Características de los Canales de Comercio Minorista en Colombia

POR: ROBERTO PALACIOS, SAMIR BHOJWANI Y ALEJANDRA OVALLE, SINTEC

INTRODUCCIÓN

Colombia es una país cuyo comercio minorista está concentrado principalmente en el canal tradicional. Aspectos económicos y demográficos, así como preferencias personales de los consumidores hacen que las tiendas de barrios manejen la mayor proporción de ventas de consumo masivo en el país. Esto, junto a cambios acelerados y agresivos en el canal moderno, ha impuesto mayores retos para los productores que deben luchar por ganar mayor participación y una mejor rentabilidad en un mercado tan creciente y competitivo como lo es el mercado colombiano.

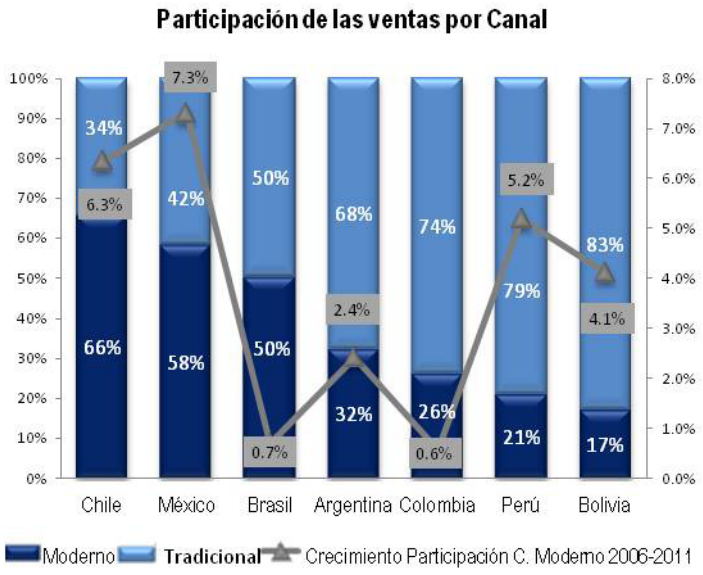
PANORAMA LATINOAMERICANO

Es un hecho indiscutible que el mercado minorista en América Latina se ha concentrado principalmente en el Canal Tradicional. Sin embargo, en los últimos años la región ha mostrado una migración hacia el Canal Moderno debido a la llegada y esfuerzos por parte de grandes cadenas. Adicionalmente, factores económicos y demográficos han impulsado dicho fenómeno; el crecimiento de una clase media joven y cosmopolita, y altas tasas de urbanización han hecho que un mayor número de consumidores opten por los Canales Modernos.

Cabe destacar que cada país se encuentra en un punto diferente en cuanto al desarrollo del Canal Moderno. Hoy en día en América Latina existen tanto países con alta penetración de las grandes cadenas, así como otros que muestran un fuerte dominio por parte del Canal Tradicional. Algunos de los países con Canales Modernos altamente desarrollados (con una participación superior al 50% de las ventas minoristas totales) son Brasil, Chile y México. En el otro extremo, se tienen países marcadamente tradicionales como Bolivia, Perú y en tercer lugar Colombia, que para el cierre del año 2011 tuvo el 74% de sus ventas al detal concentradas en dicho canal.

A pesar de estas diferencias en la participación, un factor común pareciera ser la creciente penetración del Canal Moderno, hecho que se viene presentando en el transcurso de los años; este fenómeno se observa en la mayoría de los países Latinoamericanos, con muy pocas excepciones, entre ellas Colombia.

En Colombia la distribución de las ventas entre el Canal Tradicional y el Canal Moderno se ha mantenido constante en los últimos 6 años, a diferencia de lo que se observa en los demás países donde los consumidores han tendido a favorecer a las grandes superficies. El crecimiento económico (que generalmente fomenta la migración hacia el Canal Moderno) no logró que una mayor proporción de los consumidores colombianos cambiaran su habitual plaza de compras, y el incremento de 3,6% en el PIB fue opacado por las preferencias culturales y costumbres inherentes en la población.



Fuente: Euromonitor

Estas preferencias, que no dan indicios de cambio en los años venideros, suponen retos importantes para los fabricantes y distribuidores de productos de consumo masivo. Estos deben revaluar sus estrategias en torno a las particularidades de este país, y en especial deben comprender las exigencias del Canal Tradicional que muchas veces ha sido subvalorado pero que ha demostrado ser el rey absoluto del comercio minorista en Colombia a pesar de los desafíos que han enfrentado por cuenta de las grandes cadenas.

¿POR QUÉ SE MANTIENE EL CANAL TRADICIONAL?

Al comparar el caso de Colombia con el resto de países en Latino América surge el interrogante de cuáles son las razones por las que no se ha seguido esa misma tendencia. Las causas se originan tanto en factores económicos de la población como en preferencias personales de los consumidores.

A pesar del crecimiento económico de los últimos años, Colombia sigue siendo un país sumamente desigual en la repartición de los ingresos, donde el 20% de la población es dueña del 60% del ingreso nacional. Con el desarrollo de la economía otros países de la región han mejorado su índice de desigualdad, pero Colombia sigue sin mostrar cambios en este aspecto. El factor económico juega un papel determinante en los hábitos de consumo. Investigaciones realizadas por el Banco BBVA han mostrado que el 74% de los colombianos que viven con ingresos menores a US$370 mensuales realizan sus compras exclusivamente en tiendas de barrios. Por otro lado, únicamente el 6% de la población frecuentan los canales modernos de forma exclusiva, y el resto de los colombianos utilizan una mezcla de ambos canales.

Más allá del sólo factor económico, los hábitos de compra en el país han estado influenciados por aspectos culturales y de preferencias personales. Los consumidores encuentran un gran valor agregado en ciertas características de las tiendas de barrio que no están presentes en los formatos del Canal Moderno. Cuatro factores principales se destacan como los elementos que motivan a los colombianos a utilizar las tiendas de barrio.

1) Comodidad y Trato: Los usuarios encuentran bastante atractivo el trato personal que han desarrollado con sus tenderos de barrio. La familiaridad en la atención y las facilidades que se ofrecen en dichos comercios son elementos que no se encuentra en las cadenas de supermercados. Inclusive, los tenderos llegan a ser vistos como miembros importantes de la comunidad que procuran el bienestar de sus vecinos y en muchas ocasiones suelen asumir el papel de vigilantes del barrio. Finalmente, la informalidad del negocio les facilita a los usuarios realizar sus compras sin tener que lidiar con las ataduras de empaques, volúmenes y horarios que imponen las grandes superficies.

2) Disponibilidad de Crédito: Uno de los factores más importante es la posibilidad de realizar compras a crédito. Estos micro-préstamos o "fiados" le posibilita a una gran parte de la población realizar las compras en el momento en que lo necesitan. Los tenderos, que ya conocen de forma personal a sus clientes, están dispuestos a ofrecer dichos créditos los cuales no son posibles de conseguir en las grandes cadenas.

3) Pequeños Volúmenes: Adicionalmente, mucha de la población colombiana realiza compras únicamente de lo que necesitan diariamente. El 42% de los consumidores en el Canal Tradicional compra de forma diaria, el 19% entre 2 y 3 veces a la semana y un 14% compra de forma semanal. No se compran grandes volúmenes por no poseer la liquidez inmediata y deben inclinarse por adquirir sólo aquello de primera necesidad. Las tiendas de barrio ofrecen productos en pequeños tamaños que se acomodan a las características del bolsillo del colombiano promedio.

4) Cercanía: Finalmente, las tiendas de barrio están convenientemente ubicadas cerca a los hogares de los consumidores. Los desplazamientos, sobretodo en las grandes ciudades, suponen una gran inversión en tiempo, dinero y esfuerzo que muchas personas no están dispuestas a realizar cuando cuentan con una oferta más cercana y conveniente.

Estos factores no han permitido una mayor penetración por parte de las grandes cadenas a pesar de que éstas en los últimos años han realizado grandes esfuerzos para llegar a un mayor porcentaje de la población, esfuerzos que han sido muy efectivos en otros países del continente pero que no han mostrados los mismos logros en Colombia.

LA EVOLUCIÓN DEL CANAL MODERNO

FUSIONES Y ADQUISICIONES

Un fenómeno que se ha consolidado en los últimos años ha sido la adquisición de las cadenas nacionales por parte de grandes grupos minoristas extranjeros. Hoy en día, los principales competidores del Canal Moderno, Grupo Éxito y Carrefour, pertenecen a conglomerados internacionales, *Groupe Casino* y *Carrefour* (*Cencosud* desde el 2012) respectivamente. Adicionalmente, se han visto fusiones y alianzas entre los diferentes jugadores del país. Por ejemplo, el Grupo Éxito cuenta con los formatos Éxito, Carulla y Surtimax, y han desaparecido marcas como Ley, Pomona y Mercadefam a causa de una ola de consolidaciones en los últimos años por parte de los principales competidores.

Esto ha traído como consecuencia una reducción de opciones y cierta uniformidad en la oferta de cadenas. A partir de esta situación se han manifestado importantes consecuencias, particularmente en los precios que son ofrecidos al público.

Las cadenas, que cada vez son menos y más grandes, comienzan a tener un mayor poder de negociación porque representan una parte más grande de las ventas minoristas. Esto les facilita adquirir mayores descuentos e inversiones por parte de los proveedores los cual muchas veces se traducen en promociones y precios más bajos para el público buscando ser la cadena con los precios más bajos.

LAS GUERRAS DE PRECIOS EN COLOMBIA

Con la llegada de Carrefour a Colombia en 1998 se desató una disputa entre esta cadena y el líder minorista Éxito por posicionarse como el supermercado más económico del país. Ambas cadenas atacaron con fuertes promociones que llegaron a estar presentes casi la totalidad del año. Finalmente, este comportamiento fue visto como acciones que destruían el valor de las categorías y los resultados de la dura competencia por el posicionamiento fueron demandas entre estos dos gigantes comerciales en el 2007 por prácticas comerciales restrictivas e indebidas, competencia desleal y publicidad engañosa. Tan feroces fueron estas luchas por "el precio más bajo", que llegaron a anunciar de forma explícita en los puntos de ventas las diferencias de precio entre una y otra cadena.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

Adicionalmente, habiendo muy contados competidores claves en el mercado, estos incurren en guerras de precios entre ellos mismos con el objetivo de atraer mayor tráfico de personas a sus propios establecimientos. Las grandes superficies incluso ofrecen marcas privadas, alternativas más económicas a productos de primera necesidad. Todo esto ha causado que el Canal Moderno tenga una oferta de productos a precios muy convenientes para las personas cuyos volúmenes de compras se ajusten a sus portafolios.Sin embargo, estos esfuerzos en mantener precios bajos logran el desplazamiento de los consumidores entre las diferentes compañías dentro del Canal Moderno, más no han logrado la migración de los consumidores provenientes de otros canales. Es por esto que las cadenas ya han comenzado a experimentar con nuevos formatos que les permita conquistar esta base de clientes.

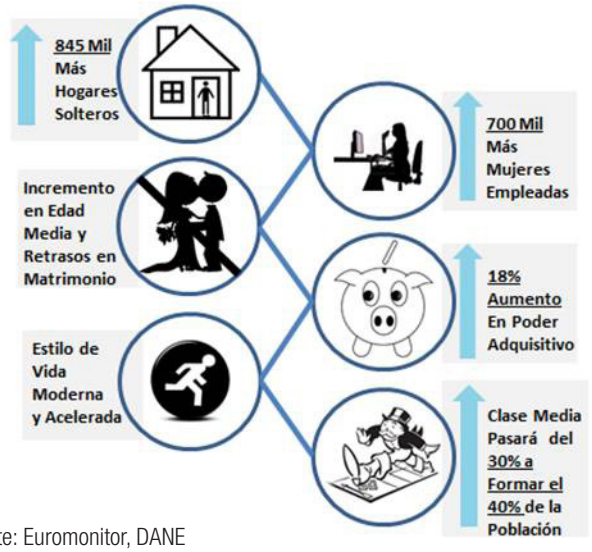
EL BOOM DE LAS TIENDAS EXPRESS

Hace dos años, las grandes cadenas comenzaron a abrir de forma vertiginosa un gran número de tiendas de conveniencia que bautizaron como almacenes Express. Es así como para finales del 2011 existían 48 tiendas *Éxito Express*, 22 *Carrefour Express*, y 10 *Carulla Express*. Adicionalmente, en el 2009 entró la cadena de tiendas de conveniencia OXXO, que hoy día cuenta con 17 puntos de venta en el país.

La repentina aparición de un gran número de establecimientos de este tipo (que eran casi inexistentes hace algunos años) ha hecho que este formato sea el de mayor crecimiento en sus ventas (24% en el 2010 y 53% en el 2011) aunque todavía representan una proporción muy pequeña de las ventas totales minoristas en el país.

La apertura de las tiendas *Express* en las grandes ciudades de Colombia busca atender un nuevo segmento de la población que ha comenzado a aparecer en los últimos años. La llamada Generación Y, la cohorte de adultos jóvenes que nacen en los 80s, exhiben comportamientos distintos, tanto en sus actitudes como en sus hábitos de consumo y su dieta. La rápida proliferación de las Tiendas *Express* en las grandes ciudades de Colombia se realiza principalmente por el crecimiento de este segmento; jóvenes solteros, asalariados y normalmente con alto poder adquisitivo. Este segmento exige ubicaciones convenientes para realizar compras rápidas. Las cadenas reconocen la importancia de este grupo y han tomado iniciativas para desarrollar tiendas *Express* acordes con su estilo de vida.

Razones para la implementación de Tiendas de Conveniencia



Fuente: Euromonitor, DANE

LAS TIENDAS DE DESCUENTO

Las tiendas *Express* han concentrado su expansión hacia los estratos 4, 5 y 6 de las ciudades colombianos, por su parte las tiendas de barrio siguen dominando los estratos 2, 3 y 4, en donde conviven con los Minimercados. Los Minimercados son formatos enfocados a las zonas residenciales de estratos más bajos, de un tamaño mayor a los de las tiendas de barrio pero significativamente menor al de los supermercados. Es poco probable que las grandes cadenas quisieran competir de forma directa con las tiendas de barrio con estos formatos *Express* que están orientados a segmentos distintos al de bajos ingresos. Para atender a dicho segmento las cadenas han optado por un modelo diferente que son los Almacenes de Descuento, como el caso de Surtimax (perteneciente al Grupo Éxito), con una oferta de productos más económicos junto con mayor variedad.

Iniciativas como Surtimax tienen el propósito de atacar segmentos socioeconómicos que las grandes cadenas no han podido alcanzar. Hasta el momento han demostrado un rápido crecimiento en ventas (de 33% en el 2011 frente al año anterior) y que, a pesar de que todavía tanto no representan mucho dentro de las ventas minoristas totales en el país, prometen mayor expansión en los años que vienen.

Tiendas de Conveniencia	Tiendas de Descuento
Oferta básica de productos de gran consumo y frescos.	Orientados a atender estratos de bajos ingresos.
Amplios horarios de atención.	Manejan precios económicos.
Superficies de ventas pequeñas (<400 m2).	Superficies de venta medianas (400-2.500 m2).
Se encuentran localizadas en barrios residenciales.	Tiene como uno de sus clientes más importantes a los tenderos.
Hacen parte de alguna marca de almacén minorista.	Muchas líneas de producto

Fuente: Euromonitor

MAYOR COBERTURA GEOGRÁFICA

Finalmente las grandes cadenas, que hasta el momento se han mantenido concentradas en las grandes ciudades, han comenzado a ver importantes oportunidades de ventas en ciudades intermedias que no habían considerado hasta el momento. El potencial de tráfico de esta nueva base de consumidores ha incitado a las cadenas a abrir nuevos puntos en diferentes ciudades del territorio nacional, ampliando cada vez más su directorio de establecimientos y su cobertura geográfica.

A manera de ejemplo, el Grupo Éxito, que se posiciona como el líder detallista en ventas en el Colombia, en los primeros 9 meses del 2012 abrió 65 puntos de la marca Éxito (entre supermercados, hipermercados y tiendas *Express*), 39 bodegas Surtimax y 2 Almacenes Carulla, completando en total 395 puntos de ventas del grupo en 72 ciudades de Colombia y más de 790.000 m2 en área de ventas.

MODERNO VS. TRADICIONAL: LA LUCHA PARA CAUTIVAR LA BASE DE LA PIRAMIDE

Colombia sigue siendo un país con una alta desigualdad en la repartición del ingreso, por tal motivo el Canal Tradicional va a mantener una fuerte

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

participación a lo largo del tiempo. Las personas que reciben de bajos ingresos en el país seguirán dependiendo de los canales tradicionales por razones anteriormente. Es por esto que las grandes cadenas, se verán obligadas a migrar a los estratos de menores ingresos si desean capturar parte de los beneficios que se encuentran en la base de la pirámide colombiana. El agresivo crecimiento de Surtimax y la adquisición de Minimercados alrededor del país por parte de la cadena Olímpica, dan indicios claros de las intenciones del canal moderno de avanzar en el territorio históricamente dominado por el canal tradicional.

Cabe destacar que los gigantes mundiales se van a enfrentar contra una competencia que se está volviendo cada vez más poderosa, organizada y sofisticada en su forma manejar sus negocios. A través de iniciativas como Fenaltiendas y un respaldo explicito por el Gobierno, los Minimercados han sido capaces de mejorar su poder de negociación, agruparse y formalizarse en cooperativas y adoptar las mejores tecnologías y prácticas gracias a la asesoría de la Federación Nacional de Comercio (FENALCO).

Además de la creciente formalización del canal tradicional, se ve que la misma dinámica de comprar en el canal tradicional está transformando. Estudios de compradores realizados por la firma de analistas de mercado Kantar han demostrado que los clientes de las tiendas y minimercados no solo buscan precio y conveniencia cuando compran sino que frecuentan a esos canales con el fin de experimentar con nuevos productos y toman el tiempo para analizar precios. Lo anterior indica que los minimercados, al igual que las cadenas, son percibidos como lugares para estimular la prueba de productos novedosos y analizar promociones lo cual lleva serias implicaciones para los productores y distribuidores. De hecho el minimercado ya es reconocido por la industria Colombia como un lugar importante para ganar la lealtad de los consumidores Colombianos.

Esas dos tendencias, por un lado el empuje de las grandes cadenas y la formalización de los minimercados y por otro la evolución en la mentalidad del cliente del minimercado resaltan el hecho de que la batalla entre las grandes cadenas y los minimercados para conquistar la base de la pirámide será el punto de encuentro principal en la batalla entre el Canal Tradicional y el Moderno en Colombia.

¿QUÉ IMPLICA ESTO PARA LOS FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES?

Se ha podido comprobar la importancia del Canal Tradicional en Colombia pese a los esfuerzos de las grandes cadenas por cambiar este panorama. La realidad es que las tiendas de barrio llegaron para quedarse y que deben recibir la atención que se merece un canal con más del 50% de las ventas detallistas en el país.

Lo primero que deben tener claro los fabricantes de productos de consumo masivo es que el grueso de la demanda se concentra en artículos y volúmenes pequeños. Deben llegar con una oferta de productos que satisfaga las necesidades del bolsillo de los compradores del día a día y que atraiga consumidores con la imagen de precios por artículo más bajos.

Este cambio necesario en el portafolio implicará realizar nuevos esfuerzos para el pronóstico y distribución de estos artículos a las cientos de miles de tiendas de barrio que operan en el país. En primer lugar, una acertada estimación de la demanda permitirá eficiencias en fabricación y minimización de ventas perdidas, que pueden llegar a representar una importante parte de los ingresos. En cuanto a la distribución, los productores deberán comprender el alcance de sus propias fuerzas logísticas y estudiar la mejor manera de llegar a un mercado tan masivo, ya sea a través de distribuidores o haciéndolo de forma directa; deben ponderar los beneficios de ambos modelos en aras de obtener las mayores ganancias posibles. La forma de mover la mercancía resultará crucial si se desea ganar un mayor número de consumidores, particularmente cuando son productos y marcas que todavía no se hayan posicionado como líderes de mercado.

Además, se ha visto que para cualquier producto que entra o que desea sobrevivir en un mercado la clave del éxito en el comercio minorista se encuentra en tener el producto disponible en los lugares de compra. Se debe desarrollar una distribución eficiente para asegurar dicha entrega de los productos en la forma y el momento oportuno. Esto no sólo para atender la demanda de los usuarios habituales sino además para fomentar la compra impulsiva de quienes ven los productos en las tiendas y optan por experimentar con un nuevo artículo en aquel *Momento de la Verdad.*

Si finalmente la decisión es la de incurrir o fortalecer un determinado canal se debe asegurar que la forma de atender a los clientes sea la más efectiva. Es primordial que los productores entiendan que se están creando nuevos formatos en el país, que los mercados son cambiantes y así mismo deben ser las fórmulas del éxito para triunfar en las plazas donde se quiera participar. Se debe estar constantemente revaluando las estrategias asumidas, enfocándose en garantizar la eficiencia de los procesos logísticos, y adicionalmente se debe procurar la capacitación y especialización de la fuerza de ventas.

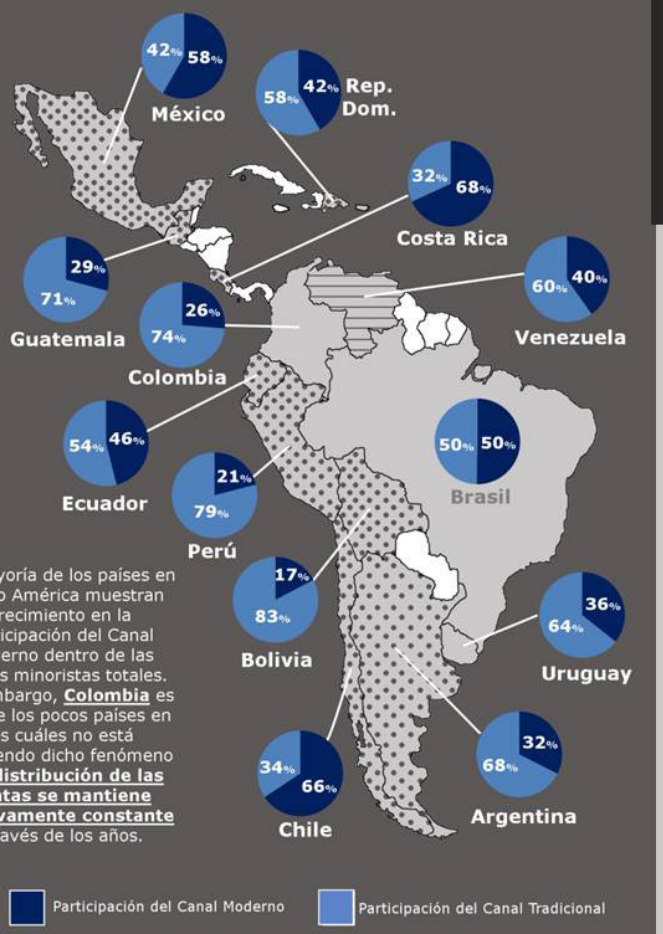
Todos estos esfuerzos de distribución y ventas deberán estar organizados y guiados por una adecuada segmentación de los clientes y canales. No sólo se debe cuantificar los potenciales clientes sino que además se debe estimar las posibilidades de crecimiento y su rentabilidad. Una vez determinado esto, habría que definir la oferta de valor, identificando qué elementos comerciales realmente generan mayor impacto para los clientes del Canal Tradicional y Moderno, ya que estos últimos seguirán experimentando con formatos y abriendo más puntos de venta, de lo cual se derivará la necesidad de nuevas y mejores estrategias.

A pesar de que Colombia sigue siendo un mercado concentrado en el Canal Tradicional, no se debe descuidar del Canal Moderno, cuyos jugadores cada vez son menos pero más poderosos y están dispuestos a incursionar en muchos nuevos segmentos. La clave para triunfar con estos gigantes del comercio estará en procurar un buen Nivel de Servicio, no sólo para evitar incurrir en penalizaciones correspondientes, sino además para convertirse en el proveedor preferido por los clientes.

Finalmente, como ya se vio anteriormente, cada vez existe más presión por ofrecer precios bajos. Esto implica que la rentabilidad para los productores y distribuidores ya no vendrá por parte del margen impuesto sobre los

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

PARTICIPACIÓN DE LAS VENTAS EN 2011 POR CANAL EN L.A.



La mayoría de los países en Latino América muestran crecimiento en la participación del Canal Moderno dentro de las ventas minoristas totales. Sin embargo, **Colombia** es uno de los pocos países en los cuáles no está ocurriendo dicho fenómeno y la **distribución de las ventas se mantiene relativamente constante** a través de los años.

Participación del Canal Moderno

Participación del Canal Tradicional

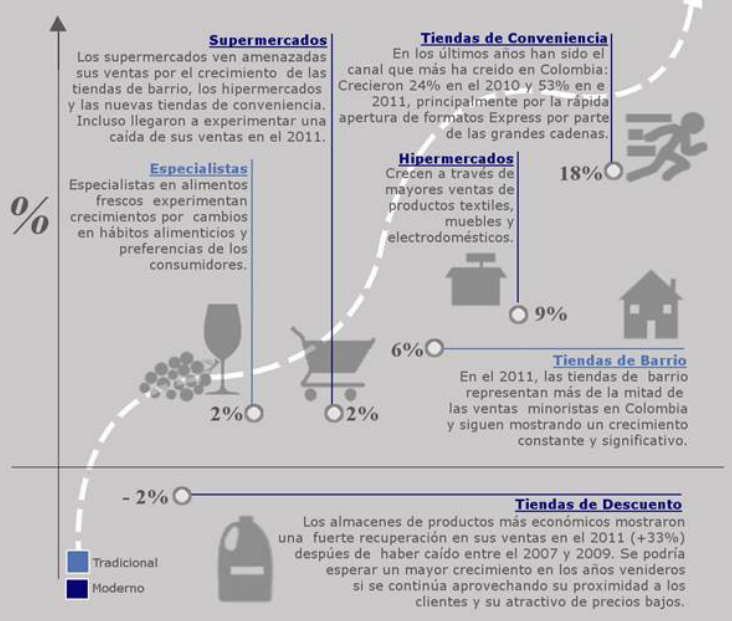
C. Moderno ganando participación en Ventas

C. Tradicional ganando participación en Ventas

Sin cambios significativos en participación de ventas

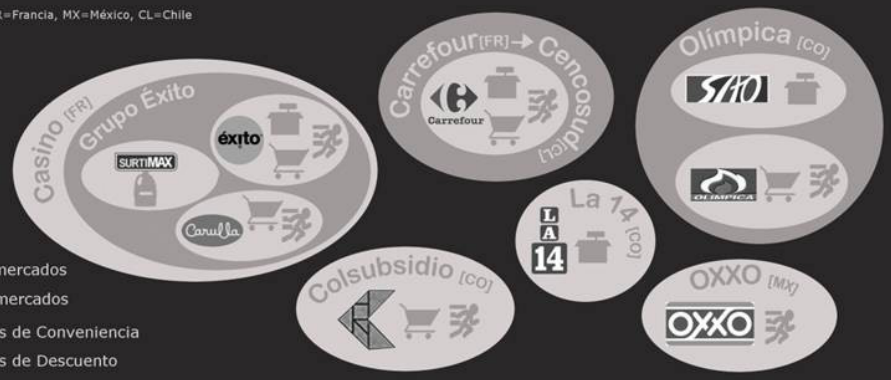
VENTAS POR CANAL EN COLOMBIA

CRECIMIENTO COMPUESTO ANUAL 2006-2011 DE VENTAS POR FORMATO



PRINCIPALES COMPETIDORES DEL CANAL MODERNO

CO=Colombia, FR=Francia, MX=México, CL=Chile



Poseen los formatos:

= Hipermercados

= Supermercados

= Tiendas de Conveniencia

= Tiendas de Descuento

Las principales cadenas están siendo compradas por **grupos extranjeros**. Adicionalmente, se han presentado **fusiones y adquisiciones** entre los jugadores en el país. Esto ha reducido y unificado la oferta de detallistas en el Canal Moderno.

Las compañías están obtando por **abrir nuevos formatos** (Tiendas de Conveniencia y de Descuento) para poder llegar a más consumidores.

RAZONES PARA EL ARRAIGAMIENTO DEL CANAL TRADICIONAL EN COLOMBIA

precios como se venía haciendo años atrás; guerras de precios, continuos descuentos y consumidores cada vez más exigentes no lo permitirán. La rentabilidad ahora debe ganarse a través de la minimización de los costos, reduciendo gastos logísticos y disminuyendo niveles de inventario que pueden llegar a representar importantes ahorros y, en consecuencia, mayores utilidades.

CONCLUSIONES

Colombia es un mercado con particularidades que no se encuentran en otros países. Debido a esto, las estrategias para predominar en el comercio minorista deben tomar en cuenta estas características únicas, que de ser desarrolladas de forma acertada pueden significar importantes ganancias en una de las economías que crece de forma más acelerada y con una población más dispuesta al consumo. El foco debe ser el Canal Tradicional y la clave del éxito está en desarrollar distribuidores y canales intermedios para poder permanecer en los puntos de ventas de dicho canal donde se realiza el grueso de las compras en Colombia.

Roberto Palacios
roberto.palacios@sintec.com

Samir Bhojwani
samir.bhojwani@sintec.com

Alejandra Ovalle
alejandra.ovalle@sintec.com

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.