



TESIS DE ACREDITACIÓN

Maestría en Marketing Estratégico

Retailers en la base de la pirámide

Estudio de la estrategia para el desarrollo de retailers de consumo masivo en el segmento de bajos recursos en la República Argentina.

Tutor del proyecto: Ricardo Freilij

Cristian Damián Inverardi

Año: 2011

Índice

1. Formulario del proyecto. Pág. 3
2. Introducción. Pág. 9
3. Marco Teórico. Pág. 10
4. Hipótesis. Pág. 28
5. Casos de empresas que alcanzaron el éxito. Pág. 41
6. Liderazgo necesario para la base de la pirámide. Pág. 65
7. Políticas de gobierno para el desarrollo de mercados emergentes. Pág. 72
8. El nuevo motor de crecimiento del mundo. Pág. 77
9. Conclusiones y principales sugerencias para el desarrollo de estrategias exitosas en retailers de consumo masivo en el segmento de bajos recursos. Pág. 82
10. Imágenes, anexo. Pág. 92
11. Bibliografía. Pág. 98

MARCO GENERAL

PROBLEMA

El período que someteremos a estudio comprende desde el año 2001 hasta la actualidad y se ubica dentro del territorio argentino.

Hoy más del 50% de las ventas de productos de consumo, como: alimentos, bebidas, cuidado personal y limpieza están concentradas en los retailers.

A pesar de las grandes superficies, los pequeños comercios siguen teniendo vigencia. En algunas categorías hasta han frenado el avance de las grandes cadenas.

La tesis responderá cómo desarrollar una estrategia para satisfacer y desarrollar a este tipo de clientes emergentes. Hasta hoy las propuestas de las cadenas multitarget no han tenido el éxito esperado. La pregunta que nos ocuparemos de responder es: ¿Las grandes cadenas pueden desarrollar una estrategia para satisfacer las necesidades de estos consumidores emergentes? .

JUSTIFICACIÓN

Las empresas del retail mayormente por definición posicionan sus negocios en clientes de nivel medio-alto del mercado o en propuestas multitarget. Los motivos principalmente son creencias poco analizadas (los pobres no gastan, no compran primeras marcas o sólo compran ofertas).

Estos tipos de clientes, llamados consumidores emergentes, pertenecen a los niveles socioeconómicos medios-bajos, con un ingreso por hogar de entre \$ 400 a \$ 2.000 por mes.

En Argentina hay unos 10 Millones de consumidores emergentes que disponen de un poder de compra de \$ 10.000 Millones al año. Estos consumidores suelen gastar más del 75% de sus ingresos en productos de consumo.

Espero con esta investigación demostrar que este segmento del mercado es una enorme oportunidad de negocio para cualquier minorista que busca seguir creciendo.

A través de enfoques nuevos y creativos quiero demostrar que la pobreza es una oportunidad para los retailers que deseen invertir en la Argentina.

MARCOS CONCEPTUAL

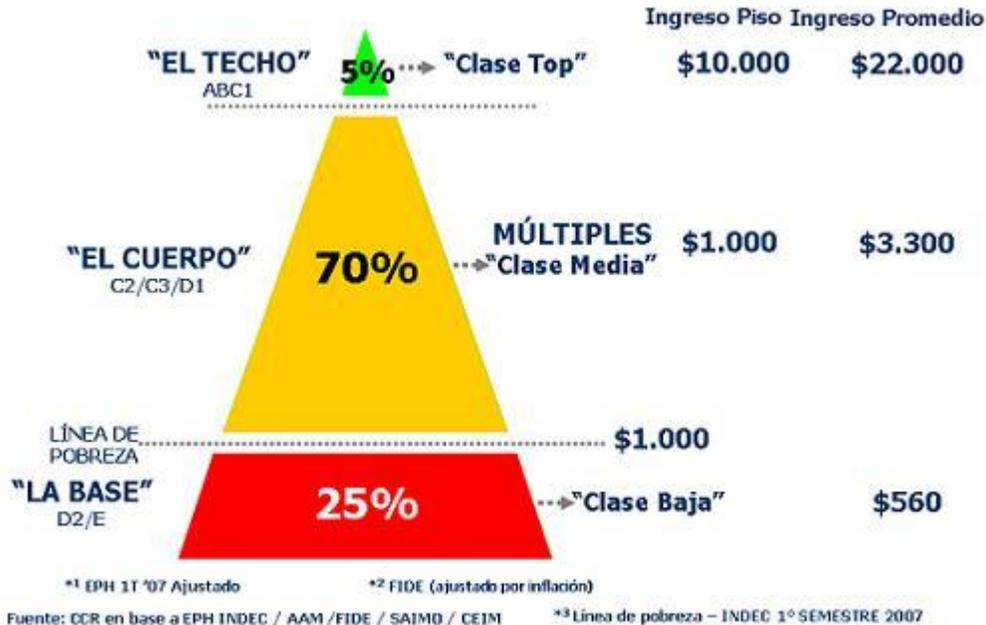
El marco conceptual que utilizaremos en esta investigación, las ideas básicas son:

1. Definición del mercado de la base de la pirámide.

El mercado de pobres en Argentina supera el 20% de la población. La importancia de la base de la pirámide está ligada al crecimiento de las ciudades y al progresivo abandono de miles de personas de las zonas rurales.

En los últimos años las áreas urbanas se convirtieron en un imán, especialmente para los más pobres que no encuentran posibilidades de progreso en el campo o zonas rurales.

Según la Asociación Argentina de Marketing que elabora la pirámide social un 25% de los hogares argentinos son pobres (ingresos por debajo de 1250 pesos). El siguiente grafico describe las participaciones de los grupos económicos en Argentina (esta pirámide es del año 2007, hoy la participación de la base es la misma pero con un ingreso de \$ 1250 debido a la inflación)



Fuente. AAM, año 2009

El término base de la pirámide fue acuñado por el economista indio Coimbatore Krishnan Prahalad para referirse a la gran franja de la población que tiene ingresos por debajo de la línea de la pobreza, pero que igualmente consumen productos y servicios que van más allá de cubrir sus necesidades de supervivencia y que incluyen electrodomésticos, teléfonos celulares y alimentos con valor agregado.

Estos clientes exigen a las empresas un proceso de adaptación no solo de productos y servicios sino en su forma de operar.

2. Hábitos de consumo de la base de la pirámide.

Los clientes que se encuentran en la base de la pirámide presentan las siguientes características:

Aunque sus ingresos son menores y menos estables, destinan una proporción mucho mayor a los productos de consumo. Un consumidor promedio destina un 35% de sus ingresos, mientras que los consumidores emergentes destinan más del 75%.

La canasta de compra de estos consumidores se inclina hacia bienes de primera necesidad y las categorías con valor agregado (ejemplo: congelados) tienen menor presencia.

Igualmente a esto, los consumidores emergentes están dispuestos a pagar por marcas líderes en las categorías básicas. Es más, una parte importante de este segmento evita los formatos de bajo costo como las tiendas de descuentos y los productos de primer precio.

Los precios bajos son atractivos pero también pueden generar desconfianza y escepticismo sobre la calidad del producto. Por otro lado, las marcas líderes, personifican para estos consumidores el apoyo, la confianza y la calidad, además de cierto grado de status.

Generalmente compran marcas líderes ya que los emergentes tienen muy poco espacio para experimentar o fallar cuando sus ingresos son bajos. Su compra en gran medida presenta actitudes racionales e inteligentes.

De igual manera, ofrecer productos de gran tamaño a cambio de fuertes descuentos tampoco parece ser lo correcto. Mayores tamaños implican un mayor ingreso disponible. Con un producto de menor porción aunque estén gastando más mantienen el gasto en línea a sus ingresos. No olvidemos que muchos emergentes cobran por semana o hasta por día (recolectores de papel; venta ambulante).

La proximidad geográfica es el factor crucial, los consumidores son reacios a viajar lejos ya que consideran significativos los costos de transporte.

Estudios demuestran que debido al bajo monto del valor total asociado a las compras diarias, el descuento en el precio debería alcanzar entre 25% y un 55% sólo para justificar los gastos de transporte.

El amplio surtido de productos a estos tipos de consumidores les resulta poco tentador, requieren más tiempo para la compra o refuerza los sentimientos de restricción en el consumo. Los emergentes valoran el surtido correcto, una mezcla que es cuidadosamente ajustada a sus necesidades.

La proximidad emocional y el sentimiento de comunidad que resultan de la relación personal con el dueño o el personal de la pequeña tienda son usualmente el factor diferenciador para escoger entre tiendas con precios y distancias similares.

3. Conceptos básicos de Supermercado.

El ciclo de los nuevos formatos minoristas es cada vez más corto. Las tiendas de departamento tardaron más de cien años en alcanzar la madurez. Las tiendas para mascotas por ejemplo, sólo tuvieron los diez años transcurridos entre 1990 y 2000 y los formatos punto com aparecieron alrededor de 1995 y para 2000 muchos habían cancelado sus servicios.

El ciclo minorista es cada vez más corto. Entre la apertura innovadora, la expansión rápida, la copia por parte de nuevos competidores y la saturación que llevan a la concentración en pocos jugadores hay cada vez menos tiempo. La vida de los formatos se ha acelerado, poniendo presión a los minoristas por renovar sus propuestas antes de que su ciclo se haya terminado.

Una consecuencia de esta caída de ventas es la búsqueda de nuevos productos que reemplacen esa pérdida. Así, por ejemplo, los supermercados incorporan farmacias, las cadenas de farmacias alimentos y productos de cuidado personal y los hipermercados juguetes y joyas de bajo precio. Además, los mayoristas venden al por menor.

Para triunfar en el negocio minorista se debe sobrevivir a un éxito cada vez más efímero y formular una oferta diferenciadora dentro de un panorama cada vez más confuso. Con anterioridad al año 1990, la venta minorista de productos alimenticios estaba dominada por almacenes de propiedad familiar, locales de un tamaño aproximado de 150 m² a 350 m² que ofrecían una selección limitada de productos de no más de 1.000. Su ventaja competitiva radicaba en que estaban ubicados cerca del cliente. La estabilización de la economía durante la década del 90' creó una situación que fomentó el rápido desarrollo de la industria de los supermercados.

Durante los años 90 cambió en forma drástica el mercado de consumo masivo en la República Argentina. Aparecieron cientos de modernos supermercados que captaron rápidamente la aceptación de la sociedad. Más del 50% de las ventas de productos de consumo, como: alimentos, bebidas, cuidado personal y limpieza están concentradas en estos grandes jugadores.

A pesar de las grandes superficies, los pequeños comercios siguen teniendo vigencia. En algunas categorías hasta han frenado el avance de las grandes cadenas.

A fin de asegurar su futuro los supermercados deben construir posiciones ventajosas, diferenciadas y sostenibles. La estrategia, el proceso que deben recorrer para construir o reforzar las capacidades que les permitan ofrecer valor superior a sus consumidores mejor que sus competidores.

El marco teórico que apoya la investigación como fuentes primarias son:

1. Investigación cuantitativa del consumidor clase baja.
2. Investigación de estrategia de almacenes.
3. Entrevistas con empresarios y ejecutivos relacionados con el tema.

Como fuente secundaria los siguientes libros:

1. La estrategia del océano azul (W. Chan Kim)
2. Negocios exitosos Argentinos (Alfredo Sainz)
3. La oportunidad de negocios en la base de la pirámide (C. K. Prahalad)
4. Caminos para seducir a los consumidores emergentes (Clara Uribe)
5. Crear valor para los consumidores emergentes (Guillermo D Andrea)
6. Los siguientes 4 mil millones (Robert Katz)
7. Supermercados (Tomas Pataky)
8. El estilo Wal Mart (Don Soderquist)
9. Clientemanía (Ken Blanchard)
10. Retail Manangement (Guillermo D Andrea)
11. No son los grandes los que se comen a los pequeños (Jason Jennings)

OBJETIVOS GENERALES

A través del desarrollo de estrategias de Marketing para atender a la base de la pirámide quiero demostrar que la pobreza es una oportunidad para los retailers que deseen invertir en la Argentina.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Demostrar lo sustancial que es el mercado de la base de la pirámide en el mercado Argentino.
2. Comparar la estrategia de los almacenes contra los supermercados.
4. Describir ejemplos exitosos de retailers enfocados en la base de la pirámide.
5. Identificar las claves a modificar por los retailers para tener éxito.

HIPOTESIS

Los motivos de por qué los retailers no presentan foco específico en la base de la pirámide son principalmente, falta de conocimiento del negocio emergente, uso erróneo de las herramientas de marketing, imposibilidad de entender que el posicionamiento en la base de la pirámide es distinto al posicionamiento en otros sectores de la sociedad, falta de talento para desarrollar el mercado de emergentes e incapacidad de modificar productos, servicios y la forma de operar.

METODOLOGÍA

La siguiente tesis se desarrolla como una tesis Descriptiva, conocemos el universo a estudiar, sus características y haremos un aporte para aprovechar una oportunidad de negocio.

Es un trabajo Cuantitativo, vamos a hacer un aporte desarrollando una estrategia que incremente el valor de los retailers ejecutantes.

Unidades de análisis

Supermercados, almacenes y consumidores emergentes de la República Argentina.

Variables

Las variables a medir son las que deben manejar los retailers en la Argentina, que operen el mercado de la base de la pirámide y hábitos de consumo del mercado emergentes:

Ubicación de los retailers

Mix de Productos y Servicios

Posicionamiento

Economías de Escala

Precios de venta

Mercado

Segmentación

Competencia

Hábitos de consumo

Hábitos de Compra

Canales de Distribución

Ofertas promocionales

Comunicaciones integradas

Criterio de casos exitosos.

Casos exitosos en la Argentina y en el resto del mundo en donde operaciones enfocadas totalmente en los mercados emergentes tuvieron y tienen éxito.

Técnicas e instrumentos

Afrontaremos la tesis con las siguientes técnicas. Estudios de casos, Entrevistas en profundidad e información de consultoras en mercado masivo

RESULTADOS ESPERADOS

Demostrar la viabilidad y éxito para desarrollar una operación enfocada totalmente en la base de la pirámide.

Retailers en la base de la pirámide

Estudio de la estrategia para el desarrollo de retailers de consumo masivo en el segmento de bajos recursos en la República Argentina

INTRODUCCIÓN

Durante los años 90 cambió en forma drástica el mercado de consumo masivo en la República Argentina, aparecieron cientos de modernos supermercados que captaron rápidamente la aceptación de la sociedad. Hoy más del 50% de las ventas de productos de consumo, como alimentos, bebida, cuidado personal y limpieza están concentradas en estos grandes jugadores.

A pesar de las grandes superficies, hay una parte de la sociedad que no está en los planes de las grandes cadenas. Estos, llamados consumidores emergentes corresponden a la base de la pirámide económica del país. Estos consumidores, gran parte de sus compras las ejecutan en comercios cercanos a sus hogares.

La tesis mostrará cómo los pequeños minoristas como los almacenes o supermercados de barrio han sabido desarrollar una propuesta de valor para un cliente que no está en el foco de las grandes cadenas multitarget. La pregunta es si las grandes cadenas pueden desarrollando una estrategia acorde para satisfacer las necesidades de estos consumidores emergentes?

Estos tipos de clientes, llamados consumidores emergentes, pertenecen a los niveles socioeconómicos medios-bajos, con un ingreso por hogar de entre \$ 400 a \$ 2000 por mes.

En Argentina hay unos 10 millones de consumidores emergentes que disponen de un poder de compra de \$ 10 000 millones al año. Estos consumidores suelen gastar más del 75% de sus ingresos en productos de consumo masivo.

Es por esto que éste segmento del mercado sigue siendo una oportunidad de negocio para cualquier minorista que busca seguir creciendo.

El siguiente trabajo de Tesis se pondrá como objetivo demostrar que la base de la pirámide es una oportunidad para los retailers que deseen invertir en la Argentina.

Para ello, someteremos a estudio el negocio de consumo masivo desde el año 2001 hasta la actualidad.

Diseñaremos una estrategia para satisfacer y desarrollar a este tipo de cliente emergente para responder la pregunta central de esta Tesis.

¿Las grandes cadenas de supermercados pueden desarrollar una estrategia para satisfacer las necesidades de los consumidores emergentes?

MARCO TEÓRICO

Las definiciones básicas del tema, las que nos guiarán para elaborar la hipótesis, entender con más claridad los casos y dar un resultado esperado serán: definición del mercado de la base de la pirámide, los hábitos de consumo de este grupo económico, principios básicos de supermercadismo, como construir una compañía centrada en el cliente y políticas de gobierno para desarrollar los negocios en la base de la pirámide.

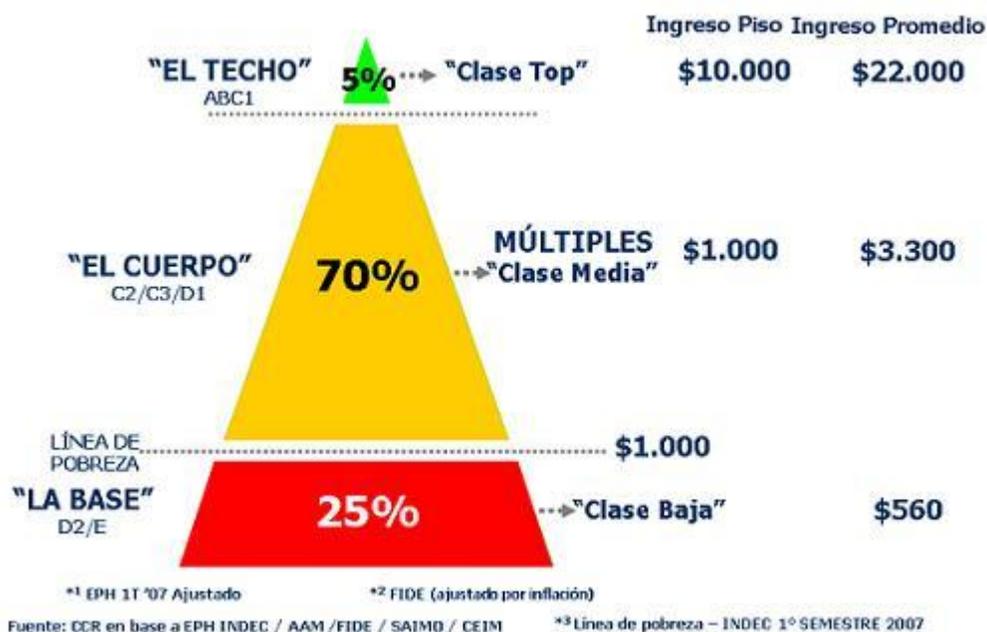
1. Definición del mercado de la base de la pirámide.

La distribución de la riqueza y la capacidad de generar ingresos en el mundo pueden captarse bajo la forma de una pirámide económica. En la cima de la pirámide están los ricos, con numerosas oportunidades para generar altos niveles de ingresos. En el mundo más de cuatro mil millones de personas habitan la base de la pirámide, con ingresos menores a 2 dólares al día.

El mercado de pobres en Argentina supera el 20% (Dato INDEC) de la población. La importancia de la base de la pirámide está ligada al crecimiento de las ciudades y el progresivo abandono de miles de personas de las zonas rurales. En los últimos años las áreas urbanas se convirtieron en un imán, especialmente para los más pobres que no encuentran posibilidades de progreso en el campo o zonas rurales.

Según la Asociación Argentina de Marketing que elabora la pirámide social un 25% de los hogares Argentinos son pobres (ingresos por debajo de 1250 pesos).

El siguiente gráfico describe las participaciones de los grupos económicos en Argentina.

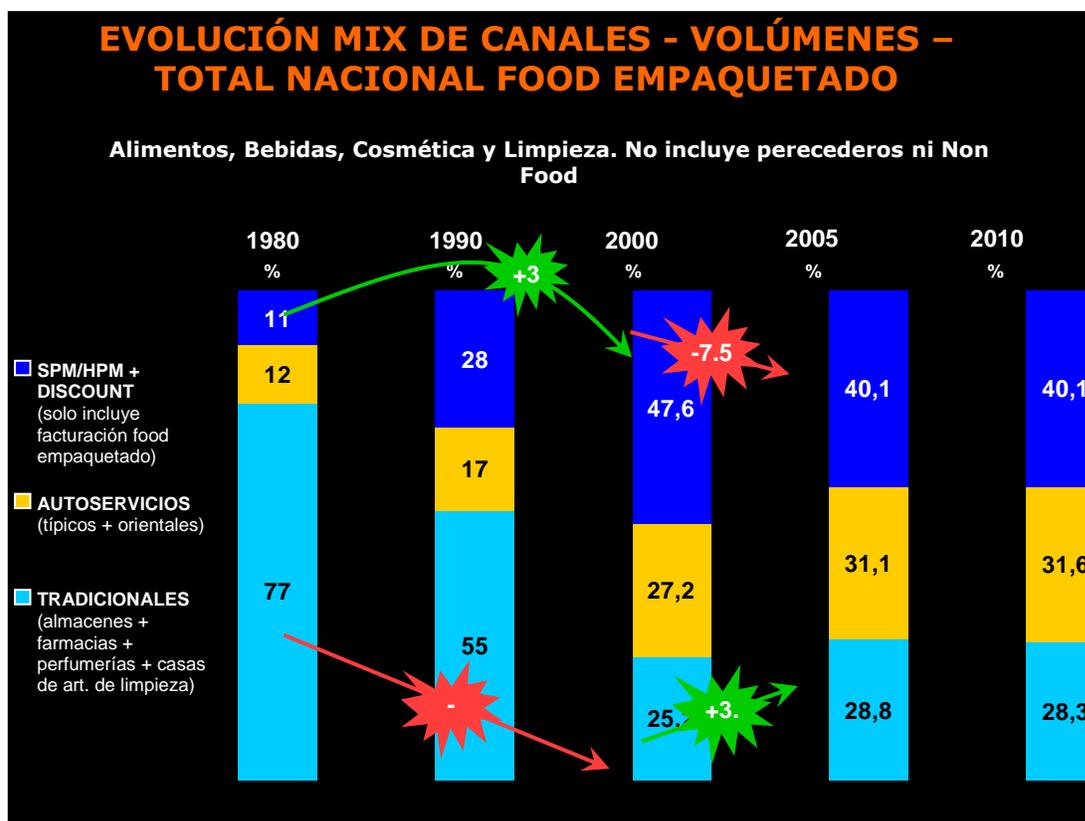


Fuente. AAM, año 2009

El término base de la pirámide fue acuñado por el economista indio Coimbatore Krishnan Prahalad para referirse a la gran franja de la población que tiene ingresos por debajo de la línea de la pobreza, pero que igualmente consumen productos y servicios que van más allá de cubrir sus necesidades de supervivencia y que incluyen electrodomésticos, teléfonos celulares y alimentos con valor agregado.

Otro dato que explica cómo los consumidores de la base de la pirámide son una oportunidad relevante es el siguiente:

Más del 60% de los alimentos en Argentina se comercializan por afuera de las grandes cadenas de supermercados. Los grandes referentes que salen ganando en este mix de venta son principalmente los autoservicios típicos, orientales y los almacenes de barrio. Las grandes cadenas desde sus inicios en la década del 80 van ganando participación hasta la crisis del 2001. A partir de ese año las cadenas no pudieron responder los reclamos de una fracción de la sociedad. Empiezan a perder share en manos de los autoservicios y almacenes, éstos con una propuesta de valor más relevante para los consumidores de la base de la pirámide no volvieron a perder participación de mercado.



Estos clientes exigen a las empresas un proceso de adaptación no solo de productos y servicios sino en su forma de operar.

Las empresas del sector privado, en particular las multinacionales sufren de una lógica dominante propia, profundamente arraigada, que restringe su capacidad de ver la oportunidad de un robusto mercado en la base de la pirámide. Tales suposiciones dictan los procesos de decisión y de asignación de recursos para los mercados de la base de la pirámide en particular.

Algunas lógicas de corporaciones:

Suposición

Los pobres no son nuestros clientes
Objetivos, no pueden comprar
nuestros productos

Los pobres no pueden hacer uso de los
productos que se venden en los países
desarrollados.

Implicación

Con nuestra estructura de costos no
podemos servir al mercado de la
base de la pirámide.

Los pobres no pueden comprar en los
formatos que ofrecemos

El término "Base de la Pirámide" o "BOP" en inglés, fue acuñado por el economista hindú, C.K Prahalad, en su libro "La Fortuna en la Base de la Pirámide"(Ediciones Granica). Se refiere a las personas con ingresos por debajo de la línea de pobreza que necesitan servicios y productos básicos tales como medicamentos, agua, alimentos, energía, transporte y crédito. Hoy, si acceden a éstos, pagan mucho más que los ricos.

El término ahora se potencia a la luz de la necesidad de encontrar nuevos modelos que integren a quienes el Estado y las empresas fueron dejando en el camino. Si el asistencialismo no funciona, si los objetivos del milenio (reducir la pobreza a la mitad para el 2015) no se van a cumplir, y los gobiernos llegan tarde, veamos qué pueden hacer las empresas para incluir a miles de millones de personas que siguen quedando afuera del sistema. No sólo se trata de venderles cosas tan simples como alimentos, pañales o telefonía a precios justos, si no de asociarlos en la producción y la comercialización.

El crecimiento de la brecha entre pobres y ricos, y las necesidades insatisfechas de aquellos que se hallan en la base de la pirámide de ingresos, presentan oportunidades para el crecimiento empresarial futuro y para el desarrollo social. La realización de una forma capitalista caracterizada por el diálogo abierto (el de dos caminos) y por la colaboración con las partes interesadas que previamente fueron ignoradas (ambientalistas radicales, habitantes de villas miserias, pobreza rural en los países en desarrollo, etc.), pueden ayudar a la apertura de caminos de crecimiento en mercados no desarrollados o no atendidos hasta el presente. La visión de sustentabilidad, podría hacer que las empresas analicen sus estrategias a través de una nueva lente, la de un capitalismo que propicie la inclusión de los sectores más postergados de la población.

Las compañías con habilidades y tenacidad para competir en la base de la pirámide económica tendrán, como potenciales recompensas, crecimiento, ganancias e incalculables contribuciones a la humanidad porque sus inversiones, de hecho, pueden sacar a miles de millones de personas de la pobreza y la desesperación, evitar la descomposición social, el caos político y el colapso ambiental, que se profundizarán si la brecha entre países ricos y pobres sigue ampliándose.

El éxito en la base de la pirámide de ingresos requiere de las empresas pensar creativamente. El mayor cambio debe provenir de las actitudes y prácticas de los ejecutivos. A menos que los CEO y líderes de negocios “confronten” sus propios preconcepciones, las compañías no pensarán en los mercados de la base de la pirámide.

La base de la pirámide ofrece oportunidades para la creación de valor para todas las partes, para el desarrollo sustentable y para el desarrollo humano. Estos mercados requieren gestionar desafíos substanciales en infraestructura técnica y económica, educación, recursos financieros y diferencias culturales. Las iniciativas dirigidas a la base de la pirámide requerirán una reconcepción importante de la proposición actual de valor para el negocio y un profundo entendimiento de las necesidades locales y de los paradigmas del desarrollo humano. Es que las estrategias para la base de la pirámide están focalizadas en soluciones “win-win” que abren nuevas oportunidades para la creación de valor para los negocios y expande el horizonte de desarrollo de la pobreza proveyendo bienes y servicios cultural y ecológicamente adecuados.

Necesitamos un sistema de desarrollo que ponga a los individuos en el centro de la escena.

No se puede trabajar para los pobres sino con los pobres. Por eso hablamos de una “economía humana” donde cada individuo es considerado como sujeto de derecho, donde las soluciones a la pobreza son consensuadas dando voz a las mismas poblaciones vulnerables.

2. Hábitos de consumo de la base de la pirámide.

La creación de la capacidad de consumo se basa en tres principios:

Asequibilidad: Trata de un empaque de porción única o de novedoso plan de compra, la clave es que los productos sean asequibles, sin sacrificar la calidad ni la eficacia.

Acceso: Las pautas de distribución de productos y servicios deben tener en cuenta el lugar de residencia de los pobres, así como sus pautas de trabajo. La mayoría de consumidores de la base de la pirámide tiene que trabajar el día entero. Las tiendas que cierran a las 17 horas por ejemplo carecen de significado para ellos, ya que sus compras comienzan después de las 20 horas aproximadamente. Además, los consumidores de la base de la pirámide no pueden viajar largas distancias. Las tiendas deben ser cercanas, preferiblemente a una distancia alcanzable a pie. Ésto exige intensidad en la distribución geográfica.

Disponibilidad: Para los consumidores de la base de la pirámide la decisión de comprar suele basarse en el dinero en efectivo que tienen a mano en un momento determinado. No les es posible postergar las decisiones de compra.

Los clientes que se encuentran en la base de la pirámide presentan las siguientes características:

Aunque sus ingresos son menores y menos estables, destinan una proporción mucho mayor a los productos de consumo. Un consumidor promedio destina un 35% de sus ingresos, mientras que los consumidores emergentes destinan más del 75%.

La canasta de compra de estos consumidores se inclina hacia bienes de primera necesidad y las categorías con valor agregado (ejemplo: congelados) tienen menor presencia.

Igualmente a esto, los consumidores emergentes están dispuestos a pagar por marcas líderes en las categorías básicas. Es más, una parte importante de este segmento evita los formatos de bajo costo como las tiendas de descuentos y los productos de primer precio.

Los precios bajos son atractivos pero también pueden generar desconfianza y escepticismo sobre la calidad del producto. Por otro lado, las marcas líderes, personifican para estos consumidores el apoyo, la confianza y la calidad, además de cierto grado de status.

Generalmente compran marcas líderes ya que los emergentes tienen muy poco espacio para experimentar o fallar cuando sus ingresos son bajos. Su compra en gran medida presenta actitudes racionales e inteligentes.

De igual manera, ofrecer productos de gran tamaño a cambio de fuertes descuentos tampoco parece ser lo correcto. Mayores tamaños implican un mayor ingreso disponible. Con un producto de menor porción aunque estén gastando más mantienen el gasto en línea a sus ingresos. No olvidemos que muchos emergentes cobran por semana o hasta por día (recolectores de papel; venta ambulante).

La proximidad geográfica es el factor crucial, los consumidores son reacios a viajar lejos ya que consideran significativos los costos de transporte.

Estudios demuestran que debido al bajo monto del valor total asociado a las compras diarias, el descuento en el precio debería alcanzar entre 25% y un 55% sólo para justificar los gastos de transporte.

Las empresas multinacionales suelen suponer que la proporción de clientes en mora entre los pobres va a ser más alta que la de los ricos. Con frecuencia lo cierto es lo opuesto. Los pobres pagan a tiempo y los intereses de mora son muy bajos.

El amplio surtido de productos a estos tipos de consumidores les resulta poco tentador, requieren más tiempo para la compra o refuerza los sentimientos de restricción en el consumo. Los emergentes valoran el surtido correcto, una mezcla que es cuidadosamente ajustada a sus necesidades.

La proximidad emocional y el sentimiento de comunidad que resultan de la relación personal con el dueño o el personal de la pequeña tienda son usualmente el factor diferenciador para escoger entre tiendas con precios y distancias similares.

Es un segmento que siempre fue desatendido y "menospreciado" por las empresas en Latinoamérica, en los últimos años se ha convertido en un objetivo para aquellas compañías que ven saturado su mercado, después de una década de alto crecimiento en volúmenes.

Hacer negocios con la base de la pirámide, es decir venderle bienes y servicios a quienes poseen los ingresos más bajos, es el nuevo desafío para las empresas de la región.

Varias han fallado en el intento, pues los modelos de negocios tradicionales no sirven para obtener éxito.

En Latinoamérica viven 200 millones de personas con ingresos promedio de hasta u\$s2 por día (representan un 40% de la población total). ¿Cuántas empresas pueden estar interesadas en venderle un producto o un servicio a los segmentos de bajos ingresos?

En la visión de Raúl Ferro, director de contenidos de Business News Americas y expositor del seminario organizado por la consultora CADAL, cada vez son más las compañías que quieren hacer negocios con la llamada base de la pirámide.

Durante los '90, al liberalizarse las condiciones internas de los países, las empresas, y sobre todo las dedicadas al consumo (desde cerveceras hasta fabricantes de computadoras), tuvieron tasas de crecimiento muy fuertes, porque había un espacio muy amplio que llenar. En las clases medias latinoamericanas aumentó mucho el consumo durante la década pasada", explicó el especialista. Este es un mercado que ahora está saturado y donde las posibilidades de crecimiento son menores. "Hemos llegado a los años 2000, donde por ejemplo la pelea por vender una computadora es de precio. Lenovo y HP tienen que sacrificar margen para seguir creciendo. No se puede seguir creciendo por volumen (a menos que se lo haga vía adquisiciones, lo que en algunos sectores no es viable)".

Entonces, "¿cuál ha sido el siguiente paso? En lugar de pelear por un mercado de precios mínimos, ahora es cuando las empresas comienzan a ver cómo entrar a la base de la pirámide. Llega el problema de que no se sabe muy bien cómo hacerlo".

Uno de los mayores inconvenientes que tienen que enfrentar las empresas al diseñar estrategias de comunicación y productos para el segmento de menores ingresos es que tratan de adaptar modelos que han dado resultado con los niveles superiores de la pirámide (ABC1)

Se tiene la paradoja de que la gente de menores ingresos paga más por un producto destinado para gente de mayores recursos. Porque la cadena de distribución no es eficiente, porque tiene que comprar envases más pequeños y el fraccionamiento sale más caro. Y además muchos de esos productos no están diseñados para las necesidades del segmento.

Claves

Son pocas las empresas que han tenido éxito en su estrategia de ganar participación en el mercado de la base de la pirámide sin retocar su filosofía corporativa.

En general, la visión de las compañías ha sido muy paternalista, del estilo de "yo te voy a explicar qué y cómo te conviene consumir". Pero para tener éxito en el desarrollo de negocios con la base de la pirámide, el especialista indicó que es necesario conocer y respetar la siguiente serie de aspectos clave:

El caso de Elektra, una cadena mexicana de venta de electrodomésticos, es paradigmático: construye el perfil de riesgo de un cliente en base a encuestas que realiza entre los vecinos para conocer sus hábitos de consumo (si paga sus deudas, si se emborracha, etcétera). Fuentes del Banco Azteca, brazo financiero del Grupo Elektra, explicaron a INFOBAE profesional que es práctica común elaborar estudios ambientales de este tipo entre sus potenciales solicitantes de crédito.

Otro caso es el del Banco del Trabajo de Perú, que "cuando van a analizar el riesgo de un pequeño comerciante, miran si las cajas del almacén tienen tierra, como forma de ver si el negocio tiene rotación suficiente", dijo Ferro. Con este modelo, la entidad financiera logró desarrollar hasta líneas de créditos hipotecarios para la base de la pirámide.

En la Argentina, el caso de la cadena de electrodomésticos Ribeiro se inscribe en el mismo sentido: gran parte de sus clientes provienen del segmento de menores ingresos. Según Carlos López, gerente financiero de Ribeiro, "la compañía siempre se manejó de una manera más artesanal", de acuerdo con cada cliente, y no con estructuras de scoring crediticio tan rígidas como las de los bancos o el sistema financiero tradicional.

Para Horacio Roura, consultor especializado y director de MicroInvest, compañía argentina que creó un software de evaluación crediticia para microempresas, "la mayoría de estas instituciones se fijan en la parte numérica, pero confían más en una evaluación cualitativa de la persona, con estudios ambientales y visitas a la casa y el barrio donde vive (en algunos casos se quedan una mañana en el negocio del solicitante para evaluar con mayor profundidad). Buscan juntar la mayor parte de datos posibles, hablar con el solicitante, con los vecinos, para armar el perfil general de la persona.

En Chile se hizo un análisis que demostró que es el valor de la cuota y no la tasa de interés lo que define una compra. Como el consumidor de bajos recursos paga en función de sus ingresos, lo primero que mira es el impacto de la cuota en su presupuesto mensual y luego a qué tasa se le está financiando la compra.

Según Ferro, "las cadenas de retail están hoy más enfocadas en fijar el precio de la cuota a un nivel que el consumidor pueda pagar y después acomodan plazos e intereses".

Es clave en el éxito de los negocios con la base de la pirámide, como los principales canales de venta no están concentrados en hiper y supermercados, no se necesita contar con una red de distribución propia, sino que conviene contratar a pequeños transportistas de áreas marginales para que distribuyan en almacenes y pequeños comercios de barrios y villas miserias.

Este sistema tiene un beneficio adicional: se valora la acción social de la empresa de contratar servicios dentro de la comunidad.

Las plantas deben ser instaladas cerca del mercado que se va a abastecer, para minimizar los costos. Implica ubicarse en zonas periféricas o en los accesos a las ciudades, que es dónde está la mayoría de los asentamientos precarios. Esto permite tener un acceso directo a las zonas de distribución.

Es común que las empresas más grandes desarrollen esta clase de proyectos a través de los departamentos de responsabilidad social empresaria (RSE). Pero esto adolece de una falta de visión de rentabilidad del negocio, imprescindible para que los proyectos perduren en el tiempo. Por lo que conviene que sean desarrollados de manera conjunta entre las áreas de Marketing y RSE. Éste es un intangible muy valorado en el segmento de bajos ingresos, ya que la gente tiene que hacer grandes esfuerzos para ser valorada. Según Ferro, "es un punto muy importante que muchas veces los gerentes de Marketing pasan por encima cuando van a públicos masivos.

Un producto o servicio a vender a la base de la pirámide tiene mayores probabilidades de éxito si logra mejorar la autoestima de los consumidores y, por ende su calidad de vida.

No ofrecer productos que fueron diseñados para otros segmentos y en cambio adaptar la oferta a este público en particular.

3. Conceptos básicos de Supermercadismo.

Se denomina supermercado a aquel establecimiento que tiene como principal finalidad acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos.

A diferencia de lo que sucede con gran parte de los negocios, un supermercado se caracteriza por exponer estos productos al alcance de los consumidores, quienes recurren al sistema de autoservicio y abonan la cantidad de ítems elegidos al final en la zona de cajas.

El supermercado se organiza en términos físicos a través de la división del espacio en góndolas o estanterías en las cuales se disponen los productos de acuerdo a cierto orden más o menos específico (productos de almacén, bebidas, alimentos frescos, golosinas, panificados, productos de limpieza, productos de farmacia, verduras y frutas, etc.).

El objetivo de esta disposición es que los consumidores puedan recorrer los diferentes pasillos de manera libre para seleccionar los ítems necesarios.

También se puede de esta manera comparar precios, tamaños y cantidades de los diferentes productos ofrecidos.

Esta organización espacial es común y similar en todos los supermercados del planeta, volviéndose los mismos por tanto claros representantes del fenómeno globalizador y capitalista. Se estima que los productos están dispuestos de tal manera que se incentive a los clientes a comprar más de la cuenta.

En este sentido, los ítems de mayor necesidad o de consumo diario suelen ubicarse al final del supermercado para obligar a los clientes a recorrer góndolas de productos menos necesarios antes de llegar a los primeros.

Hay varios tipos de supermercados. Mientras que los de mediano tamaño son los más comunes, también se pueden encontrar minimercados (aquellos que cuentan sólo con un número básico de productos) o hipermercados, los más grandes de todos. Estos últimos suelen agregar otros productos no tan comunes como indumentaria y calzado, comidas elaboradas, productos importados o gourmet, elementos para automotores, elementos de decoración, etc.

Una de las críticas más fuertes que se le hace al sistema de supermercado en sí tiene que ver con la sensación de consumo casi compulsivo que genera en los clientes. En este sentido, el fácil acceso y la interminable exposición a los productos está especialmente pensado para tentar a los clientes a comprar elementos que no tenían pensado llevar en un primer momento. Por otro lado, también se le critica al supermercado la venta de productos que normalmente se consiguen en tiendas especializadas, bajando las ventas de las mismas.

El actual escenario del retail plantea a los operadores constantes desafíos: deben manejarse con recursos escasos, elaborar alianzas constantemente, elevar los niveles de facturación y ser los líderes en condiciones cambiantes, sin perder de vista ni por un instante que el cliente es rey. Y ese rey está cambiando sus hábitos de consumo, por lo cual hay que readaptar el negocio diariamente. Hay que ser flexible, maximizar las fortalezas de las compañías e innovar en aspectos que la competencia ignora. Es decir, hay que estar dispuesto a la transformación permanente. Hay que captar al consumidor y luego retenerlo; para lograr eso las compañías deben transmitir al público los beneficios de comprar en sus locales.

En este marco surge una interesante dicotomía conveniencia-precios. En términos generales se observa que el primer factor suele tener una fuerte incidencia en las compras de los consumidores que necesitan aliviar las presiones que pesan sobre su vida cotidiana y ahorrar tiempo. De cualquier manera, lograr el equilibrio entre ambas variables es el ideal.

El ciclo de los nuevos formatos minoristas es cada vez más corto. Las tiendas de departamento tardaron más de cien años en alcanzar la madurez. Las tiendas para mascotas por ejemplo, sólo tuvieron los diez años transcurridos entre 1990 y 2000 y los formatos punto com aparecieron alrededor de 1995 y para 2000 muchos habían cancelado sus servicios.

El ciclo minorista es cada vez más corto. Entre la apertura innovadora, la expansión rápida, la copia por parte de nuevos competidores y la saturación que llevan a la concentración en pocos jugadores hay cada vez menos tiempo.

La vida de los formatos se ha acelerado, poniendo presión a los minoristas por renovar sus propuestas antes de que su ciclo se haya terminado.

Una consecuencia de esta caída de ventas es la búsqueda de nuevos productos que reemplacen esa pérdida.

Así, por ejemplo, los supermercados incorporan farmacias, las cadenas de farmacias alimentos y productos de cuidado personal y los hipermercados juguetes y joyas de bajo precio.

Además, los mayoristas venden al por menor. Para triunfar en el negocio minorista se debe sobrevivir a un éxito cada vez más efímero y formular una oferta diferenciadora dentro de un panorama cada vez más confuso. Con anterioridad al año 1990, la venta minorista de productos alimenticios estaba dominada por almacenes de propiedad familiar, locales de un tamaño aproximado de 150 m² a 350 m² que ofrecían una selección limitada de productos de no más de 1.000. Su ventaja competitiva radicaba en que estaban ubicados cerca del cliente. La estabilización de la economía durante la década del 90' creó una situación que fomentó el rápido desarrollo de la industria de los supermercados.

Durante los años 90 cambió en forma drástica el mercado de consumo masivo en la República Argentina. Aparecieron cientos de modernos supermercados que captaron rápidamente la aceptación de la sociedad. Más del 50% de las ventas de productos de consumo, como alimentos, bebidas, cuidado personal y limpieza están concentradas en estos grandes jugadores.

A pesar de las grandes superficies, los pequeños comercios siguen teniendo vigencia. En algunas categorías hasta han frenado el avance de las grandes cadenas.

A fin de asegurar su futuro, los supermercados deben construir posiciones ventajosas, diferenciadas y sostenibles. La estrategia, el proceso que deben recorrer para construir o reforzar las capacidades que les permitan ofrecer valor superior a sus consumidores mejor que sus competidores.

El líder mundial en el negocio del retail, Wal –Mart, utiliza estas claves para desarrollar su negocio.

Visión:

Una visión que le permita verse más grande, más fuerte y mejor en el futuro.

La visión es la razón de vivir de la compañía, debe ser emocionante y motivar a todo el personal.

El papel de un líder es pintar la imagen de esa visión de tal forma que aquellos que dirigen la tracen y la hagan propia. De esa forma, toda la energía de la organización estará enfocada en el mismo objetivo.

Cultura:

Para construir una compañía, se debe crear una cultura donde todos compartan los mismos valores, propósitos y expectativas de éxito.

La clave para una cultura fuerte y significativa es un liderazgo sólido. La labor de desarrollar y apoyar la cultura de una compañía no puede ser delegada, es demasiado importante.

Debe ser importante; que los líderes creen firmemente en esa cultura, que los líderes deben ser modelos a seguir por su personal y por último, los líderes deben recordarle a su personal constantemente lo que significan los valores en el lugar de trabajo.

Gente:

El verdadero éxito se logra en proporción directa al grado que una organización trate a su gente con respeto y dignidad y crea en ellos lo suficiente para desarrollarlos.

El personal debe sentir que el líder está trabajando para ellos, no que ellos están trabajando para el líder. No existe un límite de lo que un trabajador puede lograr si se le da la oportunidad, el estímulo y el incentivo para que dé lo mejor de si.

Clientes:

El éxito proviene cuando hace un compromiso real de ayudar a sus clientes a triunfar primero.

Sin importar cuál es el negocio, es esencial que la motivación primaria y la fuerza detrás de todo lo que usted diseñe, esté basada en el impacto que tendrá en su cliente.

El cliente es la única razón por la que estamos en el negocio, el cliente es la parte preeminente en la toma de decisiones. El cliente es el enfoque de todo lo que hacemos.

Excelencia:

Lograr la excelencia se convierte en realidad cuando el retail se hace expectativas altas, enfrenta y corrige humildemente sus errores, se mantiene optimista y evita la arena movediza de la autocomplacencia.

Ejecución:

El éxito está en proporción directa a sus habilidades para planear, monitorear y ejecutar todas las fases de su negocio.

La gran variedad de dinámicas que deben funcionar unidas para crear el éxito organizacional. El elemento crítico más importante es la habilidad de hacer que las cosas sucedan.

Es posible tener todas las estrategias correctas, una visión fantástica, un gran acceso al capital y todo lo que se necesita para el éxito pero aun así, no lograrlo. Ese siempre será el resultado si las personas de su compañía no comienzan a actuar.

Tecnología:

Para desarrollar una gran compañía, se debe buscar, evaluar e invertir continuamente en las herramientas que le den el servicio más óptimo a su personal y a los objetivos de su organización.

Todos los sistemas deben apoyar a las personas, no al revés. El objetivo es poner el poder de las computadoras y de los sistemas en manos de nuestros empleados de tal forma que puedan hacer un trabajo más productivo y ayudarles a tomar decisiones más informadas.

Logística:

Las operaciones más básicas en su compañía representan oportunidades tremendas para el progreso, el crecimiento y los ahorros. No pase por alto lo obvio. Tal como lo evidencia el sistema de distribución y la operación de transporte, las oportunidades abundan dentro de cada organización para mejorar las operaciones, el servicio y reducir los costos. Ninguna área de la compañía necesita estar estancada, si usted crea un ambiente donde su personal acepta que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas y si usted los estimula y los faculta para llegar a niveles más altos de excelencia.

Proveedores:

Cuando usted crea una relación basada en la confianza de la comunicación abierta con sus proveedores, donde todos ganan, usted maximiza su potencial de desarrollo.

Un elemento fundamental de una relación de confianza es que la relación debe ser benéfica para todos. Nadie gana hasta que todos ganen, y el cliente tiene que ganar.

Buenos vecinos:

Cuando uno cultiva un espíritu dadivoso, caritativo un compromiso cívico con su organización, uno aumenta exponencialmente el rendimiento tangible e intangible, incluyendo el carácter personal del equipo.

Fundamental que las tiendas locales pudieran devolver a la comunidad mediante caridades y estimularan el involucramiento personal de nuestra tienda y gente en las actividades sociales locales.

4. Cómo construir una compañía centrada en el cliente.

El primer paso para construir de manera correcta una compañía centrada en el cliente es apuntar hacia el objetivo correcto. Las empresas enfocadas en el cliente definen el objetivo correcto como las personas (clientes y empleados) son tan o más importantes que los resultados financieros.

Saben que sus clientes y su gente son los creadores de los resultados de la empresa. Su filosofía define que las utilidades son el aplauso que reciben por ocuparse de los clientes y por crear ambientes de trabajo motivadores para sus empleados.

La competencia está en todas partes, los líderes de las organizaciones se están dando cuenta que no llegarán a ninguna parte sin la lealtad y el compromiso de sus clientes. Lograr clientes incondicionales, o sea, prestar atención a los clientes muy superior a lo que presta la competencia, inclusive superior a las expectativas del cliente.

Para satisfacer las necesidades de los clientes en forma eficiente las organizaciones deben crear ambientes motivadores para su gente y una estructura organizacional que sea lo suficientemente flexible para permitirle ser lo mejor posible al empleado que está más cerca del cliente.

La responsabilidad de fijar la visión y la dirección descansa en los niveles jerárquicos más altos y esa responsabilidad incluye establecer su visión de atención al cliente. Una vez que la visión se ha determinado y las personas se han comprometido a realizarla, empieza la ejecución.

La ejecución busca preparar a las personas en toda la organización para que actúen como propietarias de la visión y de la dirección. Es durante la ejecución cuando la mayoría de las organizaciones enfrentan problemas.

Un grave error de las compañías es poner todas las energías de la organización hacia los niveles jerárquicos superiores, un esfuerzo de las personas por complacer y responder a sus jefes.

La pirámide jerárquica tradicional debe invertirse, de modo que los empleados de primera línea que están más cerca del cliente queden en la parte superior. Así pueden ser responsables y pueden responderles a los clientes.

Para que el personal pueda tener un alto nivel de desempeño debe saber que es lo que se espera que haga, debe saber qué significa buen comportamiento, después necesita saber qué tan bien lo está haciendo, si no es tan bueno el desempeño el personal necesita capacitación y si es positivo el desempeño reconocerlo.

Para alcanzar las metas de una organización, toda persona debe saber cuáles serán sus responsabilidades. Todo buen desempeño comienza con metas claras, mientras más claro sea el objetivo más responsabilidad se le está dando a las personas. Sin un claro plan de rendición de cuentas el personal no sabrá donde concentrar su energía.

Las metas claras les indican a las personas no sólo de qué son responsables sino también qué quiere decir buen desempeño. Es esencial el seguimiento y retroalimentación del desempeño. Las personas que carecen de información adecuada no pueden hacer seguimiento o tomar buenas decisiones.

La capacitación es una estrategia clave cuando se busca que una compañía sea una organización de aprendizaje. Después de falta de claridad en las metas la segunda razón más común por la cual fracasan las personas en su trabajo es por falta de capacitación.

Después de contratarla, la capacitación continua es necesaria para mantenerla actualizada y motivada, cuando la persona no se está desempeñando bien el problema es que no puede hacerlo o que no quiere hacerlo. La capacitación es perfecta cuando la persona no puede hacerlo.

La revisión y retroalimentación del desempeño son el corazón de la administración del desempeño. Sin una retroalimentación la persona no tiene cómo saber si su desempeño está bien o es deficiente. La retroalimentación es importante para identificar el problema, poder hacer coaching y evaluar el desempeño.

El último punto para trabajar el desempeño de las personas es el reconocimiento, el reconocimiento es crucial para mantener un buen desempeño, animar al personal cuando realiza una buena tarea es crucial para mantenerlos concentrados y enfocados en las metas.

El mejor consejo para la plana ejecutiva es evitar los errores del pasado y alejarse de estar centrados en el producto, cambiar las estrategias de corto a largo plazo, usar una visión enfocada en el cliente.

Como el gasto del consumidor tuvo un ligero incremento, los gerentes generales deben estar evaluando los comportamientos y actitudes del cliente para ayudarlos a desarrollar una comprensión más completa de lo que el cliente quiere de sus compañías y luego adaptar los productos para responder a sus necesidades. Una estrategia tan centrada en el cliente, la cual ha pagado enormes dividendos a compañías como Apple durante la reciente recesión, pueden tomar tiempo hasta que ayuden a los gerentes generales a alcanzar objetivos a largo plazo y generar ingresos sostenibles para sus negocios.

Por supuesto, los gerentes generales de compañías que cotizan en bolsa deben mantener algún nivel de enfoque estratégico a corto plazo, dado que están obligados a ayudar a sus compañías a cumplir con sus objetivos de ganancias trimestrales. Es un componente ineludible de cómo el sistema de economía global está estructurado. Sin embargo, existen amplias oportunidades para líderes corporativos de demostrar la fortaleza del desempeño de su compañía con medidas centradas en el cliente, tales como Retorno del Cliente (ROC, siglas en inglés), tasas de retención del cliente, tasas de conversión de venta cruzada e incremental, etc.

- Construir relaciones más fuertes al impulsar la base de clientes es la única estrategia sostenible de crecimiento orgánico de competencia.
- En años recientes los líderes del negocio pusieron demasiado énfasis en adquirir nuevos clientes y no suficiente concentración en retener a los clientes existentes y fortalecer esas relaciones para ayudar a maximizar las oportunidades de ingresos a largo plazo. Enfocarse en la retención significa que los gerentes generales necesitan escuchar realmente los comentarios del cliente a través de todos los canales, incluyendo medios sociales, sitio Web e interacciones del centro de contacto. Los ejecutivos más importantes deben además esforzarse para ser ellos mismo más accesibles para los clientes a través de grupos de discusión online, reuniones en salas de la ciudad, y otros foros. Reunirse e interactuar con clientes ayuda a los gerentes generales a ponerle un rostro a una compañía y personalizar su imagen.
- Un buen punto de partida para la elaboración de estrategias centradas en el cliente es imaginar cómo lucirá el perfil ideal dentro de 10 años. Este perfil puede estar compuesto por múltiples micro-grupos, pero no demasiados. Al componer el futuro cliente ideal, los líderes del negocio estarán mucho mejor posicionados para escuchar, entender las necesidades de su público objetivo y determinar los tipos de productos y servicios que sus compañías deberían desarrollar. A su vez, estas acciones ayudarán a quien toma las decisiones a crear una hoja de ruta para el futuro éxito de la compañía.

Por supuesto, cualquier compañía que se esfuerza por desarrollar relaciones más estrechas con sus clientes necesita además comprometer a sus empleados y tratarlos tal como ellos deberían tratar a sus clientes.

5. Políticas de gobierno para el desarrollo de negocios en la base de la pirámide.

El modelo de negocio como elemento clave de la dirección empresarial y factor capaz de disminuir la brecha existente entre pobres y ricos. Ése es el enfoque que subyace en el estudio publicado por los investigadores del IESE Business School, Juliana Mutis y Joan Enric Ricart, bajo el título Innovación en modelos de negocio; la base de la pirámide como campo de experimentación, publicado recientemente en *Universia-Business Review*. Mutis explica que los contextos de la Base de la Pirámide (BDP) brindan a la empresa la posibilidad de, además de penetrar en nuevos mercados contribuir a la reducción de pobreza.

Un aprendizaje y capacidades para competir en base a una continúa innovación en el modelo de negocio. “El análisis de modelos de negocio en la BDP, nos permite entender las dinámicas de los mismos y las ventajas competitivas que permiten desarrollar”, añade, siendo precisamente esta idea la que les impulsó a realizar este estudio.

A pesar de representar a la mayoría de la población mundial, la disparidad económica ha impedido a la población más pobre ser partícipe de la economía global del mercado. Así, los mercados de renta baja constituyen para estos expertos un marco incomparable para analizar la importancia de escoger un modelo de negocio: “Los mercados de renta baja son una importante cuota de mercado y la oportunidad de innovar y desarrollar nuevas ventajas competitivas. Organismos Internacionales como el Banco Mundial (BM) prevé que para el 2050, cerca del 85% de la población mundial estará en países en desarrollo. Así, hacer un cambio como este en la pirámide socio-económica implica innovar”, explica Mutis.

Según estos autores “la estrategia más usual de las multinacionales en países en desarrollo se ha basado en transferir los modelos de negocio con los que compiten en sus países de origen y esperar, de forma pasiva, a que el desarrollo del país fuera promoviendo el crecimiento de una clase media capaz de adquirir sus productos o servicios”, señala el estudio. Sin embargo, esta actitud ha dado lugar a una inconsistencia estratégica, ya que, mientras por un lado se busca conseguir millones de nuevos consumidores, por el otro los modelos de negocio no son adaptados a dichos mercados. De este modo, sólo se atiende la parte más pequeña y acaudalada de la población, es decir, “la punta de la pirámide”.

Un campo de experimentación

En este contexto, Mutis y Ricart sugieren estimular el comercio y desarrollo en la BDP a través de actividades de negocio responsables. Para ello, es necesario reformular la gestión y las prácticas tradicionales.

Comprender las dinámicas competitivas de este mercado y diseñar modelos de negocio, productos y estrategias innovadoras capaces de ofrecer rentabilidad y desarrollo social al mismo tiempo. En este sentido, los expertos subrayan la necesidad de desarrollar nuevas capacidades que a su vez permitan a la empresa desplegar las ventajas competitivas en el futuro: “En la medida en que la empresa crea más redes estratégicas en las cuales co-crea y extrae valor de sus aliados para incrementar el impacto de su producto o servicio, incrementa el valor del mismo para el cliente final, pero también para sus aliados porque la empresa se convierte en un catalizador de desarrollo e integrador de soluciones ya que identifica los fallos del mercado y ofrece soluciones integrales a un problema, que, posiblemente, ninguno de sus aliados ni la empresa misma podría dar eficientemente en solitario”. Así, según Mutis y Ricart, los modelos de negocio en los mercados de renta baja pueden servir para aprender y desarrollar nuevas capacidades para que las empresas sean competitivas en el futuro.

El sector privado puede hacer una clara contribución. Las pautas variables de la distribución del ingreso, la confianza en aumento de los consumidores de la base de la pirámide y su capacidad de convertirse en activistas del cambio de sus propias vidas mediante el espíritu empresarial nos proporcionan esperanzas.

Los mejores aliados en la lucha contra la pobreza son los mismos pobres, su capacidad de recuperación y su perseverancia deben proporcionarnos el valor para avanzar con las soluciones de empresa al problema.

Con un liderazgo audaz y responsable del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil la eliminación de la pobreza está más cerca.

Los desafíos a nivel social y empresarial aún son numerosos, e indican que a pesar de todo lo hecho en materia de RSE, la pobreza es un flagelo que se sigue expandiendo y, como reza el clásico entre los especialistas, “no se puede ser una empresa exitosa un una comunidad empobrecida.

Una de las claves para disminuir la brecha entre los que más tienen con los que menos perciben, ha sido el desarrollo de negocios inclusivos esto es integrar en la cadena de proveedores a los pequeños emprendedores. Sin embargo, para algunos de los especialistas más reconocidos de la materia, no hay acuerdos sobre su efectividad.

La pobreza no ha sido disminuida por una razón obvia: vivimos en una sociedad injusta, donde los que tienen cada vez más, tienen a costa de los que menos tienen, porque la generación de riqueza va a un solo lugar. Los negocios inclusivos no son la clave. Son sólo una manera más de aportar, pero no podemos confiar en que son los que van a acabar con la pobreza. “La pobreza se combate creando y redistribuyendo riqueza”, señaló Gustavo Gennuso, de ETV, Emprendimientos para la vida.

En este sentido, para María Soledad Echague, de la empresa Dow, los negocios inclusivos no son la única solución para disminuir la pobreza, pero sí un componente decisivo para el proceso de desarrollo e inclusión social, que se complementa con políticas públicas y programas de gobierno, y con responsabilidad social empresarial.

“Los negocios inclusivos son iniciativas que mejoran la calidad de vida de las personas vulnerables, al permitirles ingresar al mercado laboral y a la economía formal, para que sean agentes de su propio bienestar”, apuntó Echague. En sintonía, y según Walter Formica, de Rayén Curá, hay que regular los esfuerzos entre los diferentes actores sociales, donde las reglas económicas deben ser promover el desarrollo y el crecimiento.

En ese orden de pensamiento, Agustín Salvia, de UCA, Observatorio de la Deuda Social, afirmó que el Estado, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil pueden fomentar una inversión social destinada a dotar de capital humano, social y físico a las zonas más pobres en procura de desarrollar actividades que promuevan el desarrollo humano.

Sin embargo, advirtió que muchas de esas actividades pueden tener productividad marginal negativa o nula en términos de criterios de rentabilidad, como el fomento del deporte, guarderías, apoyo escolar, campañas de salud. “Pero su valor económico es estratégico en cuanto al futuro de esas comunidades y de sus habitantes.

Para Federico Seinfeldín, presidente de MoveRSE e integrante de RARSE, los negocios inclusivos ciertamente rompen los paradigmas en la forma de hacer negocios y podrían llegar a ser una valiosa herramienta para la inclusión social y la erradicación de la pobreza. Sin embargo, y para el especialista, todavía es un tema muy incipiente y se hace necesario difundirlo, contagiar y que empresarios y emprendedores se comprometan con esta problemática de manera que logren superar las barreras.

Según el economista Juan Llach, quien también es director del GESE (Centro de Estudios de Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía) y del Programa de Gobierno para el Desarrollo de Líderes de Comunidades Locales, del IAE-Universidad Austral, la educación es la clave principal para el desarrollo económico, social y aún político; es decir, para tener una democracia madura.

El gran problema es que América Latina se está quedando rezagada en esta cuestión, y la Argentina también se está retrasando aún respecto de América Latina. Hay escuelas pobres para los pobres, lo que constituye una inaceptable discriminación social. La clave es que la dirigencia gubernamental, política y social se tome esta cuestión en serio y le dedique espacio en su agenda cosa que, salvo honrosas excepciones, está muy lejos de ocurrir. Sí creo en los negocios inclusivos y en el desarrollo del consumo de la base de la pirámide. Un solo ejemplo: India acaba de anunciar que fabricará una computadora personal de alrededor de 50 dólares, como ya lo ha hecho con los autos y con otros productos apuntó Llach.

El rol de los Estados, tanto a nivel nacional como regional, también ha sido, y es, tema de debate entre los especialistas. El eje de las discusiones abarcan desde un rol estatal meramente de control -por ejemplo que se encargue que el cuerpo de leyes se cumpla en el tejido económico-, hasta instaurar políticas de fomento impositivo.

La RSE es un concepto que surge del sector empresarial. Este sector debe resolverla. El Estado tiene la misión de controlar a las empresas, no involucrarse en la responsabilidad de ellas, sino en su actuación como tal, evitando monopolios y cartelización, por ejemplo. Incentivar desde el Estado la RSE no creo que sea legítimo. El Estado tiene que tener políticas de promoción de la pequeña y mediana empresa, opinó Gennuso.

Según Formica, el Estado debe impulsar la cultura y educación de todos los actores sociales, y no sólo de las empresas. “Hay que hacer bien la gestión sin apoyos e incentivos extras.

Un Estado que apoye, coordine a los actores sociales y que a su vez planifique el desarrollo económico y social, son acciones y roles básicos a cumplir para Salvia. De lo contrario, y según su visión, las acciones particulares tienden a competir por mercados de asistencia social sin ninguna sinergia, ni efectos de largo plazo.

HIPÓTESIS

La fortaleza de estos enfoques innovadores, radica en que buscan crear oportunidades para los pobres al ofrecerles opciones y estimular su autoestima.

La creación exitosa de mercados en la base de la pirámide supone cambios en el funcionamiento de las empresas multinacionales.

Tenemos que cambiar nuestras antiguas creencias sobre la base de la pirámide, no obstante, una vez cruzada la barrera intelectual las oportunidades se hacen obvias. Por esto he visitado varios mercados que trabajan con la base de la pirámide para romper con estas barreras y poder analizar sus estrategias desde adentro. En el estudio de casos expondremos las mismas.

La exigencia fundamental es la capacidad de inventar modos que tomen en cuenta la variabilidad de los flujos de caja de los consumidores de la base de la pirámide. Cuando los pobres se convierten en consumidores, obtiene más que el acceso a productos y servicios. Adquieren del sector privado la dignidad de la atención y la capacidad de elegir, anteriormente reservadas a la clase media y a los ricos.

La estrategia de la porción única por ejemplo, ha producido un nivel de opciones revolucionario para los consumidores de la base de la pirámide. Los costos de cambio de marca son insignificantes. Esto obliga a las empresas a innovar y mejorar sus productos de manera continua para conservar el interés del consumidor en sus marcas.

En resumen, Los motivos de porqué los retailers no presentan foco específico en la base de la pirámide es principalmente, falta de conocimiento del negocio emergente, uso erróneo de las herramientas de marketing, imposibilidad de entender que el posicionamiento en la base de la pirámide es distinto al posicionamiento en otros sectores de la sociedad, falta de talento para desarrollar el mercado de emergentes e incapacidad de modificar productos, servicios y la forma de operar entre otras variables.

Las principales definiciones de porqué los intentos de aproximarse a la base de la pirámide no han tenido éxito, es debido a que los servicios tienen sus precios y sus costos y se han desarrollado para mercados desarrollados que suelen estar fuera del alcance de los consumidores de los mercados de la base de la pirámide.

Más aún, el conjunto de características-función muchas veces es inadecuado. Otro error, es reproducir modelos de los sectores desarrollados en la base de la pirámide.

La principal definición de cuáles son las cualidades de los negocios en la base de la pirámide radica en que son negocios de venta de unidades pequeñas, márgenes bajos por unidad, altos volúmenes y altos rendimientos sobre el capital empleado.

Para llegar a este modelo es necesario innovar con estrategias creativas que representan una perspectiva distinta de aquella a la cual estamos acostumbrados.

Detalle los principios innovadores para los retailers en la base de la pirámide.

Precio

El centro de atención debe estar en el desempeño de los precios de los productos. Servir a los mercados de la base de la pirámide no consiste sólo en ofrecer precios más bajos sino en crear una nueva envoltura del desempeño de los precios. Comprender radicalmente una nueva relación precio-desempeño, en comparación con lo que se emplea actualmente en los otros mercados de la pirámide.

Las multinacionales deben repensar la relación precio-desempeño. No es suficiente la reducción de precios en un 5% o 10%. El foco debe estar en un mejoramiento general de la relación precio-desempeño de entre 30 y 100 veces. Esto exige un significativo y drástico cambio en las organizaciones. La capacidad de abandonar los enfoques tradicionales para lograr las mejoras en la relación-desempeño.

Los retailers en relación a este punto deben repensar toda su ecuación de costos operativos para dar un mejor precio a los consumidores de la base de la pirámide. Es imprescindible eliminar todo lo que no sea relevante en la creación de valor para el consumidor de la base de la pirámide.

El armado de la tienda debe estar enfocado en disminuir drásticamente los costos operativos y gracias a ello poder dar una ecuación de precio-desempeño mucho mejor.

Las empresas multinacionales ponen estándar de gastos de estructura, de armado y operatividad en sus tiendas muy por arriba de los estándares promedios de lo que realmente exigen y perciben como relevantes los consumidores de la base de la pirámide. Los retailers que quieran aprovechar las oportunidades de la base de la pirámide deben crear tiendas con otros Standard de gastos operativos para lograr una ecuación de precio-desempeño más relevante.

Estos esfuerzos sólo se justifican si los mercados son de gran tamaño y si los rendimientos concuerdan con los riesgos. Aunque el margen pueda ser menor, los mercados de la base de la pirámide logran éxito cuando los volúmenes son altos y alto los rendimientos del capital empleado.

En resumen, la variable precio necesita para lograr éxito con el consumidor de la base de la pirámide ligar el concepto precio con el concepto gastos operativos. Es inviable lograr drásticos e imprescindibles reducciones de precios si no comprometemos bajas en los costos operativos.

Visión de la estrategia Precio.

Gastos operativos tienda multitarget 30%	Gastos operativos tienda base pirámide 15%
Índice de precios multitarget Base 100.	Índice de precios base de la pirámide - 85%

Gastos donde hacer hincapié para lograr un mejor precio-desempeño.

- Uso de materiales para la construcción de la tienda distintos a los materiales habituales. (pisos, góndolas, techo, estructura).
- Menos metros cuadrados de construcción que una tienda habitual.
- Alquiler de terreno en zonas más baratas que una tienda multitarget.
- Menos dotación de personal.
- Menos unidades de heladeras para sector perecederos.
- Tiendas más rústicas.

Innovación en procesos

Aunque la creencia de las empresas sostiene que estos negocios no necesitan tecnología, es justamente lo contrario. El mercado de la base de la pirámide debido a su alto grado de dinámica puede y debe atenderse con las tecnologías más avanzadas, combinadas de manera creativa con la infraestructura existente. Muchas empresas alimenticias que atienden los consumidores de la base de pirámide por ejemplo disponen de alimentos con vitaminas de avanzada para resolver problemas de salud que presentan los clientes de esta porción de la pirámide.

Las multinacionales del sector retail que incursionen en la base de la pirámide deben explotar todas las innovaciones principalmente en gestión comercial y abastecimiento de mercadería. El conocimiento de qué y a quién estamos vendiendo en la forma más rápida es fundamental en este negocio para poder establecer una estrategia más acorde con lo que está ocurriendo. Automatización aplicada a una operación aumenta la eficiencia.

El abastecimiento en forma rápida y segura es crucial es el éxito de este negocio. La mayoría de las tiendas que abastecen a la base de la pirámide se encuentran en zonas alejadas y de difícil acceso. Desarrollar innovación para eficientizar la llegada de mercadería es más que relevante.

El foco debe ser captar innovaciones del mercado para mejorar la calidad del servicio a los consumidores de la base de la pirámide. La mayoría de los retailers en nuestro país usan sistemas de gestión enlatados con pocas o ninguna posibilidad de modificaciones, para gerenciar un negocio con la dinámica y puntualidades que presenta el negocio de la base de la pirámide es imprescindible flexibilidad para lograr tomar las mejores y rápidas decisiones.

Estos gastos en innovación tienen como objetivo invertir continuamente en las herramientas que le den el servicio más óptimo al personal y a los objetivos del retailers.

En resumen, la innovación para mejorar los procesos en el negocio del retail en la base de la pirámide es crucial para lograr hacer el trabajo más productivo y para tomar decisiones con mayor información.

Visión de la estrategia innovación

Innovación proceso tienda multitarget 5 %	Innovación proceso tienda base pirámide 7%
Índice de precios multitarget Base 100.	Índice de precios base de la pirámide - 87%

El compromiso de las compañías que desarrollen negocios en la base de la pirámide debe contar con innovaciones en los procesos en los siguientes temas.

- Conocer el negocio base de la pirámide.
- Sistemas adecuados para el uso en forma práctica y rápida.
- Mostrar valor y en dónde encontrar más valor.
- Contar con el apoyo de la alta gerencia.
- Enseñar a la compañía el uso.

Escala.

La escala en las operaciones es prerequisite para presentar un argumento económico convincente a favor de la base de la pirámide. Teniendo en cuenta lo riguroso que es la ecuación precio-desempeño y los escasos márgenes de venta en el negocio retail obligan a desarrollar el negocio en zonas de grandes poblaciones o con ambiciones de expandir el negocio en distintas ciudades para así lograr escala.

En Argentina el concepto de la base de la pirámide está ligado en gran parte al conurbano bonaerense, más conocido como Gran Buenos Aires que contempla el primer, segundo y hasta tercer cordón rodeando a la Capital Federal.

Hoy el conurbano bonaerense reúne 24 partidos que juntos suman una población de más de trece millones de habitantes y muestran algunos de los mayores niveles de pobreza y desempleo de la Argentina.

Distinto de otros países de Latinoamérica donde la pobreza es estructural y la participación de los pobres ronda el 60% de la población (Perú, Guatemala, Bolivia por ejemplo), en Argentina los bolsones de pobreza son zonas determinadas y en muchos casos alejadas unas de otras.

Es fundamental para desarrollar este tipo de negocio proyectar la posible escala de consumidores marginales por zona de exploración.

Visión de la estrategia escala

Buscar poblaciones marginales que superen los 150.000 habitantes. Ejemplos: Centro de San Justo, José C Paz, González Catán, Laferrere, Talar de Pacheco o Remedios de Escalada entre otras.

Funcionalidad

Las necesidades de los clientes de la base de la pirámide son distintas que la del resto de los integrantes de la base. Entender la funcionalidad necesaria para los marginales es entender qué comprende el negocio de la base de la pirámide.

Es necesario sobreponer los requisitos empresariales, no sólo los precios adecuados sino la manera cómo probablemente el individuo va a usar el retail.

Entender que requisitos exige y cuáles no el consumidor de la base de la pirámide no sólo logra orientarnos hacia el éxito del negocio sino que nos ayuda a bajar costos no relevantes para este tipo de consumidor.

Los principales requisitos que el consumidor de la base de la pirámide nos requiere son:

- Tienda en lugar transitado y si es posible cerca de otras tiendas relevantes (tienda de venta de zapatillas y de electrodomésticos).
- Identificación entre los empleados y los clientes. Misma vestimenta.
- Tiendas amigables y austeras. Misma música que en la casa del cliente.
- Ambientes donde el cliente se siente un cliente potencialmente interesante.
- Abierto hasta las 22 horas todos los días de la semana.

Visión de la estrategia funcionalidad

Lograr que los consumidores de la base de la pirámide no vean a los retailers como prohibitivos o dirigidos a otro segmento de la población. Tarea no sencilla ya que como definición el retail desarrolla tiendas atractivas pero sin grandes lujos que terminen ahuyentando a potenciales clientes.

Educación

La innovación en los mercados de la base de la pirámide exige inversiones significativas en la educación de los clientes en cuanto al uso adecuado y a los beneficios de la cadena de retail que quiera invertir en la base de la pirámide.

Dada la deficiente infraestructura para el acceso a los clientes, es vital la innovación en el proceso educativo.

En los mercados de la base de la pirámide la educación es prerrequisito para el desarrollo del mercado.

Los métodos de educación también varían, en la base de la pirámide los medios convencionales no siempre son los mejores.

Pueden sumarse además, avisos pintados en las paredes, camiones con canciones o sermones educativos y visita de personas famosas con algún mensaje por ejemplo.

Los retailers en relación a este punto deben idear cómo educar al cliente de los beneficios de hacer sus compras de comestibles en su mismo medio y no trasladarse kilómetros para hacerlo en grandes cadenas. En promedio el gasto en educación en la base de la pirámide es mayor a otros sectores de la base.

Esto es debido a que las relaciones emocionales son más profundas en estos consumidores. Cuando se logra demostrar la relevancia de nuestra propuesta desde el lado educativo es más fuerte la relación retailers-cliente.

Visión educación

Gastos en Educación tienda multitarget
1,5%

Gastos en Educación base pirámide
3%

Índice de precios multitarget
Base 100.

Índice de precios base de la pirámide
- 88,5%

Que hacer hincapié en la educación a los clientes.

- Una de las categorías donde los clientes de la base de la pirámide no encuentran calidad según ellos mismos es en los productos frescos: leche, yogures, panes, etc. Uno de los puntos a hacer foco en la educación es en comunicar la importancia de alimentarse con estos productos y de que en los retailers pueden encontrar la calidad que no encuentran en la zona.
- Otro de los puntos para educar es referido a demostrar los atributos del negocio (precio, surtido, locación, servicio) en relación a las tiendas multitarget.
- Educar de lo fácil y rápido que es comprar en la cadena de retail. Muchos de los posibles usuarios son usuarios por primera vez de una cadena de retail.

Distribución

Los sistemas de distribución son cruciales para los mercados de la base de la pirámide. Las innovaciones en la distribución son tan decisivas como otras innovaciones.

Es crucial determinar el cómo y cuándo llegará la mercadería a cada centro de venta.

Además de solucionar el problema de abastecimiento de las tiendas en zonas alejadas con todo lo que esto consiste existe una innovación bastante interesante en las bases de las pirámides.

Para aumentar la venta de las zonas cercanas a las tiendas es posible innovar contratando vecinos de la zona para distribuir productos en zonas donde no tiene cubierto el radio del retail.

No sólo logrará mejorar ventas con esta acción sino afianzar su relación con la comunidad.

Visión distribución

Gastos en distribución tienda multitarget
5%

Índice de precios multitarget
Base 100.

Gastos en distribución base pirámide
7%

Índice de precios base de la pirámide
- 90,5%

En resumen, todas estas creativas estrategias hacen posible que los consumidores de la base de la pirámide compren y hacen que los mercados sean viables.

Los mercados de la base de la pirámide rompen nuestros modos tradicionales de pensar y actuar. Este puede ser su mayor atractivo y al mismo tiempo su mayor desafío.

Al forzar a los gerentes de las grandes empresas a repensar y reexaminar sus suposiciones en los mercados de la base de la pirámide pueden servir de catalizadores para nuevas ideas creativas. La mayor ventaja suele estar en poner en tela de juicio la intensidad de capital y las estructuras de costos que se presupuestan en las compañías. Principalmente en la base de la pirámide.

Su actividad en la base de la pirámide puede servir para mejorar sus propios procesos gerenciales internos y sus ideas básicas del negocio.

La lección más interesante para las corporaciones a partir de sus operaciones en el mercado de la base de la pirámide se refiere a los costos. Debido a que la base de la pirámide obliga a poner extraordinario énfasis en el desempeño de los precios, las firmas deben concentrarse en todos los elementos del costo. En definitiva, cambiar los sistemas de gerencia para recortar costos gracias a las lecciones aprendidas en la base de la pirámide fortalece la gestión de toda la compañía y en todos los mercados.

Mitos del cliente emergente

Orientarse hasta este segmento es una oportunidad tentadora e incluso una necesidad para los retailers que buscan seguir creciendo. Pero a diferencia de otros mercados del mundo, en Argentina los pequeños minoristas nacionales siguen mostrando una notable resistencia a las grandes cadenas multinacionales. Estos pequeños minoristas han sabido desarrollar una propuesta de valor para una clientela que nunca estuvo en el foco de las grandes cadenas.

Principalmente, estos son los 6 mitos más relevantes que los pequeños comercios han detectado y desarrollado agregando valor a las necesidades de estos consumidores emergentes.

- **Los consumidores emergentes tienen poco dinero para gastar.**

Aunque sus ingresos son menores y menos estables, destina una proporción mucho mayor a los productos de consumo. Un consumidor promedio destina un 35% de sus ingresos, mientras que los consumidores emergentes destinan más del 75%.

- **Las necesidades de los consumidores emergentes son simples.**

La canasta de compra de estos consumidores se inclina hacia bienes de primera necesidad y las categorías con valor agregado (ejemplo: congelados) tienen menor presencia.

Igualmente a esto, los consumidores emergentes están dispuestos a pagar por marcas líderes en las categorías básicas. Es más, una parte importante de este segmento evita los formatos de bajo costo como las tiendas de descuentos y los productos de primer precio.

Los precios bajos son atractivos pero también pueden generar desconfianza y escepticismo sobre la calidad del producto. Por otro lado, las marcas líderes, personifican para estos consumidores el apoyo, la confianza y la calidad, además de cierto grado de status.

Generalmente compran marcas líderes ya que los emergentes tienen muy poco espacio para experimentar o fallar cuando sus ingresos son bajos. Su compra en gran medida presenta actitudes racionales e inteligentes.

De igual manera, ofrecer productos de gran tamaño a cambio de fuertes descuentos tampoco parece ser lo correcto. Mayores tamaños implican un mayor ingreso disponible. Con un producto de menor porción aunque estén gastando más mantienen el gasto en línea a sus ingresos. No olvidemos que muchos emergentes cobran por semana o hasta por día (recolectores de papel; venta ambulante).

- **Los precios bajos son la clave para atraer a los consumidores emergentes.**

Es verdad que los consumidores emergentes son sensibles al precio, pero las decisiones de compra son inducidas por el deseo de minimizar el costo total de compra. Lo que ponderan en el gasto total del producto es entre otros, el gasto de transporte, cuidado de sus hijos y las demandas de cuando llegan del supermercado principalmente.

La proximidad geográfica es el factor crucial, los consumidores son reacios a viajar lejos ya que consideran significativos los costos de transporte.

Estudios demuestran que debido al bajo monto del valor total asociado a las compras diarias, el descuento en el precio debería alcanzar entre 25% y un 55% sólo para justificar los gastos de transporte.

- **Los consumidores emergentes deberían preferir los supermercados.**

Varios de los rasgos de los grandes minoristas no parecen atraer a estos tipos de consumidores.

El amplio surtido de productos a estos tipos de consumidores les resulta poco tentador, requiere más tiempo para la compra o refuerza los sentimientos de restricción en el consumo. Los emergentes valoran el surtido correcto, una mezcla que es cuidadosamente ajustada a sus necesidades.

Hay categorías donde los emergentes tienen cierta reserva a la calidad de los productos en los supermercados. En categorías como frutas, carne, quesos y leche los emergentes suelen preferir los formatos de barrio o formatos al aire libre.

Las infraestructuras modernas, las súper instalaciones wow, más higiene de los supermercados son usadas como un testeo y no como un motor de elección.

Generalmente usan el crédito los emergentes solo para las compras mayores (electro). Para las compras diarias prefieren pagar en efectivo o usar el fiado que incurren en los comercios de barrio.

Muchas veces es usado este fiado como monedero virtual para permitir enviar a sus hijos u otra persona de la familia a hacer compras en comercios de sus barrios sin llevar dinero en efectivo para evitar tentaciones en las compras o robos de dinero.

- **Es cuestión de tiempo y dinero para que acudan los consumidores emergentes a las grandes superficies.**

Aunque el canal moderno está en expansión en Latinoamérica todavía los supermercados carecen de un elemento clave para el segmento emergente que no es fácilmente sustituible. La proximidad emocional y el sentimiento de comunidad que resultan de la relación personal con el dueño o el personal de la pequeña tienda. Las relaciones personales son usualmente el factor diferenciador para escoger entre tiendas con precios y distancias similares.

En las grandes cadenas muchos de los emergentes se sienten incómodos, además perciben que pierden la flexibilidad en cuestiones como devoluciones, peso de productos y manejo de dinero. Muchos consumidores emergentes describen ser tratados con “frialidad” por parte de otros clientes y describen controles de los empleados de seguridad severos.

- **Los consumidores emergentes son todos un mismo grupo de compra.**

Son catalogados como un grupo compacto y uniforme. En realidad existen diferencias entre los consumidores emergentes.

El monto como la estabilidad del ingreso tiene relevancia. Están los que pueden anticipar compras más o menos planificadas y los que solamente pueden abastecerse con los gastos diarios. Existen consumidores recientemente empobrecidos que actúan diferente a los pobres estructurales.

Estrategias creativas para uso de retailers en la base de la pirámide

A diferencia de los supermercados, las pequeñas tiendas minoristas responden a muchas de las necesidades y características de los consumidores emergentes.

Al analizar las 5 estrategias del retail (tienda, surtido, personal, precio y servicio) descubrimos que las pequeñas tiendas disponen de una sólida propuesta que atrae los segmentos emergentes. Al mismo tiempo, los grandes supermercados tienen barreras que dificultan que el consumidor emergente realice sus compras en los retailers modernos.

La tienda

La ubicación de los pequeños minoristas es un factor de peso para los consumidores de la base de la pirámide. Éstos, suelen realizar sus compras diariamente. Las tiendas abundan en los barrios donde viven y trabajan los emergentes. Esta proximidad física se traduce en un costo total de compra significativo menor.

Obviamente la apariencia física varía pero en general los consumidores de la base de la pirámide encuentran que la infraestructura es aceptable. La higiene es lo que cuenta y casi todos los dueños de tiendas son cuidadosos en proveerla. Muchos consumidores emergentes asocian estructuras modernas con costos y señalan que al final es el cliente quien tiene que pagar por esos lujos.

Surtido

La oferta de los pequeños minoristas tiene dos rasgos que resultan sumamente atractivos para el comercio de la base de la pirámide. Surtido correcto y los tamaños correctos.

Ofrecen sólo las principales categorías, marcas y tamaños que demandan los clientes de la base de la pirámide. El surtido se centra en productos frescos, bebidas, alimentos básicos, almacén en general y una limitada oferta en artículos de limpieza y perfumería. En la mayoría de las tiendas predomina el surtido de marcas líderes, más que en los retailers globales.

Los comercios que satisfacen las necesidades de los clientes emergentes ofrecen más productos de tamaños pequeños o fraccionados que los grandes supermercados, con esta estrategia de surtido se ajustan mejor a la realidad de los ingresos menores y menos estables del segmento bajo de la pirámide.

En la categoría de productos frescos la percepción es que la calidad es mejor en las ferias y mercados que en las grandes cadenas donde muchas veces la oferta es percibida como artificial.

Precio

Los precios son entre un 5% a un 20% más caros en los comercios de barrios con respecto a los supermercados. Estos datos son teniendo en cuenta las promociones con tarjeta que realizan las cadenas multinacionales.

Los almacenes carecen de escala para obtener los descuentos a los que acceden los grandes retailers.

Los únicos que han desarrollado este punto son los comercios orientales ya que por general realizan sus compras entre varios comercios para así lograr escala y poder dar un precio mejor.

A los ojos de los clientes de la base de la pirámide el mayor precio se compensa al poder acceder a los tamaños adecuados y al no tener que incurrir en costos de transporte.

Las ferias y mercados en la calle tienen una clara ventaja en los precios finales de los productos frescos ya que compran directamente a los productores en los mercados concentradores y además presentan flexibilidad para cambiar el precio de los productos frescos a lo largo del día, mientras que las cadenas de supermercados sólo ofrecen precios fijos.

Personal

Los pequeños minoristas se benefician de la presencia de sus dueños en la tienda, quienes pueden adaptarse para responder a las necesidades locales. Los dueños generalmente reconocen por su nombre a más del 60% de sus clientes. Recomiendan productos, conocen las noticias del barrio, preguntan sobre las familias, establecen otro tipo de contacto personal con los clientes de la base de la pirámide.

El resultado de todas estas acciones da como resultado una proximidad emocional entre los minoristas y los clientes.

Servicio

El pequeño comercio ofrece pocos servicios en comparación con las grandes cadenas. Pocos aceptan tarjetas de crédito, tampoco ofrecen entrega a domicilio o implementan las promociones asociadas con los bancos como sí realizan las cadenas de retail.

Tampoco pueden, debido a falta de sistema para ejecutarlo más falta de apoyo de los proveedores, promociones del tipo lleve dos pague uno.

Lo que sí brindan son créditos informales de dos clases. El llamado fiado y el monedero virtual. Cuando un cliente compra fiado no se intercambia dinero al momento de la compra y el dueño de la tienda anota la cantidad en un cuaderno, el cliente vuelve para pagar en una fecha posterior sin intereses.

El monedero virtual es cuando el cliente se queda corto de dinero en el momento de la compra y se le permite pagar la diferencia la próxima visita.

Este crédito informal funciona como un programa de fidelidad.

Los segmentos de consumidores emergentes en Argentina constituyen una importante oportunidad de negocio para las cadenas de retail, pero, los modelos de los minoristas actuales requieren de ajustes importantes para atender a estos clientes de manera adecuada y rentable.

Las necesidades de los clientes de la base de la pirámide son satisfechas en gran medida por los pequeños minoristas. Las grandes cadenas fallan en áreas clave en la mente de estos consumidores.

Las grandes tiendas de retail frecuentemente son percibidas como lugares para las compras del mes o demasiado tentadoras.

El surtido de productos es cada vez más opuesto a la situación económica de los consumidores de la base de la pirámide, grandes tamaños, skus costosos, promociones que llevan a comprar demasiado y grandes distancias relativas necesarias para llegar que requieren invertir tiempo y dinero aumentando por tanto el costo total de compra pese a los menores precios de las grandes cadenas de retail.

Además, los consumidores de la base de la pirámide declaran ser objetos de un tratamiento frío por parte de los empleados y de otros clientes cuando compran en las grandes cadenas, los consumidores emergentes valoran de gran medida las relaciones personales y la proximidad emocional.

Las cadenas de retail, si desean seguir creciendo, deben mejorar la propuesta de valor existente a los consumidores de la base de la pirámide. En los resultados esperados daremos una respuesta más específica a esta conclusión que hemos llegado.

Se destaca la posibilidad de incrementar la calidad en productos frescos, particularmente frutas, verduras y carnes, decisión que impactaría positivamente sobre la base de clientes actuales y los potenciales sobre los consumidores emergentes.

Otra posibilidad es extender y adaptar la propuesta de valor actual, revisando el posicionamiento de precios, surtido, tamaño de presentaciones y servicios para adecuarse mejor a las necesidades de los clientes emergentes en las ubicaciones dentro de la red donde estos predominan. Sugiero debido a la gran cantidad de cambios que deben realizarse, expandir el negocio de las cadenas de retail desarrollando tiendas específicas para clientes de la base de la pirámide.

Además, es favorable evaluar sistemas de fidelización orientados específicamente a los mercados emergentes y enfatizar la inserción de la cadena dentro de la comunidad emergente.

Esta propuesta de valor requiere un diseño de nuevo formato de tienda con proximidad a los consumidores de la base de la pirámide, una posible solución para lograr este objetivo podría ser una red de locales franquiciados que operen bajo una misma bandera pero autorizando gestionar con las particularidades de cada región.

Este modelo de negocio exige capacidades de liderazgo e inteligencia emocional que hoy no se encuentran dentro de las organizaciones actuales.

La proximidad emocional con los clientes de la base de la pirámide es crucial para el éxito de este negocio.

Un trato respetuoso y cercano ayuda a los pequeños minoristas a establecer vínculos más estrechos con su base de clientes, en cierta medida cumpliendo la función equivalente a los programas de fidelización.

Comprender la mentalidad y las necesidades de los clientes de la base de la pirámide es la clave para el crecimiento sostenido del sector retail.

En los resultados esperados trataremos de crear una propuesta determinada para lograr éxito en la base de la pirámide.

CASOS DE EMPRESAS QUE ALCANZARON ÉXITO

Expondremos casos de empresas que alcanzaron éxito poniendo el foco en los consumidores de la base de la pirámide. Primero expondremos algunos casos de nivel mundial pero la mayoría serán casos de nuestro territorio.

Muchas de éstas, en sus inicios sus estrategias de ventas estaban dirigidas hacia los multitarget y entendieron lo crucial en el negocio del retail de estar enfocado y conocer los atributos relevantes del cliente objetivo.

Los siguientes casos demuestran la realidad del mercado de la base de la pirámide y cuán grandes son. Verifican los casos que estos mercados necesitan que se les active mediante la creación de capacidad de consumo, que no es otra cosa que desarrollo de productos de alta calidad, bajo costo y acceso al crédito.

Todas estas compañías que expondré tienen algo en común, la ubicación preponderante que ocupa en sus estrategias el cliente.

CASAS BAHIA

En 1952 luego de sobrevivir dos años en un campo de concentración nazi, Samuel Klein dejó su tierra natal para comenzar una nueva vida en Brazil. Para sostener su familia Klein vendía mantas, ropa de cama y toallas puerta a puerta en una ciudad del gran Sao Paulo llamada Sao Caetano do Sul.

Hoy Casas Bahía se transformo en el retailers más importante de electrodomésticos y muebles de Brazil con más de 330 tiendas, 20.000 empleados y facturación de más 2000 millones de dólares al año.

Samuel Klein ha hecho de Casas Bahía una empresa exitosa y sostenible que sirve a los pobres de Brazil.

La base de la pirámide representa un importante poder de compra en la economía brasilera. El 45% del gasto total en electrodomésticos y muebles lo lleva a cabo la base de la pirámide. Quienes se encuentran en la base de la pirámide en Brazil gastan sobre la base de sus necesidades y deseos. En un clima tropical como en el Brazil un refrigerador es una necesidad. Además, una de las pocas formas de entretenimiento de los pobres es bajo la forma de un televisor o una radio.

El 70% de los clientes de Casas Bahía no cuenta con ingreso formal o permanente. Son principalmente empleados domésticos, cocineros, vendedores callejeros o trabajadores de la construcción cuyo ingreso mensual es de aproximadamente 400 dólares. Éstos, por lo general, viven en favelas que son poblaciones densamente pobladas.

Con un promedio de márgenes netos de un modesto 2,5% en el sector minorista, la competencia es muy agresiva y está basada en el volumen. Es muy difícil bajo estas condiciones el ingreso de nuevos competidores. Los únicos que han ingresado fuertemente al negocio de muebles y electrodomésticos son las cadenas de hipermercados. Pese a esta amenaza la familia Klein cree que su modelo es diferente y que el foco en el cliente está muy por encima de la competencia.

Todas las tiendas están enlazadas y se monitorean en tiempo real y para instalar una tienda debe tener al menos 100.000 clientes potenciales.

Los gerentes de tienda tienen un grado significativo de libertad. Las únicas exigencias son las metas preestablecidas de ingresos y utilidades.

Una de las herramientas gerenciales más importantes de Casas Bahía es el almuerzo diario de los directores. Todos los días, la familia Klein y los ejecutivos clave se sientan a almorzar y discuten temas de actualidad. Los martes se reservan para hablar con los principales proveedores. En una organización tan plana es muy fácil transmitir las decisiones a todos los niveles de la organización.

Casas Bahía conserva una cultura sencilla dedicada al servicio del cliente, con la adopción de un estilo más enérgico cuando se trata de otras áreas de la empresa. Cuando Casas Bahía ingresa a un mercado la meta es ser siempre los primeros del mercado.

Tal energía también se aplica a los proveedores de Casas Bahía, debido a su tamaño, la compañía pretende tener la posibilidad de comprar a sus proveedores a precios más bajos que la competencia y al mismo tiempo poder vender aproximadamente al mismo precio. El secreto está en no trasladar nuestros márgenes al precio final del producto, así, respetamos las marcas de los proveedores y seguimos siendo competitivos y mantenemos nuestra rentabilidad. Para aumentar su competitividad Casas Bahía empezó a fabricar algunos de los muebles que comercializa.

Debido a que los bancos tradicionales no atienden a la población pobre surgieron las financieras, compañías de crédito de consumo para llenar necesidades crediticias insatisfechas. Normalmente las financieras tienen tasas de interés muy altas con relación a un banco tradicional.

Casas Bahía surgió al llenar esta necesidad financiera sin explotar, perfeccionó un excepcional modelo financiero que ha puesto en el centro del negocio la capacidad de entender con éxito a los clientes de la base de la pirámide.

Para entender a la población pobre, Casas Bahía desarrolló un enfoque innovador. Parte de la solución fue un creativo talonario de cuenta que permite a sus clientes pagar las mercancías por pequeñas cuotas, mes tras mes los consumidores deben entrar en una de las tiendas a pagar la cuenta. Este método ayuda a mantener las relaciones con los clientes. Las ventas bajo este sistema son el 90% de todo el volumen de venta.

Todos los clientes que deseen financiar sus compras deben someterse a una inspección de crédito, si el cliente tiene una calificación positiva existen dos alternativas, si la mercancía cuesta menos de 300 dólares no se necesita prueba de ingresos, sólo hace falta una dirección permanente.

Si cuesta más la empresa ideó un sistema para evaluar al posible cliente. Este proceso tarda menos de un minuto.

El proceso de educación del consumidor es un elemento esencial para el índice de intereses de mora que ronda el 8,5%. Sus competencias están en 16%.

Esto se explica esencialmente porque los competidores de Casas Bahía no financian al propio cliente. En la competencia hay varios kioscos de financieras, el cliente elige uno de estos. Esto crea una gran desconexión entre el vendedor y el cliente. El vendedor no tiene incentivo alguno para crear una relación con los clientes o entender sus capacidades o necesidades porque ellos no están en riesgo.

Casas Bahía tiene en existencias y vende marcas de la mejor calidad, contrario a la falsa idea de que los clientes pobres no desean productos de calidad. Los clientes de la base de la pirámide desean la misma mercadería que los clientes de ingresos altos. Quieren cumplir el sueño que ven en televisión, no una versión más barata de ese sueño. La diferencia es que los individuos de la base de la pirámide no pueden darse el lujo de entrar en una tienda y pagar 500 dólares en efectivo, si pueden cancelar pequeñas cuotas.

Todas las tiendas tienen aproximadamente la misma configuración, la misma oferta de productos y las mismas marcas, la capacitación es parte muy importante del éxito al hacer realidad los sueños de los clientes. Los vendedores se convierten en expertos en sus correspondientes departamentos y se les permite vender sólo en ese departamento. Si el cliente desea de otro departamento el vendedor hará la transacción en equipo con su representante de ese departamento.

La mayoría de los empleados sigue toda su carrera en Casas Bahía y considera que tiene buenos empleos, el promedio de rotación de los empleados es de sólo el 1%. En su mayoría los gerentes medios y superiores han estado en la compañía durante más de 20 años. Comienzan desde la base y van ascendiendo. La mayoría, son empleados de la localidad de la tienda por varias razones. Primero tienen más familiaridad con el vecindario y los clientes y segundo por posibles problemas con los medios de transporte.

En resumen, el factor más importante del éxito de Casas Bahía es el sistema de creencias y los valores de su fundador, Samuel Klein. Éste ha infundido en todos los empleados que por encima de todo está la relación fuerte y permanente con el cliente, cada departamento cree que el éxito de Casas Bahía está en el éxito total de la compañía y no en un departamento solo. En muchas organizaciones donde los departamentos de ventas y crédito tienen por ejemplo objetivos distintos de los de compras y finanzas.

La mayoría de los empleados cree que mientras el cliente esté feliz y las cosas salgan bien para Casas Bahía su posición económica personal será mejor.

El principal reto a afrontar en los próximos años Casas Bahía es la introducción de las tarjetas de crédito ya que plantea la amenaza de perder la importante relación con los clientes, así como de disminuir las oportunidades de venta cruzada. Casas Bahía fue el último minorista en aceptar las tarjetas de crédito. En la actualidad todos los clientes deben ir a la tienda a efectuar sus pagos, éste es el tráfico principal que permite el 77% de las ventas cruzadas.

El otro reto que debe discutir internamente es si debe abrir bocas en zonas más acomodadas de Brasil. Debido a su poder de compra incursionó en algunas zonas más ricas modificando algunas de sus estrategias bases (pago contado y un surtido más extenso). Esta combinación le permitió ingresar a estos mercados pero con una pérdida de rentabilidad. Además de cambiar su estrategia estos tipos de clientes suelen comprar más electrodomésticos que muebles, categoría esta última más rentable.

En definitiva atender a otros tipos de clientes para Casas Bahía define dos grandes variables, pérdida de rentabilidad y cambiar la estrategia para atender necesidades diferentes.

La agresiva expansión que siempre tuvo la empresa choca con esta disyuntiva, seguir en la base de la pirámide o expandir el negocio a todas las clases sociales de Brasil.

Por último, como ya dijimos la presencia de la familia Klein en la cultura de Casas Bahía fue fundamental, tendrá la familia un plan de largo plazo para la sucesión?.

Finalmente la familia Klein entendió que lo más viable para Casas Bahía era seguir expandiendo el negocio para todas las clases sociales que presenta Brazil.

Esta estrategia entendía que no la podría llevar adelante solo y se fusionó con el mayor retail de Brazil, Grupo Pao de Azucar.

El pacto indica que Casas Bahía se fusionará a Globex, unidad de electrodomésticos del Grupo Pao de Azúcar.

Banco ICICI

El número de personas que viven con menos de 1 dólar al día en la India es significativamente mayor que toda la población de Estados Unidos, tales personas constituyen la base de la pirámide hindú. Una empresa de servicios financieros intenta hacer una oportunidad rentable de estos consumidores.

El banco ICICI, la segunda institución bancaria de la India ve a los pobres como una clase lucrativa de clientes, por esto enfoca sus recursos y pensamiento creativo hacia el servicio innovador a la base de la pirámide económica.

En la India la banca está muy orientada hacia los grupos de altos ingresos. El Banco Central de la India está preocupado por el acceso al banco por parte de los pobres. Por esto el banco ICICI puso énfasis en que el banco otorgue préstamos de manera sostenible al campo de la India.

El ICICI adoptó un enfoque proactivo al ingresar al sector bancario minorista, no sólo para satisfacer las reglamentaciones del Banco Central sino también para llegar a los clientes de la base de la pirámide rentablemente.

Los hogares pobres de todo el mundo han demostrado su capacidad de utilizar y pagar los servicios financieros informales, los pobres ante la carencia de instituciones formales deben recurrir con frecuencia al sector informal que se caracteriza por las prácticas monopolísticas y las exorbitantes tasas de interés.

No obstante, los bancos formales por lo general no prestan servicios a los hogares pobres. Entre las razones, encuentran el alto costo de las transacciones menores, la falta de las garantías, el aislamiento geográfico y los prejuicios sociales.

Según estudios de ICICI los costos transaccionales de ahorrar en las instituciones formales llegan al 10% para los pobres rurales.

El banco ICICI decidió desarrollar un modelo que no sólo pudiera aumentar su escala sino que fuera de bajo costo y viable desde un punto de vista comercial para la base de la pirámide.

Por lo tanto la gerencia del ICICI ingreso a este mercado con la plena convicción de que podía ser una operación rentable. Para ello, el banco esbozó tres estrategias: aumentar la penetración bancaria en las zonas rurales, prepararse antes que reaccionar y apoyar al oprimido como buen ciudadano corporativo.

Todas estas metas estaban dirigidas a dar la posibilidad a los más pobres entre los pobres de convertirse en participantes activos e informados de los procesos socioeconómicos antes que en observadores pasivos.

El modelo de acceso directo liderado por el banco es uno de los enfoques que el ICICI ha adoptado para atender a la base de la pirámide. Dicho modelo tiene por objeto hacer proliferar los puntos de presencia del ICICI mediante la creación de programas de ahorro y la provisión de micropréstamos directos a grupos de autoayuda.

El diseño estratégico esencial de su programa era conformar, capacitar y poner en marcha pequeños grupos de mujeres en el terreno del ahorro, de la banca y de préstamos formales. El vehículo que se concibió para tal fin fueron los grupos de autoayuda que consistían en lo siguiente.

Un grupo está constituido de 20 mujeres de una aldea en la cual el ingreso de los individuos los situará por debajo de la línea de la pobreza. En una aldea podrían existir múltiples grupos.

Los líderes del grupo debían elegirse del interior del grupo para que asumieran la responsabilidad de recaudar los ahorros, llevar las cuentas y efectuar las reuniones mensuales.

El banco se compromete a educar a las líderes en conceptos básicos de la banca y las estimula a iniciar por sí mismas un programa de ahorro.

Luego de capacitar y monitorear las reuniones se distribuye el préstamo. El fin del préstamo es para iniciar una pequeña empresa o ampliar una operación existente.

Las mujeres que formaban parte de los grupos de autoayuda se hallaron a sí mismas convertidas en personas más elocuentes, con mayor confianza y con más facultades.

Para lograr rentabilidad el número de grupos tendría que expandirse de modo exponencial sin aumentar para el banco los costos de manejo de tales grupos. El ICICI desarrolló un modelo donde los grupos de autoayuda se forman y extienden dentro de una estructura piramidal. La aceleración y el éxito del programa dependían de la capacidad y la adquisición de facultades por parte de las mujeres que constituían los grupos existentes.

Según los ojos del banco ICICI la banca con los pobres ha experimentado un cambio de paradigma, ya no se los ve como una simple obligación social, son también una oportunidad muy rentable.

Los esfuerzos del ICICI por cultivar el modelo microfinanciero y asociarse con instituciones de microfinanzas y ONG en campo han sido exitosos.

El banco ha aumentado el número de autoayuda de cerca de 1500 a más de 8000 en los últimos dos años. El modelo del ICICI se basa en un modelo creativo para el servicio de la base de la pirámide.

Por último al servir a la base de la pirámide, el banco ICICI se ha posicionado como ciudadano corporativo consciente, lo cual es observado con gran aprecio por parte de los clientes y por los inversionistas.

Supermercados COTO

Alfredo Coto representa el modelo a imitar y el símbolo del éxito de la década del 90 en la Argentina. Coto comenzó con una pequeña carnicería y hoy es el único dueño de la principal cadena nacional de supermercados y el tercer mayor retail del país. Sus ventas son mayores a 5.300 millones de pesos anuales y más de 19.000 empleados.

El origen de los negocios de Alfredo Coto está ligado a la carne, que aún continúa siendo una de sus principales fuentes de ingreso, cuenta con tres frigoríficos que abastecen a sus supermercados y también exportan parte de su producción.

Joaquín Coto, papá de Alfredo fue toda su vida un pequeño comerciante que tenía una carnicería en un mercado municipal que funcionaba en Retiro, el cual su hijo acompañaba en sus recorridas en busca de la mejor carne. Palabras de Alfredo Coto: Yo siempre estuve en los mercados. Mi padre cuando yo tenía 8 años me llevó a ver cómo se ganaba la vida. Fui al mercado de Abasto para ver cómo se compraba y cómo se vendía. Para mí eso fue como ir a la facultad.

Como una especie de herencia, Coto conserva algunos de los hábitos de la época en que iba al mercado de Liniers a seleccionar la mejor hacienda y por esta razón todos los días llega a sus oficinas del barrio de la Paternal un poco antes de las ocho de la mañana. “El secreto de la empresa es muy simple, hay que levantarse temprano, invertir lo que se gana y ser especialista en lo que se hace, con esto alcanza” sostiene Coto.

Con su esposa Gloria fundó en 1970 la primera carnicería. Aunque desde antes estaban en el negocio de la hacienda y el reparto de carne a pequeños comercios. A partir de la primera carnicería que puso en Boedo, Coto fue creando una cadena minorista que cuando en 1987 inauguró su primer supermercado en la ciudad de Mar de Ajó ya estaba consolidado como la mayor red de carnicerías integradas del país con 34 locales de atención al público.

La gran expansión de la cadena llegó en los noventa, en sintonía con la consolidación del canal supermercado a nivel nacional, impulsada principalmente por la estabilidad de precios que trajo la convertibilidad.

Coto siempre apuntó a un target diferente de las cadenas que existían en esos años (Tía, Disco, Norte), mientras sus competidores querían hacerse fuertes entre el público de clase media y media alta, Coto creció apostando al segmento más bajo de la población. Con un posicionamiento muy marcado de precios bajos heredado de su pasado como carnicero de barrio.

Sus competidores reconocen que sin haber ido a ninguna escuela de negocios o haber obtenido un MBA, Coto conoce como pocos los hábitos de compra de los consumidores argentinos, especialmente los más humildes.

Su posicionamiento de precios según especialistas es de precios bajos, trata de un supermercado barato pero sin serlo. Esto le asegura mucha afluencia de público y altos márgenes de ganancia.

La idea de que tan importante como ser barato es parecerlo es una de las premisas de las grandes cadenas internacionales.

Por ejemplo el Grupo Promodes cuando adquirió supermercados Norte sus primeros cambios fueron bajar las luces, achicar los pasillos y dejar de limpiar todos los días.

Sin tocar un precio de un día para el otro los Norte empezaron a ser más baratos al menos para la percepción de sus clientes.

El problema que los ejecutivos de Promodes olvidaron que esta cadena estaba arraigada mucho en la clase media y media alta de por ejemplo zona norte del gran Buenos Aires y muchos de estos cambios fueron percibidos de otra forma por los clientes.

Una anécdota similar se cuenta sobre Coto. En la apertura de Tapiales (ex Unimarc) Coto emprendió una gran reforma del supermercado que incluyó una renovación de todos los pisos. En lugar de las baldosas de alto tránsito, el arquitecto eligió un porcelanato más elegante para poner en el hall de entrada de la sucursal. El problema fue que más allá de la estética, un piso reluciente terminaba ahuyentando a algunos clientes que no se atrevían a poner un pie en el local. La solución fue mandar a manchar el porcelanato.

Para competir con rivales muchos más grandes y que por su origen internacional se pueden financiar con mejores tasas en el exterior, Coto apostó desde el primer momento al desarrollo de frescos, con este objetivo a fines de los años noventa puso en marcha una escuela de oficios dentro de la sede de Paternal en la que los empleados se especializan en la elaboración y el tratamiento de alimentos frescos en rubros como panadería, pastelería y carnicería.

La apuesta por los alimentos frescos se entiende a partir de los mayores márgenes de ganancia que ofrecen estos rubros. El margen promedio bruto con el que opera una cadena ronda el 25%, estos porcentajes varían en forma muy considerable de acuerdo con el rubro o categoría. Por ejemplo la leche fluida ronda en el margen de 8% y los productos de panadería más del 50%. Con la excepción de los lácteos, en general la utilidad crece exponencialmente cuando se trata de alimentos frescos, como las frutas y verduras donde ronda el 40% lo que explica el foco que puso Coto en este negocio, sin embargo los frescos ofrecen riesgos muchos mayores debido al alto conocimiento de la demanda potencial de cada local de manera de evitar cualquier sobrestock de un producto que derive en una oferta forzada. Además de los altos márgenes, Coto, entendió que la categoría frescos es una gran fidelizadora de clientes.

Coto priorizó en su estrategia la locación de los supermercados. La cercanía es un factor aún más decisivo cuando se trabaja con el público de bajos ingresos. Una de las premisas en los estudios sobre la base de la pirámide es que la mayoría de los consumidores de este segmento tienen que trabajar el día entero y generalmente muy lejos de sus hogares. Por una cuestión de costos, los clientes de la base de la pirámide no pueden recorrer largas distancias con lo que terminan eligiendo un local al que pueden acceder caminando.

Este punto explica parte del éxito de Coto que en muchas localidades del conurbano fue la primera cadena en instalarse y por lo tanto cuenta con más ubicaciones estratégicas.

De acuerdo con los estudios que encargan las grandes cadenas la mayor barrera que tienen las clases bajas para acceder a los supermercados es el transporte.

Además de la apuesta por la cercanía, Coto se animó a probar con diferentes propuestas utilizando siempre la misma marca, rompiendo así con uno de los prejuicios que tenían los ejecutivos del sector que desdeñaban de los multiformatos.

El último formato al que está apostando Coto es al Coto Almacén, una propuesta de pequeños locales con la cual la cadena busca competir con los autoservicios chinos y los almacenes de barrio, apuntando al público de bajos ingresos que realiza compras diarias de alimentos y otros productos de la canasta básica.

La idea de que Coto tenga un dueño claramente identificado también le juega a favor a la hora de incursionar entre los hogares de la base de la pirámide. La cadena Coto tiene más de un punto de contacto con el de la empresa brasileña Casas Bahía. Como Alfredo Coto, Klein desarrolló un modelo de dirección a la antigua y por sus manos y las de sus hijos pasan prácticamente todas las decisiones. Klein como Coto se caracterizan por tener trato directo con sus proveedores y en sus primeros años se jactan de conocer a muchos de los clientes.

Casas Bahía y Coto también comparten el hecho de que el crecimiento de la empresa no la llevó a alejarse físicamente de las comunidades a las que atienden. Casas Bahía continúa manteniendo su sede en Sao Caetano, localidad populosa del Gran Sao Paulo. Por su parte, Coto tampoco decidió mudarse al centro o Puerto Madero y sigue manteniendo sus oficinas centrales en el barrio de La Paternal pegada a una de sus sucursales.

El manejo personalizado de sus negocios por parte de Coto también incluye reuniones semanales con todos sus gerentes, impuso en estos encuentros en los que hace un repaso acerca de la marcha de los negocios de la empresa. Los ejecutivos que participaron de estas reuniones aseguran que no siempre el clima es el mejor y que muchas veces el propio Alfredo no tiene puritos en criticar a algún gerente o director por haber tomado una decisión desacertada.

Al dueño de la empresa sus empleados lo definen como un jefe muy riguroso al que le gusta estar al tanto de todos los movimientos, aun de los más mínimos. Esta encima de todos los gastos y es capaz de recordar cuanta gasta la empresa en mensajería y por esa razón rechazarte una factura que un mes viene más alta. Coto antes de ser figura pública recorría el personalmente sus supermercados sin darse a conocer para ver de primera mano como compraban los clientes y de paso vigilar como se estaban comportando sus empleados.

Para captar al público de la base de la pirámide, Coto, fue una de las cadenas pioneras en el país en lanzar su tarjeta de crédito. De acuerdo con un estudio de la consultora Latín Panel la penetración de los plásticos en este segmento del mercado registro una suba del 11 por ciento. Esta suba estuvo por debajo del promedio nacional del 26%, pero igualmente da cuenta de la masificación de este medio de pago que ya está presente en más de un tercio de los hogares Argentinos.

Puertas adentro Coto conserva algunos hábitos de la época en que iba al mercado de Liniers a seleccionar la mejor hacienda y por esta razón todos los días llega a sus oficinas del barrio de la Paternal un poco antes de las ocho de la mañana.

Claro que no lo hace solo, su esposa Gloria lo acompaña siempre junto con Alejandro Vivanco el actual vicepresidente de la empresa, son las únicas personas a las que consulta antes de tomar una decisión importante.

El peso que tiene su familia en cada paso que da Coto no solo se comprueba en la inauguración de cualquier sucursal de la cadena o jornada del sector Supermercadista en las que el empresario aparece indefectiblemente rodeado por su mujer y sus hijos.

Supermercados Chinos

Los autoservicios chinos fueron los grandes ganadores en materia comercial durante la crisis de 2001. Si bien estuvieron entre las principales víctimas de los saqueos, rápidamente supieron adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, combinando ofertas, surtido y un inédito grado de inserción en los barrios y villas miserias más pobres de conurbano bonaerense.

Los chinos demostraron entender las necesidades del conurbano mejor que muchos ejecutivos de cadenas multinacionales de retailers. Sin haber nacido en el país y con un manejo bastante limitado del idioma, los comerciantes chinos supieron adaptarse a las necesidades de sus potenciales consumidores y hoy son la alternativa de compra más buscada por millones de consumidores del Gran Buenos Aires que los eligen todos los días por sobre el tradicional almacén o el gran supermercado.

Cuando los chinos empezaron a abrir los primeros autoservicios en Buenos Aires a principios de los noventa no había negocios que abrieran los sábados ni los domingos, con esta decisión y otras más que vinieron después no se ganaron la amistad de muchos comerciantes.

En la Argentina la primera oleada de chinos se produjo a principios de los ochenta, proveniente de Taiwán. Durante el gobierno de Carlos Menem fue cuando se concretó un desembarco masivo de inmigrantes orientales que llegaban seducidos por el uno a uno y la posibilidad que significaba radicarse por un par de años en la Argentina como paso previo a ir a los Estados Unidos o Canadá.

Con la crisis de 2001 muchos decidieron dejar el país, especialmente después de los saqueos que afectaron a una gran cantidad de autoservicios del conurbano, aunque en los últimos años la tendencia se revirtió, ahora volvieron a ser más los chinos que llegan a la Argentina que los que se van.

Los industriales y los mayoristas reconocen que los chinos son negociadores muy duros, pero que cuentan con un par de puntos a favor que no son fáciles de conseguir en el mercado local: trabajan con efectivo y en los contados casos en que financian una operación son muy puntuales a la hora de cumplir con los pagos. No es fácil trabajar con los chinos, pero hay que reconocer que cumplen su palabra. Buscan siempre alguna empresa que se encuentra en dificultades financieras para hacerle una oferta de compra a un precio muy bajo, pero con el atractivo del efectivo. Una práctica muy usada por los chinos con los productores de vinos.

En los últimos años los supermercados chinos comenzaron a avanzar sobre los barrios más pobres de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, incluso en villas miserias.

La llegada de los supermercados chinos a estos barrios no responde únicamente a una cuestión de falta de alternativas en las zonas más acomodadas de la ciudad. Las villas miserias y los complejos habitacionales más pobres ofrecen algunos atractivos comerciales que no son menores para los chinos que no tienen muchos pruritos a la hora de salir a buscar clientes.

La primera ventaja de estas zonas es que se trata de algunos de los contados lugares en los que existe una importante demanda no satisfecha por las grandes cadenas de supermercados. En todas las villas siempre hubo pequeños comercios que tenían precios elevados a sus vecinos, aprovechándose que no tenían competencia. Por esto la instalación de un autoservicio chino fue muy bien recibido por la gente, ayudó a bajar el costo de vida. El segundo atractivo comercial que ofrecen los barrios pobres es que se trata de zonas donde todas las compras se hacen en efectivo, lo que torna casi imposible cualquier control impositivo.

Una de las claves que explica el éxito de los autoservicios orientales entre los sectores más humildes de la población del conurbano es que se dieron cuenta mucho antes que sus competidores de cadenas internacionales, que es falsa la premisa de que los pobres carecen de conciencia de marca. Parlad destaca en su libro “La fortuna en la base de la pirámide” que las personas de bajos ingresos son conscientes de la marca y del valor de los productos, las marcas aspiracionales generan gran aceptación en la base de la pirámide. Los chinos fueron los primeros en comprender localmente que el consumo entre los pobres no tiene que ser sinónimo de mala calidad o marcas desconocidas. El modelo comercial de los chinos además está pensado para consumidores de bajos recursos que generalmente hacen compras diarias y por montos muy bajos, para este tipo de consumo el elemento clave no pasa por la variedad que ofrece un hipermercado sino por el precio y la cercanía, lo escaso para este tipo de cliente no es tanto el tiempo como sí el dinero, en este segmento de la sociedad los hipermercados y las grandes superficies en general cumplen un rol informativo en el que se conocen las novedades del mercado y los últimos lanzamientos pero a la hora de comprar optan por el negocio de cercanía.

El crecimiento del canal se logró captando clientes de todos los segmentos sociales, si bien los chinos tienen presencia muy importante en el segundo y tercer cordón del conurbano también lograron convertirse en una opción de compra de gran aceptación en la Recoleta o Barrio Norte por ejemplo.

Después de copar todos los barrios porteños y la mayoría de las grandes ciudades del interior los empresarios orientales ahora avanzan con un nuevo formato de miniautoservicios. El modelo por replicar es el mismo que ya utilizan los comerciantes chinos en otros países de América Latina como Perú o Panamá o los paquistaníes en Inglaterra con pequeños locales de menos de 150 metros cuadrados frente a los 400 o 500 metros cuadrados que en promedio tienen sus autoservicios tradicionales.

Los nuevos puntos de venta trabajan prácticamente sin stock ya que no tienen área de depósito y cuentan con los sectores de carnicería y frutería integrados al autoservicio y atendidos por los propios chinos a diferencia del modelo clásico que tenían estos servicios terciarizados.

Para esto encontraron como solución establecer alianzas comerciales entre varios autoservicios con el objetivo de compartir los centros de distribución que concentran las compras de una decena de locales. Los primeros centros de este tipo fueron montados en Burzaco y José C Paz. El modelo de autoservicio más chico les permite reducir su esquema de costos operativos en el que el alquiler juega un papel cada vez más importante hasta transformarse en el principal gasto. Al reducir el tamaño de sus locales los chinos no están haciendo otra cosa que seguir las nuevas tendencias en materia de marketing que hablan de una hipersegmentación y que en el caso del retail incluye una revalorización de los locales de cercanía.

Marolio

Atentando contra la mayoría de las reglas de marketing el desarrollo de Marolio representa un caso único dentro del mercado argentino. Una marca que de la mano de un distribuidor mayorista llamado Maxiconsumo hoy pelea el liderazgo en una amplia variedad de rubros de consumo masivo compitiendo de igual a igual contra grandes fabricantes de alimentos y bebidas.

Aunque suena extraño para un consumidor de clase media acostumbrado a comprar productos de las primeras marcas el liderazgo en la categoría amargos no lo tiene Terma sino Marolio, que sin contar con presupuestos millonarios para invertir en publicidad o desarrollo de productos, desplazó a empresas que la superan largamente en capacidad económica y financiera.

Nacida hace más de cuarenta años como una pequeña marca de aceite enfocada al segmento de bajos precios, en los últimos años fue sumando nuevas líneas de productos hasta completar una familia de más de setenta artículos y compitiendo de igual a igual contra marcas que cuentan con una larga trayectoria en sus respectivos rubros. Marolio pertenecía a un grupo empresario encabezado por Oscar Marvaso y su expansión se dio a partir de la década del noventa cuando fue adquirida por Maxiconsumo, uno de los principales mayoristas de la Argentina. Casi sin poner un pie en los supermercados, hoy Marolio compete en muchas categorías como aceites o salsas de tomate con marcas internacionales y según cálculos de sus rivales sus ventas anuales rondan los 250 millones de pesos.

Marolio hizo exactamente lo contrario de lo que hay que hacer para triunfar en el mercado de consumo masivo, la extensión de línea significa tomar el nombre de un producto con éxito y aplicarlo a un nuevo producto que se desea lanzar, para que una marca triunfe debe ser primero en una categoría o la nueva marca debe posicionarse como alternativa al líder. Maxiconsumo a contramano de lo que dicen los especialistas fue sumando categorías bajo la marca paraguas Marolio que hoy funciona exitosamente en una gran variedad de rubros, desde aceites comestibles pasando por jugos en polvo, café y papas fritas.

El éxito de Marolio se explica a partir de la distribución y penetración de la marca que le ofrece Maxiconsumo, en consumo masivo uno de los índices que se mide siempre de una marca es el grado de cobertura, es decir la cantidad de locales donde está presente. Por ejemplo en el mercado de las cervezas el mayor miedo que tiene Quilmes no es que aparezca un competidor que ofrezca un productos más barato, sino que llegue el camión de reparto a los miles de almacenes y autoservicios que atiende diaramente.

Los dueños de la marca acertaron al concentrar de entrada los esfuerzos en el desarrollo de categorías de alimentos básicos, con estos tipos de productos en momentos de crisis, los consumidores están más abiertos a probar una marca de azúcar o aceite barata de una marca líder y en la medida en que no encuentren atributos diferenciales con las líneas más caras, las seguirán comprando aún cuando la situación económica mejore.

La lista de categorías en los que Maxiconsumo incursionó coincide a grandes rasgos con los artículos que tienen mayor penetración en los hogares argentinos. El crecimiento que tuvo Marolio le generó más de un problema a Maxiconsumo a la hora de sentarse a negociar con otros fabricantes de alimentos que son reacios a alcanzar acuerdos de venta con su principal competidor, desde 2008 Marolio se convirtió en proveedor de Wal-Mart en un caso inédito de la doble condición de supermercado mayorista y proveedor de hipermercado.

Marolio también se diferencia porque no tiene terciarizada toda su producción de alimentos y en algunos rubros cuenta con un principio de integración vertical ya que Maxiconsumo es dueño de olivares y plantaciones de tomate en Mendoza.

Recientemente adquirió el paquete accionario de la marca y la fabrica de tomates y mermeladas Molto.

Otro de los rubros en los que el grupo avanza en un proceso de integración es el de los vinos y jugos, en 2005 adquirió la bodega Salto de las Rosas, ahí produce una amplia gama de bebidas desde vinos en tetrabrick, amargos y jugos en polvo y concentrados.

En una de las contadas veces en que aceptó hablar con la prensa, el número uno de Marolio y Maxiconsumo defendió la doble condición de fabricante y supermercado que tiene su grupo. “Los proveedores nos preguntan por qué nos esforzamos tanto en fortalecer esa marca y nosotros les decimos que fueron ellos quienes nos obligaron cuando nos discriminaron dándoles a las grandes cadenas lo que no nos daban a nosotros. Muchos proveedores apostaron a los supermercados pensando que iban a ganar y salieron perdiendo” explicó Fera.

Maxiconsumo con 27 locales y una facturación de más de 1.000 millones de pesos de los cuales cerca del 25% son aportados por su marca estrella explica gran parte de su éxito a partir de las publicidades. Su slogan “Marolio que óleo” le permitió a la marca ganar un rápido reconocimiento popular, un punto clave para la base de la pirámide.

Marolio no trabaja con una agencia de publicidad puntual e incluso muchas de sus comunicaciones quedan en manos de Maxigraf, su departamento interno de diseño y publicidad que se dedica a tareas como la confección de los folders con ofertas que se reparten en sus locales.

Los clientes de Maxiconsumo y Marolio no son consumidores finales sino los pequeños comercios minoristas o negocios de proximidad como almacenes o autoservicios, que llegan directamente al público final. Como se trata de un canal con un alto nivel de informalidad, una de las primeras tareas por parte de los mayoristas es ofrecerles a sus clientes algunas herramientas de marketing como los planes de fidelidad o las ofertas preparadas. Los planes de fidelización se basan en la aplicación de sistemas de puntos en los que los comercios minoristas suman beneficios a medida que incrementan las compras de productos.

Las ofertas preparadas incluyen la impresión de volantes con ofertas por lo general con mayoría de marcas propias a los que el comerciante sólo les debe agregar su dirección.

Siendo una marca propia Marolio en conclusión pudo imponerse debido a que supo posicionarse como una marca con atributos igual que las marcas líderes, hoy los consumidores no relacionan a la marca Marolio como una marca propia de un mayorista y eso es crucial para los negocios de la base de la pirámide.

La Salada

La feria de La Salada se convirtió en el principal complejo comercial de la Argentina con más de 2500 puestos y ventas que superan los 35 millones de pesos mensuales. El proceso de latinoamericanización acelerada que vivió la sociedad argentina con la crisis de 2001 no perdonó a los grandes centros comerciales, en los últimos años el Gran Buenos Aires vivió la consolidación de las grandes ferias y mercados populares que son comunes en el resto de los países de la región, pero que en la Argentina pre 2001 siempre habían tenido una presencia marginal.

El verdadero shopping de los pobres que constituye La Salada hoy reúne a más de 6000 trabajadores que comercializan todo tipo de indumentaria, CD, películas, etc, distribuidos en 20 manzanas con una superficie equivalente a la zona comercial del barrio de Once. Para medir su magnitud el complejo La Salada presenta 2500 puestos y Alto Palermo sólo tiene 150 locales, las ventas semanales rondan los 8 millones de dólares, una facturación 20% superior a la de Unicenter.

La Salada se encuentra en uno de los barrios más pobres del Gran Buenos Aires como Budge, los orígenes del complejo hay que rastrearlos a principios de los noventa cuando un grupo de comerciantes bolivianos se instaló en lo que eran los balnearios de agua salada popularmente conocido como La Salada. Estos bolivianos fundaron la primera feria en el predio llamada Urkupiña, inicialmente estos comerciantes se unieron en pequeñas cooperativas que con el paso del tiempo fueron haciéndose más formales y derivaron en la creación de sociedades anónimas que administran las tres ferias principales que hoy funcionan en el complejo, Urkupiña, Ocean y Punta Mogote.

El complejo abre sus puertas los jueves a partir de las dos de la mañana y los domingos a las seis de la mañana y en cada jornada asisten aproximadamente 50 mil personas.

Como un servicio complementario el complejo de Budge ofrece la posibilidad de la entrega del producto en el lugar que quiera el cliente cuando se trata de grandes operaciones de compra. Este servicio es clave para explicar las estimaciones que manejan los fabricantes legales de indumentaria, La Salada hoy está abasteciendo a cerca del 90% de la ropa trucha que se comercializa en las ferias populares entre Buenos Aires y el Norte de Córdoba y Santa Fe.

El interrogante es de dónde provienen los productos que se comercializan a precios realmente competitivos. Los fabricantes del circuito legal acusan a los feriantes de La Salada y de los otros complejos de operar con mercadería proveniente del contrabando, piratas del asfalto y talleres clandestino, los comerciantes de La Salada por su parte reconocen que la ropa que se vende en las ferias es fabricada en talleres que cada vez son más importantes distribuidos en los barrios vecinos.

De acuerdo con estimaciones de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria cerca de la mitad de la ropa que se comercializa en la Argentina se vende en forma ilegal a través de ferias como la de La Salada. En el negocio de la Indumentaria la marca es uno de los activos más importante que tiene una empresa, gran parte del éxito de una compañía se basa en la imagen y cuando se falsifica un producto por más que no se pierda una venta puntual se está dañando su imagen.

Como en los shoppings los valores en La Salada de los puestos varían mucho de acuerdo con la ubicación y pueden oscilar entre \$ 20 diarios de alquiler de un puesto en el borde del Riachuelo hasta \$ 200 por un puesto ubicado en uno de los pasillos principales, se estima que el complejo y sus alrededores recaudan cerca de 1,5 millones de pesos por semana sólo en concepto de alquiler y el precio de venta de un puesto no baja de los 20 mil dólares, mientras que los mejores ubicados del complejo Punta Mogote pueden trepar hasta los 50 mil dólares.

Como si se tratara de otro país, a Las Salada nunca llegó la crisis, la desaceleración de su demanda tradicional que se empezó a registrar a partir de 2009 fue compensada por un aumento en el flujo de público de clase media que venciendo prejuicios y temores se acerca cada fin de semana al centro comercial, lo primero que llama la atención cuando se visita La Salada es el número cada vez mayor de familias de barrios de clase media que es posible cruzarse en los pasillos, los nuevos clientes priorizan el ahorro por sobre la comodidad y seguridad de los shoppings centers, además este público es el más buscado por los vendedores de los puestos básicamente porque ya sea por falta de conocimiento de las reglas de juego o directamente por vergüenza regatean mucho menos los precios.

La Salada es un caso exitoso de un negocio que fue originalmente pensado para la base de la pirámide y sin modificar casi en nada su fórmula fue incrementando clientes de otro lugar de la pirámide económica. Esto demuestra lo original y eficiente que es desarrollar un negocio desde la base de la pirámide, con sus atributos para el resto de la sociedad.

El crecimiento de La Salada aún en tiempos de crisis llevó a que el centro comercial contara con su propio servicio de transporte llamado Bondi blanco, los administradores del complejo, además, no escatiman el uso de las herramientas de marketing más tradicionales, las ferias pautan en canales deportivos de cable y cuentan con su propia publicación que ofrece catálogos de lanzamientos y ofertas. La expansión que alcanzó el centro comercial fue acompañado por un incipiente desarrollo de branding, hoy funcionan en la Capital Federal ferias más pequeñas conocidas como Las Saladitas, también la feria de Punta Mogotes tiene su propia página de Internet desde la cual se ofrecen servicios de tour de compras para distribuidores del interior y atención telefónica a través de un 0800.

También como algunas de las cadenas más importantes de retail, La Salada auspicia a clubes de fútbol del ascenso como por ejemplo Los Andes.

Hindustan Lever

En 1987 Hindustan Lever (HLL), una de las mayores empresas de productos alimenticios, de limpieza del hogar e higiene personal de la India, tomó una de las decisiones estratégicas más importantes de su historia: lanzar el primer producto para competir en los mercados masivos de la India. La causa de ésta decisión había que buscarla en el paulatino crecimiento y protagonismo de Nirma, una empresa local que consiguió ser una de las marcas más reconocidas de detergentes en tan sólo 15 años.

Esta decisión rompía de forma clara con la tradición de HLL de servir a los selectos mercados de renta alta con productos de alto valor y precio. Las enormes diferencias entre estos dos mercados hicieron necesario un rediseño de principio a fin del modelo de negocio tradicional de HLL. ¿Cómo podía HLL llevar a cabo esta tarea? A continuación, veremos los pasos previos que dio HLL para desarrollar este proyecto y, en segundo lugar, explicaremos los componentes del propio modelo de negocio.

En primer lugar, el proyecto contó desde un inicio con el apoyo y beneplácito de la dirección general. Como decía el alto ejecutivo Naren Nanda: “Para entrar a competir en los mercados masivos, es necesario tener el compromiso de la dirección general.

Hay una serie de decisiones estratégicas que deben ser tomadas por este nivel de la empresa”.

Asimismo, se formó un equipo de trabajo con dedicación plena y exclusiva para desarrollar el modelo de negocio para la BDP. Éste equipo iba a estar presente en el diseño de todos los elementos (producción, distribución, marketing, etc.) del proyecto.

De todas formas, para la planificación de determinados elementos estaba previsto que el equipo de trabajo mantuviera reuniones con grupos externos y otros departamentos de la empresa. Durante las primeras seis u ocho semanas, los miembros del grupo de trabajo convivieron con las comunidades pobres para conocer sus hábitos de consumo, costumbres, necesidades y aspiraciones.

Según Naren Nanda, la dedicación a tiempo completo y la convivencia *in situ* durante el período de investigación de mercado eran imprescindibles para salvar la “distancia psicológica” que suponía atender a la población de bajos ingresos en lugar de a los segmentos de renta alta. Asimismo, este equipo de trabajo estaba presente en el diseño de todos los procesos del modelo de negocio y trabajaba conjuntamente con otros departamentos de la empresa y grupos externos como, por ejemplo, empresas de marketing y publicidad.

Estas dos decisiones organizativas permitieron a HLL diseñar un nuevo modelo de negocio para competir en los mercados rurales de masas de la India.

Normalmente, el precio se suele fijar sumando todos los costes de la empresa y, después, agregando el margen deseado. Sin embargo, HLL descubrió que en el mercado de la BDP el sistema de fijación de precios tenía que ser completamente distinto. En primer lugar, se debía conocer el precio que estaba dispuesto a pagar el potencial cliente (esto se puede hacer realizando un sondeo o tomando como referencia el precio de un competidor local como, por ejemplo, Nirma). A partir de esta información, se restaba el margen necesario para la línea de productos y el resto, era el esquema de costos.

De este modo, el precio del producto se convierte en la referencia principal a la hora de desarrollar el modelo de negocio para la BDP.

Con este nuevo enfoque hacia un sistema de costes objetivo, HLL reconocía que la clave para funcionar en este mercado no era rebajar la calidad de los productos finales simplemente para producir artículos de menor precio. Por el contrario, la empresa averiguó que para acceder a los mercados rurales de bajo nivel económico era necesario poner un mayor énfasis en la innovación y en la inversión en tecnología relevante. En cuanto a innovación y desarrollo, la nueva orientación hacia productos adaptados a los gustos locales y hacia una producción menos centralizada trajo consigo la necesidad de volver a formular los productos de la empresa y de reestructurar la producción. Por ejemplo, HLL decidió cambiar las fórmulas básicas de los detergentes y jabones para que hicieran menos espuma y así acceder a los mercados rurales; además se empezaron a utilizar aceites autóctonos, en lugar de variedades exóticas o sintéticas, ya que algunos consumidores utilizaban pozos y manantiales que podían estar conectados a los suministros de agua potable. De todas formas, la descentralización de la producción no implicaba desaprovechar las economías de escala, porque el elevado volumen de producción y el uso de tecnología favorecían su rápida obtención. Asimismo, HLL decidía en cada caso si producía ella misma el producto o subcontractaba la producción en función de los requerimientos logísticos del producto y de la competitividad de empresas rivales que fabricaban a bajo coste. Para asegurar la calidad del producto cuando externalizaba la producción, HLL creó un programa de certificación para proveedores. Éstos debían superar un proceso de auditoría para obtener la certificación que les daba derecho a ser proveedores de HLL.

Asimismo, HLL ofrecía un programa de formación a los proveedores que incluía temas como el análisis de riesgos y puntos de control críticos, 5 Sigmas y mantenimiento productivo total.

Otro de los elementos que sufrió cambios importantes fue la distribución. La introducción de un producto para el mercado de la BDP implica ampliar de forma sustancial la red de distribución. Si, además, tenemos en cuenta que el 70% de la población de la India vive en 627.000 pueblos de zonas rurales, de los cuales el 90% tiene una población de menos de 2.000 habitantes, podemos imaginar la complejidad que tenía ante sí HLL para conseguir llegar a todos los puntos de venta. En lugar de utilizar una fuerza de ventas propia, HLL creó el proyecto Nova, que consistía en la contratación de mujeres en los pueblos para convertirlas en agentes de venta directos.

Mediante este sistema, las mujeres que habían estado trabajando con programas de microcréditos y habían logrado algunos ahorros, podían invertirlos en la compra de productos de HLL a precio de coste. Esto les permitía vender los productos con un margen adecuado en sus pueblos y comunidades. De este modo, no sólo se conseguía extender la red de distribución, sino que además se posibilitaba la generación de ingresos para las mujeres, principal consumidor de los productos de HLL.

Como decía Patrick Potta, director de marketing del proyecto Nova: “Tenemos que darles oportunidades y orientarles en lo que pueden hacer con sus ahorros. Nuestras perspectivas de crecimiento están totalmente vinculadas a la generación de ingresos de estas mujeres”. El proyecto tuvo un gran éxito y se extendió por todos los rincones de la India.

Una vez que Hindustan Lever consiguió tener una fuerza de ventas directa y motivada, puso en marcha dos proyectos con el fin de extender masivamente su red de distribución y potenciar el alcance de la red.

Bajo los nombres de “Operation Bharat” y “Operation Streamline” se pretendía, en primer lugar, reducir el número de pasos necesarios para que un producto llegara desde las plantas de producción hasta las estanterías y, en segundo lugar, aprovechar la fortaleza de la red establecida para penetrar en las áreas rurales con un mayor número de productos y una oferta más amplia, incluso con artículos que no eran de HLL.

En lugar de emplear una gran fuerza de ventas para llevar a cabo estos proyectos, se decidió enviar a los ejecutivos de ventas para explorar el potencial de venta en las regiones correspondientes, así como para obtener información de las tendencias y oportunidades que allí se detectaran. Para realizar esta tarea, todos los ejecutivos de HLL debían convivir seis semanas en dichos pueblos. Todo este trabajo permitió a HLL conocer mejor la realidad de los mercados de la BDP y desarrollar una gama de productos más amplia y ajustada a las necesidades de la población.

En cuanto al marketing, HLL hubo de cambiar su mentalidad en dos áreas específicas: la primera, que ya se ha explicado anteriormente, hacía referencia al sistema de fijación de precios; la segunda fue reconocer que, normalmente, el mercado de productos en las zonas rurales no se limitaba sólo a la oferta de productos comerciales.

Por ejemplo, en el sector del cuidado personal HLL consideró de nuevo el mercado del champú, en el que tenía una posición dominante desde hacía mucho tiempo. En lugar de compararse con otras empresas en el mercado global de productos para el cabello, la empresa comenzó a darse cuenta de que, en realidad, el 88% de los habitantes de la India no utilizaban champú y, en las zonas rurales, el porcentaje era incluso mayor.

Desde esta nueva óptica, el líder del mercado rural para cuidado del cabello era el jabón de tocador y la segunda opción eran las hierbas y sustancias naturales. Si se contemplaba el mercado desde este punto de vista, Hindustan se encontraba en una tercera posición y a gran distancia de sus competidores. La empresa reaccionó a estos nuevos datos y lanzó un “jabón 2 en 1”. De esta forma, los consumidores podían utilizar este producto tanto para el cuerpo como para el cabello y su precio no era muy superior al de la pastilla de jabón tradicional.

Tras haber repasado las características del modelo de negocio de Hindustan Lever Ltd. para servir a la BDP, vamos a conocer cuáles han sido los resultados de este proyecto.

En 1999, HLL consiguió una cuota de mercado en el mercado de detergentes del 31%, aún por debajo de Nirma, que tenía el 38%. En el mercado de jabones de tocador HLL era el líder con un 65% de cuota de mercado. Ese año, las ventas del detergente Wheel fueron de 100 millones de dólares y el margen bruto de este producto era del 18%. Según M.S. Banga, Presidente de HLL, uno de los mejores indicadores para conocer la rentabilidad de un proyecto en los mercados de la BDP es el retorno sobre la inversión empleada, más conocido como ROCE. Para el caso de Wheel, en 1999 el ROCE fue del 93%; es decir, más de cuatro veces mayor que el conseguido por Surf, el detergente de HLL para el segmento alto, con un ROCE del 22%. Pero todavía más importante que estos resultados era el potencial de negocio que descubrió HLL tras su entrada en el mercado de la BDP. En el período 1995-1999 las ventas anuales de HLL crecieron a una tasa anual del 20% y las zonas rurales ya representaban el 55% de la cifra de negocios de la empresa, asimismo, la experiencia de Hindustan Lever Ltd. permitió a Unilever acercarse a los mercados de la BDP en el resto del mundo. En el período 1989-1999, Unilever había casi cuadruplicado sus ventas en los mercados emergentes mundiales y contaba con el liderazgo absoluto, por encima de sus competidores globales en cuota de mercado en países emergentes.

En resumen, a través del ejemplo de Hindustan Lever Ltd. hemos visto como se puede desarrollar un modelo de negocio orientado a la contención de los costes, que asegura, al mismo tiempo, los niveles de calidad apropiados para la BDP gracias a un esfuerzo en innovación y aprendizaje. Y todo ello de forma más que rentable.

Topy Top

Los orígenes de Topy Top se remontan a 1978, año de fundación de esta empresa textil peruana. Previamente, el fundador de la empresa, Aquilino Flores, trabajó como vendedor ambulante de prendas de vestir en el Mercado Central de Lima. Con el tiempo, pasó de la compra y venta ambulante a la distribución a otros comerciantes ambulantes. Paralelamente, abrió su primera tienda en Lima. El contacto directo con el público le permitió desarrollar la estrategia comercial que tanto éxito le ha dado y que hoy día sigue vigente: “ofrecer al cliente una gran variedad siempre novedosa de prendas de buena calidad a precios aceptables”.

El modelo de negocio de Topy Top no nace de una investigación de mercado, sino que fue originándose de manera gradual a medida que el fundador de la empresa fue conociendo el mercado textil. Su experiencia, primero como vendedor ambulante y después como comerciante, le sirvió para identificar las necesidades del sector de la población de bajos ingresos. Posteriormente, fue perfilando gradualmente un modelo de negocio que le permitió ofrecer una amplia y constante variedad de ropa de buena calidad a un precio accesible.

La idea del fundador de Topy Top servía de guía para todas las decisiones que debía tomar la empresa, todas y cada una de las actividades que se llevaban a cabo tenían como propósito perfeccionar el modelo de negocio que desde un principio se había elaborado. Los principales componentes del modelo de negocio eran: gran variedad de modelos, introducción semanal de nuevos modelos, prendas de buena calidad, precios aceptables y excelente servicio al cliente. La producción, distribución y diseño estaban supeditados a lograr estos objetivos.

Uno de los primeros problemas con los que se encontró Topy Top a medida que aumentaba sus ventas fue la imposibilidad de contar con un abastecimiento ágil y variado. Los proveedores no podían dar las entregas en los plazos requeridos ni con la variedad solicitada. Aquilino Flores fue paulatinamente prescindiendo de la subcontratación de algunos servicios e integró en su actividad las fases de tejeduría, tintorería y estampado. De esta forma, Topy Top consiguió no depender de terceros para la provisión de materiales, lo que le daba una mayor flexibilidad de producción. Con esta decisión se solucionaba el problema de la variedad, pero todavía quedaba el reto de conseguir producir a un coste competitivo para ofrecer precios reducidos.

En este caso, como decía un directivo de Topy Top: “la política de reinversión de beneficios permite comprar lo mejor y de última generación”. Es decir, Topy Top basa su producción en el uso de alta tecnología con el fin de conseguir una alta eficiencia operacional.

Topy Top cuenta con dos líneas de producción diferenciadas: una para el mercado nacional y otra para la exportación. Las diferencias entre ambas son notables.

La primera se caracteriza por su flexibilidad y variedad; y, en cambio, la segunda es larga y rígida, ya que los pedidos se confeccionan por contrato y sólo se aceptan los mayores de 2.000 prendas. Aparte de las líneas de producción, Topy Top cuenta con 1.500 confeccionistas subcontratados que trabajan en sus propios talleres o casas. La mayoría de confeccionistas son mujeres debido a la experiencia y gran habilidad manual que poseen para realizar este trabajo.

En cuanto a la comercialización, Topy Top no quería que los intermediarios encarecieran el producto porque eso iba en contra de su filosofía. Por este motivo, desde un principio Topy Top abrió sus propias tiendas en Lima, donde se concentraba el mayor volumen de venta de su actividad. En cambio, para vender sus productos en las provincias Topy Top utilizó, inicialmente, una red de mayoristas, pero Aquilino Flores pronto se dió cuenta de que éstos no le aseguraban una alta rotación de los modelos porque no hacían promociones. Los mayoristas preferían tener las prendas en stock un período mayor de tiempo que reducir sus márgenes. Esta actitud perjudicaba los intereses de Topy Top, que basaba su negocio en una alta rotación de sus ventas.

Para solucionar este problema, Topy Top fue gradualmente abriendo tiendas en las provincias de Perú. En el año 2002, las 22 tiendas de Topy Top ya llegaban a todas las provincias de Perú.

Al mismo tiempo, uno de los elementos que más se cuidan es la atención al cliente y la calidad del servicio. Por este motivo, todas las tiendas tienen las mismas características: bien ubicadas, espaciosas, buena iluminación, muy buen trato al cliente y la existencia de una gran variedad de productos y promociones. Respecto a este último punto, la política de la empresa es enviar a las tiendas nuevos modelos semanalmente. La mercadería “vieja” se liquida por medio de remates bajo la modalidad de “canasta”, que consiste en colocar en una única cesta todas las prendas a un mismo precio.

Para poder entregar a las tiendas nuevos modelos semanalmente, Topy Top cuenta con un grupo de diseñadores que diseñan nuevos modelos constantemente. Cada semana se realiza un desfile interno con las nuevas propuestas de los diseñadores. Los jefes de tienda y Aquilino Flores están presentes en el desfile para decidir qué modelos finalmente se aprueban para su posterior producción y comercialización. Es importante la presencia de los jefes de tienda en este desfile semanal porque son ellos los que mejor conocen las tendencias y gustos de los clientes y, por tanto, su opinión refleja la opinión de los clientes.

Hasta aquí hemos visto los elementos más destacados del modelo de negocio de Topy Top. De forma gradual, esta empresa decidió integrarse verticalmente para poder dar respuesta a su visión de negocio inicial, ya que su cadena de suministro y su red de distribución no le aseguraban ni la variedad, ni la calidad y ni la rotación deseada.

En el año 2002, Topy Top vendía mensualmente 500.000 prendas mensualmente a través de su cadena nacional de tiendas. Asimismo, en los últimos años Topy Top ha aumentado considerablemente sus exportaciones. En el año 2000, Topy Top era la décima empresa del sector textil de Perú en volumen de exportación con unas ventas de US\$ 22,43 millones. En el año 2002, ascendió hasta el cuarto lugar por volumen de exportaciones con unas ventas de US\$ 36,7 millones, y en el primer trimestre del 2003 era ya la segunda empresa con unas ventas de US\$ 13 millones en este período.

Asimismo, Topy Top recorrió un camino ascendente en su público objetivo. Inicialmente, su actividad se dirigía exclusivamente a los sectores de renta media y baja de la población. A medida que fue ampliando su negocio, inició también la comercialización de sus productos entre la población de renta alta.

KOLA REAL

Kola Real inició sus operaciones en el año 1988 en la ciudad de Ayacucho, una provincia peruana que fue duramente castigada por la violencia terrorista hasta mediados de los 90s. La familia Añaños, propietaria de la empresa, financió su primera planta embotelladora artesanal, a través de un pequeño crédito y capital propio. La empresa inició sus operaciones con 15 trabajadores y 30 mil dólares de capital inicial.

La apuesta fue arriesgada, pues competir en un mercado dominado por transnacionales, en una ciudad sitiada por el terrorismo y con una población mayoritariamente pobre era un verdadero reto.

Ante el éxito inicial de sus operaciones, deciden expandirse gradualmente hacia otras provincias del interior del país. Con el ingreso a Lima en el año 1997, se contribuyó al crecimiento explosivo del mercado de bebidas gaseosas en el Perú. El consumo per cápita creció de 21,9 a 46,2 litros anuales entre los años 1996 y el 2004. Esto demuestra que había muchos segmentos desatendidos, que no podían pagar los precios establecidos por las embotelladoras transnacionales cuyos canales de distribución no atendían regularmente a todas las provincias y distritos del Perú.

Los principales beneficiados con la expansión de Kola Real han sido los clientes, pues el precio de las gaseosas ha disminuido en 40% en los últimos 10 años en el Perú. Una vez consolidada la presencia de Kola Real en el Perú, se inició la expansión internacional. La internacionalización le ha permitido a la corporación, ser menos vulnerable ante un ataque de las embotelladoras globales.

El primer país de destino fue Venezuela en el año 1999, donde ahora tiene el 16% del mercado. Posteriormente ingresaron a Ecuador, México, Costa Rica, Guatemala y en el año 2006 a Tailandia.

El mercado mexicano es el más importante de Ajegroup, allí vende alrededor de 350 millones de dólares anualmente, y tiene el 6% del mercado. Cabe resaltar que este es el segundo mercado de refrescos a nivel mundial y el mercado internacional más importante de Coca-Cola. Ante el ingreso de Los Añaños con un producto 30% más barato, Coca-Cola inició una dura campaña para frenar su crecimiento.

Ofrecieron premios a los comerciantes que no vendían Big Cola (la bebida comercializada por Los Años en México), personal de Coca-Cola revisaba regularmente que en las neveras entregadas por la transnacional no contuvieran otras bebidas y otorgaba premios e incentivos extras por la venta de sus productos. En el año 2002, la Comisión Federal de Competencia de México (CFC) ordenó a Coca-Cola, el líder del mercado, que flexibilice su estrategia de comercialización para las tiendas minoristas. En noviembre de 2005, luego de casi dos años y medio de investigación, la CFC impuso una multa por 157 millones de pesos a Coca-Cola, tras haber comprobado la comisión de prácticas monopólicas en contra de Big Cola.

Actualmente la empresa tiene 15 plantas en el Perú, Ecuador, Venezuela, México, Costa Rica, Guatemala y Tailandia; y da empleo a más de 8 mil trabajadores. El grupo Años facturó alrededor de 700 millones de dólares el año 2005. El éxito de la empresa se asienta en su capacidad para desarrollar una estructura organizativa pequeña y flexible, que diseña e implementa estrategias congruentes con su objetivo de llegar a los mercados donde están las personas de los niveles socioeconómicos más bajos con un producto de calidad a un precio menor que el de los competidores. La innovación constante en procesos ha sido fundamental, pues han modificado las prácticas tradicionalmente utilizadas en el sector para la distribución, el manejo de inventarios, la fidelización de canales, el diseño de los productos y las estrategias publicitarias; lo que les ha permitido reducir costos y trasladar esos ahorros a sus clientes.

El Grupo Años maneja una estrategia de costos bajos que le permite vender las bebidas a precios menores que las multinacionales, ampliando el mercado y atendiendo la demanda de segmentos bajos interesados en adquirir productos más baratos. Para ser líderes en costos han sido muy austeros en sus gastos de publicidad, no pagan regalías por la utilización de marcas, no han invertido en desarrollar redes de distribución propias y en los últimos años han construido plantas que tienen tecnología de punta con costos unitarios menores. Este liderazgo en costos le ha permitido resistir la competencia y las guerras de precios desarrolladas por las embotelladoras internacionales.

Los ejecutivos de Kola Real identificaron adecuadamente su mercado y diseñaron estrategias para llegar a ellos, tercerizando la distribución y la cobranza a través de transportistas microempresarios que se encargan de llevar los productos a más de 500 mil puntos de venta en la región.

La corporación entiende que su objetivo no es ser líder en los mercados en los que participa, sino generar ganancias que le permitan seguir creciendo. Es decir, luego de alcanzar cierta participación en una región, prefieren crecer en otros mercados, ya que entienden que conseguir mayor participación de mercado los obligaría a hacer inversiones publicitarias millonarias que destruirían su principal ventaja competitiva, la de ser líderes en costos. La Empresa ha creado la Fundación Eduardo y Mirtha Años que ayuda a los sectores desfavorecidos (su grupo objetivo) a través de donaciones de infraestructura educativa, promoción de la educación, atención de salud gratuita y programas que promueven la formalización de los microempresarios.

La fundación tiene numerosos convenios con entidades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.

Safaricom

Dinero móvil que permite a los keniatas pobres, que no tienen acceso a los bancos, transferir dinero desde un punto a otro mediante mensajes de texto. Así que usted va a un agente, paga y recibe dinero electrónico móvil o dinero electrónico, que puede enviar por texto a un amigo. Y luego, con el mensaje cifrado, puede hacer que se apruebe ese texto y retirar dinero real. Esto no es un negocio pequeño. Siete millones de consumidores están involucrados. De media, cada día, hay un millón de transacciones de 20 a 25 dólares cada una, un total de 20 millones a 25 millones de dólares cada día. Se trata de evitar los bancos. De la misma manera, si yo soy una empleada doméstica filipina que trabaja en Singapur, puedo enviar dinero a mi abuela en su casa a través de un mensaje SMS.

GE (General Electric)

Ha participado en la producción de máquinas para la realización de electrocardiogramas durante mucho tiempo. Se venden por un precio que ronda los 10.000 dólares en Estados Unidos. Son grandes y toscos, pesan unos 27 kg. y se colocan en una esquina de los hospitales. Otro ejemplo en otro sector, GE se hizo una sencilla pregunta hace varios años: ¿Cómo conseguir una máquina que los médicos pueden usar en la India rural? Eso significa que debía funcionar con batería. Tenía que ser ligera para que la gente pudiera transportarla. Debía tener una impresora conectada que el médico o el enfermero pudiese leer en el momento. Y sería ideal que estuviera conectada, de manera que si no son capaces de entender lo que está pasando, alguien de forma remota en un gran hospital pueda hacer un diagnóstico y enviar un mensaje sobre lo que se debe hacer. Así que crearon un producto que pesa 1,3 Kg. Está conectado a la red, tiene una impresora y puede viajar con bastante facilidad, ya que funciona con batería. Se vende por 800 dólares en vez de 10.000. Es una máquina muy buena, y es técnicamente el equivalente a lo que tenemos en EE.UU., salvo que tiene una mayor funcionalidad. Así que ahora la FDA la ha aprobado y se venderá en EE.UU. Ya se ha vendido en Europa y se vende en China.

Las alfombras de Jaipur

Los fabricantes reciben toda la lana de Australia, Nueva Zelanda, Argentina y China, y la mezclan con lana de Rajasthan, y producen alfombras utilizando tejedores que están muy repartidos -40.000 en cinco Estados de India- y luego venden toda la producción en Estados Unidos.

De esta forma se ha creado una cadena global de suministro de las materias primas procedentes de todo el mundo y las actividades de valor añadido se crean de forma muy descentralizada, con un control de calidad importante y, a continuación, los nuevos productos se venden en los mercados estadounidenses. Se ha creado un ecosistema.

LIDERAZGO NECESARIO PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Para desarrollar un negocio en la base de la pirámide hace falta un liderazgo muy bien definido. Conseguir personas que se identifiquen y estén orgullosas de trabajar con la base de la pirámide es clave en este negocio.

El gran liderazgo hoy radica en tratar a los empleados de manera correcta y proporcionarles el apoyo y la ayuda que necesitan para ofrecer lo mejor. Tratar a los empleados como ganadores para que traten a los clientes como si fueran las personas más importantes del mundo. Esta filosofía crea clientes incondicionales.

El liderazgo necesario para crear un negocio en la base de la pirámide necesita organizar e integrar las cuatro funciones claves en el desarrollo de recursos humanos:

- Reclutamiento y contratación
- Capacitación y desarrollo
- Administración del desempeño
- Desarrollo de carrera.

En la mayoría de las organizaciones estas funciones no se mezclan con la visión y dirección de la compañía, el éxito de los negocios de la base de la pirámide dependen de que estas funciones estén integradas con la alta dirección de la compañía.

Reclutamiento y contratación

El primer paso para que el personal dé el paso extra para crear y fidelizar clientes en este segmento del mercado, es reclutar y contratar personas que se sientan compatibles con la base de la pirámide. Muchos además que sean vecinos de los consumidores objetivos.

Las personas a contratar deben tener las competencias como el carácter, las competencias son las habilidades y la experiencia para hacer el trabajo, si no los tienen hay que contratar gente con potencial que con capacitación y el desarrollo adecuado pueden aprender a hacer el trabajo correctamente.

El carácter significa personas que se emocionan con su visión y sus valores, personas seguras de sí mismas y que disfruten de servir a los demás. Que tengan la capacidad de empatía no sólo hacia los clientes sino ante los demás empleados de la organización

Si al contratar personas hay que escoger entre competencias o carácter, la elección es el carácter y luego entrenar las personas para que adquieran las competencias. Es casi imposible entrenar a las personas en cuanto al carácter.

Una vez que están contratados, al personal se le debe dar la capacitación y el desarrollo adecuado. Deben aprender las destrezas y competencias necesarias para hacer bien su trabajo, mientras más experiencias previas tengan las personas para un trabajo en particular menos entrenamiento necesitaran en relación con las competencias.

También los trabajos cambian constantemente y es necesario el compromiso de las organizaciones de reentrenar y educar constantemente a su personal de modo que sus conocimientos se mantengan informados. Es importante poder educar y orientar en la visión y la estrategia de la compañía.

Capacitación y desarrollo

La labor de entrenamiento y educación del personal de las empresas de retail de la base de la pirámide se centra en dos áreas, la capacitación del personal de gerencia y la capacitación del personal de primera línea.

Una vez que se tiene a las personas indicadas en el equipo y se les ha ofrecido el entrenamiento adecuado, la administración del desempeño es la clave que mantiene a los empleados concentrados en el objetivo y los ayuda a alcanzar sus metas. Para que las personas den ese paso extra y se conviertan en fanáticos del modelo de negocio se debe conocer la manera correcta de administrar su desempeño.

La administración del desempeño del personal tiene tres partes, la primera es la planificación del desempeño, luego que todos tienen clara la visión y la dirección es durante la planificación del desempeño cuando la compañía acuerda las metas y los objetivos que se están intentando alcanzar. La segunda parte es la revisión del desempeño y la retroalimentación, en esta etapa la organización invierte la pirámide y ubica a la jerarquía abajo. Los gerentes hacen todo lo posible para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar el éxito.

Administración del desempeño

Es cierto lo de lo que no puede medirse no se puede manejar, las empresas enfocadas en el cliente tiene un sistema de medición riguroso para identificar las oportunidades de hacer coaching, hacer reconocimiento y recompensar al personal. Las empresas que quieren mantener negocios en la base de la pirámide necesitan empleados con la capacidad no sólo de tomar decisiones sino también de saber cuál es el camino correcto.

A estas compañías les apasiona no sólo medir los resultados, sino también medir el progreso. Sin las mediciones serían incapaces de mantener el equilibrio entre las personas y los resultados. Las mediciones van más allá que la rendición de cuentas, la medición es la clave de los negocios orientados a la base de la pirámide, porque proporciona los medios para reconocer tanto progreso como resultados en un negocio que necesita toma de decisiones constantemente. Los sistemas y procedimientos no son atractivos, pero son esenciales para que todo funcione como fue pensado. Sin procedimientos y normas no hay manera de que una compañía pueda funcionar eficientemente en distintos segmentos de la población.

La medición más sencilla de llevar a la práctica es un cuadro de control, éste, se usa para mantener el equilibrio en la evaluación total de cada tienda. Principalmente en el cuadro de control se maneja: clientes, personas, venta y utilidades. El cuadro de control les ayuda a los empleados a sentirse parte de algo más grande, les ayuda a que sepan cómo va el negocio.

Desarrollo de carrera

Una de las mayores necesidades de la gente es la de progresar y desarrollarse. Luego de convertirse en expertas en determinados trabajos las personas con frecuencia comienzan a buscar nuevos retos. Aquí es donde entra en juego la planificación de una carrera, si es posible enriquecerles el trabajo actual con más responsabilidades. Para ser ascendidas anteriormente las personas deben haber desempeñado correctamente su labor y haber entrenado a alguien para su reemplazo.

Los negocios de la base de la pirámide requieren un tipo de liderazgo especial, no sólo hablo de los líderes en la alta gerencia, sino, de cualquiera que ocupe una posición desde la cual pueda influir en otros. Aunque es función de la alta gerencia establecer la visión y dirección de la organización, el liderazgo del día a día está en el corazón, en la cabeza y en las manos de todos los empleados en todos los niveles.

El líder correcto es el líder que está al servicio de los demás, en los negocios de la base de la pirámide el líder debe ayudar no sólo a los clientes a encontrar lo que necesitan sino ayudar a los empleados que se encuentran más cercanos a los clientes a poder dar un servicio distinto, algo altamente mejor a lo que el cliente está acostumbrado a encontrar en otras cadenas de retail.

Éste es uno de los puntos más críticos de porqué las grandes cadenas de retail no han podido todavía desarrollar negocios en la base de la pirámide es que muchos ejecutivos de cadenas de retail piensan que no es posible dirigir y servir al mismo tiempo, mi análisis determinó que sí es posible si se entiende el liderazgo como dos partes. Visión y aplicación, cuando se tiene una visión clara uno invierte la pirámide y adopta una actitud de servicio para aplicarla.

Cuando las personas sienten que pueden tener un efecto positivo actúa como si fueran dueñas del lugar y aportan ideas y contribuyen al cumplimiento de los objetivos, esto no sólo complace a los jefes sino que ellos alientan ese tipo de iniciativas.

El liderazgo necesario para los negocios de la base de la pirámide es un liderazgo al servicio de los demás, el liderazgo no se trata de ellos, se trata de qué y a quién sirven. Una vez que se establecen la visión y la dirección los gerentes trabajan para su personal. El liderazgo con vocación entiende que las posesiones son sólo temporales, también entiende que sus puestos son un préstamo de la organización, no son propietarios de nada, entienden que su función en la vida es guiarlos a todos y todo lo que se cruza en su camino. Los líderes con vocación están dispuestos a desarrollar a otros, desean sacar a relucir las mejores cualidades de los demás.

Los expertos hablan de dos grandes características de los líderes que sobresalen: voluntad y humildad. La voluntad es la determinación de proseguir con una visión, una misión y un objetivo, la humildad es la capacidad para darse cuenta de que el liderazgo no se trata del líder, se trata de las personas y sus necesidades. Los líderes al servicio de sí mismos cuando les va bien, se miran en el espejo y se congratulan de lo buenos que son. Cuando las cosas van mal, miran por la ventana y buscan a quién culpar.

En cambio, a los grandes líderes cuando les va bien, miran por la venta y dan crédito a todos los demás y cuando las cosas salen mal éstos mismos líderes miran al espejo y se preguntan. ¿Qué puedo mejorar para que mis subordinados puedan alcanzar un éxito mayor?. El líder marca la cancha y compromete al resto ayudándolo a cumplir objetivos excepcionales.

Una de las mejores estrategias para conseguir el éxito en el negocio de la base de la pirámide es dejar que cada quien lo haga a su manera. Para obtener lo mejor de sus empleados, usar alternativamente sistemas flexibles y sistemas rígidos es lo mejor. Si bien hay requerimientos rigurosos en lo relativo a valores, resolver problemas del día a día las personas tiene la sensación de poder hacerlo a su manera. El compromiso que comparten hace resaltar más que suprimir el carácter y los talentos de cada individuo. Cuando las personas se sienten muy bien consigo mismas todos ganan. El compromiso les permite actuar como individuos y lograr sus propios objetivos individuales en el contexto de una gran organización que también tiene su objetivo.

Hacerlo a la manera de cada uno fomenta una sensación de orgullo, la persona siente que puede mejorar las cosas, que puede hacerlo más rápido, de manera más esmerada y agradable. Que puede satisfacer a alguien haciendo las cosas a su manera.

Si está tratando directamente con un cliente tiene la oportunidad a través de su creatividad y de su voluntad de dar un valor adicional, de hacer que el cliente tenga un mejor día.

Un gran ejemplo de liderazgo exitoso en la base de la pirámide es Yum!, compañía con varias franquicias de restaurantes posicionadas en distintos sectores de la pirámide social. Algunas de sus marcas más reconocidas son Pizza Hut y KFC. Algunos detalles de su liderazgo.

Muchas compañías dejan la selección a la suerte, consigan personas buenas dicen, pero realmente no tienen un procedimiento para hacerlo. Muchas de ellas no han definido claramente lo que están buscando, en primer lugar cuando de la contratación se trata Yum! Es todo menos una compañía que asume la política de dejar que las cosas pasen. Dan Adams vicepresidente de RRHH expresa:” desde mi punto de vista, de todos los elementos para construir la capacidad, la selección es el más importante”.

Su estrategia fue ser muy abiertos con las personas sobre sus valores, aclarar de antemano cuál era su cultura. Yum! Se dedicó a buscar personas con pasión por el negocio de restaurantes, que realmente tuvieran una reputación de compartir los valores de la compañía y verdaderamente pudieran ayudar a alcanzar el próximo nivel.

En la industria de los restaurantes la mayoría de la gente piensa que como tiene una rotación de más del 200 por ciento da lo mismo contratar a la primera persona que entra por la puerta, no hay tiempo para realmente calificar a las personas por lo tanto cualquier aspirante que tenga dos brazos, dos piernas que da contratado. Se los contrata y se espera que arroje resultados, la mayoría desaparece en los primeros noventa días, de modo que hay una rotación constante.

Yum! Introdujo lo que ellos llaman una vista preliminar del trabajo real, antes de notificarle la decisión final de contratación a una persona, lo llaman nuevamente, lo llevan a uno de los restaurantes, dejan que observe la situación y tratan de observar la reacción del aspirante e intentan percibir si les gusta lo que ve y le realizan preguntas al respecto. Ésta es sólo una manera más de tratar dentro de la persona y determinar si va a encajar en el equipo y así bajar el índice de rotación. En las entrevistas de admisión inventan papeles, para que ellos puedan mostrar como actuarían en determinadas situaciones.

Conservar el personal es una tarea de nunca acabar, si a las personas no se las anima durante el proceso de contratación y se las entusiasma para que formen parte de la organización se seguirán yendo a otros trabajos, éste es un asunto primordial para el equipo de liderazgo de Yum!

La administración del desempeño es muy importante para la compañía, por eso reestructuraron del todo la administración del desempeño y le dieron al coaching un papel central. El trabajo del coach es ayudar a que brillen las estrellas y a que ganen los equipos. Un coach es alguien que está cerca, no un traje en una ciudad distante. Los buenos coaches deben ser más que figuras decorativas, tienen que conocer las reglas del juego y saber como jugarlo, los coaches tienen éxito sólo cuando sus equipos tienen éxito.

La alta gerencia de Yum! es consciente de que todo buen desempeño comienza con metas claras, su sistema funciona de la siguiente manera:

Las personas establecen sus metas al comienzo de cada año, las metas más importantes se llaman fichas azules y se concentran en los resultados. La gerencia fija las metas claves las cuales bajan en cascada hacia los restaurantes con todo el apoyo de arriba.

La gente se sienta con sus coaches e identifica sus metas más importantes y se asegura de que las metas establecidas en el nivel superior de la organización corresponden con las propias.

La evaluación a mitad de año se basa en una total retroalimentación de todas las personas que rodean a un colega, 80 por ciento de la revisión se concentra en el desarrollo personal y profesional y 20 por ciento en los resultados, se centra en la forma cómo se obtienen los resultados, poner en práctica los valores y actuación como líder. También incluye discusiones sobre el desarrollo profesional.

A fin de año, los líderes se reúnen con sus gerentes para discutir sobre el logro del desempeño, ahora el énfasis cambia, el 80 por ciento de la atención se centra en los resultados y el veinte en cómo se alcanzaron.

En resumen los coach son responsables de crear un ambiente en el cual las personas reciben la capacitación, la retroalimentación, el desarrollo y el reconocimiento adecuado. Ayudar a las personas a identificar los problemas y desarrollar soluciones.

Una de las estrategias generales de Yum! es esparcir por toda la organización ideas exitosas. Las personas le dan crédito y difunden las buenas ideas. En uno de los restaurantes se creó un sistema para establecer una manera coherente de medir el éxito en los restaurantes: limpieza, hospitalidad, precisión, mantenimiento, calidad del producto y velocidad en el servicio son variables que se pueden medir.

Todas estas variables se miden desde el punto de vista del cliente y se evalúan 2 veces al mes. Los resultados se usan para reconocer y recompensar el desempeño y para identificar y aprovechar las oportunidades.

Este grupo de evaluaciones de restaurantes ofrece tres veces al año sesiones de coaching no anunciadas en cada local, los buenos restaurantes tienen menos revisiones, los que tienen oportunidad de mejorar tienen más. Identifican las oportunidades y tienen un software que imprime automáticamente un plan de acción con responsables y tiempos de ejecución.

Otras de las características más relevantes de Yum! es la creación de la cultura del reconocimiento a los empleados, las personas quieren sentirse apreciadas.

En los negocios en la base de la pirámide la atención de los clientes es clave en todos los países del mundo, el reconocimiento es la clave para llevar adelante esta tarea pilar. El reconocimiento es parte de cada estrategia de Yum! la compañía destina personas en todos los niveles expresando reconocimiento a la gente.

La estrategia de Yum! en este punto después de analizar muchas compañías puedo decir que es único. Realmente lograr llevar a los empleados a un escalón mayor de reconocimiento y gracias a esto dar un servicio nunca visto.

Cuando las organizaciones abordan el reconocimiento con programas sistemáticos, este se convierte en poco más de dientes afuera y con frecuencia en un chiste, la mayoría de las compañías dejan el tema del reconocimiento al superior inmediato de cada empleado, no ven en el tema un programa que cambien la cultura de la organización.

Desde el principio, los líderes de Yum! han creído que el ingrediente secreto que reduce la rotación, hace que la gente se quede y finalmente conduce a la gente a entender lo primordial de los clientes y el buen desempeño en los negocios, es el reconocimiento.

A los líderes de Yum! no les gusta la gerencia al estilo gaviota, les gusta acentuar lo positivo, el reconocimiento es el elemento más importante para aplicar en cascada a través de la organización. La convicción de Yum! está soportada por veinte años de experiencia.

En los años ochenta y principios de los noventa, cuando el jefe de uno aparecía en el restaurante era para reprender. Entraba y decía lo que estaba mal, pero no ofrecía soluciones para arreglar el problema. Ahora uno ve al presidente y otros altos ejecutivos entrar al restaurante a expresar reconocimiento para después frente al equipo otorgar al gerente el premio "Persona más importante".

A todos se les trata como individuos y se les reconoce su gran esfuerzo. Para Yum! reconocimiento significa muchas cosas, puede ser escoger una persona de una multitud o recordar una cara familiar, saludar, dar los buenos días, dar las gracias a alguien o tenerlo en cuenta, todas son formas de reconocimiento. La mayoría de sus empleados viene de estratos de bajos ingresos en los cuales elogiar y mostrar reconocimiento es probablemente una experiencia poco frecuente, igual que nuestros clientes de la base de la pirámide, no están acostumbrados a ser tratados con reconocimiento. A la mayoría de las personas que vienen a trabajar a Yum! jamás en su vida les han dicho que han hecho un buen trabajo, por eso el primer paso cuando ingresa un empleado es asignarles una tarea y luego decirles que la han hecho bien.

Cuando se cometen errores en vez de enfocar la energía en lo que resulto mal, aprovechan la oportunidad para hacer coaching, uno de los valores principales es la confianza en la gente. La manera cómo los miembros de los equipos responden y se ocupan de los clientes es un reflejo de cómo se sienten respecto de ellos mismos. Si se sienten orgullosos de sí mismos harán su trabajo con orgullo y obviamente los clientes lo van a percibir.

El trabajo de la alta gerencia es estar seguros de que tienen el tipo de gerente y de ambiente en sus restaurantes que fomenten la autoestima y el orgullo de los miembros del equipo y una sensación de que cada uno puede influir positivamente.

Toda organización tiene que enfrentar este hecho, todas las organizaciones están en el negocio de las personas, la razón por la cual el negocio depende tanto de la gente se debe a que las oportunidades de control de calidad se dan en pequeños momentos a través del tiempo.

Si bien a las personas les gusta que las sorprendan haciendo algo bien diariamente, también les gusta que les reconozcan sus habilidades. Mostrar reconocimiento también significa involucrar a las personas en el negocio, mostrarles cómo funciona, hacerlas participar creativamente, usar sus ideas. Esto las hace sentir importantes, se crea en ellas una sensación de que son dueñas y esto se refleja en las cosas que hacen.

Promover a las personas que pertenecen a la organización también es una manera eficaz de mostrarles reconocimiento, ello hace que la persona promovida se sienta bien y los demás miembros del equipo digan “si trabajo arduamente yo también podré llegar a esa posición”.

En resumen, el liderazgo de Yum! ¿ha ayudado al éxito de la compañía? Todos dicen que sí. Su filosofía de tener en cuenta a las personas y darles importancia a los resultados sugiere que lo han logrado. La compañía no tolera el esquema tradicional de enfocarse en los resultados primero y considerar a las personas como un recurso para ser explotado. Las personas que se vinculan a ellos y que no tienen este tipo de valores o cambian o renuncian. El directorio de la compañía entendió la idea de dar liderazgo a toda la compañía y no a los puestos más relevantes.

En Yum! se dieron cuenta de que concentrarse en todos creaba una compañía donde cada persona sabía que podía contribuir positivamente con los resultados. Los altos puestos de la organización de dominar al resto pasaron a diseñar un liderazgo de servir a sus inferiores, esto bajó en cascada a toda la empresa. Toda la organización dió ejemplo de coach y apoyo.

Los líderes de Yum! entendieron que su tarea era obtener resultados pero que debían hacerlo de tal manera que la organización sea un gran lugar para trabajar.

POLÍTICAS DE GOBIERNO PARA DESARROLLO DE MERCADOS EMERGENTES

La necesidad de crear políticas de gobierno que desarrollen los mercados en la base de la pirámide es lo que realmente ayuda a la creación de los negocios de los casos que he detallo en páginas anteriores. No obstante, tradicionalmente el centro de atención tanto de empresas como de los gobiernos no se encontraba en las bases de la pirámide.

Los principales responsables de mejorar las condiciones en la base de la pirámide son el interés del Estado con una política pública activa y el sector privado de la mano de sus inversiones y sus recursos, los dos son instrumentos de reducción de la pobreza.

Los casos expresados demuestran el papel fundamental que desempeña el sector privado, el sector privado en el contexto de la base de la pirámide comprende organizaciones sociales de diferentes tipos que interactúan para crear mercado y desarrollar productos y servicios adecuados y generar valor. En el corazón del ecosistema para la creación de riqueza se halla un sistema empresarial que con reglas claras invierte en productos y servicios para los mercados de la base de la pirámide.

Un ecosistema de mercado es un marco que permite a actores del sector privado y actores sociales a menudo con tradiciones y motivaciones distintas y con diferentes tamaños y áreas de influencia actuar juntos y crear riqueza en una relación simbiótica. Tal ecosistema está formado por una amplia variedad de instituciones que coexisten y se complementan entre sí.

Todo país en desarrollo tiene elementos que componen este ecosistema, Por ejemplo los vendedores de La Salada (aquellos que existen por fuera del sistema legal) coexisten con firmas globales como Nike o Unilever. Los carritos de la costanera con sus choripanes con cadenas de comidas rápidas como Mc Donald's o Lomitos, una cadena nacional de comidas.

Es innecesario decir que si existen en el ecosistema entidades extralegales la economía no puede avanzar y el sector privado no puede contribuir al alivio de la pobreza. Si el ecosistema está completo sólo con firmas locales y las corporaciones multinacionales probablemente la economía está bien desarrollada y su sector privado funciona bien pero no está orientada hacia la creación de riqueza entre quienes viven en la base de la pirámide.

Queda claro que la concentración en un componente individual del ecosistema en detrimento o descuido de otros no es deseable. El dilema para los diseñadores de políticas públicas es claro si no es posible escoger un sector para otorgarle atención especial, cómo movilizamos el ecosistema en su conjunto.

El ecosistema debe movilizarse hacia la creación de riqueza, sólo entonces podremos aprovechar las vastas iniciativas empresariales con sus recursos de todo tipo que nos dará un crecimiento amplio en la base de la pirámide. Esto dará acceso a nuevas oportunidades de crecimiento para las grandes corporaciones y una mejor calidad de vida para quienes viven en la base de la pirámide.

La evolución de la economía de por ejemplo Estados Unidos a fines de los siglos XIX y XX puede no ser una buena base para prescribir la manera cómo Brasil, Argentina o Sudáfrica por ejemplo deben evolucionar. Las condiciones competitivas, la disponibilidad de nuevas tecnologías, la naturaleza de los recursos existentes y la infraestructura educativa presentan enormes diferencias.

El último punto cabe destacar como sustento de los ecosistemas en todos los niveles. Mejor informados y educados más exitosos desde el punto de vista financiero. Esta educación para empresarios independientes o empleados de empresas que dominan la base de la pirámide es fundamental para iniciar el proceso de formación de riqueza.

El ecosistema puede suministrar las herramientas para que los pobres y los desfavorecidos estén conectados sin interrupción alguna con el resto del mundo de manera mutuamente beneficiosa y sin explotación. Los dota de destrezas y oportunidades que con frecuencia les niega el sector informal.

El sector privado puede ser un gran facilitador del alivio de la pobreza mediante la creación de mercados en la base de la pirámide. Aunque los gerentes pueden estar convencidos de la oportunidad es posible que existan dudas persistentes sobre la capacidad de las grandes firmas para operar en estos mercados.

La fuente primaria de dicha preocupación es la corrupción, el gran tema es la capacidad de los gobiernos de hacer que los procesos en su conjunto sean tan transparentes como sea posible y se haga cumplir de modo sistemático.

Es indispensable reducir las pérdidas por fricción al hacer negocios en la base de la pirámide. El centro de atención es la corrupción abierta, que en sus diversas formas se agrega a la carga de costos y a la incertidumbre empresarial.

La mayoría de los países en desarrollo no reconoce los costos reales de la corrupción y su impacto sobre el desarrollo del sector privado y el alivio de la pobreza.

La capacidad de facilitar las transacciones comerciales, mediante un sistema de leyes aplicado de manera justa es crucial para el desarrollo del sector privado.

Ciertas suposiciones básicas han estado en el núcleo del pensamiento sobre el alivio de la pobreza y la asistencia para el desarrollo durante los pasados 30 años.

1. Los países son pobres porque les faltan recursos. La ayuda, entonces, se veía como sustituto de los recursos generados localmente.
2. La ayuda de los países ricos a los gobiernos de los países pobres para proyectos específicos reduciría la pobreza.
3. Las inversiones en educación y salud podrían tener los mayores multiplicadores por dólar de inversión en desarrollo económico. Por consiguiente la ayuda debía inclinarse hacia estos sectores
4. El historial de ayuda y préstamos por parte de los diversos países donantes y el Banco Mundial por ejemplo es en el mejor de los casos desigual. En tiempos más recientes la comunidad del desarrollo está prestando atención al papel desempeñado por el sector privado en la creación de mercados.

Fundamental para la evaluación de los mercados de capital y para un sector privado fuerte es la necesidad de un mercado transparente de capital, tierra, trabajo, productos básicos y conocimiento. La transparencia es resultado de normas ampliamente entendidas y claramente aplicadas. Las transacciones asociadas con tales normas deben ser claras e inequívocas. La propiedad y la transferencia de propiedad deben hacerse respetar.

Bajo este sistema los activos pueden convertirse en capital, los inversionistas buscarán las mejores oportunidades. La capacidad de gobernanza transaccional es aquella que tiene una sociedad para garantizar la transparencia del proceso de las transacciones económicas y la posibilidad de hacer cumplir los contratos comerciales, reduce la incertidumbre en cuanto a la propiedad y a la transferencia de la propiedad.

Hemos visto en el transcurso de la tesis como la base de la pirámide es un mercado de crecimiento viable y rentable. También hemos comprendido que tratar a la base de la pirámide como mercado puede conducir al alivio de la pobreza, en particular cuando las ONG'S y los grupos comunitarios se unen con las corporaciones multinacionales y las empresas locales como socios de negocios, el desarrollo de los mercados y los modelos empresariales eficaces en la base de la pirámide pueden transformar la tarea de reducir la pobreza.

Cuando se trata a los pobres de la base de la pirámide como consumidores, estos pueden cosechar los beneficios del respeto, la capacidad de elección y la autoestima y tienen la posibilidad de salir de la trampa de la pobreza.

A medida que las empresas pequeñas y las microempresas, muchas de éstas informales se convierten socias de las corporaciones multinacionales los empresarios de la base de la pirámide obtienen acceso real a los mercados y capitales globales. Las corporaciones multinacionales obtienen acceso a grandes y nuevos mercados a través del desarrollo de prácticas innovadoras que pueden aumentar la rentabilidad tanto de los mercados de la base de la pirámide como de los mercados maduros.

Los gobiernos nacionales como los locales tienen importante papel que desempeñar en este proceso, deben crear las condiciones que hagan posible la participación del sector privado en la creación de la oportunidad de mercado en la base de la pirámide. Convertir a los pobres en mercado exige innovaciones.

Las tecnologías para la innovación en la base de la pirámide son distintas y más exigentes que los enfoques tradicionales, pero la oportunidad de crecimiento y rentabilidad en la base de la pirámide lo amerita. Las lecciones aprendidas en la base de la pirámide pueden transformar también las operaciones de las corporaciones multinacionales en los países desarrollados. En el próximo punto hablaremos de como los negocios de la base de la pirámide pueden ser el motor de la próxima ronda de expansión del comercio mundial.

Resumiendo, se demostró en el transcurso de la tesis que la base de la pirámide puede constituir un mercado, después describimos cómo la única manera de atender este mercado es la innovación. La base de la pirámide exige una gama de innovaciones en los productos, servicios y principalmente en los modelos empresariales.

Por último, detectamos que tales innovaciones deben estar acompañadas por los gobiernos, éstos últimos, responsables ante los ciudadanos para volver el comercio accesible y transparente con contratos justos.

Cuando los consumidores de la base de la pirámide tengan la oportunidad de participar y beneficiarse de la posibilidad de elegir productos y servicios que se ponen a su disposición mediante mecanismos de mercado, la transformación social y económica que esto supone puede ser muy rápida.

La razón de ello es que los consumidores de la base de la pirámide tienen a grandes rasgos un gran espíritu empresarial y pueden idear con facilidad maneras de utilizar su recientemente adquirido acceso a la información, a la capacidad de elegir y a la infraestructura.

Contrario a la creencia popular los consumidores de la base de la pirámide siempre mejoran con respecto a sus condiciones actuales. Las corporaciones multinacionales y las grandes empresas orientadas hacia la cima de la pirámide miran a veces aquello que usan los consumidores de la base de la pirámide y lo consideran como de menor categoría que los productos que venden, los ven como baratos y de calidad inferior pero para los consumidores de la base de la pirámide la nueva posibilidad de elección es una superación de su actual estado.

Para el consumidor de la base de la pirámide obtener acceso a la tecnología moderna y a buenos productos diseñados con sus necesidades en mente le hace posible dar un gran paso adelante en el mejoramiento de su calidad de vida.

Una vez que los consumidores de la base de la pirámide obtienen acceso a las tecnologías digitales la pauta de acceso al conocimiento cambia. Cada vez más se acepta el uso de la Web y la computadora en los consumidores de la base de la pirámide, está cambiando la manera de pensar en los consumidores más pobres.

La transformación social que tiene lugar en los mercados donde los sectores públicos y privados han estado vinculados con la base de la pirámide es muy impresionante. Los consumidores han sorprendido de manera permanente a las élites por su capacidad para adaptarse y su capacidad de recuperación.

La pirámide económica es una medida de las desigualdades de los ingresos, si tales desigualdades cambian la pirámide debe cambiar a un diamante, lo cual supone que la mayoría de la población pertenece a la clase media.

Siempre existirán los ricos pero una medida de desarrollo es el número de personas en una sociedad que se consideran como de la clase media. Más importante aún, la transformación social tiene que ver con el número de personas que creen que pueden aspirar a un estilo de vida de clase media.

Esta oportunidad de ascenso social, de modelos de vida les permiten a las personas modificar sus aspiraciones.

La meta de los gobiernos debe ser convertir rápidamente la pirámide en diamante. Hay un largo camino por recorrer antes de alcanzar una transformación social que conduzca a la eliminación de las desigualdades.

El sector privado puede hacer una clara contribución. Las pautas variables de la distribución del ingreso, la confianza en aumento de los consumidores de la base de la pirámide y su capacidad de convertirse en activistas del cambio de sus propias vidas mediante el espíritu empresarial nos proporcionan esperanzas.

Los mejores aliados en la lucha contra la pobreza son los mismos pobres, su capacidad de recuperación y su perseverancia deben proporcionarnos el valor para avanzar con las soluciones de empresa al problema. Con un liderazgo audaz y responsable del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil la eliminación de la pobreza está más cerca.

EL NUEVO MOTOR DE CRECIMIENTO DEL MUNDO

Los países en desarrollo han tomado una posición mucho más relevante en los últimos años, liderados por los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) que son las nuevas potencias mundiales, los emergentes toman relevancia debido a sus riquezas naturales, sus enormes y poblados territorios, su veloz crecimiento, su actitud emprendedora y su creciente industrialización.

Las empresas líderes en estos países son más rápidas, ágiles y competitivas, desarrollan negocios en la base de la pirámide con productos y servicios innovadores.

Asoma un nuevo orden mundial, una economía mundial global motorizada por los mercados emergentes más grandes del mundo.

En estos momentos los BRIC cuestionan el modelo hegemónico de los países más poderosos del planeta llamados G7.

Rusia y Brasil se benefician con el aumento del precio de los commodities, mientras que China y la India son grandes importadores de materia prima, los BRIC concentran más del 45 por ciento de la población global con 2.800 millones de personas, generan el 20 por ciento del Producto Bruto Interno mundial con un aporte de US\$ 16 billones y conservan el 32 por ciento de la tierra cultivable del planeta.

También se transformaron en un destino atractivo para los inversores, en 2009 según EPFR Global absorbieron casi US\$ 20.000 millones de los US\$ 80.000 millones invertidos en mercados emergentes, el doble que en 2007.

Según el FMI Rusia crecerá un 5,5%, China un 10%, la India 7,7% y Brasil un 4,7%, en cambio las economías desarrolladas crecerán apenas un 0,6%. Para el año 2014, se espera que los BRIC den cuenta del 60 % del crecimiento del planeta, según Goldman Sachs en 2032 serán las economías más grandes del mundo con Estados Unidos.

Ricos en recursos naturales, grandes productores de materias primas con industrias florecientes con mano de obra calificada disponible, mercados de consumo en auge con cantidades importantes de pobres que se están consolidando como consumidores.

Su hincapié en las políticas de crecimiento y reducción de la pobreza favorecieron la creación de programas que ofrecen privilegios a aquellas compañías dispuestas a instalarse en ellos.

Debido a una clase media en rápida expansión y mayores niveles de penetración del crédito, sus mercados domésticos están en franca expansión. Según Goldman Sachs, los BRIC habrán añadido 2.000 millones de personas al sector medio mundial.

Los BRIC enfrentan numerosos retos, reducir la desigualdad social, mejorar el cuidado del medio ambiente, desarticular la corrupción y fortalecer sus políticas fiscales y de lucha contra la inflación. Los actuales gobiernos de los cuatro países asumieron promesas que apuntan a resolver esos problemas

Brasil según la Fundación Getulio Vargas en los últimos seis años aumentó el número de habitantes de clase media de 42,4% a 53% de la población.

China en su lugar está transformando su población de predominante rural a predominante urbana.

En este nuevo mundo multipolar la demanda y el gasto, las inversiones, el precio de los commodities, la innovación y el desarrollo ya no serán impulsados por los conocidos de siempre.

Están dadas todas las condiciones para que las empresas puedan desplegar todos sus recursos y know how para lograr éxitos en la base de la pirámide.

En estos tiempos veloces que ponen a prueba las mejores alianzas, no hay que olvidar que BRIC es una denominación no una asociación y si bien los países integrante del grupo tienen fortalezas en común son muy marcadas las diferencias históricas y culturales entre sus principales empresas más allá de las influencias europeas y norteamericanas que las precedieron en el escenario global.

De los cuatro, Brasil es el país cuyas principales empresas se parecen a las del mundo tradicional de los negocios, en la India, China y Rusia en cambio ha habido dramáticos puntos de inflexión asociados a episodios políticos transformadores del escenario macroeconómico dando lugar en cada caso a una cultura de negocios domésticos que caracteriza aún hoy a sus grandes compañías y establece un marco peculiar para las adquisiciones, fusiones y alianzas que ilusionan a muchas multinacionales occidentales.

El espíritu emprendedor brasileño se canalizó mayormente a través del Estado ya sea como iniciador de compañías como por ejemplo Petrobras y Embrepar o apoyando con su poder de compra el crecimiento de otras en industrias vinculada con las obras de infraestructura como Gerdau o Odebrecht.

Por su parte, la economía de mercado diseñada hace más de tres décadas por las autoridades chinas ha dado lugar a grandes conglomerados esencialmente estatales que aprendieron a moverse en el campo global con la misma ductilidad con que lo hacen los supermercados chinos en nuestro país. Estas empresas esgrimen para competir una estrategia binorma que sus rivales occidentales no se atreven a desafiar. Empresas de gran tamaño y de alta agresividad comercial ilustran este tipo de organizaciones.

Otra característica del desarrollo industrial chino ha sido la imposición de una transferencia irregular de tecnología (copia de productos). La ambición de entrar a un mercado virgen, inmenso y explosivo pudo más que la orgullosa defensa de la propiedad intelectual.

Muy diferente es el modelo indio de empresa familiar altamente diversificada con orgullo nacional y responsabilidad social representada a la perfección por el grupo Tata.

En Rusia, en tanto, gigantes verticalmente integrados como Lukoil recuerdan al mundo que este país fue alguna vez una gran potencia industrial y quiere volver a serlo pero no a través del modelo centralizado y burocrático que se hundió hace dos décadas. Al igual que Brasil las privatizaciones de los años 90 recortaron la participación del Estado en las empresas que operan recursos cruciales para el desarrollo y el abastecimiento, sólo que en este caso se trató en verdad de una ruptura aunque benefició a muchos jefes de antaño.

Todas estas empresas son ejemplos de conocimiento en sus mercados, pensar en grande, innovar y tomar riesgos, todo esto no sería posible sin la posibilidad de encontrarse en economías emergentes con gran fuerza en sus consumos internos, gran cantidad de pobres que empiezan a consumir como clase media.

Es por esto que éstas marcas como por ejemplo Samsung, Embrear, Lenovo se han forjado grandes nombres.

Mientras las marcas tradicionales más prestigiosas se esfuerzan por salir de la crisis global sin perder su reputación y alto desempeño empiezan a ser amenazadas por una nueva generación de megamarcas de países emergentes.

Hay dos motivos para que los líderes de negocios occidentales revisen sus ideas acerca de los competidores del mundo emergente, primero, las economías BRIC se encaminan a dominar la economía global en este nuevo siglo, muchas de las marcas BRIC ya no son emergentes y segundo ya no corresponde observar a las economías emergentes únicamente a través de la lente del BRIC, en los próximos años encontraremos en estos países a los dueños de las marcas más importantes. Por lo general se considera que se necesitan años para construir una marca exitosa y una vez que esta asume el liderazgo resulta difícil destronarla. Esta convicción está empezando a cambiar, hay una larga fila de contendientes que acechan desde Embrear hasta Petrobras, pasando por el gigante de la minería Vale, Tata de India, Sap Millar de Sudáfrica y Gazprom de Rusia.

A medida que el mundo incrementa su orientación multipolar las poblaciones de las economías emergentes se volverán más ricas, sofisticadas y móviles, según Fareed Zakaria cuando las compañías estadounidenses salían al exterior solían llevar capital y conocimientos pero ahora cuando salen descubren que la gente ya tiene dinero y sabe cómo hacer las cosas.

Las nuevas economías se están convirtiendo rápidamente en fuentes de fondos para el desarrollo ya que sus compañías buscan oportunidades para expandirse, ahora las empresas de los mercados emergentes pueden adoptar una postura global sin tener que satisfacer los estilos, las conductas y los gustos tradicionales de Occidente.

El hecho de que no sean estadounidenses ni europeas aumenta su atractivo como socios de negocios y para la creciente población de consumidores no occidentales y principalmente para entender la realidad de sus bases de la pirámide.

Es en el mundo emergente donde han estado aumentando más rápidamente los ingresos disponibles y la demanda. Se venden más electrodomésticos en China que en los Estados Unidos y en su conjunto los chinos consumen más cerveza que los norteamericanos.

La clase media india ya supera en tamaño a la población total de la Unión Europea y se cree que en 2025, los consumidores emergentes tendrán más importancia relativa que los tradicionales. Ésta es una oportunidad única para las compañías globales para desarrollar en sus estrategias globales como vender a la base de la pirámide, las que no tomen esta oportunidad quedarán afuera de los lucrativos negocios en los mercados emergentes.

A medida que se engrose la clase media emergente las marcas de estos mercados tendrán la oportunidad de volverse más sofisticadas, sin embargo, las marcas de los mercados emergentes enfrentan el problema que en otros tiempos Made in Japan tenía connotaciones desfavorables.

Las marcas de mercados emergentes deben prestar atención a las percepciones de los consumidores y a las realidades operativas que ellas generan. Por ejemplo los problemas vinculados con ciertos productos fabricados en China entorpecieron los esfuerzos de ese país por establecer marcas de clase mundial.

Dicho esto, muchas compañías de mercados emergentes están ubicándose en el mapa global a través de adquisiciones.

Una de las cualidades de mayor relevancia de las compañías de mercados emergentes es su carácter novedoso, no tienen limitaciones a la inversión ni fábricas anticuadas que deben restaurar ni culturas corporativas reacias al cambio. Pueden aprender a generar valor a partir de nichos, al identificar segmentos desaprovechados o ignorados por las compañías de países desarrollados.

Para la mayor parte de estas compañías el principal desafío es transformar la mentalidad y la conducta de los empleados para que se adapten a las expectativas y las normas globales pero sin olvidarse de la diversidad en la que operan.

Estas marcas deben considerar los siguientes enfoques para tener éxito:

Es esencial identificar a los públicos primario y secundario del producto o servicio y determinar con exactitud qué buscan y no encuentran en las marcas establecidas, tener claro si el núcleo de los clientes principales de la compañía se expande o se achica, preguntarse si la compañía cuenta con el talento apropiado para triunfar en el mercado global.

Es útil apelar a la energía del país de origen como contrapunto de los estilos y las formas de hacer las cosas en Occidente. Es valioso compararse en términos de posicionamiento de marca, valores y atributos de la compañía y transmisión de la experiencia de marca con los mejores de su categoría a nivel global y buscar la forma de superarlos.

Hoy los ejecutivos de marcas de países emergentes tienen la gran oportunidad de mostrar de lo que son capaces.

Se encuentra en estos países una gran oportunidad para los negocios que reside en que mucha de la gente de la base de la pirámide está aprendiendo a hacer de la necesidad una virtud, nos encontramos con personas que todavía están sumidas en la mayor miseria y tienen que preocuparse mucho más por su bienestar material inmediato y el de su familia que un emprendedor pobre de por ejemplo Estados Unidos amparado por las redes de seguridad social. En los países emergentes casi no existen estas redes.

En todas las industrias hay lugar para impulsar el espíritu emprendedor, los mayores ejemplos son en los cuales las compañías aprovechan el potencial de cientos de miles de empleados o mini emprendedores para asociarse, estos últimos pueden desarrollar negocios que las compañías multinacionales no tienen dentro de su radio de operatividad.

Uno de nuestros vecinos en la región pertenece al grupo de los países BRIC, detallaremos algunos conceptos de cómo logro insertarse en este prestigioso grupo y cómo esta trabajando para en 10 años ser una de las cinco potencias más importantes del mundo.

“Brasil ya no es un país del futuro” afirmó Lula, presidente de Brasil en la victoria de Rio de Janeiro para organizar los Juegos Olímpicos de 2016, burlándose de un viejo dicho popular que alude a los años desperdiciados y las oportunidades perdidas.” Hoy como un país de presente”, sentenció el presidente del país vecino. Brasil fue el primer país de Latinoamérica que dió señales de haber superado la crisis económica mundial.

La gestión del presidente Luiz Inácio Lula Da Silva consolidó la sólida orientación política del gobierno anterior e impulsó un crecimiento que no se veía desde los años 60.

Muchos agregan que el éxito de Brasil se debió a que las exportaciones brasileñas se sostuvieron en los últimos años gracias a la demanda china de soja y mineral de hierro lo que en parte se debe al esfuerzo del gobierno de Brasil por mejorar los vínculos comerciales con Asia y África.

El marco de la política económica de Brasil, control de inflación, tipo de cambio flotante y superávit fiscal primario fue establecido por el presidente anterior, Fernando Cardoso, Lula consolidó y profundizó el modelo otorgando mayor autonomía al Banco Central elevando la meta de superávit, desdolarizando la deuda pública y creando un gran colchón de reservas en divisas para reducir la vulnerabilidad externa.

Es más, los expertos señalan que la diversificación de las exportaciones alentada por una política comercial activa y focalizada en el comercio Sur-Sur, ayudó a mitigar la menor demanda por parte de los países desarrollados.

En Brasil hay un amplio consenso básico, entre la clase política y el sector de los negocios sobre la orientación de la política macroeconómica. Según muchos el punto de inflexión del país fue en el 2003 cuando Goldman Sachs se refirió por primera vez a los países BRIC como economías en desarrollo de rápido crecimiento.

Otros de los factores que ayudaron a salir más rápido de la crisis mundial es su gran mercado interno. La demanda local se sostuvo gracias a la reducción de impuestos y a un ciclo de tranquilidad monetaria.

Los bancos de Brasil no se vieron afectados en forma significativa por los activos tóxicos que ahogaron a sus pares de países desarrollados.

Puntos a desarrollar todavía son sus deficiencias de infraestructura y las débiles reformas impositivas y laborales.

El sector privado buscará cada vez más crecer y diversificarse en el exterior, ante este escenario juega un partido muy importante de urgencia para desarrollar infraestructura en transporte, aeropuertos etc., la Copa del Mundo de fútbol de 2014.

Brasil tiene un fondo de us\$ 240. 000 millones para el desarrollo nacional. El Banco Mundial estima que de continuar por su camino actual, Brasil pasará a ser la quinta economía mundial en 2016.

Para alcanzar esa meta dijo Lula en su programa semanal de radio Desayuno con el Presidente, es imperioso que Brasil continúe creciendo. La economía es como una noria que no puede detenerse ¿La estamos haciendo girar?

CONCLUSIONES Y PRINCIPALES SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS EXITOSAS EN RETAILERS DE CONSUMO MASIVO EN EL SEGMENTO DE BAJOS RECURSOS

En los negocios de la base de la pirámide se necesita como ya he declarado descentralizar la toma de decisiones, ésto es fundamental para poder tomar decisiones rápidamente.

El hecho de pensar rápidamente en los negocios no nos llevará muy lejos si no somos capaces de procesar los pensamientos y tomar una decisión con igual rapidez, nada frena más a una organización que la parálisis por análisis, la incapacidad de tomar rápidamente hasta las decisiones más pequeñas.

Las firmas que piensan más rápidamente no tienen estructuras burocráticas, a veces resulta aceptable tomar una decisión errada.

La mayor parte de las empresas pasan innecesariamente horas, días, semanas, incluso meses preguntándose angustiosamente si deben o no desplegar cierta táctica, lanzar determinado producto o seguir uno u otro curso de acción, luego, tomada la decisión errada, gastan tiempo sin fin reciclando las decisiones y volviendo a hacerlo todo de nuevo.

En los negocios de la base de la pirámide se necesitan tomar decisiones rápidas, la competencia es proclive a ser flexible y a tener estructuras chicas que les permite cambiar de modelo rápidamente. Las decisiones en las organizaciones que inviertan en los mercados emergentes deben estar acompañadas por principios rectores o conjunto de estrategias, misión y visión que les ayuden a tomar decisiones rápidas.

La única pregunta que debe hacerse la organización para tomar una decisión es si está conforme con sus principios rectores.

Los principios rectores provienen de ejecutivos que comprendan la necesidad de contar con una herramienta que les permita tomar decisiones rápidas y bien fundadas de acuerdo con sus convicciones y sus principios éticos. Los principios rectores son un planteamiento del concepto que el líder tiene del mundo, como ve las cosas, la importancia de los empleados y tener claro quién es su cliente y cómo satisfacer a éstos.

No existen organizaciones con burocracia que sean capaz de tomar decisiones rápidas. Cuánto mayor sea el peso muerto en la cumbre encargada de tomar decisiones, más lentamente se tomarán esas decisiones. Para que una decisión sea a la vez rápida y acertada es importante tomarla lo más cerca posible de la verdadera acción, en las próximas hojas hablaré que los negocios exitosos de la base de la pirámide están muy acorde a lo que pasa en cada región. Si se trata de un negocio de ventas la decisión debe tomarla el vendedor y no un conjunto de directores de variadas funciones.

El secreto de los negocios de la base de la pirámide es contratar el mejor personal y luego dejarlos trabajar, no es recomendable que el directorio de las compañías en esta clase de negocios fije las políticas a nivel central sin tener en cuenta las particularidades del mercado, o microadministrar el personal y los negocios. Las mejores decisiones se toman cerca de los clientes.

La verdadera fuente de futuros negocios no reside en los pocos adinerados del mundo en desarrollo ni tampoco en sus consumidores medios, sino en los miles de millones de pobres con aspiraciones a mejorar su calidad de vida. Llegó la hora de que las corporaciones multinacionales analicen sus estrategias de globalización a través de una nueva lente, la del capitalismo que propicie la inclusión de los sectores más postergados.

Las compañías con recursos y entusiasmo para competir en la base de la pirámide tendrán como recompensa: crecimiento, ganancias y una incalculable contribución a la humanidad.

Las compañías deben reconocer que los mercados de la base de la pirámide plantean un gran desafío para combinar bajo costo, buena calidad y rentabilidad.

La meta no es ofrecer productos baratos y de baja calidad, el verdadero desafío estratégico consiste en visualizar un mercado activo allí donde sólo existe pobreza.

Para triunfar en este mercado se requieren cuatro condiciones básicas: crear poder de compra, dar forma a las aspiraciones, mejorar los sistemas de distribución y comunicación para facilitar el acceso y por último adaptar soluciones a la realidad local.

Cada una de ellas exige innovaciones en tecnología, modelos de negocios y procesos de gestión. Además, los líderes deben estar dispuestos a experimentar, colaborar, delegar en personas del lugar y generar nuevas fuentes de ventaja competitiva y de riqueza.

Crear poder de compra (acceso al crédito y generación de ingresos).

En la mayoría de los países subdesarrollados la gente de escasos recursos opera en la economía informal, algunos gobiernos han intentado subsidiar el inicio de pequeños emprendimientos pero tuvieron poco éxito porque en las etapas siguientes dependen del crédito de prestamistas locales que cobran tasas usurarias.

Dar forma a las aspiraciones (educación del consumidor y desarrollo sustentable)

Las innovaciones en productos sustentables iniciadas en la base de la pirámide no solo aumentarán las opciones de éstos, también, podrían modificar la forma en que viven otros consumidores de la pirámide. Es posible que las próximas innovaciones en el mercado provengan de la base de la pirámide.

Mejorar el acceso (sistemas de distribución y vínculos de comunicaciones)

La falta de información puede ser el principal obstáculo para el desarrollo sustentable.

Adaptar las soluciones a la realidad local (innovación de abajo hacia arriba)

Para triunfar en la base de la pirámide las corporaciones tendrán que expandir su base económica y compartirla, jugar un papel más activo en la reducción de la brecha entre ricos y pobres, un objetivo que no se logrará si se limitan a desarrollar productos globales.

Deben alimentar a los mercados y las culturas locales, aprovechar las soluciones autóctonas y generar riqueza en los niveles más bajos de la pirámide. Producir riqueza en lugar de limitarse a extraerla.

Estos cuatro elementos de la estrategia comercial para alcanzar el éxito en la base de la pirámide están interconectados a través de la innovación. Las corporaciones multinacionales son las más educadas para actuar bajo estas iniciativas debido a que tienen los recursos, eficacia e influencia para poder llevarlo a adelante.

Para aprovechar las oportunidades que surgen de la base de la pirámide las corporaciones deben construir una infraestructura organizacional, lo cual implica generar una base de apoyo local, focalizar la innovación y desarrollo en las necesidades de los pobres, formar nuevas alianzas y reinventar las estructuras de costos.

El mercado de la base de la pirámide además de presentar una gran oportunidad puede unir a las empresas, los gobiernos y la sociedad civil en una causa común.

El nuevo comercio no estará restringido a empresas que satisfagan necesidades básicas de alimentación, vestimenta o vivienda. La gente que conforma la base de la pirámide está a la espera de compañías que ofrezcan servicios financieros, teléfonos celulares y computadoras.

La base de la pirámide podría ser el más atractivo de los mercados.

Existe un nuevo modelo de negocio llamado ingeniería frugal, un enfoque poderoso y esencial para desarrollar productos y servicios en los mercados emergentes.

La ingeniería frugal no es simplemente una ingeniería de bajo costo, ni el último artificio en materia de recorte de costos. Es una filosofía abarcadora que permite aplicar un enfoque de hoja en blanco o arrancar de cero en el desarrollo de productos.

La ingeniería frugal no busca recortar costos existentes sino evitar costos innecesarios, reconoce que eliminar funcionalidades de productos existentes para abaratarlos en los mercados emergentes es un camino al fracaso, porque los clientes de estos mercados tienen necesidades únicas que no suelen ser satisfechas por los productos del mundo desarrollado. La base de costos de los productos del mundo aún recortada sigue siendo demasiado alta como para permitir precios competitivos y ganancias razonables en el mundo en desarrollo.

Los clientes de los mercados maduros siguen aceptando pagar precios Premium por nuevas características, lo que lleva a las empresas a sobrecargar de ingeniería sus líneas de productos, en cambio, la ingeniería frugal está destinada a miles de millones de consumidores de la base de la pirámide que están saliendo de la pobreza de los países emergentes como por ejemplo el nuestro.

Estos consumidores disfrutaban por primera vez de la prosperidad moderna y compran lo básico y no funcionalidades sofisticadas.

Atraídas por el tamaño y el rápido crecimiento de los nuevos mercados emergentes en contraste con la desaceleración en los desarrollados distintas empresas establecen operaciones de fabricación y distribución y centros de investigación y desarrollo en estas regiones, sin embargo, algunas de estas compañías parecen captar totalmente el tipo de desarrollo que plantea la competencia en los mercados emergentes, la promesa de flujos de ganancias importantes puede ser tentadora pero sólo se concreta a través de precios más bajos, menores ganancias por unidad y metas de costos más estrictas.

Los clientes de estos mercados suelen ser muy exigentes, no gastan con facilidad porque no tienen mucho para gastar.

Vender solo los productos más baratos o usar líneas de producción económicas ya desahucadas del primer mundo no recortará suficientemente los costos y es poco probable que de este modo se obtenga el tipo de producto que estos clientes desean.

Lo central en la ingeniería frugal es maximizar el valor para el cliente y minimizar los costos esenciales, el término ingeniería frugal fue usado por primera vez por el CEO de Renault Carlos Ghosn para describir la capacidad de los ingenieros indios para desarrollar productos como el Nano, el auto de bajo costo de Tata Motors.

El Nano es una versión despojada de un auto tradicional más caro, se basa en un enfoque de desarrollo de producto de abajo hacia arriba. Ésta como otras innovaciones para los países emergentes están siendo desarrolladas y con éxito en los países centrales. Por primera vez en la historia, los pobres desarrollan negocios para crecer en el primer mundo.

La meta última de la ingeniería frugal es proporcionar las funciones esenciales que la gente necesita a precios que la gente pueda pagar. Observar a la gente en sus hogares en vez de recurrir a focus groups fue la clave para determinar las necesidades del consumidor.

La ingeniería frugal requiere que las empresas estén abiertas a la innovación organizacional.

Equipos de trabajo transversal

Cuanto más madura es una organización más rígidos son los silos funcionales, sin intervención de la alta gerencia tiende a haber poca coordinación entre las funciones. En las industrias maduras las empresas son optimizadas para sus clientes principales pero para los mercados emergentes se requiere un enfoque organizacional diferente.

Cadena de abastecimiento no tradicional

Al reducir costos la mayoría de las compañías se focalizan en obtener mejores precios de sus proveedores, el problema es que tiene un límite. Aquel recorte que deja al proveedor casi sin márgenes.

La ingeniería frugal ve a los proveedores como una extensión de la empresa.

Mirar más allá de la lista oficial de proveedores, los proyectos son tan ajustados que es poco probable que un proveedor convencional pueda cumplir con los requisitos de costo.

Apoyo de arriba hacia abajo.

El éxito depende del liderazgo en forma directa del staff de las compañías, todos los casos demuestran la influencia activa de la alta gerencia en estos proyectos.

He llegado al final de la tesis, intentaré con todos los recursos utilizados y bajo el uso de la estrategia de océano azul terminar de responder el tema que me propuse develar.

Una de las ideas más revolucionarias en el mundo del management es el concepto de océano rojo, océano azul.

Un océano rojo es un mercado de una industria existente, las empresas compiten agresivamente, el rojo se puede formar sangriento.

Los océanos azules, en cambio, son vastos mercados, prácticamente inexplorados que ofrecen una oportunidad de crecimiento altamente rentable, en ellos la demanda se crea en lugar de disputarla y la competencia se torna irrelevante a partir de un salto de valor.

Hace años, era una completa utopía pensar que los empresarios sin ser necesariamente buenos éticamente hablando, pudieran contribuir exitosamente a sacar a la población de la pobreza y la desesperación y además, co-ayudar para evitar la descomposición social, el caos político y el colapso ambiental, sin que sus negocios sufrieran pérdidas.

Al contrario, ellos crecieron en la base de la pirámide económica con potenciales recompensas, crecimiento, y ganancias incalculables. Hoy en día, la gestión moderna ha descubierto que la población marginada constituye mercados aún inexplorados en los que se pueden hacer grandes negocios. Los pobres, un mercado potencial

Obviamente existen muchos escépticos pero, según Prahalad, ahora existen menos que cuando él comenzó a hablar de BDP. Lo que debe preocupar a las grandes empresas y a los gobiernos hoy en día es cómo servir a la base de la pirámide a gran escala y cómo transferir lo que funciona en una parte del mundo a otra. Otro reto será persuadir a los expertos en desarrollo de los gobiernos estatales a apoyar estrategias de inversión social, conjuntamente con los empresarios locales.

Prahalad estima una oportunidad económica anual de 13 billones de dólares al negociar con un mercado potencial de casi 5 mil millones de personas que viven con menos de dos dólares al día. Muchas empresas ya han ingresado en esta práctica: desde Unilever en India a Cemex en México, Casas Bahía en Brasil y Chango Más en Argentina.

Esta idea sugiere no simplemente recortar los costos agregados de los productos que ellos ya venden a los clientes ricos, sino hacer una reingeniería completa (unidades más pequeñas, bajos márgenes por unidades y volúmenes de venta más altos). Las redes de distribución también deben ser repensadas y los consumidores necesitan ser reeducados sobre cómo consumir.

Crear océanos azules

W. Chan Kim y Renee Mauborgne, en su libro *La estrategia del océano azul*, plantean que para superar la competencia de los océanos rojos –que representan el mercado actual competitivo-, lo mejor es buscar océanos azules, es decir, mercados vírgenes que nadie haya tocado y que tengan el potencial de crecer. En los océanos rojos, la competencia pone las reglas; en los océanos azules, la competencia se vuelve irrelevante. Por ello, Prahalad insiste en que la base de la pirámide, constituida por los pobres de cada nación, representa esos océanos azules, vírgenes e inexplorados.

Por ejemplo Coca-Cola, en Caracas, Venezuela, amplió su distribución y generó posibilidades de mejora económica a 30.000 “hogares productivos”: amas de casa a quienes proveyó de un refrigerador para vender las bebidas desde su casa. Son sólo algunos ejemplos de empresas que se han propuesto conquistar los océanos azules con los pobres.

Actualmente Wall-Mart ha decidido atender a un mercado potencial de 12 millones de mexicanos que trabajan en áreas como plomería, construcción y servicio doméstico, y que continúan guardando el dinero bajo el colchón, ante la indiferencia de la banca tradicional. Es más, estos ciudadanos nunca han tenido una tarjeta bancaria dado que los grandes bancos piden requisitos financieros de difícil cumplimiento.

Tener más pobres como víctimas, a nadie beneficia, ni aún a los ricos; al contrario, incrementa la descomposición social, el caos político y la falta de oportunidades para hacer negocios. Mejor veámoslos como emprendedores en potencia y asociémonos con ellos.

En nuestro país los mercados de la base son cada vez más competitivos, los productos y servicios han pasado rápidamente a ser vistos casi como genéricos, con lo cual han aumentado las guerras de precios y se han reducido los márgenes de utilidades. En industrias saturadas es cada vez más difícil diferenciar las marcas, a medida que se vayan tiñendo de rojo los océanos las corporaciones tendrán que interesarse más por los océanos azules.

Tradicionalmente quienes han triunfado al crear océanos azules se han diferenciado de los perdedores por su manera de enfocar la estrategia.

Las compañías atrapadas en el océano rojo han seguido el enfoque convencional de correr para vencer a la competencia, por su parte, los creadores de los océanos azules sorprenden porque utilizan a la competencia como referencia para la comparación, lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente, la cual se denomina innovación en valor.

La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul, en vez de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es lograr que ésta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía.

La innovación en valor se crea cuando los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los clientes. La búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo.

Toda estrategia de océano azul debe tener foco, divergencia y mensaje contundente.

Foco

El foco se debe reflejar en el perfil estratégico, éste debe mostrar inmediatamente el énfasis de la compañía en las variables que hacen la diferencia de los negocios. En esta tesis las variables más relevantes son: precio, servicio amable y proximidad. Al seleccionar estas variables la compañía no elige otras y puede enfocarse en estas en forma más rápida y eficiente.

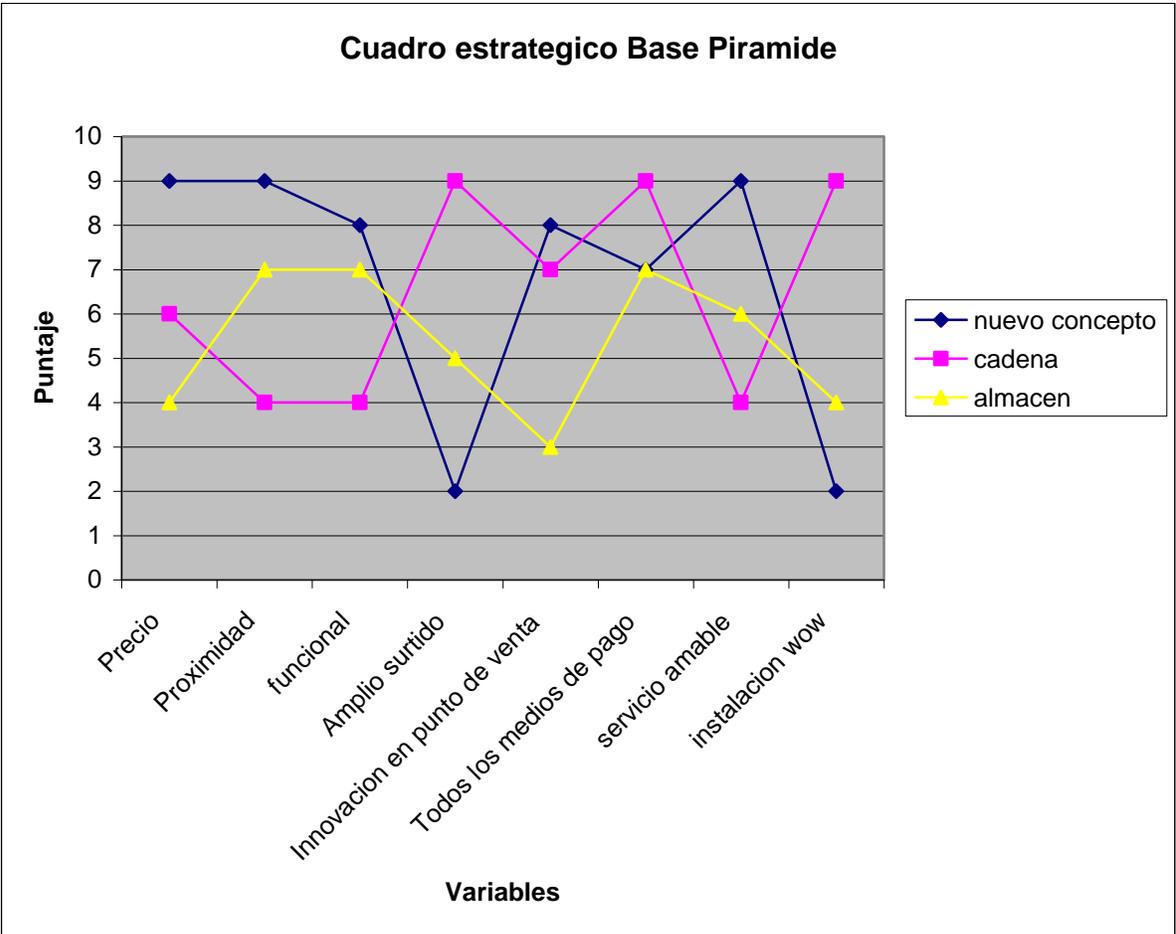
Al invertir la competencia en más variables no tan relevantes se dejan arrastrar por la competencia y el resultado es un negocio con costos más elevados.

Divergencia

Cuando una compañía desarrolla su estrategia de manera reactiva para mantenerse a tono con la competencia pierde su singularidad. Las estrategias de océano azul desarrollan perfiles diferentes al promedio de la industria.

Mensaje contundente

Una buena estrategia tiene un mensaje claro y contundente, un buen mensaje no sólo debe comunicar la idea claramente sino también anunciar la oferta con la verdad, de lo contrario los clientes perderá confianza y el interés.



El concepto que desarrollé fue armado en base a los atributos que el nuevo concepto llevará a adelante, éstos, serán para el mercado únicos y relevantes para los clientes objetivos y dejando de lado lo que no tiene valor para estos consumidores emergentes.

La propuesta arranca con un precio superlativo, algo donde el mercado, ni las cadenas de supermercados ni los almacenes puedan mejorar. El segundo punto de relevancia es la proximidad, las tiendas deben estar ubicadas cerca de los clientes emergentes, mejor que hasta los almacenes de barrio, nuestra estrategia es poder desarrollar tiendas en todos los lugares donde nuestros clientes lo requieran, un ejemplo es 7 eleven en el mundo.

En el atributo funcional dará el mismo servicio que un almacén de barrio, el concepto se distanciará de las cadenas de supermercados que por lo general tienen gastos operativos en sus tiendas que no son percibidos por los consumidores de la base de la pirámide como relevante para la elección de su lugar de compra.

Amplio surtido es uno de los puntos que los consumidores de la base de la pirámide no toman como importante, tendrá el surtido mínimo, el surtido que nuestros clientes necesitan para realizar sus compras diarias.

En innovación en punto de venta es dónde el retail enfocado en la base de la pirámide se mimetizará más a las cadenas de supermercados, utilizará todas sus estrategias de marketing en el punto de venta para dar una propuesta de precios bien favorable, utiliza la tecnología para realizar combos, regalos llevando un producto, descuentos por categoría y sistema de puntos para fidelizar a sus clientes objetivos.

En medios de pago no utilizará los medios de pago de las grandes cadenas de retail, sí desarrollará las tarjetas zonales o tarjetas de pagos de los gobiernos.

Es recomendable intentar implementar después de conocer la cartera de clientes de cada sucursal fiados como forma de fidelización.

Servicio amable y acorde a la cultura de los pobres será uno de sus puntos más relevantes, acá es dónde más la propuesta se diferenciará del resto del mercado, tendrá un trato muy cercano a los clientes gracias a nuestra estrategia de cultura centrada en el cliente, para ello trabajará intensamente en el liderazgo de su gente de tienda y staff de la compañía.

Por último, no invertirá en tiendas wow, no creen relevante este tipo de conceptos de retail los consumidores de la base de la pirámide.

Creo firmemente que en base a todo lo escrito en las últimas páginas, más la elaboración y desarrollo del cuadro estratégico de un negocio de la base de la pirámide, nos deja más que claro que la pregunta central de la tesis: “**¿Las grandes cadenas de supermercados pueden desarrollar una estrategia para satisfacer las necesidades de los consumidores emergentes?**“, fue claramente respondida.

Mi tesis cumple con todos los requisitos que expuse en la hipótesis y los objetivos de la tesis.

Las compañías no se mantienen permanentemente en un estado de excelencia, a fin de mejorar la calidad del éxito es preciso estudiar las cosas que nos permiten dejar huella y encontrar la manera de repetirlas sistemáticamente. Para ello sirve la estrategia del océano azul.

La estrategia de océano azul nos ayuda a resolver la pregunta que nos hacemos en esta tesis sobre la base de la pirámide. La estrategia de océano azul es la clave para resolverla.

La innovación con claro sentido de poner al cliente como lo relevante en una organización, el compromiso de utilizar a nuestra gente como el medio más favorable para llegar al consumidor, más, la búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo son los pilares para desarrollar un negocio de retail en la base de la pirámide.

ANEXO, Imágenes de Chango Mas.



Chango Más, cadena de Wal-Mart que desarrolló el negocio de la base de la pirámide con éxitos no sólo en Argentina sino también en otros países emergentes.

La organización comprendió que el nombre de la cadena era uno de los nexos más importantes de identificación con los clientes pobres, por ésto, el nombre Chango Más salió de una investigación de mercado elaborada en Argentina. En otros países el mismo concepto de tienda se llama por ejemplo Bodega Arrurera en México o Mas x Menos en Centroamérica.



El atributo donde más foco debe desarrollar un negocio de la base de la pirámide es en el posicionamiento de precios. Para ello, además de la agresividad en precios en productos clave de la canasta de alimentos de los consumidores emergentes, diseñan para apoyar dicho posicionamiento carteles-pizarrón rústicos que dan la imagen de costo bajo.



Para fortalecer el atributo más relevante se hace hincapié en los precios contra la competencia. Esta acción refuerza en la mentalidad de los clientes seguridad. Que están comprando en un supermercado que “me ayuda a controlar mi economía familiar”.



Exhibiciones que requieren poco personal y dan sensación de precios bajos. Logran tener costos bajos debido a tiendas rústicas y con menos personal que un supermercado normal.



Los productos de No Alimentos se publican los precios por el monto de la cuota, logrando un precio más amigable para el consumidor. Además, Chango Mas presenta su propia tarjeta de crédito con exigencias menores a las normales.



Los locales se encuentran en zonas de alto tránsito de los consumidores emergentes, generalmente en grandes paradas de colectivos en centros urbanos. Además, complementan su oferta con otros rubros muy afín de consumidores de la base de la pirámide como telefonía celular.

BIBLIOGRAFÍA.

1. W. Chan Kim (2005). La estrategia del océano azul (19 ed). Bogotá: Ed Norma
2. Alfredo Sainz (2009). Negocios exitosos argentinos (1ª ed). Bs As: Planeta
3. C. K. Prahalad (2005). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide (19 ed). Bogotá: Ed Norma
4. Clara Uribe (2009). Caminos para seducir a los consumidores emergentes. Recuperado de <http://www.mercadeoclarauribe.com>
5. Guillermo D Andrea (2003). Crear valor para los consumidores emergentes. Revista Harvard Business Review
6. Robert Katz (2007). Los siguientes 4 mil millones (1 ed). Washington: Word Bank Group.
7. Tomas Pataky (1996) Supermercados (1 ed). Bs As: Ed Distal
8. Don Soderquist (2005) El estilo Wal Mart (6ª ed) . Nashville: Grupo Nelson
9. Ken Blanchard (2005) Clientemanía (19 ed). Bogotá: Ed Norma
10. Guillermo D Andrea (2004) Retail Manangement (1ª ed). Bs As: Temas
11. Jason Jennings (2008) No son los grandes los que se comen a los pequeños. Bogota: Ed Norma
12. Asociación Argentina de Marketing, Pirámide económica de la República Argentina: Recuperado de www.aam-ar.com
13. Consultora CCR. Consumo masivo en la República Argentina por canales. Recuperado de www.ccrlatam.com
14. Revista Gestión (2010) Países BRIC. Bs As: HSM
15. Juliana Mutis y Joan Enric Ricart (2010) Innovación en modelos de negocio; Revista Gestión. Bs. As: HSM
16. Jack Welch (2001) Hablando claro (1ª ed). Barcelona: Zeta
17. Margot Morrell (2009) La manera de Shackleton (1ª ed). Bs. As. IPN Editores
18. Philip Kotler (2004) Marketing Lateral (1ª ed) Madrid. Pearson Educación.