciente en Argentina)
- ▶ Como resultado de estos hábitos, todos los consumidores emergentes compran en varias tiendas en una semana dada, algunos de los cuales son visitados 2-3 veces por semana
- ▶ Los pagos de salario típicamente generan tickets más grandes mientras las dietas impulsan necesidades diarias (especialmente en Brasil, México, Chile, Costa Rica)
- ▶ En general, los compradores de necesidades diarias corresponden a clase “D”, mientras que las compras de almacenamiento ocurren en la clase “C”
- ▶ Un porcentaje bajo de mujeres trabajadoras de clase “C” y “D” hacen compras diarias

**Discutiremos necesidades de formato y criterios de selección**



## Por ejemplo:

### Consumidores "C"

"Yo hago una compra mensual en el supermercado, pero no compro cosas para todo el mes, Solo compro las cosas pesadas que mi marido va a acarrear. Compro el resto en el almacén (Argentina)"

"Yo voy una vez por mes al supermercado y compro más o menos lo que necesito, pero el almacén es todavía una cuestión diaria (Chile)"

"Cada mes voy al supermercado por las cosas grandes, todo el resto lo compro en el mercadito cercano y en la feria cada fin de semana (C, Recife, Brasil)"

"Lo que no puedo soportar es darme cuenta que me olvidé algo cuando estoy en el medio de la preparación de la comida (D+ Monterrey Mexico)"

"Sin duda, es la feria cada semana para comprar lo que necesito para esa semana .. Es mucho más fácil (Costa Rica)"

"Para nosotros, menos dinero significa más viajes al mercadito (C, Sao Paulo, Brasil)"

### Consumidores "D"

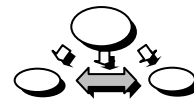
"Cada dos semanas compro 6 a 8 libras de arroz, aceite, lentejas, porotos .. Las cosas básicas... El resto de los alimentos es mejor comprarlos cada día.. Ahora, en mi triste realidad, compramos todos los días o cuando llega el dinero (Colombia)"

"Como me pagan por día no puedo hacer compras una vez por semana o por mes" (D1/D2, Argentina)"

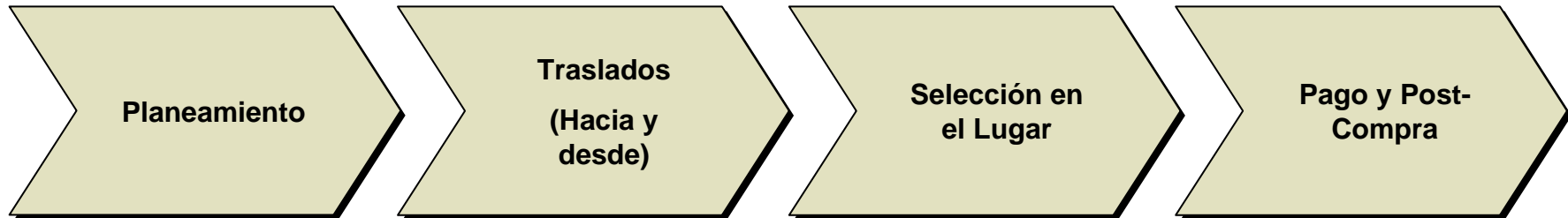
"Vamos más al mercadito en la esquina. No hay otra opción para nosotros (D, Sao Paulo, Brasil)"

"No podemos almacenar más. Antes podíamos ir al hipermercado y comprar para todo el mes... O llenabas la heladera. Ya no es posible para nosotros. Ves lo que necesitas y vas y solo compras eso (D1/D2, Argentina)"

"Para los gastos diarios tengo 8,000 pesos y somos 5 personas.. Estoy forzado a ahorrar comprando solo los alimentos diarios ... Compro todo pero en pequeñas cantidades (Colombia)"



# Planeamiento, traslado, selección y pago: las compras de los consumidores emergentes están fragmentadas (en tiempo y lugar) y caracterizadas por sensibilidad a los precios

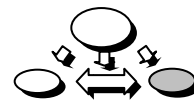


- ▶ La esposa generalmente controla el presupuesto e instiga la mayoría de las compras –trabaje o no
  - ▶ Las comparaciones de precio son más significantes que otras rutinas de pre-compra; las listas usualmente son mentales
  - ▶ Consideración de los gastos de transporte para llegar al “costo total de la compra” <sup>(1)</sup>
  - ▶ **Las Comparaciones de precios son llevadas a cabo con extremo detalle;** las mayoría de los consumidores tienen un largo repertorio de referencias de precios ...
  - ▶ ... Obsesivo en algunos casos (Recife, Brasil)
- ▶ La forma de transporte difiere según el tipo de compra
    - A pie para compras diarias
    - Viaje para compras más grandes puede ser en colectivo, bicicleta, o taxi
    - En algunos casos, se usan los servicios de transporte que ofrecen los supermercados (Ej:Chile)
  - ▶ Este grupo raramente viaja en auto, ya que el acceso a estos en los segmentos entrevistados es bajo (excepción menor en Costa Rica y México DF)
- ▶ El proceso de compra sirve como entretenimiento—fascinados pero apabullados con la experiencia de compra ofrecida por las grandes cadenas
  - ▶ Porciones chicas o individuales como una manera de controlar los gastos, completar las necesidades diarias y acceder a marcas y “gustos”
  - ▶ Aversión al gasto más allá de sus medios – actúan bajo impulso pero evitan comprar lo que no necesitan, dispuestos a ceder a impulso, dependiendo de quién este presente, pero conocen cual es el límite (“galletas si, pero los juguetes vuelven”)
- ▶ Preferencia por pago en efectivo, pero toman crédito en caso de necesidad, ocasionalmente
  - ▶ Prefiere **economizar durante la selección antes que sacar items en la caja:** vergüenza, incomodidad
  - ▶ Puede quedarse sin dinero en compras pequeñas y confían en la “billetera virtual” (crédito) con minoristas – poniéndose al día más tarde
  - ▶ En la mayoría de los casos/ países, solo levantarán quejas o devuelven productos a una fuente confiable – aún así, los consumidores hacen esto raramente

Fuente: Investigación de mercado

(1) Ver Glosario de términos al final del capítulo

vuelve

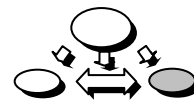


# Hay fuertes asociaciones de categorías con formatos: mercados abiertos y ferias/ alimentos frescos; grandes cadenas/ cuidado personal y bazar

	Categorías “Frescos”	Resto Categorías
Calle/ Abiertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Alta calidad y variedad de <b>frutas, vegetales y carnes</b></li> <li>+ Percepción precios más bajos</li> <li>+ Posibilidad de comprar la cantidad deseada</li> <li>- Falta de confianza: productos mal pesados o sustitución de productos de peor calidad al momento de la venta ⇒ mitigado por relaciones personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Precios atractivos en <b>mercadería en general</b> e items de impulso a calidad similar (Ej: accesorios de pelo, ropa, lapiceras)</li> <li>- Falta de calidad en algunos casos ⇒ sentimiento de obtener lo que se paga</li> </ul>
Minoristas pequeños/ Tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fuente conveniente de <b>leche fresca/ pan</b></li> <li>+ Negocios de especialidades (carnicería, panadería, etc.) tienen ventajas similares a los formatos de calle/ ferias</li> <li>+ Posibilidad de comprar la cantidad deseada</li> <li>+ Precios aceptables</li> <li>- Disponibilidad no siempre consistente</li> <li>- Calidad pobre</li> </ul>	<p>No hay otras fuertes asociaciones entre categorías y minoristas pequeños/ tradicionales – sin embargo, los consumidores emergentes asocian otros atributos generales a estos formatos, a lo largo de un rango de otros productos (ej: tamaño del producto, surtido)</p>
Grandes/ Autoservicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Disponibilidad: tienen lo que necesitamos</li> <li>- Pobre calidad de producto, sentimiento que el proceso de almacenaje/ maduración afecta calidad</li> <li>- Menor deseo por panes envasados</li> <li>- Selección limitada/ variedad a precios más altos</li> <li>- Envasado limita la interacción del cliente</li> <li>- Sentimiento de vergüenza por preguntar por cantidades menores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Amplia selección de productos de <b>cuidado personal/ Belleza y Cosméticos</b> ⇒ posibilidad de <b>recorrer pero no necesariamente comprar (super/ hipermercados)</b></li> <li>+ Amplia variedad de <b>mercadería en general</b> y productos para el hogar (ej: ropa y cocina)</li> <li>- Productos caros</li> <li>- Sentimiento de “tener que arreglárselas sin”</li> </ul>

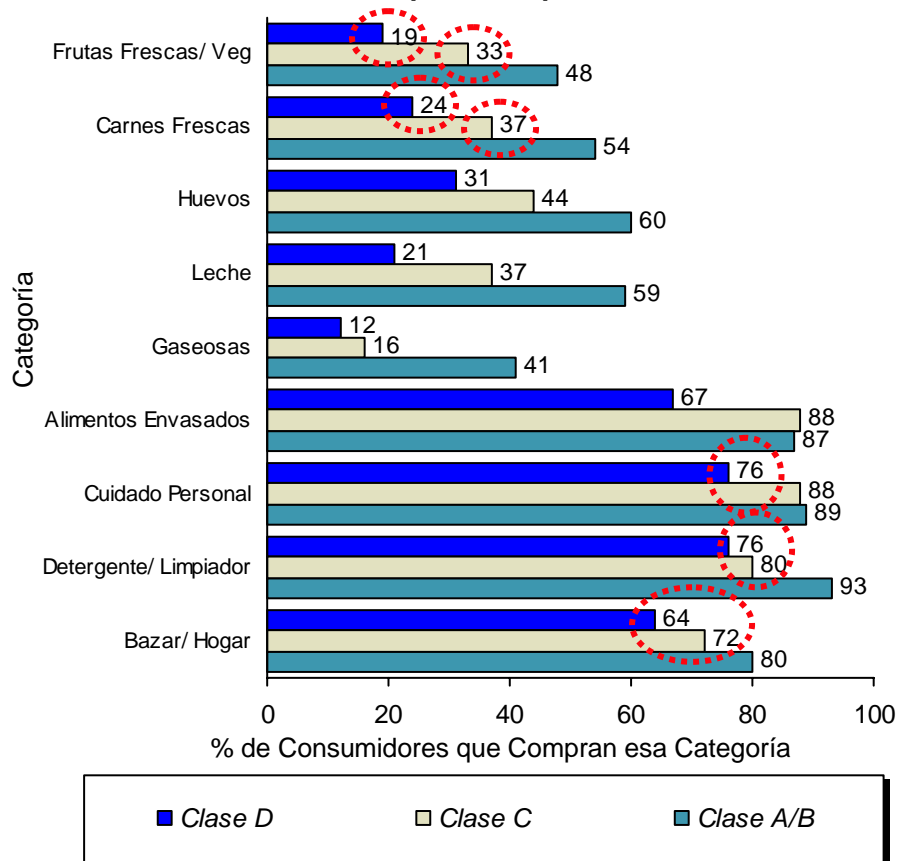
Fuente: Investigación de mercado





# Estas actitudes impulsan la elección del formato – como se refleja en la conducta de compra

## % Consumidores Comprando en Supermercados (México)



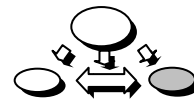
## Observaciones

- ▶ En todos los países, los consumidores emergentes dejan la compra de la mayoría de las frutas frescas y vegetales en ferias/ granjas y especialistas (ej: verdulerías, fruterías)
- ▶ Algunos consumidores compran estas categorías al minorista pequeño pero dependiendo de la disponibilidad/ surtido de estas tiendas
- ▶ Carnes frescas son también comúnmente compradas en mercados pero hay una gran tendencia hacia especialistas de la categoría (ej: carnicerías)
- ▶ Consumidores con ingresos restringidos disfrutan recorriendo las secciones de cuidado personal y bazar en los supermercados pero no necesariamente compran
- ▶ Por otro lado, los consumidores que pueden afrontar compras grandes/ de almacenamiento aprovechan las promociones en productos de limpieza y cuidado personal en los grandes supermercados

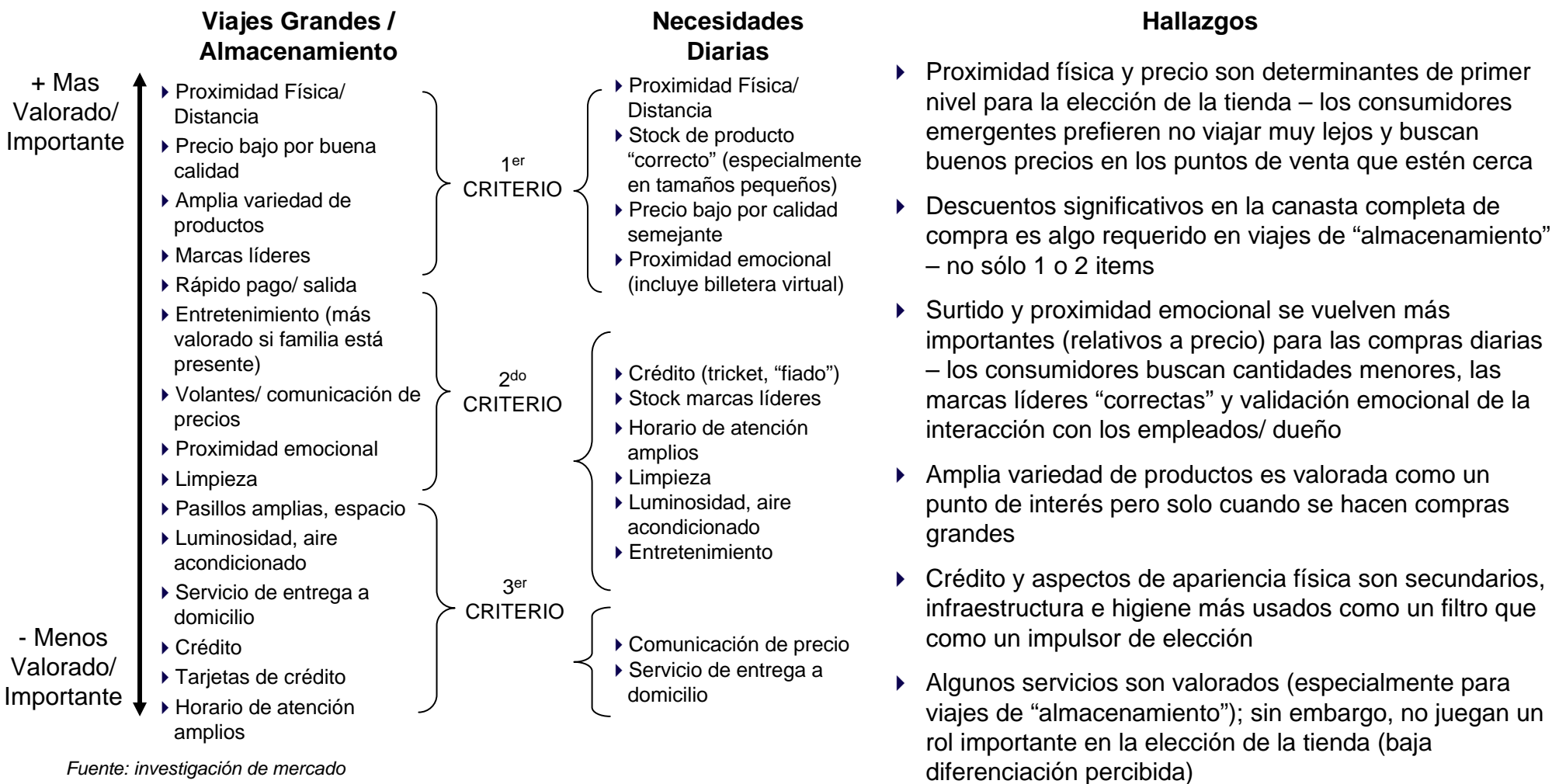
Fuente: ANTAD

vuelve

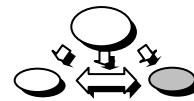




# Con respecto a la elección del formato, los consumidores emergentes demandan accesibilidad y proximidad pero el criterio difiere por “necesidad”

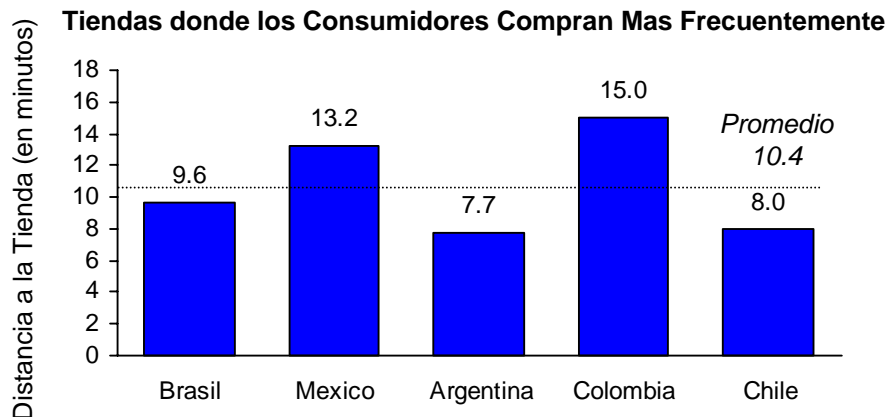
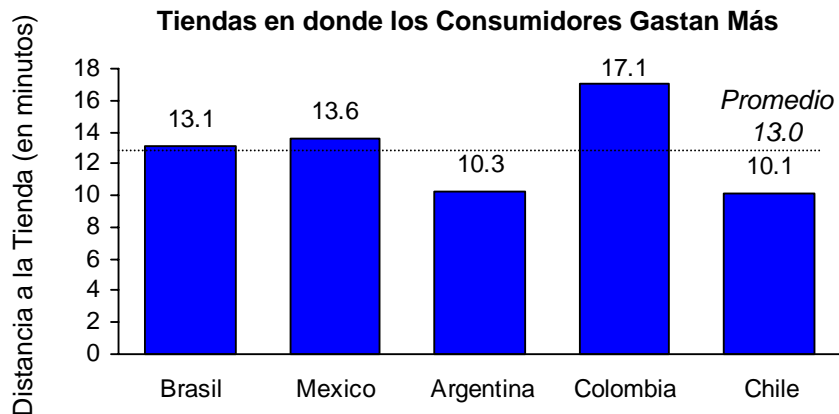


Fuente: investigación de mercado



# Proximidad es el criterio más importante ya que los consumidores emergentes computan gastos de transporte y generalmente no están dispuestos a viajar muy lejos

## Promedio de Tiempos de Viaje



Fuente: AC Nielsen, Investigación de mercado

## Observaciones/ Citas Seleccionadas

- ▶ La mayoría de los consumidores necesitan viajar solo unos minutos para hacer sus compras diarias o de almacenamiento
- ▶ Compras mayores/de almacenamiento son hechas en tiendas más lejanas (distancia física) que de los lugares donde se satisfacen las necesidades diarias– pero no por mucho
- ▶ *“Suelo comprar en el almacén. Está cerca, dos cuadras. Presto atención a las ventas en (Supermercado B), que está a 7 cuadras o en (Supermercado C), que esta a 8” (Argentina).*
- ▶ *“Generalmente voy al supermercado porque está cerca” (Chile)*
- ▶ *“(Supermercado A) vende todo, pero lo que tendría que gastar en un taxi lo puedo ahorrar para otras cosas... La situación actual me mantiene alejada de los supermercados” (Colombia)*
- ▶ *“Soy muy vaga para ir al supermercado, aunque está bastante cerca ... es mejor mandar a mi hijo a la pulpería (mercado local) ... está mucho más cerca pero a veces no tienen lo que necesitas”(Costa Rica)*
- ▶ *“‘Cercanía’ significa que puedes empujar un carrito ... ‘Lejos’ es cuando tienes que tomar un transporte público” (Recife Brasil)*

# Precio y surtido de producto se disputan el siguiente nivel de importancia

## Precio (Normal o Promociones)

"Me gustan las marcas, pero busco precio dentro de ellas"  
(C2, C3 Argentina)

"Ellos (tradicionales pequeños) .... tienen que hacer algún dinero también"  
(D, Chile)

"Solo compro el shampoo que está con descuento"(D, México DF)

"Antes íbamos al Supermercado (Supermercado G), pero ahora no podemos afrontar ese lujo .. La situación económica me hace pensar más acerca de precios y no tanto en calidad" (Colombia)

"Busco por buenos precios en todos los productos. Ahorrando 0.3 o 0.5 puedo ahorrar 3 pesos por día, en 30 días son \$90, que es mucho dinero!" (D1/D2, Argentina)

"Compro pizza algunas veces porque me da antojo, pero solo los viernes cuando está la promoción de 2x1 en (Supermercado M)" (D, Monterrey, México)

"Anoto los precios de cada marca en varios supermercados ... Los llevo a casa y veo donde es más barata la marca que uso normalmente"(Recife, Brasil)

"Buscando precios determina qué, voy a comprar y dónde"  
(Recife, Brasil)

## Surtido de Productos

"Es bueno que las tiendas tengan OMO y galletitas San Luis porque a veces me queda algo de dinero y las puedo llevar a casa"(D, Recife, Brasil)

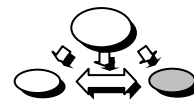
"Si no hay muchas marcas, me hace pensar que ellos quieren que compres los que ellos quieren y no lo que uno quiere"  
(C, Sao Paulo, Brasil)

"Que gano con comprar un producto barato si nadie lo come en casa? Prefiero gastar un poco más y comer bien" (Colombia)

"Que aburrido es cuando hay solo dos o tres marcas! No me gusta cuando me siento limitada"(Costa Rica)

"Me gusta comprar todo muy fresco. Si pongo sobras delante de mi hijo, el dirá "horrible!". Yo no cocino para luego tirar la comida"(Colombia)

Una vez compré una pasta barata para ahorrar dinero, pero la hice y no me gustó ... Casi no la podía comer"(Chile)



# Existe gran valoración de la familiaridad – las relaciones son difíciles de establecer pero impulsan la elección de la tienda, especialmente en formatos tradicionales/ pequeños

*“En el negocio de la esquina, además de comprar, me encuentro con mis vecinos y charlo con ellos. Conocer al dueño es tranquilizante, y puedo comprar con crédito si no tengo suficiente dinero y necesito algo” (Argentina)*

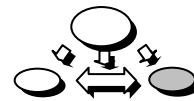
*“Trato de comprar donde me conocen, así me dan las carnes elegidas” (Colombia)*

*“El dueño del pequeño mercado te atiende mucho mejor ... A pesar de ser chico, brinda una atención mucho mejor” (Recife, Brasil)*

*“Voy allí y si me falta algo de dinero, puedo comprar igual y pago luego” (Chile)*

*Uno realmente conoce al dueño y el le vende lo que a uno le gusta ... Yo le he comprado a él por años ... A <sup>أخي</sup> Ás le debo 50 centavos y el está de acuerdo con que le pague más tarde” (Costa Rica)*

- ▶ Los consumidores emergentes mencionan las relaciones personales como un criterio de decisión importante al elegir una tienda
  - Usualmente es el factor decisorio entre puntos de venta con precios comparables y a distancias similares
  - Casi siempre afecta la elección de la tienda al hacer compras diarias o de conveniencia en formatos pequeños/ tradicionales
- ▶ Cuando se habla de estas relaciones, los consumidores espontáneamente mencionan uno o dos individuos como máximo – confianza/ familiaridad no se otorga automáticamente
  - Es el resultado de una historia de interacciones y experiencias positivas
  - Hay una clara distinción entre “personas de confianza” y otras, pero con un criterio nebuloso (“Lo conozco cuando lo veo/ lo siento”)
- ▶ El crédito es visto más como una extensión de esta relación que como una transacción o servicio



# Para los consumidores emergentes, algunas de estas desventajas se traducen en barreras para comprar en grandes tiendas/ autoservicios

*“En hipermercados, sólo para encontrar tres cosas, tienes que recorrer todo el lugar ... Te cansas (Supermercado A) es muy grande también y tiene todo lo que te imaginas, pero tiene un costo ...” (Argentina)*

*“Cuando voy de compras, la ventaja es poder comprar solo una caja de fósforos, un Bombril, un poco de aceite (Recife, Brasil)*

*“Es realmente lindo, pero está muy lejos ... Me fije en cuanto ahorramos y gastamos más en transporte hasta llegar allí” (Colombia)*

*“En mercados chicos, puedes comprar solo un cuarto de kilo de lo que quieras ... Si pides eso en un supermercado ... es horrible .. ellos hacen un gesto desaprobatorio” (Costa Rica)*

*“Cuando vas a comprar una palta al supermercado, están todas duras como una roca” (Chile)*

*“Odio (Supermercado C) ... Lo peor es la gente que trabaja en las cajas y las colas me vuelven loco (Colombia)*

*“Una vez fui a uno (Hipermercado B) y realmente deje el carrito lleno de cosas y fui al mercado ... La cola era muy larga y no tenía mucho tiempo (Sao Paulo, Brasil)*

*“Todo es mucho más fresco y barato en la feria que en el supermercado (Costa Rica)*

- ▶ Los grandes supermercados e hipermercados (Br, Arg) son vistos como lugares de “almacenamiento” – crecientemente a contramano de la situación económica de los clientes
  - Venden tamaños grandes de productos básicos, subiendo el total de la cuenta – fuera de presupuesto, aún si el costo por unidad es menor (más pronunciado cuando menor es el ingreso)
  - Ofrecen items de alto valor unitario – compras mayores, como ropa, útiles escolares, y de cocina
  - Las promociones pueden implicar comprar por demás – “Compre dos y lleve uno gratis”
- ▶ Distancias largas requieren inversión de tiempo y dinero
- ▶ Percepción de baja calidad en categorías perecederas que forman una parte importante de la dieta (frutas, verduras, carnes)
- ▶ Percepción de precios altos (no siempre de acuerdo con la realidad ⇒ reacción a distancia/ costo total de la compra, tamaños grandes?)
- ▶ Mal trato de parte de los empleados (esp. México)

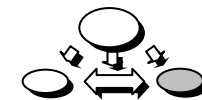
# Por lo tanto, las necesidades de los consumidores emergentes son cubiertas en distinto grado por diferentes formatos – los supermercados presentan algunas desventajas relativas

## Propuesta de Valor: Evaluación Comparativa

Impulsores de Valor	Calle/ Mercados Aire Libre	Tradicionales	Super- mercados Chicos/ Autoservicios	Grandes Super/ Hiper- mercados	Comentarios
▶ Precio/ Valor	●	◐	◑	◑	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Actividad promocional importante en grandes minoristas</li> <li>▶ Ferias callejeras conocidas por precio/ valor, pero ofrecen limitadas categorías</li> </ul>
▶ Surtido	◑	◑	●	◑	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tiendas minoristas tienen surtido “suficiente” y tamaños pequeños</li> <li>▶ Los grandes supermercados ofrecen variedad (especialmente en cuidado personal), pero tienen menor calidad percibida en productos perecederos</li> </ul>
▶ RRHH/ Trato	◑	●	●	◑	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Puede ser una importante fuente de ventaja para los minoristas pequeños – relaciones personales con el cliente</li> </ul>
▶ Tienda/ Ubicación	◑	●	●	◐	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ También una importante fuente de ventaja para los minoristas pequeños, que están frecuentemente ubicados a pasos/ pocas cuadras de distancia</li> </ul>
▶ Servicios/ Otros	◐	◑	◑	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diferente origen de ventajas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Minoristas pequeños: conocimiento del cliente; a veces, crédito</li> <li>– Grandes supermercados: experiencia de compra, entretenimiento</li> </ul> </li> </ul>

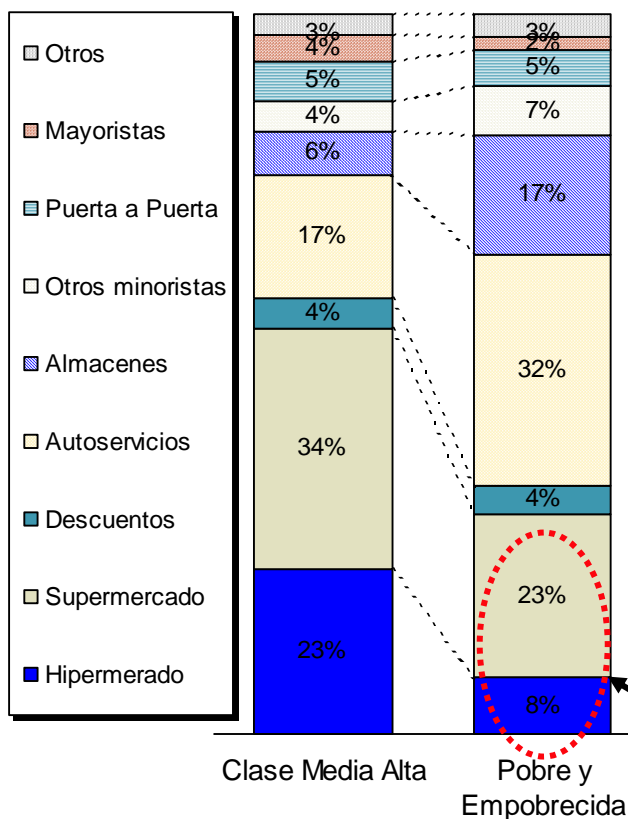


# Dadas estas necesidades y actitudes, los consumidores emergentes compran más en minoristas pequeños/ tradicionales

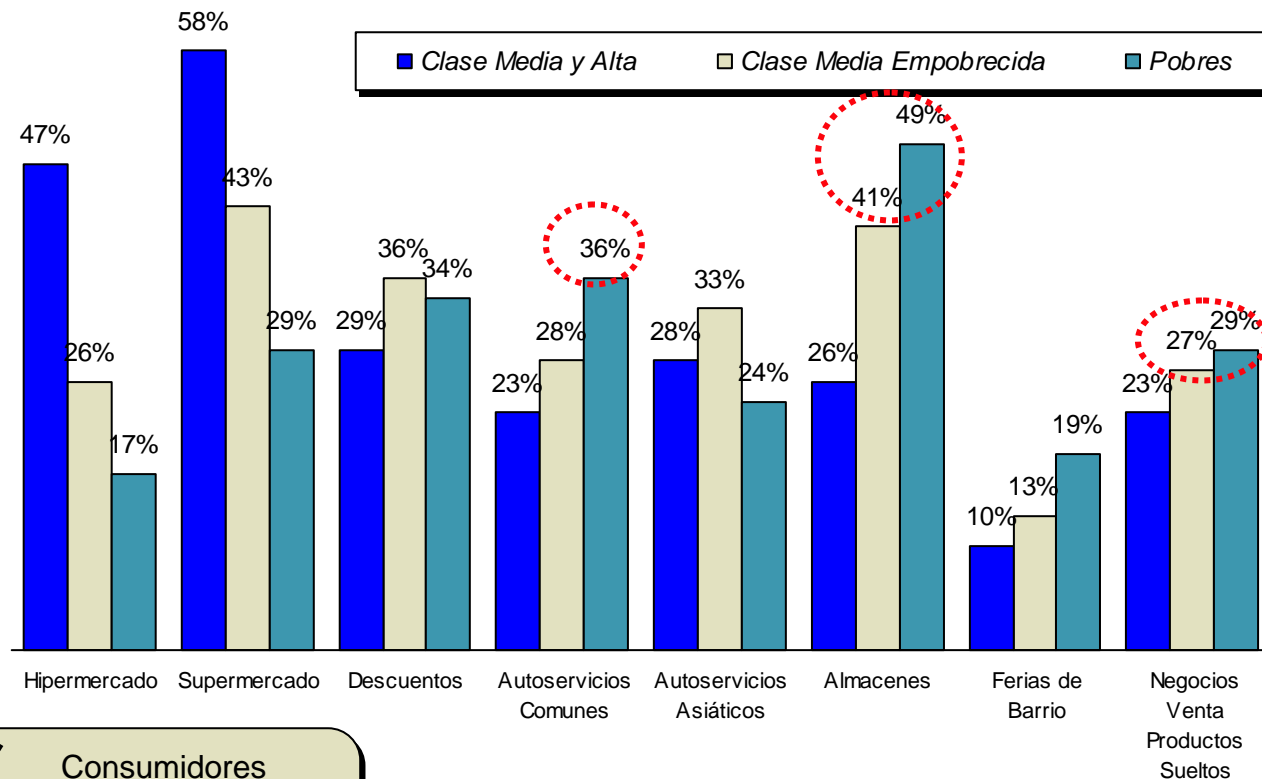


ARGENTINA

Compras por Canal



Penetración de Canales por Segmento Socio-Económico

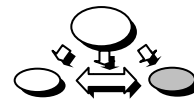


Consumidores Emergentes- solo 31% compra en super/hipermercado

Fuente: CCR Latin Panel

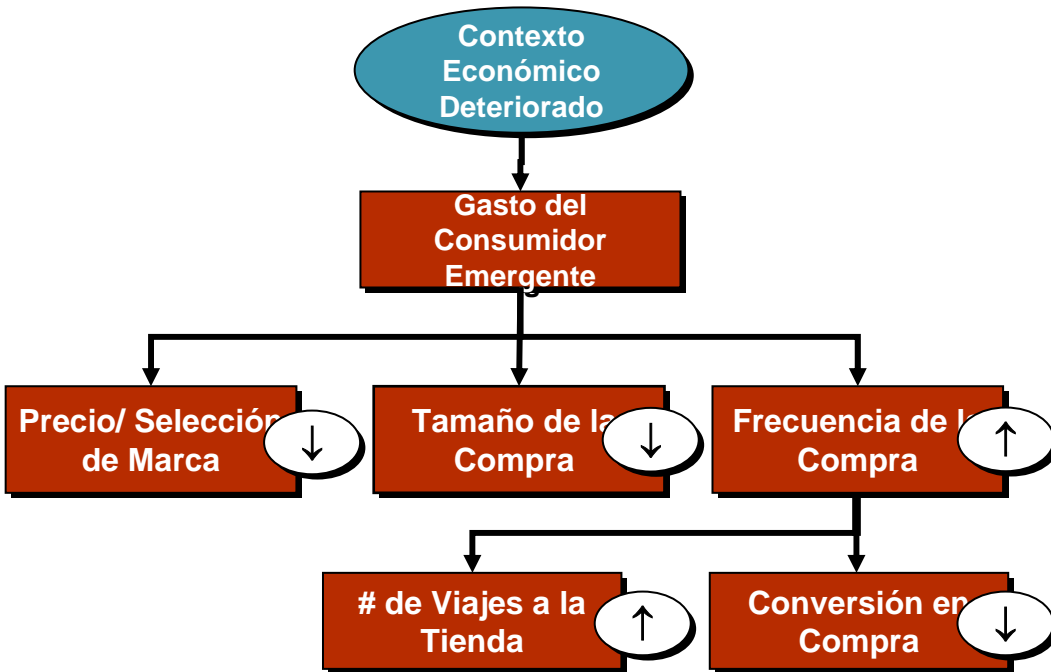
vuelve





# Sacudidos por el clima económico, los consumidores emergentes planean gastar menos, y serán aún más sensibles al precio

## Cambios en Conductas de Compras

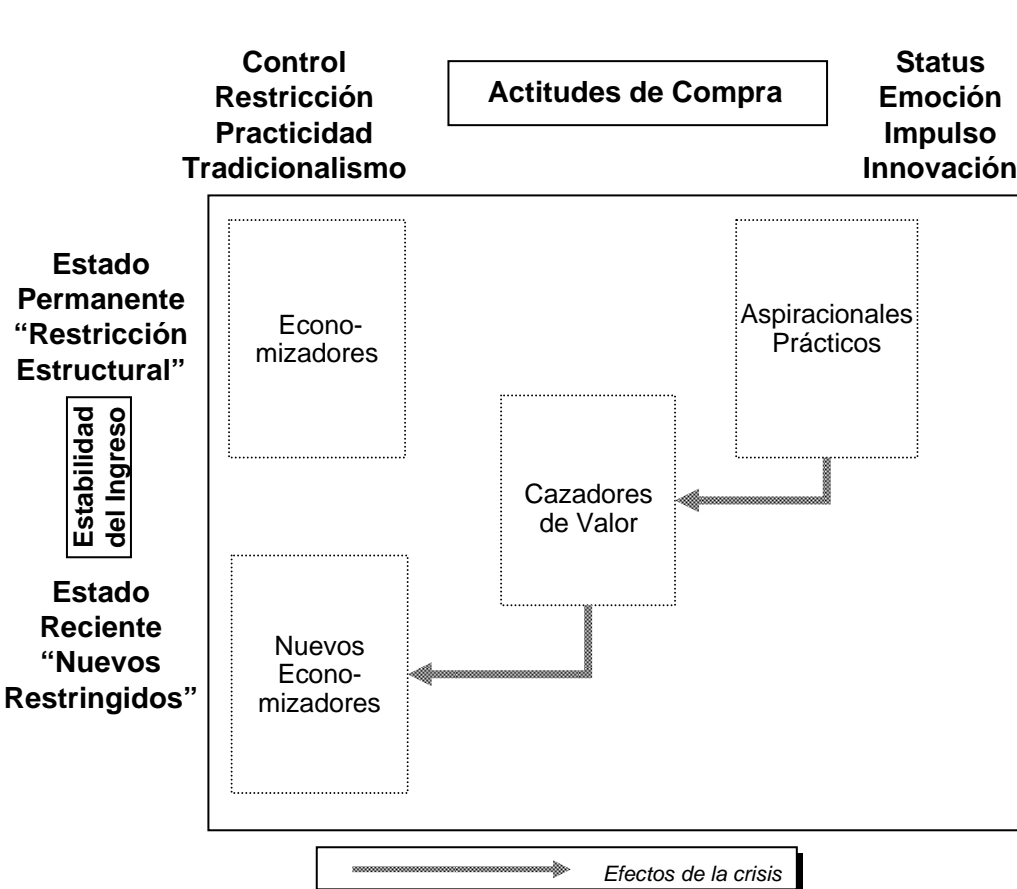


- ▶ Abierto reconocimiento de una significativa y creciente pérdida en el poder de compra (Argentina, Brasil y Colombia)
- ▶ Mayor disposición a hacer sustituciones y menor disposición a gastar en categorías de valor agregado
  - Búsqueda de productos de precios más bajos, especialmente en cuidado personal y limpieza
  - Reducción del tamaño de la compra/ frecuencia: ej: compra menos frecuente de carne, comprar solo un tipo de snacks
- ▶ Rechazo a abandonar marcas en algunas categorías; reducir cantidad y alternar con productos más baratos para evitar “quedarse sin”ej:
  - Gaseosas de marcas líderes durante el fin de semana, marcas de valor durante la semana
  - Mezclar el arroz preferido con uno de menor precio
- ▶ Mayor frecuencia de compras diarias, más chicas; menos viajes a formatos de “almacenamiento”
- ▶ Incremento en el uso de crédito para poder mantener mayor frecuencia de compra (solo Colombia, Argentina)
- ▶ Mayor auto-restricción, menor prueba (productos nuevos) o conductas de impulso– requiere descuentos importantes (nota: las diferencias de precios contra marcas de valor son más tentadoras)



# Con base en la investigación cualitativa, los consumidores emergentes pueden segmentarse según la estabilidad de su ingreso y actitudes de compra

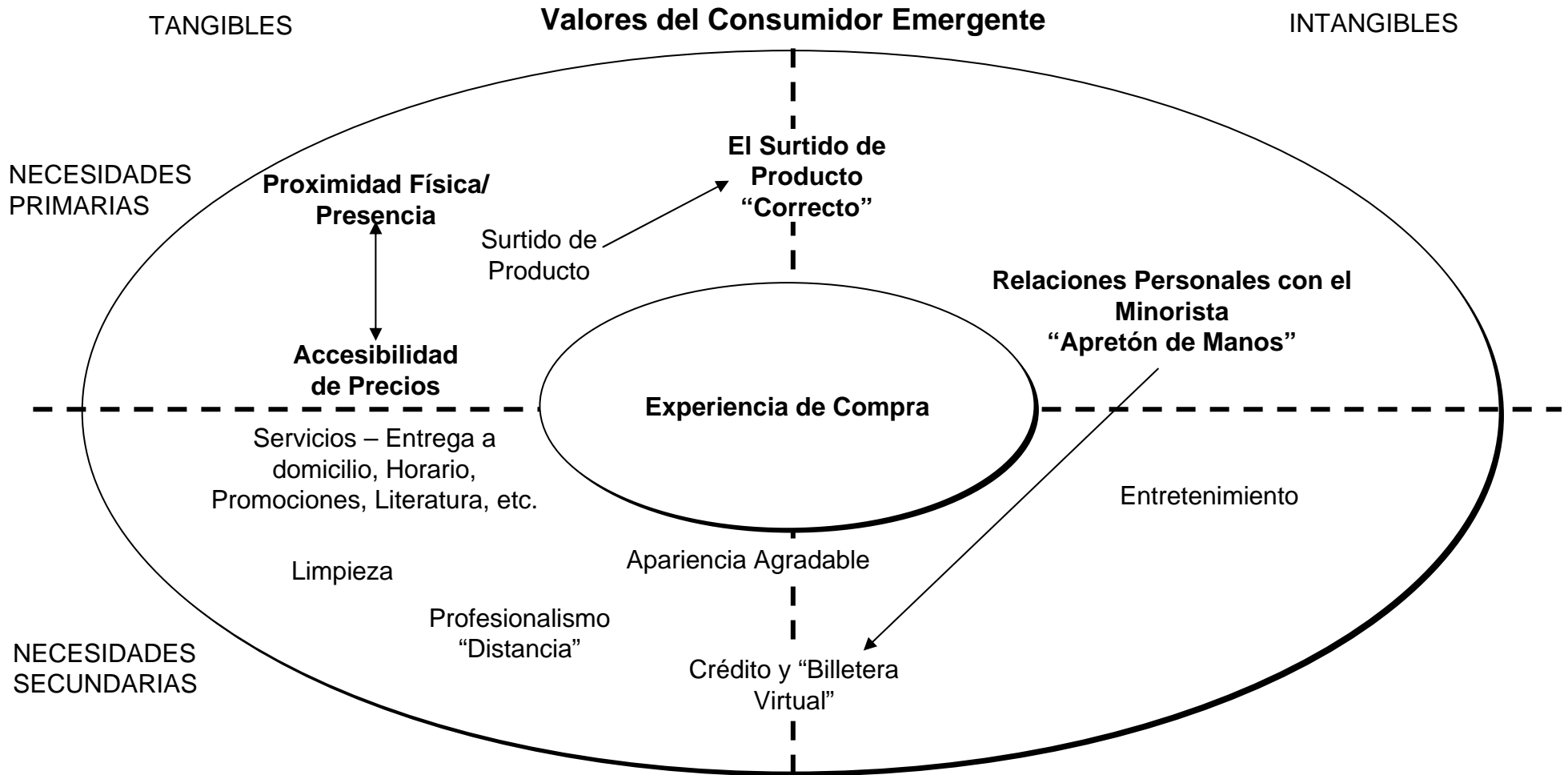
## Hipótesis de Segmentación y Descripción



CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO	Estabilidad del Ingreso	Variedad de Categorías Compradas	Lealtad de Marca	Sensibilidad al Precio	Lealtad a la Tienda	Innovación
ECONOMIZADORES	-	-	+	+	++	-
NUEVOS ECONOMIZADORES	-	+	-	++	--	-
CAZADORES DE VALOR	+	+	+	+	-	+
ASPIRACIONALES PRACTICOS	+	++	++	+	+	++

*Nota: Las descripciones de los segmentos están incluidas en el Apéndice. Evaluación de las características del segmento basada en análisis cualitativo de respuestas espontáneas en los paneles de consumidores a una serie de afirmaciones bajo el tópico "Como se piensa Ud. Como consumidor?"*

# Resumiendo, los consumidores emergentes son, en conjunto, austeros y demandantes



# Más Aún, diferencias entre los segmentos de consumidores emergentes implican que las grandes cadenas pueden necesitar una propuesta diferenciada entre ellos

- ▶ Puede ser posible atraer a un subgrupo de consumidores emergentes mediante un “ajuste” a los formatos existentes; otros requerirán proposiciones de valor radicalmente distintas (ej: proximidad, surtido)
- ▶ Servir algunos consumidores emergentes puede no ser rentable aún con el modelo de negocios actual, ya que evitan comprar otros ítems cuando compran durante promociones. Nuevo esquema de precios, promociones, tácticas de merchandising pueden ser necesarios
- ▶ A otros segmentos (ej: Economizadores, Nuevos Economizadores) se puede llegar mejor incrementando la proximidad/ presencia – sobre la base que este “acercamiento” no se traduce en mayores costos
- ▶ Segmentos con mayor “innovación” están menos dispuestos a responder a formatos “básicos/ desprovistos” de bajo costo – estos consumidores buscan variedad y no les gusta encontrarse limitados en el surtido de productos/ marcas

# La oportunidad es grande pero los hábitos de compra se traducen en potenciales desafíos micro-económicos

## Lecciones Aprendidas

- ▶ A los consumidores emergentes les gusta comprar y gastan una gran parte de su ingreso en productos de consumo
- ▶ Sin embargo, compran en super/ hipermercados -- con poca frecuencia o nunca
  - Muy poca penetración con estos consumidores en Colombia, México y ahora en Argentina
  - Alguna penetración en Brasil, como resultado de los supermercados de descuentos/ cadenas independientes
  - Más penetración en Chile y Costa Rica
- ▶ Cuando compran en estos formatos ellos:
  - Gastan menos, ya que los ingresos son menores
  - Compran items de bajo margen y evitan los perecederos
  - Se focalizan en promociones que los minoristas a menudo financian a un costo considerable
  - Evitan compras impulsivas
  - Gustan de observar y probar como forma de entretenimiento, pero conocen sus limites

## Implicancias

- ▶ Estos hábitos de compra implican desafíos micro-económicos para los grandes minoristas
  - Inventarios altos con baja rotación
  - Tickets de compra menores/ con bajo margen
  - Baja conversión de compra
  - Bajo retorno de inversión en algunas promociones/ segmentos de consumidores
  - Inversiones en nuevas ubicaciones para incrementar la cobertura/ proximidad física
  - Riesgo de crédito mayor
  - Incremento del costo laboral, por adición de personal en servicio al cliente/ cajas

# Glosario de términos

- ▶ **“Costo Total de la Compra”** representa el costo total de la canasta de bienes
  - Los precios minoristas naturalmente forman una parte importante de la ecuación ...
  - ... Sin embargo, los consumidores emergentes computan los costos de transporte para llegar al precio final por la canasta de compra – esto es el “costo total de la compra”
  - Además, tienen una gran conciencia de los “factores de complicación” (como guarderías para niños, reprimiendo/ manejando las demandas de los niños en las tiendas), dificultades logísticas para llevar la compra a casa, el tiempo gastado en traslados o (en un grado menor) en la cola de espera de las cajas de pago
- ▶ **“Billetera virtual”** es técnicamente una forma de crédito a corto plazo usado por los consumidores emergentes cuando no les alcanza el dinero al llegar a la caja/ mostrador en los minoristas pequeños/ tradicionales
  - Los minoristas pequeños permiten a sus clientes regulares adeudar pequeñas diferencias hasta la próxima visita – usualmente el día siguiente o poco después
  - Los montos en cuestión son muy pequeños y no se guarda registro – ej: “sistema/ código de honor”
  - De hecho, es más una extensión en la relación personal entre el cliente y el dueño/ encargado, que una transacción o un servicio

# Contenidos

- ▶ Introducción
- ▶ El Contexto Latinoamericano
- ▶ Visión de Consumidores Emergentes
- ▶ Panorama de Canales Minoristas e Informalidad
- ▶ Desafíos y Oportunidades para Cadenas de Ventas Minoristas
- ▶ Apéndice

## **Panorama de Canales Minoristas e Informalidad**

- ▶ Contexto y Panorama de la Industria Minorista
- ▶ Propuesta de Valor de los minoristas pequeños a los Consumidores Emergentes
- ▶ Como los minoristas pequeños hacen un Modelo de Negocios Sostenible
- ▶ El Impacto de la Informalidad

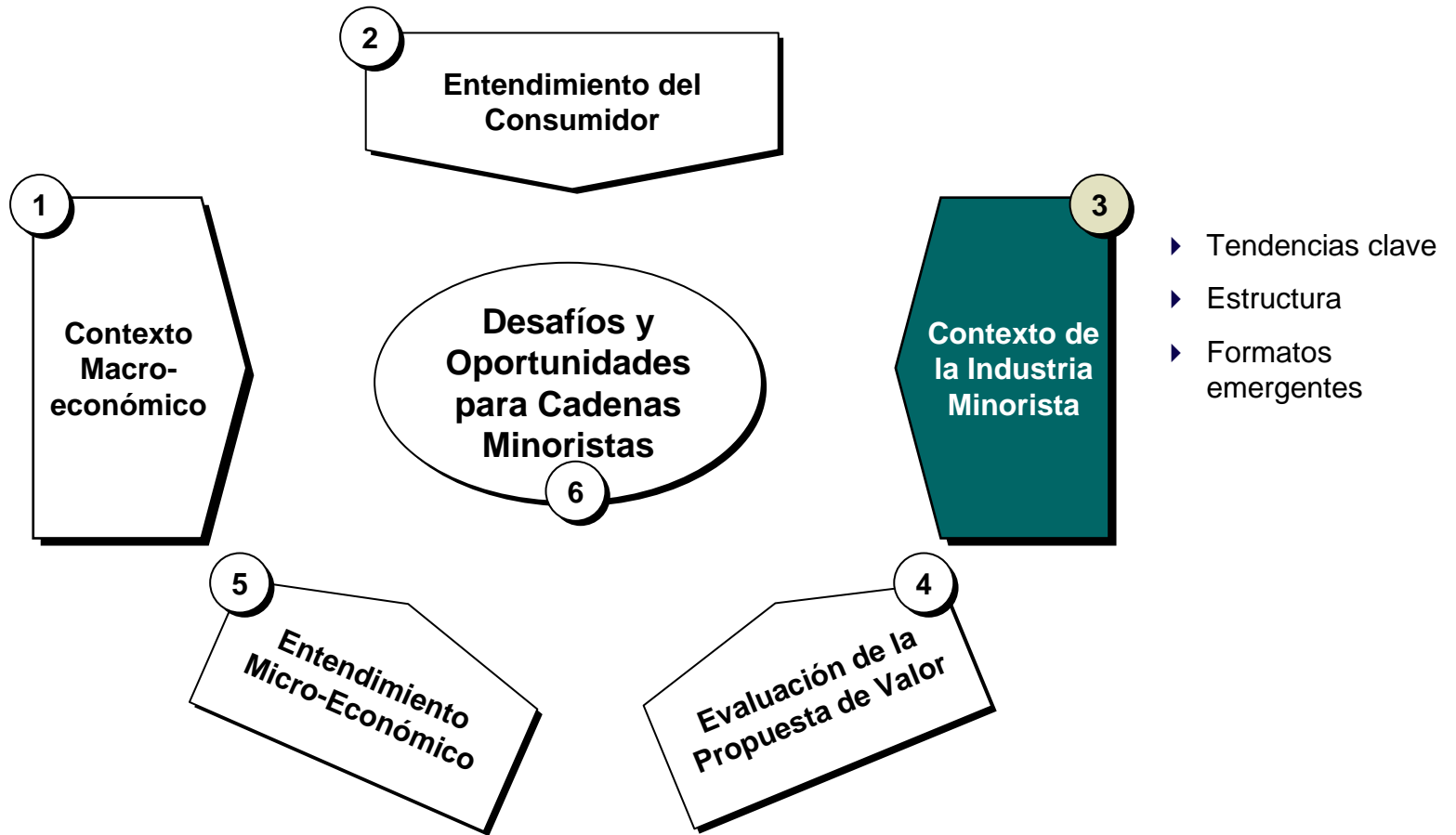
# Panorama de Canales Minoristas e Informalidad

- ▶ Contexto y Panorama de la Industria Minorista

- ▶ Propuesta de Valor de los minoristas pequeños a los Consumidores Emergentes
- ▶ Como los minoristas pequeños hacen un Modelo de Negocios Sostenible
- ▶ El Impacto de la Informalidad



## Hoja de Ruta del Documento



# Luego de una década de crecimiento, la complejidad de canales está aumentando y nuevos formatos están emergiendo

## Principales Tendencias en Canales Minoristas – América Latina

### Fabricantes

- ▶ Multinationales consolidando y racionalizando su portfolio de marcas globales
- ▶ Fabricantes locales, nacionales con mayor fuerza
- ▶ Creciente importancia de las marcas de valor a menores precios
- ▶ Intentos crecientes/ éxito en servir a los minoristas pequeños directamente (ej: modelos comerciales DSD)

### Intermediarios

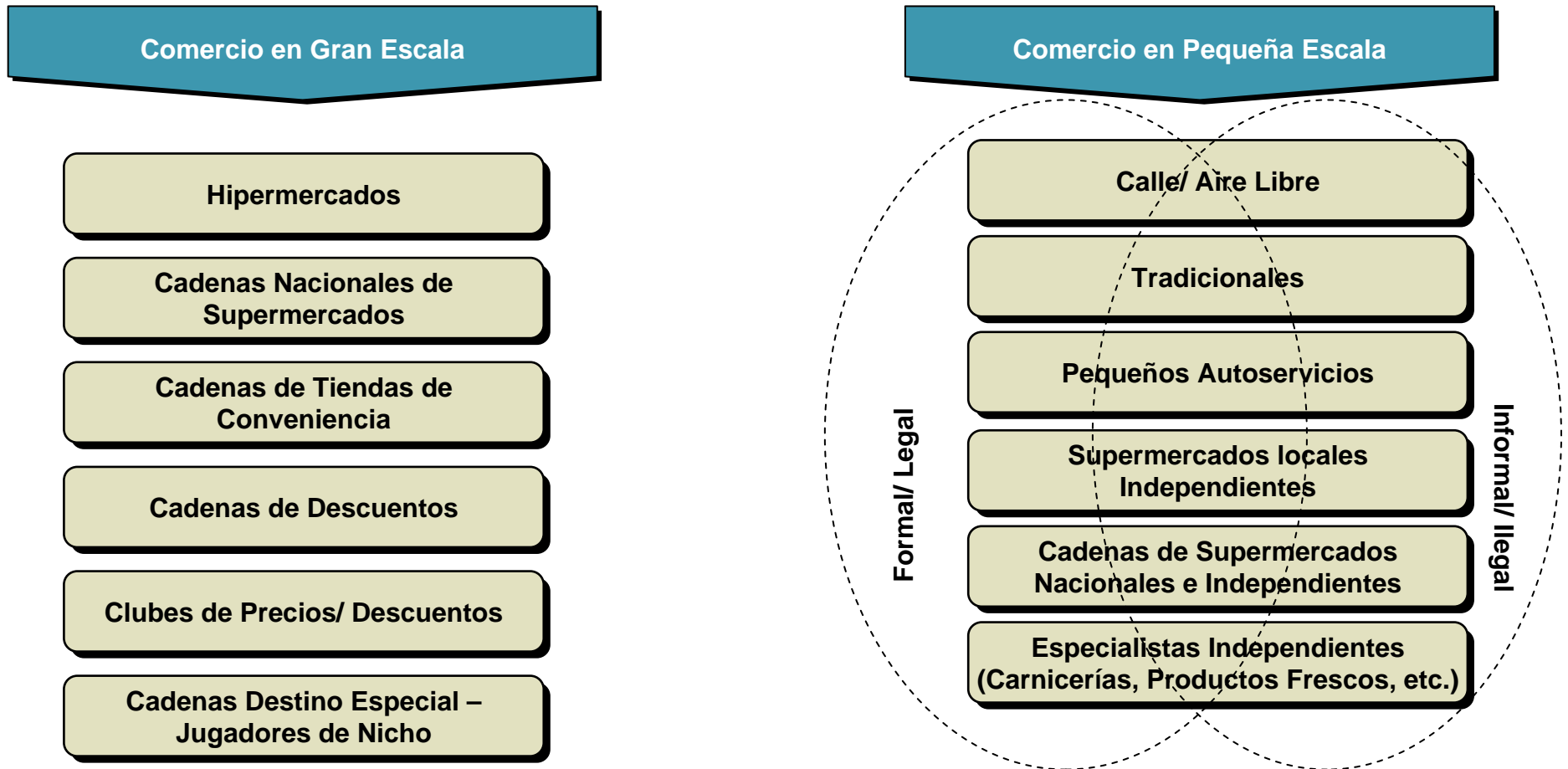
- ▶ Las barreras están desapareciendo a medida que los mayoristas entran en el segmento minorista y viceversa (ej: “Atacadistas” en Brasil; “Mayoristas” en Argentina)
- ▶ Canales de escala pequeña abasteciéndose en hipermercados
- ▶ Intermediarios perdiendo participación (varía por país) a medida que más productos son vendidos directamente

### Canales Minoristas

- ▶ Aumento del formato auto-servicio – los “ganadores” y “perdedores” varían por país
  - Jugadores establecidos lanzando nuevos formatos: supermercados orientados a descuentos/ valor (Pali, Barateiro, Econ), Tiendas de Conveniencia (Oxxo), Clubes de Precios (PriceSmart)
  - Aumento de “canales de crisis” y jugadas de precios accesibles – ej: venta a granel, puerta a puerta
  - Formatos tradicionales manteniendo su posición
  - Número creciente de puntos de ventas y mayor competencia
  - Desempeño financiero de los grandes minoristas en caída (varía)

# Definiciones: agrupamos a los jugadores minoristas en América Latina en: “comercio en gran escala” y “comercio en pequeña escala”

## Definición Panorama Minorista



# Los minoristas pequeños hacen único el panorama minorista de América Latina en su composición ... ej: tradicionales

 México



 Argentina



 Chile



 Costa Rica





# Los minoristas pequeños... (cont.) – ej: formatos en la calle

 México



 Argentina



 Chile



 Costa Rica



# Los minoristas pequeños... (cont.) – ej: pequeños autoservicios y pequeños supermercados



Argentina



Colombia



Chile









Costa Rica



# El panorama minorista es rico y diverso – nos enfocamos en un subgrupo de formatos que representan una gran porción del gasto del consumidor emergente

## Formatos Minoristas por País

Formato	 <b>Brasil</b>	 <b>México</b>	 <b>Argentina</b>	 <b>Colombia</b>	 <b>Chile</b>	 <b>Costa Rica</b>
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Supermercados auto-servicio (supermercados chicos y mercadinhos)</li> <li>▶ Independientes chicos</li> <li>▶ Autoservicio</li> <li>▶ Menos de 4 cajas</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mercearías / Mercadinhos</li> <li>▶ Independientes chicos</li> <li>▶ Atención de Mostrador</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Feira Livre</li> <li>▶ Infraestructura limitada</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

vuelve

## Panorama de Canales Minoristas e Informalidad

- ▶ Contexto y Panorama de la Industria Minorista
- ▶ Propuesta de Valor de los minoristas pequeños a los Consumidores Emergentes
- ▶ Como los minoristas pequeños hacen un Modelo de Negocios Sostenible
- ▶ El Impacto de la Informalidad



# Completamos más de 200 entrevistas en profundidad con minoristas pequeños para desarrollar nuestra evaluación de la propuesta de valor/ modelo de negocios

## Descripción de la Muestra

(Nota: Dado el tamaño de la muestra, los resultados en algunos casos son direccionalmente correctos, pero no tienen valor estadístico)

Formato		Brasil	México	Argentina	Colombia	Chile	Costa Rica	Total
Minoristas Chicos	Tradicional	8	24	19	15	17	4	87
	Super. Chicos	14	4	18	8	2	2	48
	Calle	2	1	7	3	20	1	34
	Otros	5		4			0	9
Total Minoristas Chicos		29	29	48	26	39	7	178
Minoristas Grandes	Hipermercados	2	3	7	1	4	1	18
	Supermercado	2	2	3	1	4	3	15
	Descuentos	3			1		1	5
	Conveniencia		1					1
Total Comercio Organiza.		7	6	10	3	8	5	39
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>35</b>	<b>58</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>12</b>	<b>217</b>

### Totales

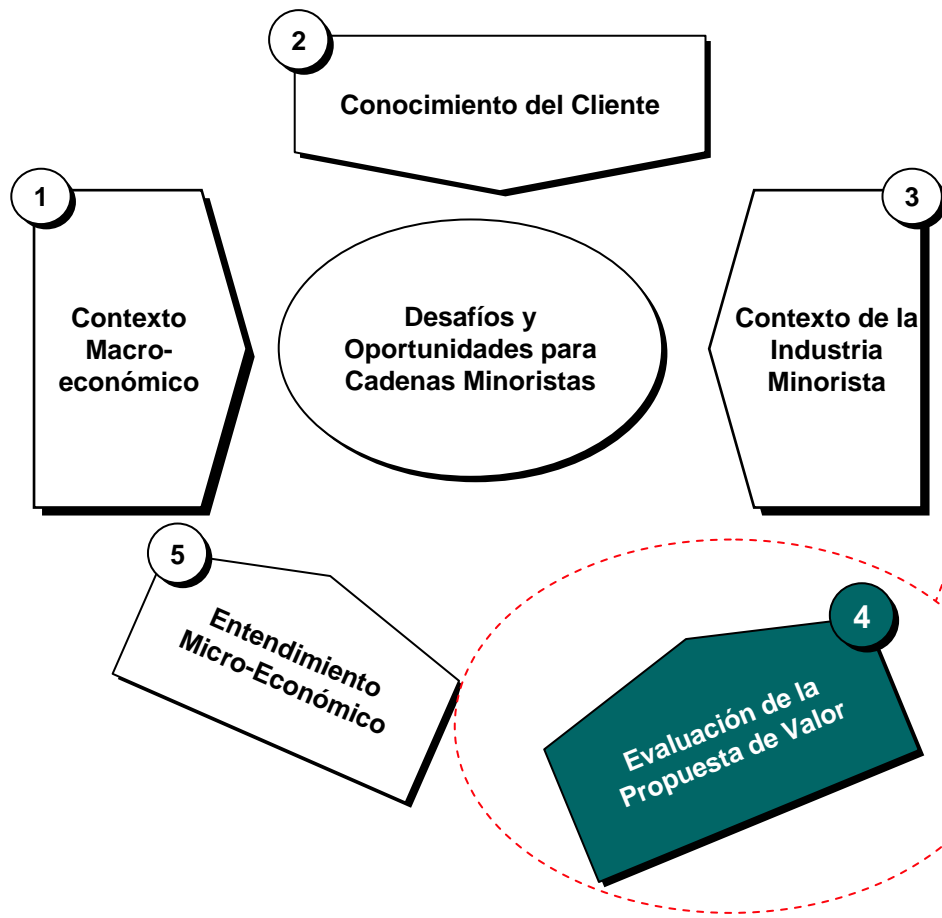
- ▶ 217 tiendas, con 190 entrevistas
- ▶ 2,400 chequeos de precios
- ▶ 820 tipos de marcas/tamaño de SKUs contados en 6 categorías
- ▶ 3,800 marcas contadas en 20 categorías

## Descripción del Trabajo de Campo

- ▶ 217 tiendas visitadas en 6 países, cada visita de 1 – 1.5 hora
- ▶ Las visitas fueron llevadas a cabo en Enero- Febrero del 2003
- ▶ Cada visita consistió de tres partes:
  - Captura de datos (precios, surtido)
  - Entrevista en profundidad con el dueño o gerente del lugar para completar la encuesta
  - Perfil general (plano del piso y fotografías en algunos casos)
- ▶ Las entrevistas con los dueños cubrieron los siguientes temas:
  - Abastecimiento y precios pagados para 5 categorías
  - Mix de ventas
  - Base de clientes
  - Modelo Operativo/ Costos

# En este capítulo, revisaremos la propuesta de valor de los minoristas pequeños a lo largo de 5 variables – lugar, surtido, precio/valor, servicios y RRHH

Hoja de Ruta del Documento

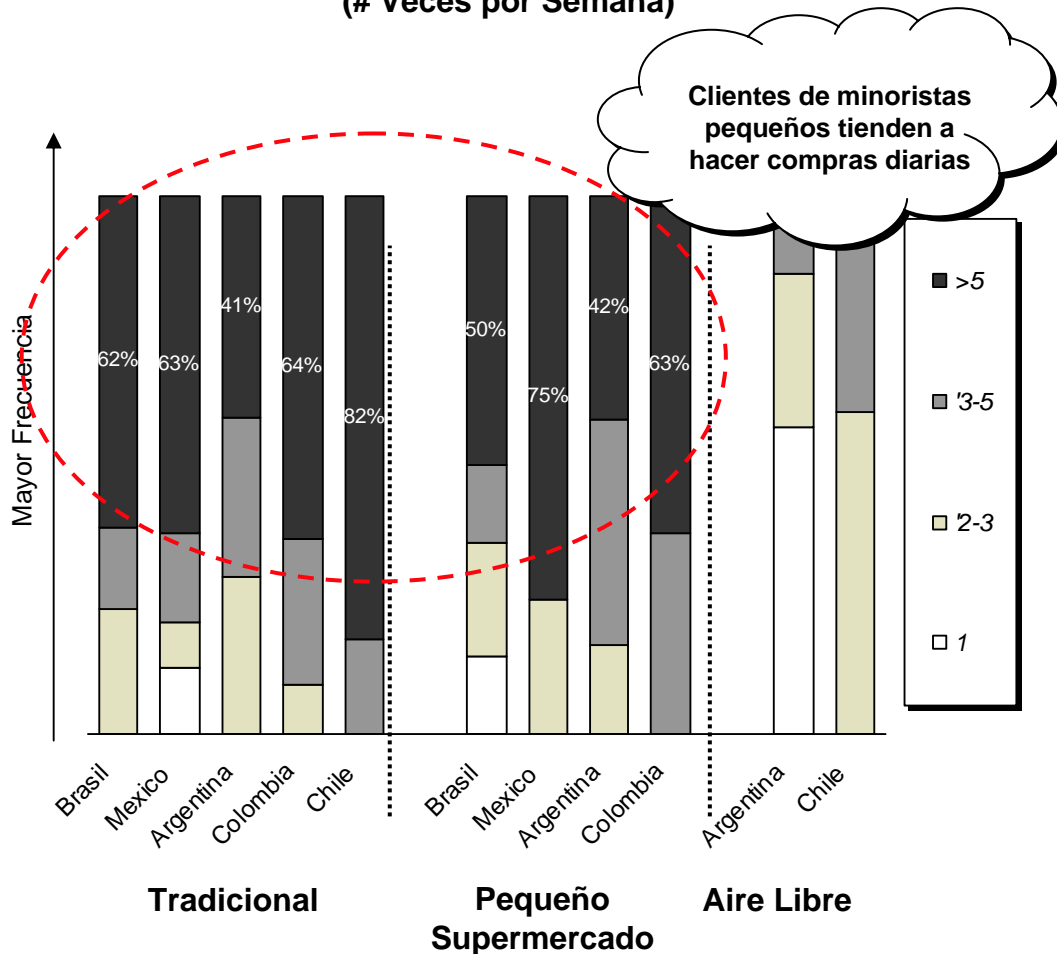


Hoja de Ruta para el Perfilamiento de la Propuesta de Valor

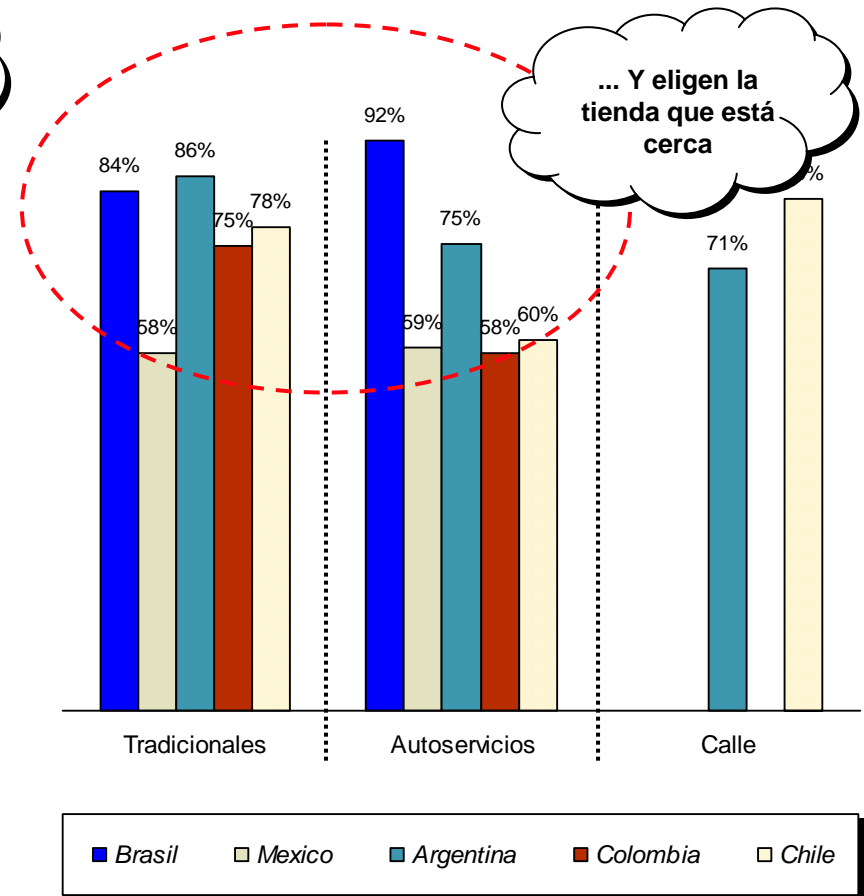


# Lugar: Ubicación es un propuesta poderosa de los minoristas pequeños a los consumidores emergentes, quienes hacen pequeñas compras diarias y valoran la proximidad

Frecuencia de Compras en Minoristas Pequeños (1)  
(# Veces por Semana)



% de Clientes que Viven Cerca (2)  
(minoristas pequeños)



(1) Pregunta al dueño del negocio/ encargado: ¿Cuántas veces por semana en promedio sus clientes vienen a la tienda?

(2) Pregunta: ¿Qué porcentaje de sus clientes vive cerca?

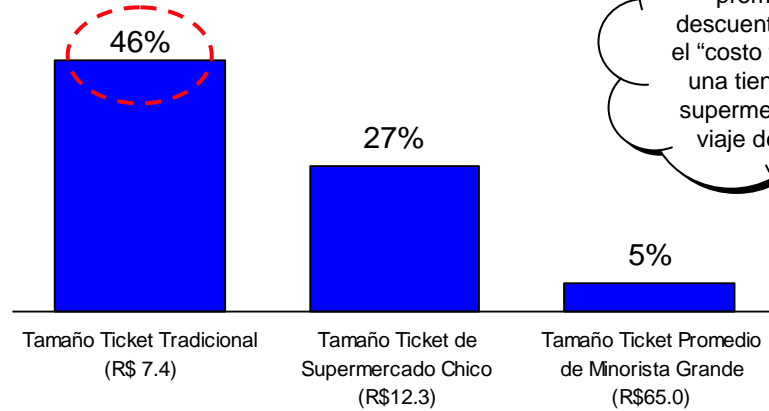
Fuente: Entrevistas de Campo, Análisis BAH

# De hecho, la proximidad se traduce en un menor “costo total de adquisición” para consumidores emergentes cuando compran en minoristas pequeños

## Análisis Punto de Equilibrio (Break-Even)

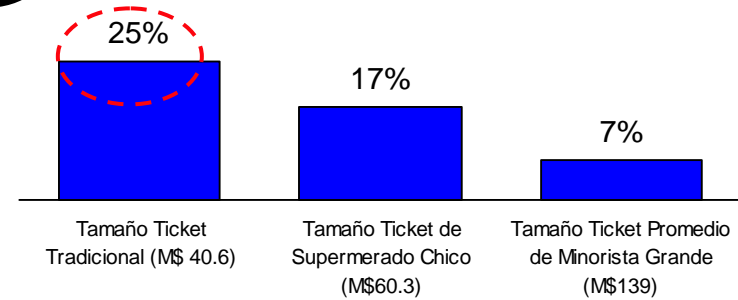
### Descuento de Precio Necesario en Supermercado para Justificar Viaje en Ómnibus, por Tamaño de Compra

#### Brasil

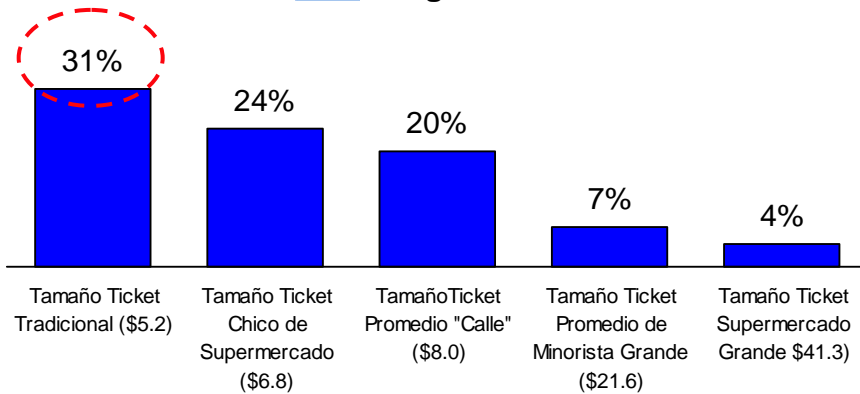


Dado que el monto de ticket promedio es bajo, un descuento de 25-55% iguala el “costo total” del ticket entre una tienda tradicional y un supermercado ubicado a un viaje de bus de distancia

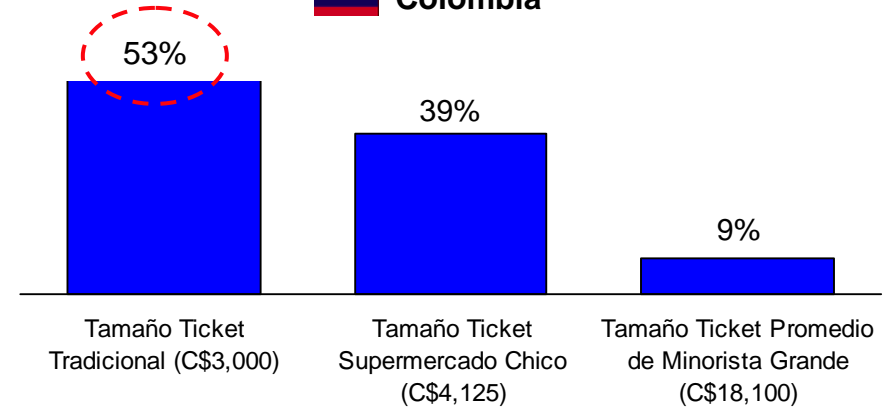
#### México



#### Argentina



#### Colombia



Nota: Considerando un ticket de bus a R\$ 1.70 in Sao Paulo, Brasil; Pasero/Microbus a \$M 5.00 en México DF; Viaje en colectivo a A\$0.80 en Capital Federal, Argentina; C\$800 por un viaje en bus en Colombia

Fuente: Entrevistas de Campo, Análisis BAH

# En general, los minoristas pequeños muestran una apariencia más atiborrada y menos prolija – aún así, los consumidores emergentes los encuentran aceptables

## Tiendas Tradicionales en América Latina – Imágenes Seleccionadas



Mexico



Muchas categorías juntas, desorden visual



Argentina



Apariencia externa poco atractiva



Chile



Display desordenado/ almacenamiento de productos



Costa Rica



Mercadería ubicada lejos, mala visibilidad




# Surtido: los minoristas pequeños ofrecen un surtido enfocado en productos frescos, bebidas y alimentos básicos –principales categorías buscadas por los consumidores emergentes para las compras diarias

## Importancia de Categorías en Ventas de las Tiendas


(0 = Ninguna, 5 = Muy importante)

### Tradicionales


### Pequeños Supermercados

 **Brasil**

▶ <b>Productos Frescos</b>	<b>2.8</b>
▶ Limpieza del Hogar	2.8
▶ <b>Alimentos básicos</b>	<b>2.6</b>
▶ <b>Bebidas</b>	<b>2.4</b>
▶ Cuidado Personal	2.3
▶ Alimentos de "lujo"	1.7
▶ Otros	1.3
▶ Prod. Agrícolas	1.1
▶ Cigarrillos	0.9
▶ Salud	0.9

 **Mexico**

▶ Cigarrillos	3.5
▶ <b>Prod. Frescos</b>	<b>3.1</b>
▶ Prod. Agrícolas	3.1
▶ <b>Bebidas</b>	<b>2.8</b>
▶ Limpieza del Hogar	2.8
▶ Cuidado Personal	2.4
▶ <b>Alimentos básicos</b>	<b>2.4</b>
▶ Alimentos de "lujo"	2.0
▶ Salud	1.7
▶ Otros	0.5

 **Brasil**


▶ <b>Prod. Frescos</b>	<b>3.2</b>
▶ <b>Alimentos Básicos</b>	<b>3.0</b>
▶ Limpieza del Hogar	2.9
▶ <b>Bebidas</b>	<b>2.6</b>
▶ Cuidado Personal	2.4
▶ Prod. Agrícolas	1.9
▶ Alimentos de "lujo"	1.8
▶ Otros	0.9
▶ Cigarrillos	0.6
▶ Salud	0.5

 **México**


▶ Cigarrillos	4.0
▶ <b>Bebidas</b>	<b>3.4</b>
▶ <b>Productos Frescos</b>	<b>3.3</b>
▶ <b>Alimentos básicos</b>	<b>3.1</b>
▶ Prod. Agrícolas	3.0
▶ Limpieza del Hogar	2.9
▶ Alimentos de "lujo"	2.4
▶ Cuidado Personal	2.3
▶ Salud	1.8
▶ Otros	0

 **Argentina**


▶ <b>Productos Frescos</b>	<b>3.0</b>
▶ <b>Bebidas</b>	<b>2.7</b>
▶ <b>Alimentos básicos</b>	<b>1.7</b>
▶ Cuidado Personal	1.3
▶ Limpieza del Hogar	1.3
▶ Cigarrillos	1.3
▶ Alimentos de "lujo"	1.0
▶ Otros	0.4
▶ Salud	0.3
▶ Prod. Agrícolas	0.2

 **Colombia**

▶ Prod. Agrícolas	3.6
▶ <b>Prod. Frescos</b>	<b>2.6</b>
▶ <b>Alimentos básicos</b>	<b>2.5</b>
▶ Limpieza del Hogar	2.4
▶ <b>Bebidas</b>	<b>2.0</b>
▶ Cuidado Personal	1.4
▶ Cigarrillos	1.4
▶ Alimentos de "lujo"	1.2
▶ Otros	0.4
▶ Salud	0.3

 **Argentina**

▶ <b>Bebidas</b>	<b>3.2</b>
▶ <b>Productos Frescos</b>	<b>3.1</b>
▶ <b>Alimentos básicos</b>	<b>2.6</b>
▶ Limpieza del Hogar	2.2
▶ Cuidado Personal	1.6
▶ Alimentos de "lujo"	1.2
▶ Prod. Agrícolas	0.6
▶ Cigarrillos	0.3
▶ Salud	0.3

 **Colombia**

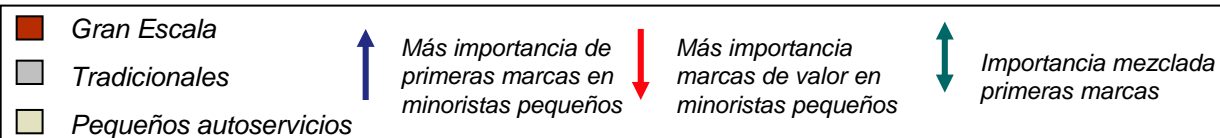
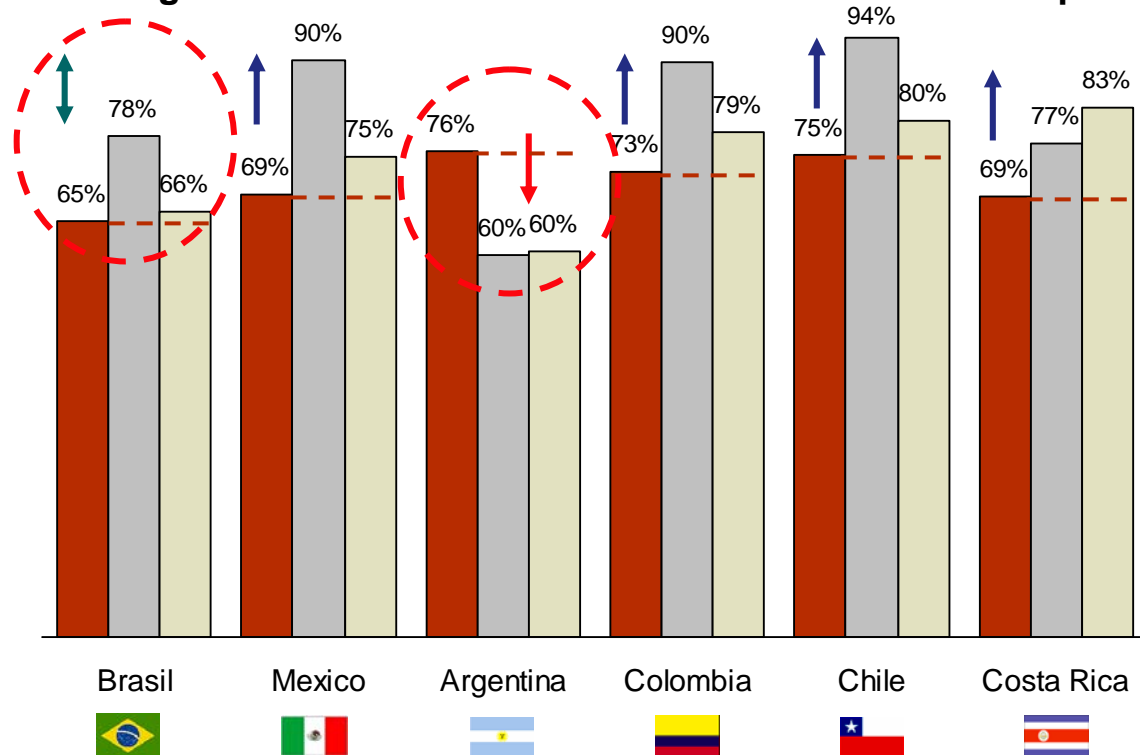
▶ Limpieza del Hogar	3.3
▶ <b>Alimentos básicos</b>	<b>3.1</b>
▶ Prod. Agrícolas	3.0
▶ Cigarrillos	3.0
▶ Cuidado Personal	2.9
▶ <b>Productos Frescos</b>	<b>2.7</b>
▶ <b>Bebidas</b>	<b>1.8</b>
▶ Alimentos de "lujo"	1.7
▶ Salud	1.1
▶ Otros	0

Note: Pregunta: "Por favor, ubique en un ranking las siguientes categorías en términos de importancia en las ventas de la tienda (20 categorías)

Fuente: Entrevistas de campo, Análisis Booz Allen

# En la mayoría de los países, las primeras marcas dominan el surtido de los minoristas – con excepción de Argentina y en un grado menor, Brasil

% de SKUs Pertenecientes a la Primera Franja de Marcas  
Categorías Seleccionadas – Minoristas Grandes vs. Pequeños

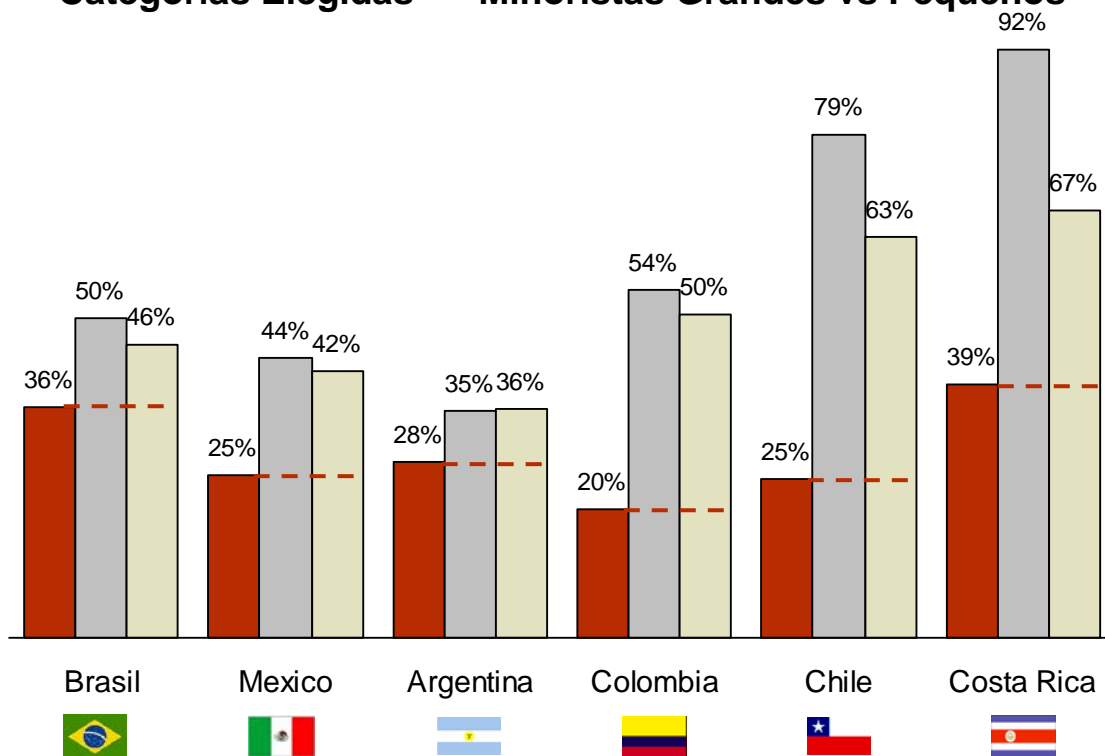


- ▶ México, Colombia, Chile, Costa Rica
  - Los minoristas pequeños ofrecen un surtido con un porcentaje mayor de primeras marcas
  - La mayoría de las marcas de menores precios ofrecidas por los minoristas pequeños son los productos de compañías multinacionales posicionados a menor precio
  - Las marcas propias de los supermercados son importantes marcas de valor – ej: Carrefour y Unimarc Cola, Éxito y Día Detergentes, Spaguetti Ekono –no se distribuyen a minoristas pequeños
- ▶ Argentina y Brasil
  - Gran presencia de fabricantes locales que ofrecen múltiples marcas
  - Adicionalmente, en Argentina las marcas privadas de los mayoristas tienen una fuerte presencia en los minoristas pequeños – ej: “Marolio”

# Los minoristas pequeños atienden mejor las necesidades diarias de compra ofreciendo mayor proporción de tamaños chicos y fraccionando el producto

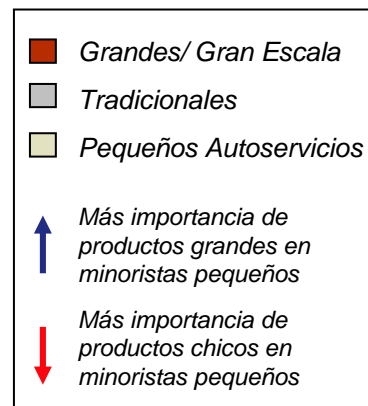
% de SKUs que son “Pequeños” 1

Categorías Elegidas 2 – Minoristas Grandes vs Pequeños



- ▶ Consistente a través de toda la región, los minoristas pequeños ofrecen un surtido con mayor presencia de SKU's en tamaños chicos
- ▶ Muchos minoristas pequeños – especialmente formatos tradicionales – fraccionan los productos y “abren” los paquetes a granel en tamaños más chicos, e.g:

- Papas fritas
- Cereales
- Azúcar
- Cigarrillos



(1) Clasificaciones basadas en tamaños relativos al “standard”, ej: Coca-Cola 2 litros, 500g. de pasta, 1 kilo de tomates, etc.

(2) Categorías Seleccionadas: Colas & Jabón en Polvo, mas: México: Jabón en pan; Argentina: Aceite; Colombia: Spaghetti, Jabón en pan; Costa Rica: Spaguetti

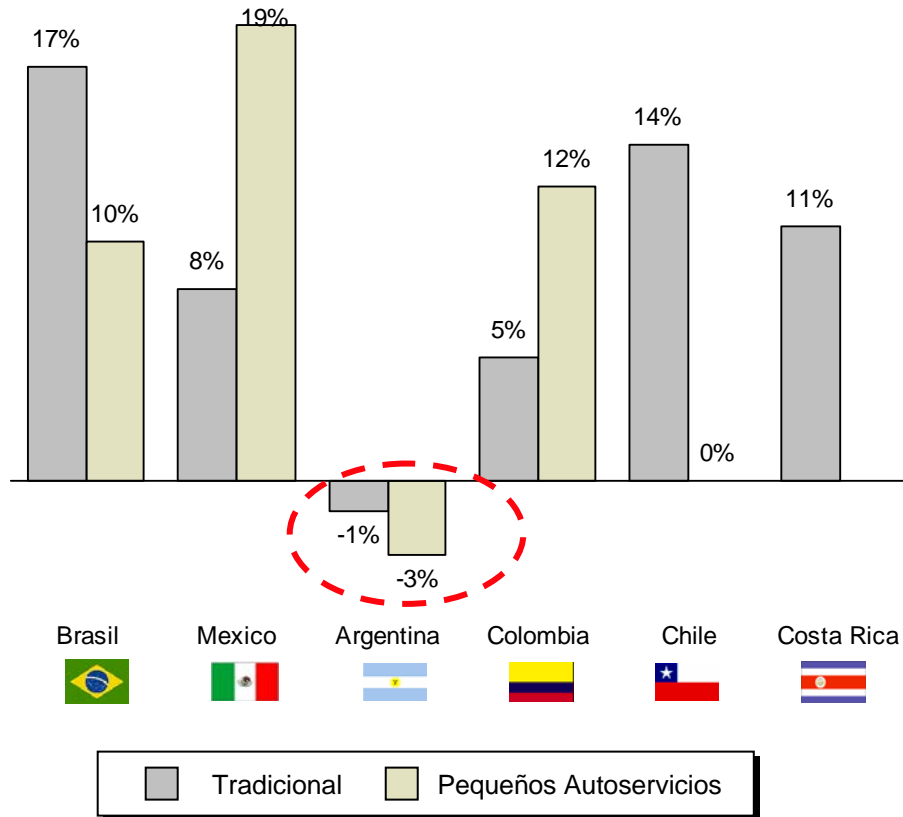
Fuente: Entrevistas de campo, Análisis BAH





# Precio/ Valor: contrariamente a lo que perciben los consumidores emergentes, los minoristas pequeños ofrecen precios más altos que las grandes cadenas – Argentina es una excepción

Comparación de precios SKUs Seleccionados  
(% Diferencia de Precios vs Hipermercados, Categorías Seleccionadas)

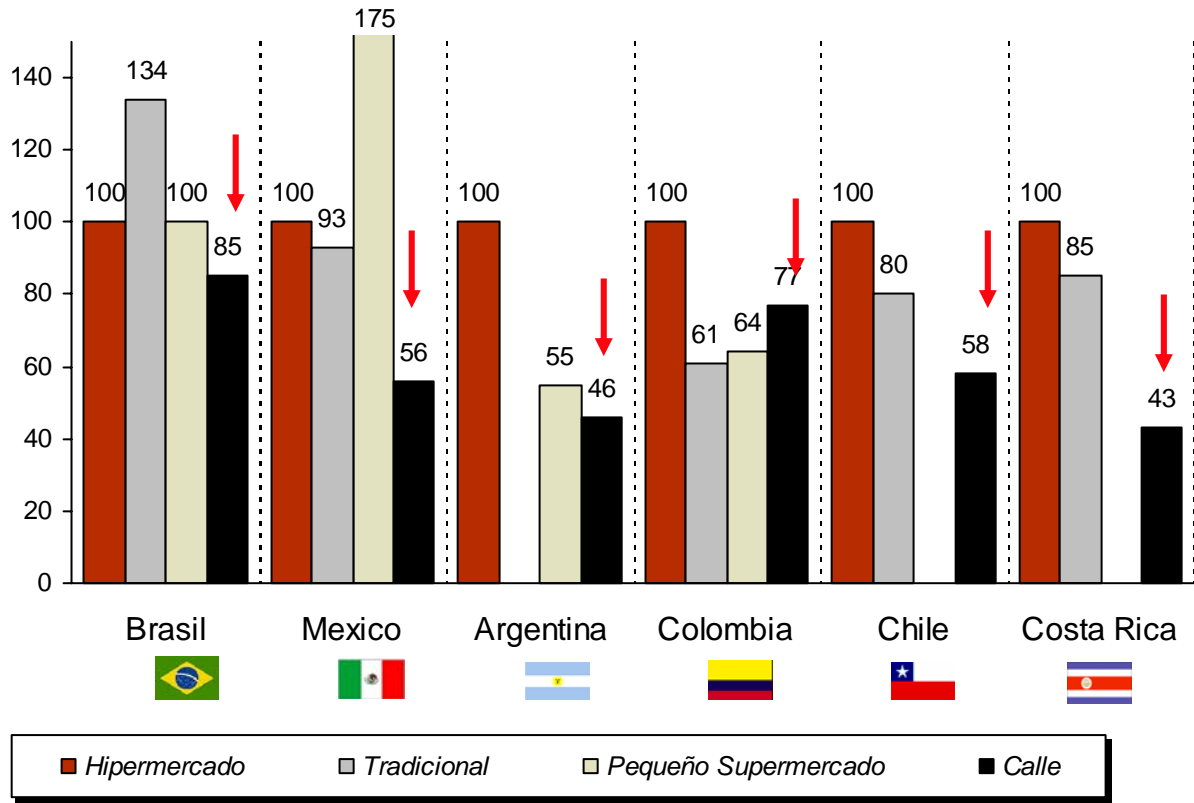


## Observaciones en Argentina

- ▶ Desde la devaluación en 2002, los minoristas pequeños se están volviendo más baratos que los supermercados grandes, para los mismos SKUs
- ▶ Este efecto se consolida cuando se considera el mix de marcas – los minoristas pequeños ofrecen “marcas de valor” muy baratas que no están disponibles en grandes cadenas (ej: Beach Cola, Spaghetti Córdoba)
- ▶ Explicaciones potenciales:
  - Los grandes supermercados incrementan los mark-ups
  - Los minoristas pequeños venden al costo o apenas sobre estem para poder mantenerse en el negocio
  - Creciente importancia de los autoservicios mayoristas (Maxiconsumo, Vital) que están compartiendo los beneficios de compra a gran escala con los minoristas pequeños
- ▶ Esta tendencia ayudó a los minoristas pequeños a recuperar el 2% de la participación total de las ventas de alimentos de las grandes cadenas en 2003

# Otra excepción notable son los productos frescos – una categoría importante para los consumidores emergentes, donde las cadenas tienen una desventaja de precio

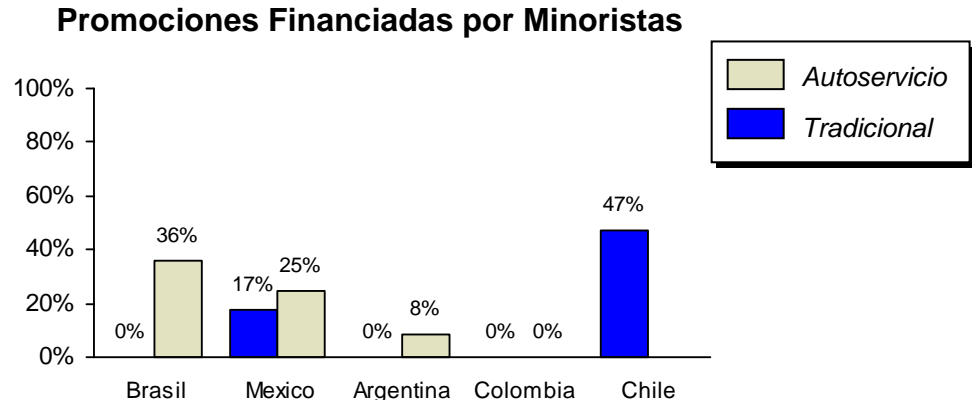
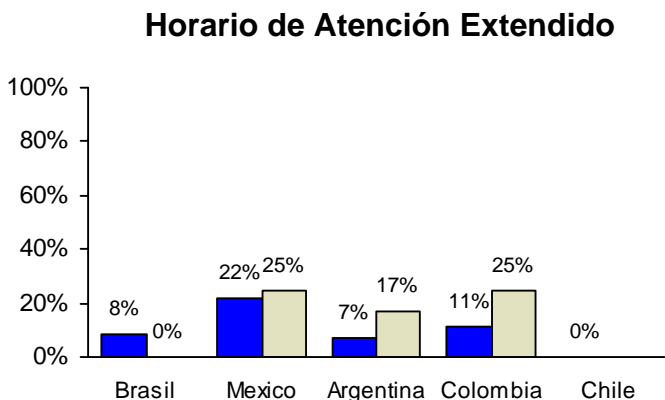
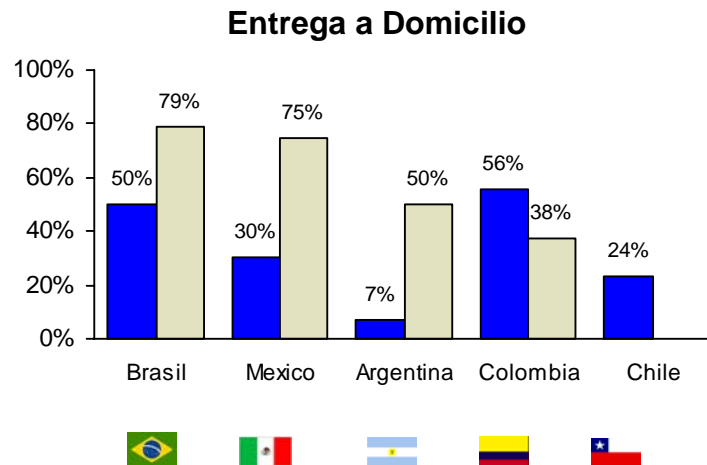
Comparación de Precios de Tomates (100 = Precio Hipermercado)



- ▶ En la mayoría de los casos, los formatos “calle”/aire libre ofrecen el precio más bajo en tomates, una categoría representativa
- ▶ Mientras que los supermercados usualmente ofrecen solo productos de 1era. calidad, los minoristas pequeños ofrecen productos de 1era y 2da calidad, con diferentes grados de maduración
- ▶ Los minoristas pequeños tienen la posibilidad de cambiar los precios varias veces por día – ej: Ferias en Brasil – dependiendo de la oferta y la demanda
- ▶ Algunos minoristas pequeños son granjeros o compran directamente a estos, esto puede llevar algún grado de informalidad y evasión de impuestos
- ▶ Formatos de calle (“ferias”, “tianguis”) y especialistas (“fruterías”/ “verdulerías”) son los principales formatos donde los consumidores emergentes compran productos frescos

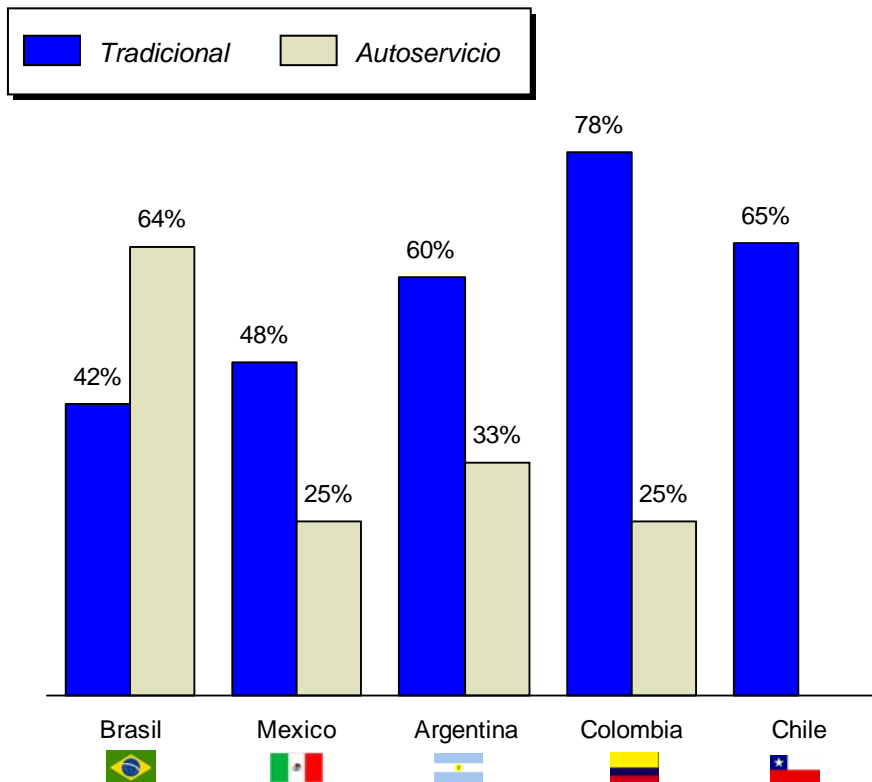
# Servicios/ Otros: los minoristas pequeños ofrecen servicios limitados si los comparamos con jugadores de gran escala ...

% de Minoristas Pequeños que Ofrecen Servicios



# ... Pero tienen una ventaja con los consumidores emergentes en particular, al ofrecer una “billetera virtual”/ crédito informal

Porcentaje de Minoristas Chicos que Ofrecen Crédito Informal



## Crédito en Minoristas Chicos

- ▶ Un gran porcentaje de minoristas pequeños ofrecen crédito a sus clientes, en una o dos formas:
  - “Crédito Informal”, que puede ser de 1 semana ó 1 mes, donde el dueño/ encargado anota el nombre del deudor en una libreta – para sumas que van de 5 a 80 dólares
  - “Billetera Virtual”, cuando el cliente se queda sin dinero al llegar a la caja, el dueño/ encargado permite que le pague lo que resta en la próxima visita
- ▶ La “Billetera Virtual” es ofrecida en la mayoría de los minoristas pequeños, pero sólo a clientes conocidos
- ▶ El “Crédito Informal” actúa como una suerte de programa de lealtad – una vez que el cliente usa el servicio, hay incentivos fuertes para que siga comprando en ese lugar
- ▶ Los costos sociales de no pagar son altos para los consumidores, ya que las deudas no pagadas se hacen conocidas entre los vecinos

# Aunque las actividades de promoción y merchandising están más presentes en los minoristas grandes, los pequeños y tradicionales tienen comunicación limitada pero efectiva dentro de la tienda

BRASIL



% de Negocios donde el Vehículo Promocional/ Merchandising está Presente

## Minoristas Gran Escala

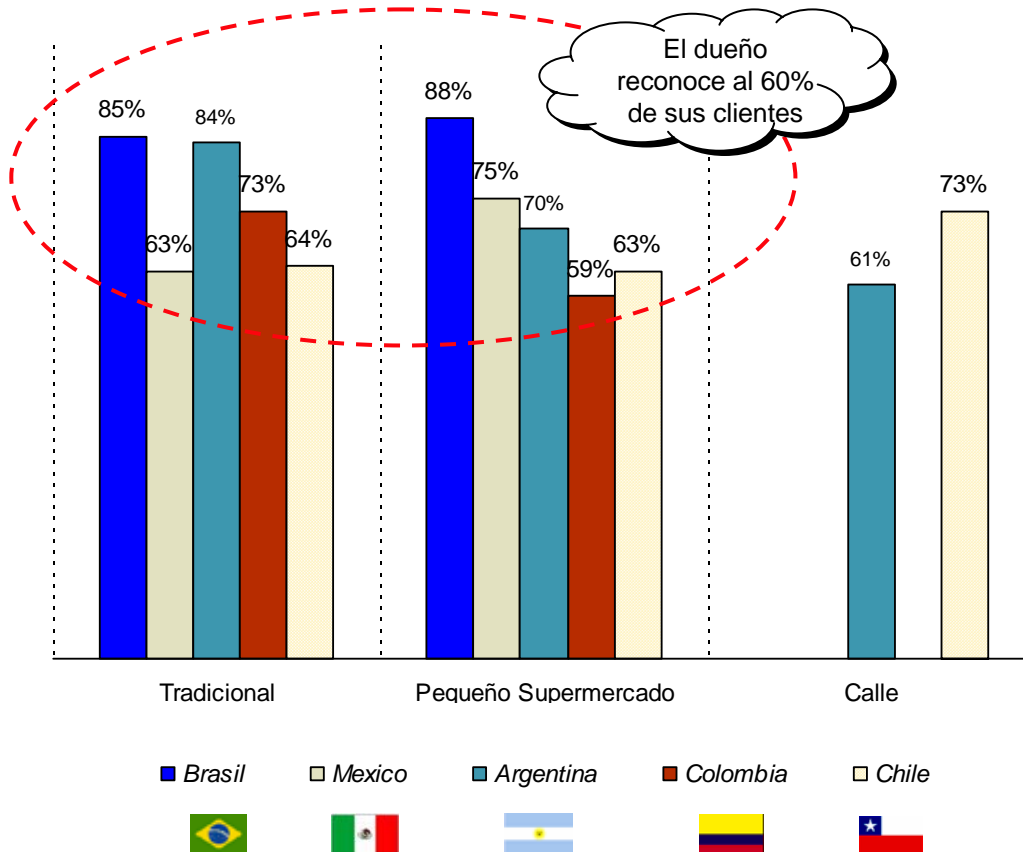
- ▶ Ofertas especiales/ descuentos: 50%
  - 25% de los compradores compran la oferta
- ▶ Testeos / distribución gratis de muestras: 49%
  - 26% de los compradores toman la muestra
  - 24% de los compradores prueba el producto
- ▶ Islas: 48%
- ▶ Demostraciones de producto: 40%
  - 32% de los compradores se detiene para mirar la demostración
- ▶ Señales POS: 33%
- ▶ Evaluación Cualitativa:
  - Más espacio para mercaderías, mayor número de items para mostrar
  - Alto nivel de competencia entre marcas para capturar la atención del consumidor

## Minoristas Pequeños

- ▶ Freezers/ heladeras: 78%
- ▶ Islas de productos: 36%
- ▶ Exhibidores en el mostrador: 35%
- ▶ Carteles de precios (escritos a mano): 33%
- ▶ Carteles estantería (marcas): 24%
- ▶ Carteles estantería, calcomanías, banners para comunicación de precios: 24%
- ▶ Evaluación Cualitativa :
  - Menos espacio para mercadería y mayor desorden visual = menor recordación
  - Alto nivel de competencia entre algunos productos, como cigarrillos, bebidas, caramelos, chocolates y gaseosas

# RRHH: los minoristas pequeños se benefician con la presencia del dueño/ encargado, que puede adaptar el modelo de negocios a las necesidades locales y dar un “toque personal”

% de los Clientes que el Dueño Reconoce/ Conoce por el Nombre

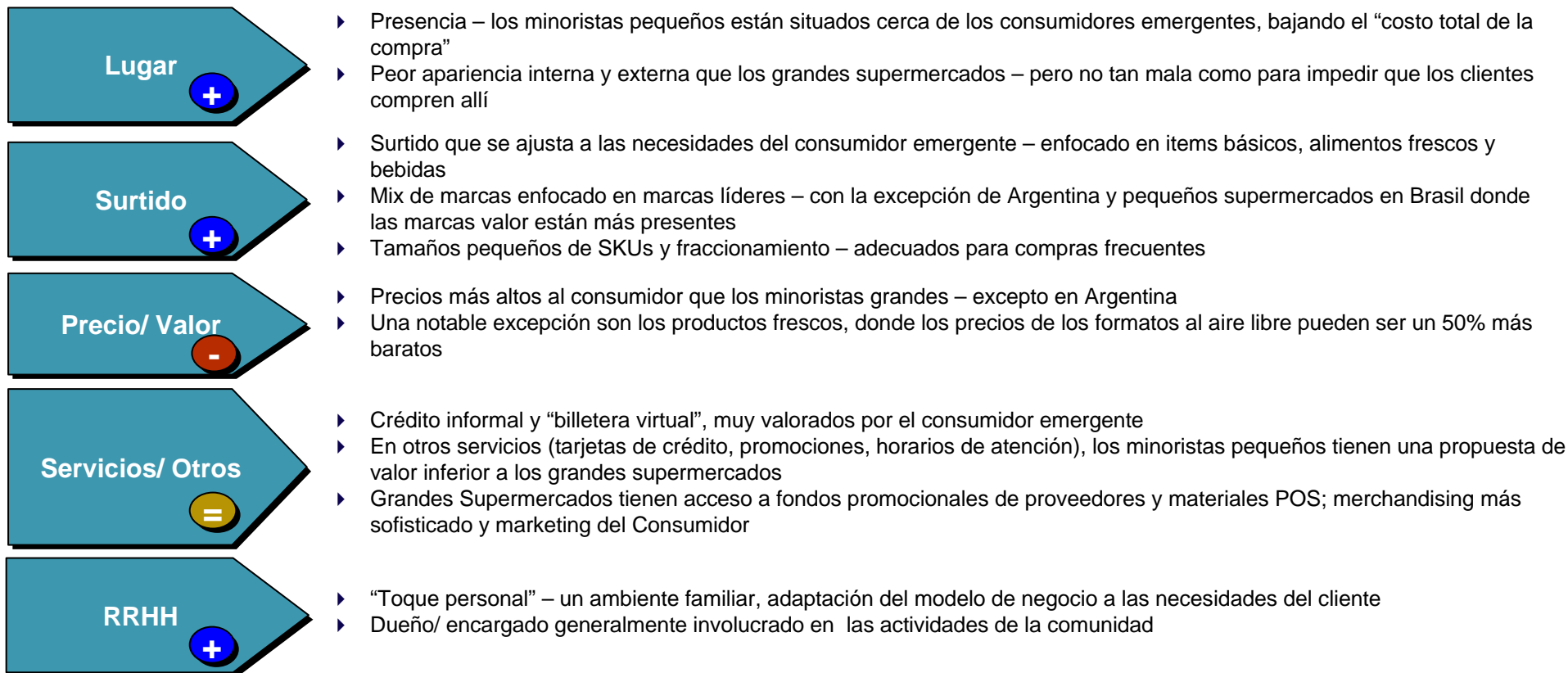


Valor de las Relaciones en los minoristas pequeños

- ▶ Los dueños/ encargados de las tiendas exitosas usualmente tienen una relación personal con sus clientes
- ▶ En algunos casos, dueños de negocios crean barreras borrando los nombres de los clientes de sus listas de crédito si los ven comprando en negocios cercanos
- ▶ Citas de los dueños de las tiendas:
  - “Conozco a este cliente hace 20 años, y conozco a sus hijos desde que nacieron”
  - “Se que le puedo dar crédito a ese cliente, siempre me paga ... Fui al funeral de su abuelo este mes”
  - “Este cliente viene 2 veces al día. Es anciana y vive sola, y viene aquí para hablar conmigo y con otros clientes, comprar es a veces una excusa”

# En resumen, a pesar de los precios más altos, los minoristas pequeños tienen ventajas que los hacen altamente atractivos para los consumidores emergentes

## Propuesta de Valor de los Minoristas Chicos para los Consumidores Emergentes -- Resumen



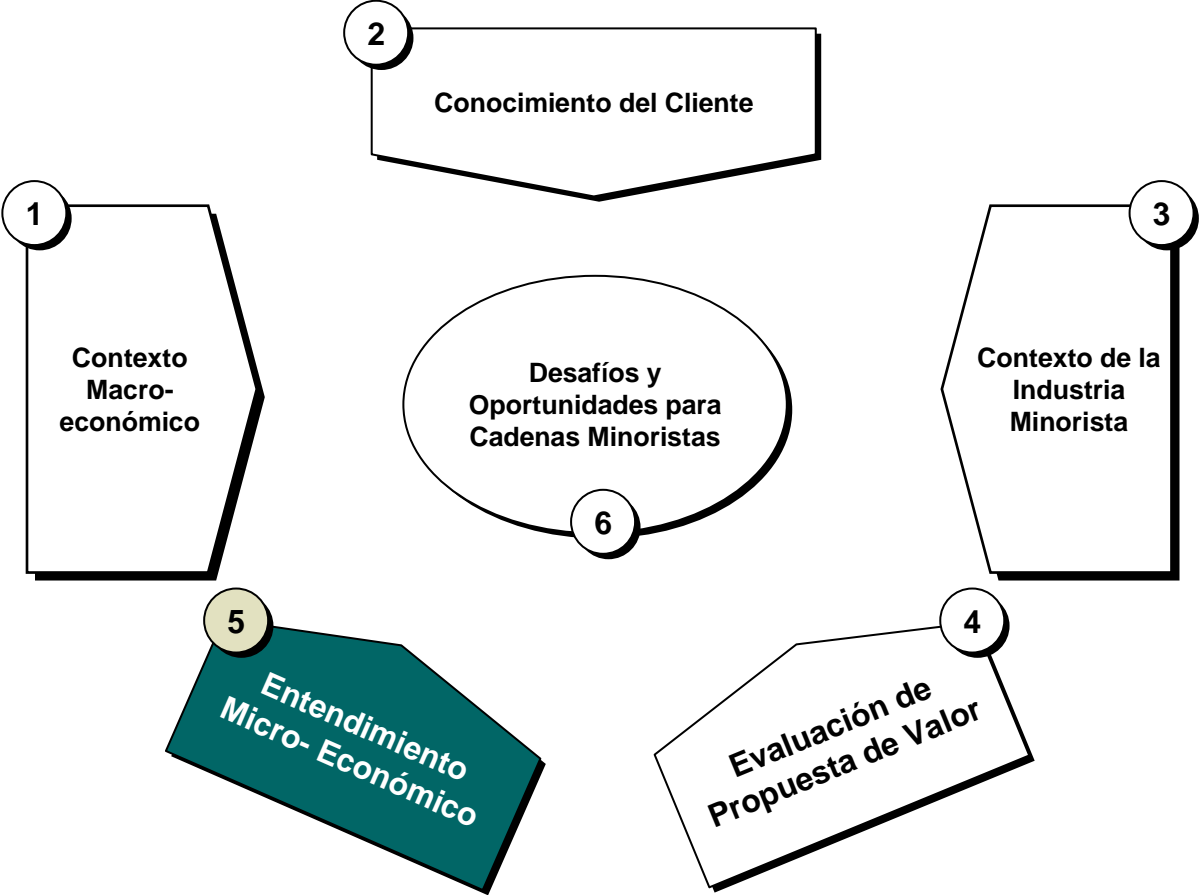
Minoristas pequeños (+) Mejor (=) Similar (-) Peor Propuesta de Valor que Minoristas Grandes



## Panorama de Canales Minoristas e Informalidad

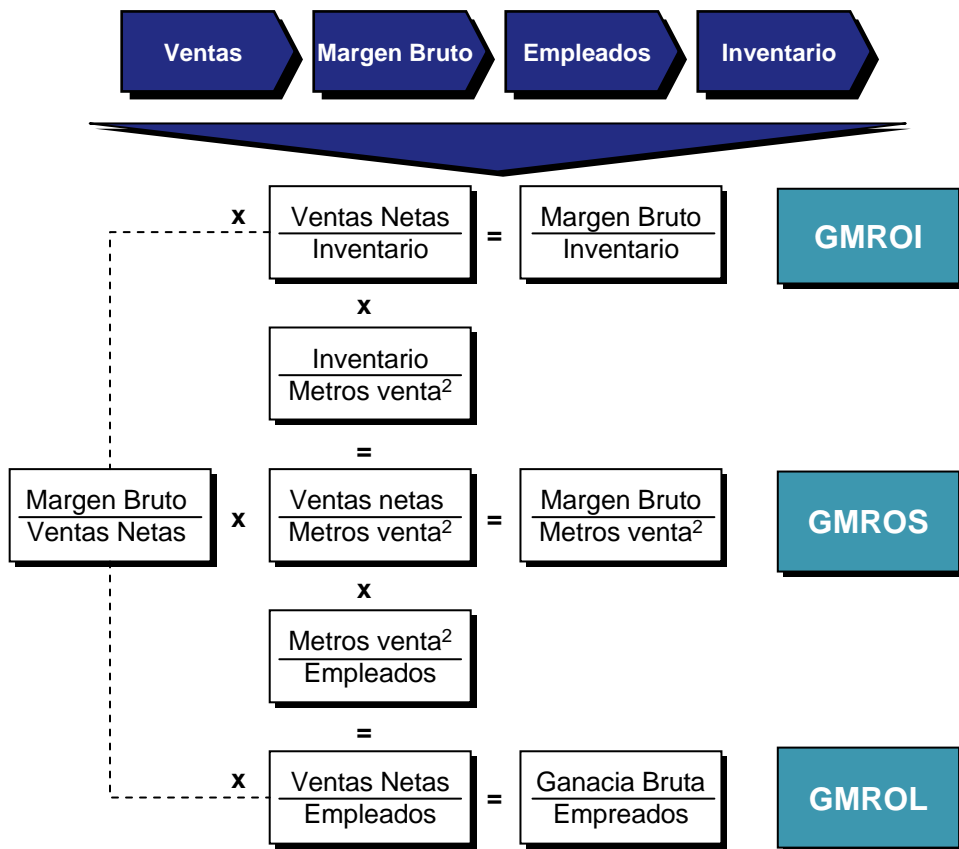
- ▶ Contexto y Panorama de la Industria Minorista
- ▶ Propuesta de Valor de los minoristas pequeños a los Consumidores Emergentes
- ▶ Como los minoristas pequeños hacen un Modelo de Negocios Sostenible
- ▶ El Impacto de la Informalidad

# Hoja de Ruta de la Discusión

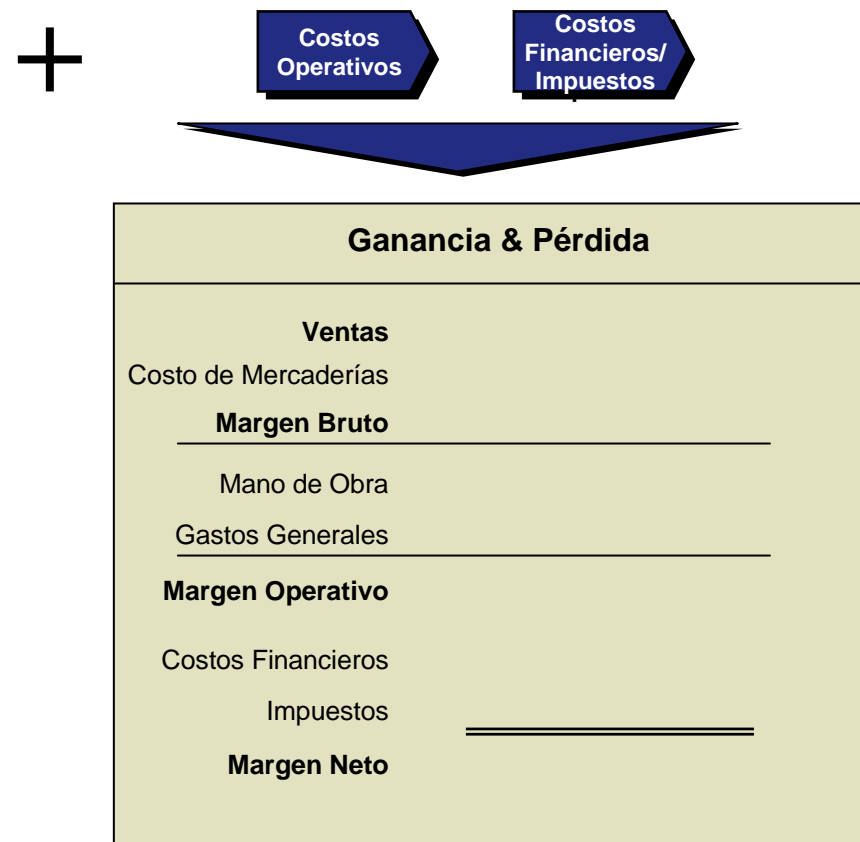


# En este capítulo revisaremos los principales impulsores de rentabilidad/ flujo de caja para los minoristas pequeños, enfocándonos en tradicionales

## Indicadores Modelo Recursos Estratégicos



## Cuadro de Resultados



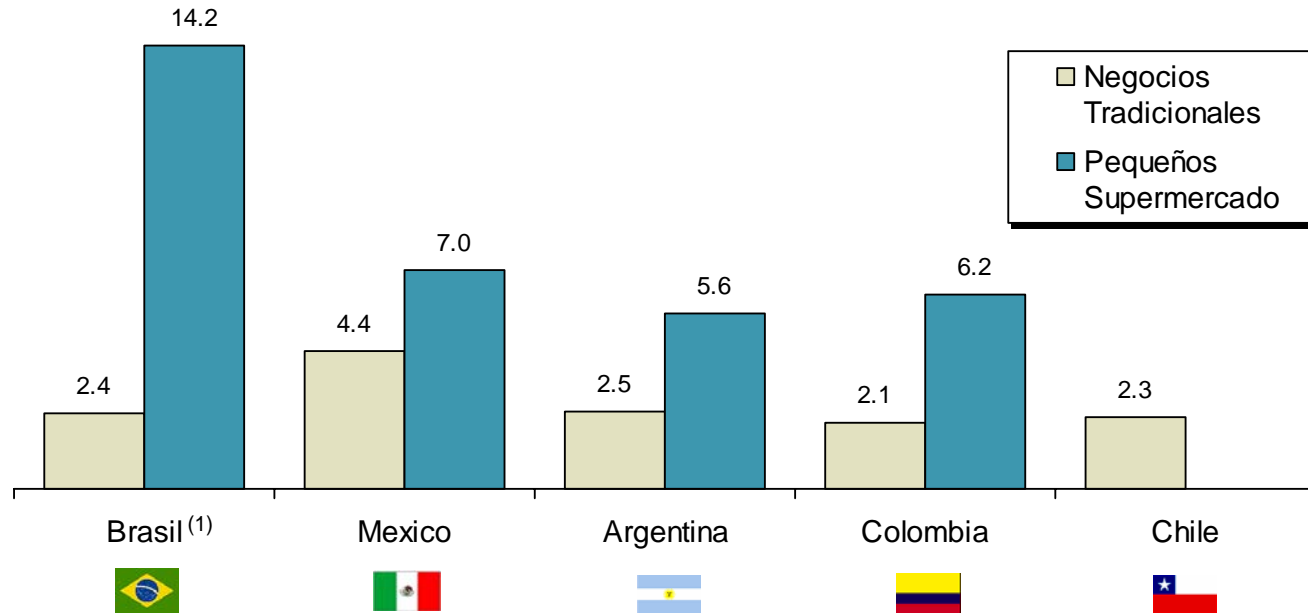
## Puntos a considerar antes de rever los hallazgos:

- ▶ Las fuentes de datos de ventas, márgenes, costos operativos, y número de empleados son originados en las entrevistas/ cuestionarios completados
- ▶ “Mejores Esfuerzos” fueron invertidos para verificar la exactitud de las respuestas, ya que lo entrevistados podían sentirse presionados a subestimar sus ingresos y márgenes – o podían no conocer los costos exactos
  - Se hizo una validación de los precios que los minoristas decían pagar por los productos, comparándolos con los precios de distribuidores o mercados mayoristas
  - Observando el tráfico de la tienda y el tamaño de las compras hechas, recolectando tickets y recibos
  - Comparando costos e ingresos entre minoristas para separar “casos extremos”
- ▶ Las preguntas de la encuesta fueron hechas con “rangos” ya que con frecuencia los minoristas pequeños no llevan las métricas del negocio con la misma exactitud que los grandes supermercados y usualmente rehuyen responder a requerimientos de cifras exactas
- ▶ El resultado mostrado en este capítulo refleja un desempeño promedio – en realidad, existe una gran dispersión en el desempeño económico, desde minoristas pequeños que ganan el equivalente a un puesto de gerencia media, hasta otros que apenas logran el punto de equilibrio
- ▶ Mientras hemos evaluado estos negocios en términos de métricas estándar del negocio, cabe destacar que la utilidad de las comparaciones entre minoristas pequeños y grandes es limitada
  - Los minoristas pequeños se preocupan casi exclusivamente por el flujo de caja .. y si pueden o no cubrir los costos cada mes y tener dinero para reponer el inventario – no manejan su negocio bajo estas métricas
  - Conceptualmente, sus negocios son muy distintos a los de gran escala
- ▶ De los tres tipos de minoristas pequeños perfilados en la sección anterior (aire libre, tradicional y pequeños supermercados), nos enfocamos en negocios tradicionales

# Las ventas por tienda de minoristas pequeños son significativamente menores a las de los grandes – los tradicionales venden US\$ 2K a 4K por mes

Estimado

Promedio de Ventas por Mes en Minoristas Pequeños  
(En US\$ '000/Mes)



Ejemplo de Ventas por  
Tienda (US\$'000/ Mes)  
para Minoristas  
Grandes

Pao de Açucar	Gigante	Disco	Éxito	D&S
350	1,220	320	1,000	1,680

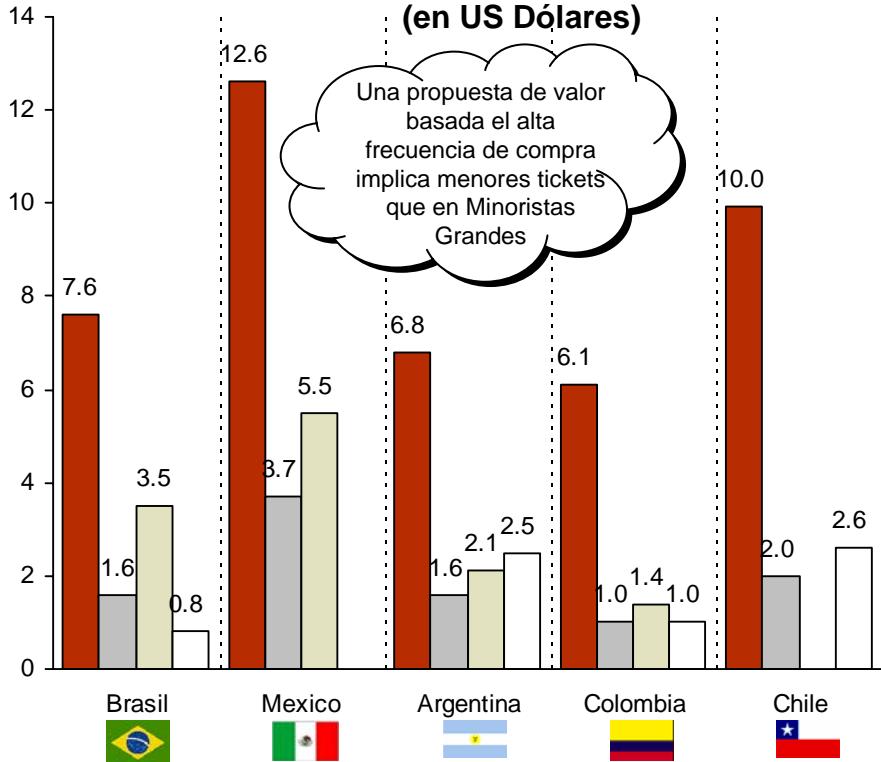
(1) Se excluyeron supermercados con más de 3 o más cajas para hacer las comparaciones de todos los países consistentes

Fuente: Entrevistas de campo; Repotes anuales; Análisis Booz Allen

# Adicionalmente, los minoristas pequeños tienen menores ventas/m2 impulsado en parte por un ticket menor

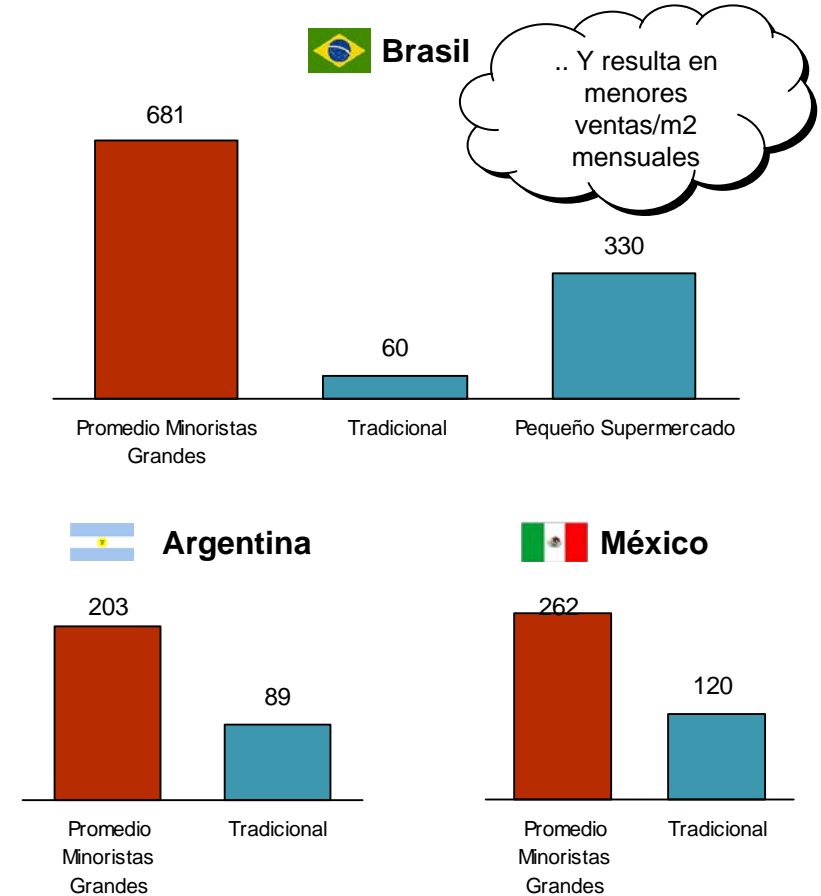
ESTIMADO

Promedio de Tamaño de Ticket para Minoristas Grandes vs. Minoristas Pequeños (en US Dólares)



■ Grandes (1) ■ Tradicionales ■ Pequeños Super □ Aire Libre

Ventas Mensuales / m<sup>2</sup> - U\$S Minoristas Grandes vs. Pequeños

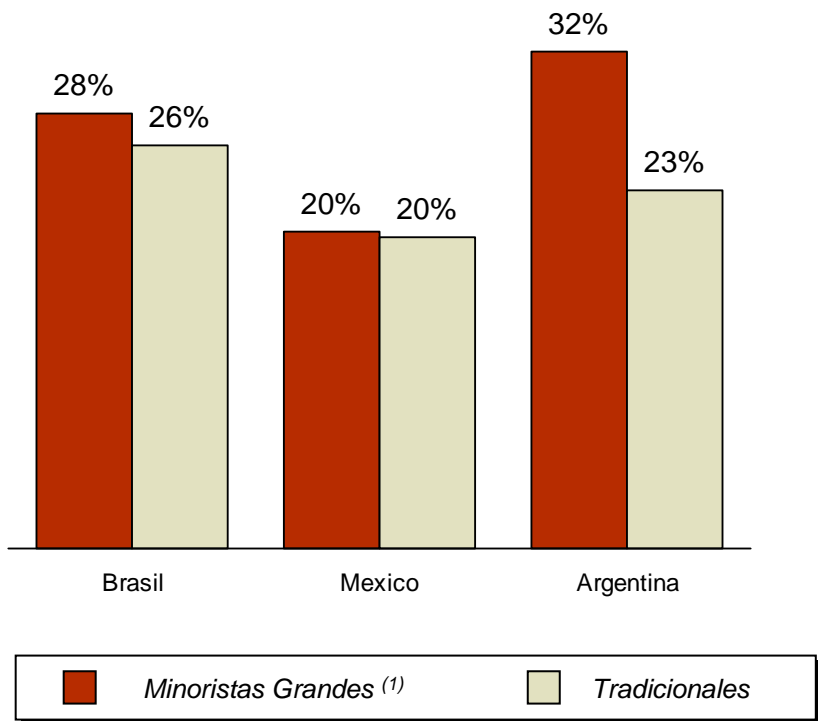


(1) Tamaño del ticket de supermercado basado en: Brasil: CBD; Chile: D y S; México, Argentina y Colombia: basado en promedio de los grandes jugadores  
Fuente: Entrevistas de campo (minoristas pequeños); INDEC, Antad México, y AC Nielsen (supermercados)

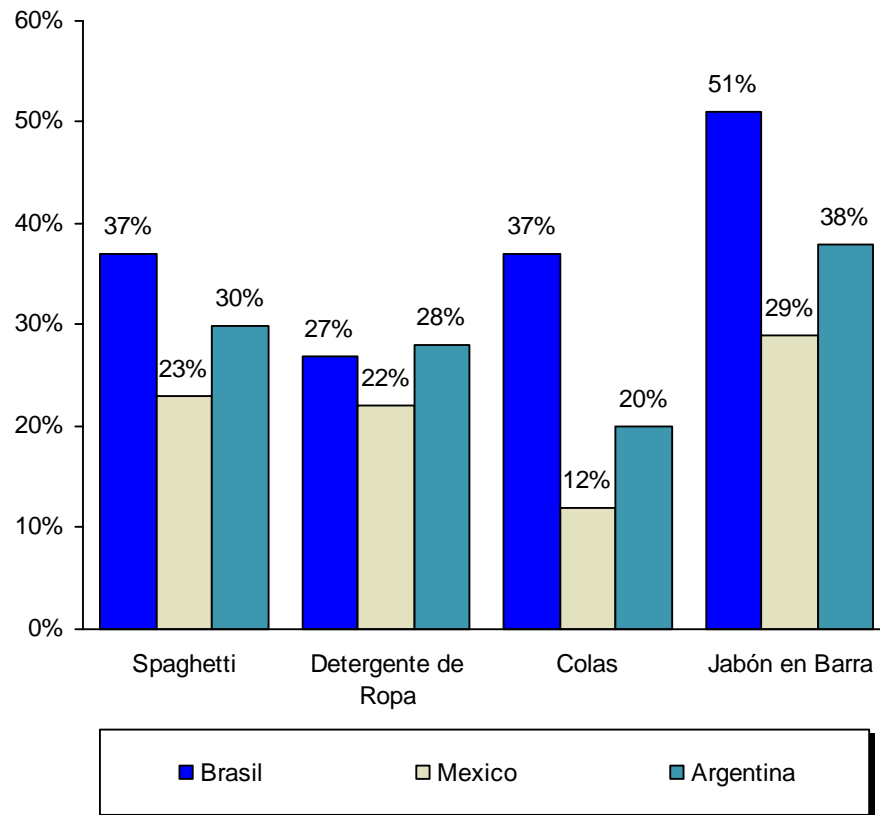
# El margen bruto de los tradicionales es similar o un poco más bajo que el de los minoristas grandes

ESTIMADO

Margen Bruto  
Minoristas Grandes vs. Tradicionales



Mark-Up de Tradicionales por Categoría

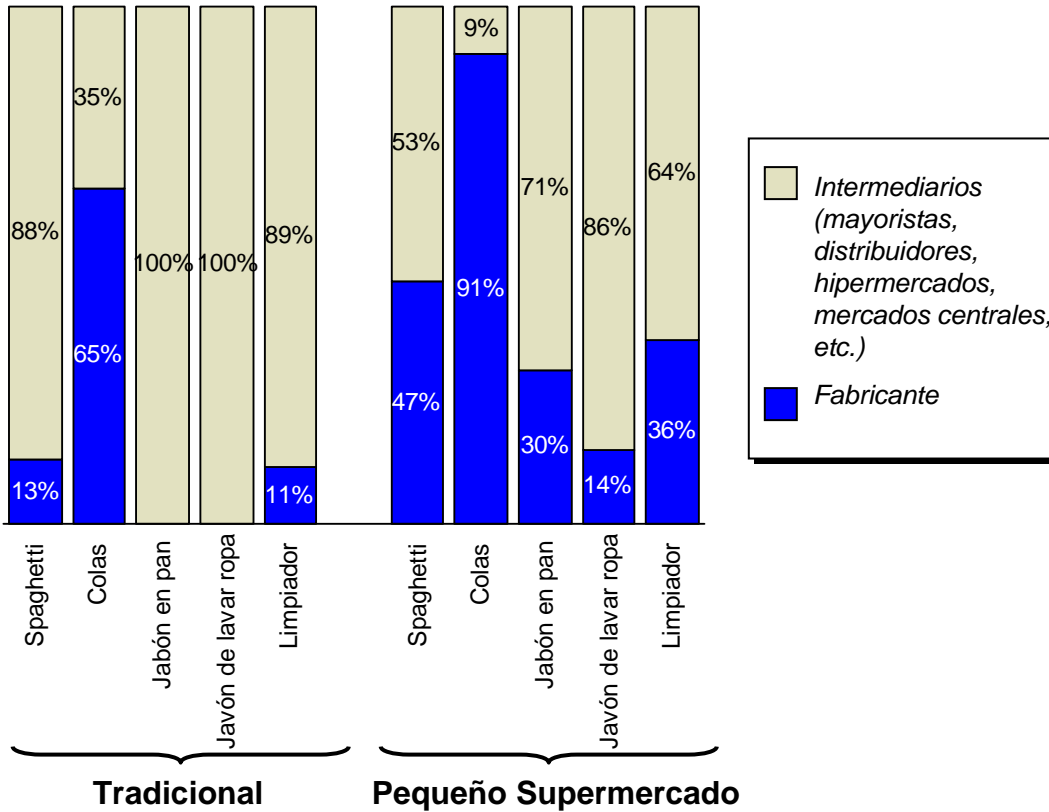


(1) Minoristas Grandes en Brasil: CBD; en México: WalMex y en Argentina: Disco  
Fuente: Reportes anuales 2002, Chequeos de precios en las tiendas y en mayoristas, Análisis Booz Allen

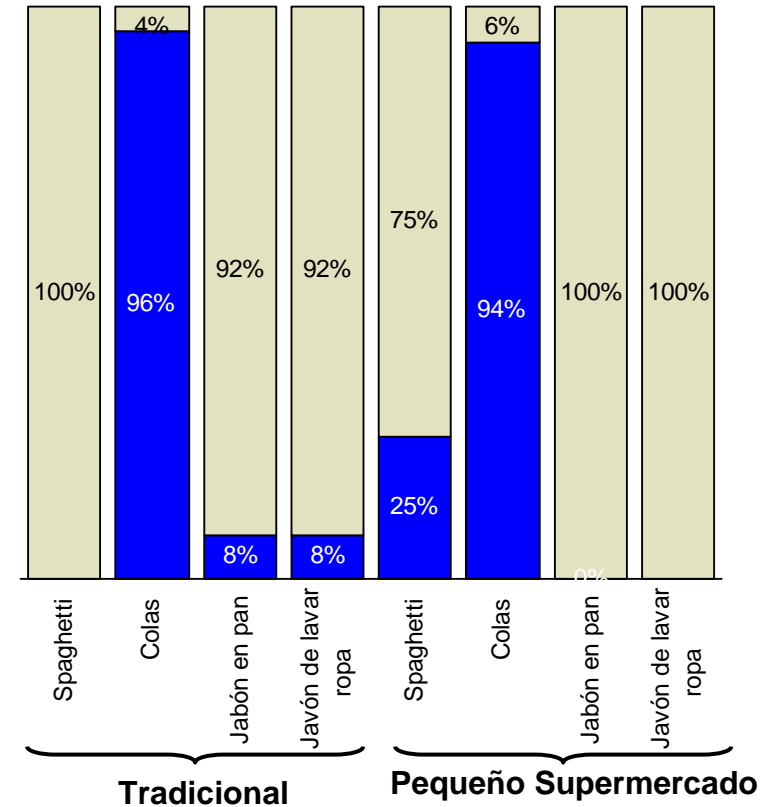
# Los minoristas pequeños enfrentan desventajas en abastecimiento – compran a intermediarios ...



**Abastecimiento de Minoristas Pequeños en Brasil**  
% de Productos Comprados de Forma Directa vs. Indirecta



**Abastecimiento de Minoristas Pequeños en México**  
% de Productos Comprados de Forma Directa vs. Indirecta



Fuente: Entrevistas de campo, Análisis BAH



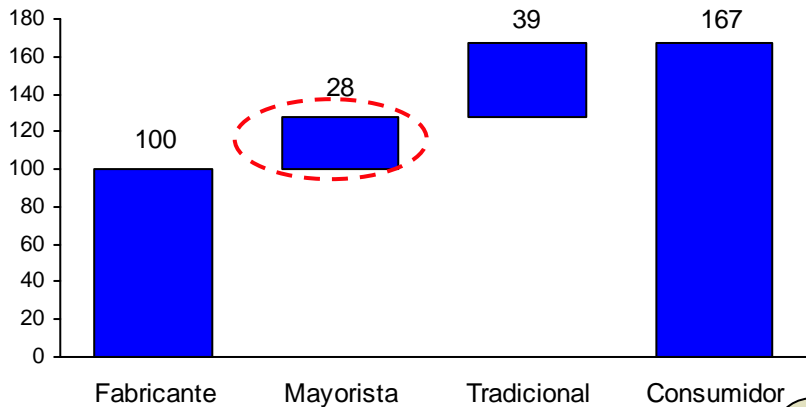
# ... que cobran más que los fabricantes para cubrir costos de distribución y hacer su propio margen (doble marginalización)

ESTIMADO

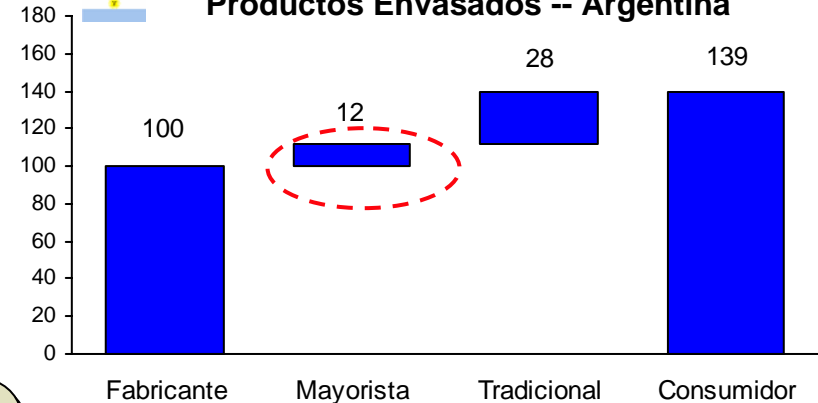
Indices de la Cadena de Valor  
Precio Fabricante = 100



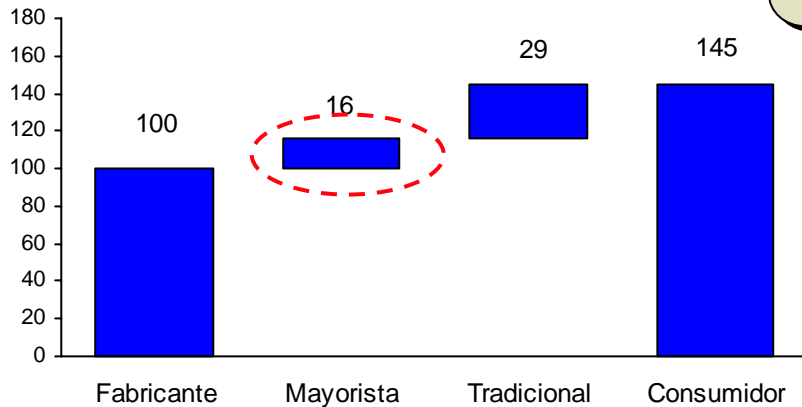
Productos Envasados -- Brasil



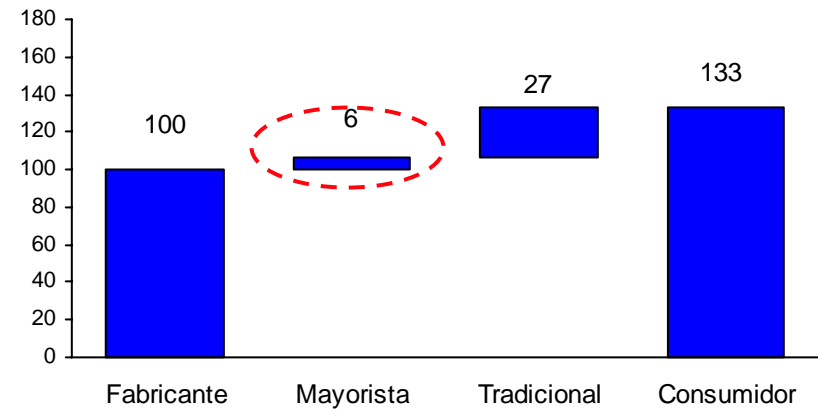
Productos Envasados -- Argentina



Cadena del Spaghetti en Chile



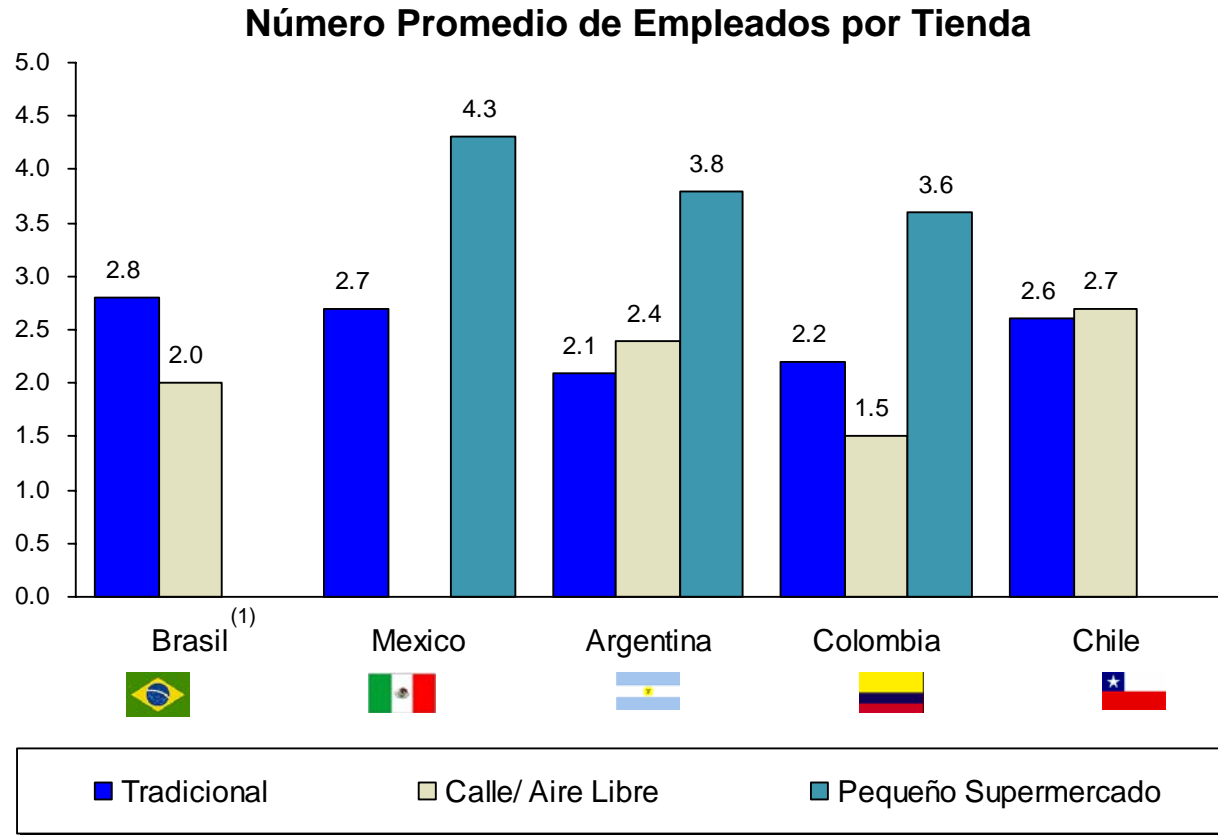
Cadena del Spaghetti -- Colombia



Minoristas pequeños pagan un 6% a 28% extra por mercadería vs. Minoristas Grandes

# Los minoristas pequeños trabajan con 2 a 5 empleados en la tienda – los tradicionales con no más de 3

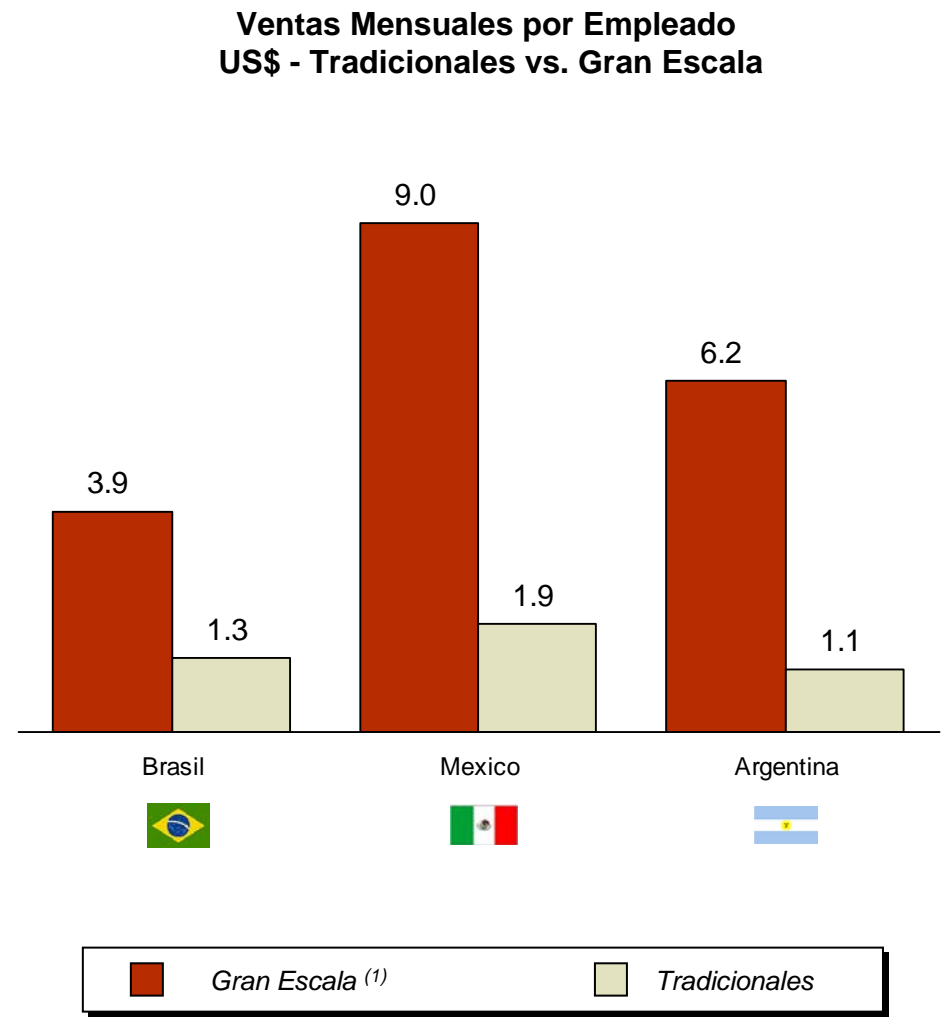
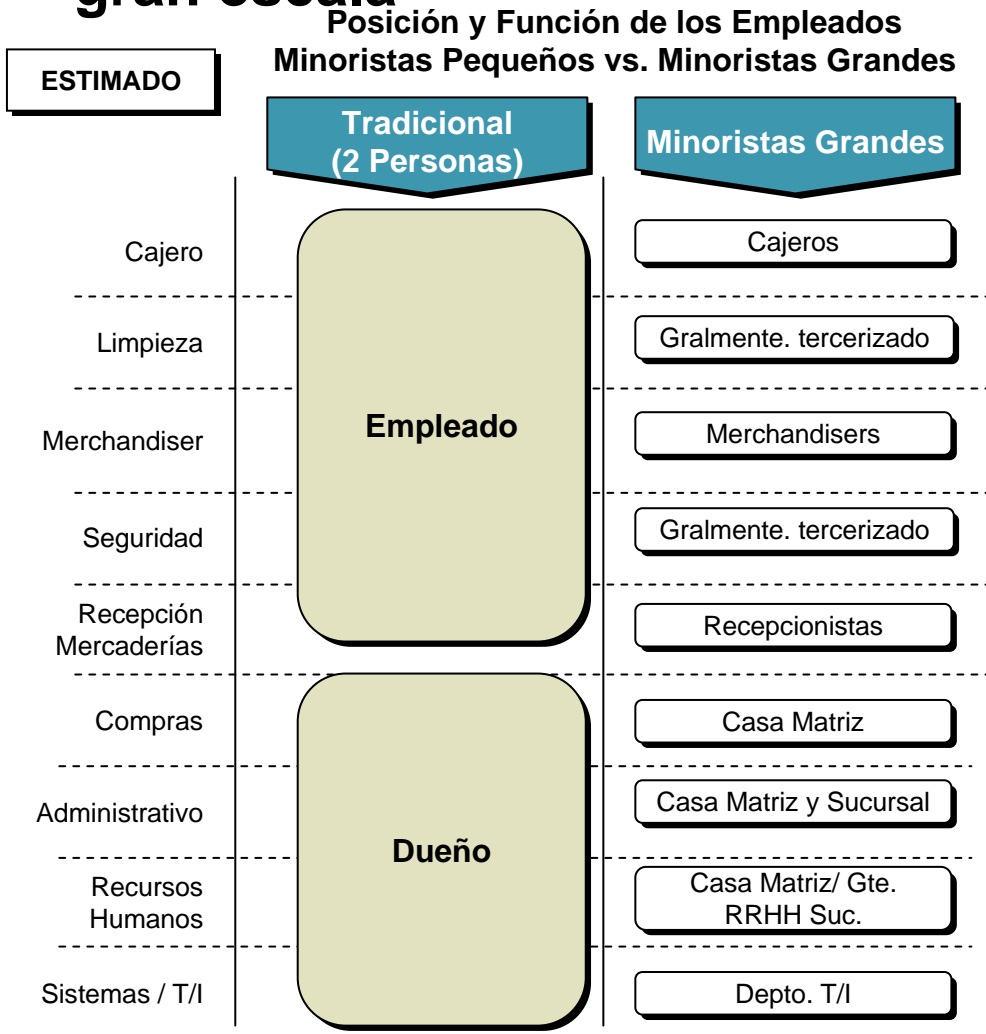
ESTIMADO



(1) Excluye supermercados con 3 o más cajas (promedio 20.5 empleados) para hacer comparaciones consistentes a lo largo de los países

Fuente: Entrevistas de campo, Análisis BAH

# A pesar de la multifuncionalidad del dueño/ encargado, los tradicionales muestran menores ventas/ FTE que el comercio de gran escala

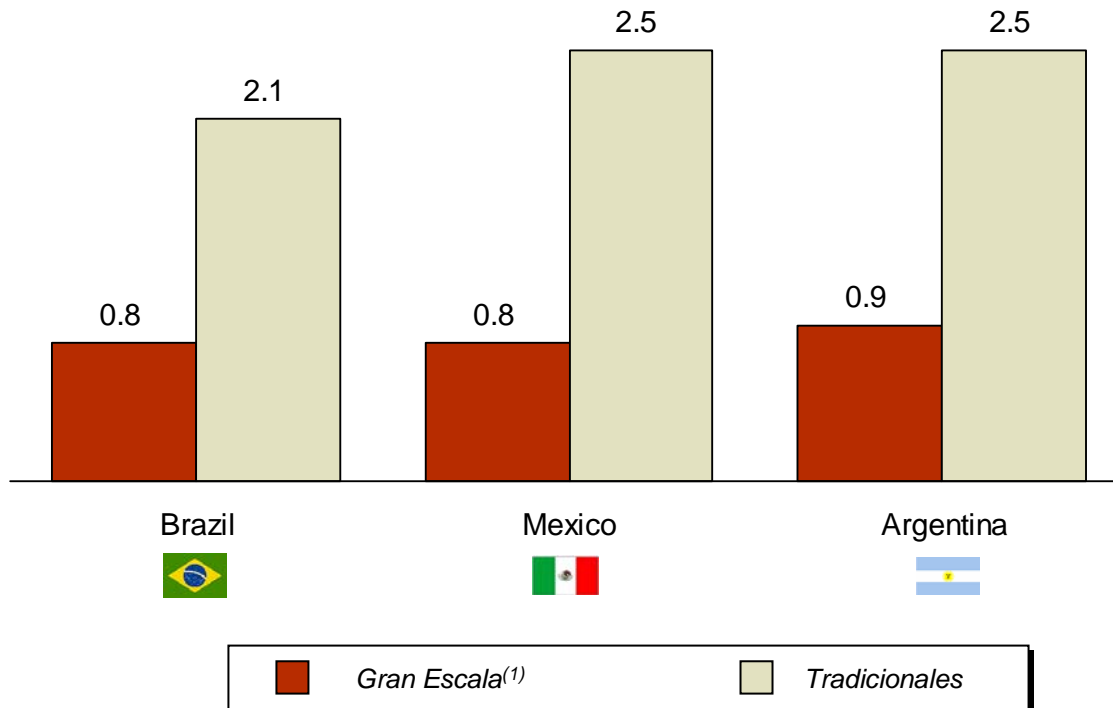


(1) Comercio a gran escala en Brasil: CBD; en México: WalMex y en Argentina: Disco  
 Fuente: Reportes anuales 2002, entrevistas de campo, Análisis Booz Allen

# La rotación de inventario para las tiendas tradicionales es más del doble que para los comercios de gran escala ...

ESTIMADO

Rotación de Inventario  
Ventas Mensuales/ Inventario



## Comentarios

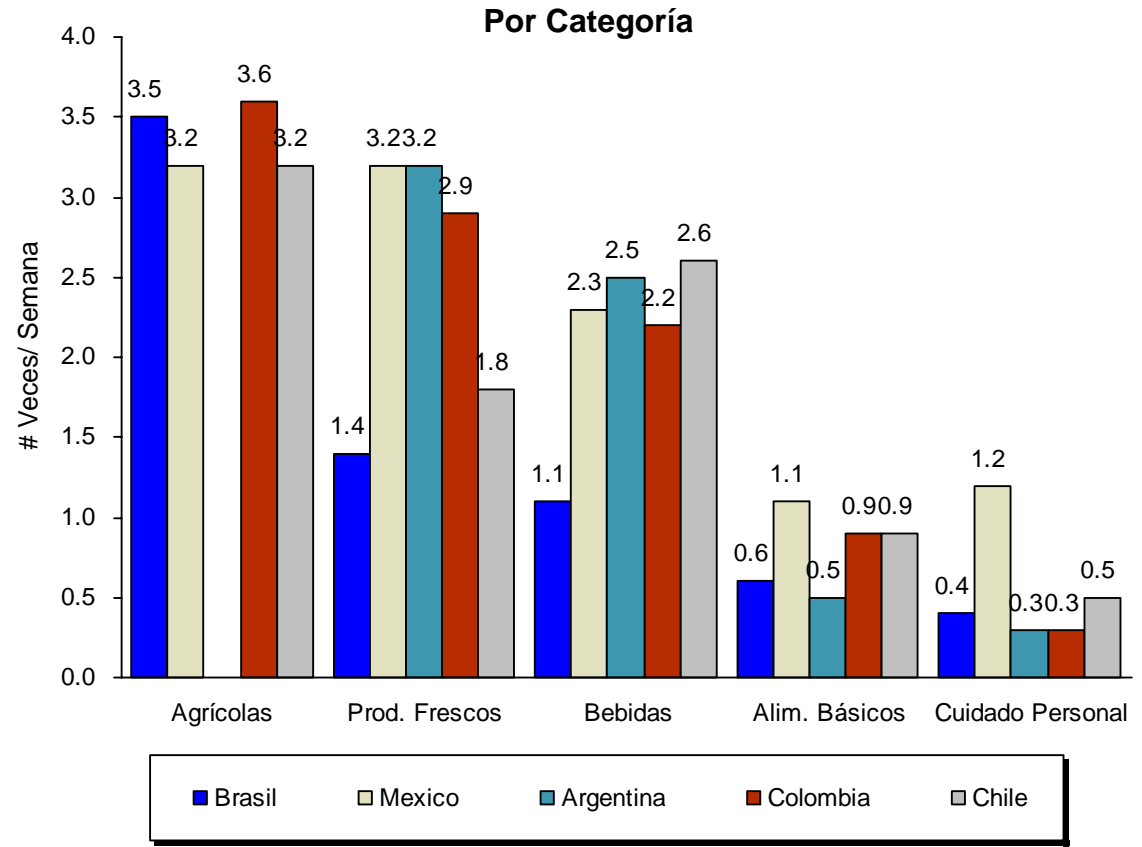
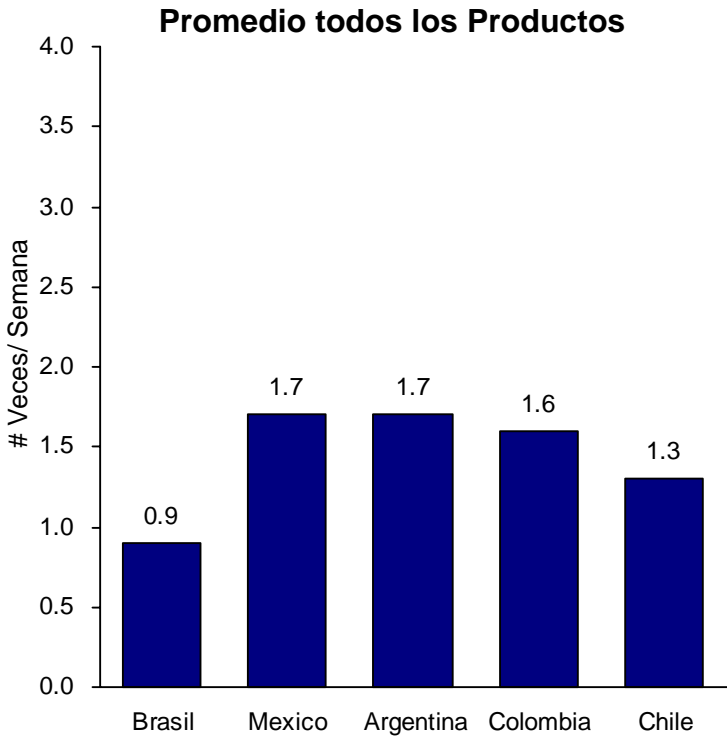
- ▶ Almacenan significativamente menos SKUs—mientras que un super/hipermercados puede ofrecer 30,000–60,000 SKUs
- ▶ El surtido tiene relativamente poca mercadería general, que generalmente tiene una rotación más baja
- ▶ Profundo conocimiento de la base de clientes
- ▶ Los “errores de pedidos” son fáciles de identificar (quiebre de stock, mercadería no vendida)
- ▶ Las implicancias de los “errores de pedidos” son grandes – creando fuertes incentivos para gestionar bien el capital de trabajo
- ▶ Ayuda de los distribuidores y fabricantes con entrega directa para determinar tamaño de orden adecuado
- ▶ Como resultado, el modelo de negocio es consistente y robusto – los consumidores no demandan mucho inventario o crédito y los minoristas pequeños no lo proveen

Comercio a gran escala en Brasil: CBD; en México: WalMex y en Argentina: Disco

Fuente: Reportes anuales 2002, entrevistas de campo, Análisis Booz Allen

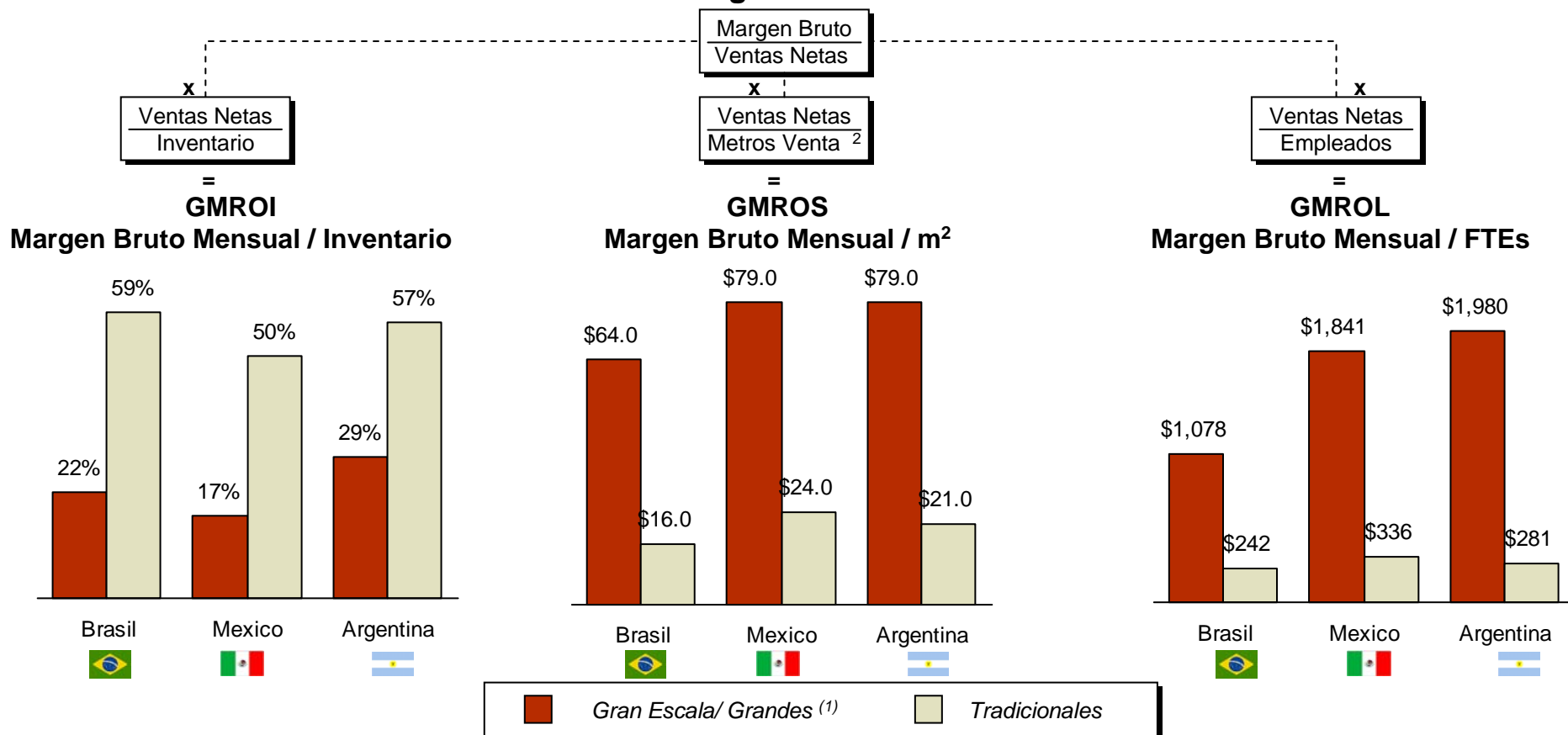
# ... previsiblemente, los tradicionales reponen con frecuencia – más de tres veces por semana para productos frescos y bebidas

## Frecuencia de Reposición para Tiendas Tradicionales # veces por semana



# En resumen, los tradicionales no tienen beneficios de escala ni productividad, pero rotan sus inventarios más rápidamente que los minoristas grandes

Indicadores Modelo de Recursos Estratégicos – Gran Escala/Grandes vs. Tradicionales

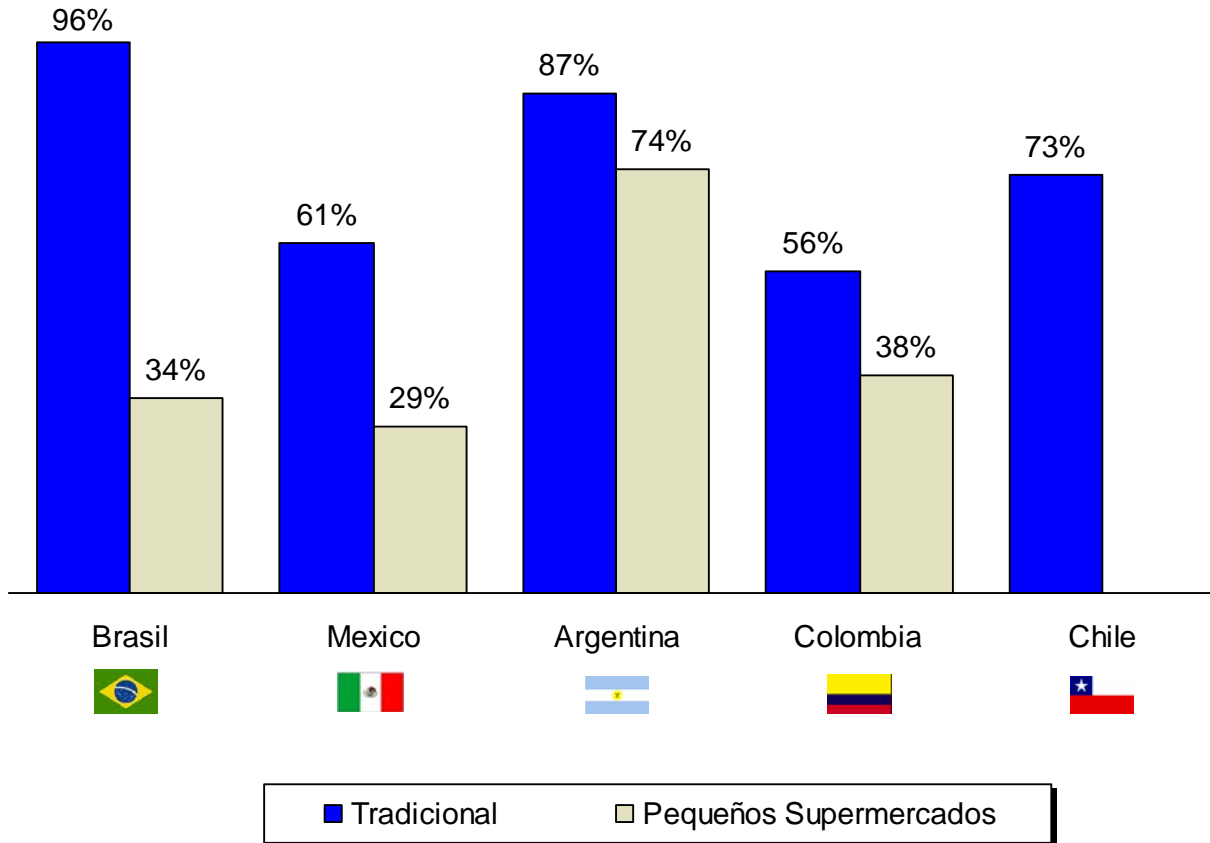


En las próximas páginas estimaremos los resultados de los tradicionales

(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

# En general, los costos laborales para minoristas pequeños son más bajos y variables que para los grandes – muchos empleados son familiares

% de Empleados que son Miembros de la Familia para Minoristas Pequeños



## Beneficios de Tener a Miembros de la Familia como Empleados

- ▶ Menor costo laboral debido a:
  - Menores pagos, remuneraciones “no en efectivo” pueden ser incluidas en el pago (ej: hijos que viven en las casas de sus padres)
  - Evasión de impuestos laborales más fácil, poca amenaza de demandas/ problemas
  - Mayor flexibilidad para adaptar los horarios laborales al tráfico de la tienda
  - Posibilidad de diferir salarios en el caso de crisis de liquidez
  
- ▶ Menores mermas por robo

Fuente: Entrevistas de campo, Análisis BAH

# Asimismo, los minoristas pequeños ahorran en gastos generales que son significativos en el comercio de gran escala

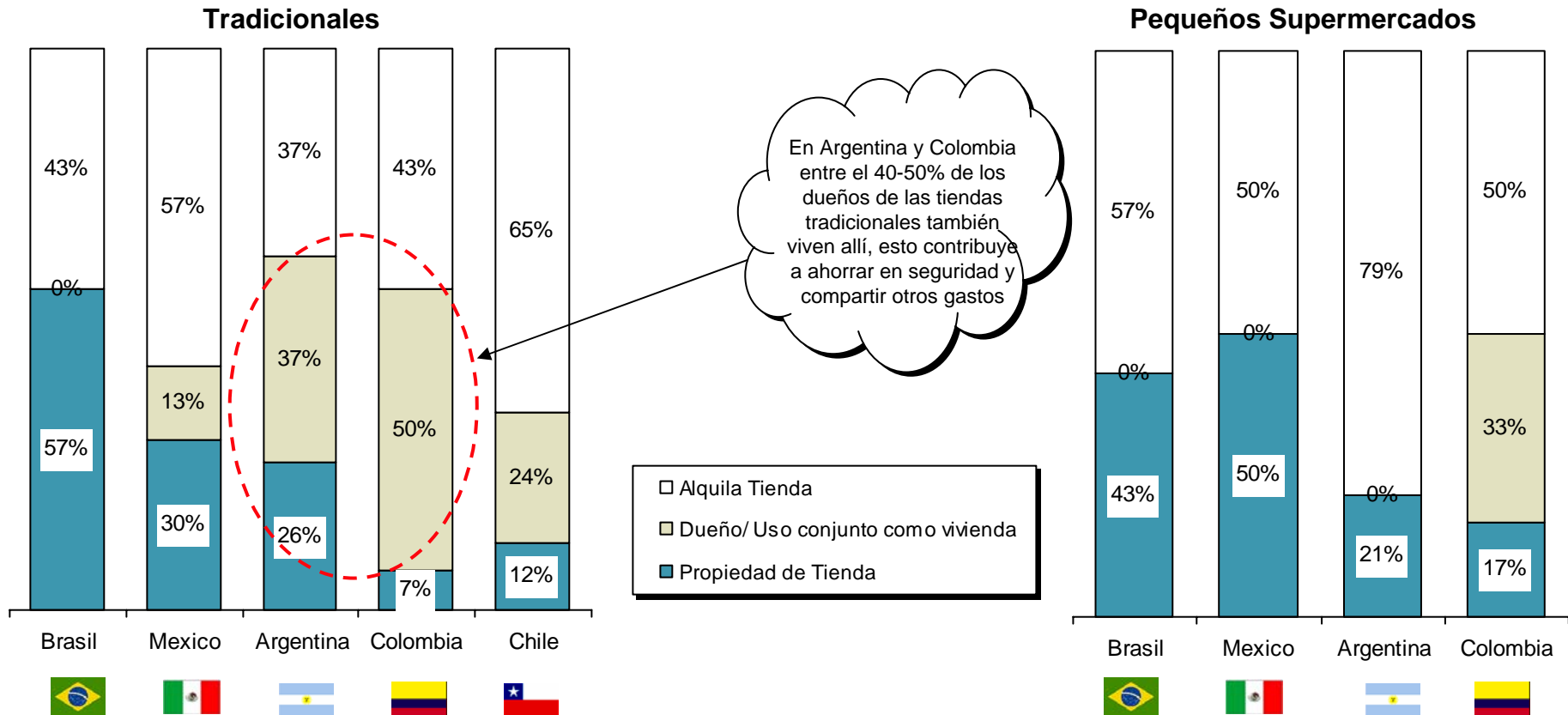
## Impulsores Claves de Diferencias de Costo -- Indirectos

ESTIMADO	Comercio a Gran Escala/ Minoristas Grandes	Ejemplo Tradicional
<b>Energía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Generalmente gastos altos, impulsados por aire acondicionado, heladeras y freezers, iluminación, ascensores, etc.</li> <li>▶ Puede representar el 0.5-1.5% de las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Generalmente no hay aire acondicionados, se usan los mismos freezer para distintas categorías (ej: helados con comidas congeladas), iluminación pobre</li> </ul>
<b>Seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Generalmente tercerizado</li> <li>▶ Puede representar el 0.2-0.9% de las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ No hay personal de seguridad, se ocupa el dueño/ encargado usando espejos en el local</li> <li>▶ Ocasionalmente se usa un sistema de alarma por las noches</li> </ul>
<b>Limpieza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Generalmente tercerizado</li> <li>▶ Puede representar el 0.3-0.8% de las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Generalmente la hace el dueño/ encargado fuera de las horas pico</li> </ul>
<b>Teléfono</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uso intensivo del teléfono (Casa Matriz, entregas a domicilio, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Se puede trabajar con un uso mínimo del teléfono</li> </ul>
<b>Mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Impulsado por una gran cantidad de equipos/accesorios y maltrato del equipo por parte de los empleados</li> <li>▶ Puede representar el 0.2- 0.8% de las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El dueño generalmente cuida el equipamiento</li> </ul>
<b>Costos Indirectos y Gastos de Casa Matriz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Puede representar el 0.2- 1% de las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ No existen</li> </ul>
<b>T/I, Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Impulsado por la cantidad y sofisticación de las maquinas registradoras (Sistemas POS), y otras necesidades de información (sistemas de gestión de inventario, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ No existen</li> </ul>
<b>Mermas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Puede representar el 2-5% de las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Los familiares empleados hacen que se reduzcan las pérdidas por robos</li> <li>▶ Conocimiento profundo del consumidor permite mejor manejo de la demanda de productos frescos</li> </ul>



# En gastos de alquiler, la mayoría de los tradicionales son dueños del lugar donde operan y no consideran gastos de depreciación o ROIC como parte del costo

Tipo de Propiedad de las Tiendas – Dueño vs. Alquilados

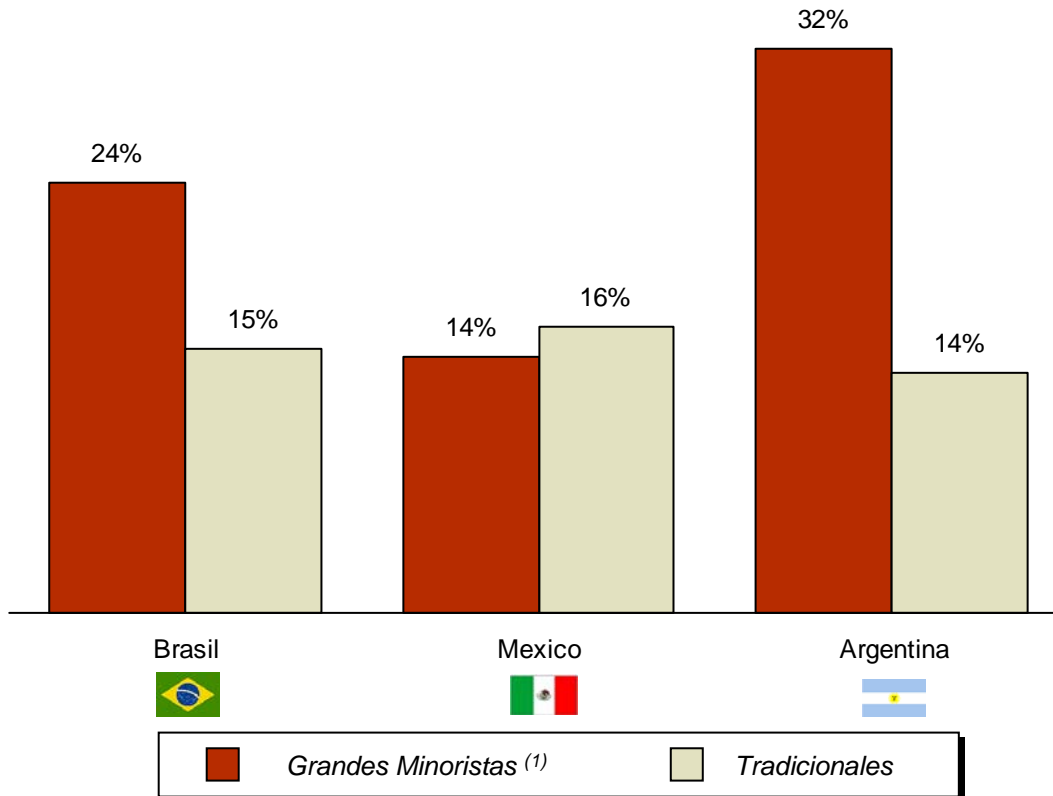


Fuente: Entrevistas de campo, Análisis BAH

# Sumando los costos operativos, los minoristas pequeños muestran gastos similares o menores a los minoristas grandes como % de ventas

ESTIMADO

Gastos Operativos como % de Ventas  
Minoristas Grandes vs. Tradicionales



## Comentarios

- ▶ Gastos laborales no incluyen un salario para el dueño, ya que el ingreso neto del negocio es su compensación
- ▶ Algunos items incluidos en gastos operativos de minoristas pequeños:
  - Alquiler (cuando no son los dueños del inmueble)
  - Electricidad y otros servicios
  - Teléfono
  - Mantenimiento del automóvil y gastos
  - Seguros (ocasionalmente)
  - Gastos en publicidad y promociones (muy ocasionalmente)
  - Gastos bancarios, gestión de caja
  - Contabilidad, asesoría legal

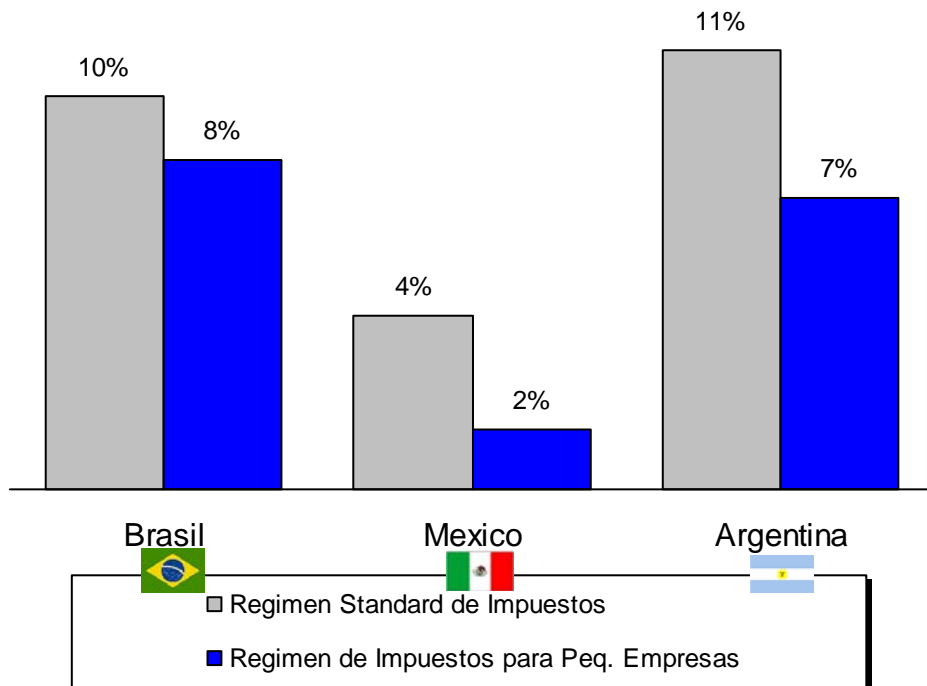
(1) Comercio a gran escala en Brasil: CBD; en México: WalMex y en Argentina: Disco

Fuente: Reportes anuales 2002, entrevistas de campo, Análisis Booz Allen

# Los tradicionales generalmente califican para ventajosos regímenes de impuestos para pequeñas empresas – ej: no son responsables por el IVA

ESTIMADO

**Impacto en Ventas, IVA e Impuestos sobre Ganancias para Minoristas de Consumo Masivo**  
**Impuestos como % de Ventas**  
**Régimen Estandar vs. Régimen para Pequeñas Empresas**



Note: Por Régimen standard se asume margen bruto del 30% y costos laborales totales de 12%. México asume un IVA promedio de 10%, Brasil ICMS+PIS promedio 17.6%

Fuente: Deloitte & Touche, Baker & McEnzie, Economist Intelligence Unit, AFIP (Argentina), Receita Federal (Brazil), SAT (México), Entrevistas, Análisis BAH

## Comentarios

- ▶ En la mayoría de los países, hay regímenes especiales de impuestos que permiten a pequeñas empresas sustituir todos o la mayoría de los impuestos por una contribución fija o un impuesto (calculado como % de las ventas):
  - IVA
  - Impuestos a las Ventas/ Ingresos Brutos
  - Impuestos de Ganancias
- ▶ Hay limitaciones en el tamaño del negocio (basado en los ingresos anuales) para poder entrar dentro de este régimen, pero la mayoría de los minoristas pequeños califican
- ▶ En general, los regímenes para pequeñas empresas son beneficiosos – resultando en menores gastos en impuestos como % de las ventas (Nota: para comparar los dos regímenes correctamente, el IVA neto – débitos menos créditos – debe ser considerado como un costo más que como un pasivo)
- ▶ Se debe poner cuidado cuando se comparan los costos como % de ventas para los minoristas pequeños y el comercio de gran escala – para los grandes, las ventas son expuestas como el precio pagado por el cliente menos el IVA aplicable

Teniendo todo esto en cuenta, la ganancia neta “promedio” para un negocio tradicional va del 4% a 11% de las ventas ...

ESTIMADO

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

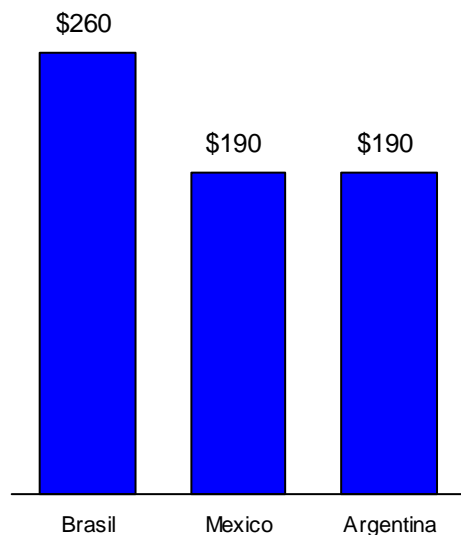
	Brasil	México	Argentina
<b>Ventas</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Costo Mercadería Vendida</b>	<b>73</b>	<b>80</b>	<b>77</b>
Margen Bruto	27	20	23
Gastos Operativos			
Laboral	5	4	5
Gastos Generales	10	12	9
Total Gastos Operativos	15	15	14
<b>EBIT</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
Intereses	0.7	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 BAH

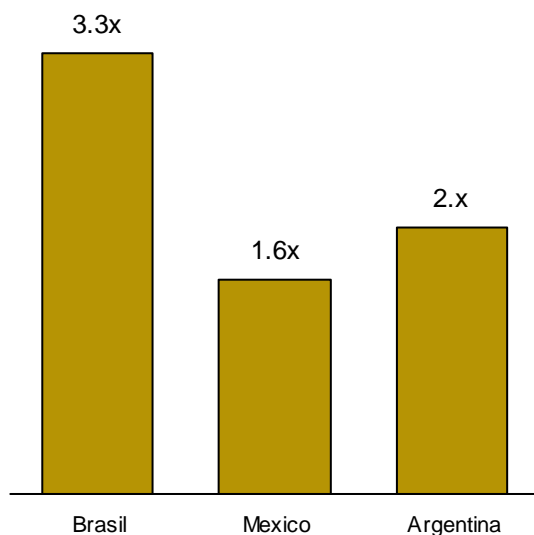
... Que se traduce en US\$200-300/ mes, o entre 2-3 veces el salario mínimo – con el desempleo como alternativa, el menudeo es un modelo rentable y sostenible para ellos

ESTIMADO

Beneficios Mensuales Promedio para Tradicionales (En US\$)



Beneficios Mensuales Promedio para Tradicionales como Múltiplo del Salario Mínimo



### Comentarios

- ▶ Algunos gobiernos promueven el desarrollo de negocios tradicionales para combatir el desempleo, a través de créditos especiales (ej. México), programas de entrenamiento o micro-créditos
- ▶ El mercado de negocios tradicionales es muy dinámico, y sólo las mejores tiendas sobreviven – ej: en Colombia menos del 40% de los nuevos tradicionales pasan el 1er. año

Fuente: Entrevistas de campo, Análisis BAH

## Panorama de Canales Minoristas e Informalidad

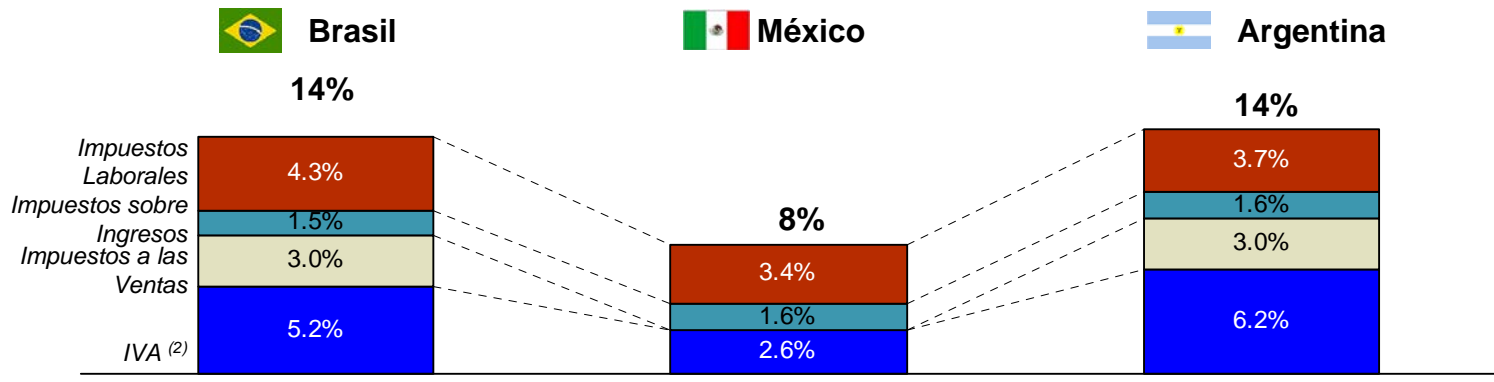
- ▶ Contexto y Panorama de la Industria Minorista
- ▶ Propuesta de Valor de los minoristas pequeños a los Consumidores Emergentes
- ▶ Como los minoristas pequeños hacen un Modelo de Negocios Sostenible
- ▶ El Impacto de la Informalidad

# La mayoría de los minoristas pequeños califica para regímenes de impuestos para pequeñas empresas, bajo los cuales los impuestos son legalmente menores

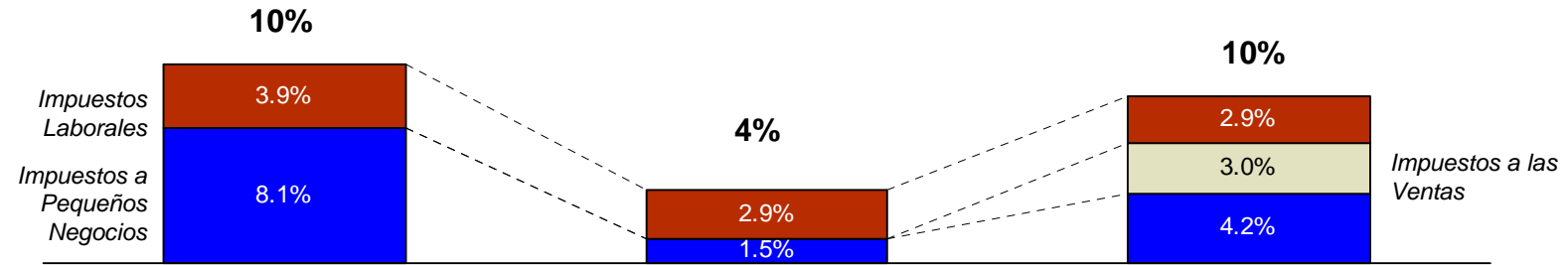
ESTIMADO

Impuestos Estimados como % de Ventas <sup>(1)</sup> para Minoristas (Conformidad Total con Leyes Laborales y de Impuestos)

Régimen Estandar



Régimen de Pequeñas Empresas

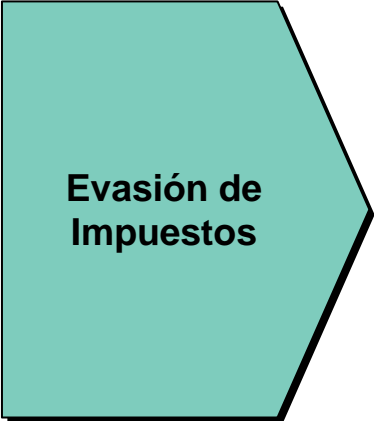



(1) Ratios calculados usando ventas netas (precio consumidor – IVA e impuestos de ventas) para el “Régimen Estandar” y ventas brutas (precio pagado por el consumidor) para el “Régimen Pequeñas Empresas”  
 (2) IVA es tratado como un costo (vs pasivo) para comparar los dos regímenes. Se asume todas las compras son formales – ej: se proveen créditos de IVA

Nota: Régimen estandar de impuestos asume costo mercadería 70% de ventas netas, Gastos Generales 12%, Costos Laborales 12%, Ganancia Neta 3%. Brasil asume promedio ICMS + PIS de 17.6%; México asume IVA 10% (33% de las ventas de alimentos básicos con 0% IVA, resto 15%). Régimen de impuestos de Pequeñas Empresas asume promedio de ventas de Tradicionales en cada país y un empleado con salario mínimo

Fuente: Deloitte & Touche, Baker & McEnzie, Economist Intelligence Unit, AFIP (Argentina), Receita Federal (Brasil), SAT (México), entrevistas, Análisis BAH

# Hay dos fuentes potenciales de informalidad en menudeo – evasión de impuestos y/o venta de mercadería robada o falsificada

Fuentes	Descripción
 <p data-bbox="167 515 364 594"><b>Evasión de Impuestos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="534 368 1980 446">▶ Evitando pagar o pagando de menos impuestos o contribuciones laborales que los exigidos por ley<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="571 468 1980 546">– No declarando cifras exactas para así pagar menos impuestos sobre ingresos, IVA y Ganancias</li><li data-bbox="571 568 1980 646">– Tiendas con personal no registrado o con salarios declarados menores a los reales para pagar menos contribuciones o cargas sociales</li><li data-bbox="571 668 1980 746">– Declarando menos ventas para poder entrar en regímenes de impuestos de empresas pequeñas</li><li data-bbox="571 768 1980 811">– No registrando la empresa y operando completamente como un jugador informal</li></ul></li></ul>
 <p data-bbox="178 911 375 1032"><b>Mercadería Robada o Falsificada</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="534 896 1960 975">▶ Comprando mercaderías robadas a un precio más bajo a organizaciones dedicadas a robar o secuestrar camiones llenos de mercaderías (“piratas del asfalto”)</li><li data-bbox="534 996 1960 1075">▶ Comprando mercaderías falsificadas – productos con etiquetas de marcas conocidas, logos y paquetes similares – pero de calidad inferior/ no certificada</li></ul>



# Hay muchas formas creativas mediante las cuales los jugadores “informales” reducen la carga impositiva

## EXAMPLES

## Métodos de Evasión de Impuestos Comúnmente Utilizados

### IVA/ Impuestos de Venta/ Ingresos

- ▶ Declarando ventas de menos para sacar ventaja de estructuras de regímenes de impuestos de pequeñas empresas
- ▶ Comprando o vendiendo sin factura (IVA), o vendiendo sin ticket oficial (impuesto a las ventas)
- ▶ Alterando la caja registradora para que no registre las ventas
- ▶ “Cerrando” la caja registradora al final del día/ turno y pasando a transacciones en efectivo
- ▶ Entregando un ticket “no oficial” o cupones (impuestos de ventas)
- ▶ Usando facturas de compra de compañías fantasma para aumentar los créditos de IVA
- ▶ Vendiendo con “medias” facturas, listando solo una fracción del volumen entregado, y depositando un pago adicional en una cuenta de banco bajo un nombre diferente (“Caixa Dois”)
- ▶ Generando facturas espejo – documentos separados para propósitos de impuestos y transporte
- ▶ Re-usando la misma factura varias veces – incluyéndola en varios envíos
- ▶ Registrando la compañía a nombre de otra persona, omitiendo responsabilidad fiscal
- ▶ Cobrando precios de venta diferentes, dependiendo si se factura o no

### Ganancias

- ▶ Haciendo una declaración de ganancias incompleta (basada en declaraciones de ventas e IVA menores)
- ▶ Clasificando gastos personales como costos del negocio y cargándolos a la compañía
- ▶ Comprando facturas de empresas fantasmas para incrementar costos (ej: compras telefónicas, honorarios de asesoramiento, etc.)

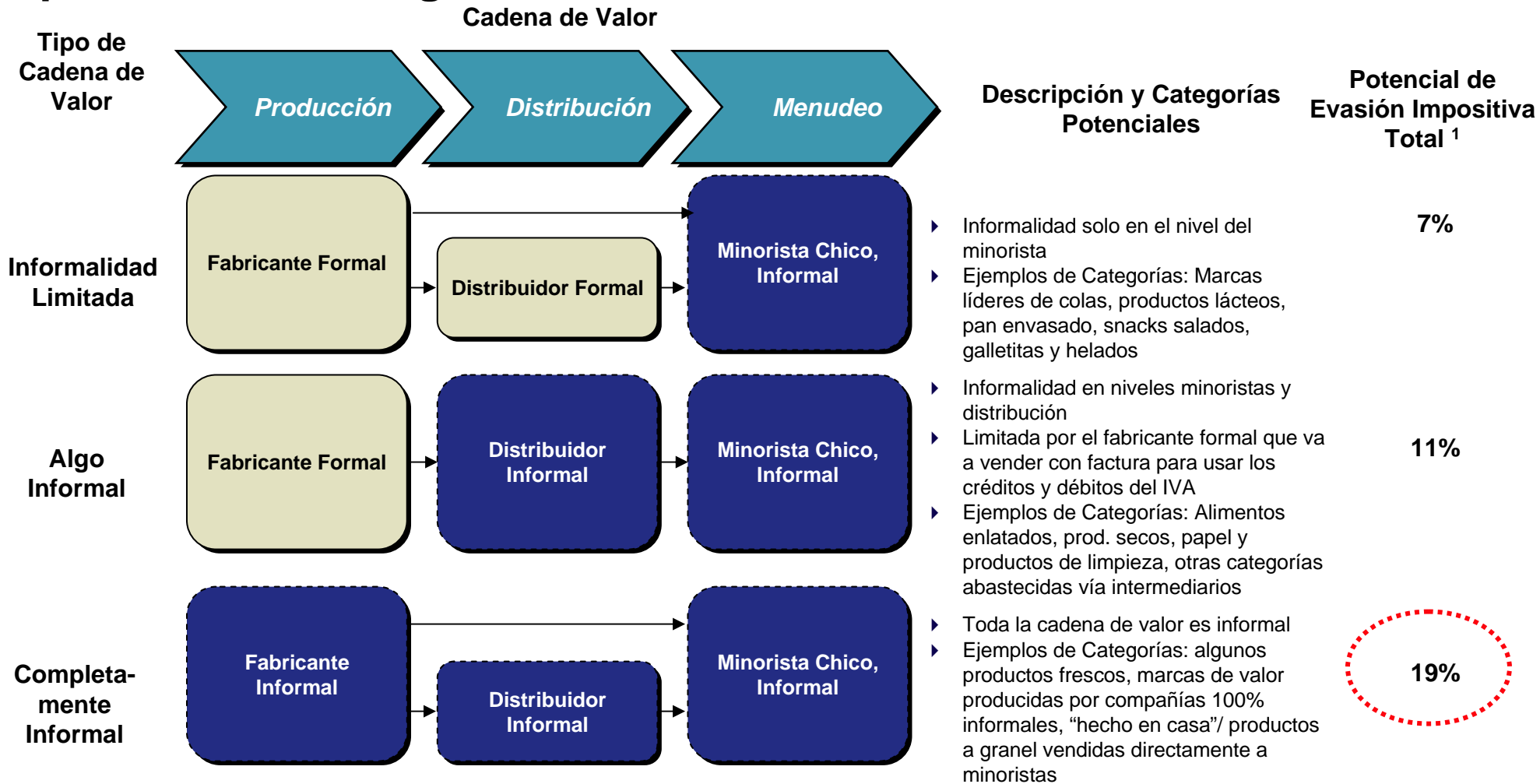
### Costos Laborales

- ▶ No registrando todos los empleados
- ▶ Registrando a los empleados con salarios menores a los reales, pagando dinero adicional aparte ej: “comisiones”
- ▶ No haciendo los pagos de cargas sociales, llevando la compañía a la quiebra para evadir o renegociar el pasivo y re-abriendo el negocio con nombre nuevo

## ... Sin embargo, la evasión fiscal completa es improbable aún en países con alta informalidad

- ▶ Las grandes compañías y fabricantes multinacionales – que venden formalmente –todavía proveen la mayoría de los productos de consumo en los mercados de América Latina
  - Cuando estas compañías venden a través de intermediarios, la formalidad tiende a “viajar” a través de la cadena de valor ya que éste tiene fuertes incentivos para vender formalmente y recuperar su crédito del IVA
  - Muchas de estas compañías están tratando de vender directamente a los minoristas (ej: Nestlé, Frito Lay, Coca-Cola, Bimbo, compañías de cerveza, etc.) introduciendo la “formalidad” a una porción de minoristas pequeños
  - Una vez que los minoristas compran formalmente, es más difícil para ellos evadir los impuestos de ventas, ganancias e IVA – si no declaran ganancias tienen que justificar por que las compras exceden las ventas
- ▶ El riesgo de litigios laborales con frecuencia introduce el auto-control
  - La mayoría de los países está muy regulada y tiene costos de litigio laborales significativos
  - En algunos países no hay regulación de limitaciones – ej: en Brasil los empleados tienen el derecho de presentar un reclamo aún después de 30 años
- ▶ En algunos países las agencias del gobierno están mejorando sus capacidades y los minoristas pequeños perciben una probabilidad más alta de ser “cazados”
  - En la mayoría de los países, fueron introducidas las cajas registradoras con grabadoras (“caixa lacrada”)
  - En Brasil, la agencia de impuestos vincula ventas e información sobre impuestos de operaciones financieras – haciendo para los minoristas más difícil declarar ventas de menos (ej: es más fácil identificar inconsistencias)
  - Chile implementó un mecanismo extensivo de información cruzada permitiendo a las agencias recaudadoras descubrir los evasores con gran precisión

# Los beneficios económicos de la evasión fiscal pueden ser significativamente mayores cuando las prácticas informales están presentes a lo largo de en toda la cadena de valor



Teniendo en cuenta 18% de IVA y 3% de impuestos de ventas, para una producto manufacturado típico en la cadena de valor. Los números varían según país. No incluyen impuesto sobre ingresos

Fuente: Entrevistas, Análisis BAH

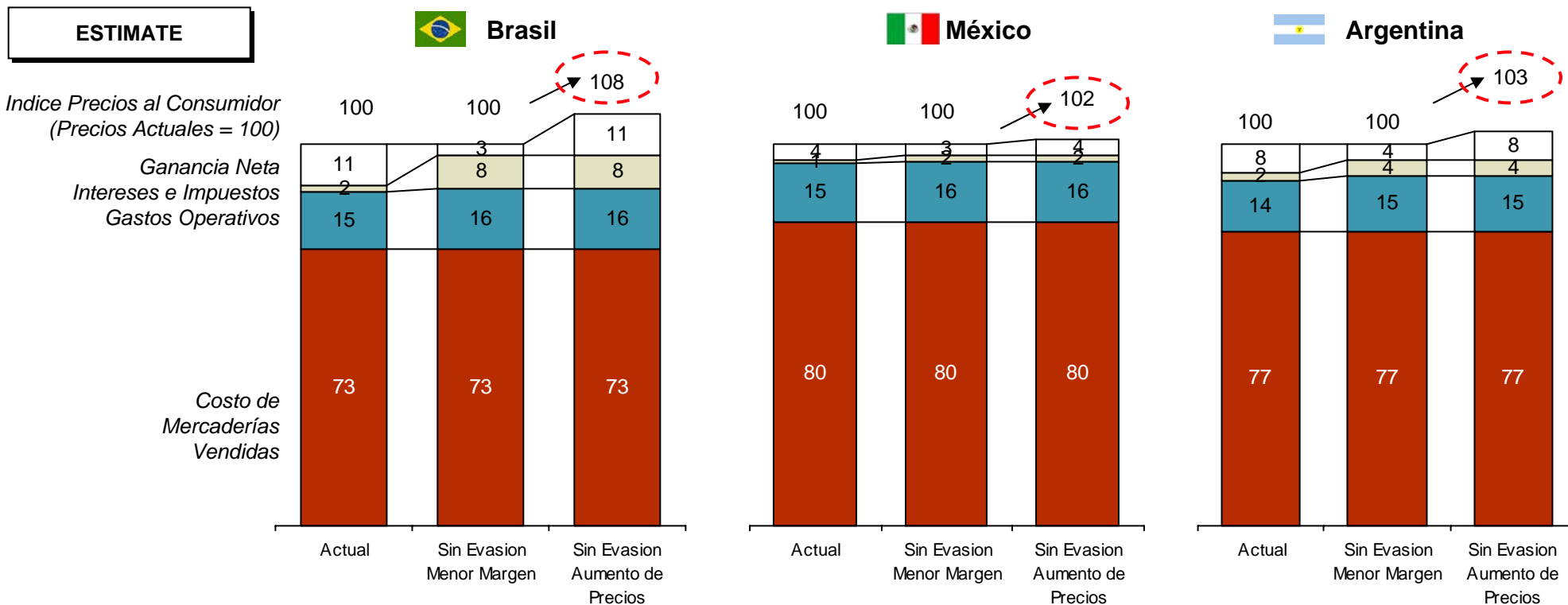


## Por ejemplo, las marcas de valor y los productos frescos son ejemplos de cadenas de valor donde la evasión es más factible

- ▶ En Argentina y Brasil, hay una fuerte presencia de fabricantes pequeños y locales que producen las “marcas de valor” disponibles a la venta en la mayoría de los minoristas pequeños
  - 16 marcas de valor de spaghetti en Argentina y 19 en Brasil, como mucho 2 en otros países
  - Para colas, 17 marcas de valor en Argentina y 14 en Brasil – máximo de 5 en otros países
- ▶ Las diferencias de precios entre las marcas de valor y las marcas líderes pueden ser más de 3.5 veces (ej: marcas de valor de colas a R\$0.8 vs. Coca-Cola a \$R2.5 en Brasil) – implicando que estos fabricantes tienen una base de costos notablemente más baja
- ▶ Algunas de estas diferencias pueden ser explicadas por la evasión fiscal -- los métodos de ventas usado por estos fabricantes pueden facilitarles la informalidad
  - Método “Cargar y Vender por la calle” – el representante de ventas del fabricante carga su auto o camioneta con el producto y llama directamente al dueño de la tienda, con cajas de productos gratis como un incentivo para almacenar la marca
  - Los pagos son hechos en efectivo al momento de entrega – no se intercambian recibos ni documentos
- ▶ Los productos frescos son otro ejemplo de evasión fiscal potencial en la cadena de valor – en algunos tradicionales, los productos frescos son directamente entregados por los granjeros o sus agentes

# Reducir la evasión puede recortar la ganancia del minorista informal o requerirle un incremento de precios hasta del 10% .. pero no los sacará del negocio necesariamente

Impacto Eliminación de Evasión Fiscal – Análisis de Resultados para Tradicionales Promedio bajo Tres Escenarios  
 (1) Actual, (2) Cumplimiento Fiscal Total sin Suba de Precios (3) Cumplimiento Fiscal Total con Suba de Precios



<b>Ganancia Mensual USD<sup>1</sup></b>	260	70	260	190	120	190	190	110	190
<b>Veces Salario Mínimo</b>	3.3x	0.9x	3.3x	1.6x	1.1x	1.6x	2.0x	1.2x	2.0x

(1) Se asume que no hay pérdida de volumen al incrementar los precios

Nota: Basado en los resultados de las encuestas, ajustado a total cumplimiento impositivo a nivel minorista (tasa impositiva total aplicada a ventas, todos los empleados re

Fuente: Entrevistas, Deloitte & Touche, Baker and McEnzie, Agencias de Impuestos, Análisis BAH



# Las consecuencias posibles incluyen incremento de quiebras, aumento de precios, o menores márgenes para los minoristas pequeños – cual prevalecerá dependerá de varios factores

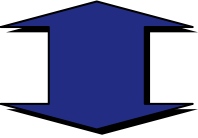
Respuesta de  
Minoristas Informales a  
Eliminación de Evasión

**Incremento de  
Precios**

**Quedarse en  
el Negocio y  
Aceptar  
Márgenes más  
Bajos**

**Cerrar el  
Negocio**

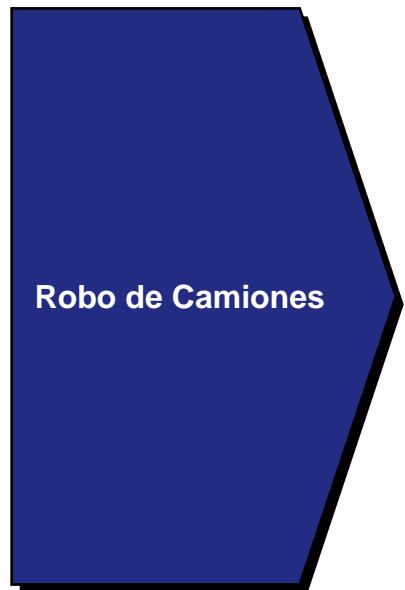
Respuesta de los Consumidores

- ▶ Aceptar precios más altos en el mismo negocio
  - ▶ Comprar en un minorista más barato – ir a supermercados con precios más bajos
- 
- ▶ No hay cambios – el consumidor no ve el impacto de la reducción de la informalidad
  - ▶ El consumidor debe ir a otro negocio – puede ser comercio formal u otro minorista pequeño

## Impacto en Reducción de la Evasión Fiscal en Minoristas Informales

- ▶ Si los minoristas informales pagaran todos los impuestos podrían obtener aproximadamente un salario mínimo – suficiente para mantenerse en el negocio, teniendo como alternativa el desempleo
- ▶ Una respuesta más probable a una iniciativa general de eliminar la evasión es que los minoristas pequeños pasen el incremento de costos (impuestos) a los clientes mediante aumento de precios
- ▶ Este aumento de precios va a incrementar el costo total de la compra vis-a-vis los grandes supermercados, lo que puede hacer que los clientes migren a éstos
- ▶ La situación final va a depender de:
  - La propuesta de valor no relacionada a precios de minoristas informales vs grandes supermercados
  - Diferencias existentes de precios entre comercio formal e informal
  - Disponibilidad de alternativas al consumidor – proximidad de alternativas formales/ minoristas con precios más bajos
- ▶ Naturalmente, cada jugador va a ser afectado de manera distinta, dependiendo del estado de su negocio y el grado de informalidad existente

# El robo y falsificación de mercaderías esta presente en la región y creciendo en algunos países



- ▶ Común en toda la región – con excepción de Chile
- ▶ Puede ser entre 0.1% y 0.3% del total de las ventas minoristas



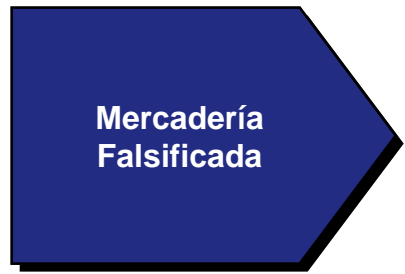
- ▶ Robo para 2002 estimado en aprox. US\$ 100 MM, 0.3% de las ventas minoristas
- ▶ Se estimaron 11-12 robos por día durante 2002
- ▶ La tasa de robos bajó un 15% en 2002



- ▶ Se estimaron 5 robos por día durante 2002
- ▶ La tasa se incrementó significativamente desde la crisis de 2001 – casi 50%
- ▶ El robo se extendió a categorías de menor valor unitario – harinas, cebollas, y papel higiénico



- ▶ Se estimaron 16 robos por día en 1999, declinando de los 21 por día en 1997



- ▶ Los principales productos falsificados son ropas, accesorios y CDs
- ▶ En algunos países (particularmente Argentina), compañías pequeñas e informales han empezado a producir productos de menor calidad – arroz, yerba mate, blanqueadores y algodón – y a venderlos bajo los nombres de marcas líderes

# El robo de camiones es ejecutado por organizaciones profesionales con canales de distribución establecidos – no por ladrones “amateurs”

- ▶ Los robos son perpetrados por “piratas del asfalto”, mafias apoyadas en redes establecidas para esconder, transportar y distribuir la mercadería robada – están bien organizados y equipados (armas, comunicaciones celulares, etc.)
- ▶ Los robos son llevados a cabo por grupos de hombres armados (pueden llegar hasta 15 personas), cada uno con una tarea específica – ej: tomar la mercadería, cortar la ruta, monitorear los canales de radio de la policía
- ▶ Los ladrones seleccionan cuidadosamente la mercadería a robar, prefiriendo productos con una tasa alta de precio/ volumen (m3)
  - En Brasil, los objetivos principales son los electrónicos (40%), alimentos (20%), cigarrillos (19%) y medicinas (14%)
  - Dentro de los productos minoristas los más buscados son baterías, afeitadoras, cosméticos, pañales, etc.
- ▶ Inmediatamente, luego de los robos, la mercadería es distribuida a través de una red establecida
  - En algunos casos, los ladrones usan depósitos intermedios, pero solo por un tiempo limitado para reducir la posibilidad de ser descubiertos
  - La mercadería puede ser distribuida en formatos aire libre (principalmente en Brasil y México) o en supermercados chicos/ tradicionales – ej: en Argentina, una cadena de supermercado está demandando un pequeño supermercado “asiático” por vender mercaderías de sus marcas privadas robadas
- ▶ La mercadería robada puede ser vendida a un 50-70 % por debajo del precio de mercado



# Aunque son un problema principalmente para los fabricantes, los robos y falsificaciones pueden afectar a los minoristas vía competencia desleal – pero el impacto general parece limitado

ESTIMADO

## Impacto para Minoristas Formales

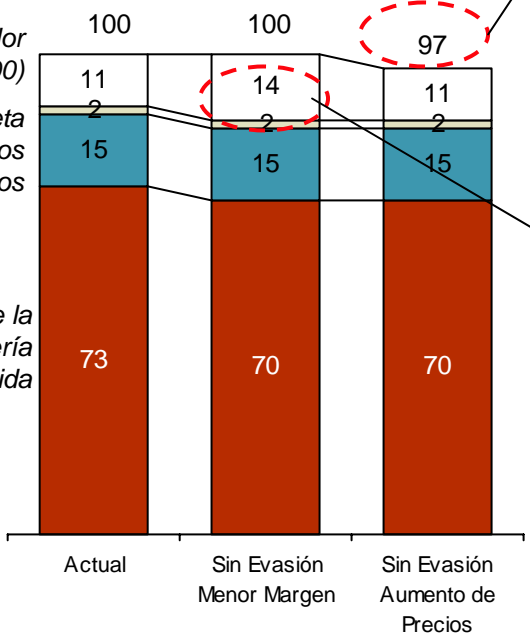
Resultados para Minorista Típico vs. Minorista Abasteciéndose 10% mercadería robada



Indice Precios al Consumidor (Precios Actuales = 100)

Ganancia Neta  
Intereses e Impuestos  
Gastos Operativos

Costo de la Mercadería Vendida



Alternativa 1: La ventaja de vender mercadería robada/falsificada es usada para bajar los precios de los productos

- En algunos casos los minoristas usan mercadería robada como impulsores de tráfico
- Esto puede llevar a una competencia “desleal” de precios con las tiendas vecinas, dañando su ganancia si tienen que bajar sus precios al nivel o un poco más de sus costos (más altos)

Alternativa 2: La ventaja de vender mercadería robada/falsificada es usadas para incrementar resultados

- ▶ Esto puede ayudar a minoristas sin ganancias a seguir en el negocio, desplazando a sus vecinos formales
- ▶ De otra forma, los minoristas que vendan mercaderías robadas pueden usar sus ganancias extra para financiar una reducción de precios, iniciando una guerra de precios

Aunque es importante y está presente, el robo y la falsificación no parecen explicar de manera significativa las dinámicas de menudeo informal – su impacto se limita como mucho a 0.3% de las ventas total del canal

Ganancia Mensual USD <sup>1</sup>	260	330	260
-----------------------------------	-----	-----	-----

Note: Se asume ventas de la mercadería vendida al 60% de precio de mercado  
Fuente: Análisis BAH



# Preliminarmente, las ventajas de la informalidad para minoristas pequeños parece ser mayor en Brasil y Argentina

PRELIMINAR - ESTIMADO

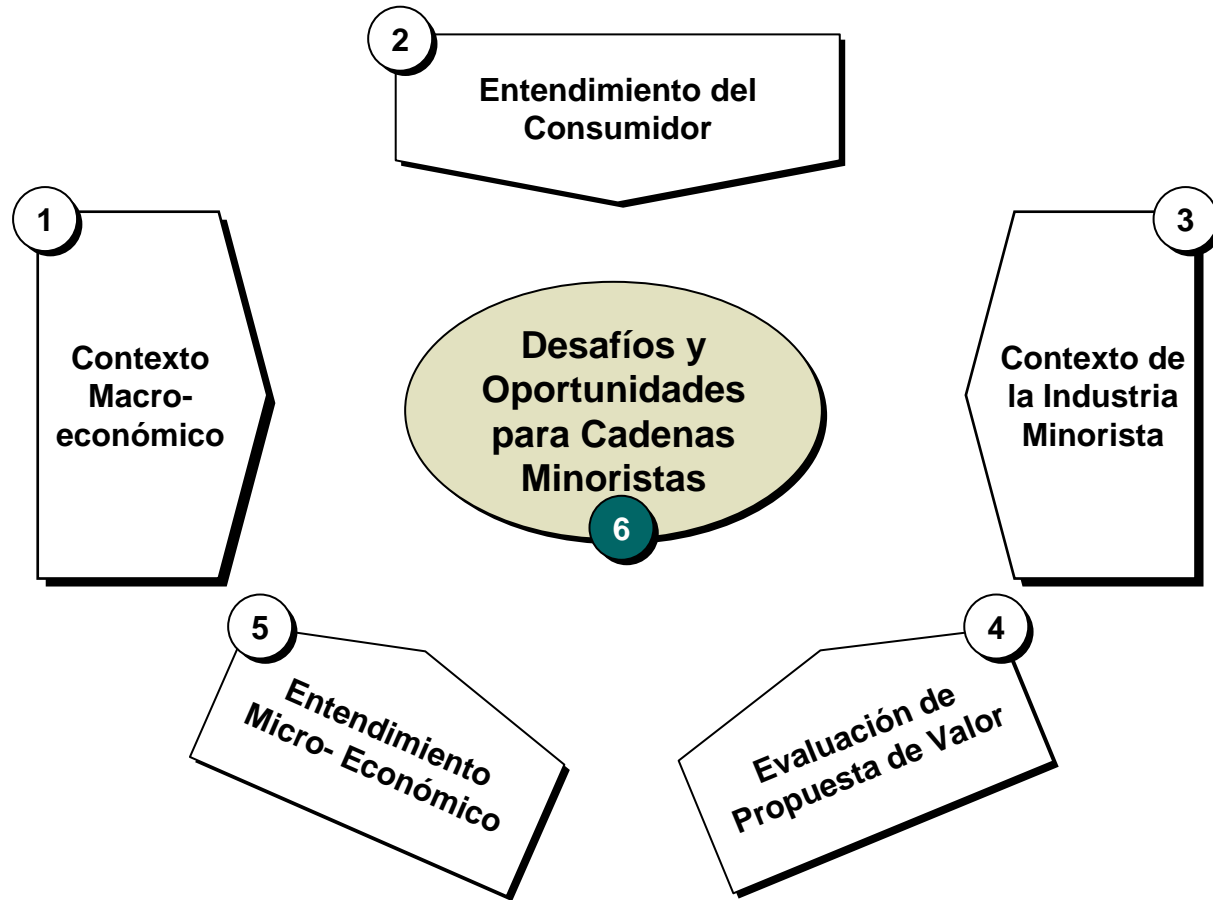
			Brasil	México	Argentina	Colombia	Chile
<b>Impulsores</b> Penetración Marcas de Valor Niveles de Aplicación Mentalidad "Estado de derecho" Estructura Impositiva	<b>Evasión Fiscal</b>	<b>Ventas/ IVA/ Ingresos/ Impuestos de Pequeñas Empresas</b>	 Alta evasión Alto impacto	 Alta evasión Impacto Medio	 Alta evasión Bajo Impacto	 Alta evasión Bajo Impacto	 Baja Evasión
		<b>Impuestos Laborales</b>	 Medio impacto	 Medio impacto	 Medio impacto	 Medio impacto	 Baja Evasión
		<b>Mercadería Robada y Falsificada</b>	 Altos Robos Falsificación Media	 Bajos Robos Falsificación	 Robos Medios Falsificación Incrementándose	 Bajo Impacto	

*Alto impacto – minoristas pequeños pueden tener una ventaja importante*
*Moderado impacto – minoristas pequeños pueden tener una ventaja media*
*Impacto Limitado – minoristas pequeños no tienen una ventaja significativa*

# Contenidos

- ▶ Introducción
- ▶ El Contexto Latinoamericano
- ▶ Visión de Consumidores Emergentes
- ▶ Panorama de Canales Minoristas e Informalidad
- ▶ Desafíos y Oportunidades para Cadenas de Ventas Minoristas
- ▶ Apéndice

## Hoja de Ruta del Documento



# Punto de partida: a pesar de los avances de grandes supermercados, los minoristas pequeños mantienen su posición

- ▶ Luego de una década de reformas y moderado crecimiento económico, América Latina todavía presenta estructuras sociales duales con segmentos de consumidores en cada extremo – con grandes diferencias en su poder de compra y presentando demandas altamente diferenciadas
- ▶ Crecimiento económico, inversiones y capacidades mejoradas de minoristas posibilitan la penetración de los grandes supermercados, que se enfocan exitosamente en segmentos de consumidores de ingresos medio y altos ...
- ▶ ... Capturando y consolidando ventas minoristas en el rango de ~40% (Colombia), a ~60% (Chile, Costa Rica)
- ▶ Por otro lado, los minoristas pequeños en América Latina continúan abasteciendo a una porción significativa del mercado de consumo masivo – especialmente a consumidores emergentes – ya que los segmentos de menores ingresos compran más en minoristas pequeños
- ▶ Más aún, los minoristas pequeños no solo atraen consumidores de bajos ingresos, sino también a consumidores de niveles más altos – particularmente en productos frescos que son una parte muy importante en la dieta del consumidor Latinoamericano (ej: ferias, mercados abiertos)
- ▶ Finalmente, la experiencia en mercados maduros, incluyendo los países G-7, indica que los supermercados chicos, independientes y los formatos tradicionales pueden sostener un 10 a 20% de participación de mercado

## ¿Es esto producto de un sistema “disfuncional” o de imperfecciones de mercado?

- ▶ Las grandes cadenas de supermercados pueden sorprenderse por la posición que los minoristas pequeños mantienen:
  - Presencia significativa entre consumidores emergentes
  - Éxito sirviendo clientes de niveles superiores – particularmente en categorías de productos frescos
- ▶ Es tentador sucumbir a la sabiduría convencional y atribuir el continuado éxito de los minoristas pequeños a ineficiencias del mercado
  - Desde el lado de la demanda: “clientes pobres, poco sofisticados que compran en tiendas sucias y poco agradables – a veces atrapados por relaciones de crédito o por la falta de automóvil”
  - Desde el lado de la oferta: “una propuesta de valor fundamentalmente inferior y un modelo de negocios improductivo, artificialmente sustentado por la informalidad”
- ▶ Los jugadores grandes de la industria deberán ser cuidadosos, evitando caer en la “trampa de la informalidad” y perder de vista las necesidades de los consumidores, como los minoristas pequeños logran atenderlos y las brechas en su propia propuesta de valor

# La “verdad” acerca de los consumidores emergentes

- ▶ A pesar de ser percibidos como “pobres”, en realidad los consumidores emergentes tienen un considerable monto de dinero a nivel agregado para gastar en productos de consumo – aunque los ingresos son más bajos y menos estables, dedican una gran parte de éstos a las compras del hogar
- ▶ Las necesidades de los consumidores emergentes son “básicas” pero no “simples”– aunque estos consumidores mayoritariamente compran más productos perecederos y alimentos básicos, están dispuestos a pagar por marcas líderes e intermedias en categorías básicas
  - No debido a una respuesta tipo lemming a las campañas de publicidad, ignorando ciegamente restricciones económicas
  - En lugar de ello, los consumidores están satisfaciendo sus necesidades de desempeño, confianza y respaldo que las marcas conllevan ...
  - .. en categorías que conforman el grueso de la dieta diaria (cambiar implica un importante riesgo) o en aquellas que demuestran capacidades de “buena ama de casa”
- ▶ Los consumidores emergentes son “sensibles al precio”, como evidencian sus meticulosos rastreos de precios, el ejercicio de auto-restricción al hacer las compras, y la aversión al débito/ crédito cuando compran consumibles

# La “verdad” acerca de los consumidores emergentes (cont.)

- ▶ Aún así, las decisiones de compra están más impulsadas por el deseo de minimizar “el costo total de compra y adquisición” – haciendo de precio y proximidad el criterio más importante para seleccionar el formato
  - Tendencia de computar costo de transporte para llegar al “precio final” de la canasta de compra
  - Fuerte conciencia del “factor molestia” y el tiempo gastado en el traslado o (en menor medida) en la cola de espera de las cajas de pago
  - Asociaciones de algunos formatos con mejor calidad/ precio en “categorías frescas”
  - Problemas de logística para llevar la compra a casa
- ▶ El surtido de producto y las relaciones personales se vuelven más importantes y los precios menos importantes a medida que el ingreso y la estabilidad de éste decaen
  - Ingresos más bajos, más frecuentes/ inciertos imposibilitan viajes/ compras de “almacenamiento”/ estoqueo
  - Los consumidores incurren conscientemente en precios más altos por unidad (ej: precio por gramo) o en tamaños pequeños para mantener el ticket bajo y de acuerdo con el dinero disponible
- ▶ Por lo tanto, los consumidores emergentes, demuestran alta racionalidad y astucia con respecto a la elección de productos formato de compra
- ▶ Dicho esto, existen diferencias notables entre consumidores emergentes – con algunos segmentos actuando más como consumidores de clase media-baja y otros más enfocados en las necesidades diarias
  - Algunos sub-segmentos tienen ingresos que pueden sostener ocasiones de compra de “almacenamiento” y las “diarias” están caracterizadas por compras de mayor experimentación y amplitud
  - Otros consumidores están más enfocados en las necesidades diarias y tienden a evitar cambiar de marcas o hasta de tiendas, salvo que sean “nuevos pobres” y luchando con la definición de lo que no podrán tener



# Constatación #1: los minoristas pequeños se ajustan muy bien a las necesidades de los consumidores emergentes

- ▶ Proximidad/ presencia: la ubicación de los minoristas pequeños es una propuesta atrayente para los consumidores emergentes
  - Para hacer las pequeñas compras diarias
  - Al no tener la posibilidad/ estar dispuestos a viajar lejos e incurrir en los costos de transporte que requieren los viajes a los grandes supermercados
- ▶ El surtido “correcto”: los minoristas pequeños son capaces de optimizar el surtido de productos para el micromercado donde operan – ofreciendo las principales categorías y marcas que satisfacen las necesidades diarias de consumidores emergentes – mientras que los grandes minoristas no tienen tamaños chicos y la relación precio/ calidad deseada en categorías perecederas
- ▶ Accesibilidad de Precios: Precio/ Valor: percepción de ser peor en los grandes supermercados (aunque los precios son casi siempre menores), dado que los consumidores piensan en términos de costo total de compra/ adquisición y generalmente asocian la infraestructura “lujosa” de los supermercados con “costo”
- ▶ “Toque Personal”: Mientras que los minoristas pequeños se benefician con la presencia del dueño/ encargado que puede dar proximidad emocional, los grandes supermercados son vistos, en el mejor de los casos, como profesionales (no personalizados) ... o peor aún, alienantes
- ▶ Servicios y otros extras: a los grandes minoristas les va mejor en estas categorías, pero algunos pequeños minoristas están mejorando sus capacidades para achicar esta brecha (promociones “locales”, transporte y entrega a domicilio) y ofrecen crédito informal y “billetera virtual”(ej: “págume los 50 centavos la próxima vez/ mañana”)

## Constatación #2: los minoristas pequeños tienen un modelo de negocios sustentable – incluso sin los beneficios de la informalidad

- ▶ Los minoristas pequeños tienen desventajas de escala en algunas áreas:
  - Ticket de venta más chicos impulsan ventas y márgenes brutos más bajos por tienda/ metro cuadrado
  - Desventajas de abastecimiento – ej: doble marginalización debido a que intermediarios proveen la mayor parte del surtido de producto y mayor costo de envío debido a ordenes de entrega pequeñas– así como complejidad logística
- ▶ Sin embargo, los minoristas pequeños se las arreglan para compensar estas desventajas y tienen un modelo de negocios sustentable, incluso sin los beneficios de la informalidad
  - Los minoristas pequeños tienen precios más altos
  - Los costos laborales son más bajos por la flexibilidad y los minoristas pequeños tienen costos operativos menores/inexistentes (indirectos, seguridad, limpieza, etc) que son significativos en grandes minoristas
  - Los minoristas pequeños tienen una rotación de inventario más alta y riesgo de inventario menor (ej: pocos SKUs, base de clientes “regular”)
- ▶ Los tradicionales pueden tener un margen operativo alto en términos de % pero esto se traduce en a una suma absoluta pequeña (ej: 2-3 veces el salario mínimo) – sin embargo, con el desempleo como alternativa, el menudeo es para ellos un modelo rentable y sostenible
- ▶ De hecho, el sector de minoristas pequeños puede ser bastante eficiente:
  - Un mercado “fluido”– facilidad de entrada y la falta de otras alternativas viables de empleo pueden crear un flujo sostenido de nuevos minoristas que reemplacen las operaciones fallidas – ej: cerca del 40% del los minoristas pequeños falló durante su primer año en Colombia
  - Los minoristas pequeños exitosos tendrían problemas reproduciendo sus negocios bajo la misma estructura de costos – necesitan agregar gastos generales y contratar más empleados

# No nos equivoquemos – la informalidad importa – pero hay mucho más que eso en la propuesta de valor y el modelo de negocio de los minoristas pequeños

- ▶ La informalidad está ciertamente presente – y su relevancia no puede ser negada
  - Impuestos representan casi un 14% de las ventas netas para un jugador minorista que cumpla con todas las regulaciones
  - Si la informalidad está presente a lo largo de toda la cadena de valor, sólo el IVA y los impuestos a las ventas/ ingresos pueden representar más del 20% de las ventas
- ▶ Sin embargo, la evasión fiscal completa es improbable, aún en países con alta informalidad – en la mayoría de los países las compañías grandes y los fabricantes multinacionales – que venden formalmente – proveen la mayoría de los productos de consumo y “fuerzan” a toda la cadena a pagar impuestos
- ▶ Más aún, los minoristas pequeños tienen una propuesta de valor fuerte que atrae a los consumidores – aún si los precios fueran aumentados un 2-8% para cubrir incrementos en los gastos de impuestos y laborales en el un combate exitoso contra la evasión
  - Más cercanos: física y emocionalmente
  - Precios no mucho mayores ... hoy, los consumidores están dispuestos a absorber ese premio
  - Una gran proporción de consumidores va a continuar con ingresos menores y menos estables
- ▶ El impacto de reducir la informalidad solo pondrá a los “tramposos” más notorios fuera del negocio – y los beneficios serán probablemente más altos en categorías como ropa, calzado y música donde los precios son más altos y las diferencias entre los jugadores “formales” e “informales”, mayores

# Replanteando el problema: hay brechas notorias entre las propuestas de valor de los grandes supermercados y las necesidades de los consumidores emergentes

- ▶ Una porción de los consumidores emergentes son atraídos a la experiencia de compra en los grandes supermercados
  - En el “mundo de fantasía” sin restricciones económicas, casi todos se ven a sí mismos comprando en un gran supermercado
  - En el mundo “real”: los grandes supermercados ofrecen un valor de entretenimiento desde un surtido amplio hasta un ambiente “lujoso” para algunos, un lugar para buscar promociones y “almacenar”, para aquellos que pueden afrontarlo
- ▶ Pero en su mayoría, los grandes supermercados fallan actualmente en algunas áreas claves para estos consumidores
  - Vistos como lugares de “almacenamiento” o como demasiados “tentadores” – el surtido de producto va en contra de las situación económica del consumidor (grandes tamaños, grandes tickets, promociones que implican comprar demasiado)
  - Largas distancias requieren inversión de tiempo y dinero en transporte
  - Calidad percibida pobre en productos perecederos que forman una parte importante de la dieta
  - Los precios son percibidos como más altos (aunque esta percepción no es real en la mayoría de los casos)
  - Trato “frío” por parte de los empleados o de otros consumidores – ej: escrutinio del personal de seguridad
- ▶ Comparativamente, los minoristas pequeños, tienen grandes ventajas que los hacen mucho más atractivos para los consumidores emergentes

# Hay oportunidades para los grandes minoristas en segmentos de consumidores emergentes y de ingresos más altos, pero el desafío es grande

## La Oportunidad

- ▶ Los **consumidores emergentes** en América Latina representan ~50% al ~60% de la población y el ~30% - ~40% del poder de compra <sup>(1)</sup>
- ▶ Este segmento está incrementándose dado el deterioro de la situación macro-económica
- ▶ A nivel agregado, este segmento gasta un monto significativo en productos de consumo masivo, que típicamente son menos sensibles a caídas del ingreso/ confianza del consumidor
- ▶ A pesar de las importantes barreras, esto son consumidores todavía son atraídos a los supermercados modernos
- ▶ La mayoría de los minoristas grandes se enfocaron en segmentos de clase media y alta – los consumidores emergentes no estuvieron en la mira
- ▶ **Los Consumidores de Clase Alta y Media**, pueden estar sub-atendidos – particularmente en categorías de “frescos”



## Cuestiones/ Preocupaciones

- ▶ Extender la propuesta de valor/ formatos actuales de las grandes cadenas para mejorar “proximidad”, probablemente impacte negativamente su desempeño
  - Márgenes brutos más bajos
  - Costos más altos
- ▶ Alterar la propuesta de valor actual puede apartar la base de clientes actuales

## El Desafío: Hacerlo Realidad

- ▶ ¿Cómo debieran responder los minoristas grandes a las necesidades de los consumidores emergentes?
- ▶ ¿Es necesario un formato nuevo para servir estos segmentos de manera rentable?
- ▶ ¿Es suficiente un juego de ejecución? (ej: ajustando el surtido o los recursos humanos)

(1) Direccional – asume que algunos consumidores de clase “C” (mayor ingreso) y clase “D” (menores ingresos) caen fuera del segmento objetivo

# Contenidos

- ▶ Introducción
- ▶ El Contexto Latinoamericano
- ▶ Visión de Consumidores Emergentes
- ▶ Panorama de Canales Minoristas e Informalidad
- ▶ Desafíos y Oportunidades para Cadenas de Ventas Minoristas
- ▶ Apéndice

## Apéndice

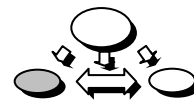
- ▶ Consumidores Emergentes
- ▶ Panorama de Minoristas e Informalidad

## Apéndice

- ▶ Consumidores Emergentes

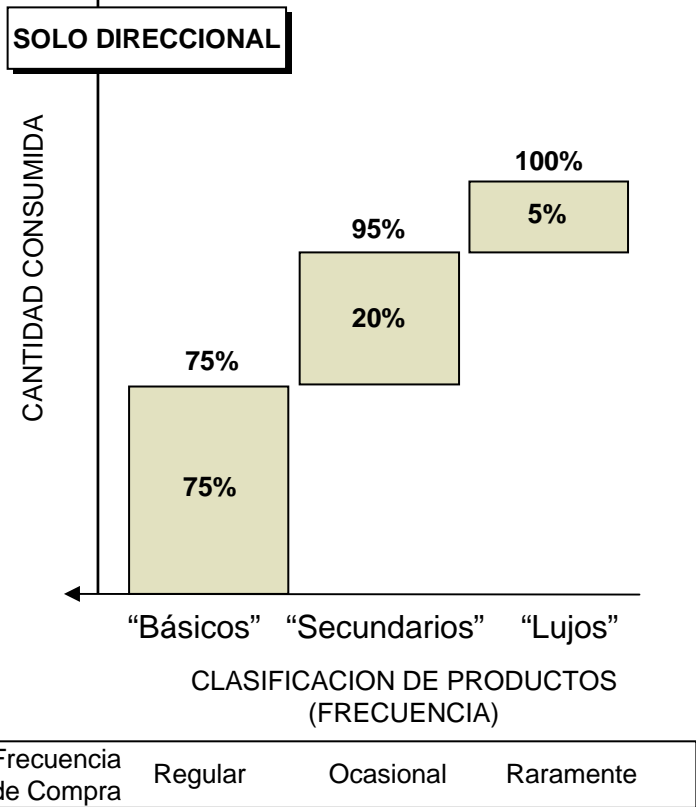
- ▶ Panorama de Minoristas e Informalidad





# El gasto de los consumidores emergentes está sesgado hacia productos básicos en Alimentos, Cuidado Personal y del Hogar

Gasto en Alimentos/ Consumo por tipo de Productos para Consumidores Emergentes



	"Básicos"	"Secundarios"	"Lujos"
ALIMENTOS ENVASADOS	Pasta Seca, Arroz, Porotos, aceite, manteca de cerdo (Col), harina, azúcar, sal, salsa de tomate, te (Arg, Ch), pescado enlatado (Br, Clase C), galletitas (Br, CR, Ar/ Clase C2&C3), snack salados para niños (Col)	Snacks dulces y salados, aderezos, galletitas, galletitas de marca (Br, CR), mayonesa (Ch)	Arg: Atún en lata, aceitunas, cereales, aceite de oliva Br: Leche condensada, helados Col: Snacks salados (adultos), pescado enlatado y vegetales, salsas
ALIMENTOS PERECEDEROS	Frutas y verduras, huevos, pan, carnes (Ch, Arg/C2&C3), fiambres (Arg/ CR), yogurt (Arg/C2&C3, Br/C)	Salsas (Arg, Ch), Queso (Br), Pollo (Br/ C), carne picada (Br/D), fiambres (Col), yogurt (Br/D), margarinas (Col), manteca (CR)	Frutos de mar (Col), Queso crema (Col), Pizza lista para comer (Br)
BEBIDAS	Jugos concentrados, barras de chocolates (Col), gaseosas marcas valor (Br), gaseosas (Ch), Café (CR, Col) bebidas en polvo (Ch)	Gaseosas marcas valor (Arg, Col), gaseosas de marca (Br/C, CR), cerveza (Arg, Br), bebidas en polvo (CR)	Vinos y Licores, gaseosas de marca (Arg, Col, Br/D)
PRODUCTOS DE LIMPIEZA	Jabón en polvo, blanqueador, desinfectante Prod. Limpieza de pisos, suavizante (Br, C)	Limpiadores multi-uso (Arg), desodorantes de ambientes (Arg, CR), detergentes, suavizantes de marca (Br/C), suavizante (Col, CR), detergente de vajilla (Col)	Marcas líderes, todas las categorías (Arg), lustrador de muebles (Br)
CUIDADO PERSONAL	Papel higiénico, jabón, dentífrico, toallas sanitarias, desodorante, shampoo familiar Acondicionador (CR/ Arg)	Shampoo marcas líderes (Arg/Br), acondicionadores	Lociones (Br), perfumes (Arg, Ch), Jabones de marca (Arg, CR)

# Percepción de los consumidores emergentes sobre las ventajas/ desventajas por formato – Comercio a Gran Escala/ Grandes Minoristas

**VARIA POR MINORISTA**

## Grandes Autoservicios – Hipermercados/ Cadenas de Supermercados



	+	-
<b>Precio/ Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Variedad de precios (acorde a la variedad de marca); permite mejor elección (Chile)</li> <li>▶ Muchas ofertas y promociones</li> <li>▶ Marcas Privadas con buen costo/ beneficio (Col)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Caros, precios altos</li> <li>▶ Pérdida de control, riesgos de comprar por impulso</li> <li>▶ Promoción de items innecesarios; las promociones son vistas como engañosas (Arg, Costa Rica)</li> <li>▶ Los ahorros de promociones no son suficientes para compensar el tiempo/ costos de transporte</li> </ul>
<b>Surtido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gran surtido de producto y variedad de marcas (Excepción algunas cadenas)</li> <li>▶ Presentación/ Packaging de productos interesantes</li> <li>▶ Cubre todas las necesidades y gustos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Solo marcas caras, no se encuentran las “marcas populares”</li> <li>▶ Solo se venden grandes tamaños, no hay venta a granel</li> <li>▶ Frutas y vegetales menos frescos</li> <li>▶ “Todo en paquete”– dificultad para interactuar con la mercadería</li> </ul>
<b>RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “Correcto” en la parte de los empleados (profesionalismo vs. Personal)</li> <li>▶ Gestión profesional de devoluciones (Br)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Impersonal, “Fría”, Indiferencia</li> <li>▶ Mal trato por parte de los empleados (Monterrey/ Mexico)</li> <li>▶ Fuente de frustración – “solo gente con dinero”</li> <li>▶ Sentimiento de ser observado/ tratado como un ladrón potencial</li> </ul>
<b>Lugar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ambiente limpio y confortable (aire acondicionado)</li> <li>▶ Infraestructura placentera – amplio, buena apariencia, lujo (hipermercados)</li> <li>▶ Baños, “negocios satélites” (Ch)</li> <li>▶ Entretenimiento familiar (especialmente en Col, menos en Br)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lejos: requiere transporte en auto/ bus/ taxi (CR excepción)</li> <li>▶ Atestado de gente, largas colas</li> <li>▶ “Tengo que caminar mucho” – cansador, muy grande, dificultad en encontrar la góndola o el producto correcto</li> <li>▶ Miedo de perder a los niños que andan sueltos</li> </ul>
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aceptan tarjetas de crédito, en cuotas</li> <li>▶ Entrega a domicilio, provisión de bolsas en las cajas (Br)</li> <li>▶ Horarios de atención amplios</li> <li>▶ Publicidad regular (impresa, TV, en la tienda) que ayuda a definir el presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrega a domicilio asociado a compras grandes</li> <li>▶ Requiere el dinero exacto, no ofrecen créditos/ bonos restringidos (Arg), no ofrecen crédito informal (Col, CR)</li> <li>▶ Dificultad/ vergüenza en devolver los productos vencidos o de mala calidad</li> </ul>

# Percepción de los consumidores emergentes sobre las ventajas/ desventajas por formato – Autoservicios independientes

Pequeños Autoservicios —Mercadinhos (Br), Auto-servicio (Arg), Super de Barrio/Minimercado (Col), Mini-Super

(+)

(CR)

(-)

## Precio/ Valor

- ▶ Más baratos que los supermercados/ hipermercados (percepción – probablemente computando el transporte)
- ▶ “Economía” – ausencia de gastos en transporte
- ▶ Buenos precios en algunos ítems (Arg)
- ▶ Ahorros promocionales (Br/Col/Arg) [mercados donde los grandes almacenes independientes están presentes]

- ▶ Pocas promociones
- ▶ Algunas categorías están percibidas como un poco caras (ej: carnes, gaseosas)

## Surtido

- ▶ Surtido que “satisface mis necesidades”
- ▶ Buena variedad de marcas (AS Barrio/ Arg)
- ▶ Ofrecen ventas a granel y marcas valor a buenos precios (Arg)
- ▶ Mostrador para compra según peso/ balanza (Arg/Br); Carnes (Br)

- ▶ Poca variedad de productos y marcas
- ▶ Surtido poco inspirador, excitante (Col)

## RRHH

- ▶ Reconocimiento, familiaridad
- ▶ Pueden ofrecer crédito “fiado” si no, permite el uso de “billetera virtual” para pagar pequeñas diferencias la próxima visita

- ▶ Sentimientos xenofóbicos, falta de confianza, sentimiento de ser mirado con desconfianza/ observado por el personal (Arg)

## Lugar

- ▶ Proximidad al hogar – visto como algo práctico, “flexibilidad”
- ▶ Ambiente calmo
- ▶ Limpieza con respecto a tradicionales (Colombia)
- ▶ Menos colas

- ▶ Chicos, mucha gente, iluminación pobre
- ▶ Algunos: sucios, malas presentaciones de productos
- ▶ Algunos: mucha gente, colas

## Servicios

- ▶ Autoservicio – no hay necesidad de pedir o esperar
- ▶ Opciones de pago múltiples (Cheques/ tickets en Br, bonos en Arg)
- ▶ Algunos ofrecen “fiado” (excepto Sao Paulo, Br)
- ▶ Aunque no haya crédito, informalmente se puede deber pequeñas sumas – no hay vergüenza por devolver ítems
- ▶ Folletos informativos promocionales
- ▶ Tarjetas de préstamos para compras/ entrega a domicilio
- ▶ Horas de atención extensas (Arg)

- ▶ Falta de crédito y flexibilidad de pago (Col/ Arg)
- ▶ No hay ayuda para empacar las compras

# Percepción de los consumidores emergentes sobre las ventajas/ desventajas por formato – Tradicionales

Tradicionales—Mercearias (Br), Almacenes (Arg/Ch), Tiendas de Albarrotes (Col/Mex), Pulperías (CR)



	+	-
<b>Precio/ Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ocasionalmente los precios son buenos</li> <li>▶ Buenos precios en algunas marcas premium (Arg)</li> <li>▶ Posibilidad de regatear</li> <li>▶ Economía – ahorro en transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Precio altos</li> <li>▶ Falta de promociones</li> <li>▶ Precio por unidad es alto (Col); dificultad para comparar precios</li> <li>▶ Resentimiento, resignación – sentimiento en algunos casos de que los dueños pueden “abusar” de su ubicación y cobrar precios altos</li> </ul>
<b>Surtido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Satisface las necesidades de emergencias y compras diarias</li> <li>▶ Posibilidad de comprar por peso/ ventas a granel</li> <li>▶ Fraccionamiento</li> <li>▶ Vegetales frescos/ legumbres (Col)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Baja variedad de marcas, especialmente en categorías de cuidado personal</li> <li>▶ Solo ofrecen una o dos marcas caras</li> <li>▶ “Escasez” de productos</li> <li>▶ Surtido poco inspirador, excitante (Col)</li> <li>▶ Productos vencidos, o muy cerca de vencer</li> </ul>
<b>RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atención y tratamiento personalizado, “cuidado” – con diferenciación entre “gente de confianza” y otros</li> <li>▶ Relaciones personales = “ventajas” y “soluciones”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Falta de privacidad– lugares para chismes (Chile) – algunos dueños “cruzan la línea” (Col)</li> </ul>
<b>Lugar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cerca de casa (especialmente en Colombia)</li> <li>▶ Fácil para hacer las compras – no hay colas, menos gente</li> <li>▶ Se puede mandar a los niños a hacer las compras rápidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ambiente “sucio”, “desaseado” – pero esto varía según el lugar</li> <li>▶ Cuando están ubicados cerca de un bar, ambiente desapacible – angustia de pasar cerca de hombres borrachos (Br)</li> </ul>
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Crédito disponible</li> <li>▶ Se puede diferir el pago de ser necesario – “déjeme pagarle luego que me faltan unos centavos”</li> <li>▶ Fácil para hacer cambios de productos cuando sea necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Espera para que lo reconozcan y atiendan (mostrador)</li> <li>▶ Horarios de atención limitados</li> <li>▶ No hay ayuda para empacar las compras o entrega a domicilio</li> <li>▶ No hay comunicación de precios – los productos no están marcados, obstaculizando comparaciones de precios</li> </ul>

# Percepción de los consumidores emergentes sobre las ventajas/ desventajas por formato – Calle/ Aire Libre

Calle/ Aire Libre—Feira Livre (Br), Feria Movil (Col), Mercado sobre Ruedas (Mex), Feria/Chinamo (CR)



## Precio/ Valor

- ▶ Excelentes precios (productos frescos, mercaderías generales)
- ▶ Posibilidad para manejar precio/ valor eligiendo calidad/ momento para ir (Br) – más barato al final del día
- ▶ Posibilidad de probar productos y regatear
- ▶ Cantidades mayores por el mismo precio pagado en el supermercado (CR)

- ▶ El precio observado es más alto si el dueño “engaña” al cliente en peso o calidad

## Surtido

- ▶ Calidad superior y más fresca – “fresco de granja” directamente de las granjas implica calidad, honestidad, buen estado
- ▶ Surtido superior de variedades/ calidades (prod. Agrícolas) dentro de una categoría
- ▶ Ofrecen otros productos de granja y frutos de mar de calidad (Br, Col)
- ▶ Ventas a granel de granos (Br, Arg)

- ▶ En algunos casos, la calidad/ higiene de la carne es cuestionable (asociada a falta de refrigeración)
- ▶ En algunos casos, calidad cuestionada en la mercadería en general “luce barato pero se vuelve caro si pierdo mi dinero”

## RRHH

- ▶ Atención personalizada y buen trato cuando conoces al dueño
- ▶ Fácil de elegir con quien hacer el negocio o seguir caminando

- ▶ Sentimiento de ser trampeado por algunos dueños, ponen productos de mala calidad en la bolsa – “algunos son ladrones”

## Lugar

- ▶ Cerca del hogar – “en mi vecindario”
- ▶ Aire libre = abundancia agradable de ver/ productos a la vista
- ▶ Lugar para socializar/ entretenimiento (Ch)

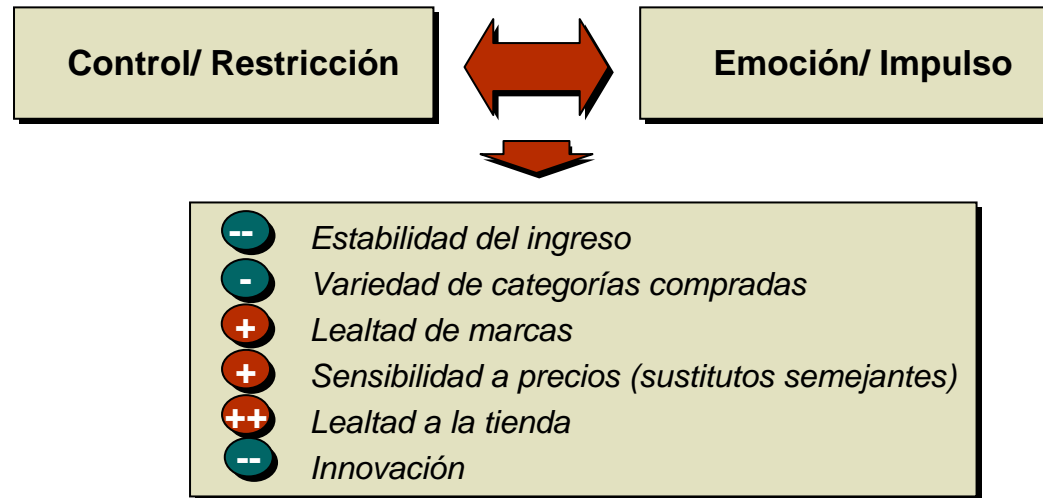
- ▶ Puestos sucios
- ▶ Aire libre = calor, muy cerca de los autos
- ▶ Falta de infraestructura – “No son supermercados” (Col)
- ▶ Ambiente malo para comprar ropas, utensilios, items para el hogar

## Servicios

- ▶ Posibilidad de hacer la entrega en las casas por una suma razonable (CR)

- ▶ Operan en días fijos, no están disponibles todos los días
- ▶ “Falta total” de servicios

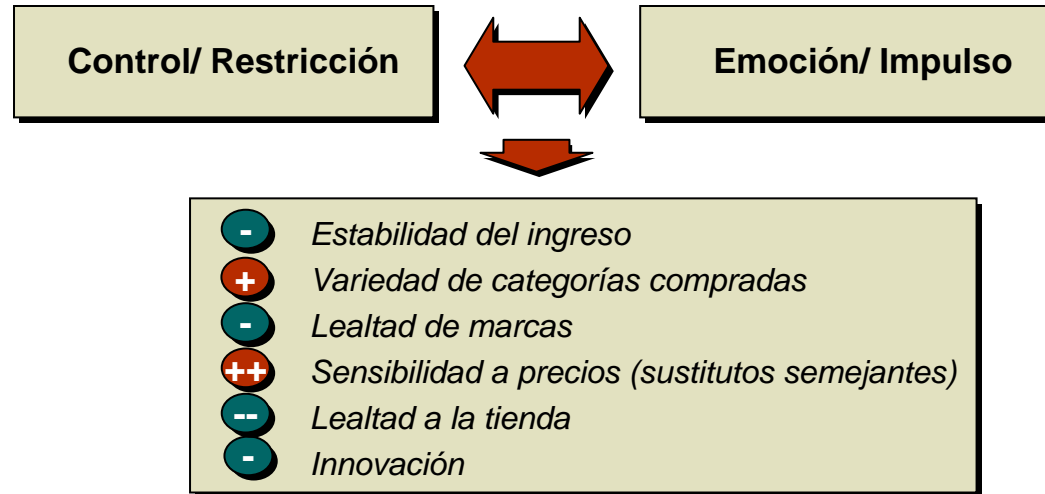
# Hipótesis para la descripción de segmentos: “Economizadores”



## Descripción:

*Ingreso más bajo y menos estable (generalmente clase “D”); Compra diaria de acuerdo a la disponibilidad de dinero  
Haciendo esfuerzos para que los números cierren; satisfacer las necesidades de la familia dentro del presupuesto consume cantidad importante de tiempo  
Muy racional: prevalece la orientación hacia los pequeños negocios del barrio para evitar grandes gastos  
“Ahorrar” a través de la selección de productos más que a través de promociones (no siempre ofrecidas en negocios chicos)  
Leal a marcas líderes en productos básicos y algunos productos que den estima como “dadora de cuidados”(ej: detergente)  
Bajo rango de productos comprados: mayormente alimentos crudos y poca variedad de productos de cuidado personal y limpieza  
Alto grado de resignación frente a la situación económica y compra pero racionalizando sentimientos hacia sentido de “economía”  
Alto grado de sensibilidad al precio pero con sentido de la “realidad” – ej: pueden incurrir conscientemente en precios más altos por unidad al comprar tamaños más chicos*

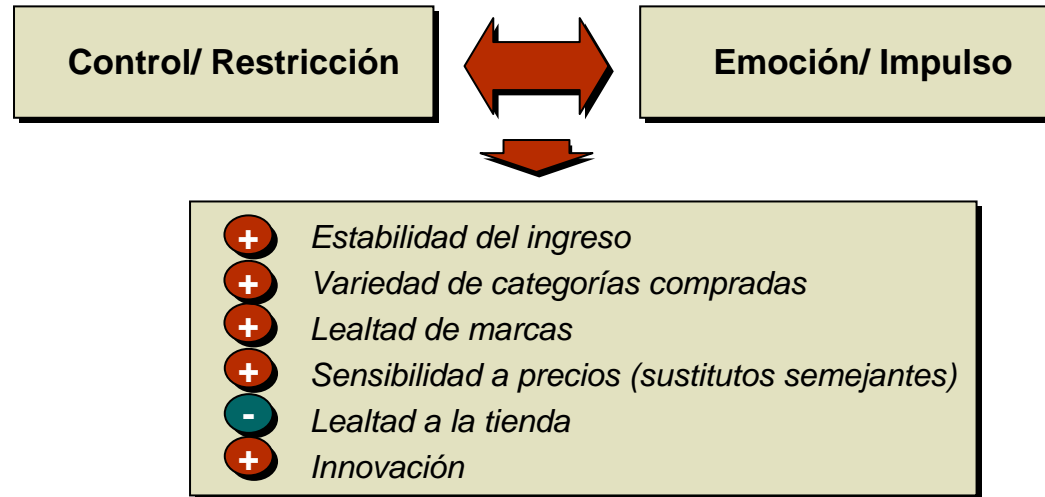
# Hipótesis para la descripción de segmentos: “Nuevos Economizadores”



## Descripción:

*Caída reciente y significativa del monto y estabilidad del ingreso; resultando en compras más frecuentes (casi todos los días)  
Luchando con el duro trabajo de decidir que deben resignar; nuevas opciones de crédito en algunos casos  
Tratando de reducir la cantidad o migrar a marcas más baratas antes que resignar categorías  
El rango de productos comprados es reducido pero es todavía más grande que el los “Economizadores” – tratando de mantener sus hábitos de alimentación  
Ultra racionales: dejaron de comprar en supermercados para evitar los costos de transportes ...  
... Pero compran en varios minoristas buscando obsesivamente el mejor precio aunque sea para 1 o 2 productos  
También “ahorran” a través de la selección de productos – ahora probando marcas valor –muy poca lealtad hacia marcas líderes  
Alto grado de resentimiento por en tiendas de descuentos (que solían despreciar) ...  
... Mientras que el antiguo rechazo a las marcas valor es canalizado como un “contragolpe” a las marcas líderes*

# Hipótesis para la descripción de segmentos: “Cazadores de Valor”



## Descripción:

*Ingreso relativamente más alto y más estable (generalmente clase “C”), que permite comprar diariamente y realizar viajes de “almacenamiento”*

*También enfrenta dificultades y debe controlar lo que gastan ...*

*... Pero finalmente encuentran un elemento de satisfacción en el planeamiento y sistematización de estrategias de resistencia*

*“Comprador inteligente” racional: busca los mejores precios en sus marcas preferidas, en tiendas dentro de una distancia media*

*Ahorran más a través de lugares que en productos – están dispuestos a cambiar de supermercado basados en la mejor oferta global/ especiales*

*Leales (pero no dogmáticos) a las marcas líderes – consideran 1 – 3 marcas como aceptables sustitutos para varias categorías*

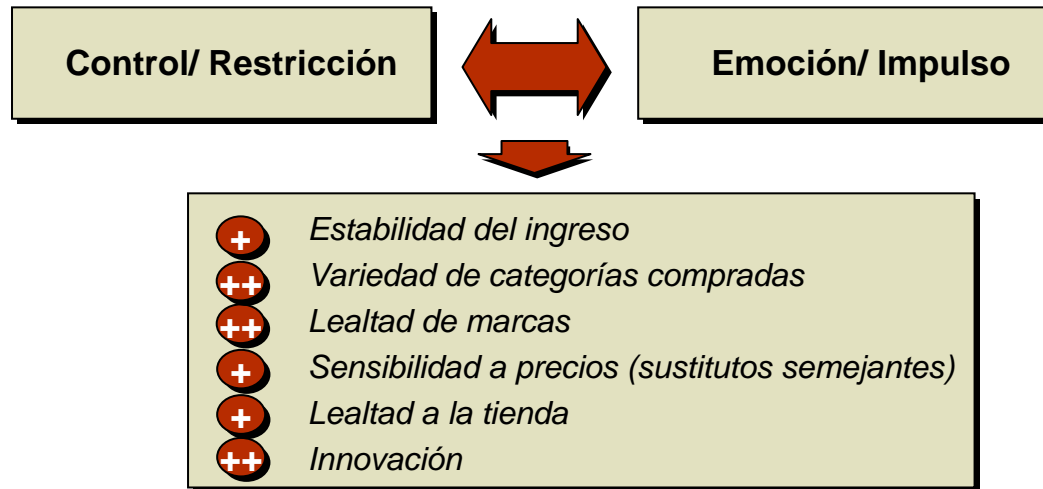
*Mayor rango de productos comprados: compran categorías de comidas preparadas simples y agregan categorías para “mal-criar” al marido/ hijos*

*Lealtad a la tienda alta para las compras diarias y para comprar frutas, verduras y carnes en los formatos de calle del vecindario*

*Sensibles al precio tratando de no caer en impulsos cuando compran*



# Hipótesis para la descripción de segmentos: “Aspiracionales Prácticos”



## Descripción:

*Ingreso relativamente más alto y más estable (generalmente clase “C”), que permite comprar diariamente y realizar viajes de “almacenamiento”*

*También tienen que controlar cuanto gastan, pero computan ciertos “permisos” (en general impulsados por el marido/ niños) dentro del presupuesto de compra*

*Ponen mayor valor en el “factor entretenimiento” en las compras*

*Racionales pero menos frugales: mantienen la atención en el mejor precio de las marcas preferidas en tiendas dentro de una distancia aceptable ...*

*... Pero la lealtad a la tienda es más importante y pueden frecuentar exclusivamente solo unas pocas tiendas (si están de acuerdo con el precio/ surtido)*

*Leales a marcas líderes (especialmente en productos de cuidado personal y categorías que indique prosperidad hacia los demás)*

*Más alto rango de productos comprados: compran categorías de comidas preparadas simples y agregan categorías para “mal-criar” al marido/ hijos*

*Responde a promociones interesantes / pruebas en la tienda aún cuando no sean ítems que necesite*

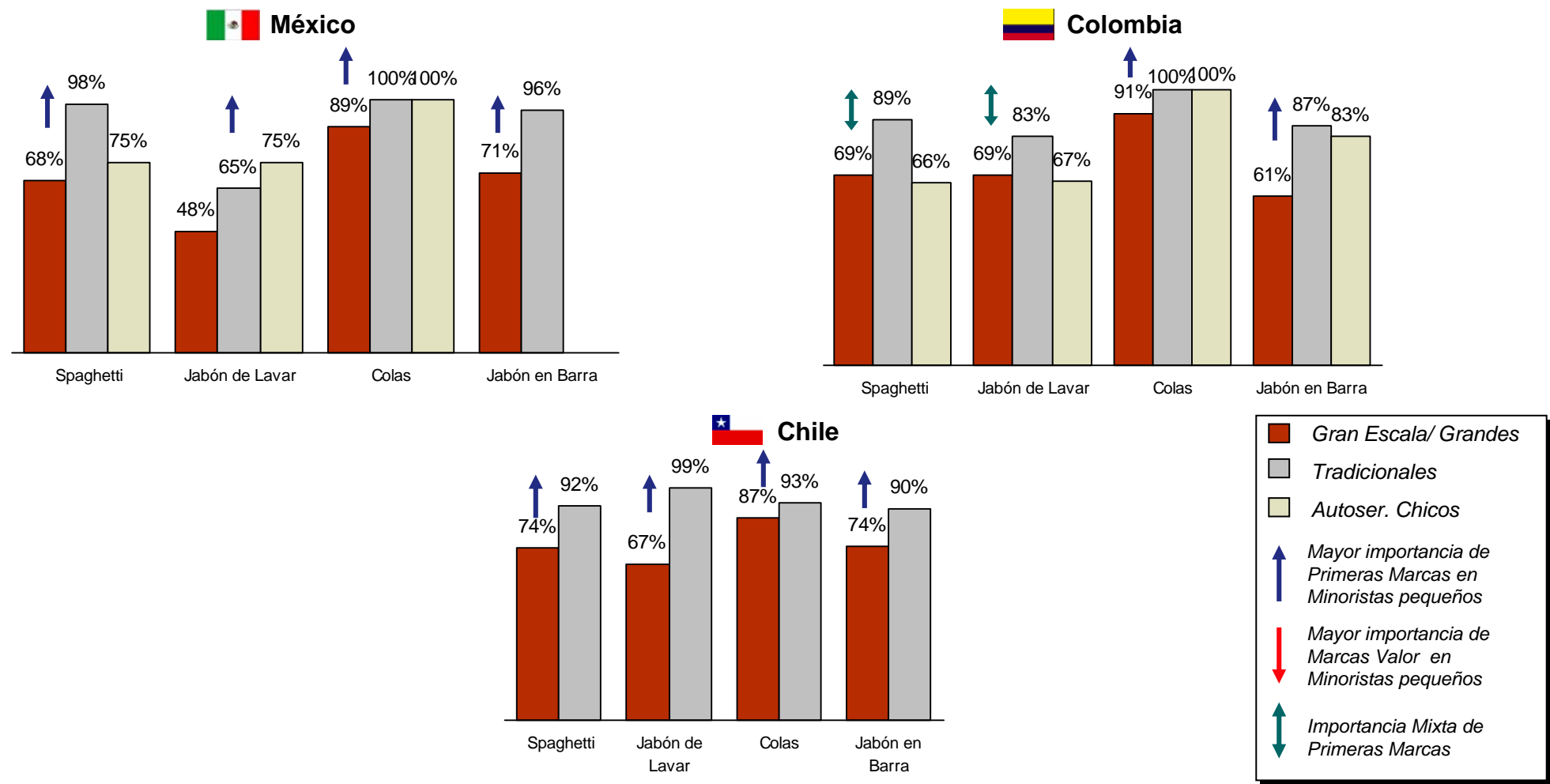
## Apéndice

- ▶ Consumidores Emergentes

- ▶ Panorama de Minoristas e Informalidad

# Surtido – Primeras marcas vs. Marcas valor

% de SKUs que son Primeras Marcas  
Comercio de Gran Escala vs. Minoristas Chicos

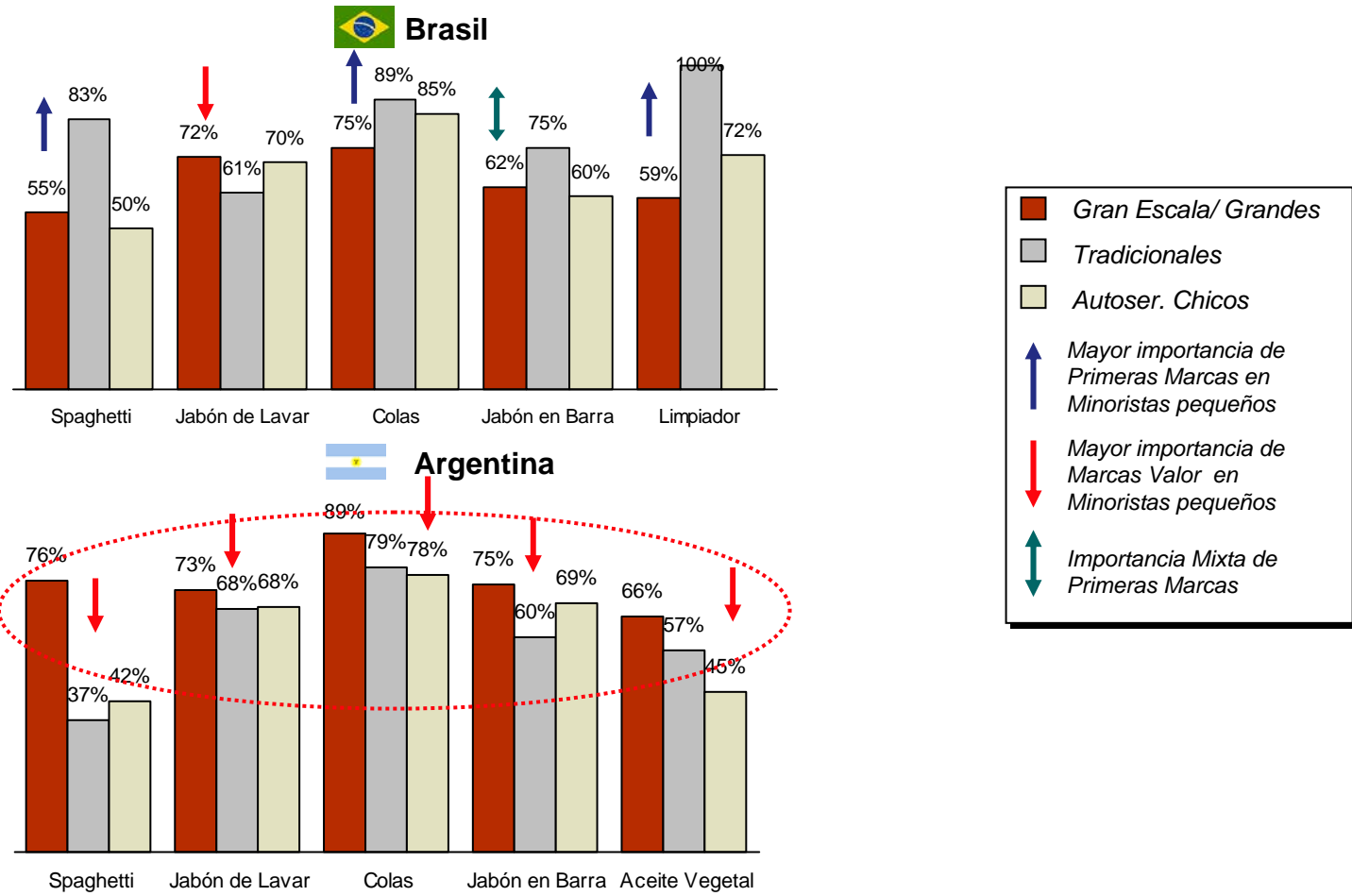


Fuente: Entrevistas, Análisis BAH



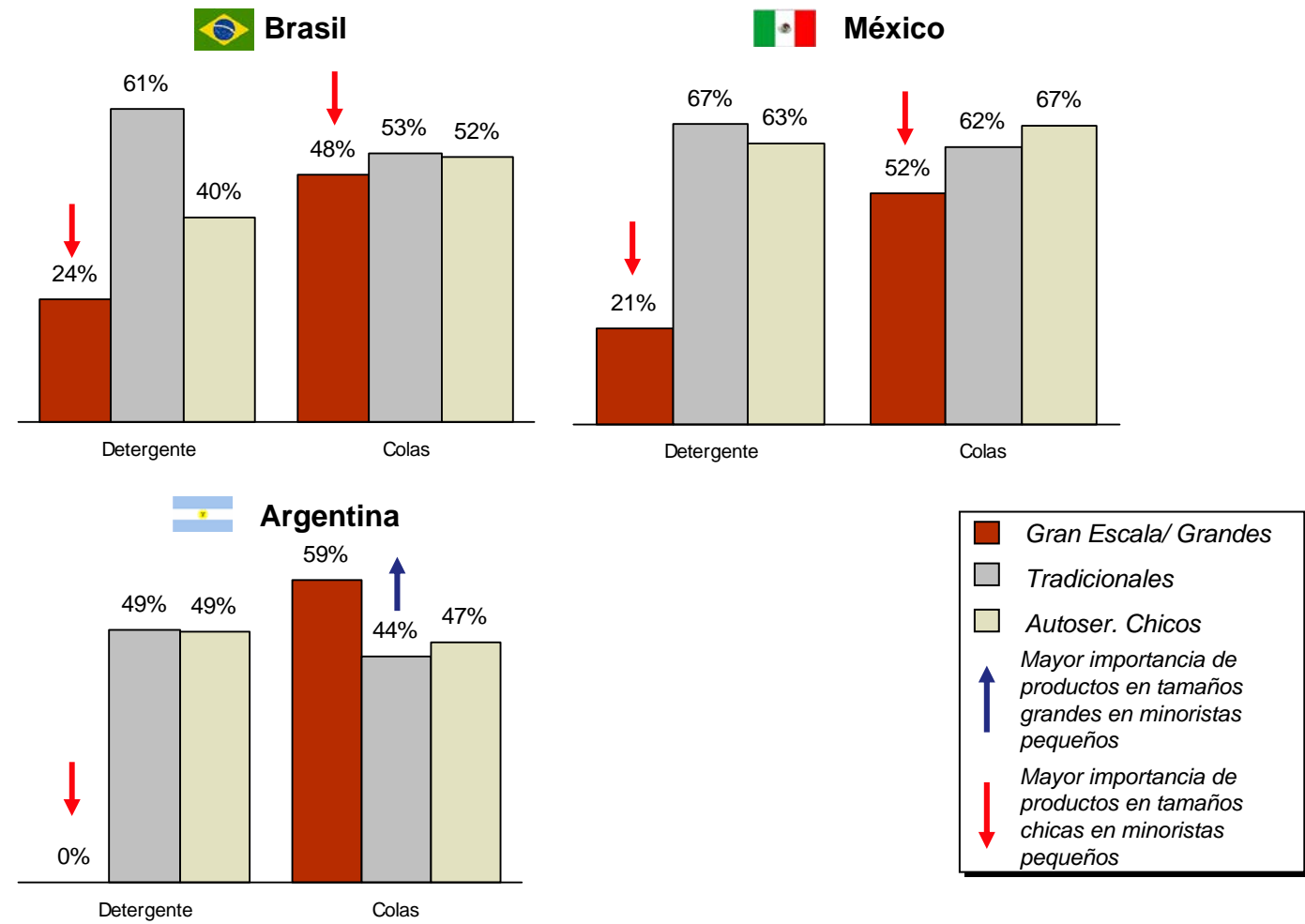
# Surtido – Primeras marcas vs. Marcas valor

% de SKUs que son Primeras Marcas  
Comercio de Gran Escala vs. Minoristas Chicos



# Surtido -- % de Tamaños Chicos

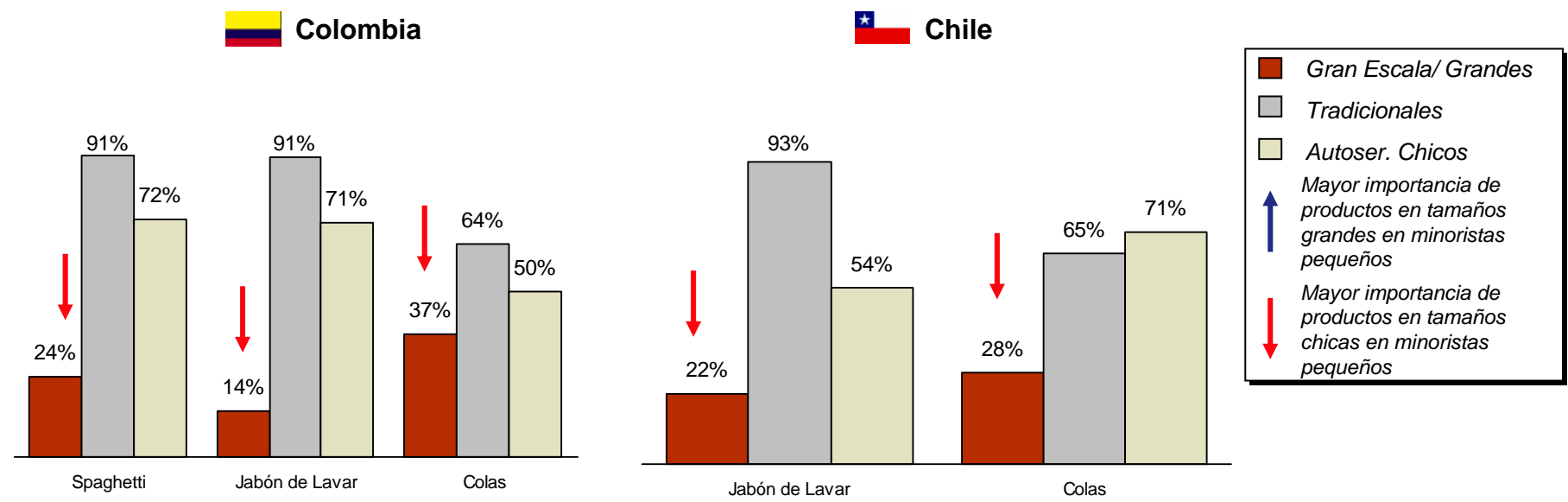
% de SKUs que son "chicos" (1)  
**Comercio de Gran Escala vs. Minoristas Chicos**



(1) Clasificación basada en tamaños standards, ej: Colas de 2 lts. 500g de pasta, 1 kilo de tomate, etc.  
 Fuente: Entrevistas, Análisis BAH

# Surtido -- % de Tamaños Chicos

% de SKUs que son "chicos" (1)  
 Comercio de Gran Escala vs. Minoristas Chicos

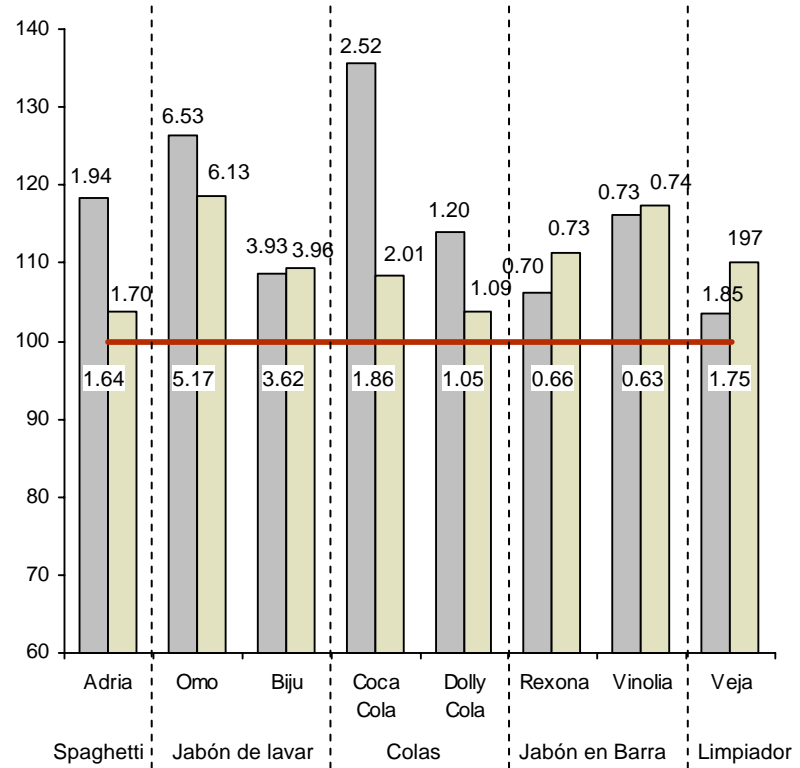


(1) Clasificación basada en tamaños standards, ej: Colas de 2 lts. 500g de pasta, 1 kilo de tomate, etc.  
 Fuente: Entrevistas, Análisis BAH

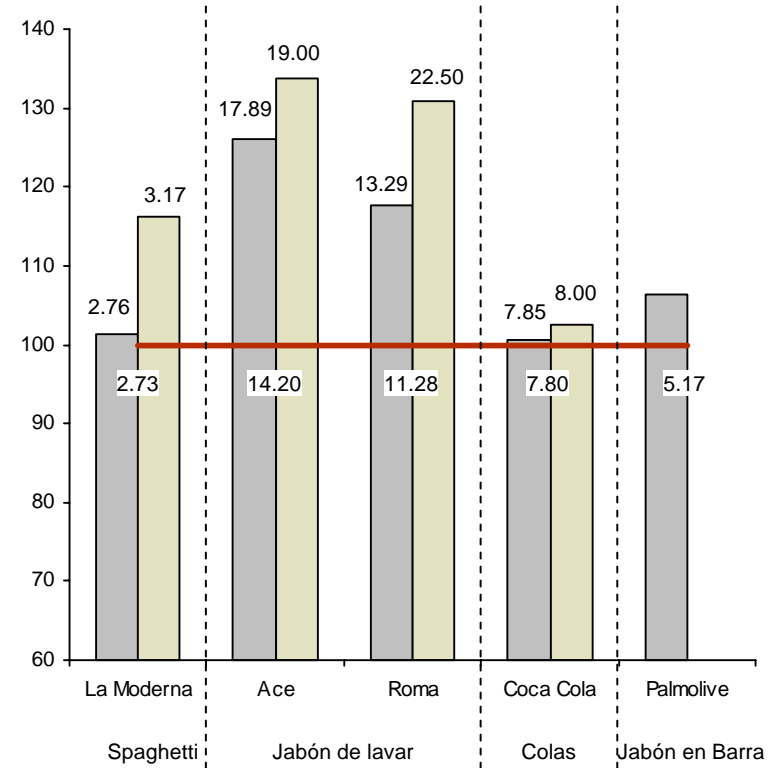
# Precio/ valor: Comparaciones de precios

Comparaciones de Precios de SKUs Seleccionados  
(Eje muestra índice con hipermercados = 100, Precios actuales mostrados en moneda local)

 **Brasil**



 **México**



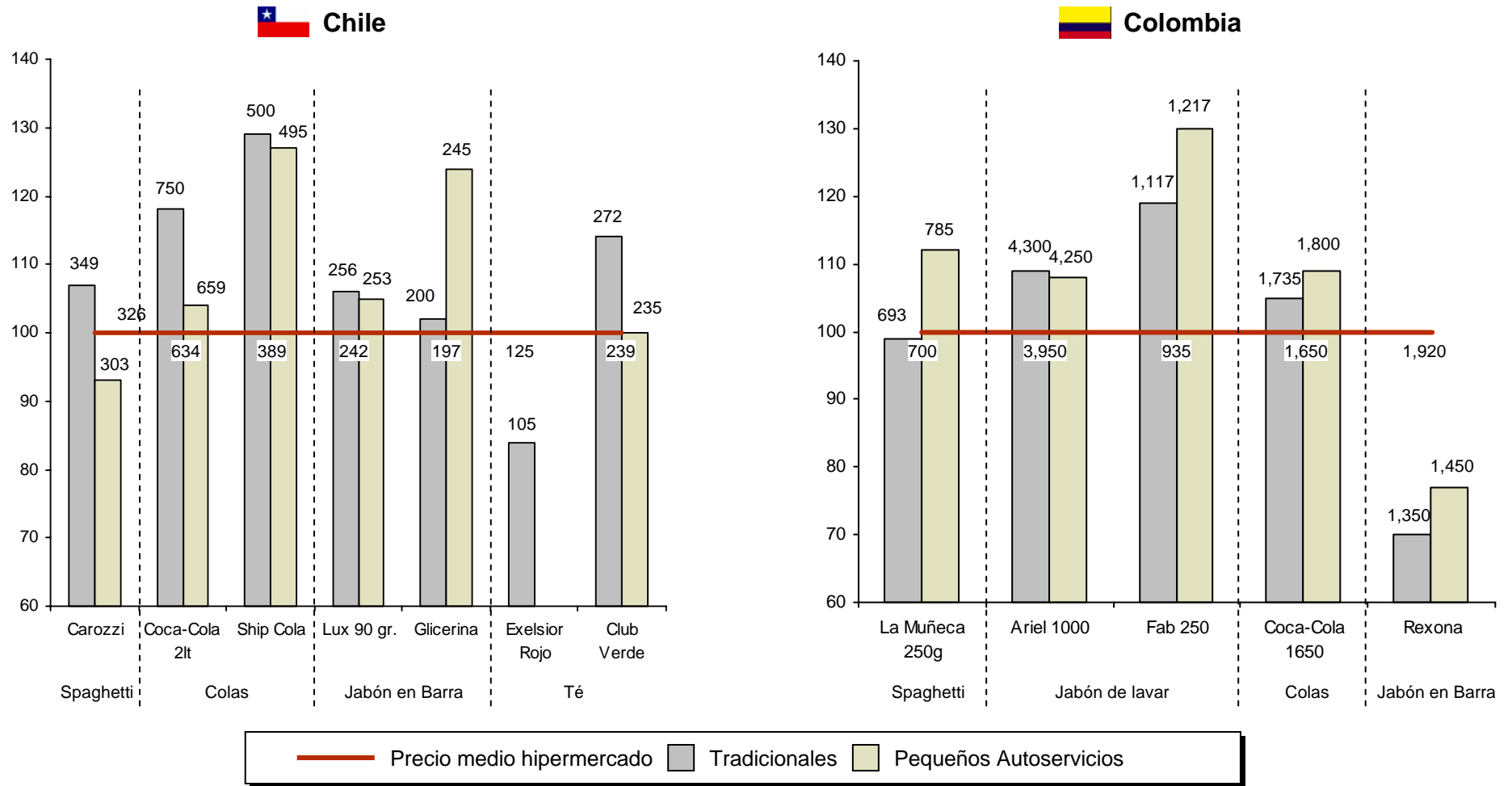
— Precio medio hipermercado    Tradicionales    Pequeños Autoservicios

Nota: Precios tomados en Febrero de 2003  
Fuente: Entrevistas, Análisis BAH



# Precio/ valor: Comparaciones de precios

Comparaciones de Precios de SKUs Seleccionados  
(Eje muestra índice con hipermercados = 100, Precios actuales mostrados en moneda local)

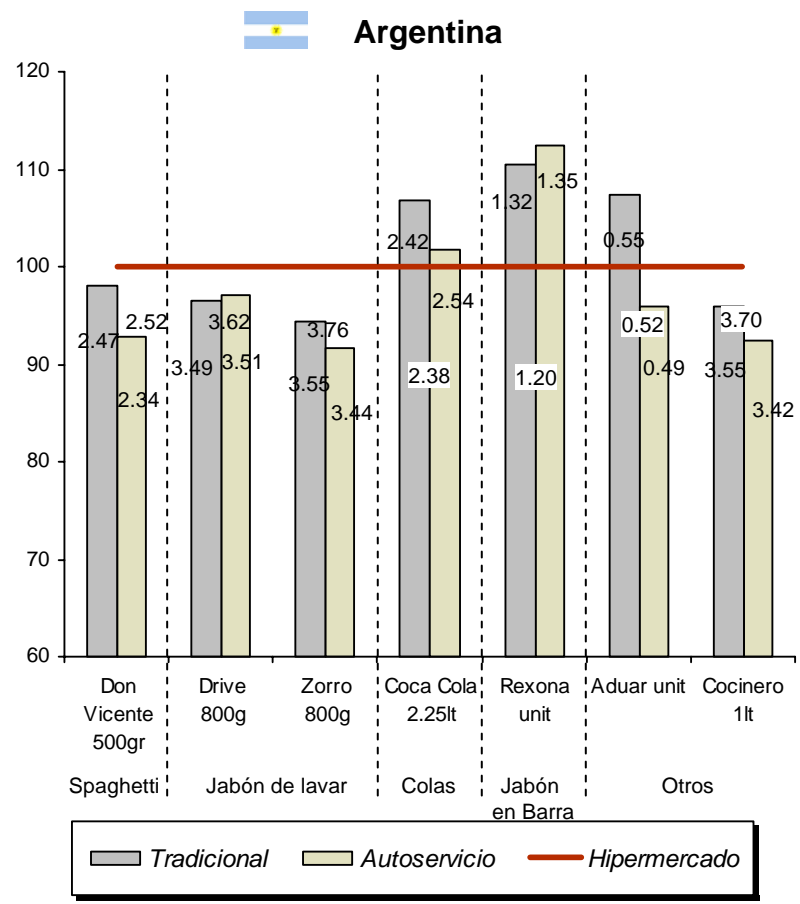


Nota: Precios tomados en Febrero de 2003  
Fuente: Entrevistas, Análisis BAH



# Precio/ valor: Comparaciones de precios

Comparaciones de Precios de SKUs Seleccionados  
(Eje muestra índice con hipermercados = 100, Precios actuales mostrados en moneda local)



Nota: Precios tomados en Febrero de 2003  
Fuente: Entrevistas de campo, Entrevistas en Comercios de Gran Escala, Análisis BAH

# Adicionalmente, el esquema de compra de los minoristas pequeños puede ser muy complejo

## Ejemplo Abastecimiento -- Brasil Formato: Mercadinho

### ATACADISTA

- ▶ Almacena productos de consumo para revender al comercio
- ▶ Los dueños compran cajas entre ras productos secos (tamaño mínimo) regularmente

### CEASA

- ▶ Mercado metropolitano en gran escala dedicado a la venta en granel de productos
- ▶ Los dueños hacen viajes ocasionales para comprar stock para la "mini-ferias" ubicada al frente a la tienda

### DISTRIBUIDOR "MOM & POP"

- ▶ Entrega mercadería a la tienda con cantidad mínima de orden pequeña – 1 caja
- ▶ A pesar del tamaño chico de la tienda, tiene muchos distribuidores – especializados por categoría (eg: Prod. Agrícolas)

### HIPERMERCADO

- ▶ "One-stop shopping", formato de precios bajos
- ▶ El dueño mira en los avisos de los diarios y frecuentemente compran productos de marca a precios de revendedor que son más bajos que los de los distribuidores

### ENTREGA DIRECTA A TIENDA

- ▶ Compañía de alimentos multinacional entrega galletitas directamente al negocio
- ▶ El dueño guarda el producto en la caja ya que el proveedor entregó un rack pequeño (2 pies lineales)

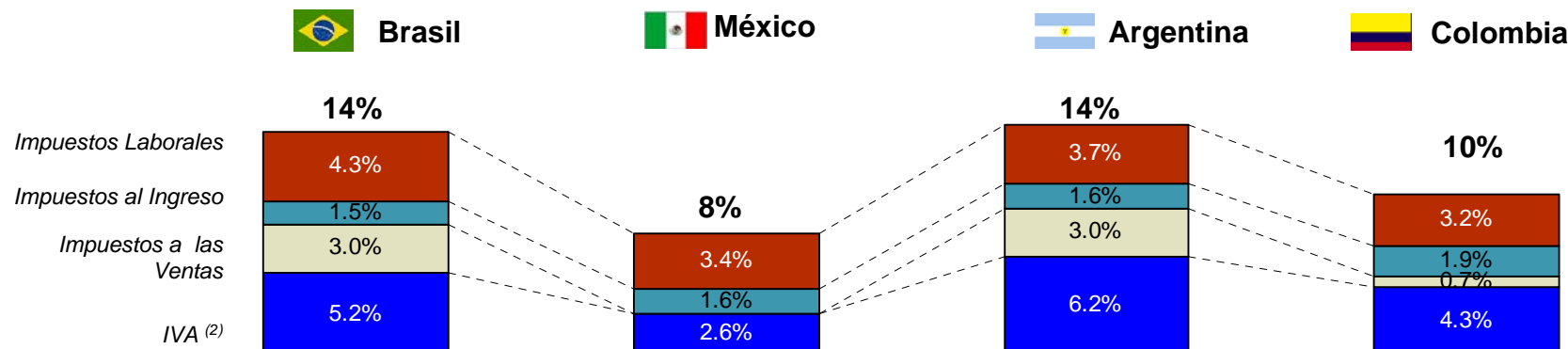
### Modelo de Negocios

- ▶ Mercados pequeños con 1 registradora
- ▶ Base de clientes: locales y peatones (localizados sobre avenidas)
- ▶ Variedad de producto limitada enfocada en marcas valor
- ▶ Productos de marca en jabón el polvo, galletitas, gaseosas, cerveza y productos de limpieza
- ▶ Pequeños stands de frutas y vegetales en la entrada de la tienda
- ▶ El negocio es manejado por la familia y anexado a la vivienda

# Estructura de Impuestos – Régimen Estándar

ESTIMADO

Principales Impuestos como % de Ventas Netas para un Comercio de Gran/ Mediana Escala  
Bajo el Régimen de Impuestos Estandard



## Principales Impuestos y Tasas

IVA <sup>(2)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ICMS (Estado): varía según el estado. SP: 18% general, 7% alimentos básicos, 25% prod. suntuosos</li> <li>▶ PIS (Federal): 1.6%</li> <li>▶ IPI (Federal) – para prod. industriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ IVA (Federal): 0% para prod alimenticios no procesados, 15% para el resto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ IVA (Federal): 21%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ IVA (Federal): 7% para prod. básicos, 16% promedio, 20% prod. suntuosos</li> </ul>
Impuesto a las Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ COFINS (Federal)- 3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ N.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ IIBB, (Estado): Bs. As. 3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Industria y Comercio (Municipal): entre 0.4% y 1.0%</li> </ul>
Impuesto al Ingreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ IRPJ + CSLL: (Federal) 34%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Renta: (Federal) 35%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ganancias (Federal) 35%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Renta (Federal) 38.5% para 2003, 35% tasa histórica</li> </ul>
Impuestos Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 57%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 44%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 36%</li> </ul>

(1) Ventas netas para minoristas medianos y grandes equivalen a precio del consumidor menos IVA menos impuestos de venta

(2) En este análisis los débitos y créditos de IVA son tratados como ganancia y costo para poder comparar los costos con los de el Régimen de impuestos para Pequeñas Empresas. En análisis de desempeño formales son tratados como activos y obligaciones

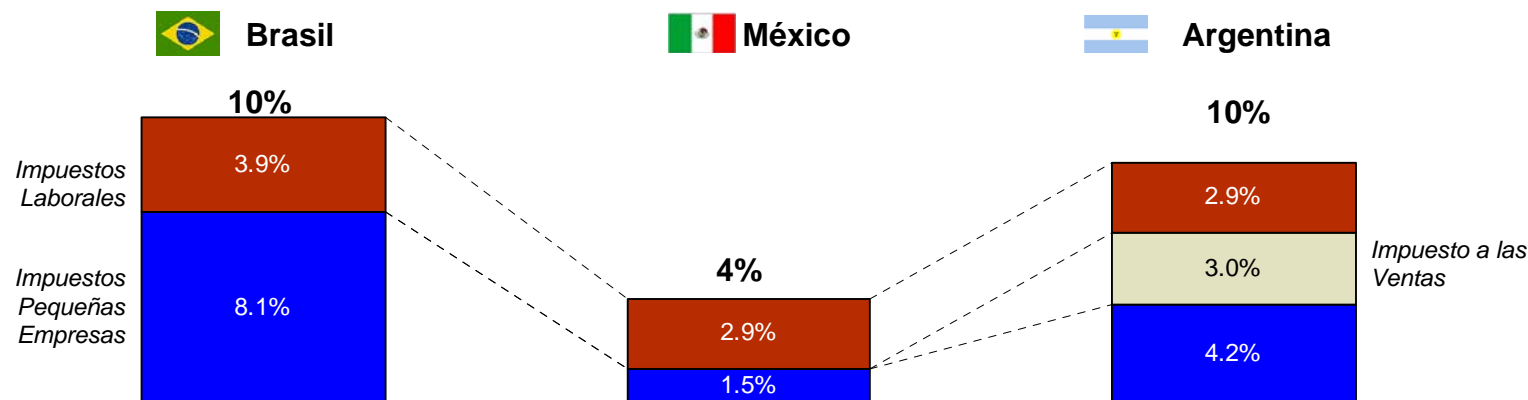
Nota: Asume COGS 70% de ventas netas, Gastos Generales 12% de ventas netas, costos laborales incluyen 12% de ventas netas, beneficio neto luego del impuestos e intereses 3% de las ventas netas. Brasil asume un promedio ICMS + PIS de 19.6%. México asumen minoristas con 1/3% de ventas en alimentos básicos (0% IVA)

Fuente: Doing business in Mexico and Brazil, Deloitte & Touche, Doing Business in Colombia, Baker & McKenzie, Economist Intelligence Unit, AFIP (Argentina), Receita Federal (Brazil), SAT (México) entrevistas con D&T in Argentina, Brasil y México, Análisis BAH

# Estructura de Impuestos – Régimen Pequeñas Empresas

ESTIMATE

Principales Impuestos como % de Ventas Brutas para un Comercio Minorista Chico  
Bajo el Régimen de Impuestos a Pequeñas Empresas



## Descripción Régimen de Impuestos para Pequeñas Empresas

Nombre del Régimen	▶ SIMPLES	▶ Régimen Fiscal de Pequeños Contribuyentes	▶ Monotributo
Impuestos que reemplaza	▶ PIS, COFINS, IRPJ, INSS, IPI y para algunos estados ICMS	▶ Todos los impuestos federales (excepto	▶ IVA, Impuestos al Ingreso, y Cargas Sociales del dueño
Limite de Ventas	▶ U\$S 360 K/año	▶ U\$S 160 K/año	▶ U\$S 50K por año
Tasas	▶ 4.5% - 13% de las ventas	▶ 0.5% - 2% de ventas	▶ 4.3% - 4.7% de las ventas ▶ Más 3% del impuesto ventas del Estado
Impuestos Laborales	▶ Igual que el Régimen Estandard	▶ Igual que el Régimen Estandard	▶ Igual que el Régimen Estandard

(1) Para minoristas pequeños ventas igualan el precio al consumidor

Note: Asume ventas mensuales de 12K Reales en Brasil, 56K Pesos mejicanos y 7,000 Ar\$, y un empleado en cada país,

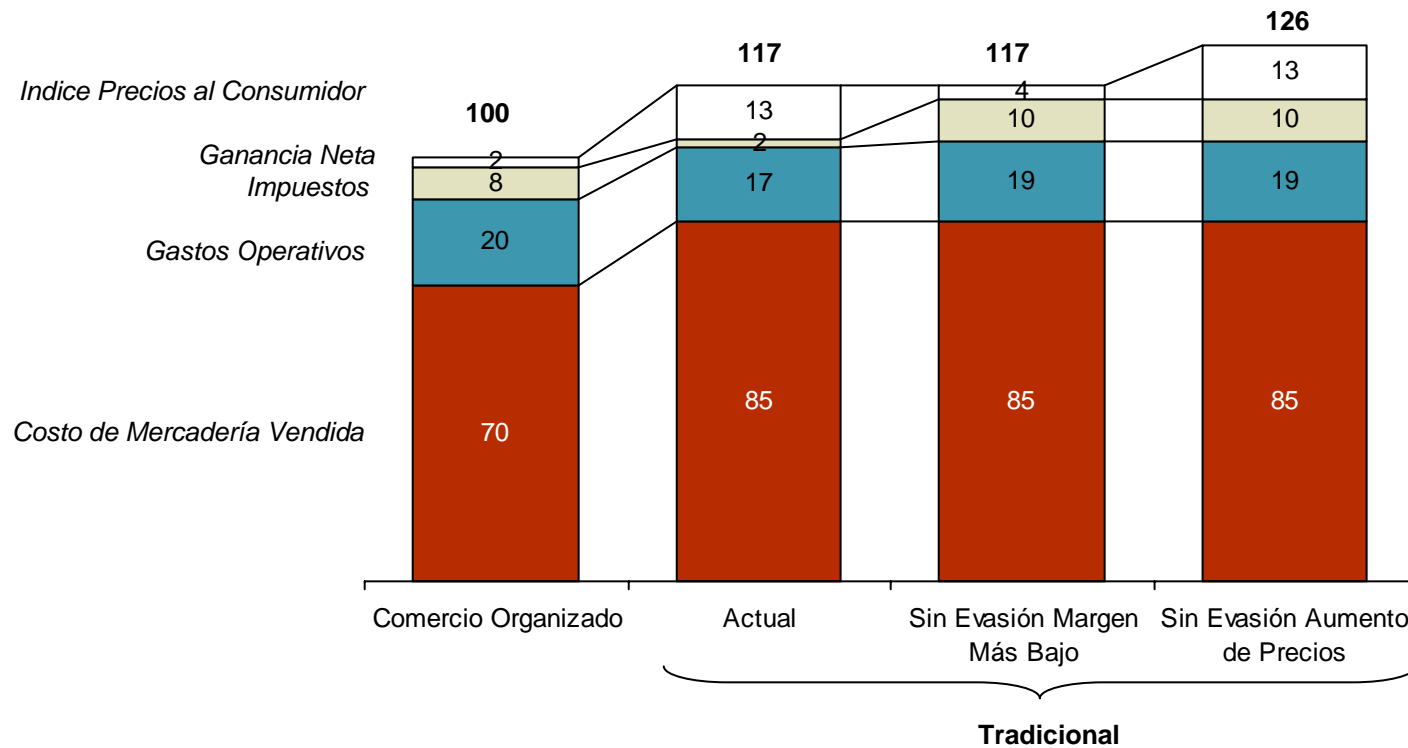
Fuente: Doing business in Mexico, D&T, Doing Business in Brazil, D&T, Doing Business in Colombia, Baker & McEnzie, AFIP (Argentina), Receita Federal (Brasil), SAT (México) entrevistas con D&T in Argentina, Brasil y México, Análisis BAH

# Impacto de la Informalidad – Comercio a Gran Escala vs. Tradicionales, Brasil

ESTIMADO

Impacto de Eliminar Evasión Fiscal – Análisis de Desempeño para Comercio Organizado y Jugadores Tradicionales Bajo Tres Escenarios

(1) Actual, (2) Cumplimiento de Impuestos sin Aumento de Precios , (3) Cumplimiento de Impuestos con Aumento de Precios

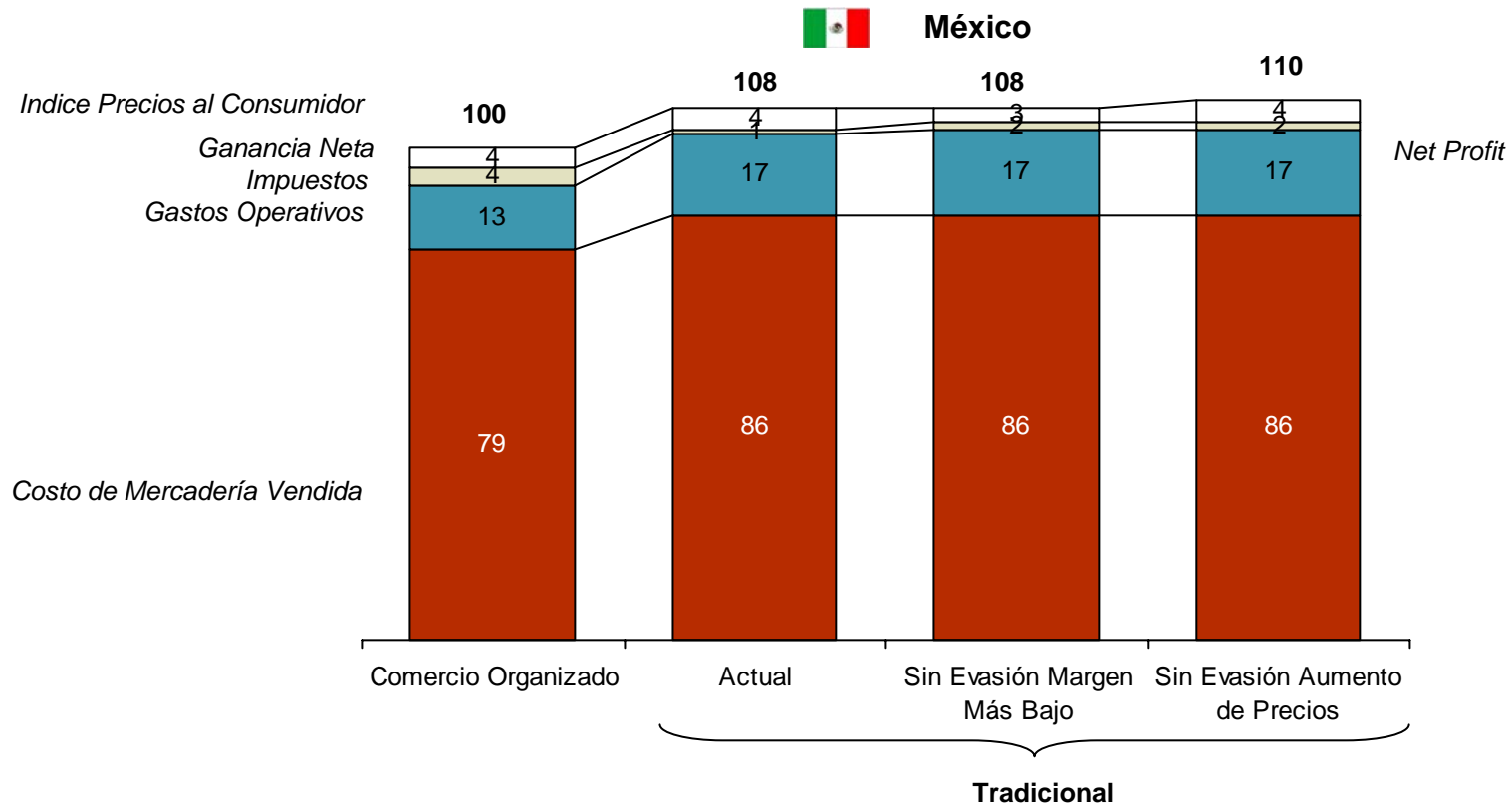


# Impacto de la Informalidad – Comercio a Gran Escala vs. Tradicionales, México

ESTIMATE

Impacto de Eliminar Evasión Fiscal – Análisis de Desempeño para Comercio Organizado y Jugadores Tradicionales Bajo Tres Escenarios

(1) Actual, (2) Cumplimiento de Impuestos sin Aumento de Precios, (3) Cumplimiento de Impuestos con Aumento de Precios



# Impacto de la Informalidad – Comercio a Gran Escala vs. Tradicionales, Argentina

ESTIMATE

Impacto de Eliminar Evasión Fiscal – Análisis de Desempeño para Comercio Organizado y Jugadores Tradicionales Bajo Tres Escenarios

(1) Actual, (2) Cumplimiento de Impuestos sin Aumento de Precios, (3) Cumplimiento de Impuestos con Aumento de Precios

 Argentina

