



CÓMO AUMENTAR LAS VENTAS A TRAVÉS DEL CANAL TRADICIONAL EN AMÉRICA LATINA

WHITE PAPER
ENERO 2017

Corentin Larue y Armando Moguel



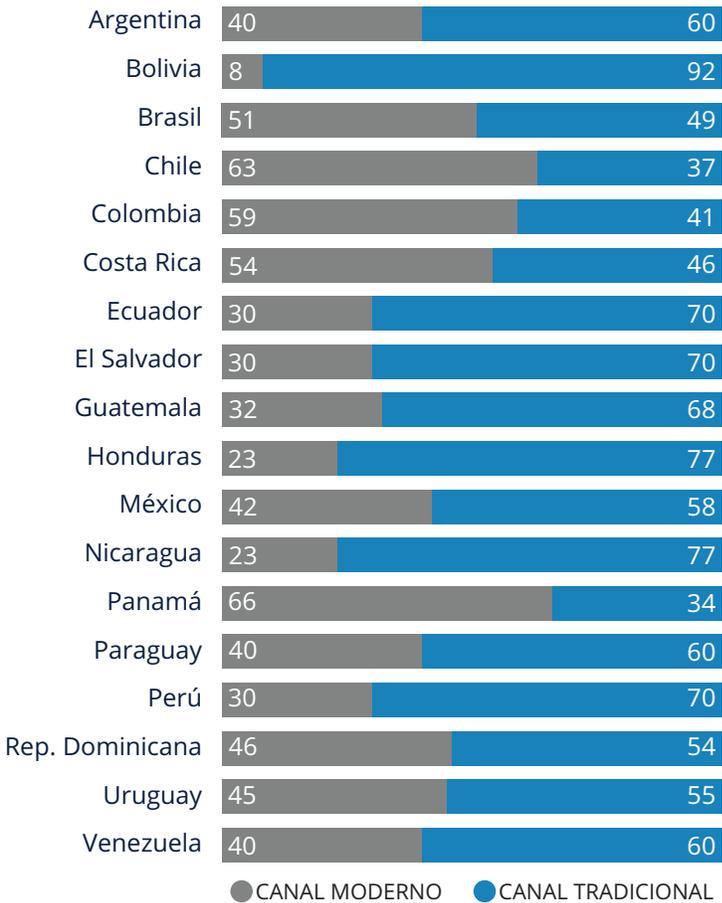
CONSUMO MASIVO

La notable resistencia del canal tradicional en América Latina, una oportunidad desafiante para las compañías de bienes de consumo.

A pesar de la venta moderna de comestibles, el canal tradicional todavía representa el 40% de las ventas al menudeo en América Latina. Hace apenas 20 años, la venta moderna de comestibles al menudeo parecía lista para acceder a cada mercado de consumo en el mundo. Habiendo llenado sus países de origen con súper e híper mercados, los minoristas europeos y norteamericanos ambiciosos se empezaron a expandir a mercados emergentes. Entonces, se presumió que dicha entrada de los minoristas podría implicar un golpe fatal al llamado canal tradicional o fragmentado. Las tiendas tradicionales de barrio - estas pequeñas tiendas independientes y comerciantes informales - no eran percibidas lo suficientemente eficaces y robustas para resistir la competencia de gigantes como 7-Eleven, Carrefour y Wal-Mart.

Pero estas conjeturas no fueron acertadas en América Latina. Si bien los formatos del menudeo moderno se han adentrado inevitablemente en la región, los más de 10 millones de pequeños minoristas latinoamericanos han sido notablemente resistentes y continúan representando una parte significativa de las ventas al menudeo. Actualmente, el comercio tradicional representa el 40% de las ventas al menudeo en todos los países de la región¹ (véase figura 1) y mantiene posiciones dominantes en algunas categorías del mercado. En Colombia, por ejemplo, las 500 000 tiendas de barrio (una por cuadra) representan el 60% de comida, el 80% de bebidas carbonatadas y el 95% de las cervezas consumidas en el país. De acuerdo con McKinsey, esta posición preferencial en el mercado minorista latinoamericano no va a debilitarse en el futuro próximo, especialmente en las áreas semiurbanas y rurales². Al contrario, la creación de híper y supermercados disminuyó un 9.1% entre 2011 y el 2014³.

Figura 1: Mapa del mercado minorista de América Latina



● CANAL MODERNO ● CANAL TRADICIONAL



La pequeña escala de **las tiendas de barrio** les permite tener una **cobertura geográfica excepcional**, alcanzando a los consumidores en áreas pobres, aisladas y escasamente pobladas.



©FUNDES

“El éxito de una tienda depende de una serie de factores tales como el ecosistema cercano, ubicación, frente, disposición y ejecución en la tienda, habilidades de los comerciantes, etc.”

Contrario a las tiendas modernas de comestibles, la propuesta de valor de las tiendas de barrio está perfectamente adaptada a los hábitos, preferencias y niveles de ingreso de los clientes latinoamericanos.

Al ofrecer decenas de miles de productos, en un edificio inmenso, en el límite de alguna ciudad, los hipermercados operan a un nivel de productividad que otros formatos no pueden empatar. Sin embargo, los países en los cuales los hipermercados han tenido éxito, comparten varias características específicas: buenas redes de caminos y altos o crecientes índices de propiedad de autos; una clase media grande y una proporción considerable de hogares rurales y suburbanos con gran capacidad de almacenamiento⁴. En América Latina, los minoristas enfrentan un contexto completamente diferente. Los consumidores son menos prósperos y están más dispersos; muchos no tienen auto; no pueden costear un viaje a un destino de compra relativamente lejos y no tienen espacio en sus casas para almacenar sus compras. Varios factores explican entonces la resistencia de las tiendas de barrio en América Latina. Primero, su ubicación en el mismo barrio en el cual viven sus consumidores objetivo es una gran ventaja considerando que, de acuerdo un estudio realizado por Nielsen, 51% de los compradores de los mercados en desarrollo ven la ubicación de la tienda como el principal impulsor para comprar. Segundo, la escala pequeña de las tiendas les permite tener una cobertura geográfica excepcional, llegando a consumidores en áreas pobres, aisladas y escasamente pobladas, en donde los minoristas modernos no son viables económicamente. Tercero, los tenderos suelen tener lazos sociales o familiares con los clientes ya que usualmente viven en el mismo barrio. Estas relaciones comunitarias no sólo les permite dar crédito sin garantía y muy bajo riesgo de incumplimiento, atando así a los consumidores a sus tiendas, sino que también los lleva a representar un papel central dentro de la comunidad. Los tenderos son vistos como líderes confiables y puntos de referencia actuando para el bienestar de sus compañeros. Cuarto, la mayoría de los minoristas tradicionales no están registrados; dependen del trabajo no remunerado de familiares y amigos y evitan pagar impuestos corporativos. Los grandes minoristas modernos se refieren a esta informalidad como principal desafío al competir con los minoristas locales⁵. Finalmente, los productos individuales y de empaques pequeños de las tiendas de barrio coinciden con las preferencias y necesidades de los clientes con presupuestos y espacios de almacenamiento limitados.

De este modo, el canal tradicional representa una enorme oportunidad en términos de ventas, ganancias y participación de mercado.

Se ha convertido en un campo de batalla crucial para las empresas globales de bienes de gran consumo tales como refrescos, cerveza, cigarros y golosinas. La venta directa a las tiendas de barrio en América Latina ofrece la oportunidad tanto de aumentar considerablemente las ventas, como de disfrutar márgenes muy saludables. Los pequeños tenderos con poder negociador limitado, suelen ofrecer tratos favorables de distribución a cambio de apoyos varios. En este entorno, las compañías latinoamericanas de bienes de gran consumo, tienen la escala suficiente y el servicio estandarizado para sobrepasar a pequeños competidores y obtener una mayor rentabilidad⁶. Según Nielsen, las compañías que adoptan estrategias más sutiles, abarcando al comercio tradicional en los mercados emergentes, pueden incrementar sus ingresos entre 5 y 15% y sus ganancias entre 10 a 20%.

Aún así, el comercio tradicional sigue siendo vulnerable, diverso y disperso.

Mientras que representa una maravillosa oportunidad para las empresas de bebidas y productos de consumo, continúa siendo un canal de distribución desafiante y difícil de atender. Las tiendas de barrio son extremadamente vulnerables; la mayoría son pobres, informales y sin educación. Establecidas en ubicaciones muy dispersas, no operan de manera óptima y ofrecen a sus clientes una gama limitada de productos y servicios. Para llegar a ellas, las empresas de bienes de consumo tienen que manejar una red amplia de distribuidores y mayoristas. Estas tienditas también son muy diversas. Los mismos consumidores pueden frecuentar varias durante la semana en distintas ocasiones a pesar de que estas tiendas están cerca las unas de las otras y

probablemente tienen los mismos artículos⁷. El éxito de la tienda depende de un número de factores tales como el ecosistema cercano, la ubicación, la fachada, el orden interno de la tienda y la ejecución, las habilidades del tendero, etc. Una empresa de bienes de consumo puede entonces, tener una rebanada del mercado sustancial en una tienda mientras que en otra similar que está bajando la calle, puede tener bajo rendimiento⁸.

3 imperativos clave de negocios para tener éxito en el comercio tradicional

Se reconoce que involucrarse con el comercio tradicional en América Latina no es un “nice to have”, sino un imperativo de negocios, es momento de presentar soluciones concretas para superar los retos y abarcar la diversidad de estas redes. Grandes firmas consultoras como McKinsey, Bain, BCG y Nielsen han publicado artículos ofreciendo soluciones, recomendaciones y mejores prácticas de empresas exitosas de bienes de consumo operando en mercados emergentes y especialmente en América Latina. En este *white paper*, FUNDES resume estas percepciones y presenta 3 recomendaciones clave para ayudar a las empresas de bienes de consumo a superar la competencia y aumentar sus ventas en el desafiante mercado minorista de América Latina.

1. Desarrollar estrategias sofisticadas de segmentación y una micro comprensión

En una encuesta realizada a 35 compañías de bienes de consumo latinoamericanas, McKinsey y Nielsen demostraron que los llamados “ganadores” superan a sus colegas haciendo, primero, un trabajo riguroso de segmentación de sus clientes del canal tradicional. Cuando operan en países que tienen cientos de miles de tiendas de barrios, es esencial para los fabricantes seleccionar sus oportunidades segmentando y priorizando cuidadosamente sus puntos de venta^{9,10}. Esto les permite diferenciar sus ofertas, servicios y niveles de apoyo para cada segmento de tienda identificado. Las empresas latinoamericanas de bienes de consumo ganadoras han desarrollado estrategias sofisticadas de segmentación usando un criterio avanzado enfocado en el potencial de crecimiento de las tiendas y sus necesidades de cartera. Para hacer esto, se necesita un entendimiento del micro mercado y del ecosistema en el cual operan estas tiendas. Una simple segmentación basada en información de ventas no es suficiente; parámetros avanzados tales como el tamaño de la tienda, su proximidad a centros de trabajo o escuelas, volumen de tráfico, riqueza del barrio o espacio para estantes, son cruciales¹¹. Por consiguiente, las estrategias ganadoras de segmentación incluyen tres componentes principales: ubicación (región, PIB, densidad de población, densidad de tiendas, nivel socio económico del área, etc.) desempeño (ventas propias en la tienda, participación de mercado de la tienda, características físicas de la tienda, ocasiones

de consumo y potencial de la rentabilidad, etc.)¹² y perfil del tendero (calidad de la relación, motivación, tiempo, etc.)

2. Capacitar a los tenderos y monitorear la ejecución dentro de la tienda

Muchos de los principios de la ejecución dentro de las tiendas son universales. No importa dónde vivan ni quiénes son, los consumidores compran cuando se les ofrece el producto correcto al precio justo, en el ambiente adecuado¹³. Sin embargo, obtener esta atractiva mezcla de producto, precio y ambiente es un gran reto en el comercio tradicional. Las empresas que pueden superar los retos particulares de la ejecución dentro de las tiendas de barrio, tienen mucho que ganar, según BCG. Del mismo modo, McKinsey argumenta que los ganadores latinoamericanos prestan mucha atención a los fundamentos de la ejecución, particularmente monitoreando los artículos agotados, la exhibición y los planogramas. Un influenciador clave en las decisiones de compra es el tendero. En un estudio llevado a cabo por Nielsen, 68% de los mercados en desarrollo declararon que los tenderos tradicionales son clave porque son quienes deciden acerca del producto principal y el portafolio de marcas en la tienda. Implementar programas para ayudar a los tenderos a llevar su negocio al siguiente nivel debe ser, por tanto, considerado como una estrategia clave¹⁴ para las empresas de bienes de consumo operando en América Latina. Además de garantizar cierta lealtad y exclusividad, proporcionarles capacitación en planeación de espacios, comercialización, punto de venta, manejo de inventario y servicios tales como comunidad de empresarios y micro financiamiento, conducen a una mejor ejecución en la tienda y mayores ventas¹⁵.

3. Invertir en “Power Partnerships” con los distribuidores

Las empresas de bienes de consumo operando en países de América Latina deben tratar con miles de distribuidores y mayoristas, quienes frecuentemente luchan para alcanzar sus metas de marca o estrategias para influenciar la conducta de los pequeños minoristas. Aún así, las estrategias más sofisticadas de segmentación y capacitación para las tiendas de barrio, pueden verse arruinadas por modelos defectuosos de transporte y servicio a minoristas¹⁶. Los productores deberían entonces considerar la mejora de su relación con los distribuidores como otra prioridad principal. El estudio llevado a cabo por McKinsey y Nielsen demostró que generar relaciones fuertes y colaborativas con los distribuidores – a través de las llamadas “Power Partnerships” – puede proveer una ventaja verdaderamente competitiva al mercado minorista latinoamericano en el cual más del 60% de los encuestados dijeron que las relaciones minorista-fabricante tienden a ser más transaccionales que colaborativas¹⁷. Para crear dichos “Power Partnerships”, las empresas de bienes de consumo primero deben segmentar



©FUNDES

Programa 4e, Camino al Progreso (SAB Miller - FUNDES - FOMIN)

y priorizar a sus distribuidores. En este sentido, escoger al distribuidor más grande y barato no es necesariamente una receta para el éxito. Los “ganadores” latinoamericanos, por ejemplo, buscan principalmente exclusividad y apertura a la colaboración, mientras que las compañías no ganadoras se limitan al foco geográfico y los costos. Segundo, las empresas de bienes de consumo necesitan brindar a los distribuidores mucha educación y supervisión para ayudarlos a mejorar sus negocios, así como sus rutas de venta y manejo de ventas¹⁸.

Acceso, implementación y resultados con FUNDES

Aún así, las estrategias y relaciones comerciales antes mencionadas, necesarias para tener éxito en el comercio fragmentado, no son nada fácil de implementar y requieren un conjunto de habilidades, conocimiento y acceso que las empresas de bienes de consumo normalmente no tienen. Entre otras cosas, demanda una comprensión profunda de las realidades del mercado en ambos niveles, micro y regional, una sólida apreciación de las necesidades de las tiendas tradicionales de barrio,

la habilidad de capacitar y colaborar con negocios no educados e informales y una buena cobertura geográfica para tener acceso a estas entidades dispersas. Para evitar una transformación organizacional costosa y engorrosa y garantizar el éxito, las empresas de bienes de consumo deben asociarse con organizaciones que posean ya esta experiencia bastante particular y local. Como consultoría, especialista en el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas y su integración exitosa a las cadenas de valor de grandes compañías, FUNDES es una de ellas.

Durante los últimos 30 años hemos adquirido una comprensión profunda del mercado minorista tradicional latinoamericano, trabajando con más de 50,000 tiendas y mayoristas a lo largo del continente, ya sea a través de políticas públicas o programas de fortalecimiento de las cadenas de valor de las grandes empresas. Este historial único nos ha permitido desarrollar soluciones eficaces e innovadoras para ayudar a nuestros clientes a aumentar sus ventas y ganar mercado a través del canal tradicional. Alineado con las recomendaciones clave previamente mencionadas, ofrecemos 3 soluciones complementarias para nuestros clientes de Bienes de Consumo Envasados (CPG): **redes de tiendas de barrio (1) programas de fortalecimiento de cadenas de valor (2) y ecosistemas empresariales sostenibles (3).**

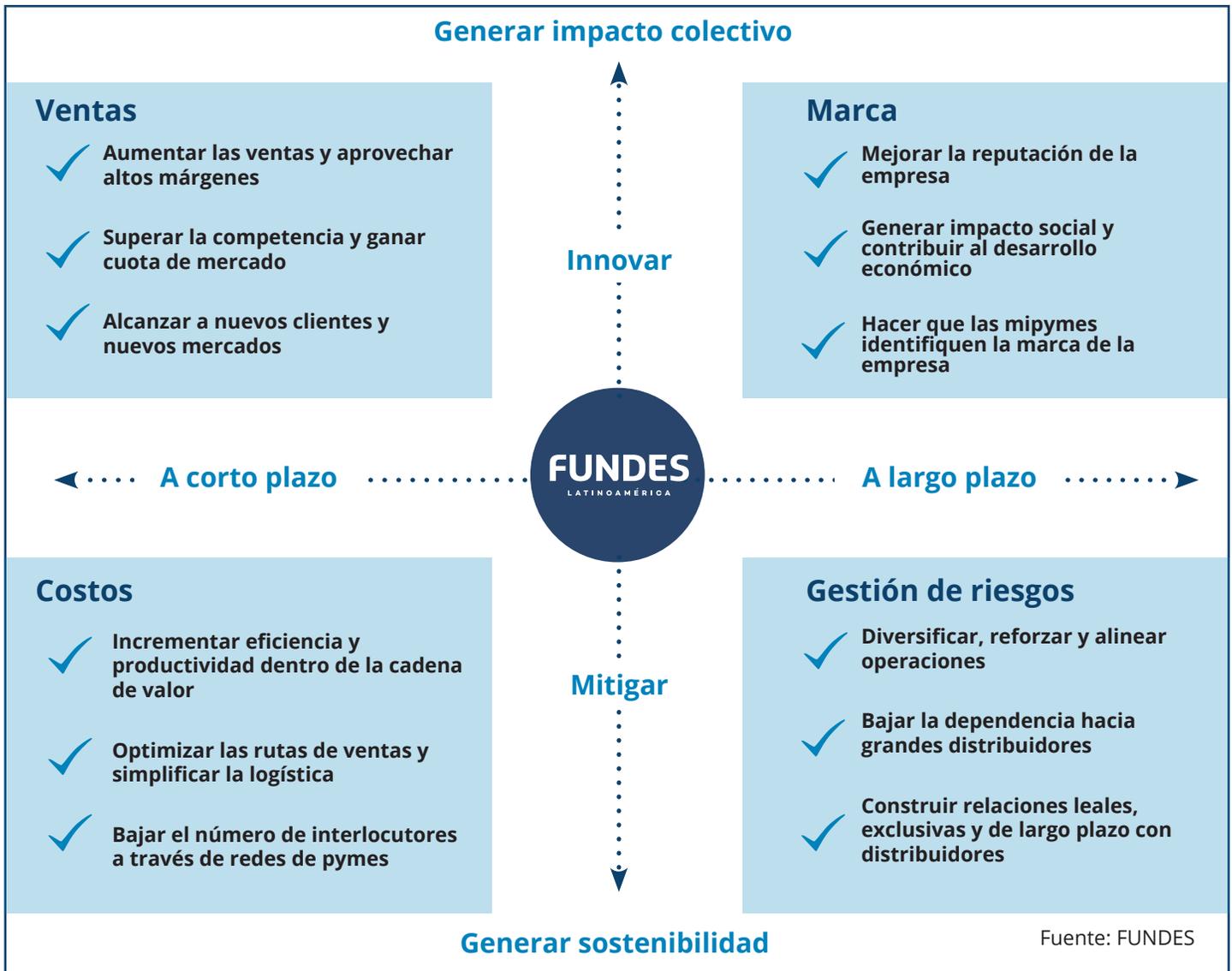


“Aplicando nuestras soluciones y comprometiéndonos con el comercio tradicional de América Latina, las empresas pueden aumentar las ventas y la cuota de mercado, reducir costos, administrar mejor el riesgo y aumentar el valor de su marca.”

Oferta de FUNDES

- 1. Nuestras redes de tiendas son una solución completa que brinda a las empresas de bienes de consumo información valiosa para la segmentación y la micro comprensión, mientras que permite a las tiendas independientes y fragmentadas, llevar sus negocios al siguiente nivel.** Concretamente, estas redes permiten agrupar a las tiendas bajo un mismo nombre y beneficiarse de un paquete de servicios que incluye capacitaciones, asistencia en administración de negocios y ejecución dentro de la tienda – ambos en persona y virtualmente a través de tecnología simple -, estandarización, *branding* común, así como una plataforma para la cooperación y el aprendizaje mutuo. Paralelamente, reunimos información clave no solo de los perfiles de los miembros y desempeño de negocios, sino también de los mercados y los ecosistemas en los cuales operan. A través de estas redes, ayudamos a la estructura de nuestros clientes de bienes de consumo fortaleciendo y optimizando sus operaciones, respondiendo a ambos de sus imperativos: segmentación y mejor monitoreo. Adicionalmente, esta solución reduce el número de contrapartes con quien hablar, fortalece la lealtad y ofrece espacios para la innovación.
- 2. Nuestros programas de fortalecimiento de las cadenas de valor responden a las necesidades de nuestros clientes de un mejor monitoreo dentro de la tienda y *power partnerships* con los distribuidores.** Estos programas buscan generar productividad, rentabilidad y sostenibilidad a lo largo de la cadena de valor de nuestros clientes. ¿Cómo? Capacitando, apoyando y alineando a todos los participantes involucrados en su cadena de distribución, ya sean tiendas o distribuidores y mayoristas. Estos programas incluyen desarrollo empresarial, capacitación en sitio y virtual y asistencia técnica basada en medidas avanzadas de manejo de crecimiento de ingresos. Este exhaustivo enfoque de los retos de nuestros clientes, nos permite apoyarlos para crear las llamadas “*Power partnerships*” con los distribuidores, construyendo estas relaciones a partir de lealtad, transparencia y fuerte colaboración.
- 3. Finalmente, respondiendo al deseo de algunos de nuestros clientes de lograr un impacto social con sostenibilidad; fortalecemos ecosistemas empresariales sostenibles aprovechando los fondos y la experiencia del sector público.** Creamos alianzas entre nuestros clientes, gobiernos y organizaciones de desarrollo para fortalecer las cadenas inclusivas de distribución, creando valor para la sociedad y para todos los actores involucrados. Este componente de impacto colectivo puede ser integrado en las dos soluciones previamente detalladas para empoderar a las micro-empresas y expandir las oportunidades económicas de las personas con bajos ingresos en América Latina.

Como se mencionó anteriormente, el menudeo en América Latina está mucho más fragmentado y es más desafiante que en los mercados desarrollados. Mientras que las reglas son las mismas, el campo de juego es completamente diferente. Afortunadamente, el juego sigue y las empresas necesitan acercarse a América Latina confiando en que les será posible captar mercado. Al aplicar nuestras soluciones e involucrarse con el canal tradicional en América Latina, las compañías pueden aumentar sus ventas y su cuota de mercado, recortar costos, manejar mejor el riesgo y levantar el valor de su marca.



Con oficinas en 12 países, una red de 500 consultores en el campo y un promedio de 100 proyectos al año, FUNDES es el socio latinoamericano preferido por las compañías de bienes de consumo. Entre otros proyectos, hemos fortalecido con éxito la cadena de distribución de SAB Miller en América Latina, apoyando a 25'000 tiendas de barrio a lo largo de 6 países en la región. A través de capacitación, asistencia personal y acceso a tecnologías sencillas y de bajo costo, permitimos a los tenderos participantes aumentar sus ventas en un 10% y sus ganancias en un 2% en promedio.

Paralelamente, agregamos al proyecto un componente de ecosistema sostenible que involucre la participación financiera del FOMIN¹. Juntos hemos capacitado a 4,000 tenderos para liderar sus comunidades, ayudándoles a implementar iniciativas de impacto social. Mientras que SAB Miller cuenta ahora con distribuidores más robustos, sostenibles y leales, decenas de miles de hogares a lo largo de América Latina salen ganando.

¹Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo

Contáctenos:

Sitio web: www.fundes.org

E-mail: internacional@fundes.org



Corentin Larue está a cargo de Alianzas Estratégicas e Inteligencia de Negocios en FUNDES Internacional y está establecido en la oficina de México.

Armando Moguel y Anza está a cargo de Estrategia y Desarrollo de Negocios en FUNDES Internacional y está establecido en la oficina de Costa Rica.

Fuentes

- ^{1,2} McKinsey (2016) - Lessons from Latin America's Leading Consumer-Goods companies
- ³ ILACAD World Retail (2015) - Food Retail Map for Latin America
- ^{4,5} McKinsey (2016) - Modern Grocery and the Emerging Market Consumers
- ^{6,7,8} McKinsey (2007) - Selling to « mom-and-pop » stores in emerging markets
- ⁹ McKinsey (2016) - Lessons from Latin America's Leading Consumer-Goods companies
- ¹⁰ Bain (2011) - Are you ahead of the curve in emerging markets?
- ¹¹ McKinsey (2016) - From Oxcart to Wal-Mart: Four keys to reaching emerging markets consumers
- ¹² Nielsen (2016) - Successful Strategies in traditional trade around the globe
- ^{13,14} Boston Consulting Group (2012) - Going to Market in Developing Economies: How to Improve In-Store Execution
- ¹⁵ Nielsen (2016) - Successful Strategies in traditional trade around the globe
- ¹⁶ McKinsey (2012) - From oxcart to Wal-Mart: Four keys to reaching emerging market consumers
- ¹⁷ McKinsey (2016) - Lessons from Latin America's Leading Consumer-Goods companies
- ¹⁸ Harvard Business Review (2008) - Distribution Lessons from Mom and Pops

Copyright © 2016 Fundes Latinoamérica.

Todos los derechos reservados.