



# El comercio minorista en los mercados emergentes:

## Bases estratégicas y mejores prácticas

The Coca-Cola Retailing Research Council



# Índice

<b>Introducción</b>	2
<b>Resumen ejecutivo: Observaciones principales</b>	7
<b>Descripción del contexto: Características de los mercados emergentes</b>	9
<b>Bases estratégicas</b>	
Educar a clientes y empleados	18
Implementar las mejores prácticas	23
Presentación del desafío comunicacional	29
Atender a todos los clientes, de todos los niveles económicos	33
Adaptarse al ritmo revolucionario	38
<b>Consideraciones sobre las mejores prácticas seleccionadas</b>	43
<b>Perfiles de las compañías analizadas</b>	
China: Beijing Hualian Group (BHG)	46
Polonia: Biedronka	47
Turquía: BIM	48
Brasil: Magazine Luiza	49
Perú: Supermercados Peruanos	50
Sudáfrica: Pick n Pay	51
<b>Agradecimientos</b>	52

# Introducción

## Una perspectiva global

Es posible que este informe cambie su manera de pensar acerca del comercio minorista en los mercados emergentes.

En base a una rigurosa investigación sobre los principales minoristas de seis mercados emergentes en Asia, Europa Oriental, América Latina y Sudáfrica, este informe analiza la dinámica y las sutilezas de cada uno de esos mercados y, luego, “une los puntos” para armar una perspectiva global novedosa y ofrecer conceptos útiles.

Este informe acompaña una presentación multimédios definitiva. El Consejo de Investigación Minorista de Coca-Cola (Coca-Cola Retailing Research Council of Latin America) realizó el estudio correspondiente durante el año 2009.

Nuestro trabajo se basó en dos premisas:

1. Para adquirir un conocimiento útil sobre los mercados emergentes, es necesario identificar sus similitudes y sus diferencias, y
2. No existe una única forma “correcta” de operar para lograr el éxito comercial en un mercado emergente. Sin embargo, ciertas actitudes, conocimientos y capacidades proveen los cimientos necesarios para desarrollar una operación exitosa.

### Comentarios preliminares

- 1. No existe una definición única de mercado emergente. Si bien se puede tratar de definir lo que significa un mercado emergente con indicadores económicos complejos, la descripción más sucinta y útil es la siguiente: Un mercado emergente es un lugar donde, antes, la gente pensaba que su vida diaria jamás mejoraría**

**y, ahora, cree que el futuro será mejor que su pasado. Los minoristas de los mercados emergentes contribuyen a esta sensación de esperanza -y se benefician con ella.**

- 2. Cada uno de los mercados examinados en este estudio -Brasil, China, Perú, Polonia, Sudáfrica y Turquía- está cambiando a su propio ritmo y de diversas maneras. Cada uno de estos países se encuentra en un continuo desarrollo cultural, social y económico. La forma en que sus respectivas características se entrelazan convierte a cada mercado en un lugar singular.**
- 3. No existe un modelo minorista definitivo para los mercados emergentes. No obstante, los minoristas exitosos comparten una cierta combinación de actitud y cultura que les permite crecer en estos contextos de grandes desafíos y atraer clientes de todos los niveles socioeconómicos. En la mayoría de los mercados emergentes, el grueso de la población compra tanto en comercios pertenecientes a grandes cadenas minoristas como en pequeñas tiendas independientes -a menudo, incluso, en el mismo día.**

Nota: Para clarificar, conviene aclarar que hemos utilizado las siguientes definiciones:

- *Cliente*: una persona que suele realizar sus compras en un minorista determinado.
- *Comprador*: un cliente que ha realizado una compra en algún momento.
- *Consumidor*: alguien que utiliza un producto comprado al menudeo, pero que no

Figura 1: Este estudio sobre mercados emergentes abarcó a seis minoristas de cuatro continentes a fin de ofrecer una perspectiva global y profunda.



necesariamente es la misma persona que lo compró.

Los seis minoristas estudiados en esta investigación son líderes nacionales en sus respectivos mercados, a saber: Magazine Luiza (Brasil), Beijing Hualian Group (China), Supermercados Peruanos (Perú), Biedronka (Polonia), Pick n Pay (Sudáfrica), y BIM (Turquía).

Cada uno de ellos conoce profundamente las características distintivas de su mercado local. Todos enfrentan un desafío similar: atraer y retener a los consumidores que, históricamente, han realizado sus compras en las pequeñas tiendas del canal tradicional y, en general, desconocen los amplios locales comerciales de los mercados desarrollados. Si bien cada una de estas compañías tiene la impronta de las particularidades locales, todas comparten una estrategia básica: cada una de ellas cuenta con una propuesta minorista clara para su mercado correspondiente, con el propósito de ofrecer a los consumidores productos y servicios de alto valor a bajo costo.

Algunos de estos minoristas tienen culturas que brindan autonomía a sus empleados y destacan una conexión de responsabilidad social con las comunidades a las que atienden. Otros recurren a fórmulas comerciales más básicas para ofrecer una variedad limitada de productos al precio más bajo posible. Más allá del enfoque que utilizan, todos los minoristas estudiados comparten la estrategia básica de valor-costo y ciertas características subyacentes.

- 1. Foco estratégico:** Los minoristas de mercados emergentes tienen un alto grado de focalización en su dirección e integración de planeamiento. Si bien se trata de una característica típica de todo minorista exitoso, la focalización estratégica adquiere una importancia especial en los mercados emergentes. Debido a que los minoristas cumplen la tarea adicional de enseñar al consumidor a comprar en las grandes cadenas, la claridad estratégica y la coherencia resultan fundamentales.
- 2. Flexibilidad operativa:** Los minoristas de mercados emergentes tienen flexibilidad para ejecutar sus estrategias. Saben que deben esperar

lo inesperado. Algunos imprevistos, como un repentino corte de electricidad, pueden resultar costosos, tanto en términos de dinero como de tiempo. Otras alteraciones, como los programas gubernamentales de ayuda a los pobres, pueden contribuir a incrementar las ventas. La estrategia avanza hacia adelante, aunque pocas veces lo hace de manera lineal o previsible.

**3. Visión de largo plazo:** Los minoristas de mercados emergentes saben que, en un mercado emergente, las operaciones comerciales no apuntan a las ganancias rápidas. Adoptan una visión de largo plazo, con la convicción de que la inversión actual en tiendas e infraestructura generará un retorno sustancial a medida que sus mercados crezcan. Estos minoristas comprenden que, a medida que los mercados se transformen gracias a los clientes y a la competencia, recibirán las recompensas de su compromiso temprano y sostenido.

**4. Crecimiento rápido:** Los minoristas de mercados emergentes no se mantienen en un estado inalterable. El éxito requiere anticiparse a cambios rápidos. En los mercados maduros, a veces los minoristas se preocupan vanamente por

descubrir una novedad que genere crecimiento. Los minoristas de mercados emergentes no pueden darse ese lujo. El reto que enfrentan es intimidante, pero sencillo: mantener el motor a toda marcha. Para ellos, avanzar con rapidez y fracasar es menos riesgoso que quedarse inmóviles y esperar a que se produzca algún cambio.

## A quién está dirigido este informe

Los minoristas y proveedores constituyen el público principal de este informe y su presentación. Sin embargo, las oportunidades que ofrecen los mercados emergentes hacen que este tema resulte de interés para otros grupos. Los conocimientos que se presentan aquí pueden resultar beneficiosos para:

- **Minoristas de mercados emergentes:** Los minoristas que ya atienden a estos mercados tienen una ventaja histórica y un conocimiento profundo sobre el tema. Para ellos, este estudio brinda un panorama de otros mercados, además del suyo.
- **Minoristas internacionales:** Los mercados emergentes de rápido crecimiento son tentadores para los minoristas de los mercados maduros del mundo desarrollado. No obstante, la expansión a través de estas fronteras representa bastante más que la inauguración de una tienda nueva. Este estudio servirá para evaluar las complicaciones y riesgos.
  - **Proveedores:** Para un proveedor, ¿puede haber algo mejor que llegar a nuevos grupos de clientes que ingresan en la sociedad de consumo? Este estudio analiza cómo piensan y actúan esos clientes potenciales.
  - **Inversores:** Ahora que ya no se encuentran a merced de contextos inflacionarios de fluctuación errática e inestabilidad política, muchos mercados emergentes atraen la atención de los inversores. Este estudio ofrece un análisis de profundidad inusual sobre un sector en particular, el comercio minorista.

Figure 2: To enrich and broaden this study, a very wide set of retailer variables were gathered in relation to ownership, site management, formats, and organization.



- **Gobiernos y organizaciones no gubernamentales:**  
La intervención estatal, a menudo en colaboración con ONGs, mejora las condiciones de vida de la población y tiene un impacto directo en el comercio minorista. Este estudio analiza la correlación positiva entre las mejoras del comercio minorista y la sociedad.

## Cómo se generó este informe

Auditamos tiendas en una variedad de mercados para estudiar una gama de categorías y formatos. Entrevistamos a compradores y minoristas -entre ellos, ejecutivos y otros funcionarios clave, jefes de departamentos, gerentes de tiendas, clientes frecuentes y compradores ocasionales. La mayoría de los minoristas nos invitaron a visitar sus oficinas corporativas para realizar las entrevistas, lo que nos permitió comparar sus estrategias declaradas con lo que vimos en los locales y en los distintos mercados. Más aún, pudimos identificar las características particulares de cada mercado y detectar los aspectos comunes a todos los mercados emergentes.

Realizamos el seguimiento correspondiente por teléfono y correo electrónico y complementamos esa vasta investigación con trabajo de escritorio. Al final del informe, se presenta un perfil completo de los minoristas incluidos en el estudio, que se resume a continuación:

- **Brasil:** Magazine Luiza, empresa familiar que opera una cadena de aproximadamente 430 tiendas de artículos electrónicos y fomenta el espíritu emprendedor entre sus empleados, mientras adopta tecnologías de última generación para aumentar su eficiencia.
- **China:** Beijing Hualian Group (BHG), cadena de más de 80 supermercados y tiendas de departamentos ubicadas en todo el país, con una variedad de formatos que responden a las distintas necesidades de cada localidad.
- **Perú:** Supermercados Peruanos, minorista perteneciente a la institución financiera Interbank, dedicado a establecer las mejores prácticas, con alrededor de 50 hipermercados, supermercados y tiendas de descuento, que operan en todo Perú con distintos nombres.
- **Sudáfrica:** Pick n Pay, compañía minorista familiar con casi 900 tiendas propias y franquicias en Sudáfrica y sus países vecinos. Con un formato aparte, Boxer, compite con el canal tradicional.
- **Turquía:** BIM, cadena de almacenes de descuento cuya variedad limitada de productos apunta, fundamentalmente, a los segmentos de escasos recursos de zonas urbanas y rurales, con más de 2.500 tiendas en todo el país.
- **Polonia:** Biedronka, la mayor cadena minorista de Polonia, perteneciente a la compañía minorista portuguesa Jerónimo Martins, ofrece una variedad limitada de alimentos de alta calidad en más de 1.400 locales.<sup>1</sup>

Agradecemos la notable posibilidad de acceder a ejecutivos, empleados y clientes que nos brindó la mayoría de estas organizaciones. El amplio acceso que tuvimos nos permitió desarrollar una base de investigación valiosa de sectores minoristas; formatos y ubicaciones de tiendas, tanto en áreas urbanas como rurales; estilos operativos, y características nacionales, culturales, geográficas y demográficas.

A fin de elaborar un informe escrito y una presentación multimedios completos y cabales, analizamos una variedad de modelos organizacionales (Figura 2).

- **Propiedad:** empresa familiar, compañía familiar que cotiza en bolsa, capital privado, grupo horizontal
- **Formatos:** supermercado, mercado pequeño, tienda especializada en artículos electrónicos/ para el hogar, autoservicio mayorista, gestión de centros comerciales, hipermercado, tiendas de conveniencia
- **Gestión de locales:** Propiedad de la compañía, franquicias regulares, combinación de propiedad corporativa y franquicia, esquema regular de premios, esquema de premios en función de KPI (indicadores clave de desempeño)

<sup>1</sup> Ningún estudio del comercio minorista en los mercados emergentes estaría completo si no incluyera a Biedronka; sin embargo, fue el único minorista con el que no pudimos concertar reuniones para entrevistar a sus ejecutivos.

- Modelos organizacionales: Estructura plana de dueño-departamento, franquicia financiera, operaciones-marketing, basada en productos financieros

Asimismo, estudiamos a los minoristas con una variedad de estrategias para optimizar su surtido de mercadería y su adaptación a las condiciones locales. Esta combinación de información cualitativa y cuantitativa nos ayudó a comprender en qué se asemejan y diferencian los mercados emergentes, la forma en la que están cambiando, y las actitudes y competencias necesarias para lograr el éxito. Ordenamos estos hallazgos en varios ejes temáticos y, luego, extrajimos las mejores prácticas para alcanzar el éxito en los mercados emergentes.

## Contenido del informe

A fin de presentar de manera clara y lógica los hallazgos principales y la gran cantidad de información que corrobora y amplía dichos hallazgos, hemos dividido este informe en varios capítulos:

- **Introducción: Resume los hallazgos y explica los objetivos, la metodología y los destinatarios del presente informe.**
- **Resumen ejecutivo: Las Observaciones Principales ofrecen un contexto para el informe, con descripciones de las características básicas de los mercados emergentes y sus clientes.**
- **Descripción del contexto: La sección sobre Características de los Mercados Emergentes explica las interacciones entre el canal tradicional y el comercio minorista organizado, así como los amplificadores de mercado y los facilitadores del comercio minorista.**
- **Bases estratégicas: El núcleo del informe ordena los hallazgos en cinco temáticas principales**

## Beneficios principales

Los beneficios que este informe puede aportarles a los lectores incluyen:

- Una visión global de la dinámica que impulsa al comercio minorista en los mercados emergentes.
- Un panorama de cómo el comercio minorista organizado crece de manera orgánica en los mercados emergentes y cómo los comerciantes locales se ven influenciados por los minoristas globales.
- Ejemplos de innovaciones realizadas por minoristas de mercados emergentes, que les han permitido atraer a clientes de todos los niveles socio-económicos.
- Conocimientos sobre las mejores prácticas comunes y las áreas de inversión.
- Una perspectiva amplia y exclusiva de los mercados emergentes, obtenida a través de una combinación extraordinariamente rica de investigación de consumo local, referencias de las mejores prácticas globales y comparaciones entre los distintos mercados.

- 1. Educar a los clientes y a los empleados:** La educación es la tarea primordial y requiere concentrarse tanto en los clientes como en los empleados, ya que ambos grupos continúan aprendiendo sobre el comercio minorista en los mercados en desarrollo.
- 2. Implementar las mejores prácticas:** En muchas disciplinas -tecnología informática, finanzas, recursos humanos- los minoristas de mercados emergentes ya están a punto

# Resumen ejecutivo

## Observaciones principales

Presentamos aquí nuestras observaciones principales, ordenadas a fin de ofrecer acceso rápido y fácil a algunos de los hallazgos más destacados de este informe completo. Al final del informe, se incluye un resumen complementario que señala las implicancias clave para el comercio minorista y las consideraciones referidas a mejores prácticas.

### Cientes

- En los mercados emergentes, el comercio minorista está formado por un canal fragmentado y un canal organizado. No se trata de opciones excluyentes. De hecho, los clientes compran en los dos tipos de comercios -a menudo, todos los días.
- En todos los mercados estudiados, las condiciones de vida mejoran para más personas, a medida que ingresan en una creciente clase media, cada vez con más esperanza y mayores aspiraciones.
- Los minoristas atienden a clientes de todos los niveles socio-económicos. Los clientes de menores recursos ofrecen la mayor oportunidad a largo plazo.
- En un principio, los compradores de menores recursos incursionan en el mercado organizado por curiosidad y diversión, para “mirar vidrieras” más que para comprar, por lo menos en una primera instancia.
- Los minoristas del canal organizado saben cómo convertir a estos “visitantes de fin de semana” en clientes que compran mediante un surtido que satisface sus necesidades básicas y, también, despierta sus aspiraciones.
- Los minoristas de los mercados emergentes cuentan con el potencial necesario para producir cambios en las vidas de sus clientes, porque son las únicas empresas organizadas con las que los clientes tratan regularmente. El nivel de interacción minorista es un factor de la estrategia corporativa y de apertura a una sociedad en particular.

### Dinámica

- La dinámica de los mercados emergentes -economía, política y legislación- puede resultar imprevisible y volátil,

lo cual genera riesgos que están fuera del control de los minoristas.

- Los minoristas exitosos prevén estos riesgos, dentro de lo posible, e intentan convertir a los problemas en oportunidades.
- Las mejores prácticas minoristas se aplican tanto en los mercados emergentes como en los organizados. Sin embargo, el proceso de selección en los mercados emergentes difiere, ya que los minoristas deben tener en cuenta consideraciones relacionadas con la cadena de abastecimiento y la información que se descartan en los mercados organizados.

### Finanzas

- Las instituciones financieras se han fortalecido en los mercados emergentes. Gracias a sus políticas de inversión conservadoras, superaron relativamente bien la reciente crisis financiera global.
- Sin embargo, esas políticas conservadoras producen altas tasas crediticias y menor disponibilidad de crédito.

### Logística

- En muchos mercados emergentes, la precariedad de la red vial y el tránsito abundante generan problemas serios en los envíos e inventarios.
- Algunos minoristas tratan de resolver estos problemas mediante un exceso de stock en las tiendas, pero esta opción reduce la rotación de inventario.
- Los mismos desafíos logísticos se aplican a la entrega de mercadería de las tiendas a los hogares de los compradores. La entrega a domicilio resulta crítica en la mayoría de los países emergentes, ya que la cantidad de habitantes que poseen automóvil es limitada y, a menudo, los consumidores dependen del transporte público.

### Seguridad

- Como en todos los mercados, la seguridad en las tiendas constituye un requerimiento básico.

- No obstante, en los mercados emergentes, los minoristas recurren menos a la vigilancia electrónica y optan por la presencia notable de personal de seguridad capacitado para responder con prudencia y respeto.

## Conectividad

- La gente de todos los niveles socio-económicos de los mercados emergentes tiene conocimientos elevados sobre el acceso a Internet y el uso de teléfonos celulares.
- Es probable que utilicen sus teléfonos celulares para realizar otras actividades además de la comunicación oral, como, por ejemplo, hacer comparaciones de precios mientras realizan sus compras.

## Mujeres

- La presencia de más mujeres en el ámbito laboral va cambiando la ubicación de las tiendas (hacia los recorridos entre el hogar y el trabajo) y los productos que ofrecen (por ejemplo, prendas para trabajar y comidas listas para servir).
- Muchas mujeres aún desempeñan los roles tradicionales de madres y amas de casa. En general, también son ellas quienes realizan las compras y manejan el presupuesto familiar.

## Crédito

- Debido a que los clientes de bajos ingresos suelen contar con poco efectivo, la venta de mercadería a estos segmentos se dificulta si no se ofrecen facilidades de crédito.
- Hasta hace poco tiempo, las ganancias de los minoristas dependían más de las facilidades de crédito que de las ventas.
- El crédito minorista aún ofrece oportunidades para obtener ventajas competitivas y ganancias.

## Tiendas

- Las tiendas no son sólo locales para comprar mercadería. En los mercados emergentes, las tiendas de los minoristas exitosos funcionan como centros comunitarios y desempeñan un rol importante al enseñar a los clientes cómo manejarse bien en una sociedad de consumo.
- La ubicación sigue siendo primordial. Sin embargo, los caminos precarios y la escasez de transporte público a menudo complican el concepto de ubicación.

- Los empleados de las tiendas cumplen una función docente en el proceso de integración de los consumidores de bajos ingresos al mercado organizado. En consecuencia, resultan críticos los programas de capacitación técnica y de venta para preparar a los empleados.

- Cada vez más, los minoristas del canal tradicional y del canal organizado aprenden unos de otros e imitan las "mejores prácticas" de ambos. Muchas tiendas tradicionales están mejorando su presentación de la mercadería, mientras que sus colegas del mercado organizado depuran su surtido -y presentación- para satisfacer las expectativas de los clientes del canal tradicional.

## Marca

- Gran parte del mercado se encuentra fragmentado y carente de marcas.
- En ocasiones, es posible que la comunicación de una marca minorista resulte más fácil en un mercado emergente, ya que el mensaje tiene menos probabilidades de perderse entre tanta publicidad. La comunicación de la marca minorista es importante en los mercados emergentes.
- Probablemente, la forma más efectiva de comunicar la marca sea a través de las tiendas.

## Tecnología

- Durante mucho tiempo, en los mercados emergentes, se podía ignorar la ineficiencia y, aún así, mantener la rentabilidad. Ya no es así. Los minoristas de los mercados emergentes adoptan rápidamente la tecnología informática más avanzada.
- Muchos de estos minoristas cuentan con una ventaja interesante. Como no han instalado su IT en forma incremental, pueden dar un gran salto y, con la instalación de una plataforma integrada de IT, adelantarse a muchos minoristas líderes de mercados desarrollados.
- Por supuesto, esta situación trae aparejada una desventaja. En ocasiones, la incorporación rápida de IT ha generado una sobrecarga de información, que inunda a los minoristas con una cantidad de cifras y, a la vez, les brinda pocos datos útiles.

## Surtido

- Se amplía el surtido de productos en los mercados emergentes. No obstante, sigue siendo menor que

# Descripción del contexto

## Características de los mercados

Es necesario dejar de lado todos los preconceptos.

La mejor manera de analizar un mercado emergente es con una mentalidad abierta y un sentido de descubrimiento. Lo más probable es que la búsqueda de conceptos absolutos conduzca a la frustración y no al entendimiento. Algunas características tienden a repetirse en distintos mercados. Por naturaleza, sin embargo, estos mercados resultan imprevisibles.

Los minoristas internacionales suelen llegar a los mercados emergentes porque sus mercados de origen se encuentran saturados y, para crecer, tienen que robarle participación de mercado a la competencia.

En los mercados emergentes, el crecimiento se logra, fundamentalmente, al atraer tanto a los compradores ocasionales como a los clientes reiterados, para quienes las tiendas y centros comerciales contemporáneos constituyen una experiencia relativamente nueva. Los retos principales radican en llegar a esos clientes, enseñarlos a manejarse en el mundo minorista moderno y ayudarlos a hacer la transición hacia lo que para ellos es una nueva forma de comprar.

Si bien existe riqueza en los mercados emergentes, hasta hace poco tiempo se encontraba concentrada en una pequeña franja de la población. Hoy en día, la mayoría de los mercados emergentes cuentan con una creciente clase media. El crecimiento de un negocio minorista requiere de una propuesta que atraiga a los clientes potenciales de todos los niveles socio-económicos y de comerciantes que estén dispuestos a adoptar una visión de largo plazo del desarrollo del mercado minorista.

### Una mentalidad abierta

En gran medida, el éxito en un mercado emergente depende de la apertura mental.

No es igual que abrir otra tienda en una ciudad de un mercado desarrollado, lo cual, generalmente, implica el aprovechamiento de la capacidad existente. Si bien el minorista se compromete de alguna manera con la comunidad local, en general a través de la creación de nuevos empleos, ese tipo de expansión es absolutamente comercial -se trata de un intento bien planeado de obtener ingresos y ganancias de una mayor base de clientes.

Por supuesto, no hay motivo para ingresar en un mercado emergente sin la expectativa de incrementar los ingresos o ganancias. Ésa es la razón principal. No obstante, es más fácil lograr el éxito si las ganancias no constituyen el único interés. Una vez que ingresa en un mercado emergente, el minorista pasa formar parte de un esfuerzo dinámico por mejorar la calidad de vida de la población de ese país. Los minoristas exitosos siempre se convierten en agentes del cambio positivo.

Ese compromiso va más allá de la filantropía corporativa. No se trata sencillamente de financiar a la orquesta local. Tiene un impacto más profundo que los programas de RSE (responsabilidad social empresarial). No se trata sólo de incorporar los valores de sostenibilidad a la cultura corporativa. El compromiso del minorista en un mercado emergente implica la utilización de todos los recursos de la compañía para contribuir a la mejora de las condiciones de vida de los clientes y los empleados a través de la venta de productos y la prestación de servicios.

Este enfoque funciona porque redundo en beneficios para la compañía. Se trata de desarrollar una sociedad de consumo, cuyos clientes valoran y pueden comprar productos que satisfacen más que las necesidades básicas. Los clientes de los mercados emergentes se familiarizan cada vez más con el comercio organizado, pero Lima no es Londres y sus habitantes no viven junto a una

Figura 1: Se ofrecen facilidades de crédito tanto en el comercio fragmentado como en el comercio organizado. Sin embargo, la mejor calidad de información y financiación disponible posibilitan mayores opciones en el comercio organizado. Se puede interpretar como una suerte de continuo que va desde el crédito en base a un compromiso verbal hasta el otorgamiento de un saldo crediticio.

Mercado fragmentado			Mercado organizado		
<b>Acuerdo verbal</b> El minorista otorga crédito en función de su relación prolongada con el cliente.	<b>Cuenta corriente informal</b> Las compras se anotan en una libreta y se espera que el pago se realice el día en que el cliente cobra su salario.	<b>Préstamo del día de pago</b> <b>Compra con recibo de sueldo</b> Se obtiene efectivo y se hacen compras a cuenta del salario.	<b>Compra de artículos especiales</b> Se establecen términos y condiciones para la compra de un artículo específico.	<b>Libro de pagos de cuotas</b> La compra a crédito se paga en cuotas, que se registran en un libro de pagos en el que se consigna el saldo.	<b>Saldo de crédito en tarjeta</b> El crédito del cliente se estructura en función de los límites de fondos disponibles.

gran colección de cadenas minoristas -con todos los conocimientos e instintos de consumo que ello implica. Los minoristas internacionales que tienen mayores probabilidades de tener éxito en un mercado emergente son aquéllos que dedican tiempo a entender el nivel actual de desarrollo y a ayudar a los clientes a elevarlo. Los tres conceptos iniciales que sirven de guía en este proceso son:

1. Toda persona que entra en la tienda es un cliente potencial. Este aforismo minorista se aplica especialmente a los mercados emergentes, donde los minoristas deben saber cómo convertir a los clientes de todos los niveles socio-económicos en compradores.
2. Los minoristas deben integrarse al contexto minorista local. Resulta menos probable que funcione una tienda que da la impresión de ser la sucursal local de una cadena minorista internacional.
3. Los clientes se dan cuenta cuando a un minorista realmente le importa la comunidad local y premian a los minoristas que lo hacen con su preferencia.

## Los ámbitos de compra

En los mercados emergentes, el comercio minorista se divide en dos canales: el canal fragmentado y el canal organizado. La mayoría de los consumidores compran en ambos canales.

### El comercio fragmentado

El canal tradicional o fragmentado es, por definición, atomizado. Abarca las distintas formas en que los

consumidores han comprado bienes a lo largo de la historia.

Se trata del comercio minorista en el sentido más estricto del término. Comprar en la feria callejera local es algo de todos los días. Los productos están en exposición, pero, para acceder a ellos, se requiere la asistencia del comerciante. El precio se determina a través de la negociación directa entre el comprador y el vendedor.

El surtido es limitado y no se asegura la disponibilidad, pero, a veces, los productos son únicos. Se ofrece crédito. De hecho, debido a que la gente cobra su jornal a diario, la cantidad de efectivo resulta limitada, por lo que el crédito es obligatorio. En general, se trata de una especie de "cuenta corriente", en la que el minorista lleva un registro escrito de las compras. En ocasiones, la rentabilidad del comerciante depende más de las condiciones de préstamo que del precio de venta.

### El comercio organizado

El comercio minorista organizado está formado por los centros comerciales y tiendas de distintos tamaños que se especializan en distintas categorías o, como en el caso de los hipermercados, incluyen distintos departamentos. En general, las tiendas forman parte de una cadena que pertenece a un minorista más grande o a un grupo económico.

La mercadería se puede tocar en las tiendas, que suelen ser de auto-servicio y ofrecer otros servicios de valor agregado, como servicios bancarios, lo cual convierte a la tienda no sólo en un sitio para comprar productos sino también en un destino o un centro de la vida comunitaria.

# /Descripción del contexto

Figura 2: Típico comercio minorista fragmentado (Soweto, Sudáfrica).



Los precios son fijos. La variedad de productos puede ser amplia y tener una disponibilidad previsible. Estos minoristas tienen programas de crédito su rentabilidad depende más de los márgenes. El crédito ayuda a impulsar las ventas, ya que permite que la mercadería resulte accesible. También sirve para alimentar las bases de datos con información sobre los clientes que puede utilizarse con fines comerciales.

### No son alternativas excluyentes

Sería lógico suponer que la llegada de las cadenas minoristas, con sus ventajas tecnológicas y sus economías de escala, generaría la desaparición de las tiendas pequeñas. Se podría sacar esa conclusión al analizar rápidamente el panorama del comercio minorista en Norteamérica o Europa.

Sin embargo, sería una conclusión errada en relación con los mercados emergentes. En estos países, el comercio organizado no reemplaza al comercio tradicional -por lo menos, no en el corto o mediano plazo. Los canales organizado y tradicional conviven en estos mercados. Los compradores transitan los dos canales, ya que ambos atienden las necesidades de los consumidores de distintas maneras.

Por definición, el mercado emergente está en transición. La gente no vive en un mundo tradicional o en un mundo moderno. En cambio, alternan con facilidad entre la vida anterior y la vida futura. Visitan los comercios tradicionales de su pueblo y, también, se detienen a

Figura 3: Hipermercado Pick n Pay (Soweto, Sudáfrica).



comprar en las supertiendas que encuentran en el camino mientras van de su casa a su trabajo en la ciudad. A menudo, gana la contienda el formato que resulta más conveniente o más flexible.

Es posible que los consumidores disfruten de la selección más amplia que brinda el comercio organizado, pero necesitan del comercio tradicional para sobrevivir, por varias razones. En primer lugar, en ocasiones, las tiendas pequeñas ofrecen productos que no se encuentran en el comercio organizado, o cuentan con una variedad más amplia de opciones frescas, o, incluso, permiten la compra de artículos en cantidades muy pequeñas (accesibles) que no están disponibles o serían imposibles de realizar en el comercio organizado. En segundo lugar, las tiendas pequeñas resultan convenientes. Tercero, los comerciantes locales ofrecen crédito, y, cuarto, a los consumidores les gustan las relaciones duraderas, que, a menudo, ya han devenido en amistades, que mantienen con los minoristas del comercio fragmentado.

### Lugar

La ubicación es un concepto importante para comprender la dinámica de los mercados emergentes, ya que muestra su complejidad y múltiples facetas, al tiempo que articula esas facetas en un todo que resulta entendible. Los aspectos que abarca la ubicación incluyen:

Figura 4: Los elementos clave que promueven el desarrollo de los mercados emergentes son los Gobiernos, las Empresas y los Clientes. El impulso minorista se acelera cuando estos tres elementos comienzan a obtener los beneficios de invertir en el futuro y de las sinergias económicas. Esa energía combinada impulsa al mercado hacia un entorno más confiable y estable para todos sus integrantes -con el consiguiente crecimiento de la clase media, de la cual depende el desarrollo minorista a largo plazo.



	Sudáfrica	Perú	Turquía	Brasil	China	Polonia
Gobierno	Luego del apartheid, se ha dedicado a lograr la igualdad a nivel nacional y grupal.	Inversiones en infraestructura para acompañar esfuerzos por integrar sus diversas culturas y regiones geográficas.	Iniciativas para integrar las poblaciones rurales y urbanas a las oportunidades económicas.	Inversiones de largo plazo en infraestructura, estabilidad financiera y programas sociales.	Giro hacia el modelo capitalista, con construcción rápida de grandes proyectos de infraestructura.	Adaptación continua a los modelos de la Comunidad Europea en el período posterior al bloque de Varsovia.
Minoristas	Los minoristas existentes han crecido con rapidez con formatos de canales múltiples.	La llegada de minoristas modernos de Chile aceleró el desarrollo del mercado.	Los minoristas europeos ingresaron en el mercado y surgió la competencia local.	Los tres minoristas más grandes son internacionales, pero los minoristas locales más grandes también han crecido.	Los cambios rápidos producidos en el mercado atrajeron a minoristas internacionales. Los minoristas locales reaccionaron.	Los minoristas europeos ingresaron en el mercado; minoristas locales limitados.
Clientes	Los cambios en la distribución de ingresos modificaron los segmentos de consumo deseables.	El aumento de 8% del PBI ha generado, por primera vez, una clase media de tamaño sustancial.	La repetida inestabilidad financiera los ha llevado a ser consumidores cautelosos.	Por primera vez, en 2008, más del 50% de la población eran "consumidores de clase media"	Grandes migraciones hacia las regiones costeras, con repentinos incrementos de ingresos.	Mejoras graduales en las condiciones de vida con ingresos adicionales de los trabajadores de la UE.

- Geografía: ¿Se trata de un mercado principalmente urbano o rural? ¿Existen posibilidades de expansión a los países vecinos?
- Cultura: ¿Cuáles son las principales festividades locales y qué comidas y artículos especiales se necesitan para las celebraciones?
- Gobierno: ¿Cuán estable es la situación política? ¿Existen programas educativos amplios u otros programas que tengan impacto en el comercio minorista?
- Ubicación: ¿Cómo es la cobertura del transporte público? ¿Acaso pueden los clientes caminar de su casa a la tienda o la tienda se encuentra en el trayecto que hacen los clientes para ir a trabajar?
- Combinación de viajes: Las compras diarias tradicionales resultan ineficientes cuando una mayor cantidad de mujeres ingresan en la fuerza laboral.
- Calidad de los productos: Los minoristas internacionales y sus proveedores elevan el nivel de consistencia de la calidad.
- Experiencia de compra: Más allá de satisfacer las necesidades básicas, las visitas a las tiendas se convierten en una actividad recreativa.

## Consolidación

Varios factores impulsan la consolidación del comercio moderno.

- Acceso al capital: A medida que los mercados emergentes adquieren mayor estabilidad económica, atraen más inversiones internacionales.
- Sistemas de información: La instalación de tecnología informática de avanzada ofrece una ventaja competitiva.
- Cadena de abastecimiento: El comercio minorista organizado se beneficiará con las mejoras en la infraestructura y los avances tecnológicos.
- Estructuras mayoristas: Los minoristas del comercio organizado operan desde sus propios centros de distribución, con un menor grado de dependencia de los mayoristas que atienden al comercio tradicional.
- Base homogénea de clientes: En muchos de estos mercados, la población presenta una menor diversidad étnica y racial que en Norteamérica o Europa, que tienen tasas de inmigración más altas. En consecuencia, la dieta y otras necesidades de productos resultan más generalizadas. Esta uniformidad encaja perfectamente con el enfoque de las cadenas de tiendas.

## Factores de cambio

Para entender el desarrollo del comercio minorista en los mercados emergentes y encontrar los puntos de comparación y contraste entre los seis mercados analizados, nos concentramos en los siguientes factores: el consumidor/cliente, la consolidación del comercio minorista y los factores de alteración/amplificación, tales como marco regulatorio, inversión extranjera directa (IED) y nivel de corrupción.

### El cliente

Los consumidores de los mercados emergentes están realizando una mayor proporción de gastos en el mercado organizado por varias razones:

- Cambios demográficos: La gente se muda de las zonas rurales a las ciudades donde se encuentran las tiendas modernas.
- Ingresos disponibles: Los programas gubernamentales destinados, por ejemplo, a las mejoras educativas redundan en un mayor nivel de gasto en los hogares.
- Oferta de productos: Los minoristas del comercio organizado amplían la variedad de productos disponibles.
- Precio: Las economías de escala hacen que los precios resulten más accesibles en el comercio organizado.

### Factores de alteración/amplificación

Los mercados emergentes son mucho más imprevisibles que los mercados desarrollados. Algunos de los factores que contribuyen a la imprevisibilidad atañen exclusivamente a los mercados emergentes. En otros casos, estos mercados responden con mayor volatilidad a factores que se encuentran presentes en todas partes. Por ejemplo:

Figura 5

**Brasil:** Los programas gubernamentales progresivos (alteraciones) impulsan el crecimiento de la clase media (consumidor), que compra cada vez más en el comercio organizado, en parte

Figura 6

**Polonia:** El ingreso en la CE ha atraído a los minoristas internacionales a Polonia (alteración y consolidación). Al mismo tiempo, la apertura fronteriza ha permitido la migración de los polacos a países de la CE con un nivel salarial más alto (alteración y consumidor).

- Impuestos y aranceles: En algunos países latinoamericanos, los aranceles de los productos se cobran en la frontera. Los esfuerzos para evitar esos pagos pueden hacer que la distribución resulte más complicada y menos eficiente.
- Ciclos electorales: Algunos mercados tienen elecciones democráticas y confiables; otros, no. Más allá de ello, en los mercados emergentes, las elecciones y las alteraciones políticas pueden tener un impacto mayor y más prolongado en el comercio minorista.

- Economía: La inflación, los fondos de corto plazo, el valor de la moneda y las tasas de cambio pueden resultar difíciles de controlar.
- Legislación: En todos los mercados se produce la intervención estatal para reactivar la economía o para moldear a la sociedad. La decisión de China para estimular el consumo en artículos para el hogar y electrónicos a principios de 2009 ofrece un buen ejemplo de una alteración positiva.

La interacción de estos tres factores -consumidor, consolidación minorista y alteraciones- puede ser dinámica y complicada. Sin embargo, estos factores ofrecen un marco útil para explicar la forma y la velocidad de desarrollo en cada uno de los seis mercados analizados. Este marco explica muchos de los hallazgos de este informe. Las Figuras 5 y 6 muestran dos ejemplos breves que ilustran cómo estos factores se combinan de diversas maneras para impulsar el desarrollo minorista.

### El cliente

En todos los mercados, desarrollados o emergentes, los clientes se encuentran en movimiento.

En los mercados emergentes, ese movimiento se interpreta como movilidad ascendente. Los clientes ven más y quieren más. Esa avidez se basa en la premisa

Figura 9: Los compradores de Boxer a menudo juntan su dinero para comprar en conjunto y compartir las materias



Figura 8: BIM Estambul atiende a los consumidores en sus compras diarias

## /Descripción del contexto

de que siempre es posible tener más, que el futuro será mejor. (Como hemos visto, los períodos recesivos pueden socavar esa sensación de posibilidad futura, atentar contra el optimismo del consumidor y causar caídas en el gasto de consumo.)

Hasta hace poco tiempo, en los mercados emergentes, el futuro no prometía ninguna diferencia del presente y el pasado. En primera instancia, las personas apuntaban a satisfacer sus necesidades básicas de comida, refugio y abrigo para sobrevivir o a enfrentar la muerte mediante la realización de ritos funerarios.

En la actualidad, sus inquietudes van más allá de las necesidades básicas e incluyen la atención de la salud, la educación y la adquisición de bienes y servicios, no sólo para sobrevivir sino para vivir mejor. La gente está cambiando su comportamiento y trata de ahorrar y gastar de manera de lograr sus aspiraciones de un futuro mejor.

Para ayudar a los clientes a continuar ese movimiento, es necesario, en primer lugar, comprender la realidad de la existencia actual de esos clientes: cuánto cobran y con qué frecuencia; quién maneja los gastos en el hogar, y dónde viven en relación con la tienda más cercana.

También conviene tener en cuenta que la necesidad económica y la rutina diaria de hacer las compras han convertido a los consumidores de los mercados emergentes en clientes muy conscientes de los precios y extremadamente habilidosos. Muchos conocen el precio exacto de todos los alimentos básicos y jamás gastarán de más. Para algunos consumidores subempleados, las compras representan la actividad

principal de la jornada y tienen mucho tiempo para comparar precios entre distintas tiendas.

Es posible que realicen compras diarias para satisfacer sus necesidades básicas -tal vez, para comprar una prenda y, seguramente, para adquirir los alimentos básicos, como maíz, azúcar, aceite o arroz. Pueden hacerlo en un local tradicional o en una tienda del comercio organizado. El sitio, el contenido y la cantidad de las compras están determinados por varios aspectos de su modo de vida. (Ver figuras 7, 8, 9)

### Accesibilidad

¿Acaso el cliente tiene efectivo o necesita crédito, el cual resulta más fácil de encontrar en el mercado tradicional?

En algunos mercados, la gente tiene cuentas bancarias. Sin embargo, es posible que la cuenta bancaria se comparta con los demás integrantes del hogar. Para entender los patrones de compra de los hogares, es importante saber quién maneja el dinero. Con frecuencia, son las mujeres quienes están a cargo de la economía familiar. Si la mujer desempeña las tareas tradicionales de madre y ama de casa, que llevan tanto tiempo, las comidas preparadas y demás artículos de conveniencia forman parte, cada vez más, de la lista de compras.

Los minoristas también deben entender el flujo de dinero. En los mercados desarrollados, es probable que los minoristas apunten a los consumidores de clase media, cuya capacidad de pago resulta estable de un día al otro. La situación es más compleja en los mercados emergentes. El poder adquisitivo varía constantemente

Figura 10: Los mensajes de valor son



Figura 11: Una franquicia de Pick n Pay utiliza los mensajes de texto para comunicar sus



Figura 12: Formato barrial de Plaza Vea



de acuerdo con el momento y la forma en que la gente cobra su salario.

La situación varía en los distintos países -incluso en las distintas localidades- pero, en general, la gente recibe pequeñas sumas de dinero con cierta periodicidad -en general, por día o por semana. En ocasiones, los ingresos dependen del ciclo de pagos asistenciales del gobierno. Cuando la gente tiene dinero, si está trabajando, cuenta con menos tiempo para gastarlo.

A pesar de esta complejidad, los minoristas de los mercados emergentes tratan de llegar a los consumidores de escasos recursos porque la clase media sola resulta demasiado pequeña para desarrollar un negocio rentable. La clase alta puede gastar tanto fuera como dentro del país y, a menudo, estos grupos resultan poco atractivos para los minoristas de los mercados emergentes debido a sus ciclos imprevisibles de compras y sus altas expectativas de variedad, que no suele ofrecer el mercado local.

Los consumidores de bajos recursos ofrecen la posibilidad de ingresos inmediatos y de crecimiento futuro, ya que la creciente aspiración de un futuro mejor puede impulsar a estas personas a incorporarse a una clase media en expansión, de la cual depende el comercio organizado para lograr un crecimiento a gran escala en el largo plazo.

### Cercanía

*Figura 13: El entorno de Boxer ofrece un ambiente "energizante" y ofrece valor en grandes cantidades a sus*



En el comercio minorista, la ubicación es importante. No obstante, la ubicación puede significar varias cosas. El hecho de que un consumidor haga sus compras en una tienda tradicional o moderna puede depender de cuál de las dos tiendas se encuentra en el lugar más conveniente. En general, los habitantes de las ciudades tienen un mayor acceso a los comercios del canal organizado. Sin embargo, una persona que vive en un pueblo y trabaja en la ciudad puede comprar en una tienda moderna ubicada en el trayecto hacia su trabajo.

En una zona urbana, donde los compradores suelen ir caminando a las tiendas, el monto de la compra puede depender del tamaño y el peso que puedan acarrear. La disponibilidad de refrigeración en el hogar, propia o compartida, también influye en la compra.

### Comunidad

En especial en las zonas rurales, las compras suelen ser más comunitarias que en los mercados desarrollados. Esta característica probablemente responde a la esencia misma de la vida comunal y a los aspectos prácticos de la supervivencia.

Para ahorrar dinero, es posible que los miembros de una comunidad pequeña reúnan sus fondos para comprar materias primas a granel. El supermercado sudafricano Pick n Pay tiene un formato llamado Boxer, híbrido del formato mayorista y del almacén, que responde a este requerimiento de compra a granel (figura 13).



De la misma manera, los pobladores pueden compartir el costo de un taxi para visitar una tienda urbana si el costo total del viaje, con las compras y el transporte incluido, representa un ahorro de dinero. Otras dos consideraciones determinarán también el viaje: contar con el tiempo necesario para hacer el trayecto y las compras, y la mayor seguridad de disponibilidad de productos en la tienda de la ciudad.

Asimismo, es posible que el cliente necesite un artículo que sólo se encuentra en el comercio organizado porque, a medida que los mercados emergentes se desarrollan, los clientes comienzan a desear más que los productos básicos. Por ejemplo, las mujeres, que ya tienen más probabilidades de integrar la fuerza laboral, necesitan soluciones de comidas preparadas y poco costosas (figura 14).

Cada vez es más importante ofrecer algunos lujos accesibles, como, por ejemplo, helados, que respondan al deseo de los clientes de llevar una vida mejor y más agradable. Muchos minoristas descubren que también es importante ofrecer productos que alienten las aspiraciones de los compradores, aunque su compra frecuente aún les resulte inaccesible por ahora.

### *El ingreso al mercado organizado*

Los clientes de bajos ingresos visitan por primera vez las tiendas del comercio organizado por curiosidad y diversión. No van a un centro comercial o a un hipermercado para comprar una hogaza de pan. Compran pan fresco en la panadería de su barrio. Lo más probable es que visiten el hipermercado para pasear en familia.

La propuesta del minorista -una combinación de alto valor y bajo costo- aumenta las expectativas del cliente. El reto del minorista consiste en lograr que el cliente pase de ser un espectador que busca entretenimiento a ser un comprador en busca de productos que satisfagan sus necesidades básicas. Plaza Vea ofreció un buen ejemplo de una cadena minorista que debió encontrar la forma de llevar a la multitud de visitantes con fines recreativos a realizar una primera compra. Es probable que un visitante al que se logra persuadir de que compre artículos básicos regrese a la tienda con frecuencia, aunque no sea todos los días. Una vez que el comprador visita la tienda con frecuencia, el ofrecimiento de crédito le permite pasar de la mercadería básica, que satisface necesidades primarias, a la mercadería aspiracional, que responde a deseos.

A veces, a fin de comprar artículos básicos por primera vez, los visitantes de la tienda necesitan ayuda para no sentirse intimidados por las grandes tiendas y aprender a manejarse con el concepto de autoservicio y con otras

características de los comercios grandes. Los ciclos salariales también pueden determinar los patrones de compra y el equilibrio entre necesidades y deseos. El proceso de integración de los clientes al comercio organizado requiere varias iniciativas interrelacionadas:

- Brindar una experiencia que satisfaga la necesidad de recreación.
- Lograr una combinación adecuada de surtido básico de productos y precios correctos en un conjunto accesible de transacciones.
- Ofrecer un programa de crédito relevante.
- Agregar valor para convertir la tienda en una solución para múltiples necesidades de compra.
- Trasladar el centro cultural de una zona a la tienda a través de eventos y reuniones comunitarias.

### El placer de comprar

En los mercados emergentes, hacer las compras se ha convertido en nuevo pasatiempo, una actividad recreativa y placentera. Las familias que pasean por las tiendas y los centros comerciales durante los fines de semana constituyen un buen indicador de la creciente clase media que disfruta de las prerrogativas de la vida de la clase media: tiempo y dinero para gastar. Se trata de una imagen familiar para cualquiera que haya recorrido los centros comerciales o supertiendas de algún mercado desarrollado: multitudes que pasean por las tiendas y departamentos, con sus compras a cuestas, y que se detienen a comer algo o, incluso, a escuchar música.

Sin embargo, existen tres diferencias e inquietudes fundamentales: (1) cómo llegar al local; (2) sentirse seguro mientras se hacen las compras, y (3) regresar seguro a casa. Como poca gente en los mercados emergentes tiene auto y el transporte público es limitado, los centros comerciales y las tiendas grandes suelen estar cerca de los centros poblados y las líneas de transporte. Algunos minoristas incluso ofrecen servicio de traslado. En las zonas con problemas de criminalidad elevada, los comerciantes proveen seguridad, de manera que el comercio minorista se convierte en un lugar donde la gente va a sentirse cómoda y segura, así como a socializar y a disfrutar de un ámbito comunitario.

### Conectividad

Casi tres cuartas partes de los 4.000 millones de teléfonos celulares del mundo se usan en los mercados emergentes. La tecnología inalámbrica llegó pronto y se difundió rápidamente en esos mercados para compensar la falta de líneas fijas y las ineficiencias de los servicios

## Educar a clientes y empleados

# Cada venta es una enseñanza

Para incrementar las ventas minoristas en los mercados emergentes, es necesario educar a los clientes y a los empleados sobre el comercio organizado. Los minoristas desempeñan un rol importante en este proceso.

Una tienda es un entorno seguro que, además de mercadería, ofrece una combinación de crédito y otros servicios que ayudan a los clientes a ingresar, manejarse y tener éxito en una sociedad de consumo. La tienda es el punto de contacto donde los minoristas asisten a la gente a lidiar con la realidad cotidiana sin perder de vista sus aspiraciones de largo plazo.

Esta función más amplia de las tiendas responde a las necesidades del cliente y resulta vital para el

minorista, cuyo éxito depende de su relación duradera con los consumidores que desean y pueden comprar los productos que ofrece. En este contexto, educar al cliente no es sólo venderle un producto. Se trata de fomentar su sentido de pertenencia y autoestima para que se convierta en un miembro de la clase media y alcance el éxito en una sociedad de consumo.

Los empleados revisten una importancia crítica en este proceso. Tienen el poder de desarrollar el negocio, no sólo en su interacción con los clientes, sino también por el ejemplo que dan con su propio progreso y sus logros. Este resultado es bueno para el empleado, para la compañía y para la sociedad.

El problema es que, hasta hace poco, no se consideraba al comercio minorista como una

Figura 1: Un empleado o gerente "funcional" se capacita y debe trabajar de acuerdo con las normas establecidas por la compañía. Un empleado "experto" recibe capacitación para utilizar un mayor grado de creatividad a fin de lograr la rentabilidad de la compañía. En la mayoría de los

	Tienda	Indicador	Lugar	Motivación	Ejemplos
<b>Empleado funcional</b>	Proceso, espacio genera comportamiento	Lista de tareas en calidades binarias	La capacitación tiene lugar, mayormente, en la tienda	Salario por hora	Pick n Pay BIM, BHG, Biedronka
<b>Empleado experto</b>	Sistemas, cultura, premios, conocimiento	Contribución a los indicadores generales de la tienda	Mezcla de capacitación en oficinas, afuera y en las tiendas a través de medios electrónicos	Salario + comisión Desarrollo de carrera	Magazine Luiza
<b>Gerente funcional</b>	Ejecución de acuerdo con las normas	Porcentaje de cumplimiento de las normas	La capacitación tiene lugar, mayormente, en las oficinas	Salario + bonificación (cumplimiento)	Biedronka, BIM, Supermercados Peruanos
<b>Gerente experto</b>	Espacio y cultura generados por el gerente	Contribución a los indicadores de la tienda y del grupo	Capacitación en la tienda y en las oficinas –en general, en equipos	Salario + comisión Desarrollo de carrera	Magazine Luiza
<b>Franquicia / Contratista</b>	Normas establecidas por la corporación, tienda por gerente	Indicadores de cumplimiento y de ganancias de la tienda	Capacitación en las oficinas o a través de representantes de la compañía	Rentabilidad de la tienda	Pick n Pay



Figura 2a: El Centro de Innovación Minorista del Grupo Beijing Hualian cerca de Beijing facilita la formación y la capacitación.



Figura 2b: Camaradería entre los empleados de Magazine Luiza.



Figura 2c: Los empleados de Pick n Pay se enorgullecen de su trabajo.



Figura 2d: Los medios audiovisuales de Pick n Pay educan a los clientes durante el día y a los empleados cuando las tiendas están



Figura 2e: Velada de Premios y Promociones en Magazine Luiza.



Figura 2f: Información para clientes y empleados en Pick n Pay.



Figura 2g: El sector de Capacitación y Demostración en Magazine Luiza ayuda a clientes y empleados.

carrera deseable en los mercados emergentes. Las familias que enviaban a sus hijos a la universidad querían que obtuvieran títulos profesionales. Por otro lado, trabajar en un comercio minorista o en un restaurante de comida rápida no constituía el "rito de iniciación" que representa en Norteamérica o en los mercados desarrollados, donde los jóvenes trabajan como reposidores o cajeros o ayudan a los clientes a encontrar los distintos productos en las góndolas para ganar algún dinero.

En los mercados emergentes, los empleados suelen ingresar con su educación secundaria completa, pero sin saber cómo desempeñarse o comportarse en una industria de servicios. Carecen de experiencia en el trato cordial con los clientes mientras se realiza una venta. Fundamentalmente, es posible que los empleados nuevos requieran capacitación

en las habilidades básicas y en la gestión del tiempo -cuando comienza y termina un turno y cómo dividir ese tiempo en distintas tareas.

La situación va cambiando a medida que la gente adquiere mayor experiencia en el comercio minorista organizado y considera que un empleo en este sector representa una buena oportunidad, con un buen salario y capacitación, que puede devenir en una carrera laboral en el área del comercio minorista o en otro campo. Sin embargo, la situación no cambia con la velocidad necesaria.

### Capacitación de empleados

En los mercados emergentes, los minoristas suelen contar con un programa de capacitación pautado, que comienza con una entrevista formal y continúa durante el proceso de contratación y orientación a la

selección de habilidades y a la preparación adecuada para las distintas tareas específicas.

Los empleados que comienzan a trabajar en las tiendas de Magazine Luiza en Brasil o en los Supermercados Peruanos, por ejemplo, reciben un mes de capacitación antes de su asignación a los distintos locales. En Sudáfrica, Pick n Pay adopta un esquema similar en las tiendas que pertenecen a la compañía. Los dueños de sus franquicias también capacitan a sus empleados. En todas estas compañías, la capacitación forma parte intrínseca de la cultura corporativa.

Magazine Luiza destaca el entusiasmo en la búsqueda de ventas. Esta empresa familiar organiza eventos alegres que fomentan un ambiente festivo mientras se busca concretar una venta.

Supermercados Peruanos, que pertenece a una importante institución financiera peruana, utiliza un esquema gerencial vertical y apunta a la adhesión a las mejores prácticas y normas.

Pick n Pay resalta su legado familiar y sus raíces sudafricanas con dos ideas vinculadas: Somos la cadena líder en Sudáfrica y tenemos la capacidad necesaria para hacer bien nuestro trabajo. Como la compañía tiene la opción de abrir tiendas propias o franquicias, también resulta pionera.

Todos los minoristas analizados han dedicado grandes esfuerzos al área de Recursos Humanos. Su nivel de planeamiento y apoyo resultaría de avanzada o, por lo menos, acorde con las mejores prácticas de Norteamérica, Europa Occidental u otros mercados minoristas maduros del mundo. Sus departamentos de RH, al igual que sus colegas en los mercados más desarrollados, se ocupan, fundamentalmente, de los aspectos financieros y legales relacionados con el personal. Sin embargo, a pesar de que estos departamentos planean la capacitación, los programas se desarrollan íntegramente en las tiendas, a través de los jefes de secciones. Al igual que en otros mercados, las obligaciones legales y financieras de las compañías minoristas que tienen una dotación numerosa y una rotación relativamente alta resultan prioritarias para sus respectivas áreas de RH.

## Desarrollo gerencial

Los departamentos de RH elaboran los planes de capacitación, los indicadores para mediciones y el esquema de compensaciones de acuerdo con la cultura de la compañía. La variedad de enfoques posibles va desde las compañías orientadas al control y los sistemas hasta las empresas con una mayor inclinación emprendedora. Por supuesto, hay matices e incluso las culturas con mayor espíritu emprendedor alientan la creatividad dentro de un marco bien definido.

Aún así, las compañías orientadas al control apuntan, primordialmente, a la competencia funcional, mientras que las organizaciones emprendedoras valoran la experiencia y el conocimiento. La siguientes descripciones comparan los distintos atributos y tareas de los enfoques funcional y experto (Figura 1).

### Enfoque funcional

- Empleado: Se trata de empleados por hora, cuya capacitación se realiza mayormente en la tienda

Figura 3: Magazine Luiza

## Magazine Luiza

En la formación de empleados, Magazine Luiza se destaca entre las compañías analizadas por su dedicación al desarrollo de empleados y gerentes en la categoría de expertos. Varios factores impulsan estos esfuerzos:

- La venta de artículos costosos a los sectores de bajos ingresos requiere el ofrecimiento de crédito flexible y, a la vez, rentable. Los empleados deben saber cómo utilizar el crédito como herramienta para asistir al cliente y, al mismo tiempo, concretar la venta.
- En la negociación de venta, el empleado debe armar una propuesta que articule la disponibilidad de productos con el costo y el crédito.
- Para concretar la venta, también es necesario contar con un conocimiento profundo de los productos.

En parte, el éxito de Magazine Luiza radica en la efectiva formación de sus empleados para que alcancen un alto nivel de pericia y las recompensas

y que debe realizar tareas en un entorno de autoservicio (ejemplos: Pick n Pay, BIM, Biedronka).

- Gerente: Se espera que este gerente, cuya remuneración consiste de salario y bonificación, desempeñe sus tareas de acuerdo con normas específicas y parámetros mensurables. Su capacitación se desarrolla, fundamentalmente, en la oficina (ejemplos: Biedronka, BIM).

#### Enfoque experto

- Empleado: En este caso, el empleado recibe salario y comisión, apunta al desarrollo de carrera y, más allá de las tareas en la tienda, participa en la cultura de la compañía. La capacitación se lleva a cabo en la oficina, en las tiendas, en otros sitios y con medios de la empresa (ejemplo: Magazine Luiza).
- Gerente: Se alienta a los gerentes a pensar y actuar con autonomía, a adaptar la tienda al mercado local y a fomentar la cultura de la tienda. Los gerentes buscan hacer carrera y reciben salario y comisión. La capacitación se realiza en la tienda, en general en contextos grupales (ejemplos: Magazine Luiza, BHG).

#### Franquicias

- Con su amplia red de franquicias, Pick n Pay debe ofrecer capacitación experta a los dueños-operadores de tiendas, así como brindar apoyo a través de una red de gerentes de distrito que actúan como representantes de la compañía en lo que atañe al cumplimiento de normas y como mentores para los dueños-operadores. (La red de franquicias de Pick n Pay se describe en mayor detalle en las siguientes secciones de este informe.)

Casi todas las empresas analizadas utilizan enfoques sofisticados para el desarrollo gerencial. En la mayoría de los casos, el esquema de compensaciones para la gerencia es sencillo: se basa en los objetivos de ventas o de margen bruto, aunque algunas bonificaciones dependen de otros indicadores. La mayor parte de la selección de personal se realiza, en primera instancia, en las universidades y, luego, de la dotación. Magazine Luiza cuenta con un programa para subsidiar los estudios universitarios de ciertos empleados.

El tipo de estructura propietaria influye también las expectativas planteadas para la gerencia. Supermercados Peruanos, que pertenece a una compañía financiera, prefiere que los gerentes de las tiendas retomen sus estudios para obtener un

postgrado. Por el contrario, para avanzar en una empresa familiar, es necesario superar las expectativas y demostrar un profundo compromiso personal.

Pick n Pay, empresa familiar, también presenta un perfil algo diferente, ya que funciona con franquicias y selecciona a ciertos gerentes de tiendas para que se conviertan en dueños de franquicias.

#### El problema de la retención

Una consecuencia involuntaria de desarrollar empleados y gerentes excelentes es la dificultad de retenerlos. Una persona con unos meses de experiencia, conocimientos técnicos, comunicación efectiva y la habilidad de interactuar con los clientes se convierte en un empleado muy valioso.

Esa persona también despierta el interés de otros empleadores. Los negocios cuyas operaciones requieren el trato con clientes, como los servicios bancarios y los seguros, consideran al comercio minorista como una excelente fuente de talento. Las administraciones públicas también buscan candidatos para sus posiciones administrativas en las filas del comercio minorista.

En los minoristas estudiados, las tasas de rotación correspondientes a los puestos iniciales oscilaban entre 50% y 300%. Esas cifras son comparables a las de los minoristas en economías desarrolladas, pero con la carga adicional de ciclos de capacitación más prolongados. Si bien el problema de la retención no se puede resolver por completo, los minoristas analizados han encontrado varias alternativas para minimizarlo y proteger su inversión de tiempo y dinero. Por ejemplo:

- Desarrollo de carrera: El salario es importante, pero no es lo único que cuenta. Todas las empresas pueden ofrecer empleo, pero sólo algunas pueden brindar la oportunidad de desarrollar una carrera. La mayoría de las compañías analizadas han creado planes de carrera, con etapas de capacitación, formación y evaluaciones exhaustivas a fin de acceder a ascensos. BHG, en China, invirtió en desarrollar el Centro Beijing Hualian de Innovación y Capacitación para formar a sus gerentes y empleados en un campus de avanzada cerca de Beijing.
- Cultura corporativa: Las empresas que ofrecen un ambiente de inclusión generan mayor compromiso por parte de los empleados.

- **Responsabilidad social:** Las compañías que muestran un compromiso profundo con la comunidad y las inquietudes sociales transmiten a sus empleados la sensación de que su trabajo es importante.
- **Capacitación:** La existencia de clases formales sirve para generar espacios de enseñanza no sólo de las habilidades básicas sino también de las metas comunes y la cultura de la empresa. La frecuencia también es importante: la capacitación esporádica no tiene un impacto sustancial. La mayoría de las empresas estudiadas cuentan con programas de capacitación, en los que la mayoría de los empleados de los salones de venta participan en un evento de capacitación por lo menos una vez al año.

Tal vez la herramienta más efectiva para reconocer y retener a los empleados radique en la posibilidad de tener una participación en el negocio, la oportunidad de ser dueño de una franquicia de la tienda.

Como estrategia de expansión, el esquema de franquicias ofrece dos ventajas primordiales: crecimiento rápido y menor riesgo. La reducción de los riesgos de expansión es la razón principal por la que la cadena sudafricana Pick n Pay incluye casi 300 franquicias en su red de casi 900 tiendas con su marca. Con el esquema de franquicias, Pick n Pay controla su nivel de riesgo mientras continúa su expansión hacia las regiones más pobres y a los mercados más difíciles de penetrar. Este enfoque también demuestra -tanto a los clientes como a los empleados- el compromiso profundo de la compañía con los valores de oportunidad e igualdad.

## La oportunidad de las franquicias

### Conceptos principales

1. Los minoristas desempeñan un rol importante en el desarrollo de los mercados emergentes.
2. El comercio minorista organizado puede resultar un esquema novedoso tanto para los clientes como para los empleados en los mercados emergentes. Para lograr el éxito, un comercio minorista debe ayudar a ambos grupos a familiarizarse con ese sistema. La formación de clientes y empleados también es necesaria en los mercados desarrollados, pero se trata de una necesidad mayor y más urgente en los mercados emergentes.
3. En función de las experiencias analizadas en este estudio, se observa que la capacitación del personal requiere un enfoque que vaya más allá de la formación genérica, igual para todos los empleados. Los conocimientos que se brinda a los empleados y la forma de impartirlos depende de la cultura de la compañía y de la necesidad de la organización de contar con gente capaz que pueda implementar programas o gente creativa que contribuya a diseñarlos -o ambas cosas.
4. Lo más probable es que los departamentos de RH de un mercado emergente estén tan preparados como sus colegas de Norteamérica o Europa, pero existen ciertas diferencias. Los programas de capacitación y desarrollo de carrera están bien planeados en los mercados emergentes, aunque la mayor parte de la capacitación se realiza en el salón de ventas. La diferencia radica en que, a menudo, la plana gerencial de la tienda no tiene el mismo nivel de capacitación para manejar la tienda y entrenar a los empleados. Conviene investigar qué hacen las mejores compañías para formar y retener a sus empleados.

# Implementar las mejores prácticas

## Invertir para obtener ventajas competitivas

Los minoristas de los mercados emergentes adoptan las mejores prácticas con rapidez. Hasta hace poco tiempo, era posible arrojar ganancias sin ellas, pero ya no lo es.

A diferencia de lo que ocurría en los mercados minoristas desarrollados de Norteamérica, Europa y Asia, las ganancias en los mercados emergentes no dependían tanto del incremento de ventas y el control de costos, sino del crédito ofrecido a los clientes y las tasas de interés aplicadas.

Los minoristas obtenían márgenes altos a pesar de las ineficiencias de sus cadenas de abastecimiento. En general, los artículos tenían un margen más alto que en los mercados desarrollados debido a lo difícil que resultaba comparar precios.

El aumento de la competencia sacudió a los minoristas. Cuando los minoristas internacionales, con sus sistemas y operaciones sofisticadas, llegaron a los mercados emergentes, los ejecutivos locales -muchos de ellos con estudios en las escuelas de negocios de Norteamérica y Europa-

adquirieron conocimientos sobre las teorías y prácticas gerenciales más modernas.

Cambiaron las reglas del juego. Se deterioró la rentabilidad del crédito. Aún hoy, es común ver que los minoristas brasileños ofrecen crédito en doce cuotas sin interés. Ya no se toleran las ineficiencias que perjudican las ganancias. El manejo y control de los costos se ha vuelto un imperativo esencial.

Y los minoristas principales de los mercados emergentes se "organizan" con rapidez: aprenden de los mejores competidores locales y adoptan los parámetros de los mejores minoristas del mundo.

### Tecnología informática

La clave está en la velocidad. En los mercados emergentes, la información correcta puede cambiar un negocio rápidamente. Los sistemas que manejan la información pueden cambiar con rapidez. Y se pueden generar avances sustanciales y veloces en el nivel de capacidad.

La desventaja del exceso de velocidad radica en la sobrecarga. La obtención demasiado rápida de demasiada información puede producir confusión en lugar de claridad. Sin embargo, incluso las compañías sobrecargadas de información mantienen su compromiso con la tecnología informática (IT, por sus siglas en inglés) por las ventajas competitivas que puede brindar.

### Soluciones integrales

Conscientes del poder comercial que encierra la tecnología, muchos minoristas de los mercados emergentes recurren a las principales compañías globales de soluciones de sistemas para instalar sistemas integrados y plataformas operativas. Estos mercados presentan una receptividad especial a las soluciones integrales por varias razones:

Figura 1: La tecnología puede servir para brindar la sensación de



1. Los minoristas de mercados emergentes tienen menos preconcepciones que sus colegas de los mercados desarrollados, quienes se muestran reticentes a modificar sus propios sistemas.
2. Los ejecutivos de cadenas minoristas en los mercados emergentes suelen contar con estudios en las escuelas de negocios más respetadas de los países desarrollados. En ciertos sentidos, los ejecutivos de los mercados emergentes están más dispuestos a adoptar estos sistemas complejos que los líderes minoristas de los mercados desarrollados, porque prefieren soluciones de primer nivel en lugar de soluciones tácticas.
3. Los minoristas de los mercados emergentes encuentran tranquilidad al operar con grandes proveedores globales luego de sufrir muchas desilusiones con las compañías locales.
4. El costo de implementación en un mercado emergente es menor que en Norteamérica o Europa porque, a menudo, el personal del minorista completa el trabajo.

Como los minoristas de mercados emergentes buscan soluciones de IT que se apliquen a múltiples disciplinas dentro de la compañía, resulta más probable que adquieran una solución integral que en el caso de sus pares de Norteamérica y Europa, donde, hasta hace poco tiempo, las compañías realizaban instalaciones parciales de IT, en general a través de la selección de las mejores soluciones para cada uno de los departamentos.

Asimismo, a diferencia de lo que ocurre en los mercados desarrollados, donde el área de IT constituye un departamento de servicios, que brinda información importante y mayormente técnica que el CEO debe conocer pero, tal vez, no comprende del todo, en los mercados emergentes, los CEOs suelen entender las cuestiones relacionadas con la IT y participan activamente en la selección de los proveedores de IT, en parte debido a que se trata de una importante inversión de capital.

#### *La trampa de la adopción temprana*

Algunas de las compañías de mercados emergentes que comprendieron la importancia de IT y se apresuraron a instalar sistemas integrales ahora enfrentan ciertas cuestiones relacionadas con la adopción temprana. Por ejemplo, Magazine Luiza tiene un sistema integrado que, si bien no cubre todas las funciones, abarca las operaciones de producto, pedidos, compras, centros de distribución, tareas de soporte, finanzas y recursos humanos.

En la actualidad, Magazine Luiza enfrenta el reto de mejorar sus sistemas, aunque se trata de su primer ciclo de iteración, por lo que los desafíos planteados resultan complejos pero no imposibles. Supermercados Peruanos, en Perú, y Beijing Hualian, en China, también han debido lidiar con cuestiones similares. Supermercados Peruanos está a punto de activar una plataforma integrada.

#### *Ventajas*

La pregunta que se les plantea a los minoristas de mercados emergentes es hasta qué punto podrán convertir las montañas de datos que tienen en conocimientos comerciales utilizables. En ocasiones, el exceso puede resultar perjudicial. Por ejemplo, la capacidad de IT en las tiendas puede resultar excesiva si supera la habilidad de los empleados para utilizarla.

En Turquía, BIM invirtió en una robusta plataforma de IT que sólo terminó por abrumar y distraer a los gerentes de las tiendas. La compañía achicó el sistema y seleccionó del menú de opciones sólo los datos que podrían ser de utilidad para el manejo de las tiendas.

Tampoco son inusuales en los mercados emergentes las quejas sobre la acumulación de datos de transacciones y la falta de espacio para almacenarlos o de capacidad para analizarlos.

La mayoría de las cadenas latinoamericanas han encontrado formas innovadoras de apalancar sus inversiones en IT para aprovechar la información de sus cuentas de créditos. Por ejemplo, Magazine Luiza, en Brasil, analiza sus datos crediticios para

Figura 2: Financiamiento para el consumo

## Financiamiento para el consumo

Algunos de los minoristas analizados otorgan financiamiento propio a los clientes. El crédito minorista difiere del crédito comercial o bancario en los siguientes aspectos:

El crédito comercial se obtiene a través de una institución financiera, como, por ejemplo, un banco, en general mediante una tarjeta de crédito, que sirve como sustituto del dinero en efectivo para las transacciones de compra y venta. Por lo general, el banco establece los límites de gasto y espera que el titular de la tarjeta utilice su cuenta de manera responsable.

**El crédito minorista se obtiene a través de una compañía minorista determinada, que ofrece facilidades de pago para realizar compras y gastar más. Las condiciones se pactan en el momento de la compra y el uso del crédito se limita a las tiendas de ese minorista o sus otras operaciones. El minorista puede tener una mayor actividad en la gestión de la cuenta o en el ofrecimiento de otros productos. Al ofrecer financiamiento, el minorista tiene otro elemento, además del precio y el producto,**

identificar a los clientes próximos a realizar el último pago de sus préstamos.

Magazine Luiza advierte al gerente de la tienda cuando uno de sus clientes está a punto de terminar de pagar su préstamo. Esta información se utiliza para realizar un contacto directo por teléfono para conversar sobre los planes futuros del cliente y sus posibles compras.

Si bien esta táctica se asemeja a un programa de fidelización de clientes, la base de datos crediticias cuenta con mayor información. Muchos minoristas extraen datos de sus bases de datos crediticias para ampliar su base de clientes. Encuentran micro-mercados nuevos dentro de los segmentos de muy

bajos recursos para ofrecerles líneas de crédito más altas.

Asimismo, los minoristas de muchos mercados emergentes tienen sumas sustanciales de fondos comprometidos en sus préstamos de consumo y ciclos de pago. Con IT, han logrado un control mucho más preciso de la rotación de productos y el flujo de caja. La tecnología también ha aumentado la precisión y la seguridad en las transacciones con los proveedores, ya sean compras, devoluciones y entregas.

### Desafíos

Por último, hablamos de tecnología. En los mercados desarrollados, el uso de la tecnología implica la ocurrencia de alguna falla ocasional -y reparable. En los mercados emergentes, el término "falla" no alcanza para describir el impacto en la productividad que tienen los repentinos excesos de tensión en la red eléctrica, los prolongados apagones y las interrupciones en la conexión de comunicación entre las tiendas y la casa matriz.

Los directivos de las empresas minoristas lidian con estas alteraciones que forman parte de su realidad y de la naturaleza revolucionaria de los mercados emergentes, donde siempre hay que esperar lo inesperado. Cabe señalar que los ejecutivos y los directivos de las compañías minoristas líderes saben que la instalación de sistemas de IT de avanzada constituye un requerimiento competitivo. La IT permitirá a los minoristas ofrecer una selección más amplia con una rotación de inventario más rápida y mayor rentabilidad.

En resumen, el adjetivo "emergente" ya no describirá el estado del comercio minorista en estos mercados. Cuando los minoristas completan la instalación de sus plataformas de IT, estos mercados avanzan cada vez con mayor velocidad hacia este punto de inflexión. Sin embargo, no se deben confundir las capacidades de estos sistemas nuevos con la aptitud de la compañía para aprovecharlas. Como en el caso de BIM, a veces, el apresuramiento empeora el exceso. En otros casos,

se espera que esas capacidades se materialicen con el correr de los años.

## Finanzas

La buena noticia es que, en muchos mercados emergentes, se han fortalecido las instituciones financieras. En general, sus prácticas relativamente conservadoras las han protegido de los efectos más destructivos de la recesión global.

La mala noticia para los minoristas es que la continuación de esas prácticas conservadoras genera tasas de interés más altas para los préstamos y condiciones crediticias más restrictivas. Es probable que los minoristas de los mercados emergentes busquen alternativas de financiamiento que incluirán:

**Inmuebles:** Debido a la escasez general de propiedades comerciales buenas, los terrenos suelen valorizarse significativamente, aún cuando no se los

desarrolla. Todos los minoristas analizados tenían departamentos dedicados a las inversiones en inmuebles.

**Proveedores:** Es probable que se incrementen las discusiones sobre condiciones de pago en las negociaciones entre minoristas y proveedores.

También se puede recurrir al financiamiento de inversores internacionales, pero depende de la presentación consistente de resultados financieros sólidos. Mientras tanto, los minoristas trabajan en varias mejoras de sus procesos financieros, que incluyen la instalación de programas de software que generen y lleven las cuentas del libro mayor. La incorporación de este nivel de sofisticación permite a las compañías llevar un mejor registro de productos, servicios y flujo crediticio.

Con un mayor control financiero, se obtienen, por lo

Figura

Indicador	Definición
<b>Ventas</b>	Fondos recaudados a través de la venta de productos
<b>Inventario neto</b>	Inventario dentro de la compañía que ya se ha pagado
<b>VPHE (SPEH en inglés)</b>	Ventas por Hora de Empleado, horas de nómina pagadas como base
<b>Margen inicial</b>	Margen de producto vendido al precio minorista establecido
<b>Margen completo</b>	Margen que incluye el crédito y las reducciones de precio durante el ciclo de pago
<b>% con crédito</b>	Porcentaje de artículos vendidos con crédito minorista
<b>Falta de stock</b>	En ocasiones se utiliza el término 'nivel de servicio' (porcentaje de productos en stock)

3:

## Compras centralizadas

La mayoría de los minoristas estudiados gestionan su inventario y sus compras en forma centralizada para compensar los niveles desparejos de conocimientos gerenciales de las tiendas.

- La ventaja de las compras gestionadas por la casa matriz radica en el control de la cantidad de productos que se envían y los niveles de inventario en las tiendas.
- La desventaja consiste en que los envíos carecen de la influencia local positiva que se produce cuando la gerencia de la tienda está capacitada para gestionar el inventario.

menos, tres ventajas competitivas:

- 1. Mayor precisión: El control preciso del flujo de fondos y de la rotación de productos adquiere una**

**importancia mucho mayor cuando el impulso de la rentabilidad pasa del interés obtenido con los créditos al margen que dejan las ventas.**

- 2. Flexibilidad operativa: Históricamente, los minoristas de los mercados emergentes operaban en forma conservadora porque, debido a la falta de software financiero, tenían un menor control de sus fondos. Los sistemas aportan conocimiento. Saber dónde está el dinero permite a las compañías asumir un mayor riesgo.**
- 3. Mayor velocidad: En casi todos estos mercados, los minoristas, en general, tienen un menor nivel de sofisticación tecnológica que los proveedores. La integración electrónica de los proveedores con la empresa minorista incrementa la precisión y la velocidad, al tiempo que fomenta la honestidad.**

Biedronka, con casi 5.000 bocas en Polonia, constituye un excelente ejemplo de un minorista con una plataforma de sistemas que abarca a toda la compañía y permite la apertura rápida de tiendas al integrar los datos financieros y demás funciones.

## Logística

En muchos mercados emergentes, la infraestructura precaria puede dificultar el traslado de productos e insumos de un sitio a otro.

A menudo, las tiendas tratan de remediar la imprevisibilidad del abastecimiento con mayores niveles de inventario. En un momento dado, por ejemplo, algunas tiendas de Brasil acumulaban hasta seis meses de inventario. Las consecuencias -ineficiencia y menor rotación de inventario- se vuelven menos tolerables a medida que se intensifica la competencia.

La ineficiencia del transporte continúa siendo un problema. No se trata sólo de que los caminos a menudo resulten inadecuados. En especial en los alrededores de ciudades como San Pablo o México, D.F., se producen embotellamientos que causan demoras graves en las entregas. La frustración que genera la demora sólo se agrava aún más cuando los

sistemas inadecuados de control y comunicación de los proveedores locales imposibilitan la localización de un camión perdido.

La solución de este problema requiere enormes inversiones estatales en infraestructura. Mientras tanto, conviene ubicar las tiendas cerca de los distribuidores locales. La instalación de más centros de distribución, más pequeños, también sirve para mejorar las entregas. Los minoristas también se beneficiarían si tomaran las siguientes medidas:

- Implementación de sistemas que actualizan y estiman constantemente el horario de llegada de los camiones.
- Aumento de la seguridad de todas las cargas de alto valor que se transportan en todas las rutas.
- Corroboración del tamaño y el estado de los productos transportados en todas las etapas del trayecto.

Los viajes de entregas se complican aún más en Brasil y en otros mercados, donde las rutas de transporte de productos a veces se diseñan con el fin de evitar el cruce de ciertos límites estatales para no pagar impuestos locales. En algunos casos, los proveedores recurren al transporte marítimo para lograr el traslado efectivo de los productos y reducir la carga impositiva. Además, las cuestiones de seguridad, que incluyen el peligro de secuestro y daño de las cargas, resultan preocupantes en mercados como Sudáfrica y algunas partes de China.

En un intento innovador por superar estos obstáculos logísticos, Magazine Luiza cuenta con una tienda "virtual," un local físico sin inventario. El personal se sienta frente a las pantallas de sus computadoras y facilita las compras online de los clientes con sus conocimientos sobre los productos y las condiciones de financiamiento. Como ha mejorado la logística en Brasil, estas tiendas han logrado una mayor capacidad para determinar la ubicación del inventario a fin de ofrecer un servicio rápido de entrega a domicilio.

El problema de trasladar la mercadería a las tiendas se suma al problema de trasladar la mercadería de las tiendas a los hogares de los clientes. Muchos clientes no tienen auto y utilizan el transporte público, que puede no resultar del todo conveniente. La entrega a domicilio se convierte en un requisito importante -incluso decisivo para la compra. En algunos países, como Sudáfrica, los clientes entran a las tiendas con la expectativa de la entrega a domicilio de sus compras.

## Colaboración entre empresas y gobiernos

La buena noticia es que se están produciendo cambios rápidos debido a que las mejoras en la infraestructura -camino, electricidad, agua- son prioritarias para los gobiernos de los mercados emergentes. El crecimiento económico perdurable depende de esos cambios. Los minoristas se convierten en los beneficiarios de la inversión estatal y, a la vez, en socios en los esfuerzos para mejorar el bienestar general de una nación.

India ofrece un buen ejemplo, aunque resulta algo extremo. Debido a la falta de una red vial moderna, el 40 por ciento de los alimentos frescos se arruinan en el traslado de las granjas a las tiendas.

La situación ha comenzado a cambiar, ya que las cadenas minoristas, en plena expansión, exigen mejores carreteras que conecten a los pueblos agrícolas con los centros urbanos. Para estos minoristas, el mejoramiento de la infraestructura responde tanto a su interés comercial como a la posibilidad de mejorar el bienestar del país en general. Consideran que una mayor eficiencia en la cadena de abastecimiento no sólo impulsará el éxito de la actividad comercial, también mejorará las condiciones de vida de los pobres en las zonas rurales. Los minoristas de otros mercados emergentes a menudo comparten esta visión de su misión.

Estos cambios dependen de una fuerte colaboración entre las empresas y los gobiernos, que, a veces, se facilita a través de las relaciones personales entre los funcionarios y los

## Conceptos principales

1. Es posible manejar una cadena minorista grande y exitosa sin tecnología informática de avanzada, pero, a medida que se intensifica la competencia, resulta mucho más difícil alcanzar el éxito sin una fuerte inversión en IT y un enfoque basado en las mejores prácticas de información, que permiten la realización de muchos otros cambios.
2. A diferencia de los minoristas en mercados desarrollados, que han implementado los sistemas de IT en forma incremental, los minoristas de los mercados emergentes pueden adelantarse notablemente al evitar la instalación fragmentada de sistemas y volcarse directamente a una plataforma integrada. Sin embargo, la implementación no implica aprovechamiento instantáneo de la capacidad: lleva tiempo prepararse y aprender a utilizar los sistemas.
3. Las mediciones constituyen una función de la disponibilidad de información y resultan aplicables para el negocio. En los mercados emergentes, la utilización de indicadores varía mucho entre los minoristas estudiados.
4. En última instancia, el propósito de las mejores prácticas en el comercio minorista consiste en ofrecer más productos a más gente a precios más bajos. Ese resultado debería ampliar la base de clientes leales y generar mayores ganancias. En ese contexto, las mejores prácticas como subproductos del aprendizaje comercial avanzado no resultan tan útiles como las prácticas diarias que marcan una diferencia notable en el negocio.
5. El interés mutuo convierte a los gobiernos en un socio confiable para el mejoramiento logístico. Con mejores caminos, se fortalecen los políticos, se benefician los minoristas y la gente vive mejor. Una mayor facilidad de movimiento enriquecerá la

empresarios, que asisten a las mismas escuelas y suelen moverse en los mismos círculos sociales.

# Presentación del desafío comunicacional

## Establecimiento de la marca y apalancamiento de la tecnología

La comunicación de la marca reviste una importancia especial en los mercados emergentes.

Los consumidores tienen un conocimiento limitado acerca del comercio organizado. Si bien, probablemente, saben tanto de precios y valor como los consumidores de otros mercados, han pasado la mayor parte de su vida en contacto con el comercio tradicional. Comprar en las grandes tiendas, con su amplio surtido y precios fijos, constituye una nueva experiencia para ellos. Esta falta de conocimiento plantea un reto significativo para los minoristas, pero también encierra una oportunidad de comunicar su marca a un público con pocos preconceptos.

La comunicación de la marca debe hacerse eco de los valores de la vida local. La gente espera que la marca responda a las cuestiones que son importantes -incluso, sagradas- para ella: el hogar, la familia, la comunidad y la religión. La comunicación de valor adquiere importancia por una razón sencilla, tal vez, incluso, obvia. Cuando se cuenta con poco dinero, pagar de más por un artículo puede impedir la compra de otros productos básicos.

Los medios tradicionales, como la televisión y la gráfica en vía pública, suelen utilizarse para la comunicación institucional, que puede apuntar al valor sin incluir los detalles concretos de precio y producto. La radio puede resultar especialmente efectiva para llegar a la gente en sus traslados diarios, que, en general, son bastante largos. A menudo, se colocan volantes publicitarios en los taxis. No obstante, las campañas de alcance nacional pueden resultar difíciles de ejecutar debido a la existencia de distintos dialectos e idiomas, que

requieren diferentes versiones de la estrategia de comunicación de la marca.

De todas maneras, es más probable que el mensaje comercial coincida con la experiencia que ofrecen las tiendas que en algunos casos en los mercados desarrollados. Por ejemplo, lo que se ve en televisión es lo que realmente se obtiene. En última instancia, la tienda en sí será el vehículo más importante para comunicar la marca de manera integral, a través de la mercadería, la gráfica, los colores y demás elementos decorativos. Las expresiones de la marca incluyen:

**Precios:** Los precios competitivos resultan imperiosos. Incluso cuando se sigue una política de precios ajustada y se realizan los cambios necesarios con la frecuencia adecuada, la limpieza y el orden de las tiendas del mercado formal pueden dar una imagen costosa, por contraste con el desorden que caracteriza a algunas tiendas del mercado tradicional. Resulta crítico erradicar ese error de percepción con carteles y otros elementos que demuestren la credibilidad de los precios.

**Envases:** Los consumidores valoran la frescura. En el mercado tradicional, la frescura se transmite al presentar los alimentos como si recién llegaran de la granja. Los envases connotan una cierta falta de frescura. Para que los clientes tengan la certeza de que los alimentos son frescos, los minoristas del mercado organizado tienen que imitar el estilo de presentación de los comerciantes tradicionales o comunicar que los envases sirven para preservar la frescura de los productos.

**Productos:** La variedad de productos suele ser limitada debido al poder adquisitivo, las tradiciones

Figura 1: Todos los minoristas estudiados cuentan con medios de marketing en las tiendas -en general, se trata de carteles y afiches. Supermercados Peruanos y Pick n Pay utilizan monitores digitales, mientras que Magazine Luiza tiene una red exclusiva de televisión y radio.



o la dieta del mercado. Sin embargo, los productos básicos, como el pan recién hecho, motivan las compras diarias. La austeridad no tiene por qué ser sombría. La variedad de productos debe incluir algunos artículos de lujo accesibles, que puedan servir a modo de premio para ocasiones especiales o como objetos aspiracionales que despierten expectativa.

**Calidad:** Los clientes necesitan asegurarse de la calidad de los productos. En Polonia, Biedronka anuncia que, para asegurar la calidad sanitaria de los alimentos que vende, la compañía todos los días hace analizar 200 artículos en un laboratorio independiente.

**Presentación:** Las paredes cubiertas de exhibidores de productos pueden transmitir la especialización en materias primas que los consumidores suelen asociar con el mercado tradicional.

**La existencia de distintos dialectos e idiomas locales, sumada a un nivel limitado de alfabetismo, en ocasiones puede dificultar la elaboración de carteles para las tiendas. Bien resuelto, el problema se convierte en una oportunidad para generar confianza, si los mensajes se comunican con respeto y claridad -tal vez, mediante la utilización de símbolos en lugar de palabras.**

Por último, la comunicación de valor va más allá de los productos y los precios. Implica la creación de un ambiente en la tienda que transmita la sensación

de seguridad y confiabilidad. La mayoría de los minoristas cuentan con cajeros automáticos y otros servicios que convierten a las tiendas en un espacio de reunión comunitaria y no sólo como un lugar para hacer las compras.

En los mercados emergentes, el éxito del comercio minorista se entrelaza con el progreso de las comunidades locales. Al participar en el desarrollo social, los minoristas ayudan a las comunidades a las que atienden y logran una comunicación positiva de su marca.

### Las ventajas de los mercados emergentes

En cierto sentido, la comunicación de la marca resulta más fácil en los mercados emergentes. Es menos probable que el mensaje de la marca se pierda en la gran cantidad de anuncios publicitarios de la competencia. La posibilidad de establecer la identidad de la marca se observa en la forma en que los minoristas pueden desarrollar formatos nuevos de tiendas -incluso radicalmente diferentes- con relativa facilidad en estos mercados.

Las marcas emblemáticas de Supermercados Peruanos incluyen las tiendas de alta gama Vivanda y las tiendas Mass, que apuntan a segmentos de bajos ingresos. Pick n Pay ofrece su marca de alto nivel en supermercados e hipermercados, mientras que también opera las tiendas Boxer con su marca de descuento. Todas estas marcas se establecieron

con rapidez y sin confundir a los consumidores ni desdibujar la imagen de la marca de origen.

La velocidad y la claridad de comunicación traen aparejadas una desventaja: las malas noticias llegan tan rápido como las buenas y los contra-ataques de los competidores pueden resultar potentes y directos.

En la comunicación de marca, los mercados emergentes comparten otra ventaja inesperada: la tecnología -en especial, la tecnología celular. Ya hace un tiempo que los minoristas de mercados emergentes experimentan con estas tecnologías y las utilizan para avanzar con sus estrategias comerciales.

## Un día en la vida de un profesional de clase media en América Latina

7:00 de la mañana: Se levanta.

8:00 hs.: Compra un bollo a un vendedor callejero.

8:30: En el medio de un embotellamiento de tránsito, compra el periódico al diariero en la calle.

9:00: Llega a su trabajo y compra un café en el kiosco de la esquina.

11:00: Le compra un café y un bizcocho al vendedor ambulante del edificio.

13:00 hs.: Almuerza en el comedor de la compañía.

16:00: Toma un café en el kiosco de la esquina.

18:00: Se reúne con sus amigos para un refrigerio.

20:00 hs. : Se detiene en el supermercado para comprar una comida preparada.

22:00: Cena.

Medianoche: Se va a dormir.

Nota: Sus contactos con el comercio minorista organizado tuvieron lugar a las 11:00, 13:00 y 20:00 horas. Realizó las otras cuatro compras en el comercio fragmentado. En un mercado

No se trata de que estos minoristas se hayan anticipado a una tendencia, sino que comprendieron rápidamente que la naturaleza revolucionaria de los mercados emergentes a veces otorga ventajas. Con gran inteligencia, aprovecharon una realidad sorprendente en la vida de las comunidades que atienden.

## Transición rápida

En el mundo desarrollado, los minoristas y los comercializadores se esfuerzan por encontrar formas efectivas de llegar a los consumidores a través del envío de mensajes a sus teléfonos celulares. La tecnología existe, pero ciertas actitudes culturales y leyes de protección de la privacidad a menudo impiden su utilización. Con ciertas excepciones, lo mismo ocurre en los mercados emergentes.

En Brasil, Magazine Luiza utiliza técnicas de minería de datos en sus registros crediticios para detectar a los clientes que están por abonar la última cuota de sus préstamos. Los gerentes de las tiendas reciben una lista con los nombres de esos clientes y sus números de teléfonos celulares para que los vendedores los llamen a fin de analizar la posibilidad de compras futuras. Incluso, es posible que les envíen alguna propuesta por mensaje de texto.

En Sudáfrica, cuando se pasa la tarjeta de un cliente en la caja, a veces la caja registradora responde con un mensaje electrónico que saluda al cliente por su nombre e incluye alguna oferta personalizada. En los mercados emergentes, es más probable que este tipo de mensajes de reconocimiento resulte gratificante en lugar de ofensivo o invasivo. La gente en esos mercados suele aceptar estos mensajes de marketing electrónico como un reconocimiento positivo de su individualidad.

Cabe señalar que los mercados emergentes parecen haber adoptado la telefonía celular y los dispositivos de comunicación móvil con mayor rapidez que los mercados desarrollados con fines que van más allá de la comunicación oral interpersonal. Por ejemplo, los clientes suelen detenerse frente a una góndola y

## Una alternativa interesante en un mercado emergente

La muestra de este estudio incluyó a la compañía Minka Ciudad Comercial del Perú. Ubicada en la ciudad portuaria de El Callao, Perú, Minka tiene la particularidad de combinar comercios organizados y fragmentados en un mismo local. Se trata de un centro comercial que apunta a reunir estos dos mercados dinámicos a fin de atraer más clientes.

Minka se inauguró en 1999 con la intención de ofrecer una alternativa experimental para los mercados centrales donde suelen comprar los segmentos de bajos ingresos. Su nombre proviene de los dialectos quechua y aymara de Perú y se refiere al trabajo cooperativo.

Minka provee un espacio seguro, marketing, normas y productos de calidad, tanto para sus clientes como para sus minoristas. También colabora con el gobierno para destacar los productos de fabricación local para la venta.

En la actualidad, Minka es un complejo de 111.500 metros cuadrados cubiertos (1,2 millones de pies cuadrados), con 1.100 vendedores y minoristas -de los cuales dos tercios pertenecen al comercio fragmentado. Recibe un promedio de 1,5 millones de visitantes por mes,



realizar comparaciones de precios por Internet con sus teléfonos celulares.

En los mercados emergentes, los teléfonos celulares se utilizan más para acceder a Internet que para realizar llamadas de voz, que pueden resultar costosas. La conectividad es importante -incluso para la gente con escasos recursos financieros. El ofrecimiento de minutos libres para navegar en Internet o visitar una página de Facebook resulta efectivo para que los minoristas incrementen la lealtad de sus clientes.

### Uso de medios inalámbricos para comunicarse con clientes y empleados

La tecnología inalámbrica también permite que los minoristas de este estudio desplieguen pantallas planas digitales en sus tiendas, como lo hacen los minoristas líderes en los mercados desarrollados.

Las pantallas digitales ofrecen a los minoristas una cantidad de posibilidades innovadoras y relativamente baratas de comunicación, como, por ejemplo, tomar un contenido existente -un aviso de televisión de un proveedor- e insertarle la marca minorista. Asimismo, con el uso de las pantallas, los minoristas

pueden combinar colores y música para crear una imagen multimedia de su marca.

Magazine Luiza suele contar con varios monitores de pantalla plana ubicados en distintos sitios de sus tiendas. Durante la mayor parte del tiempo, las

### Conceptos principales

1. Los minoristas de mercados emergentes tienen las mismas herramientas comunicacionales que sus pares en los mercados desarrollados, pero sólo pueden utilizar algunas de ellas en forma efectiva. Se necesita cierto cuidado para determinar cuáles medios tienen mejor recepción entre los clientes.
2. Como la tecnología celular tiene un alto nivel de difusión y aceptación para usos comerciales, los mercados emergentes ofrecen buenos ejemplos sobre su utilización en el contexto minorista.
3. Los consumidores de mercados emergentes saben más de precios que la mayoría de los consumidores de mercados desarrollados, pero enfrentan otras dificultades, como la falta de disponibilidad de productos o las preocupaciones por la calidad.

# Atender a todos los clientes, de todos los niveles socio-económicos

## Oportunidad inmediata y promesa

En los mercados emergentes, los minoristas atienden a clientes de todos los niveles socio-económicos: ricos, pobres y todos los que se encuentran en medio de los dos extremos.

Este enfoque difiere del que adoptan los minoristas de los mercados desarrollados, donde los comercios apuntan a una franja socio-económica de clientes -la clase media o el segmento con mayor poder adquisitivo. Este tipo de focalización tan concentrada no funcionaría en los mercados emergentes por tres razones, por lo menos:

1. La clase media todavía no tiene un tamaño suficiente para impulsar el crecimiento de un negocio minorista sustancial.
2. Las personas y familias de bajos ingresos ya son consumidores importantes. A medida que su bienestar financiero mejore, se convertirán en consumidores de mayor nivel de gasto y formarán parte de una creciente clase media.

*Figura 1: Los precios, las marcas propias y el crédito son herramientas facilitadoras en los mercados emergentes.*

### La venta a los clientes de bajos ingresos

El precio es muy importante en los mercados emergentes. Los consumidores de bajos ingresos, en especial, dedican mucho tiempo a comparar precios porque tienen poco dinero para gastar a discreción. En consecuencia, los minoristas se preocupan por mantener precios competitivos. Sus esfuerzos de marketing se centran en los precios, más que en una expresión más compleja o sutil del valor.

Asimismo, los minoristas carecen de la opción de ofrecer una marca propia para incrementar su margen. Los consumidores de bajos ingresos buscan las marcas para asegurarse la calidad de los productos. La compra de productos de marca propia los hace sentir expuestos a riesgos que no pueden darse el lujo de correr. Como contrapartida, los minoristas utilizan el crédito como herramienta para aumentar un poco el margen del vendedor y, al mismo tiempo, lograr que la compra resulte accesible para el cliente. A cambio de asumir el riesgo de ofrecer financiamiento, el minorista recibe los siguientes beneficios:

- El precio de compra se suele indicar en los montos de las cuotas mensuales, lo cual permite que los precios de los artículos de mayor costo, como los electrodomésticos, parezcan más accesibles. Este enfoque también lleva a los clientes a centrar su atención en la posibilidad de acceder a un artículo y no en el precio, que podría estar sujeto a comparaciones.
- En general, los clientes sólo financian la compra de un artículo costoso por vez. Por lo general, los clientes con crédito realizan sus pagos mensuales en la tienda y cada una de esas visitas representa una nueva oportunidad para generar una venta. Los minoristas monitorean el cronograma de pagos de los clientes y recomiendan nuevas ofertas cuando se acerca el pago de la última cuota.

Figura 2: Adaptación del surtido -y las marcas- a las necesidades locales.

## Surtido y marcas

Todos los minoristas analizados dividen su surtido de productos en tres categorías generales:

**Necesidades básicas:** Esta categoría incluye productos básicos, como arroz, papas y carnes, así como ciertos servicios, tales como la recarga de teléfonos celulares.

**Nivel medio:** Esta categoría complementa las necesidades básicas e incluye ciertos alimentos procesados, como porotos en lata, artículos electrónicos pequeños, artículos básicos para el hogar y ropa.

**Productos aspiracionales:** Esta categoría incluye artículos que las personas de bajos ingresos compran en ocasiones especiales, como ropa de marca, frutas fuera de estación y mejor equipamiento para el hogar.

En general, una cadena de tiendas minoristas trabaja con un surtido predominante de una sola de estas categorías. Por ejemplo, Supermercados Peruanos ofrece mercadería de alta gama en sus tiendas Vivanda, mientras que su cadena Mass apunta a la categoría inferior. Si cambia el perfil

3. La gente de todos los niveles socio-económicos compra en los comercios del mercado organizado y del fragmentado.

Las características de los mercados emergentes plantean un reto difícil a los minoristas: convencer a los clientes de todo el espectro socio-económico de que pueden satisfacer sus necesidades. La dificultad aumenta cuando otros minoristas ingresan en los mercados emergentes y los consumidores se dan cuenta de que tienen más opciones.

Para enfrentar este desafío, los minoristas tanto del comercio fragmentado como del organizado tratan de mejorar los aspectos clave de sus operaciones

-entre ellos, precio y accesibilidad, asignación, surtido y presentación.

## Precio y accesibilidad

La forma en que los minoristas logran accesibilidad difiere de un mercado a otro. En América Latina, los minoristas de ambos comercios, fragmentado y organizado, ofrecen financiamiento. En mercados como Turquía, donde el crédito no es un factor tan relevante, los minoristas logran mayor accesibilidad a través de otros mecanismos, como el ofrecimiento de productos en los puntos de precio que los clientes principales pueden pagar.

Debido a que la base de clientes abarca también a gente de mayor poder adquisitivo, el surtido incluye ciertos artículos de mayor nivel para apuntar a consumidores con ingresos más altos. BIM, en Turquía, y Biedronka, en Polonia, utilizan esta táctica. Asimismo, intentan mantener la canasta básica accesible sin ofrecer necesariamente la opción de menor precio para cada uno de los artículos que la integran.

En todos los mercados emergentes, la accesibilidad varía de un día para el otro y está relacionada con los ciclos de pago. Para la gente que cobra sus haberes por semana, es posible que la mercadería resulte inaccesible hasta el sábado, lo que convierte al fin de semana en el momento ideal para las compras. La gente que recibe un jornal diario suele realizar sus compras al fin del día, en el trayecto de regreso al hogar.

## Asignación

La mayoría de los minoristas estudiados asignan la misma selección básica de productos a todas sus tiendas. Si un minorista opera tiendas con distintas sub-marcas, es posible que la asignación varíe de una cadena a otra. Dentro de una sub-marca, la asignación suele ser la misma, más allá de las variaciones demográficas locales de cada tienda y su entorno.

La razón principal para la consistencia en la asignación radica en que la distribución y las

Figura 3: Surtido fresco en BHG (China).



Figura 4: Mercadería aspiracional en Magazine Luiza (Brasil).



Figura 5: Boxer reúne los productos esenciales que los consumidores de bajos ingresos podrían comprar en el comercio informal (Sudáfrica).



falencias de la infraestructura y la logística complican la ejecución de una estrategia de asignación que customice las propuestas de productos por tienda. Además:

- Las tiendas necesitan un espectro amplio de productos, ya que, en general, atienden a clientes de todos los niveles socio-económicos.
- Las tiendas deben mostrar respeto por todos sus clientes y evitar la discriminación de cualquier grupo en particular.
- El perfil demográfico de los clientes puede cambiar rápida y radicalmente. Debido a la naturaleza imprevisible de los mercados emergentes, la incorporación de una línea nueva de autobuses, por ejemplo, puede modificar rápidamente el tamaño y el nivel de ingresos de la población local.

## Surtido

Bueno. Mejor. El mejor.

Esta descripción sintética del surtido, que resulta tan común en los mercados desarrollados, aún no se encuentra en la mayoría de los comercios de muchos

Figura 6: Los minoristas utilizan una variedad de formatos para satisfacer las necesidades locales de compra.

## El avance hacia y desde las operaciones con formatos múltiples

El mercado emergente presenta tensiones entre niveles de ingresos, desafíos relacionados con el transporte y la infraestructura, cambios culturales y el movimiento de la población. Entre los minoristas estudiados, se observó, en dos casos, un giro hacia un formato único para atender a toda la población. Se trataba de los dos minoristas europeos, BIM y Biedronka, que funcionan con un formato de surtido limitado en un mercado que responde al precio.

Magazine Luiza y BHG tenían un solo nombre con distintos formatos, según las necesidades de cada barrio e inmueble. Los ejemplos incluyen las tiendas de Magazine Luiza Loja Virtual, Urban, y Mall, y el Hipermercado y el Mercado de BHG. En otros casos, las compañías contaban con múltiples nombres para distintos formatos, que, a su vez, apuntaban a segmentos determinados en ciertas ubicaciones o en los trayectos principales. Mass y Boxer tenían formato de almacén con surtido limitado para responder a las necesidades de zonas de bajos ingresos, mientras que Vivande y las tiendas emblemáticas de Pick n Pay estaban ubicadas en zonas de mayor nivel socio-económico o en lugares con mucho tránsito durante los fines de semana.

Existen ciertas compensaciones. El hecho de contar con un formato único brinda la posibilidad de concentrarse en un solo modelo de compras/cadena de abastecimiento, lo cual genera menores costos. BIM y Biedronka obtienen así una importante ventaja de mercado. En los otros casos, la disparidad de los segmentos económicos en una determinada zona hacía que las ineficiencias de la gestión de formatos múltiples con la fuerza laboral de un

mercados emergentes, donde el rango de valor a menudo se reduce a una marcada dicotomía: el más barato y el mejor.

Este modelo bifurcado refleja, sencillamente, la capacidad de compra -y la mentalidad- de los consumidores de bajos ingresos. En general, pueden acceder a los productos más baratos y, en el caso de ciertos artículos, ahorran para comprar la mejor marca. A medida que mejora el poder adquisitivo de la gente de menores recursos, los minoristas lentamente completan su surtido, lo que permite encontrar productos de calidad media a buen precio.

Sin embargo, los niveles bajos de ingresos aún limitan el surtido, en especial en el comercio fragmentado. Estos consumidores no pueden comprar muchos artículos y no pueden cometer muchos errores. Cuando se trata de alimentar o vestir a una familia con un presupuesto ajustado, no hay mucho margen para equivocarse.

Esta necesidad de los clientes de bajos ingresos de reducir el riesgo y lograr que cada compra resulte provechosa tiene un impacto multifacético en el surtido. Aumenta la dependencia de las marcas y dificulta el lanzamiento de marcas propias. En consecuencia, se suele ver a los representantes de los fabricantes ofrecer muestras de los productos y brindar los argumentos de calidad necesarios para que los clientes los compren. Los grandes fabricantes recurren a dos equipos de ventas distintos: uno para el mercado fragmentado y otro para el mercado organizado.

Los hábitos de compra de los consumidores también marcan las diferencias y similitudes entre los surtidos de las tiendas tradicionales y las del comercio organizado. Si bien la mayoría de los productos envasados de consumo masivo se encuentran en ambos tipos de tiendas, otras categorías no tienen la misma presencia en los dos tipos de comercios.

El comercio fragmentado, con su enorme cantidad de tiendas, en ocasiones monopoliza ciertas categorías. La categoría de papelería en México ofrece un ejemplo de este fenómeno. En este caso, las tiendas del comercio organizado pueden optar por excluir la categoría de su surtido u ofrecer sólo un surtido mínimo. Los clientes de todos los niveles socio-económicos tendrían que recurrir al mercado fragmentado para comprar artículos de estas categorías.

En otras categorías, la conveniencia de la ubicación resulta más importante que su presencia -o no- en el comercio fragmentado u organizado. Por ejemplo, independientemente de su nivel socio-económico, los consumidores suelen comprar productos para su consumo inmediato -un refrigerio o una bebida, tal vez- en el punto de venta confiable más cercano. Puede tratarse de un comercio perteneciente al mercado fragmentado u organizado, aunque, gracias a su omnipresencia, las tiendas tradicionales tienden a tener una ventaja para las ocasiones de compra de consumo inmediato o impulsivas.

## Presentación

Los minoristas del mercado fragmentado aprovechan las ventajas competitivas de la conveniencia y los precios bajos, mientras que los minoristas del comercio organizado promueven las ventajas de compras múltiples en un solo lugar y de la faceta recreativa de la experiencia de compra.

Al destacar sus fortalezas respectivas, los minoristas de ambos tipos de comercio persiguen un mismo objetivo: aumentar su atractivo para los clientes de todos los niveles socio-económicos.

Cada uno de los comercios aprende -e imita- al otro. Los minoristas tradicionales intentan tener un aspecto similar al de los minoristas del comercio organizado, mientras éstos últimos se esfuerzan por asemejarse a los comerciantes tradicionales.

Por ejemplo, los minoristas tradicionales tratan de que sus tiendas estén más limpias y de ordenar un poco la disposición a veces azarosa de las distintas categorías y productos. También agregan carteles -a menudo para destacar su ventaja de precios frente a la competencia del comercio organizado. En Latinoamérica, los carteles suelen describir las condiciones crediticias. En otros mercados emergentes, los minoristas hacen hincapié en las comparaciones entre "nuestro precio" y el de la competencia organizada.

Los minoristas del comercio organizado se esfuerzan por crear un ambiente más informal en sus tiendas sin poner en riesgo procesos y factores de eficiencia importantes. Por ejemplo, en el comercio tradicional, los clientes están acostumbrados a que los productos frescos se encuentren apilados en canastos o sobre una mesa. Ese tipo de presentación suelta indica frescura, mientras que un envase cuidadoso no da la misma sensación de frescura. Los envases y el estilo de presentación formal del comercio organizado a veces perjudican a este tipo de tiendas. Deben esforzarse más para lograr credibilidad en lo que se refiere a la frescura de los productos.

Los clientes llevan al mercado organizado los hábitos de compra que desarrollaron en el mercado tradicional. No sólo esperan que las verduras y frutas no vengan empaquetadas y estén al alcance de la mano, sino que es posible, incluso, que se sientan incómodos al tener que llevar su compra a la caja ubicada en el frente de la tienda, en lugar de pesar y pagar los productos en el sector correspondiente.

## Conceptos principales

1. Los minoristas del comercio fragmentado y del comercio organizado atienden a clientes de todos los niveles socio-económicos.
2. Satisfacer todas las necesidades de una base de clientes tan diversa resulta complicado, pero las recompensas potenciales son enormes.
3. Los minoristas de ambos tipos de comercio tienen enfoques diferentes para responder a las necesidades de los clientes, pero han comenzado a imitarse mutuamente en aspectos exitosos de sus respectivos estilos y prácticas.
4. El formato de las tiendas constituye un medio estratégico para establecer un posicionamiento en un determinado mercado relacionado con el momento de utilización, el precio, el surtido y la asignación de productos.

En las tiendas del comercio organizado, las cajas y demás sistemas están diseñados para procesar artículos envasados. Si bien es posible que los envases o el embalaje termoplástico atenten contra la sensación de frescura y el atractivo de ciertos productos, permiten la lectura correcta de precios y el mantenimiento de un control perpetuo de inventario.

## Formatos de tiendas

En los mercados emergentes, las decisiones relacionadas con el surtido y la asignación responden al formato y la ubicación de la tienda. Las

# Adaptarse al ritmo revolucionario

## El cambio radical moldea los mercados emergentes

El comercio electrónico crece un 40 por ciento anual en Brasil.

Ese dato estadístico, tomado de Euromonitor 2008, señala el ritmo extraordinario de cambio de los mercados emergentes. Se trata de mercados revolucionarios -no sólo en términos políticos, aunque muchos de ellos han experimentado giros radicales en sus gobiernos. Los mercados emergentes son revolucionarios porque sus cambios no suelen producirse en forma gradual.

Como un organismo con un sistema inmunológico frágil, un mercado emergente es susceptible a los cambios repentinos y las repercusiones de esos cambios pueden resultar exageradas y severas. Por otro lado, una intervención adecuada puede generar una recuperación rápida y poderosa que conduce al progreso. Los minoristas exitosos saben convertir esta volatilidad en oportunidades.

- En 2001, por ejemplo, Turquía sufrió un período de hiper-inflación que llevó a por lo menos un minorista a ajustar los precios tres veces al día. Por su parte, BIM, un almacén de descuento, anunció el congelamiento de precios de 100 artículos clave y mantuvo los precios por tres meses. Con esa medida audaz y riesgosa, la cadena incrementó su credibilidad y se ganó la confianza de los clientes.
- Cuando la recesión reciente atacó el consumo en Brasil, Magazine Luiza participó en un esfuerzo organizado por minoristas, proveedores y gobierno para bajar los precios y mejorar las condiciones de financiamiento para los bienes duraderos.

Además de los vaivenes económicos drásticos, existen otros factores que causan cambios rápidos

en los mercados emergentes, como los programas gubernamentales, la urbanización, la expansión de la clase media, el acceso a la tecnología, el ingreso de las mujeres en la fuerza laboral y la mayor disponibilidad de crédito.

### La intervención gubernamental

La intervención gubernamental para luchar contra la pobreza no es ninguna novedad.

Sin embargo, se observa un nuevo enfoque. En el pasado, los gobiernos solían proveer asistencia financiera a las personas y familias pobres para preservar las condiciones mínimas de subsistencia. Los programas gubernamentales actuales más progresistas ofrecen educación, salud y otros beneficios que brindan a la gente motivos para aspirar a una vida mejor -y las herramientas para alcanzarla.

Con un enfoque iniciado en México e implementado ahora con éxito en Brasil, el gobierno provee incentivos financieros para que la gente eduque a sus hijos y adopte hábitos saludables y otros comportamientos que la ayuden a tener un lugar productivo en la sociedad. Para el gobierno, estos mecanismos resultan menos costosos que los programas tradicionales de lucha contra la pobreza y -lo que es más importante- parecen dar mejor resultado.

Perú ha adoptado una política similar que apunta, sobre todo, a lograr la integración social de los diversos pueblos indígenas que conforman su población. Existen dos aspectos de este programa que afectan al comercio minorista en forma directa: una política agraria que fomenta el desarrollo de cultivos locales y una inversión sustancial en mejoras de infraestructura.

Estos esfuerzos gubernamentales contribuyen al crecimiento de la clase media. Para mucha más gente, la vida ofrece, por primera vez, opciones positivas en lugar de circunstancias limitantes a las que hay que adaptarse. Con una población cada vez más educada, saludable y pudiente, se desarrolla una sociedad más productiva y estable que beneficia a todos los sectores -inclusive al comercio minorista. A su vez, el sector minorista genera más trabajo e infraestructura, lo cual incrementa el poder adquisitivo de una mayor cantidad de gente. Se construye así un círculo virtuoso.

## Urbanización

El potencial del comercio minorista aumenta a medida que las economías emergentes continúan su transición de la agricultura a la industria y la gente que busca trabajo se traslada de las zonas rurales a las urbanas. En Brasil, las ciudades acumulan casi el 75 por ciento de sus 190 millones de habitantes. San Pablo, con una población de alrededor de 11 millones de personas, es una de las ciudades más grandes del mundo. Se estima que, en 2010, el 82 por ciento de los 110 millones de habitantes de México vivirán en zonas urbanas.

La urbanización veloz e intensa tiene implicancias positivas y negativas para el comercio minorista. Por el lado positivo, la urbanización genera a densidad de población necesaria para desarrollar múltiples tiendas y lograr economías de escala. Por el lado negativo, el factor determinante del éxito del comercio minorista -ubicación, ubicación, ubicación- resulta difícil de conseguir. Debido a la precariedad de la infraestructura y la congestión incesante de tránsito, una tienda que se encuentra a una corta distancia real parece distante por el tiempo que lleva llegar a ella.

El desarrollo de infraestructura nueva puede aliviar el problema. Se trata de una solución lenta, pero posible, como lo demuestra la experiencia chilena. Antes del éxito económico reciente de Chile, las principales tiendas de departamentos chilenas solían encontrarse concentradas en las mismas ubicaciones porque la red de transporte existente limitaba las opciones de expansión del comercio minorista. Ese problema ha desaparecido gracias a la construcción de caminos realizada durante los últimos 10 años.

En los países donde persiste este problema, como Brasil, en ocasiones los minoristas desarrollan otras soluciones. Las grandes cadenas minoristas han ingresado en algunos de los barrios de difícil acceso con

Figura 1: Bolsa Família, en Brasil: un caso de transformación

## Bolsa Família: un caso de estudio

El programa de mejoramiento socio-económico del gobierno de Brasil se llama Bolsa Família.

Bolsa Família funciona, en parte, como un programa de transferencia de beneficios electrónicos. Los participantes del programa reciben una credencial emitida por el gobierno, que se utiliza como tarjeta de débito. Las transacciones de pago requieren el uso de un lector de tarjetas, lo que tiende a beneficiar a los operadores de cadenas minoristas y a los comerciantes tradicionales más sofisticados.

La tarjeta de Bolsa Família está cambiando la naturaleza del comercio minorista. Tradicionalmente, la gente hacía las compras todos los días para adquirir los artículos que necesitaba. Con fondos limitados, los consumidores solían necesitar financiamiento, que otorgaban los minoristas a una tasa de interés alta. En la actualidad, el cliente puede utilizar la credencial de Bolsa Família como si fuera dinero en efectivo. Gracias al programa, el gobierno ha incrementado el gasto discrecional, fundamentalmente en alimentos, en un 25 por ciento en zonas pobres y en un 40 por ciento en sectores indigentes.

El pasaje de operaciones financiadas a transacciones en efectivo modifica la relación entre clientes y comerciantes. El cliente, que ya no depende del minorista para obtener crédito, ya no está atado necesariamente a un cronograma de compras diarias y tiene los medios para comprar más de lo estrictamente necesario. Sin la dependencia que generaba el crédito, el minorista debe fomentar la lealtad de los clientes a través del surtido, los precios y el servicio. Los minoristas que se adaptan con éxito se beneficiarán con el mayor poder adquisitivo de los clientes.

Sin embargo, un aspecto de la transacción con crédito no debería cambiar: el respeto mutuo en el que se centra la relación entre comerciantes y clientes. Históricamente, la necesidad de financiamiento no ha tenido connotaciones negativas. Para los clientes, el

tiendas cuya superficie corresponde a la décima parte de un hipermercado tradicional. En estos apretados barrios residenciales, las cadenas minoristas compiten muy de

Figura 2: La mayor parte de la población de Brasil

## Brasil: Un mercado emergente con predominio de la clase media

Según un estudio realizado por Marcelo Néri, de la Fundación Getulio Vargas (FGV), la clase media brasileña representaba el 51,89 de la población de Brasil en abril de 2008. De acuerdo con la definición establecida, este segmento podía acceder a auto y vivienda, con un ingreso que oscilaba entre 1.064 reales (US\$ 676) y 4.591 reales (US\$ 2.920). Este dato marcaba un gran salto respecto de las cifras de 2004, cuando la clase media sólo representaba el 42,49 por ciento de la población brasileña.

El estudio de la FGV también identificó un menor nivel de desigualdad social y menor incidencia de pobreza extrema, que, en ese mismo período, bajó un 30 por ciento para abarcar el 25,6 por ciento de la población. Entre 2001 y 2007, el 10 por ciento más pobre de la población se benefició con un incremento del ingreso real del orden del 49 por ciento. En consecuencia, 27,8 millones de brasileños (la población de Brasil en 2009 ronda los 200

cerca con el comercio informal y deben responder con el mismo nivel de atención y reconocimiento del cliente.

### La expansión de la clase media

La nueva infraestructura y la mayor variedad de opciones de consumo, que se traduce en más tiendas, señalan el cambio más importante que se ha producido en los mercados emergentes: el aumento de esperanza.

Cuando la gente cree que sus circunstancias pueden cambiar -concepto que todavía resulta revolucionario en muchas partes del mundo- comienza a gastar más y, a su vez, a prepararse y a preparar a sus hijos para ganar más.

En Brasil, el 91 por ciento de los adolescentes declaran que planean ir a la universidad, según la Encuesta Global de Adolescentes 2008 de TRU. Veinte años atrás, la mayoría de las personas no esperaba que sus vidas o las vidas de sus hijos mejoraran en forma sustancial.

A pesar de los desafíos que plantea la urbanización, promueve el surgimiento y el poder económico colectivo

de la clase media. En las ciudades, constantemente la gente ve a los demás comprar mercadería relativamente costosa y hablar por el ubicuo teléfono celular, símbolo de la democratización de los bienes materiales.

En gran medida, este incremento de expectativas se debe a la implementación exitosa de programas gubernamentales con el apoyo del Banco Mundial y otras agencias internacionales de desarrollo. El comercio global también tiene un impacto significativo. Como los países de mercados emergentes son centros de manufactura y montaje de productos destinados a Norteamérica y Europa, la mercadería deseable suele resultar disponible y accesible.

Estas observaciones relacionadas con el aumento de expectativas y bienestar se aplican a todos los países estudiados: Brasil, China, Perú, Polonia, Sudáfrica y Turquía. Cada uno de ellos ocupa un lugar ligeramente diferente en el continuo de mercados en desarrollo.

Si bien Brasil no carece de problemas, ofrece un ejemplo excelente del funcionamiento de los programas gubernamentales. Por su tamaño y diversidad, la posición de China en el continuo varía de una región a otra, con un alto nivel de desarrollo en las zonas costeras, que contrasta notablemente con la situación en el interior del país. Perú se encuentra en la etapa inicial. Turquía, como otros mercados emergentes, presenta una creciente clase media, mientras existen sectores de la población que viven en los extremos de pobreza o riqueza.

#### Impacto en el comercio minorista

La expansión de la clase media, con mayores expectativas y poder adquisitivo, tiene varias consecuencias para el comercio minorista:

- **Ampliación del surtido:** Los consumidores exigirán más opciones y los minoristas tendrán que ampliar su variedad en varias categorías.
- **Márgenes más altos:** Los minoristas incorporarán mercadería de mejor calidad, que tiene precios más elevados y genera márgenes más altos.
- **Mayor gasto en bienes duraderos:** Los nuevos integrantes de la clase media que carecen de bienes duraderos, como los electrodomésticos, podrán adquirirlos.

- Mayor nivel de gasto en vestimenta: La gente comprará para satisfacer tanto sus necesidades como sus deseos. En especial, a medida que una mayor cantidad de mujeres comience a trabajar fuera del hogar, esas necesidades y deseos incluirán la ropa de trabajo.

Tanto el comercio tradicional como el organizado deberían beneficiarse con el crecimiento de la clase media. Las personas y familias de clase media tienen mayores probabilidades de hacer sus compras en el comercio organizado porque allí encuentran mercadería de mejor calidad. Sin embargo, el mercado fragmentado aún conserva un atractivo especial debido a su ubicación conveniente y a su mercadería exclusiva.

La confianza, la informalidad y el trato personal entre el minorista y el cliente resultan difíciles de replicar de manera genuina en el comercio organizado. En el comercio fragmentado, a veces el otorgamiento de crédito se sella con un apretón de manos y las porciones de los productos suelen responder exactamente a las necesidades del consumidor y no al tamaño del envase del proveedor.

## Tecnología

Sin la carga de un complicado legado de hardware y software acumulado, los minoristas se pueden adaptar con facilidad a la tecnología de avanzada y adelantarse, incluso, a los minoristas de los mercados desarrollados. Potencialmente, pueden obtener una ventaja competitiva al seleccionar e instalar la tecnología adecuada.

De la misma manera, los consumidores pasan por alto años de iteraciones y gastos cuando compran sólo los teléfonos celulares y las computadoras más modernos a los precios mucho más bajos que tienen hoy. Y se sienten seguros de sí mismos. En 2008, el 57 por ciento de los consumidores del mundo entero se animaba a utilizar tecnologías nuevas, según datos de The Futures Company Global Monitor. En cambio, el nivel de autoestima en este sentido llegaba al 70 por ciento en México y al 77 por ciento en Brasil. Además de las ventajas funcionales, la capacidad para utilizar la tecnología otorga status.

### *Impacto en el comercio minorista*

La aceptación rápida de la tecnología -en particular, la difusión del uso de Internet y de las tecnologías inalámbricas- tiene implicaciones muy importantes para el comercio minorista, a saber:

**Movilidad:** La telefonía celular promueve el espíritu emprendedor. El PBI de los países en desarrollo crece un 1,5 por ciento por cada 10 por ciento de aumento de la penetración de los teléfonos celulares, según comentarios recogidos en una reunión reciente del Foro Económico Mundial de Davos.

**Transformación del marketing dentro de la tienda:** Los teléfonos celulares se utilizan intensamente en los mercados emergentes, donde los consumidores saben mucho de precios y se preocupan por ellos. Los clientes ya realizan comparaciones de precios por Internet a través de sus teléfonos celulares, a menudo mientras recorren las góndolas de las tiendas.

## Mujeres que trabajan

En la mayoría de los mercados emergentes estudiados, las mujeres están entrando con rapidez en la fuerza laboral. Entre 2003 y 2008, el empleo femenino aumentó un 23 por ciento en Brasil. Durante el mismo lustro, la cantidad de trabajadoras se incrementó un 21 por ciento en México, un 20 por ciento en Sudáfrica y un 13 por ciento en Polonia. Sólo Turquía registró una disminución, en parte porque las mujeres perdieron sus trabajos con mayor velocidad que los hombres durante la reciente crisis económica.

### *Impacto en el comercio minorista*

El aumento de la cantidad de mujeres que trabajan redundará en una base de clientes con mayor nivel educativo, familias más reducidas y poder adquisitivo más alto. Este cambio tendrá consecuencias previsibles e imprevisibles para el comercio minorista:

**Ubicación:** Cuando las mujeres se quedan en el hogar, hacen las compras en un radio bien definido y algo limitado. Cuando trabajan, sin embargo, se amplían sus opciones de compras, que pueden, incluso, relacionarse con su recorrido hacia y desde el trabajo.

**Productos:** Con más dinero para gastar en productos de necesidad, es probable que las mujeres tengan también la posibilidad de hacer gastos discrecionales para satisfacer más deseos de compras.

**Medios:** Se producirán cambios significativos en la forma en que se comunican los mensajes de marketing y dónde se los coloca.

**Otros:** Una tendencia que se relaciona con el aumento de mujeres en la fuerza laboral indica que muchos hombres que no consiguen empleo se ocupan del cuidado de la casa y de los niños, así como de las compras del hogar.

El mayor nivel de gasto de las mujeres continuará sosteniendo al comercio tradicional. Las consumidoras esperan y se sienten cómodas con las relaciones personales y el trato amable que caracteriza a los comerciantes locales. El comercio organizado también se beneficiará con el mayor poder adquisitivo de las mujeres, pero la magnitud de ese beneficio sigue siendo un interrogante. En concreto, las mujeres tendrán más opciones de compra y buscarán valor en función de una ecuación que contemplará la ubicación, el precio y la disponibilidad de productos.

## Crédito

La mayoría de los clientes de los mercados emergentes no pueden ahorrar una parte suficiente de sus jornales o sus salarios semanales para comprar artículos costosos, como los bienes duraderos, los artículos electrónicos o los electrodomésticos. Las opciones de compra para los segmentos más pobres resultan aún más limitadas.

No resulta sorprendente que, en los mercados emergentes, el comercio minorista tradicional se haya impulsado con el crédito. En el comercio tradicional, la mayor parte del financiamiento se realiza a través del sistema de "cuenta corriente", un registro que llevan los comerciantes con los gastos de los clientes, sus pagos y saldos. Este sistema se utiliza, sobre todo, en América Latina. Para los minoristas tradicionales, el interés que obtienen con el crédito es un componente más importante de las ganancias que el precio.

Los minoristas del comercio organizado dependen de las tarjetas de crédito emitidas por los bancos. El interés se lo queda el banco, mientras que el minorista obtiene sus ganancias del margen entre precio y costos. En los mercados emergentes, es probable que las tarjetas utilizadas sean emitidas por las tiendas, con límites de crédito relativamente bajos. En todos los casos, el crédito es una herramienta competitiva que incrementa las opciones de comercialización y venta.

### *Impacto en el comercio minorista*

El crédito permite a la gente de bajos ingresos comprar algo. El crédito permite a la gente de mayores ingresos comprar más y mejor. Tanto el crédito tradicional como las tarjetas de crédito continuarán existiendo.

La mayor disponibilidad de tarjetas de crédito bancarias debería aumentar el nivel de gasto de los consumidores, como ha ocurrido en los mercados emergentes, lo cual beneficiará a los minoristas que suelen aceptar tarjetas de crédito -es decir, el comercio organizado.

## Seguridad

Los clientes compran donde se sienten bienvenidos, cómodos y seguros. Este concepto se aplica a todos los mercados, pero resulta particularmente cierto en los mercados emergentes. Hay delincuencia en todas partes. Algunos centros comerciales en los barrios de clase media de Norteamérica sufren una importante merma de público y, en ocasiones, los visitantes se sienten vulnerables mientras se dirigen a sus automóviles en los sectores más alejados de las playas de estacionamiento. En los mercados desarrollados, la solución suele consistir en el monitoreo electrónico, con una gran cantidad de cámaras y un circuito cerrado de televisión, que ofrece un cierto grado de disuasión y hace sentir más seguros a los clientes.

Esta solución no funciona tan bien en los mercados emergentes. La gente quiere contar con vigilancia más

## Conceptos principales

1. En los mercados emergentes, los cambios son revolucionarios, en el sentido de que los resultados y las fuerzas que los impulsan resultan difíciles de predecir y controlar.
2. Tanto el comercio tradicional como el comercio organizado continuarán coexistiendo por un tiempo, a menos que el comercio organizado logre satisfacer rápidamente todas las necesidades de ubicación, productos y precios de los consumidores de todos los niveles socio-económicos -lo cual no es probable que ocurra en el futuro cercano.
3. Es posible que el ingreso de las mujeres en la fuerza laboral tenga el impacto más notable en la velocidad del desarrollo del mercado, ya que incrementará sustancialmente el nivel de ingresos y modificará los patrones de cuándo y dónde la gente hace las compras y qué productos compran.

# Consideraciones sobre las mejores prácticas

Esta selección de mejores prácticas, detectadas, en distinto grado, en todos los minoristas analizados, está dirigida, en primera instancia, a los minoristas y proveedores de mercados emergentes e internacionales, pero debería resultar de utilidad también para otros lectores -inversores, funcionarios gubernamentales e integrantes de ONGs.

## Valor y desarrollo de marca

1. Experiencia ofrecida por la tienda: Los clientes de mercados emergentes disfrutan al comprar en tiendas amenas, cómodas y seguras, que ofrecen productos de calidad a precios honestos. Complementar la propuesta comercial con otros servicios fortalece el vínculo con los clientes. Esos servicios pueden incluir el acceso al crédito, la entrega a domicilio, la información sobre productos y la facilitación de un espacio de reunión, que convierte a la tienda en un ámbito comunitario.
2. Proyección de la marca: El ajuste del mensaje y la proyección de la marca constituyen actividades importantes en todos los mercados. Resultan especialmente críticas en los mercados emergentes, donde tanto los clientes como los empleados necesitan entender los beneficios del comercio organizado. Es relativamente fácil comenzar a desarrollar una marca, ya que la mayor parte del mercado carece de marcas y está fragmentado. Es más difícil sostener la marca a lo largo del tiempo.
3. Educar a los clientes: Los clientes que, durante la mayor parte de sus vidas, han comprado en el mercado tradicional no comprenderán de inmediato "las reglas de juego" de una tienda moderna. Por ejemplo, en un comercio tradicional,

los clientes pagan por los productos frescos en el sitio donde seleccionan las frutas y verduras. Acostumbrarse a pagar luego, en la caja ubicada en el frente de la tienda puede resultar confuso e, incluso, intimidante. Los clientes no comprarán en las tiendas donde no se sientan cómodos porque no entienden o porque los desorientan las normas habituales de comportamiento.

4. Obtención de conocimiento local: La descripción laboral del minorista internacional incluye la diplomacia. Para cumplir los objetivos de la compañía y actuar con responsabilidad corporativa, es necesario informarse sobre el gobierno local y nacional, entablar relaciones y comprender los procesos.
5. Asegurar el ROI (retorno sobre la inversión) del cliente: Gastar dinero no es una actividad casual para la mayoría de los consumidores de los mercados emergentes. En general, los clientes compran para satisfacer sus necesidades. Y, cuando compran para satisfacer un deseo, suelen pensar bien la compra y no hacerla en forma impulsiva. Como el tiempo y el dinero son escasos, el minorista puede reforzar el vínculo con el cliente al intentar que cada visita a la tienda justifique la inversión del cliente.
6. Precios que respondan a las necesidades básicas: Muchos de los consumidores cobran jornales diarios; otros, cobran un salario semanal. En ambos casos, los ciclos de pago regulan la accesibilidad. Lo más efectivo es organizar la disponibilidad y los precios de productos en función de los ciclos salariales de los clientes.

## Colaboradores

7. Educar a los empleados: Los empleados con conocimientos del comercio minorista resultan

críticos para desarrollar el negocio en los mercados emergentes, donde los clientes no están familiarizados con el comercio organizado. Es relativamente fácil atraer empleados, porque hay mucha mano de obra relativamente barata. La formación del personal redundará en mejoras para los empleados, el negocio y la comunidad. .

8. Creación de una cultura interna: Para muchos empleados, su trabajo en el comercio minorista constituirá su primer empleo. La desventaja radica en que llegarán a la compañía sin experiencia previa. Ésa es también una ventaja, ya que brinda la oportunidad de ayudar a los empleados a desarrollar hábitos de trabajo buenos, que los beneficiarán a ellos mismos y a su empleador.
9. Desarrollo de carrera: Una vez que los empleados están capacitados y tienen experiencia, la retención se convierte en un problema. Los empleados que sienten que tienen la posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la compañía mostrarán un mayor interés en quedarse que aquéllos que sienten que sólo reciben un sueldo -cosa que ofrecen otros empleadores también. Brindar beneficios tangibles e intangibles genuinos a los empleados es una manera de contrarrestar el posible atractivo de otros empleadores potenciales.

## Conceptos y diseño de las tiendas

10. Ambiente de la tienda: Resulta crítico ofrecer un ambiente cómodo y seguro. Los clientes no visitarán una tienda con frecuencia a menos que se sientan seguros. En los mercados emergentes, la mejor forma de brindar seguridad consiste en desplegar suficiente personal de vigilancia capacitado para responder con mesura y respeto. Los clientes que se sienten seguros y bienvenidos regresarán a la tienda a comprar y a pasar el rato.
11. Diseño: Es conveniente transmitir la marca a través de todos los aspectos del diseño interior y exterior de la tienda. Esta táctica adquiere un significado mayor en los mercados emergentes debido a la variedad de las ubicaciones de las tiendas. Independientemente de que una tienda esté ubicada en una ciudad, con tránsito peatonal, o en una zona rural, sobre una calle de tierra, el ambiente de la tienda tiene que transmitir la misma confianza y seguridad.

## Sistemas

12. Ventaja competitiva: La tecnología informática puede ofrecer una ventaja competitiva enorme en un mercado emergente. Con su utilización, se pueden obtener eficiencias que rápidamente marcan una diferencia en los resultados financieros.

13. La dosis adecuada: ¿Cuánta tecnología informática hace falta? Lo importante es instalar la suficiente IT para realizar las tareas necesarias, sin caer en excesos que terminan por frustrar a los empleados.

# Perfiles de las compañías analizadas

# CHINA: BEIJING HUALIAN GROUP (BHG)

Uno de los mayores operadores de formatos múltiples de China, con hipermercados, supermercados y tiendas de departamentos en su haber, BHG intenta ofrecer el mejor precio del mercado para los principales alimentos perecederos e ingredientes. El Centro Beijing Hualian de Innovación y Capacitación, con instalaciones de avanzada para la capacitación de gerentes y empleados, se inauguró recientemente en un predio en las afueras de Beijing.

Casa matriz: Beijing, China

**Mercados:** China, Singapur

**Titularidad:** Beijing Hualian Hypermarket Co. Ltd. se formó en junio de 1996. Beijing Hualian Department Store Co. Ltd. se constituyó en mayo de 1998. Con una composición mixta de capital estatal y privado, estas compañías operan bajo el control de la Beijing Hualian Group Investment Holding Co. Ltd., una de las 15 empresas minoristas más grandes que cuentan con el apoyo del Ministerio de Comercio de China.

**Tiendas:** BHG cuenta con tiendas en 35 ciudades principales y 13 provincias de China. Con el logo general de BHG, funcionan tres tipos de formatos: hipermercados, supermercados y tiendas de departamentos. Además, BHG maneja una cantidad de formatos de supertienda con la marca BHG en Singapur.

*El Grupo Beijing Hualian atiende a una variedad de mercados geográficos, grupos demográficos y segmentos de consumo con varios formatos.*



# POLONIA: BIEDRONKA

La cadena de almacenes de alimentos más grande de Polonia, Biedronka, ha logrado ejecutar con éxito una política de "precios bajos todos los días" (PBDT) y volcarse, en gran medida, hacia los productos de marca propia y mayor margen. En la actualidad, alrededor del 80 por ciento de su surtido corresponde a marcas propias. Las tiendas mejoran su surtido continuamente con más productos frescos y artículos de farmacia y perfumería, así como con algunos artículos de lujo para atraer clientes de mayor poder adquisitivo y ofrecer mercadería aspiracional a los clientes de menores ingresos.

Casa matriz: Varsovia, Polonia.

## **Mercados: Polonia.**

**Titularidad: Biedronka pertenece a** Jerónimo Martins Dystrybucja S.A., compañía que integra el Grupo Jerónimo Martins, una de las mayores empresas de alimentos de Portugal, fundada en 1792, cuando se inauguró la primera tienda en Lisboa. La compañía ingresó en Polonia en 1995 y adquirió 245 tiendas Biedronka en 1998.

*Biedronka se focaliza en los barrios donde opera.*



*Su surtido incluye, en su mayoría, marcas polacas.*



# TURQUÍA: BIM

**Tiendas:** La organización trata de mantener una estrecha relación con los barrios a los que atiende y maneja más de 1.400 tiendas en Polonia. Las tiendas venden más de 900 referencias o unidades de mantenimiento de stock (SKU, por sus siglas en inglés), provenientes, en su mayor parte, de proveedores polacos.

*Al igual que Biedronka, BIM ofrece un ambiente de mercado de barrio.*



*Promoción limitada y basada en el precio en las tiendas de BIM.*



# BRASIL: MAGAZINE LUIZA

Esta cadena de almacenes de descuento de Turquía funciona de manera similar que las cadenas alemanas Aldi o Lidl: compiten por precio y por la conveniencia de la ubicación de sus tiendas. Si bien la compañía apunta, fundamentalmente, a los segmentos pobres de zonas urbanas y rurales, como la mayoría de los minoristas de mercados emergentes, BIM atiende a clientes de todos los niveles socio-económicos. El surtido de BIM incluye una combinación limitada de productos de lujo para satisfacer las necesidades de los clientes de mayor poder adquisitivo.

Casa matriz: Estambul, Turquía.

**Mercados:** Turquía, Marruecos.

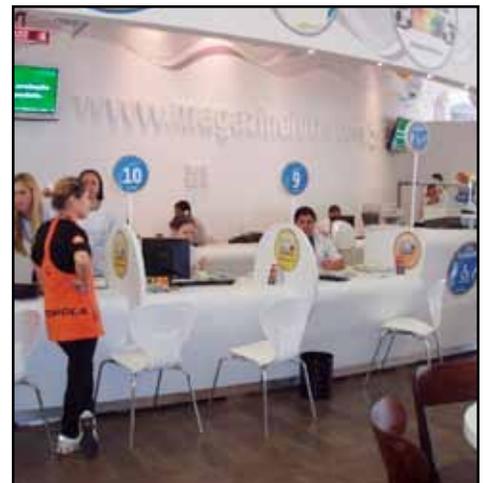
**Titularidad:** BİM Birleşik Mağazalar A.Ş. La compañía fue fundada en 1995.

**Tiendas:** La compañía opera más de 2.500 tiendas en toda Turquía, con una red de 27 centros de distribución. BIM alquila todos sus locales, ya que rechaza la posibilidad de adquirir inmuebles con el propósito de preservar la sencillez de su negocio. Las tiendas, que operan bajo un mismo nombre, son pequeñas -con una superficie de entre 186 y 557 metros cuadrados- y ofrecen un surtido limitado de alrededor de 600 referencias.

*Las tiendas urbanas de Magazine Luiza brindan a los clientes los beneficios de los comercios tradicional y organizado.*



*Magazine Luiza ofrece productos y servicios aspiracionales además de opciones de financiación.*



# PERÚ: SUPERMERCADOS PERUANOS

La segunda cadena de supermercados e hipermercados de Perú, Supermercados Peruanos inició sus operaciones en los alrededores de Lima, pero ya se está expandiendo en todo el país. La propuesta central de la compañía incluye alimentos, bebidas, comidas preparadas, artículos de higiene personal y de limpieza, juguetes, herramientas y electrodomésticos.

**Casa matriz:** Lima, Perú.

**Mercados:** Perú.

**Titularidad:** Supermercados fue fundada en 2004, luego de que la institución financiera peruana Interbank comprara Supermercados Santa Isabel a Ahold, la compañía transnacional con sede central en Holanda.

**Tiendas:** La compañía opera con distintos nombres y una variedad de formatos: supermercados, hipermercados y tiendas de descuento. Dentro de las posibilidades, las tiendas están ubicadas cerca de centros de transporte público. Sus marcas incluyen Vivanda, Plaza Vea, Santa Isabel, San Jorge, y la tienda de descuento Mass.

*Supermercados Peruanos maneja tres tipos de formatos minoristas con seis nombres diferentes.*



*Las tiendas Mass compiten de manera efectiva en precio, conveniencia y comunicación de calidad.*



**Paga menos ahorra Mass** ✓

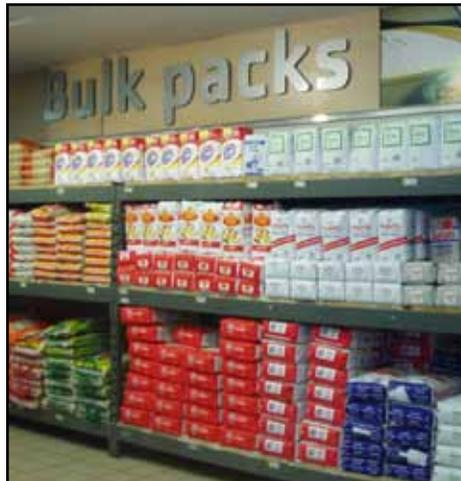
- Mass ✓ barato** - Tenemos el precio más bajo del mercado.
- Mass ✓ cerca** - Estamos a la vuelta de tu casa.
- Mass ✓ ahorro** - Ahorramos en todo bajando nuestros costos para que tengas los mejores precios y ahorros.
- Mass ✓ comodidad** - Tenemos todo lo que necesitas para tus compras diarias en un solo lugar sin tener que recorrer todo el mercado.
- Mass ✓ seguridad e higiene** - Garantizamos la seguridad alimentaria de nuestros productos desde su elaboración hasta la exhibición. Mantenemos la tienda limpia, ordenada y segura en todo momento.

# SUDÁFRICA: Pick n Pay

Los formatos de Pick n Pay incluyen cadenas de tiendas de mayor nivel ubicadas en centros comerciales.



El formato Boxer combina elementos de los comercios organizado y tradicional.



# Agradecimientos

## The Coca-Cola Retailing Research Council—América Latina

The Coca-Cola Retailing Research Council – Latin America (Consejo de Investigación del Comercio Minorista de Coca-Cola - América Latina, CCRRC – LA) se dedica a desarrollar mayores conocimientos sobre el comercio minorista de alimentos y la distribución de mercadería afín en Latinoamérica. Apunta a identificar y estudiar temas relevantes para, luego, presentar sus hallazgos a las comunidades de fabricantes y minoristas con el propósito de contribuir al desarrollo y mejoramiento del comercio minorista de alimentos.

**Rodolfo Salas**  
**Xiemar Zarazua**

**Francisco Crespo**  
**Terrence L. Neal**

**John Murphy**

## Consultores

El CCRRC recurrió a las siguientes consultoras para el desarrollo de este proyecto:

### WPP – The Store

The Store aporta los vastos recursos y el pensamiento de WPP, una de las agencias de marketing integrado más grandes del mundo. The Store fue co-autor del estudio realizado por el CRRCE en 2000 sobre “The Store of the Future” (La Tienda del Futuro) y de la investigación “Inflection Point” (Punto de Inflexión) llevada a cabo por el CRRCE en 2007.

**Contacto principal:**      **Gwen Morrison, GMorrison@wpp.com**

### The Futures Company

The Futures Company —la unión de Yankelovich, Inc. y Henley Centre HeadlightVision— es una firma pionera en la investigación y consultoría sobre tendencias globales y futuras. The Futures Company integra datos propios de encuestas cuantitativas con interpretaciones de observaciones para generar perspectivas profundas y dinámicas acerca de las tendencias de consumo que moldean los negocios de sus clientes en todo el mundo.

Contactos principales:      **Sonia Misak, Sonia.Misak@thefuturescompany.com**  
   **Christina Vuleta, Christina.Vuleta@thefuturescompany.com**

### MVI, a Kantar Retail Company

MVI, compañía de Kantar Retail, estudia y analiza el comercio minorista a nivel global. Los consultores y analistas de la compañía trabajan con minoristas y fabricantes para incrementar sus conocimientos sobre los canales, mercados y consumidores, con el fin de desarrollar estrategias exitosas a través de la aplicación de las mejores prácticas del comercio minorista y comparaciones entre distintos mercados.

Contactos principales:      **Dave Marcotte, David.Marcotte@kantarretail.com**  
   **Jim Leonard, Jim.Leonard@kantarretail.com**

Las siguientes compañías de WPP también brindaron su apoyo en sus regiones respectivas:

Glendinning, China

JWT, Lima

## Miembros del Consejo

OgilvyAction, Río de Janeiro  
Ogilvy, Durban

Ogilvy, San Pablo  
Wunderman, Estambul

Y&R, Johannesburg  
Y&R, Lima

**Jonathan Berger**  
CIES

**Federico Braun**  
La Anónima

**Cassio Casseb**  
Traliz-Consultoria

**Wayne Chen**  
Super Plus Food Stores

**Eduardo Solorzano**  
Walmart

**Guillermo D'Andrea**  
CCRRC América Latina

**Marcelo Galvez**  
D&S

**Santiago Garcia**  
Comercial Mexicana

**Fortunato Leta**  
Zona Sul

**Lina Mejia**  
Corbeta

**Eduardo Padilla**  
OXXO

**Claudio Reboredo**  
Exxon-Mobil

**Diego Sola Prats**  
Ribera SA

---

## Estudios anteriores

*Creating Value in Retailing for Emerging Consumers. 2003*

*Inside the Minds and Pockets of Latin American Consumers. 2004*

*Successful Innovation in Retailing in Latin America. 2005*

*Unleashing Latin American Shoppers' Needs. 2008*

Para obtener mayor información acerca del trabajo realizado por el Coca-Cola Retailing Research Council – América Latina y cómo solicitar copias del presente informe, por favor visite el sitio del Consejo Global en [www.ccrcc.org](http://www.ccrcc.org) y utilice el enlace con la página de América Latina.

## Fotografías

Todas las fotografías aparecen por cortesía de los minoristas descritos en el presente estudio.