

QUÉ FUNCIONA Y QUÉ NO CUANDO SE ATIENDE AL MERCADO DE LAS MAYORÍAS

Raquel Puente

Sobre el mercado de las mayorías hay mucho de desconocimiento y de concepciones simplistas. Es una utopía pensar que a este mercado se le puede atender con los mismos productos, canales o estrategias comunicacionales que se emplean en los mercados tradicionales. Las empresas que quieran iniciarse en el mercado de las mayorías tienen mucho que aprender.

¿CUÁL ES UNA OFERTA IDEAL para los consumidores de las mayorías? ¿Una oferta tradicional con algún atributo menos, o de menor calidad o sofisticación y, por tanto, menor precio? ¿Una oferta básica porque sus necesidades son básicas? Las respuestas a estas preguntas no son simples, porque el mercado de las mayorías es más complicado de lo que se piensa. Muchas veces se lo menosprecia y se cree que se puede brindar lo que necesita sin una investigación exhaustiva que permita crear los más adecuados bienes, servicios, canales de distribución y estrategias de precio o comunicación.

London y Stuart (2004) muestran en un análisis exploratorio —que incluyó entrevistas con gerentes de empresas multinacionales, casos de estudio y material de archivo— que los modelos transnacionales de sensibilidad nacional, eficiencia global y amplitud en el aprendizaje no son suficientes para trazar una estrategia adecuada de atención a estos mercados. Las estrategias exitosas tienen que ver con los modelos que se apoyan en las fortalezas del mercado de las mayorías, que incluyen estrategias como desarrollar relaciones con socios no tradicionales, inventar soluciones junto con el consumidor, construir capacidad local, entre otras.

Innovar en productos y servicios

Pensar que la oferta que una empresa ha estado vendiendo al segmento tradicional funciona en el mercado de las mayorías es una utopía. Peor aún: pensar que funciona la misma oferta pero «reducida» o de «menor nivel» y a un precio más bajo. Este es el caso de los inicios del supermercado Q'Precios. Como es una empresa que forma parte de una gran corporación multinacional, quisieron replicar en Venezuela un modelo de negocios que en Francia tuvo mucho éxito: el formato de minorista conocido como *hard discount* o establecimientos que venden con los mayores descuentos del mercado. Q'Precios ofrecía principalmente una marca propia llamada Lider Price, que brindaba buena calidad a bajos precios.

Q'Precios se inició con un número reducido de categorías con marca propia y otras pocas categorías con marcas que no eran líderes y que tenían los precios más bajos. El esquema fracasó rotundamente: los consumidores de las mayorías buscaban marcas *premium* en muchas categorías, y categorías *premium* que no eran ofrecidas por Q'Precios. Después de más de dos años de sufrir pérdidas y depender financieramente de la casa matriz, finalmente al gerente de tiendas se le permitió cambiar la oferta de valor. Se incluyeron marcas *premium* en muchas de las categorías que se ofrecían junto con la marca propia de la cadena. Los resultados financieros cambiaron rápidamente y comenzaron a ser positivos.

Por el contrario, y sobre la base del aprendizaje de los errores cometidos por Q'Precios, Día Día Practimercaos comenzó con buen pie, al ofrecer una amplia variedad de

categorías, incluso algunas *premium* como embutidos preempacados (pavo, jamón serrano, entre otros) o frutas frescas preempacadas, así como también marcas *premium* en diferentes categorías como harina Pan, pañales Huggies o queso Cheese Weez, que actualmente son los productos más vendidos en sus categorías. Esto indica que el éxito en los mercados populares radica en un portafolio combinado de marcas y categorías *premium* con otras con bajos precios y calidad estándar.

Distribuir en los sectores populares: la conveniencia es lo más importante

Una de las razones por las que en Venezuela el mercado de las mayorías no ha sido servido adecuadamente hasta ahora ha sido la ineficacia de los canales de distribución para llegar al mercado de las mayorías. Es un error creer que con los canales de distribución que permiten penetrar mercados en el segmento tradicional se puede tener la misma efectividad con las mayorías. Para los consumidores de las mayorías es indispensable la cercanía y la conveniencia, en horarios y disponibilidad, del producto o servicio.

Hasta ahora el mercado de las mayorías es servido mediante terceros: pequeños abastos y bodegas que compran al mayor en hipermercados y mercados populares los productos que son demandados en sus locales y que ellos mismos llevan hasta los barrios con un sobreprecio de entre veinte por ciento (en productos masivos como arroz o harina), hasta dos mil por ciento en telecomunicaciones. En general, las empresas se han conformado con servir a los mercados de las mayorías de esta manera, que no es la más conveniente

Qué funciona y qué no en el diseño de productos y servicios para las mayorías

Lo que nunca debería intentarse	Lo que probablemente funcione
Simplificar ofertas actuales	Diseñar ofertas especializadas e innovadoras con base en el conocimiento del cliente de las mayorías
Hacer una sola oferta para todo el mercado	Hacer ofertas diferenciadas para los diversos segmentos que existen en el mercado de las mayorías
Ofrecer sólo marcas de calidad inferior o «tapa amarilla»	Ofrecer un portafolio diversificado y amplio que incluya en cada categoría una gran variedad de calidades y marcas, incluso <i>premium</i>
Seguir «recetas» establecidas en otros países o segmentos	Desarrollar un esquema flexible que permita «corregir sobre la marcha» e incorporar en la planificación la complejidad del mercado de las mayorías
Vender productos y servicios	Establecer alianzas estratégicas con otras empresas y con la comunidad para ofrecer soluciones más amplias
Olvidarse de invertir en construir marcas	Invertir en marcas y trabajar en acercarlas al consumidor de las mayorías
Desarrollar ofertas mínimas sin valor agregado en servicios	Ofrecer valor agregado mediante servicios que ayuden a los consumidores a decidirse por el producto
Diseñar empaques poco atractivos para disminuir costos	Desarrollar empaques simples pero atractivos, de ser posible reusables

Qué funciona y qué no en el diseño de canales de distribución para las mayorías

Lo que nunca debería intentarse	Lo que probablemente funcione
Esperar que el consumidor se acerque a la empresa, porque la oferta de producto o servicio es inmejorable	Desarrollar canales convenientes en cercanía, horarios y disponibilidad
Invertir lo necesario para crear una red de distribución lo suficientemente masiva para llegar de manera conveniente a los consumidores de las mayorías, obviando los costos y riesgos que eso implica	Diseñar un canal híbrido entre la empresa y la comunidad que implique menores costos, mayor seguridad, conocimiento del mercado, confianza del consumidor y mayor control
Realizar esfuerzos aislados para desarrollar canales masivos	Desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas que no compitan en la misma industria, para minimizar costos y ofrecer mayor valor agregado
Simplificar el canal para entregar productos y servicios	Aprovechar el canal para atender directamente al consumidor, como medio para educar, sumar servicio agregado y comunicar las ventajas y los usos de la oferta
Manejar una variedad limitada de productos o servicios para simplificar el canal	Ofrecer en el canal de venta una gran variedad de productos, servicios y categorías, de modo de crear una percepción de «abundancia»

para los consumidores y tampoco para las empresas, porque terminan siendo los terceros los que se llevan las mayores ganancias, no las empresas proveedoras, ni el cliente. En el caso de los servicios, el resultado es aún más desalentador y es donde más desasistidos se encuentran los consumidores, dado que en la mayoría de los servicios (banca, salud, supermercados, entre otros) es necesario que el proveedor entregue directamente parte del proceso o servicio.

Estrategias de precio y crédito: aliviar las incertidumbres y los picos de los flujos de caja

Una creencia en relación con el mercado de las mayorías y los precios es que la única estrategia posible y exitosa es entrar en una guerra de precios. Esto hace menos atractiva la atención de estos mercados, porque las empresas piensan que los márgenes tienen que ser necesariamente más bajos. Sin embargo, hay hechos que desmienten esto, como los intereses de entre quince y veinte por ciento mensuales cobrados por los prestamistas en los barrios (Barragán y Escalante, 2004) o los sobrepagos de hasta dos mil por ciento en bodegas y abastos.

Todas las estrategias de la mezcla de la oferta de valor están muy relacionadas. Por ello, el precio que el consumidor está dispuesto a pagar depende del valor percibido por el producto o el servicio. Alberto Serrano, director de Q'Precios, quedó intrigado cuando una ama de casa le preguntaba insistentemente por «su Ariel», a pesar de que Serrano le explicaba infructuosamente que el detergente Líder Price de la tienda tenía la misma calidad y lo podía adquirir a un precio menor. La señora, indignada, replicaba: «¿Usted cree que yo no tengo para pagar mi Ariel?».

El portafolio de las empresas que deseen servir a las mayorías debe ser variado y contener un rango de precios de acuerdo con la percepción de las marcas. Los consumidores deben poder elegir de acuerdo con la ocasión y el momento. Los supermercados Q'Precios ofrecen, en la categoría de arroz, por ejemplo, al menos tres tipos: Santa Ana Parboiled, Primor y Mary. A veces el consumidor compra el más costoso, pero otras, «cuando en la semana no se reunió mucho entre todos», compra el más barato o el de precio intermedio.

Otro de los lineamientos importantes para fijar la estrategia de precios es que las dificultades de estos consumidores tienen que ver más con las posibilidades de pagar que con el precio. Ellos han comprado, desde siempre, productos del hogar mediante saños o bolsas, en los que el precio termina siendo muy superior al de contado. Sin embargo, muchas veces ni siquiera

El éxito en los mercados populares radica en un portafolio combinado de marcas y categorías premium con otras con bajos precios y calidad estándar

calculan el precio total, porque sienten que pueden pagar las cuotas semanales. Por ello, las empresas deberían pensar en ofrecer créditos o facilidades de pagos, como desde hace más de cincuenta años lo hacen las tiendas de electrodomésticos Imgeve que, además, ofrecen una nueva línea de crédito una vez que los clientes han cancelado las dos terceras partes de las cuotas, con lo cual mantienen su fidelidad.

Qué debe hacerse y qué no en estrategias de precios para atender a las mayorías

Lo que nunca debería intentarse	Lo que probablemente funcione
La estrategia de precios ganadora es la que ofrece los precios más bajos	La estrategia de precios adecuada dependerá del valor percibido por el consumidor y de lo que esté dispuesto a pagar
Pensar que los consumidores sólo pueden pagar precios bajos	Los consumidores necesitan acceder a la oferta mediante facilidades de pago (crédito, pago por partes, entre otras) y están dispuestos a pagar precios altos por productos que le proporcionen valor
Ofrecer los mismos productos a precios más bajos	Innovar con investigación y desarrollo que permita ofrecer productos con costos fijos bajos. De otro modo, los márgenes son mínimos o negativos
Fijar el precio de manera tradicional: primero calcular el margen sobre el costo y luego elegir el precio	Fijar el precio basado en lo que el consumidor está dispuesto a pagar y luego desarrollar los productos con los costos adecuados que dejen a la empresa un margen atractivo

Lo que las empresas deberían hacer y lo que no en su comunicación con las mayorías

Lo que nunca deberían intentar	Lo que probablemente funcione
Desarrollar un plan de medios masivos, dado que el mercado de las mayorías es un mercado masivo	Desarrollar un plan de medios centrado en medios no masivos: mercadeo directo, material promocional, internet, entre otros
Desarrollar mensajes aspiracionales, basados principalmente en situaciones, productos o servicios que anhelan tener	Desarrollar un mensaje directo, fuerte y sencillo, en el que la fuente se identifique con los consumidores y les acerque las marcas o los productos y servicios ofrecidos
Utilizar como centro de la comunicación antivalores o estereotipos asociados con las mayorías (bebedor, vivo, mujeriego)	Usar los valores familiares como centro del mensaje comunicacional
Utilizar el miedo y el riesgo como mensajes para educar al consumidor acerca de ciertos productos o servicios tales como seguros, acceso formal a servicios básicos, entre otros	Evitar la utilización del miedo y el riesgo, porque son elementos habituales y negativos entre los consumidores de las mayorías, que ellos tratan de obviar
Desarrollar una comunicación con una inversión mínima que permita mantener costos bajos	Incluir dentro del plan comunicacional estrategias promocionales y de fidelidad que añadan valor al consumidor
Considerar que el consumidor conoce los productos, servicios o usos de las ofertas	Incluir dentro de los objetivos comunicacionales la educación del consumidor acerca de los beneficios, nuevos usos o rendimientos de las ofertas
Menospreciar la capacidad de influencia de un consumidor sobre otros	Entender que la comunicación boca a boca es muy relevante para convencer a los consumidores de las mayorías. Por tanto, debe asegurarse la satisfacción de los consumidores existentes y estimularlos a que sean voceros de las bondades de la oferta

Branding y comunicación: hablar con ellos

Una de las estrategias más importantes en mercadeo es la comunicación. Mediante ella se puede conectar al consumidor con la oferta desarrollada mediante estrategias de producto, precio y canal. Una de las primeras estrategias intentadas por las empresas para atender al mercado de las mayorías es utilizar medios de comunicación masivos (televisión, radio, revistas, prensa), dado que se trata de un mercado masivo. Esto en realidad no funciona, al menos cuando la empresa comienza a introducirse en este mercado con un producto o servicio nuevo, especialmente en el caso de los servicios.

CruzSalud, una empresa dedicada a brindar medicina prepagada para el mercado de las mayorías así como servicios de seguro, comprendió cómo comunicarse con los consumidores después de haberse equivocado. Primero hizo grandes inversiones en medios masivos, pero esto apenas funcionó. Cuando comenzó a acercarse directamente a los consumidores —gracias a los consultorios dispuestos en las zonas donde opera, al acercamiento a los líderes de la comunidad, a la participación de la población en la decisión de los beneficios que esta empresa ofrecía—, entonces realmente pudo llegar a las mayorías.

Otro de los aspectos relevantes en la estrategia de comunicación tiene que ver con la fuente, es decir, el elemento utilizado para, mediante un mensaje y un medio, comunicarse con el consumidor. La fuente puede ser la empresa, un personaje real reconocido (animador, deportista), un personaje ficticio (Ronald McDonald's) o una combinación de los anteriores. Muchas veces en mercadeo se intenta transmitir mensajes aspiracionales a los consumidores, para que la oferta gane relevancia. En el caso de los consumidores de pocos ingresos, utilizar siempre estos mensajes, mediante una fuente desconocida o aspiracional, puede desarrollar la percepción de que esa oferta no es para ellos. Creen que la mayoría de las ofertas, incluso las básicas, son para otros, inaccesibles para ellos y, por tanto, aspiracionales. Con este mercado es más eficiente utilizar, en la mayoría de los casos, un mensaje directo, fuerte y sencillo, en el que la fuente se identifique con los consumidores y les acerque los productos y servicios ofrecidos.

Este es el caso de Banguente, un banco de desarrollo que lleva ocho años comunicándose mediante fuentes familiares a la comunidad: un chofer de una línea de autobuses o «el señor de la bodega del barrio», por ejemplo. Los mensajes se hacen llegar directamente mediante los oficiales de crédito que ofrecen material publicitario, o con publicidad en medios no tradicionales, como los vidrios de los transportes que «suben cerro», o vallas en lugares estratégicos. Banguente le da mucha importancia a la publicidad «boca a boca», tanto como para que la referencia de un cliente sirva para otorgar un crédito a un nuevo cliente. A su vez, los oficiales de crédito llevan un mensaje claro y sencillo, y asesoran al cliente en muchas materias, desde el cálculo de sus ingresos y egresos reales, hasta cómo organizar sus inversiones en materia prima y maquinaria para mantener un flujo de caja

Haga Usted los negocios

y nosotros los administramos

El outsourcing le permite contar con expertos profesionales de reconocida trayectoria que conocen y utilizan las mejores prácticas, llevadas a cabo por las empresas líderes de los diferentes sectores de la industria y el comercio nacional e internacional.

Entonces, ¿por qué la Gerencia de Servicios de su empresa no aprovecha esta experiencia y la pone a su disposición?



"Haga Usted los negocios y nosotros los administramos"

Master: 0212-953.91.14

www.ve-bos.com

webmaster@ve-bos.com

Otras recomendaciones para atender al mercado de las mayorías

Lo que nunca debería intentarse	Lo que probablemente funcione
Afirmar que «si todo está bien» no debe cambiarse nada	Desarrollarse como una empresa que aprende y tener flexibilidad y apertura al cambio
«Montar» el esquema de negocios y desarrollar mecanismos de control	Evaluar de cerca y constantemente el negocio
Incentivar y premiar proyectos e ideas ganadoras	Desarrollar una cultura innovadora y no tener miedo a equivocarse
Construir una estructura organizacional con base en las fortalezas de la empresa	Desarrollar esquemas híbridos de estructuras organizacionales que incluyan a otras empresas, microempresarios, ONG, líderes comunitarios, entre otros actores
Una vez obtenida la estructura necesaria, mantenerla pensando que siempre funcionará bien	Comprender que las estructuras para servir a los consumidores son ecosistemas que deben modificarse y que dependen de las buenas relaciones para sobrevivir
Invertir lo mínimo necesario en los empleados para mantener los costos fijos	Desarrollar un plan de entrenamiento y comunicación para los empleados que desarrolle identificación con el compromiso del proyecto

positivo. Es decir, mucha de la labor de estos ejecutivos es educar al consumidor de las mayorías, que no había tenido acceso antes a los productos y servicios a los que otros segmentos están acostumbrados.

Romper los moldes y empezar algo nuevo

La recomendación más importante para las empresas que quieran iniciarse en la atención al mercado de las mayorías es que reconozcan que hay mucho que aprender y que, por

El portafolio de las empresas que deseen servir a las mayorías debe ser variado y contener un rango de precios de acuerdo con la percepción de las marcas

tanto, su estrategia puede irse adaptando en el transcurso del tiempo, de acuerdo con sus aciertos y desaciertos. Para entrar en este mercado es necesario estar dispuesto a equivocarse y a aprender rápidamente de esos errores, para cambiar lo necesario en el esquema y seguir adelante. Por tanto, la empresa debe ser flexible, abierta al cambio y emprendedora, incluir la innovación dentro de sus estrategias y considerar los recursos físicos y humanos necesarios para llevar a cabo la innovación mediante una exitosa fase de implementación.

El mercado de las mayorías es un segmento por atender en Venezuela. Las oportunidades son enormes, en retornos esperados y en las posibilidades de ofrecer productos y servicios a los que aún no tienen acceso estos consumidores. Pero, sobre todo, en la repercusión positiva que estas estrategias tendrán para el bienestar de esta población. Las ganancias esperadas por atender a este mercado son económicas y sociales. ¿Qué espera? ■

Referencias

- Barragán, M. y Escalante, L.M. (2004): «Estudio de servicios financieros para sectores de bajos recursos económicos en países emergentes». Trabajo de grado de la Maestría en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- London, T. y Stuart L.H. (2004): «Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model». *Journal of International Business Studies*. Vol. 35.

Raquel Puente

Profesora del IESA