

Carrera: Maestría en marketing estratégico

Título: 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.

Autor: Cristian Damián Inverardi

Director: Rubén Rico

Tutor: Ricardo Freilij

Fecha: 22/08/2011

Tema: Consumo masivo

## **1. Introducción**

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

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 principales 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?

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.

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.

El objetivo general es a través del desarrollo de estrategias de Marketing para atender a la base de la pirámide, demostrar que la pobreza es una oportunidad de negocio.

La Hipótesis 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.

## **2. Antecedentes y Planteo teórico**

El término base de la pirámide fue acuñado por el economista indio Coimbatore Krishnan Prahalad en su libro "La Fortuna en la Base de la Pirámide" (Ediciones Granica) 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.

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.

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.

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.

Las definiciones básicas de la tesis, 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.

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 más adinerados, 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.

Hábitos de consumo de este grupo económico.

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.

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.

Principios básicos de supermercado.

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.

Como 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

### **3. Materiales y Métodos**

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 manejan los retailers en la Argentina, ubicación de los retailers, mix de Productos y Servicios, posicionamiento, economías de escala, precios de venta, mercado, segmentación, competencia, hábitos de consumo, canales de distribución, ofertas promocionales y 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, lectura de especialistas en el tema, entrevistas en profundidad e información de consultoras en mercado masivo

### **4. Resultados y Discusión**

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.

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.

## **5. Conclusiones / Recomendaciones**

En los negocios de la base de la pirámide se necesita como ya he declarado descentralizar la toma de decisiones, esto 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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

La utilización de 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.

## **6. 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) Clientemania (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](http://www.aam-ar.com)
13. Consultora CCR. Consumo masivo en la República Argentina por canales. Recuperado de [www.ccrlatam.com](http://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.