

# Cómo pueden servir al mercado masivo brasileño las **grandes cadenas** minoristas

*Las grandes cadenas minoristas en Brasil sólo podrán crecer si atraen a los 130 millones de consumidores del mercado masivo.*

**Nicola Calicchio, Tracy Francis  
y Alastair Ramsay**

---

**Durante muchos años, las principales** cadenas de supermercados en Brasil se concentraron en servir a los consumidores de mayor poder adquisitivo. Sin embargo, esta estrategia hace ya tiempo que dejó de ser eficiente. Las tres principales cadenas de supermercados en Brasil sólo controlan 25% del mercado de víveres y productos básicos y están perdiendo participación a pesar de haber invertido más de 25 mil millones de dólares en adquisiciones desde 2001. Si pretenden seguir creciendo, tendrán que enfocarse en los 130 millones de consumidores del mercado masivo<sup>1</sup> que representan casi 70% del consumo de alimentos en Brasil.

Atender a estos consumidores será difícil. Son clientes que esperan una combinación prácticamente inasequible que incluye valor, conveniencia, selección y servicio, precisamente lo que les brindan las miles de tiendas

---

<sup>1</sup>Hogares con ingresos anuales entre 3.000 y 22.000 reales (1.400 a 10.400 dólares).

### Reseña del artículo

*Durante muchos años las principales cadenas de supermercados en Brasil se concentraron en servir a los consumidores de mayor poder adquisitivo.*

*Si pretenden seguir creciendo, tendrán que enfocarse en los 130 millones de consumidores del mercado masivo, que representan casi 70% del consumo de alimentos en Brasil.*

*Atender a estos clientes será difícil, ya que esperan recibir la misma combinación de cercanía, una selección adecuada de productos y servicio al cliente a bajos precios, que reciben en las tiendas de barrio del país.*

*Una reciente investigación realizada por McKinsey analiza el comportamiento y las actitudes de los consumidores de este mercado masivo en Brasil al momento de comprar y brinda ideas a las grandes cadenas minoristas sobre cómo rediseñar el formato de sus tiendas, sus políticas de precios, servicios y promociones para adaptarlos a estos clientes.*

### Artículos relacionados disponibles en inglés en [mckinseyquarterly.com](http://mckinseyquarterly.com)

"Lessons from a global retailer: An interview with the president of Carrefour China"

"Shaping China's home-improvement market: An interview with B&Q's CEO for Asia"

"Marketing to China's hinterland"

informales no reguladas, cuyas prácticas comerciales cuestionables – como la evasión fiscal y la violación de derechos de autor – les permiten poner precios más agresivos (vea “Cinco prioridades para la economía de Brasil”, en este mismo ejemplar). En este contexto, ¿cómo pueden competir las principales cadenas minoristas?

Como punto de partida, pueden mejorar su entendimiento de los consumidores del mercado masivo a quienes pretenden atender. Una investigación realizada recientemente por McKinsey (ver recuadro “Cómo compra la mitad del mundo”) analiza el comportamiento y las actitudes de los consumidores del mercado masivo al momento de comprar y brinda ideas a las grandes cadenas minoristas sobre la forma de venderles. Nuestra investigación indica que por lo general este tipo de consumidores va a las tiendas a pie, razón por la cual los comercios deberían acercarse a ellos, aunque esto implique construir tiendas más pequeñas. La posibilidad de elegir es un factor que atrae

mucho a estos consumidores, por lo que las tiendas deben ofrecerles una gama de opciones – buena, muy buena y excelente – pero sin incluir todas las opciones intermedias, como muchos hacen en la actualidad. Además, como estos consumidores valoran mucho la atención personalizada, las cadenas minoristas deben invertir más en proporcionársela, tal vez utilizando para ello los recursos remanentes de una menor inversión en la infraestructura de las tiendas. Finalmente, deben replantearse sus estrategias promocionales pues las que emplean actualmente muchas veces resultan contraproducentes para los consumidores brasileños que le dan mucha importancia a los precios.

## Cómo compra la mitad del mundo

Las conclusiones de este artículo provienen de un estudio de las actitudes y comportamientos de compra de más de 6.000 consumidores en Brasil, China, India y Rusia. Analizamos hogares con ingresos anuales entre 1.400 y 10.400 dólares, un rango que excluye a los muy pobres y a los muy adinerados. Los consumidores respondieron preguntas acerca de las compras de víveres, indumentaria y artículos electrónicos.

Para el estudio se realizaron encuestas cuantitativas e investigaciones cualitativas en profundidad, incluyendo grupos focales, auditorías en el hogar, diarios de consumidores y video-encuestas. Además, realizamos 2.000 encuestas en línea a consumidores de Francia y Estados Unidos que sirvieron como punto de referencia de los mercados de países desarrollados. En Brasil, encuestamos a personas en cinco ciudades importantes: São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre y Recife.

Rediseñar los formatos de las tiendas, las políticas de precios, los servicios y las promociones contribuirá a atraer a los consumidores que compran en comercios informales, pero no eliminará las desigualdades totalmente. Para lograr igualdad de condiciones, las grandes cadenas minoristas de Brasil deberán centrar su atención en los reguladores del país (ver recuadro “Cómo influir en la agenda regulatoria”). Si bien no es sencillo hacerlo, otras industrias brasileñas como la de cerveza y etanol han logrado persuadir al gobierno para que imponga restricciones a la informalidad. Las grandes cadenas minoristas de Brasil deben seguir el mismo camino.

## Acérquese a sus clientes

En promedio, los consumidores del mercado masivo brasileño compran una vez al día. Esta frecuencia de comprar obedece a varios factores: preocupación por la frescura de los alimentos, ingresos que raramente provienen de un sueldo fijo, poco espacio para guardar los víveres en sus casas, y ofertas que aparecen y desaparecen a diario. Como 70% de los consumidores van a la tienda a pie, comprar es mucho más fácil cuando les queda cerca. Como explicó un comprador brasileño, “Doce Lar (una tienda de barrio) está a menos de un kilómetro de aquí y me lleva cerca de diez minutos llegar caminando. Carrefour está a cinco kilómetros y tardo casi 50 minutos. Está demasiado lejos y no puedo regresar cargando las bolsas”.

Aun cuando se incluyeron en el estudio a los pocos hogares que tienen automóvil, casi 80% de los brasileños dedicaron menos de 15 minutos en ir

## Cómo influir en la agenda regulatoria

Rediseñar los formatos, los esquemas de precios, los servicios y las promociones no será suficiente para ganar la batalla contra los competidores informales; las grandes cadenas minoristas deben trabajar para propiciar un Brasil en el que se apliquen las mismas reglas para todos los competidores. Para empezar, cada comercio grande debe crear un departamento de relaciones con el gobierno que desarrolle estrategias que permitan tener influencia en las instituciones gubernamentales y en otros de los agentes involucrados. Los grandes comercios también deben reconocer que tienen un interés común: promover conductas éticas en el negocio de venta de comestibles al detal. A través de la formación de una asociación de industrias que represente los intereses colectivos de los comercios minoristas y que llame la atención de los encargados de formular las políticas (por ejemplo, mediante la generación y presentación de leyes que aumenten las multas por evasión fiscal), los grandes comercios podrán incrementar sus posibilidades de nivelar el campo de juego con el de los comercios informales.

Otras industrias en Brasil han realizado esfuerzos similares. En el estado de São Paulo, por ejemplo, Sindicom, la asociación de distribuidores de combustible, formó una sociedad con Etco, una organización no gubernamental brasileña que se opone a las prácticas de competencia desleal, para reducir el ICMS<sup>1</sup> aplicable al etanol de 25% a 12%. Al ser menor la carga fiscal, los productores y distribuidores de etanol más pequeños no tienen tantos incentivos en evadir impuestos y por lo tanto venden el combustible a través de los canales formales. Al año siguiente a la implementación de la nueva tasa, las ventas de combustible registradas formalmente subieron 60% y la recaudación del impuesto estatal ICMS aplicable al etanol subió 7%.

En otras industrias como la de la cerveza y la farmacéutica, esfuerzos similares dieron resultados positivos.

<sup>1</sup> Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, o impuesto a la circulación de mercancía y servicios, similar a los impuestos al valor agregado (IVA) de Europa.

a la tienda la última vez que fueron, es decir, un recorrido de cerca de un kilómetro a pie o cinco kilómetros en auto<sup>2</sup>. Estos hábitos indican que un comercio minorista debe esperar atraer solamente a las familias que viven dentro de un radio de aproximadamente dos kilómetros (aplicando un promedio ponderado). Incluso en un área urbana tan densamente poblada como São Paulo, es un desafío atraer el volumen que necesitan las grandes tiendas para tener éxito.

Obviamente, no todas las grandes tiendas están condenadas al fracaso. Algunas están teniendo éxito mediante el uso de estrategias creativas. Carrefour, por ejemplo, está probando la estrategia de reembolsar a sus clientes la tarifa del autobús o taxi. Empresas como Atacadão, cuyo formato combina venta al mayoreo y al menudeo, han logrado atender tanto a pequeños empresarios como a clientes que compran para su propio consumo.

<sup>2</sup> Suponiendo un promedio de 15 minutos por kilómetro a pie o 20 kilómetros por hora en automóvil o autobús.

Sin embargo, entre más inviertan las grandes tiendas en atender a los consumidores del mercado masivo, más necesario será que desarrollen modelos comerciales económicamente viables para los formatos pequeños. Algunas cadenas ya han comenzado a hacerlo. Carrefour tiene 230 tiendas del formato Día en Brasil, y tanto Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) como Wal-Mart han anunciado recientemente sus planes de desarrollar formatos pequeños (tiendas de hasta 200 metros cuadrados) dirigidas al segmento del mercado masivo.

### **Ofrezca opciones, no confusión**

Los consumidores de Brasil prefieren tiendas más pequeñas y cercanas. Sin embargo, más de 70% de los encuestados (y la gran mayoría de los participantes de los grupos focales) también expresaron un deseo aparentemente contradictorio: poder elegir entre la gama completa de productos, incluidos los productos más sofisticados, tengan o no la intención de adquirirlos.

Los participantes de los grupos focales dieron varias explicaciones para esta preferencia: la oportunidad de darse un gusto de vez en cuando, la necesidad de ver un producto de marca reconocida y usarlo como precio de referencia para los productos que realmente comprarían o el deseo de impresionar a los vecinos, por ejemplo, comprando una Coca-Cola para una fiesta en lugar de la marca local que consumen diariamente. Como explicó uno de los consumidores, “Me gusta ver la marca de champú de 25 reales, no porque la vaya a comprar, sino para soñar un poco”. El reto para las grandes cadenas minoristas es lograr que los consumidores del mercado masivo sientan que pueden elegir, sabiendo que muchas veces no tienen la intención de comprar los productos más sofisticados, y conociendo los problemas para la cadena de suministro y el inventario asociados a la proliferación de SKUs<sup>3</sup> (unidades de mantenimiento de existencias), lo que puede hacer difícil atender al mercado masivo de manera rentable.

Al comparar las grandes cadenas modernas con las tiendas de barrio, observamos que las primeras pueden aprender algunas cosas de las segundas. En una encuesta de cinco categorías – cerveza, bebidas de cola, leche, sal y aceite vegetal – una tienda de barrio ofrece, en promedio, casi 40% menos SKUs que las que ofrecen dos de las grandes cadenas modernas. En la categoría de productos no diferenciados (*commodities*), como la sal y el

---

<sup>3</sup> En inglés, *stock-keeping units*.

aceite vegetal, una tienda de barrio ofrece sólo 20% de los SKUs que vende una tienda grande. La arquitectura de precios de la tienda de barrio satisface la necesidad de elegir que tienen los consumidores a la vez que minimiza la confusión diferenciando claramente entre los productos buenos, muy buenos y excelentes vía el precio, sin necesidad de ofrecer toda la gama intermedia de SKUs. Además, comprar mayores volúmenes de un menor número de proveedores da a las tiendas de barrio mayor poder de negociación y simplifica sus cadenas de suministro.

### **Invierta en “software”, no en “hardware”**

El doble de consumidores brasileños ha dejado de ir a una tienda a causa del mal servicio en comparación con sus contrapartes en China, India o Rusia. Muchos consideran que ir de compras es la única oportunidad que tienen para que alguien los atienda, por eso valoran mucho la atención que reciben. Los consumidores esperan recibir la misma calidez que reciben en las tiendas de su barrio, donde los vendedores les dan una cordial bienvenida llamándolos por su nombre y les dan crédito sin garantías ni otras formalidades.

La eficiencia a veces queda relegada. Todos los miércoles, por ejemplo, durante una promoción en la carnicería del barrio, los consumidores voluntariamente (algunos incluso alegremente) esperan en fila una o dos horas para que los atienda el amable carnicero quien los llama por su nombre y les vende los cortes que le piden y a muy buen precio. Su comportamiento es coherente con la investigación que muestra que es probable que el doble de los consumidores brasileños esté de acuerdo con la frase, “Comprar alimentos es algo agradable, no sólo una tarea rutinaria”, en comparación con lo que sucede en Francia y Estados Unidos.

Por ello, las grandes cadenas minoristas deben concentrarse en ofrecer el “software” apropiado (llenado de bolsas, atención en el mostrador y degustaciones, así como una sensación de calidez y diversión) antes que en el “hardware” (corredores anchos, buena iluminación y pisos especiales). Esta clase de “software” no es barato por lo que las grandes tiendas deberán tomar decisiones en función de las preferencias locales y regionales, por ejemplo, asignar vendedores al departamento de carnicería o al de pescadería, pero no a ambos. Deben mejorar su capacidad de concebir, probar y revisar rápidamente sus opciones para asegurarse que están invirtiendo exclusivamente en lo que es de importancia para los consumidores. A fin de costear el servicio que decidan ofrecer, pueden reducir sus costos de “hardware” mediante tácticas como la utilización de estantes, frigoríficos y pisos más económicos.

### **Realice promociones inteligentes para evitar la caza de ofertas**

Los consumidores brasileños dan mucha importancia a los precios y aparentemente son adictos a las promociones. En promedio, se acuerdan del doble del número de precios de productos que los consumidores chinos, indios y rusos recuerdan, y tienden a verificar los precios en varias tiendas antes de comprar. Una mujer encuestada describió su experiencia de compra: “Muchas veces voy al supermercado sólo para ver los precios. ¿Por qué? Porque es divertido saber lo que hay disponible en el mercado”. Otros encuestados dijeron haber permanecido en las tiendas sólo para esperar que anunciaran las promociones del momento.

Las grandes tiendas fomentan este tipo de comportamiento al ofrecer muchas promociones, perpetuando con ello el círculo vicioso “de la caza de ofertas”: los supermercados anuncian descuentos; los consumidores corren de una tienda a otra a comprar artículos a los precios más bajos del mercado; los supermercados hacen descuentos en más productos; los consumidores regresan a las distintas tiendas para comprar sólo los artículos con descuento. En los supermercados de São Paulo, es común ver consumidores cargando bolsas de varios almacenes.

La conclusión es que las promociones constantes no convencen a los consumidores de que los precios son verdaderamente bajos, un resultado que las investigaciones de McKinsey<sup>4</sup> corroboran no sólo en Brasil sino también en otros mercados latinoamericanos<sup>5</sup>. En Brasil, las promociones frecuentes parecieran generar confusión (y posiblemente desconfianza) entre los consumidores (Gráfico). Casi 60% de los consumidores brasileños (tres veces más que en Francia y Estados Unidos) estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con la frase, “Si me descuido, me engañan las tiendas”. Además, hay el doble de probabilidades de que los brasileños estén de acuerdo con la afirmación: “La mayoría de las veces se realizan promociones de alimentos porque tienen algo malo”, que los demás consumidores del mundo. Los encuestados también mencionaron el problema de que haya más de un precio para un mismo producto, que es un problema operacional típico de las cadenas minoristas que están constantemente cambiando los precios.

La mayoría de las tiendas reconocen que los márgenes subirían si bajara el número de promociones, pero muchos cuentan con ellas y con la inversión

---

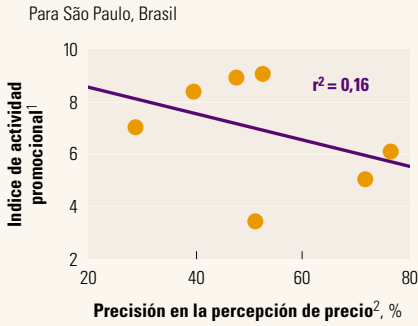
<sup>4</sup> *Inside the Minds and Pockets of Latin American Consumers* 2004, un estudio realizado por McKinsey y Coca-Cola Retailing Research Council.

<sup>5</sup> Nicola Calicchio y Alejandro Krell, “Price promotions in Latin American retailing”, Edición electrónica, Abril de 2007.

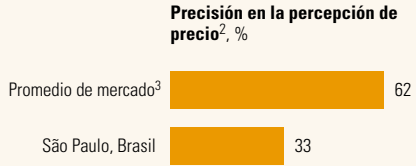
GRÁFICO

**Promociones confusas**

Las promociones no determinan la percepción de los precios...



... y confunden a los consumidores



r² es la proporción de la varianza explicada por una regresión.  
 ¹La actividad promocional definida como cambios en los precios a través del tiempo; índice = promedio de los cambios de precios absolutos × cantidad de cambios de precios positivos × cantidad de cambios de precios negativos.  
 ²Precisión en la percepción de precio = % de consumidores que identificaron con exactitud la tienda con precios más bajos durante un período de 32 semanas.  
 ³Bogotá, Buenos Aires, Ciudad de México, Santiago y São Paulo.  
 Fuente: Estudio realizado por McKinsey y Coca-Cola Retailing Research Council, 2004

total en clientes (*trade spend*) para cumplir con los objetivos de venta de corto plazo. Piensan que si sus precios son estables, los consumidores comprarán en las tiendas que continúen utilizando promociones. Entender el papel de las promociones en cada categoría puede ayudar a las tiendas a apartarse gradualmente de esta práctica, no sólo en Brasil sino en cualquier mercado del mundo en el cual las cadenas minoristas luchan contra este problema. Las tiendas deberían utilizar las promociones cuando hay más probabilidad de que aumente el consumo (por ejemplo, en categorías como golosinas dulces y saladas en la que los productos se compran para su consumo inmediato) o para apoyar esfuerzos de ventas cruzadas. En la actualidad, las grandes tiendas ofrecen demasiadas promociones en categorías sin capacidad de expansión, como la del papel higiénico, que sólo hace que los consumidores se abastezcan y que los márgenes disminuyan sin que aumenten las ventas de manera sostenible.

Una mayor colaboración con las empresas de bienes de consumo también podría ayudar a las grandes tiendas a romper el ciclo de promociones. Ambas partes deberían intentar sustituir la dinámica actual de “venta al canal de distribución” (*sell in*) – negociaciones mensuales agresivas acerca de la cantidad que comprará la cadena de tiendas y lo que la empresa de bienes de consumo le dará a cambio – por la dinámica de “venta

total” (*sell out*) que premia a la tienda por la cantidad de artículos vendidos a los consumidores. Esto propiciaría que ambas partes se concentraran en una meta: el desarrollo de un conjunto eficaz de palancas – como el empaquetado de productos, micromercadeo (*merchandising*) y la colocación en los estantes – que podría impulsar las compras.

---

Las grandes cadenas de supermercados de Brasil enfrentan complejos obstáculos para atraer a los consumidores del mercado masivo, partándolos de las miles de tiendas de barrio del país que les ofrecen cercanía, una selección adecuada de productos y servicio al cliente a bajos precios. Para competir contra estos formidables oponentes, los grandes jugadores tendrán que rediseñar el formato de sus tiendas, políticas de precios, servicios y promociones a la vez que colaboran para lograr igualdad de condiciones para todos los comerciantes minoristas. *Q*

Los autores desean agradecer a sus colegas Claudio Lensing, Adriana Mascoll, Helcio Tokeshi y Khiloni Westphely por sus contribuciones a este artículo.

•  
**Nicola Calicchio** es director y **Tracy Francis** es *associate principal* de la oficina de McKinsey en São Paulo; **Alastair Ramsay** es socio de la oficina de Londres.  
Copyright © 2007 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados.