

**RESURGIMIENTO DE NEGOCIOS DE BARRIO:
Cómo son los Almaceneros en Chile y Cuáles son las Claves para
Mejorar sus Ventas**

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

A pesar de la importante penetración de supermercados y otros formatos modernos, el canal tradicional todavía representa el 40% de las ventas al menudeo en América Latina.

Hace apenas 20 años cuando empiezan a aparecer los supermercados, en distintos países de América Latina, se previó un golpe fatal al llamado canal tradicional o de cercanía. 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 o Wal-Mart.

Pero estas conjeturas no fueron acertadas en América Latina, tampoco en Chile.

Si bien los formatos modernos 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.

Las tiendas tradicionales representan entre un cuarto y la mitad de las ventas totales de productos alimenticios y productos básicos en América Latina y como ejemplo distribuyen más del 80% de las bebidas no alcohólicas. Estas tiendas de vecindario mantendrán, por bastante tiempo, una porción relevante de las ventas al por menor en la Región¹.

Actualmente, el comercio tradicional representa el 40% de las ventas al menudeo en todas las ciudades de la región (véase figura 1) y mantiene posiciones dominantes en algunas categorías del mercado.

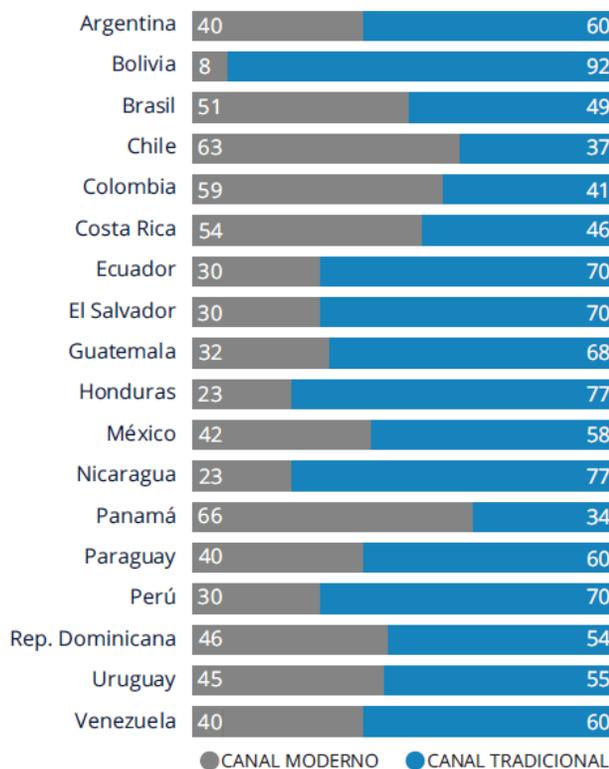


Figura 1: Mapa del mercado minorista de América Latina

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

Varios factores explican la resistencia de las tiendas de barrio en América Latina. Primero, su ubicación en el mismo barrio en el cual viven sus consumidores objetivo, lo que es una gran ventaja considerando que, de acuerdo a 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.

La tienda de la esquina se encuentra arraigada en la cultura latinoamericana, convenientemente ubicadas cerca de los consumidores. Se estima que las

¹McKinsey

áreas de bajos ingresos ubicadas en las grandes ciudades de América Latina cuentan con casi 100 tiendas por km², cada una de las cuales atiende a cerca de 50 hogares².

Segundo, la escala pequeña de las tiendas les permite tener una cobertura geográfica excepcional, llegando a consumidores en áreas pobres, aisladas y escasamente pobladas, donde los minoristas modernos no son viables económicamente.

Tercero, los dueños y dueñas de las tiendas de barrio, suelen tener lazos sociales o familiares con los clientes ya que usualmente viven en el mismo barrio. Estas relaciones comunitarias no sólo les permiten 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 dueños de estos negocios son vistos como líderes confiables y puntos de referencia, actuando para el bienestar de sus vecinos y barrios.

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.

El renacer del “almacén de la esquina” en Chile

A lo largo del país existen cerca de 128,350³ mil almacenes, donde trabajan alrededor de 420 mil personas ofreciendo diversos productos, con una atención cercana y a escala humana, sobre todo con identidad local, de barrio y familiar.

A pesar del desarrollo del canal moderno, el pequeño almacén independiente continúa registrando un crecimiento dinámico en los últimos años, cercano al 6%⁴, incluso hay categorías donde el crecimiento supera el 20%⁵.

La razón detrás de la importancia continua de este canal es que muchos chilenos todavía dependen de este tipo de negocios para las compras diarias (55% de la compra de reposición o diaria se realiza en almacenes de barrio⁶), en particular los consumidores de ingresos medios a bajos, que dependen de la relación personal con los almaceneros para poder comprar productos incluso

² BID

³Euromonitor

⁴Euromonitor

⁵ FUNDES

⁶ FUNDES

FUNDES

LATINOAMÉRICA

cuando tienen poco dinero, a través del "fiado", que si bien ha ido disminuyendo sigue siendo una realidad.

Complementariamente muchos estudios, muestran a un consumidor de distintos segmentos, frecuentando espacios menos elitistas, donde las ferias libres, mayoristas, La Vega y el almacén de barrio, pasan a tener más preferencia⁷.

A partir de la información que ha generado FUNDES, trabajando con más de 8.000 almacenes de Barrio en Chile, hemos hecho un perfil de este almacén:



- Ventas Promedio Mensual: 2,1 millones
- El 72% son Mujeres
- Edad promedio : 46,5
- 80% nunca han usado un crédito para invertir en su negocio tienen acceso a crédito formal
- 70% no recibe crédito por pago de los proveedores
- 16% recibe tarjetas de crédito como medio de pago
- 52% de la compra diaria / Reposición es en el almacén
- Trabajan 13 horas diarias en promedio
- Su ticket promedio es de aproximadamente \$2.000
- Las cinco categorías de mayor venta: bebidas, leche y sus derivados, confites, granos básicos y carnes y embutidos.



Estudios realizados por FUNDES en toda América Latina, también nos han permitido identificar cuáles son las demandas de estos emprendedores, y que entregan elementos claves para el desarrollo de estrategias de negocios para fortalecer comercialmente el segmento:

⁷ El nuevo consumidor: Desafíos y oportunidades para las pymes chilenas - GfK Adimark

FUNDES

LATINOAMÉRICA



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

Por lo que es necesario que estos almacenes crezcan y perduren en el tiempo, contando con más productos para mejorar su negocio, ampliarlos para generar más empleos, e innovar para producir más y reducir sus costos.

El éxito de la tienda depende de un número de factores tales como el barrio en el que están, la ubicación, la fachada, el orden interno de la tienda y sus productos, y tan importante como lo anterior las habilidades del dueño o dueña del almacén.

FUNDES ha acumulado experiencia trabajando con más de 30.000 tiendas de barrio en toda la Región, y recopilado soluciones, recomendaciones y mejores prácticas de empresas exitosas de bienes de consumo operando en mercados emergentes, recogidos en distintos estudios de consultoras como McKinsey, Bain, BCG y Nielsen.

5 claves de negocios para tener éxito en el comercio tradicional

Habiendo reconocido 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 de microempresas.

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 venta⁸⁹. 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 cruciales¹⁰. 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.)¹¹ y perfil del tendero (calidad de la relación, motivación, tiempo, etc.)

2. Entrenar 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 le ofrece el producto correcto al precio justo, en el ambiente adecuado¹².

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 del almacén tienen mucho que ganar.

Las empresas exitosas prestan mucha atención a los fundamentos de la ejecución, particularmente monitoreando los artículos agotados, la exhibición y el layout en estos pequeños comercios. Y es clave en cualquier acción de implementación dentro de la tienda, el rol del almacenero, muchas veces olvidado en las estrategias de trade marketing de las compañías de consumo

⁸McKinsey (2016) - Lessons from Latin America's Leading Consumer-Goods companies

⁹ Bain (2011) - Are you ahead of the curve in emerging markets?

¹⁰ McKinsey (2016) - From Oxcart to Wal-Mart: Four keys to reaching emerging markets consumers

¹¹ Nielsen (2016) - Successful Strategies in traditional trade around the globe

¹² Boston Consulting Group (2012) - Going to Market in Developing Economies: How to Improve In-Store Execution

masivo. Son ellos los que en gran parte deciden acerca del producto principal y el portafolio de marcas en la tienda¹³.

Implementar programas para ayudar a los almacener@s a llevar su negocio al siguiente nivel debe ser, por tanto, considerado como una estrategia clave para las empresas de bienes de consumo que operan en América Latina.

Además de garantizar cierta lealtad y exclusividad, proporcionarles capacitación en planeación de espacios, comercialización, contabilidad y finanzas, punto de venta, manejo de inventario y hacerlos parte de comunidades de empresarios y acceso al micro financiamiento, conducen a una mejor ejecución en la tienda y mayores ventas.

3. Invertir en “Power Partnerships” con los distribuidores

Las empresas de bienes de consumo que operan 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. Aun 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 minoristas¹⁴.

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 los llamados “*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 colaborativas¹⁵. Para crear dichos “*Power Partnerships*”, las empresas de bienes de consumo primero deben segmentar 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 ventas¹⁶.

4. Hacerlos parte del Comercio Electrónico

¹³ Nielsen

¹⁴ McKinsey (2012) - From oxcart to Wal-Mart: Four keys to reaching emerging market consumers

¹⁵ McKinsey (2016) - Lessons from Latin America’s Leading Consumer-Goods companies

¹⁶ Harvard Business Review (2008) - Distribution Lessons from Mom and Pops

En Chile las ventas online aumentaron un 32,9% real anual en el segundo semestre de 2017, superando el alza del primer semestre y marcando el mayor crecimiento desde la construcción del índice (2014), según el Índice de Ventas por Internet elaborado por el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC) con datos de Transbank.

Claramente, y como urgencia vital, los almacenes tendrán que sumarse al comercio on line.

Para ello ya existen iniciativas en otros países, como Alo Bodegas en Perú, que es un aplicativo que permite comprar en el almacén del barrio a través del teléfono de forma fácil y segura.

También existen múltiples iniciativas para facilitar la compra y el pago a los proveedores. No todas han sido exitosas.

Desde FUNDES hemos aprendido que es necesario sensibilizar y acercar al dueño del almacén a tecnologías accesibles, como Facebook, que no impliquen inversión en hardware complejos, y que resuelvan a través de soluciones específicas para el segmento, la forma de pago.

Actualmente FUNDES implementa la iniciativa Entre Almacenes® en toda América Latina, que se está convirtiendo en la mayor comunidad de tiendas de barrio en la Región.

5. Sofisticar el Mix de Productos

Finalmente, y considerando la cercanía al consumidor final y la extendida capilaridad territorial de estas tiendas, son un espacio actualmente subutilizado. Cada almacén de barrio podría convertirse, no sólo en un punto de venta de productos de consumo masivo tradicional, si no en productos más sofisticados, que les permitan acceder a nuevos consumidores, y también en un punto de venta o distribución de una multiplicidad de bienes o servicios.

Un ejemplo de esto es el proyecto Ecobodegas®, que FUNDES implementa en Perú y Colombia, que ha transformado hasta la fecha 500 almacenes, en punto de venta de productos agroecológicos y centros de reciclaje comunitarios.

De esta forma se consolida la propuesta de valor de los almacenes de barrio.

FUNDES

LATINOAMÉRICA



Solange Arredondo
Gerente Regional Cono Sur
FUNDES