UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

Departamento de Administración de Empresas

TRABAJO DE LICENCIATURA

Haciendo de la crisis una oportunidad
Claves exitosas ante contextos adversos

Tomás Adrián Gagliardi

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, Mayo de 2003

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por quien soy lo que soy.
A mi novia, para quien soy lo que soy.
A mis amigos, quienes me dan lo que me dan.
A Roberto Dvoskin, Javier Cantero, Mariela Frías,
Marite Morello, Silvia Bosh, Jorge Walter,
por quienes llegué donde llegué.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

CRISIS
No por nada,
la cultura oriental
le atribuye un significado
particular. Dicen que es una
OPORTUNIDAD

INDICE

INDICE DE GRÁFICOS 6

RESUMEN 7

INTRODUCCIÓN 8

Planteo de la problemática 8
Importancia del tema 10
Del autor: 12

METODOLOGÍA 13

MARCO CONCEPTUAL 15

CAPÍTULO I: BREVE RESEÑA SOBRE LA CRISIS 20

Evolución y caracterización de la crisis en Argentina 20
Evolución de la crisis 20
Repercusión socio-económica 23
Caracterización de la crisis: Evolución de las principales variables macroeconómicas 24
La crisis en el resto de América Latina y el Caribe 32
La pobreza en el mundo 34
Conclusión de capítulo I 35

CAPÍTULO II - ROMPIENDO LOS PARADIGMAS:

HACIA UN MODELO ECONÓMICO Y NO SOCIAL 36

→ LA INEFICIENCIA ASISTENCIAL Y EL PROBLEMA NO RESUELTO 36
El modelo asistencialista 36
Los errores 37
El consumidor visto como beneficiario 37
Modelo que no genera riqueza 39
Conclusión 39

→ EL MODELO ECONÓMICO: SUPERANDO LAS FALENCIAS 40

NUEVAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN EL DESARROLLO DE NEGOCIOS EN LOS SECTORES POBRES 40
La Nueva Función Del Sector Privado 40
La Nueva Función De Los Poderes Públicos 41
La Nueva Función De Las Organizaciones Sociales. 41
Conclusión 42
Conclusión del capítulo II 43

CAPÍTULO III - NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE 44

Definición de negocio (ABELL) 44
Cambios en los negocios en la Argentina 44
Cambios en la estructura social 45
En el mundo 45
En la Argentina 45
Tendencia 47
Cambio en el comportamiento del consumidor 48
Cambio de comportamiento 49
Los rasgos del nuevo consumidor 50
Conclusión de capítulo III 58

CAPÍTULO IV - HACIENDO DE LA CRISIS UNA OPORTUNIDAD 59

Encontrando oportunidades en la crisis 59

→ENTENDIENDO AL NUEVO CONSUMIDOR 62
El rol del marketing 62
El modelo de decisión de compra (CDM) del consumidor.- Howard 64
Descripción del modelo 66
Análisis de la decisión de compra 68
Conclusión 72

→SATISFACIENDO AL NUEVO CONSUMIDOR 73
¿Por qué un nuevo marketing? 73
Replanteo del marketing 73
Estrategia de marketing 75
Las claves 76
Las empresas nuevas 83
Algunas claves adicionales 84
Conclusión 85
¿Porqué una nueva infraestructura comercial? 86
Infraestructura comercial en la base de la pirámide.- Prahalad 86
Otras claves 94
¿Por qué una nueva infraestructura organizacional? 96
La nueva infraestructura organizacional 96
Conclusión de capítulo IV 98
APÉNDICE: La responsabilidad Social Empresaria como clave estratégica 99

CONCLUSIÓN 101

BIBLIOGRAFÍA 104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1: Evolución del PBI 21
Fuente: Elaboración propia
Gráfico Nº 2: Repercusión de la crisis sobre el PBI 24
Fuente: www.mecon.gov.ar
Gráfico Nº 3: Evolución del EMI (enero 97 – enero 00) 25
Fuente: www.mecon.gov.ar/informe/informe32/graf2.htm
Gráfico Nº 4: Evolución de IIBF (1993-1999) 26
Fuente: www.mecon.gov.ar/informe/informe32/graf3.htm
Gráfico Nº 5: Repercusión de la crisis en el desempleo 26
Fuente: www.mecon.gov.ar
Gráfico Nº 6: Evolución del consumo como porcentaje del PBI 28
Fuente: Natalia Scomparín. Trabajo de licenciatura. 2002
Gráfico Nº 7: Evolución de volumen de ventas (1996-2002) 30
Fuente: Diario Clarín sección economía 23/2/03
Gráfico Nº 8: Impacto de la crisis en precios y consumo 2001-2002 30
Fuente: Diario Clarín sección economía 23/2/03
Gráfico Nº 9: PBI de América Latina y el Caribe 32
Fuente: Diario Clarín Suplemento Económico 30/3/03
Gráfico Nº 10: Desempleo urbano en América Latina y el Caribe 32
Fuente: Diario Clarín Suplemento Económico 30/3/03
Gráfico Nº 11: Población bajo la línea de pobreza 32
Fuente: Diario Clarín Suplemento Económico 30/3/03
Gráfico Nº 12: Población bajo la línea de indigencia 33
Fuente: Elaboración personal en base a datos de relevamientos privados
Gráfico Nº 13: Definición de negocio según D. Abell 44
Fuente: D. Abell (1938)
Gráfico Nº 14: Nueva estructura social 47
Fuente: confidencial – adaptado de material de empresa argentina líder en el rubro alimentos

RESUMEN

A lo largo de la historia y con mayor énfasis en las últimas décadas, las grandes empresas que han anhelado ser líderes en sus mercados, han dispuesto todos sus esfuerzos para conquistar a las clases más pudientes, desatendiendo casi por completo los crecientes sectores más carenciados de la sociedad.

Desde hace poco tiempo atrás, estas empresas se enfrentan en Argentina, a un cambio de contexto tan profundo que algunos referentes han catalogado como una ruptura socio-económica. El mercado al cual se dirigían se achicó sustancialmente, sin posibilidades ciertas de una recomposición inmediata, y la caída del ingreso determinó un cambio radical en los patrones de consumo de importantes franjas de la población

Por lo tanto, deberán hacer sustanciales esfuerzos para encontrar oportunidades fuera de los mercados a los que tradicionalmente apuntaban, para seguir siendo exitosas incluso en contextos como el presente. Deberán comprender que el mercado es mucho más grande que el ¨mercado de los que más tienen¨ y que existe otro demasiado grande como para no pensar en él. A diferencia de las hipótesis convencionales, se debe comenzar a ver a los sectores de menores recursos como potenciales consumidores y no como meros beneficiarios, constituyendo un mercado muy rentable si se adopta un modelo de negocios adecuado al segmento.

Pero desarrollar negocios para satisfacer las necesidades que presenta este sector de menores recursos, obliga a cambios muy importantes para las organizaciones, no sólo desde sus estrategias de mercadeo, que incluyen una mejor comprensión de cuáles son las nuevas demandas de este sector empobrecido dentro del actual contexto de recesión e incertidumbre y retracción del consumo, sino también desde su estructura organizacional donde se busque la integración con otros sectores de la sociedad como las ONG y el Estado, y desde la recreación de la estructura comercial que mediante la correcta concepción de los negocios y entendimiento de las particularidades del segmento objetivo, se adapte a la nueva realidad.

En un contexto como el actual, las compañías con recursos y tenacidad para competir en la base de la pirámide, apreciando el potencial de mercado de la clase baja, tendrán como potenciales recompensas crecimiento, y ganancias sustentables en el tiempo.

INTRODUCCIÓN

Planteo de la problemática

A lo largo de la historia y con mayor énfasis en las últimas décadas, las grandes empresas que han anhelado ser líderes en sus mercados, han dispuesto todos sus esfuerzos y recursos buscando con sus productos y marcas líderes, ganar market share y posicionarse en un mercado que parecía ser el manjar más codiciado por los competidores más aguerridos: la clase media-alta y sobre todo la alta, desatendiendo casi por completo los crecientes sectores más carenciados de la sociedad.

Esta conducta empresarial no fue practicada exclusivamente en la Argentina, sino que fue compartida por este tipo de empresas en la mayoría de los mercados emergentes, cuyos objetivos centrales estratégicos han sido siempre los sectores medios y altos de la sociedad muy probablemente debido a que sus casas matrices se alojan en países desarrollados.

El marketing fue pensado de esta manera por las empresas líderes, como mecanismo de descreme; es decir, que se fundó en una política de precios concebida para producir elevados márgenes a expensas del volumen de ventas, utilizando herramientas para llegar y satisfacer primordialmente a los sectores más beneficiados de la sociedad. Esta práctica logró gran aceptación en los mercados, gracias a que algunos compradores (las clases altas a quienes estaban dirigidas las estrategias de marketing) le atribuían un valor excepcionalmente alto a los atributos de diferenciación del producto. Sus políticas y estrategias se orientaron con absoluta avocación a estos segmentos de clientes que aparecían como los únicos rentables.

Pero esta política resultaba viable debido a que el beneficio de venderle a este segmento, menos sensible al precio, superaba el de vender a un mercado más amplio con un precio más bajo.

Desde hace poco tiempo atrás, estas empresas se enfrentan en Argentina específicamente, a un cambio de contexto muy profundo que algunos referentes han catalogado como una ruptura socio-económica. La grave situación económica fundada en una fuerte y extensa recesión jamás antes vivida en el país, seguida de una devaluación

de la moneda sin ser cuidadosamente planificada y a una total incertidumbre fruto de ella que atraviesa no sólo el marco económico sino que se extiende también a través del ámbito político, ha repercutido negativamente sobre la sociedad terminando por modificar su estructura en la cual se distinguían más o menos claramente tres capas en la pirámide. La clase media, ha pasado prácticamente a la inexistencia, desvaneciéndose entre las dos categorías restantes (alta y baja) de manera muy desigual; por lo cual, la grave situación dejó un legado de millones de nuevos pobres recientemente incorporados a la clase baja. De esta manera, la población ha quedado distribuida en una proporción que tiende a acercarse a: 30% clase alta - 70% clase baja[1].

Es decir, que las empresas en cuestión han visto reducido drásticamente el mercado al cual se orientaban con tanto empeño. La consecuencia inmediata: la inevitable saturación. Incapaces de generar nuevos negocios o mantener aquellos rentables donde antes era posible sumado a la competencia aguerrida por tomar el mercado y continuar siendo exitosas, fomentó una guerra de precios entre las empresas que dio como resultado, la reducción de sus márgenes y en muchos de los casos, la pérdida por completo de la rentabilidad.

La poca demanda se transformó en un quebradero de cabezas para los gerentes de marketing. Las estrategias que venían siendo utilizadas durante años y que se habían considerado como exitosas en términos de los resultados obtenidos, indudablemente no les seguirán resultando útiles y acertadas frente a esta nueva situación.

Por lo tanto, deberán hacer sustanciales esfuerzos para encontrar oportunidades fuera de los mercados a los que tradicionalmente apuntaban, para seguir siendo exitosas incluso en contextos como el presente. Deberán comprender que el mercado es mucho más grande que el ¨mercado de los que más tienen¨. Sólo en Argentina más de 21 millones de habitantes viven bajo la línea de la pobreza, con un ingreso menor a $1040 mensuales, un mercado suficientemente grande como para no pensar en ellos. Se debe comenzar a ver a los sectores de menores recursos como potenciales consumidores y no como meros beneficiarios.

No sólo eso; los expertos de marketing deben finalmente concientizarse de que en la Argentina cambió radicalmente en los últimos dos años lo que en la jerga se conoce como ¨leading edge¨, la capa de consumidores que impone las pautas de consumo que

[1] Fuente: confidencial – empresa argentina líder en el rubro alimentos

luego se extienden al resto de la sociedad y la que debe ser consecuentemente, la capa más codiciada por las empresas. El resultado es que este nuevo leading edge, clase venida a menos, para la que pesa más el temor que la aspiración, pone énfasis en la austeridad y el control del gasto, irradiando sus miedos al resto de la sociedad. Estos nuevos comportamientos compartidos casi por la totalidad de la sociedad, han marcado un camino del cual no es fácil retroceder.

Importancia del tema

Pasar por la experiencia de perder en cuatro años mas producto bruto que los países intervinientes en la Segunda Guerra Mundial o que los que sufrieron desastres naturales, como el terremoto de Nicaragua, resulta casi inexplicable aun reconociendo los antecedentes previos de nuestro país en materia de fuertes contracciones económicas.

El tercer milenio, con este entorno de recesión e incertidumbre plantea una realidad diferente para el mundo empresario, cualitativamente distinta y marcada a fuego por cuestiones tales como: la ruptura de los contratos de todo tipo, la cesación de pagos, el derrumbe del sistema financiero y la ruptura del contrato social.

Sin duda alguna, frente a este panorama, pensar en ser o seguir siendo exitosas, implica la búsqueda sistemática de nuevas oportunidades.

Por lo tanto, los empresarios deberán contar con capacidades para crear soluciones nuevas, es decir, deberán aprender a hacer soluciones nuevas una y mil veces siempre que se las necesite. Ya no es suficiente una respuesta reactiva, por veloz que sea. Se exige una actitud proactiva, que implique capacidad de generación, capacidad creativa para inventar. Hoy no es posible ser exitoso contando solamente con la capacidad para competir por la misma torta que, además se achica momento a momento, sino contando con capacidad para inventar una nueva, superando las restricciones de una realidad deprimida.

¨La forma tradicional de competir se acabó: no existen los éxitos ni los liderazgos permanentes.

Antes, cuando se hacían negocios, se apostaba a ganar basándose en la división de mercado. Y luego, el rival, hacía su juego convirtiéndose en ganador . Y así, en un determinado lapso de tiempo, los dos jugadores se convertían en perdedores.

Ahora en lugar de la forma tradicional de competir, creemos que en la nueva economía se debería trabajar en el sentido del principio de la complementariedad para ampliar el mercado, en lugar de dividirlo, creando oportunidades para que ganen todos los jugadores¨. (Serra, Roberto: 10/3/02)

Y la pregunta que surge y que regirá toda oportunidad es: qué es lo posible y cómo aprovecharlo (de que manera puedo llegar a mi mercado y cómo hago para mantener a mi cliente).

Es decir, que bajo este contexto se encuentra el mercado afectado por la crisis que tiene necesidades y requerimientos nuevos que desde mi organización puedo satisfacer; y conocer con el mayor detalle ese mercado me permite definir acciones en la organización para responder haciendo las cosas que el mismo requiere mejor que otros.

Y es el marketing la disciplina dentro de la administración de la cual se sujetará la investigación y proveerá herramientas para el conocimiento necesario tanto de las habilidades de uno y las necesidades del mercado (permitiendo conocer las necesidades de los otros, pensar como un consumidor potencial, entender que le pasa al otro) para que en un contexto de crisis pueda encontrar nuevas soluciones y pueda convertir problemas en oportunidades.

Pero los nuevos comportamientos han marcado un camino del cual no es fácil retroceder, obligando a cambios muy importantes para las organizaciones, no sólo desde sus estrategias de mercadeo, que incluyen una mejor comprensión de cuáles son las nuevas demandas dentro del actual contexto de recesión e incertidumbre y retracción del consumo, sino también de su integración con otros sectores de la sociedad como las ONG y el Estado, recreando una nueva estructura comercial y organizacional que se adapte a la nueva realidad.

En conclusión, frente a un período de recesión e incertidumbre como el transitado, suelen surgir frecuentemente preguntas en el mundo empresario tales como: ¿qué hago?, ¿cómo lo hago?, ¿cuándo lo hago? y ¿con qué lo hago?

Y de aquí parte tal vez, la importancia de este mismo trabajo; dar un piso lo más firme posible por donde puedan transitar las empresas en busca del éxito en contextos adversos. El reconocimiento del contexto será el primer paso para dar en este camino; y ofrecer claves que el mundo empresario pueda acoger para hacer de la crisis una oportunidad será sin duda el valor agregado fruto del aporte personal.

Es posible que aplicando estos conceptos, la solución a muchos de los interrogantes se encuentre más cerca de lo que suponemos.

Del autor:

Este trabajo de análisis es más bien una invitación a los lectores e indirectamente a las empresas, a romper con los paradigmas que tan firmemente se asentaron durante la década del ´90 en Argentina, por los cuales se resiste a creer que la rentabilidad puede lograrse de una forma que no sea ofreciendo productos de gran valor a las clases de mayor poder adquisitivo para obtener un amplio margen; y es también una incitación a animarse a desarrollar negocios enfocados en las clases bajas que resultan como segmento objetivo, cada vez más tentadoras por la magnitud que van tomando; no sólo por una cuestión de solidaridad, sino porque se perfilan como negocios cada vez más rentables...

METODOLOGÍA

El presente apartado, tiene por objetivo poner en conocimiento al lector, sobre distintos aspectos del trabajo de investigación como son: planteo de los objetivos; planteo de la estrategia metodológica (descripción del tipo de investigación; establecimiento de fuentes que se utilizaron); descripción de la forma en que se ha llevado acabo y de la forma en que se ha escrito, de manera de orientarlo hacia una lectura más centrada y a su vez, más provechosa.

Para comenzar, resulta esencial conocer que el objetivo general del presente trabajo se centra en mostrar cómo se puede ser exitoso aun en tiempos de crisis; del cual se desprenden una serie de objetivos específicos necesarios para integrar el estudio, como son: comprender el quiebre en el comportamiento del consumidor a partir de crisis tan profundas como la que atraviesa el país y el nuevo contexto socio-económico que se presenta, comprender que es el modelo económico y no el social la forma eficiente de llegar a los sectores de más bajos recursos, comprender lo indispensable de redefinir estrategias de marketing, infraestructuras comerciales y organizacionales y proponer algunas claves concretas en esas cuestiones para hacer frente al nuevo contexto.

Pero antes de seguir involucrándose en el desarrollo del mismo, es necesario dejar en claro que a pesar de la relevancia del tema, no abunda la bibliografía que someta a análisis profundo al tema electo por el autor; por lo que el tipo de investigación en términos de Sampietri y Collado (1998), debe considerarse como exploratoria. Es decir, que lo que se busca es sumergirse en este tema tan poco trabajado por la bibliografía al momento, por lo cual existe muy poca información disponible

Dado que, como hemos afirmado, la literatura pertinente escasea, la recopilación de información se basó principalmente en artículos periodísticos de los años próximos pasados que reflejan la evolución tanto de las variables económicas nacionales e internacionales, como los cambios en los hábitos de los consumidores en respuesta al entorno crítico; en estudios desarrollados por diversas consultoras en el área; en estadísticas oficiales; en trabajos de licenciatura entregados por alumnos de la universidad que hayan de alguna forma comenzado con la labor de investigación aunque no se hayan especializado en el tema de la presente investigación; en documentos presentados por

profesores de la universidad en seminarios; y por último, se hizo uso intensivo de información extraída de entrevistas informales con informantes clave del mundo empresario.

Para desarrollar el análisis se basó en cambio, principalmente en fuentes primarias como textos de marketing, management y estrategia recomendados por el mentor, y documentos extraídos de revistas especializadas en negocios.

La secuencia seguida para la realización del presente trabajo de investigación fue la siguiente:

1. planteo de los lineamientos de investigación
2. lectura de literatura pertinente
3. elaboración del marco teórico
4. recopilación de información concerniente a la evolución de cuestiones económicas en el país y concerniente a los cambios en los hábitos de los consumidores en respuesta a el entorno desfavorable
5. interiorización en cuestiones de marketing, estrategia y management
6. análisis y entendimiento del tema
7. desarrollo de propuestas

Por último, pero de ninguna manera por menos importante, es preciso adelantar que el análisis que lleva adelante este trabajo, pretende ser útil a todo aquel que por simple curiosidad o por necesidad se pretenda interiorizar en el mercado de los que menos tienen. Conciente de ello y en vista de los diversos potenciales lectores, se ha buscado por un lado, ampliar su difusión privilegiando la claridad de la expresión y la simpleza de los términos; y por otro, agilizar su lectura mediante un sencillo esquema de desarrollo y una clara división en capítulos que permite abordarlos en el orden que cada lector desee.

MARCO CONCEPTUAL

En el presente trabajo de investigación, se hará mención retiradamente al siguiente término: *la base de la pirámide*. Este, fue acuñado por los autores C. K. Prahalad y Stuart L. Hart en su trabajo denominado ¨Negocios en la base de la pirámide¨(2002). En él, los autores distinguen cuatro capas de consumidores. En la cima de la pirámide económica mundial encuentran entre 75 y 100 millones de consumidores: la capa 1, compuesta por personas de ingresos medios y altos (más de U$S 20.000 al año) que viven en los países desarrollados, y por las elites ricas del mundo en vías de desarrollo. En el centro de la pirámide (las capas 2 y 3) se encuentran los consumidores pobres de las naciones desarrolladas y las crecientes clases medias de los países en desarrollo (entre 1.500 y 1.700 millones de personas con un ingreso anual per capita de U$S 1.500 a U$S 20.000), que han sido el objetivo central de las estrategias para mercados emergentes de las corporaciones multinacionales. En última instancia, ubican en unos 4.000 millones de personas: la capa 4. Su ingreso anual per capita no llega a U$S1.500, el mínimo considerado necesario para sostener una vida decente.

A la hora de hacer referencia a este término, posiblemente no hagamos alusión a la clase baja mundial, sino que nos limitaremos a la de nuestro propio país, aunque sin coartar la posibilidad de extrapolar los resultados de esta investigación, al resto del mundo.

Si bien no existe gran divergencia entre los profesionales del marketing respecto de la definición de *programa de marketing*, se fundamentará este estudio en la definición proporcionada por Benson Shapiro en su trabajo denominado ¨La mezcla de marketing¨(1995).

A su entender, un programa de marketing se compone de los diversos elementos de la mezcla y de las relaciones entre ellos. El tema de las interacciones trae naturalmente al concepto mismo de la mezcla de marketing, el cual pone énfasis en la congruencia de las distintas piezas y en la calidad y la magnitud de sus interacciones.

Según el autor, existen tres grados de interacción entre ellas. El menos exigente es la coherencia. La coherencia se refiere a la ausencia de una mala congruencia entre dos o

más elementos de una mezcla. El segundo nivel de relación positiva entre los elementos de la mezcla, es la integración. Mientras la coherencia es la ausencia de una mala congruencia, la integración es la presencia de una interacción positiva y armoniosa entre los elementos de la mezcla. El nivel más alto de las relaciones es el del apalancamiento. Es la situación en que cada elemento de la mezcla se aprovecha de la mejor manera posible para reforzar toda la mezcla.

A su vez, Shapiro hace hincapié en el concepto de la congruencia entre el programa y el mercado. Implica desarrollar un programa que se ajuste a las necesidades de los segmentos del mercado objetivo. En efecto, los pilares del programa son: la coherencia, la integración y el apalancamiento. Esto implica escoger las herramientas más apropiadas para un determinado segmento del mercado, dejando de lado otras menos eficientes. Cabe aclarar que para que pueda haber congruencia entre el programa de marketing y el mercado, primero es necesario delinear el mercado con cuidado y claridad

El programa también debe estar de acuerdo con la compañía. El programa de marketing, debe concordar con las fortalezas de la compañía u organización que la pone en práctica. Los aspectos de comportamiento van más allá del marketing, y abarcan a toda la empresa.

A su vez, el autor afirma que un buen programa debe acomodarse a los programas de los competidores. La congruencia entre el programa y la competencia tiene lugar cuando el programa de marketing, a la vez que aprovecha las fortalezas y disimula las debilidades de una compañía, la protege contra la competencia al aprovechar las debilidades de los competidores en el proceso de crear una personalidad y una posición únicas en el mercado.

A la hora de referir al *ciclo de vida del producto*, parece apropiado tomar como fundamento, el trabajo desarrollado por el autor Theodore Levitt, en su obra llamada ¨Apoveche el ciclo de vida del producto¨(1984)

En él, el autor afirma que la historia de la vida de la mayoría de los productos exitosos es la historia de su paso a través de varias etapas perfectamente identificables. De entre ellas, identifica claramente 4 etapas.

La etapa 1: desarrollos del mercado. Esta ocurre cuando primero se lleva un producto nuevo al mercado antes de que exista demanda demostrada de él y

frecuentemente antes de que su factibilidad técnica haya sido demostrada. Las ventas del producto son escasas y proceden lentamente.

La etapa 2: crecimiento del mercado. La demanda se comienza a acelerar y el tamaño del mercado total se expansiona rápidamente. Esta etapa también podría llamarse etapa de despegue.

La etapa 3: madurez del mercado. La demanda se va nivelando y generalmente no crece más que al índice de sustitución de nuevas familias.

La etapa 4: decadencia del mercado. El producto comienza a perder su atractivo para los consumidores y las ventas comienzan a disminuir.

Por otra parte, hace una aclaración que resultará clave a la hora de desarrollar este trabajo de investigación. Afirma que es especialmente difícil dar consejos útiles sobre la forma en que se podrán pronosticar la duración y el perfil que mostrará la curva de la vida de un producto. Pero esto no significa que no puedan o no deban hacerse esfuerzos útiles para tratar de prever la duración y el perfil de curva que tendrá la vida de un producto nuevo. El tiempo que se pase intentando este tipo de pronóstico, no sólo ayudará a garantizar que se llevará un enfoque más racional a la planeación y mercadotecnia de productos, sino que también resultará útil para crear valiosísimo tiempo de ventaja que podrá aprovecharse para movimientos estratégicos y tácticos después de que el producto haya llegado al mercado. Específicamente, puede ayudarle mucho a los profesionales de marketing para desarrollar una serie ordenada de movimientos competitivos, para expansionar o alargar la vida de un producto, para obtener una línea de productos limpia y para eliminar deliberadamente los productos viejos y costosos que están moribundos.

Cuando en el desarrollo de esta investigación se haga referencia al *modelo de comportamiento del consumidor*, se cree oportuno tomar como base de este estudio, la teoría planteada por el autor John A. Howard en la literatura llamada ¨El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing¨(1993).

En él, se describe como actúa el ciclo de vida del producto como influencia básica, perfilando la naturaleza del comportamiento del consumidor.

Afirma que una de las complejidades del comportamiento del consumidor es la gran variedad de situaciones de compra. Los consumidores están constantemente aprendiendo y reaccionando frente a una categoría de productos, desde que se incorpora

a ella la primera marca, y a lo largo de su ciclo de vida. El ciclo de vida del producto es muy útil como mecanismo organizativo para mostrar el proceso por el que compradores y vendedores modifican su comportamiento al interactuar en el mercado. Los empresarios lo encuentran especialmente útil porque durante el ciclo de vida del producto no sólo varía el marketing, sino también la fabricación, finanzas, RRHH e investigación y desarrollo.

El ciclo de vida del producto sugiere que para un producto determinado, debe emplearse una estrategia distinta en cada una de las tres etapas. Richard Foster, uno de los directores de la consultora internacional McKinsey & Company, lo considera como el concepto básico al asesorar a las empresas sobre como mantenerse adaptadas y ha articulado de forma trascendente su papel central en los esfuerzos de innovación de una empresa.

Dicho concepto contribuye de varias maneras importantes, al diseño de estrategias de marketing eficaces. En primer lugar, sirve de guía al profesional de marketing para conocer en que etapa de decisión se encuentra el consumidor. Si los consumidores aun no tienen el concepto de categoría de productos, la etapa se llama ¨solución del problema extenso¨. Si ya lo tienen pero aun no tienen el concepto de la marca que están considerando, se trata de ¨solución del problema limitado¨. Si tienen ambos conceptos (el concepto de marca dentro de una categoría de productos conocida), se trata de una ¨solución del problema rutinario¨.

En segundo lugar, también sirve de guía al profesional de marketing en la selección de la información que debe diseminar en el mercado. En tercer lugar, le sirve de guía para decidir cuando diseminar la información. Por último, le implica cómo transmitir la información necesaria.

El modelo propiamente dicho que proporciona el autor consiste en un sencillo modelo de comportamiento del comprador que describe el comportamiento del consumidor en la fase de crecimiento.

Afirma que los consumidores viven en un entorno complejo y por lo tanto su comportamiento es complejo. Un modelo se define como una descripción simplificada de dicho comportamiento. Este modelo está constituido por sólo seis componentes y por las relaciones entre ellos.

¿Por qué utilizar un modelo? Con la imagen simplificada que proporciona, el profesional de marketing puede comprender de forma mucho más eficaz, cómo responden

los consumidores a su esfuerzo de marketing. Con esta comprensión, puede diseñar mejores planes de marketing para animar a la compra de su producto. Con la publicidad por ejemplo puede decir a los consumidores que su producto tiene características que ellos desean, si sabe cuales son estas características.

El modelo está constituido por seis componentes (variables relacionadas unos con otros: información, reconocimiento de marca, actitud, confianza, intención y compra). De estos seis, los tres componentes centrales, reconocimiento de marca, actitud hacia la marca y confianza a la marca, constituyen la imagen de marca del consumidor y pueden considerarse el ABC del comportamiento del consumidor. Se forman en la mente de éste a través del proceso de agrupación y diferenciación.

Por último, se entiende por *categoría de productos* al medio por el que los consumidores agrupan marcas similares para simplificar su pensamiento. La formación de la categoría de productos es una parte esencial del comportamiento del consumidor. Una vez que éste sitúa mentalmente una nueva marca en su categoría de productos, sabe muchas cosas de ella, pues supone que es parecida a otras marcas de la misma categoría. (Howard: 1993)

La categoría de productos es el grupo de marcas que los consumidores ven como sustitutos cercanos unos de otros.

Universidad de SanAndrés

CAPÍTULO I: BREVE RESEÑA SOBRE LA CRISIS

Evolución y caracterización de la crisis en Argentina

Con sólo tener una lectura del título del trabajo de análisis, es evidente que la pobreza y la crisis es tema fundamental del estudio realizado. Pero en éste, no se busca dar juicios de valor referentes a esta situación, sino que se toma como un contexto dado y se desarrolla la investigación y el análisis dentro de este marco.

Antes de comenzar a hablar sobre las repercusiones que ha tenido este contexto frente a los consumidores y las empresas, y como han sido y deberían ser las respuestas de las segundas en cuanto a sus estrategias comerciales y organizacionales, resulta conveniente interiorizarse en las causas y evolución que han llevado a la Argentina a esta situación crítica en la cual el índice de pobreza supera ampliamente a la mitad de la población y no parece haber indicios de dar marcha atrás.

Para dar apoyo a la descripción de la evolución, se ha valido de una serie de indicadores del desempeño económico que resultan concernientes y se han analizado (en lo posible) en los últimos años (1998-2002) para obtener al menos un panorama más específico y también más gráfico de lo que ha sucedido en el país y como se ha arribado a la actual situación.

Es decir, que el objetivo del análisis de los indicadores más importantes del desempeño económico del país, no consiste en arribar a resultados perfectamente acabados, sino más bien comprender el comportamiento de ciertas variables económicas que nos dan a entender en una medida suficiente, la realidad por la cual ha atravesado y atraviesa el país. De esta manera, quienes estén embarcados en el mundo empresario, y más aún, aquellos que estén por asumir el desafío, tendrán cierto conocimiento del entorno en donde se moverán, lo que les permitirá afrontar la crisis en condiciones ventajosas.

Evolución de la crisis

América latina, y la Argentina en particular, enfrentan la crisis más aguda conocida de los últimos tiempos; nunca antes las dimensiones y facetas críticas abordaron tantos aspectos, tampoco presentaron al mismo tiempo una complejidad sistémica como

presenta la actual crisis, en el sentido de un proceso de deterioro que alcanza a la persona holísticamente.

Haciendo memoria de los últimos años en la Argentina resulta adecuado comenzar el análisis desde principios de la convertibilidad, mecanismo económico por la cual se estableció por ley, la sujeción del Peso argentino al Dólar estadounidense.

El experimento de controlar la economía argentina desde el ámbito monetario tuvo como resultado un enorme déficit externo, que obligaba al endeudamiento en divisas (mientras ello fuera posible) y contraía a las actividades productivas locales; sobre todo, a la mayoría de aquellas que son estratégicas para un proyecto de desarrollo nacional.

A su vez, hubo un largo proceso de deterioro que fue progresando en el tiempo desde mediados de 1994, cuando la creación del nuevo sistema previsional de capitalización inició una nueva etapa de déficit fiscal que se acrecentó en 1995 con la reducción de la recaudación, a la que se sumaron los mayores gastos electorales de la reelección.

Sin embargo, los primeros fuertes indicios de inestabilidad económica se refirieron a la recesión que se originaba en 1998. La recesión implica una contracción general en la actividad económica, lo cual repercute directamente en las empresas. La literatura especializada en la recesión, coincide en señalar que ésta, provoca una fuerte contracción en las transacciones económicas de los distintos sectores de la economía.

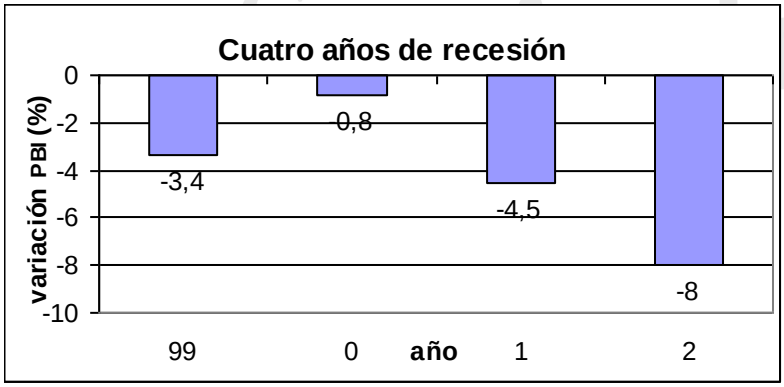

Gráfico Nº 1: Evolución del PBI
Fuente: Elaboración propia

Pero, con inicio en el año 1998, la situación argentina declinante por una recesión económica acentuada, desembocó en diciembre de 2001, en una profunda crisis terminal sin antecedentes en el país. En la gestación de dicha crisis no sólo confluyeron factores internos sino también afectaron factores de índole internacional. Entre éstos últimos, cabe destacar el marcado descenso de las corrientes financieras no sólo hacia Argentina sino

hacia muchos de los países emergentes, originando flujos de salida de capital de una considerable magnitud.

Debido a los numerosos factores que golpearon las economías en cuestión, los inversores terminaron por incrementar su aversión al riesgo, dando prioridad a los activos de mayor calidad. Es decir que, por ejemplo, las crecientes dificultades para la renovación del crédito y afrontar el pago de los servicios de la deuda, hicieron que las corrientes netas de inversión extranjera se desviaran hacia economías menos problemáticas, derivando en fuertes crisis en economías emergentes.

Las crisis financieras de los ´90 en Latinoamérica	Méjico	Asia	Rusia	Brasil	Argentina
	1994	1997	1998	1999	2001

Hacia fines de 2001, la fuerte crisis financiera en Argentina, afectó drásticamente al sistema bancario argentino y obligó al gobierno a la adopción de medidas restrictivas sobre la disponibilidad de los ahorros.

Pero este contexto suficientemente desalentador se vio agravado aun más por la creciente inestabilidad política que terminó, luego de dos días de disturbios en Buenos Aires, con la renuncia del entonces Presidente Fernando De la Rua, a fines del año 2001. En los siguientes diez días hubo cuatro presidentes más; presidentes provisorios y sin legitimidad, designados por la Asamblea Legislativa. Demás está decir que los inversionistas encuentran en la inestabilidad política (entendida como imposibilidad de mantener políticas claras y permanentes), un factor más de riesgo, por lo que aumenta su aversión a introducir capitales en países con estas características.

Con el Presidente sucesor, Adolfo Rodríguez Saa la Argentina dejó en claro la incapacidad de afrontar los pagos de la deuda y declaró oficialmente la cesación de pagos. Por otra parte, se tomó una decisión rotunda en lo que significaba la política monetaria del país: se dejó a un lado la convertibilidad y se pasó a un régimen de flotación libre de la moneda. El colapso tan temido del tipo de cambio fijo en la Argentina, que sostuvo al peso a la par del dólar por una década, inició una historia espantosa para el país. Este esquema devaluatorio significó entre otras cosas, una marcada interferencia del poder público en los acuerdos contractuales privados y produjo transferencias asimétricas de ingresos entre los diferentes sectores de la economía.

¨La convertibilidad explotó porque no se podía sostener más el déficit externo; pero cuando el déficit interno en el mercado de trabajo había llevado a amplios sectores sociales al hambre y la desesperación y cuando el aparato productivo ya estaba demasiado deteriorado para responder de manera rápida y positiva a la devaluación, tan inevitable como tardía¨.

¨La convertibilidad presentaba más desequilibrios de los que se reconoce vulgarmente y estaba condenada al fracaso. La adjudicación de culpas a los políticos, supuestos responsables de un gasto "insoportable" tiende a disimular la responsabilidad de aquellos expertos que la diseñaron y aplicaron hasta destrozar la economía y el tejido social del país¨ (Schvarzer, Jorge: 9/2/03)

Repercusión socio-económica

Después de 10 años de convertibilidad, la devaluación del Peso Argentino, primero en las expectativas y luego en la realidad, cambió la vida en Argentina. La devaluación agravó profundamente la situación económica del país. Se mostró una fuerte caída del PBI que alcanzó el 16,3% para el primer trimestre del 2002 y el 13,6% para el segundo. Es decir, que tan sólo en el 2002, la economía que en un tiempo fue la más rica de América Latina se redujo en más de un 11%. El desempleo llegó a niveles record de más del 20%, el doble de la cifra de cuando se profundizó la crisis en 1999. Las corporaciones emprendieron la retirada o incluso dejaron ya el país, mientras que las empresas locales que lograron sobrevivir a la inmensa oleada de quiebras echaron a mucha más gente de la que contrataron.

Otro dato relevante es que la caída promedio anual del PBI desde 1998 se aproximó al 5%. Por otro lado, la inversión bruta interna fija alcanzó un record en su caída, registrando un –43% en el segundo trimestre de 2002.

Y por último, es necesario hacer mención de otro mal que aqueja a la Argentina desde el momento mismo de la devaluación: la Inflación, un mal que estuvo agazapado durante los años de convertibilidad, pero que sin ley de por medio, sin duda debía estallar.

¨La inflación es el cáncer que deteriora el ingreso de los que menos tienen y por lo tanto, afecta directamente al consumo. Pero deteriora fundamentalmente (sin restarle importancia a todo tipo de consumo, que hace a las necesidades de

cada individuo) al CONSUMO con mayúscula, es decir, al consumo de los bienes básicos para vivir dignamente, al consumo de medicamentos, al consumo de salud y al consumo de educación, y casualmente al consumo de aquellos que proveen dichos bienes y servicios. En concreto, estamos hablando del consumo de los excluidos. Los resultados están a la vista.¨ (Dvoskin, Roberto: 12/5/02)

Caracterización de la crisis: Evolución de las principales variables macroeconómicas

En este apartado se analizan brevemente algunos de los indicadores económicos que demuestran más fielmente la evolución de la economía Argentina desde la fecha que se ha fijado como detonante.

PBI→ El producto bruto interno (PBI), suele ser uno de los indicadores económicos más utilizados por los analistas de la materia. El gráfico muestra que, luego de dos trimestres en los cuales el país parecía esquivar los impactos provocados por economías asiáticas, a partir del segundo trimestre de 1998, el PBI comienza a contraerse por lo cual dicha fecha se convierte en una cima en términos de ciclos económicos. Es indudable, que la fuga de capitales de las economías emergentes, fruto de los abatares de la economía rusa, sumado a los vaivenes de la moneda brasilera (principal socio en el Mercado Común del Sur), han incidido negativamente sobre la Argentina.

Evolución del PIB en miles de millones de pesos de 1993

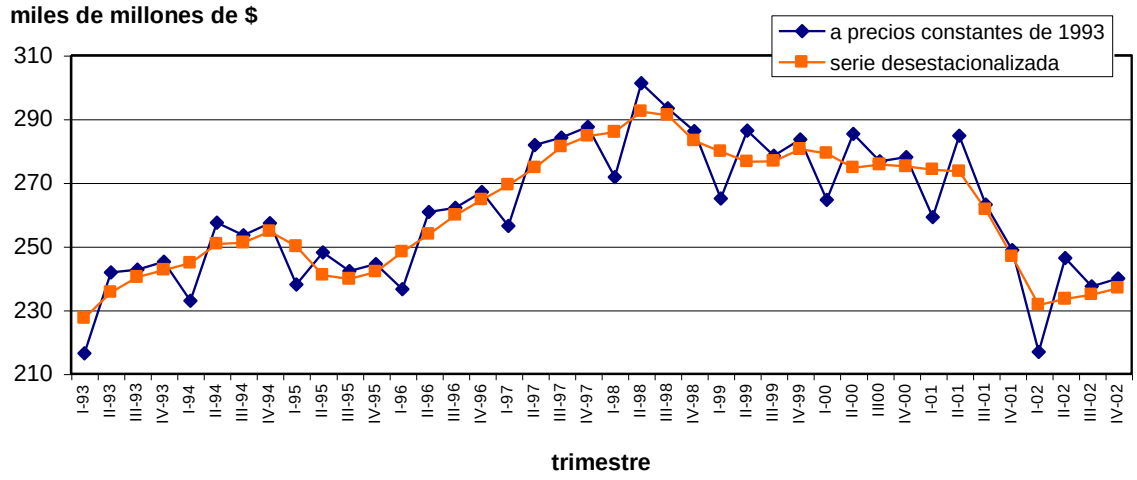

Gráfico Nº 2: Repercusión de la crisis sobre el PBI
Fuente: www.mecon.gov.ar

EMI→Otro indicador económico que manifiesta claramente el momento crítico que viene atravesando el país desde años atrás, es el Estimador Mensual Industrial (EMI), el cual, tomando aquellos sectores de la economía de mayor importancia, estima el nivel de actividad industrial y sus movimientos a través del tiempo. Sin duda, este estimador muestra una clara concordancia con la ¨salud económica del país¨, por lo que es fundamental tenerlo en cuenta. El gráfico claramente demuestra una importante caída de la actividad industrial a partir de 1998

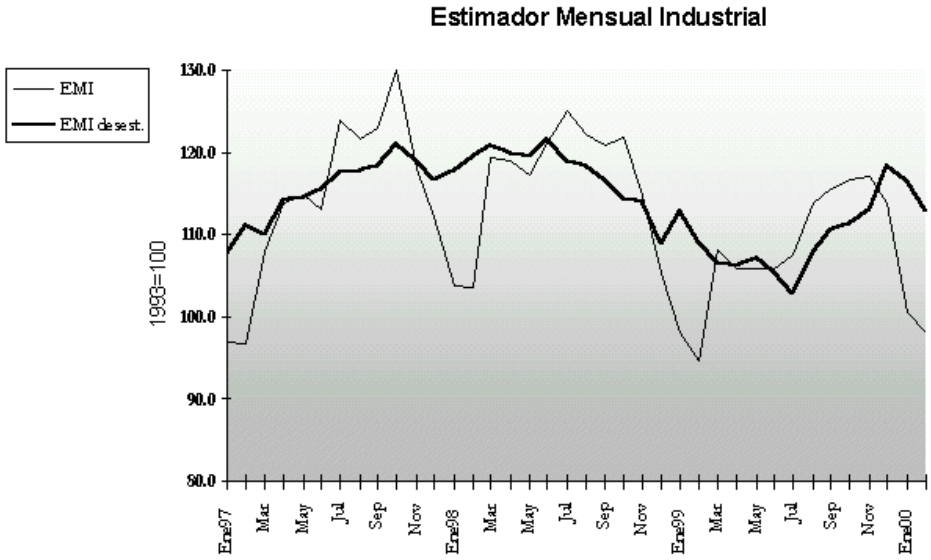

Gráfico Nº 3: Evolución del EMI (enero 97 – enero 00)
Fuente: www.mecon.gov.ar/informe/informe32/graf2.htm

SanAndrés

IIBF→ La Inversión Interna Bruta Fija, es otro indicador que es preciso analizar. El análisis de la inversión es sumamente trascendente puesto que es un claro indicador de las expectativas tanto de corto como de mediano plazo que poseen los agentes económicos más importantes del país. Es decir, que resulta apropiado pensar que si dichos agentes formulan buenas perspectivas de crecimiento, esto se vería reflejado en los índices de inversión, puesto que ante expectativas de un próximo crecimiento, se estarían anticipando con la compra de maquinaria, equipos y edificios.

Pero como muestra el gráfico, las expectativas de los agentes económicos más importantes, no parecen augurar un próximo crecimiento de la economía nacional.

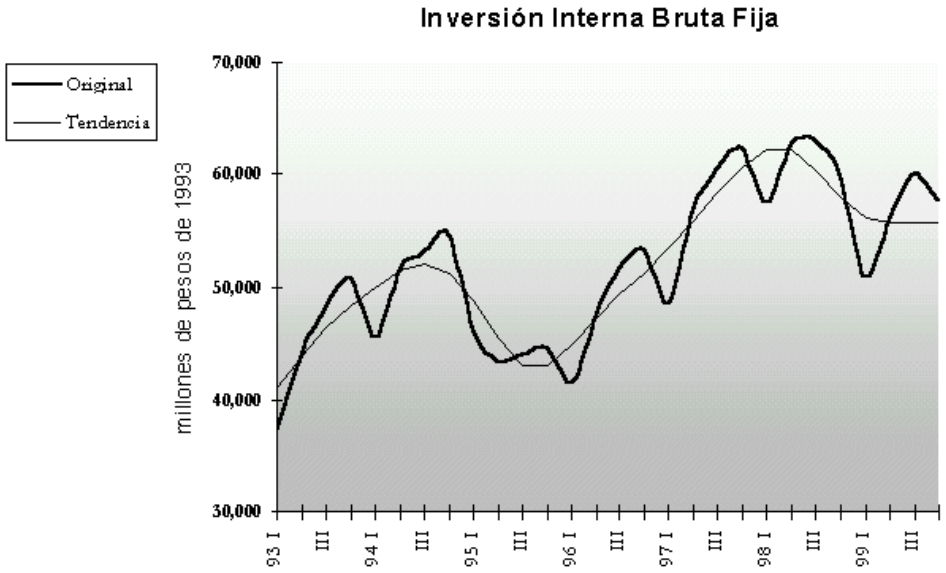

Gráfico Nº 4: Evolución de IIBF (1993-1999)
Fuente: www.mecon.gov.ar/informe/informe32/graf3.htm

D→ También resulta necesario analizar la evolución del índice de desempleo a lo largo de los últimos años. Sin duda, en períodos de expansión económica, el nivel de empleo tiende a crecer. Pero esto no ocurrió en los últimos años. Por el contrario, el indicador muestra crecientes niveles de desempleo, lo que hace más evidente la contracción económica sufrida por el país.

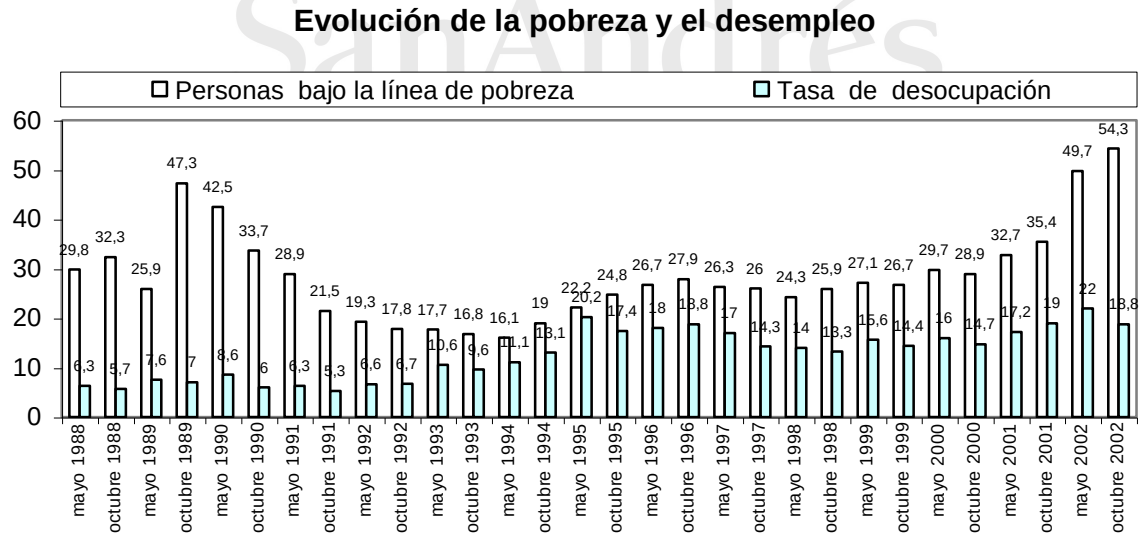

Gráfico Nº 5: Repercusión de la crisis en el desempleo
Fuente: www.mecon.gov.ar

P→ Hacer un seguimiento de la evolución de los precios es fundamental a la hora de evaluar los impactos de la crisis en los consumidores. Del nivel de precios, dependerá el valor de la canasta familiar y consecuentemente, la cantidad de población que se encuentra en condiciones de alcanzar dicha canasta y aquella que no.

Después de 4 años con deflación de precios (1998-2001), a partir de la devaluación, volvió la inflación. La vuelta de la inflación reintroduce el tema de la indexación. Por ley no se pueden indexar precios y salarios, pero los precios suben por el aumento de los costos, mientras los salarios permanecen sin cambios por el contexto recesivo y de alto desempleo. De esta manera, el salario real se ve diluido y afecta en mayor medida a quienes estaban al límite de la cobertura de sus necesidades, y ahora no están en condiciones de alcanzarlo.

Los mayores aumentos se verificaron en los rubros alimenticios (aceites y harinas) y combustibles que la Argentina exporta y en insumos y productos con fuerte composición importadora, como químicos y medicamentos. Por eso, el aumento de los precios castiga más a la gente de menores recursos que, proporcionalmente a sus ingresos, consume más alimentos.

W→ En cuanto a los salarios, la devaluación los encontró en el nivel histórico más bajo de las últimas 5 décadas, inclusive con relación a los años hiperinflacionarios de 1989/90, según los datos oficiales.

A fines del 2001, el salario real era un 60% inferior al de la década del 50, un 50% al de los 70, un 25% más bajo que en los 80 y un 10% inferior al de los años 1989/90. Según el INDEC, en la última medición de octubre de 2001, el promedio salarial en todo el país era de 570 pesos, pero la mitad de los trabajadores ganaba menos de 400 pesos mensuales. Según un estudio realizado por FIDE, el presupuesto que necesita una familia tipo (matrimonio y dos hijos) del Gran Buenos Aires para cubrir sus necesidades alimenticias y de servicios básicos, contando con educación y salud pública gratuita, en marzo pasado era de aproximadamente 1.075 pesos mensuales.

Como desde la devaluación no hubo mejoras salariales y la inflación minorista supera el 10%, el salario promedio ahora es de 500 pesos y la mitad de los trabajadores gana unos 360 pesos a valores de octubre del año pasado. Pero como los mayores aumentos de precios se verificaron en los alimentos, un rubro que proporcionalmente

gastan más los asalariados, se estima que el deterioro real del salario es considerablemente mayor.

Por ley, los salarios no se pueden indexar, al mismo tiempo que por el alto nivel de desempleo y la recesión ni empresarios ni sindicalistas están renovando los convenios de trabajo o rediscutiendo los niveles salariales. Inclusive, algunas empresas ya han comenzado a plantear la necesidad de bajar los salarios nominales, aprovechando la presión de la desocupación. Y en el Ministerio de Trabajo ya se registra una cifra récord de presentaciones preventivas de crisis realizadas por empresas. Ese recurso extraordinario les permite despedir personal o bajar salarios.

Esta caída salarial, unido al incremento del desempleo, y el retraso en el pago de sueldos y jubilaciones en las provincias, realimentan la recesión porque hay una creciente disminución del consumo doméstico por el achique real de los ingresos.

Los legisladores están tratando de paliar esta situación, y ya se presentaron proyectos de ley para indexar los salarios y las jubilaciones por la evolución de los precios de la canasta familiar. El temor a la conocida espiral hiperinflacionaria, alimentada por la carrera precios-salarios, ha llevado a que Economía mira con poco cariño a estas iniciativas.

C→ Por último, no debemos dejar pasar el indicador de ¨salud económica¨ por excelencia: el Consumo. El consumo es el principal componente del PBI, con una participación del 70%.

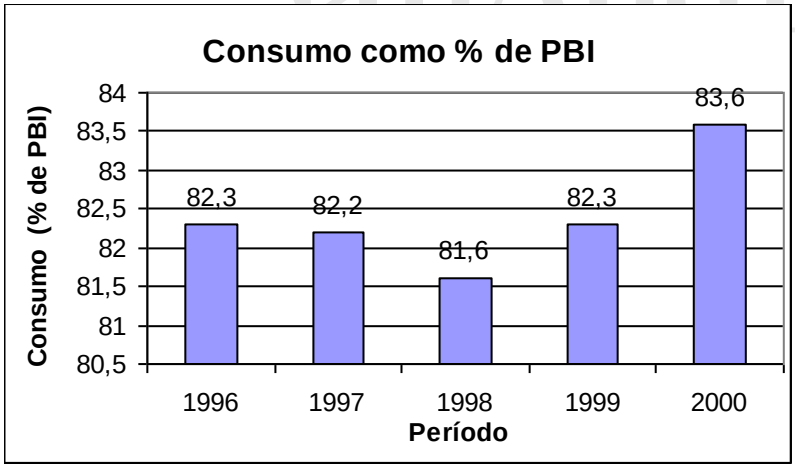

Gráfico Nº 6 : Evolución del consumo como porcentaje del PBI
Fuente: Natalia Scomparín. Trabajo de licenciatura. 2002

En períodos de crisis económicas, uno de los indicadores más afectados suele ser el consumo. Pero no debemos dejarnos engañar por el índice de consumo como porcentaje del PBI (C/PBI). Como demuestra el gráfico, el índice no parece haber sufrido considerables variaciones. Incluso más, muestra una leve tendencia alcista. ¿Es

este signo de recuperación económica? De ninguna manera. Si se remite nuevamente al gráfico de evolución del PBI, se evidenciará la fuerte caída a partir de 1998, incidiendo esto directamente en el denominador del índice C/PBI. Entonces, si C/PBI se ha mantenido relativamente constante, es necesario deducir que el consumo (C) ha caído casi tan drásticamente como el PBI.

Esta necesidad de podar los consumos se debió fundamentalmente a que la explosiva combinación del congelamiento de los salarios y los estragos de la inflación hicieron "derretir" el poder adquisitivo de los consumidores. La devaluación del peso se sumó a 42 meses ininterrumpidos de recesión y a un hecho inédito: el alza de los precios, con salarios estables y/o decrecientes, con lo cual se generó un agujero negro por donde se filtró el poder de compra de la población.

> *"A partir de enero del 2002, la devaluación, la incertidumbre económica, el default, el corralito y la falta de liquidez, entre otras cosas, trajeron tres consecuencias clave: la caída de los ingresos, la suba de precios y la consiguiente caída en el consumo*". (Rosenzvit, Martín: 23/2/03)

Las causas son múltiples, pero no atenúan la sorpresa. El nivel de consumo, que venía en los últimos años con una tendencia permanente al alza (aunque marginalmente decreciente), se retrajo a los niveles de 1996.

> *¨Lo que se puede ver es que, en volúmenes de productos, la gente está comprando a los mismos niveles que en 1996¨*. (García Escudero, R: 23/2/03)

A partir del año 1998, la estabilidad de precios que —incluso, llegaron a ser deflacionarios— había hecho subir la curva de las ventas en los comercios, shoppings y supermercados. Sin embargo, a fines del 2001, esa "burbuja consumista" se rompió con la inflación. La realidad es que en el 2002 el consumo de los argentinos, cambió de ecuación. La gente gastó un 14% más para comprar un 12% menos, respecto al 2001, según datos de la consultora privada ACNielsen.

Si bien la desaceleración en las ventas de alimentos, bebidas y productos para el hogar comenzó a percibirse como tendencia a mediados de 1998, el efecto de la devaluación acentuó aún más caída en la demanda de estos bienes. Sólo entre enero y julio de 2002, la compra de artículos de primera necesidad se derrumbó casi 25%.

Otras estimaciones, del Centro de Estudios para el Desarrollo Metropolitano (CEDEM), también relevaron el resquebrajamiento en los niveles de consumo de la población a partir de dicho momento.

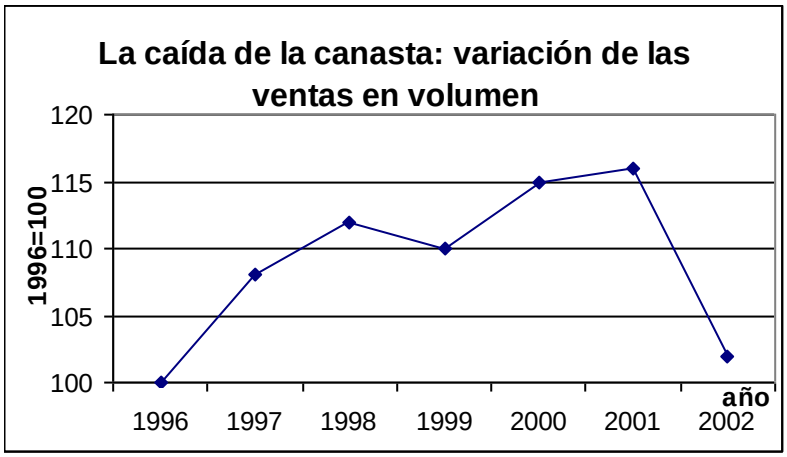

Gráfico Nº 7: Evolución de volumen de ventas (1996-2002)
Fuente: Diario Clarín sección economía 23/2/03

En particular, se registra una marcada caída del salario real; una disminución de la renta permanente; una percepción creciente de posible pérdida del empleo; un nivel de ocupación bajo; un deterioro de la confianza de los consumidores (la cual se encuentra en sus mínimos históricos). Mientras que estas variables no se reviertan, un aumento sustancial en el consumo es casi impensable y sólo por un efecto "transitorio" y el temor a una hiperinflación podrían generar una mejora parcial de las ventas en el cortísimo plazo.

La economista Vanessa Broda explica que tal como están las cosas no se prevé en el corto plazo una reactivación del consumo privado ya que ninguna de sus principales variables explicativas evolucionaría positivamente.

Sin embargo, con los dos millones de planes trabajar, las clases bajas volvieron a consumir, aunque mínimamente. Son cerca de dos millones de personas que compran productos seguramente en envases chicos y de calidad media o baja pero que aumentará el consumo al fin.

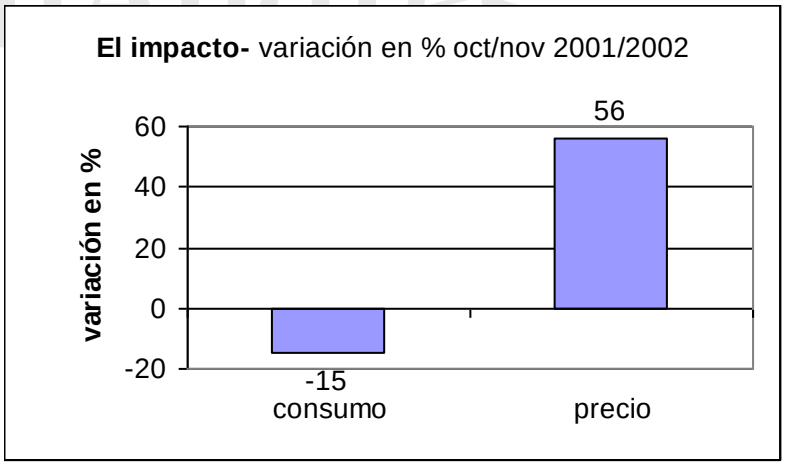

Gráfico Nº 8: Impacto de la crisis en precios y consumo 2001-2002
Fuente: Diario Clarín sección economía 23/2/03

Ahora, predecir lo que va a pasar en el año 2003 en términos de consumo es una tarea de gurú. Sin embargo, si las cosas marcharan sin grandes sobresaltos, el consumo de bienes básicos podría mantenerse y hasta crecer. Además, por la alta demanda de turismo interno ya se recuperaron ciertos consumos gracias a un proceso que, en alguna medida, equivale al de la sustitución de importaciones.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

La crisis en el resto de América Latina y el Caribe

Los siguientes son sólo algunos datos para considerar que la crisis en la cual se encuentra sumida la Argentina, no es exclusiva sino que de alguna u otra manera, es fiel reflejo de los males que padece gran parte de la región.

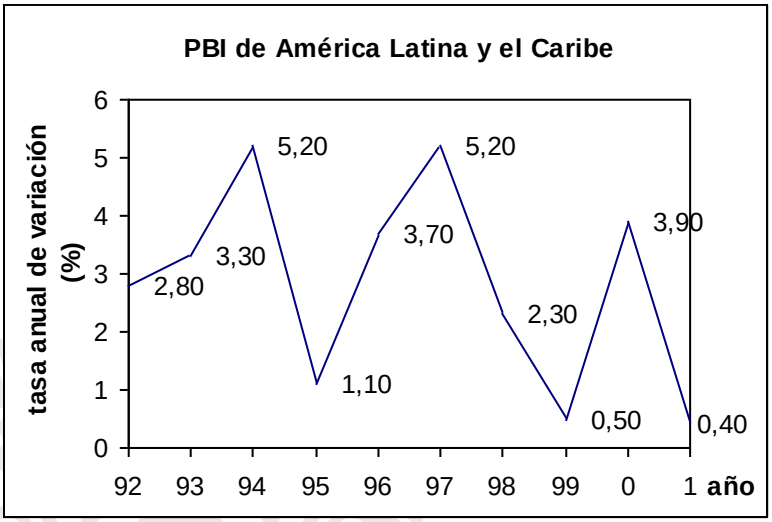

Gráfico Nº 9: PBI de América Latina y el Caribe
Fuente: Diario Clarín Suplemento Económico 30/3/03

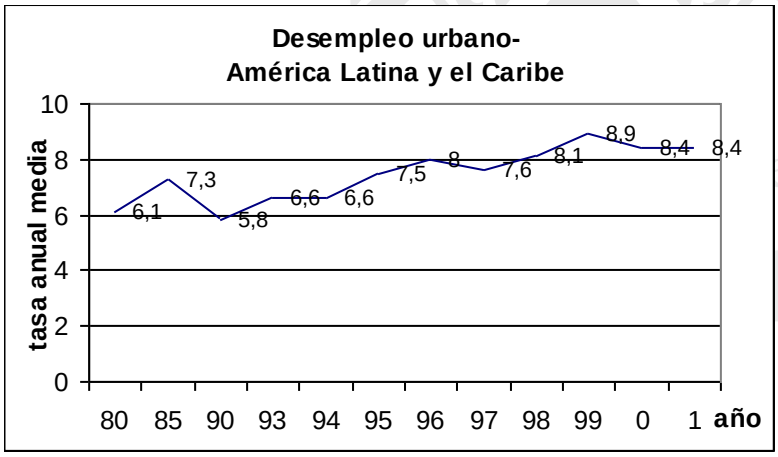

Gráfico Nº 10: Desempleo urbano en América Latina y el Caribe
Fuente: Diario Clarín Suplemento Económico 30/3/03

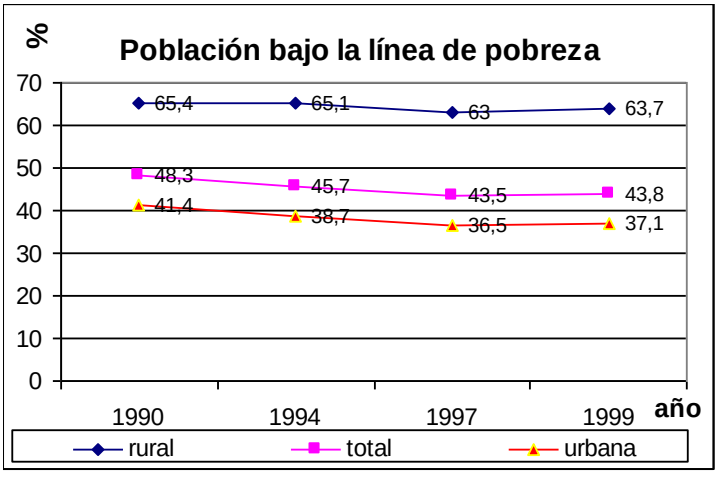

Gráfico Nº 11: Población bajo la línea de pobreza
Fuente: Diario Clarín Suplemento Económico 30/3/03

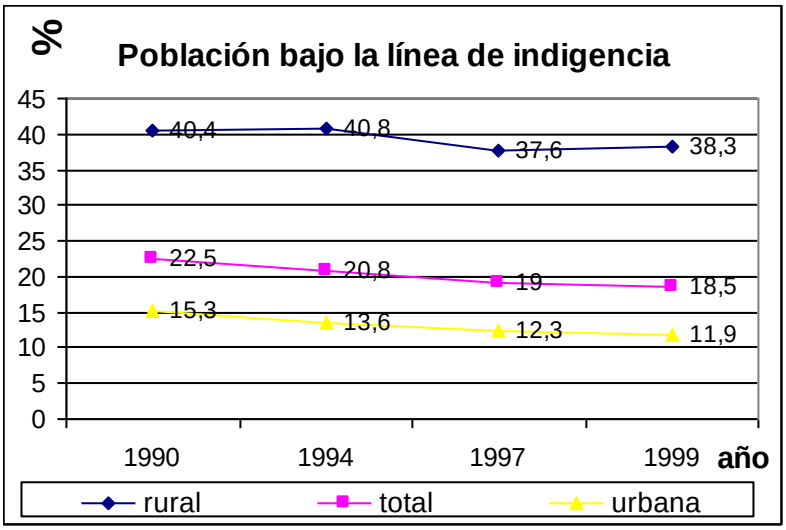

Gráfico Nº12: Población bajo la línea de indigencia
Fuente: Elaboración personal en base a datos de relevamientos privados

> *¨El desempeño de las economías latinoamericanas durante la década pasada fue decepcionante: el crecimiento fue muy pobre, la vulnerabilidad externa aumentó y la distribución del ingreso y los niveles de pobreza empeoraron. ¿Qué fue lo que pasó? ¿No se hicieron suficientes reformas? ¿El remedio fue peor que la enfermedad? ¿Y ahora qué? Estas preguntas no tienen respuesta fácil¨* (Bouzas, Roberto: 30/3/03)

Sin duda, hay un elemento cíclico en los problemas económicos. Pero la dependencia de América Latina de las exportaciones de materia primas e inversiones extranjeras la hacen más vulnerable que muchos países asiáticos cuando se desacelera la economía mundial o los inversores rehuyen al riesgo.

Según los datos difundidos, la Argentina terminó el año 2002 con aproximadamente un 57% de la población por debajo de la línea de pobreza. Esta cifra es prácticamente similar a la de la mayoría de los países de la región, en los que, en promedio, es pobre el 60% de la población.

De esta manera, el país parece confirmar el proceso de "latinoamericanización" de su economía, que también se pone de manifiesto en el permanente aumento de la brecha entre los ingresos de los pobres y los de los ricos.

La pobreza en el mundo

El Banco Mundial ha definido a los pobres como aquellos que viven con menos de U$S1 por día (Poverty Reduction and the World Bank, 1996). A partir de esta definición, cerca del 20% de la población mundial (1,3 mil millones) es pobre. Pero la mayoría de los economistas coinciden en que el tamaño de la población que vive bajo las condiciones de pobreza es considerablemente mayor que el estimado por dicho método. Si se toma en cuenta un indicador de U$S2 por día, la cifra de la pobreza asciende a más de 3 mil millones, lo que representa más de la mitad de la población mundial.

No importa sea en un país rico e industrializado o en uno pobre y en vías de desarrollo, la pobreza se manifiesta en forma más o menos universal. Los indicadores de pobreza incluyen bajos niveles de esperanza de vida, altos niveles de mortalidad infantil, e irregularidades en la alimentación, vivienda, educación y salud. Los pobres ven limitadas sus oportunidades laborales, carecen de acceso fácil al crédito y de otros servicios sociales.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Conclusión de capítulo I

Todos las variables analizadas, sumado a cuestiones como la falta de negociación con el FMI, la desarticulación de las relaciones Nación –provincias, la ruptura del contrato social y los contratos de todo tipo, el posible aumento de las tarifas de los servicios públicos, las indefiniciones políticas, confirman un desempeño económico nacional desalentador y conforman un marco político institucional que no permite avistar grandes esperanzas en la evolución de la economía nacional.

> *¨En definitiva, el crecimiento se ve como un horizonte lejano dadas las condiciones actuales. La crisis de confianza y expectativas sumada a los desequilibrios fiscales continuados, la imposibilidad de acceder al crédito, la debilidad institucional del país y los efectos de la devaluación en el poder adquisitivo de los tenedores de moneda nacional no parecen conformar datos que permitan pronosticar una pronta recuperación. La vuelta a la senda del crecimiento parece demorarse mientras se agrava la situación¨* (Scomparin, 2002.)

Nota: La caracterización económica que se expone en el presente trabajo, busca ubicar el estudio de los negocios dentro de un marco o contexto específico, sin aspirar a ser un estudio acabado del tema, que bien podría ser tema de análisis para otro trabajo de licenciatura.

CAPÍTULO II - ROMPIENDO LOS PARADIGMAS: HACIA UN MODELO ECONÓMICO Y NO SOCIAL

La satisfacción de las necesidades y deseos de los sectores pobres ha sido a lo largo de la historia, dejado en manos del Estado, el cual bajo un sistema de asistencialismo, cumplió un rol autoimpuesto que con fundamentos poco económicos sino más bien sociales, bregó por el bienestar de los ciudadanos.

Pero creer que la única forma de dirigirse a los sectores de menores recursos es de una manera asistencialista hace perder de vista la oportunidad que representa para las empresas, un mercado que maneja cifras muy considerables.

En el presente capítulo se busca dejar en claro que la mejor manera de atender las necesidades y deseos de la clase baja, no es mediante el asistencialismo que se viene llevando adelante por los Estados, sino dejando lugar a la iniciativa privada, la cual, mediante el juego de la oferta y la demanda y el juego de la competencia optimizará las relaciones con este sector.

→ LA INEFICIENCIA ASISTENCIAL Y EL PROBLEMA NO RESUELTO

El modelo asistencialista

Para obtener una aproximación, aunque lejos de la certeza, de lo que podría ser el conjunto de los negocios orientados a los sectores de menores recursos, se puede tomar como base, a las sumas de dinero destinadas en el mundo, a la asistencia social, ya sea proveniente de los mismos estados, de organismos multinacionales de asistencia, ONGs, OSFLs y otras instituciones.

Los análisis muestran que los gobiernos de los 105 países más pobres, destinaron cerca de $500 mil millones, en 1994, en programas para paliar la pobreza. Y otros $70 mil millones fueron destinados por los países miembros de la OECD (Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica) en forma de contribuciones a instituciones multilaterales de financiamiento como el Banco Mundial y programas de asistencia extranjera con que cuentan dichos países.

Pero el tamaño del mercado de pobres a nivel mundial es considerablemente mayor a los $570 mil millones en forma de asistencia (destinadas a paliar la situación de pobreza sobre todo en países en vías de desarrollo) a los que se ha hecho referencia anteriormente. A estos, se deben sumar los montos destinados por los gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro, donaciones privadas, etc. de los países que se han tomado a consideración y, por otro lado, las considerables sumas que destinan el resto de los países (más ricos) a la asistencia social. Solamente en Estados Unidos, los gobiernos federales, estatales, y locales destinan cerca de $400 mil millones en salud y servicios humanitarios (1996). Por otro lado, en dicho país ONGs y organizaciones de caridad destinan otros $100 mil millones para paliar el hambre, socorrer a los sin techo, ofrecer educación y salud.

Si bien se les destina a esos 3 mil millones de pobres en el mundo, cerca de 1 billón de dólares por año en asistencia para el desarrollo y programas sociales para extraerlos de su precaria situación, la efectividad de dichos esfuerzos es constantemente cuestionada debido a que los números de la pobreza no parecen descender, ni siquiera estabilizarse. Las razones son complejas y encierran fallas en lo social, en lo económico y sobre todo en lo referido al management.

Los errores

Se puede encontrar un encadenamiento de errores intrínsecos de los programas de asistencia por los cuales nunca han logrado la efectividad deseada. Pero parece indispensable resaltar dos de ellos que parecen ser los pilares fundamentales de un problema no resuelto. Estos son, por un lado el tratar a los integrantes de la base de la pirámide como beneficiarios y nunca entenderlos como consumidores racionales; y por otro lado, el ser un modelo (social), que nunca conduce a una escapatoria para quienes integran dicho segmento puesto que no genera riqueza.

<u>El consumidor visto como beneficiario</u>

Respecto al primer problema vale decir que, mientras los destinatarios de los servicios sociales son considerados usualmente como beneficiarios y no como clientes, esta distinción le es atribuida a los donantes y a las organizaciones de caridad. Las

razones por las cuales se comete este error son: por un lado, la suposición de que debe ser de esta manera ya que después de todo, la transacción económica se da en la cima de las organizaciones de beneficencia; por otro lado, la suposición de que los pobres no pueden ser clientes porque no pueden participar en la economía de mercado, debido a la extrema inequidad en la distribución de la riqueza.

El hecho de que este tipo de organizaciones sean generalmente financiadas por donantes, hace que el asunto de la caridad se lleve adelante por entidades politizadas donde a la hora de establecer las causas por las que se va a luchar y las necesidades que se van a satisfacer, se priorice la voz de los donantes, quienes suponen que saben perfectamente que cosas necesitan los pobres y sostienen que sería una pérdida de recursos reinvestigar lo que parece obvio; lo que termina perdiendo el foco en el pobre.

La consecuencia inmediata: la organización se avoca a causas que responden a la mera percepción de los donantes acerca de lo que los pobres probablemente necesitan y no a lo que realmente necesitan, y no son capaces de comprender el entorno en que ellos se encuentran. El asunto es que no siempre lo que unos suponen coincide con lo que los destinatarios necesitan. Más aun, incluso cuando unos y otros comparten los valores superiores de la causa, muchas veces no existe entendimiento en la práctica concreta, en los deseos y necesidades de los pobres.

Por lo tanto, la mayoría de los esfuerzos de marketing en este tipo de organizaciones, no se enfocan en los pobres sino en su forma de financiamiento (Oster, 1995). Es decir, que contra toda enseñanza de la disciplina del marketing, la voz de los donantes termina por prevalecer sobre la voz de los pobres cuando en realidad debería subsumirse.

Por otro lado, quienes dirigen las organizaciones de beneficencia, suponen que los consumidores a quienes dirigen sus esfuerzos (los pobres) aceptarán en cualquier medida lo que se les ofrece en beneficencia ya que no pueden participar en la economía de mercado global. Esta última afirmación, se basa en la idea de que debido a que ellos no tienen el poder de los consumidores que pagan por los productos y servicios, no pueden elegir realizar sus transacciones con aquellos oferentes que realmente les ofrecen productos y servicios superiores.

Pero pensar en el consumidor de la capa cuatro como un mero beneficiario y no como un consumidor, pierde de vista que en realidad, el gran tamaño que representa esta capa, permite hablar de un mercado de consumidores de miles de millones de dólares a pesar de la extrema inequidad en la distribución de la riqueza. La percepción de que no es un mercado viable pierde de vista la creciente importancia de la economía informal, que según estimaciones, representa entre un 40 y un 60% de la actividad económica de los países en vías de desarrollo.

Modelo que no genera riqueza

La realidad es que los esfuerzos orientados a asistir a los sectores de menores recursos, han fracasado puesto que no han logrado establecer una base económica sostenible, ni tampoco oportunidades de empleo ni creación de riqueza, a pesar de los recursos destinados.

El problema estuvo y está en que dichos esfuerzos, no se han logrado canalizar de la manera correcta; han estado guiados por un modelo social por lo que la satisfacción de las necesidades de los pobres giraba en torno a programas de beneficencia, mientras que los programas orientados más directamente al desarrollo económico han sido siempre fragmentarios e ineficaces.

La propia estrategia del modelo social que ha fomentado y apoyado únicamente a empresas pequeñas y de poco alcance, ha socavado involuntariamente la creación de empresas económicamente viables, sin las cuales, los problemas sociales, no pueden sino empeorar por la falta de puestos de trabajo.

Conclusión

Es hora de que se reconozca que la satisfacción de las necesidades de los pobres requiere un enfoque radicalmente diferente, donde la asistencia siga teniendo un rol fundamental pero sin socavar una estrategia económica coherente, sino apoyándola. No es cuestión de seguir destinando cuantiosos recursos a la beneficencia, sino que se debe incentivar a los emprendimientos privados para competir.

Las políticas hasta ahora llevadas adelante, han sostenido la idea de la redistribución de la riqueza. El desafío de hoy consiste en crear riqueza y hay oportunidad

para hacerlo. La opción acertada consiste en crear una base económica sostenible a partir de iniciativas privadas y lucrativas y de inversiones basadas en el interés propio y en ventajas competitivas y no con el uso de incentivos artificiales del asistencialismo, creando así oportunidades de empleo para sus habitantes.

→ EL MODELO ECONÓMICO: SUPERANDO LAS FALENCIAS

Nuevas funciones y responsabilidades en el desarrollo de negocios en los sectores pobres

La Nueva Función Del Sector Privado

Como bien se ha dicho, el sector privado estaría jugando en este modelo, un papel protagónico. Pero a fin de alcanzarlo, éste debe lograr con anticipación adoptar una actitud diferente hacia los sectores de menores recursos.

Al momento, gran parte de las iniciativas privadas con foco en este segmento de la población, se limitan a impulsos de planes de intervención o de motivos humanitarios; no obstante, parecerían no poder mantenerse por sus propios medios en el mercado, lo que a la larga indefectiblemente genera desconfianza. Por lo tanto, para jugar ese rol este agente deberá centrar su atención en aquello que según Porter, es lo que obviamente mejor sabe hacer: crear y sostener empresas económicamente viables que se apoyen en una verdadera ventaja competitiva.

El aporte más importante que el sector privado puede hacer con foco en los sectores de más bajos recursos, consiste en simplemente hacer negocios en ellos. Este mercado tienen un alto potencial de negocio y no está siendo aprovechado. Está en las manos de las empresas el identificar y aprovechar estas oportunidades.

Por otra parte, aquellas innumerables empresas que donan millones de dólares todos los años a entidades que prestan servicios sociales deberían orientar esas ayudas menos hacia los servicios sociales y más hacia la colaboración con las empresas. Esos esfuerzos filantrópicos serían más eficaces si también se orientaran a la creación de planes de colaboración empresarial que a la larga, redujesen la necesidad de los servicios sociales.

La Nueva Función De Los Poderes Públicos

Los poderes públicos a lo largo de la historia, han asumido la responsabilidad principal en la revitalización económica, mediante programas dirigidos a crear puestos de trabajo y atraer empresas. Pero estos han resultado fragmentarios y parciales en el mejor de los casos. Pero para peor, dichos programas se han basado mayoritariamente en subvenciones y mandatos en vez de hacerlo en las realidades del mercado, por lo que continuarán demandando fondos de las arcas públicas hasta que se encuentre una nueva forma de abordar la cuestión.

Armonizar los incentivos de los programas oficiales con los principios de la economía debería ser el objetivo de todos los programas públicos. Sin embargo, en la actualidad, la mayoría de los programas no aprobaría ese examen.

Si los poderes públicos han de impulsar el avance, pueden asumir una función mucho más eficaz apoyando al sector privado en las nuevas iniciativas económicas. Para ello, deberán modificar el foco de su atención, promoviendo un entorno favorable para la creación y el desarrollo de nuevos negocios y evitando la antigua vía de intervención directa. Vale aclarar, que no se están despreciando los fondos del poder público, sino que por el contrario, se quiere potenciar su beneficio mediante su eficaz empleo. Es decir, su utilización no debe distorsionar los incentivos empresariales sino que debe promover la creación de una infraestructura que apoye de verdad a las empresas rentables, por ejemplo, logrando que las áreas degradadas resulten más atractivas para el establecimiento de negocios.

Las subvenciones directas a las empresas no han resultado. Los fondos públicos deberían entonces orientarse hacia cuestiones como el incremento de la seguridad, la limpieza medioambiental y otras inversiones que mejoren el clima de los negocios. A las empresas les correspondería a partir de ese momento, adoptar sus decisiones en función del auténtico beneficio.

Es necesario generar reglas que sean aceptables por la sociedad y que se hagan cumplir, donde lo prioritario sea el consumo sobre todo de los sectores de menores recursos, lo que implica una nueva distribución del ingreso y un nuevo contrato social.

La Nueva Función De Las Organizaciones Sociales.

Al igual que todo agente económico, las organizaciones sociales deben participar en el desarrollo económico en función de una evaluación realista de sus capacidades, recursos y limitaciones. Aunque hayan tenido unos cuantos éxitos destacables desempeñando una función muy necesaria en los servicios sociales, la gran mayoría de las organizaciones sociales han fracasado debido a la falta de capacidades, actitudes e incentivos necesarios para desenvolverse en esta tarea.

Además, las organizaciones sociales han tendido siempre a enfocarse en iniciativas y emprendimientos de reducida magnitud: pequeñas empresas de comercio o de servicios. Pero los recursos limitados con que cuentan estas organizaciones, no son el mejor bagaje para el desarrollo de empresas más importantes, que por su alta demanda de recursos y alta oferta de empleos, son las estrellas para la revitalización económica.

Pero las organizaciones sociales tienen la gran ventaja de que conocen íntimamente los sectores de menores recursos, y pueden junto a organizaciones privadas, utilizar esa ventaja para promover el desarrollo empresarial. A su vez, de esta manera pueden modificar las actitudes ayudando a crear un entorno hospitalario que deje atrás esa mítica oposición infundada en los pobres contra las nuevas empresas.

Conclusión

A la hora de superar las desventajas que encierran los sectores pobres y potenciar sus ventajas intrínsecas, resultará imprescindible la participación y contribución de las empresas, de las autoridades y de las entidades sociales. Cada una de ellas tendrán que estar dispuestas a abandonar indefectiblemente creencias y formas de procedimiento muy arraigados, y a aceptar un modelo nuevo para ellas, basado en la perspectiva económica y no en la social, el cual tendrá como protagonista al sector privado y no al sector público ni a las organizaciones de servicios sociales. Con estos nuevos roles, el sector privado apoyado por las organizaciones sociales, estará en condiciones de desplegar todas sus herramientas para conocer al consumidor como tal y no como beneficiario, sacando a la luz cuales son sus verdaderas necesidades y deseos insatisfechos o mal atendidos; por otra parte, tanto el Estado como las organizaciones sociales se avocarán a la creación de un entorno favorable que posibilite la transacción económica, el establecimiento de nuevos negocios, la generación de empleos y por supuesto, la creación de riqueza.

Conclusión del capítulo II

El sector privado, los poderes públicos la gente en general, e inclusive los mismos pobres tienen actitudes y perjuicios muy arraigados acerca de los problemas de ese mercado. Estas actitudes cambiarán muy lentamente. Pensar en el mercado que conforman los sectores de más bajos recursos con mentalidad económica y no social, se tornará incómodo para los que se han dedicado años a las causas sociales y recelan de los negocios y del beneficio empresario.

Estos cambios exigidos para una nueva concepción económica de lo que hasta ahora era un modelo meramente social, serán sin duda difíciles tanto para las personas como para las instituciones. Pero no por eso dejarán de ser necesarios, e incluso más, imprescindibles. Tanto el sector privado como el público y las organizaciones sociales deberán avocarse a cumplir específicamente sus funciones para revitalizar la economía, dentro de este modelo económico. Los hombres de negocios, empresarios, inversores y el sector privado en general, deberán asumir el papel que este modelo les ofrece: el de protagonistas. Por otro lado, los activistas sociales, los proveedores de servicios sociales y los funcionarios públicos, deben apoyarlos.

Es momento de que cada uno de los agentes involucrados adopten una estrategia económica racional, y de recortar los costes intolerables de unos métodos que nunca resultaron ser eficaces.

CAPÍTULO III - NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE[2]

Definición de negocio (ABELL)

Según Abell (1938) un negocio se define como la satisfacción de un tipo de necesidad o deseo, de un segmento particular del mercado, a partir de determinados productos o servicios (a los cuales llama tecnología), ofrecidos por un agente económico.

Visto de una manera gráfica, un negocio se da en cualquier forma de intersección de las tres variables: necesidad, segmento y tecnología.

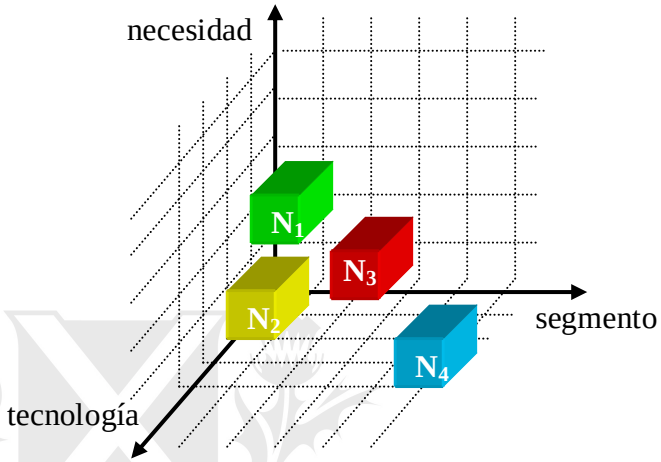

Gráfico Nº 13: definición de negocio según D. Abell
Fuente: D. Abell (1938)

Cambios en los negocios en la Argentina

Veinte años atrás, estábamos acostumbrados a vivir en una región caracterizada por no presentar cambios, todo era igual. Los segmentos se habían prácticamente consolidado; las necesidades de los consumidores no cambiaban notablemente, compraban siempre en los mismos lugares, las mismas marcas, y los hábitos se mantenían. Esta situación hacía que las empresas no se vieran obligadas a variar demasiado sus productos y servicios, ni sus políticas comerciales. Era un mundo mucho más estable que el actual. Desde ese entonces a la fecha, este panorama signado por pocos cambios bruscos quedó atrás para verse transformado en una constante evolución que repercutió directamente en lo que se han determinado como las tres variables que conforman el negocio según Abell.

[2] Prahalad y Hart: 2002

Y mucho más lejos de la monotonía, frente a una turbulencia como la vivida en la Argentina en los años recientes, la composición de los segmentos, y de sus necesidades presentan un cambio cualitativo; por lo que seguir intentando desarrollar negocios en base a la configuración de años atrás, puede sin duda sumir a las empresas en fracasos evitables.

Cambios en la estructura social

En el mundo

En la pirámide económica mundial, pueden distinguirse cuatro capas de consumidores. La capa 1 (la cima de la pirámide) reúne entre 75 y 100 millones de consumidores de ingresos medios y altos (más de 20 mil dólares por año). Son aquellos que viven en los países desarrollados del mundo y otros que pertenecen a las elites ricas de los países en desarrollo.

En las dos capas céntricas de la pirámide se encuentran los consumidores pobres de las naciones desarrolladas y las clases medias de los países en desarrollo, alcanzando una cifra aproximada de entre 1500 y 1750 millones de personas con un ingreso anual per cápita de 1500 a 20000 dólares.

Por último en la cuarta capa, la base de la pirámide, reúne cerca de 4000 millones de personas cuyo ingreso anual per cápita no supera los 1500 dólares, que es considerado el mínimo necesario para sostener una vida digna.

En la Argentina

El largo período de recesión, sumado a la devaluación del peso y la profundización de la crisis, cristalizó una nueva estructura social en la que sólo el 30% de los hogares cuenta con ingresos superiores a la canasta media, y más del 50% de la población se encuentra por debajo de la línea de pobreza.

Gracias a el plan Jefes y Jefas de Hogar se logró reducir la indigencia, aunque la pobreza sigue en alza. El programa de asistencia Jefes y Jefas de Hogar le permite al Gobierno mostrar un importante avance en la reducción de los niveles de indigencia de la población, aunque probablemente no alcanzará para evitar un nuevo crecimiento en los índices de pobreza.

Al menos ésa es la proyección de la consultora Equis que, tomando los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) sobre el costo de una canasta básica y cruzándolos con sus estudios sobre ingresos, sostiene que el índice de indigencia (es decir, la cantidad de personas que no alcanzan a cubrir las necesidades básicas como alimentos, agua y condiciones de higiene) cayó del 24,8% en mayo último de 2002- 9 millones de ciudadanos- al actual 20%, lo que representa aproximadamente 7,2 millones de personas.

Por su parte, en el mismo período el porcentaje de argentinos pobres trepó del 53% al 55,7 por ciento (cerca de 20 millones de personas).

En cambio, si se toma como punto de referencia diciembre de 2001 -el último mes completo en el que rigió el plan de convertibilidad y el 1 a 1-, tanto el índice de indigencia como el de pobreza muestran grandes incrementos, ya que previo a la devaluación del peso los niveles alcanzaban a 14 y 44 por ciento, respectivamente.

Para ser considerada como pobre una familia tipo (compuesta por dos adultos y dos niños) debería haber tenido, a fines de septiembre último, ingresos inferiores a los 716,17 pesos, mientras que la barrera de la indigencia se cruza cuando los ingresos de un hogar no alcanzan a los 324,06 pesos.

En el caso de la canasta básica de alimentos, bebidas y artículos de limpieza a partir de la cual el Indec elabora los índices de pobreza e indigencia, en lo que va del año registraron en promedio un aumento del 73,5%, frente a una inflación que llegó al 39,7 por ciento.

> *"El crecimiento de la pobreza y de la indigencia -que en los últimos meses fue atemperado por los planes Jefes y Jefas de Hogar- se explica básicamente por las subas en los precios de la canasta básica, que tienen un impacto mucho mayor en los hogares de menores recursos, ya que destinan a la compra de alimentos la mayor parte de sus ingresos"*, explica Artemio López, director de la consultora Equis.(8/10/2002)

La eficacia de los planes de ayuda impulsados por el Gobierno, sin embargo, es puesta en duda por Juan Luis Bour, economista jefe de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL).(8/10/02)

> *"La implementación de programas como el de Jefes y Jefas de Hogar no implica una resolución definitiva a problemas como la pobreza y la indigencia, y*

por esta razón hay que ser muy cuidadosos con el manejo que se hace de las estadísticas", advirtió J. L. Bour.

"Es lo mismo que considerar que gracias a estos planes se logrará una reducción genuina del desempleo. Si fuera todo tan simple el Gobierno podría bajar el subsidio de 150 a 50 pesos mensuales y dárselo a mayor cantidad de personas. De esa manera, lograría que, con la misma erogación de fondos, en las encuestas no figurara ningún desocupado", agregó.

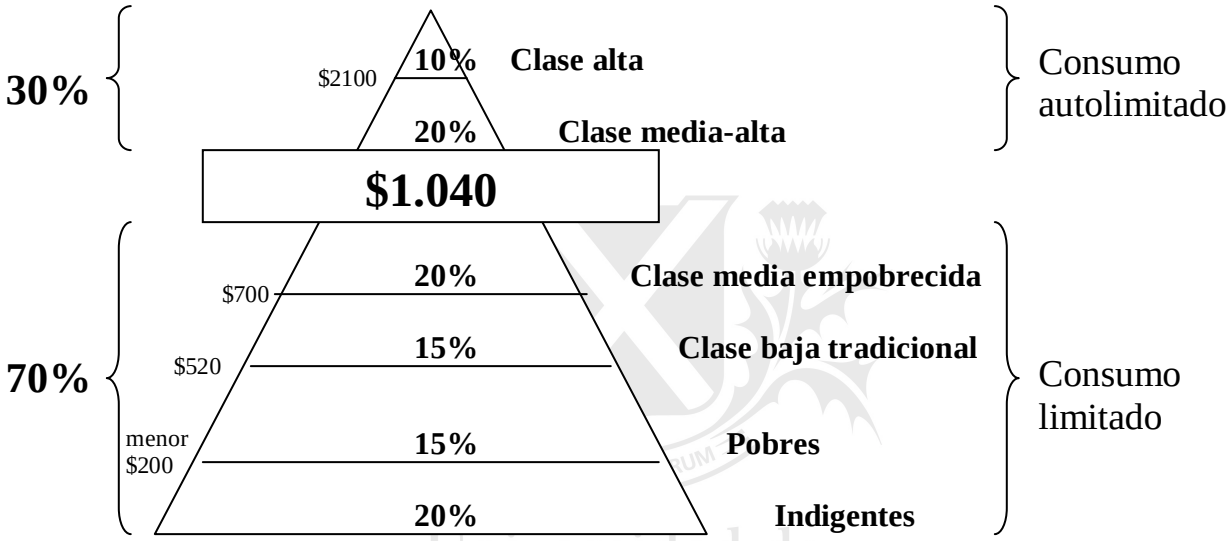

Gráfico Nº 14: Nueva estructura social
Fuente: confidencial – adaptado de material de empresa argentina líder en el rubro alimentos
valores aproximados

Tendencia

Con los datos difundidos por la consultora Equis, el país parece confirmar el proceso de "latinoamericanización" de su economía.

Según sus proyecciones, la Argentina va a terminar el año con un porcentaje mayor a 57% de la población por debajo de la línea de pobreza. Esta cifra es prácticamente similar a la de la mayoría de los países de la región, en los que, en promedio, es pobre el 60% de la población..

Este proceso de latinoamericanización del país también se pone de manifiesto en el permanente aumento de la brecha entre los ingresos de los pobres y los de los ricos, tal como sucede en la región.

En diciembre del año 2001, el 10% más rico de la población ganaba 28 veces más que el 10% más pobre y hoy esta cifra se estiró a más de 34, cuando en la década del 70 el índice era de sólo 12 veces.

En este escenario, los niveles socioeconómicos tradicionales de marketing (ABC1, C2, C3, etc.) pasaron a ser categorías obsoletas.

Cambio en el comportamiento del consumidor

El móvil principal del estudio apunta a lograr una mayor comprensión del comportamiento del consumidor y de alguna manera, la repercusión que dicho comportamiento ejerce en las decisiones de marketing de las empresas.

El estudio es indicador de tendencias generales y brinda un panorama abarcativo de la situación del consumidor argentino. El propósito es hacer un análisis general del contexto y de las variables exógenas que modifican el comportamiento del consumidor. Es por eso, que son descriptas en forma amplia y a un nivel general y de ninguna manera intentan suplir las investigaciones cuantitativas que habitualmente se realizan.

En breve, lo que se busca es detectar las fantasías, temores y valores del consumidor en relación al contexto global y de los deseos no satisfechos.

Los comportamientos descriptos en el siguiente análisis, tienen un fuerte enfoque en la clase baja ya que son aquellos que responden más particularmente al tema de estudio del presente trabajo y a su vez, representan un gran porcentaje del mercado total tanto argentino como mundial.

No obstante, como quedará claro en el desarrollo, dichos comportamientos de ninguna manera son exclusivos de las clases bajas sino que se hará alusión, en momentos mayor y en otros menor, a las clases más pudientes quienes comienzan a presentar comportamientos similares. El motivo es que en la Argentina, lo que en la jerga se conoce como ¨leading edge¨ (años la capa de consumidores que impone las pautas de consumo que luego se extienden al resto de la sociedad y la que debe ser consecuentemente, la capa más codiciada por las empresas), ha cambiado radicalmente en los últimos años. La clase venida a menos, para la que pesa más el temor que la aspiración, pone énfasis en la austeridad y el control del gasto, irradiando sus miedos al resto de la sociedad, se ha

convertido en el nuevo leading edge, desplazando a quienes siempre fueron protagonistas: las clases altas. Estos nuevos comportamientos contagiados por los sectores de menores recursos, y hoy compartidos casi por la totalidad de la sociedad, han marcado un camino del cual no es fácil retroceder.

Por lo tanto, esta crisis del consumidor termina por afectar a los distintos niveles socioeconómicos, porque aún los segmentos ABC1, se ven impactados directamente (nivel de ingresos) e indirectamente por el clima de austeridad (imprescindible ante la culpa por la mirada del otro) que envuelve a toda la sociedad: más del 90% de los consumidores manifiestan haber cambiado sus hábitos de consumo durante los últimos meses.

Cambio de comportamiento

Como bien se dijo, veinte años atrás, estábamos acostumbrados a vivir en una región caracterizada por no presentar cambios, todo era igual. Los consumidores compraban siempre en los mismos lugares, las mismas marcas, y los hábitos también se mantenían. Esta situación hacía que las empresas no se vieran obligadas a variar demasiado sus políticas comerciales. Era un mundo mucho más estable que el actual.

Pero, el consumidor argentino, tal como se lo entendía antes, se transformó y cambió.

Vale decir, que el Premio Nóbel de Economía ha sido conferido a un psicólogo, que ha dedicado parte de su vida a demostrar que los hombres bajo la presión de la incertidumbre no se comportan como han sostenido los economistas durante el siglo pasado. Este reconocimiento tiende a legitimar un modelo de pensamiento en tiempos de incertidumbre que no corresponde al "homo economicus" ni a los principios de comportamiento de los mercados descrito por Adam Smith.

> *¨Si las cosas no hubieran cambiado tanto, probablemente alguien, en alguna empresa, estaría contratando los servicios de un gurú del management para entender qué está pasando en su negocio. Sin embargo, los tiempos en que estas superestrellas del saber gerencial cautivaban los auditorios, enseñando a los ejecutivos las 10 reglas para llegar a la cima, se esfumaron con el fin de la convertibilidad¨*. (Boragni, Claudia: 12/1/03)

Los cambios provocados por la crisis económica y la caída en el poder adquisitivo de la población también están provocando la aparición o potenciación de nuevos hábitos. Enfrentarse al 'nuevo consumidor' resulta cada vez más difícil.

> *"Ante los incrementos de precios, los consumidores reaccionaron en una especie de "barajar y dar de nuevo" con respecto a sus patrones de compra; el cambio que se generó desde afuera fue demasiado violento como para generar respuestas tenues o pequeños ajustes.".* (Olivetto, Guillermo: 12/1/03)

> *"Lo que estamos viendo es la aparición de un nuevo consumidor, que por la crisis se tuvo que adaptar no sólo a dejar de comprar algunos productos de consumo masivo, sino también a modificar sus actividades cotidianas e incorporar nuevos hábitos para generar ahorros, como cocinar en el hogar o hacer más arreglos en su casa"* (Rosenvitz, Martín: 24/12/02)

En el fondo de este paisaje están, desde luego, los profundos cambios en los hábitos de compra de los argentinos. Frente a la crisis, los consumidores empezaron a desplegar otras estrategias para satisfacer sus necesidades. Desde el comienzo de la recesión, estas transformaciones vienen avanzando sin detenerse ante las barreras socioeconómicas. Según una encuesta reciente de CCR, la mitad de los consumidores pertenecientes al segmento más pudiente admite que ha modificado fuertemente su comportamiento comprador durante la crisis, y 38% reconoce adaptaciones moderadas. La racionalidad es el nombre del juego, como se ve en las estadísticas que elabora la consultora sobre las ventas minoristas.

Ahora, si se ha producido un cambio cultural duradero o se trata sólo de una reacción pasajera a la emergencia económica, es la pregunta que desvela a los especialistas en marketing y sobre todo a los ejecutivos del sector de consumo masivo.

Los rasgos del nuevo consumidor

Si se debiera hacer mención de los rasgos más significativos del consumidor sumido en una profunda crisis, no se podrían obviar los siguientes:

1. MÁS RACIONALES – en busca de la mejor relación precio-calidad

Ante el contexto recesivo y la saturación de oferta, el cliente no es ingenuo. Es conciente de las peleas que libran las empresas para conquistarlo y es por eso que se atreve a ser más exigente. El consumidor pone en juego un comportamiento mucho más racional y economicista ante las decisiones; privilegia la relación precio-calidad en desmedro del enfoque marquista, y hasta se informa más.

Lo cierto es que hoy, regido por una nueva lógica del consumo, el argentino dejó de mirarse en el espejo del qué dirán. Hoy uno de los valores más admirados es la inteligencia a la hora de realizar los actos de compras. Por causa de la crisis, lo que antes era considerado mal visto hoy es aceptado como algo normal.

A su vez, a partir del año 2002, el 75% de la gente elige promociones y ofertas por encima de las marcas. Para estos consumidores, la razón principal de la selección del comercio donde realizarán sus compras se basa en los precios y ofertas o promociones. Esas razones preocupaban al 63% de la gente el año 2001, al 57% en 2000 e influían en apenas el 39% de los consumidores en 1997. Mientras que en 2001 un 14,4% de los compradores elegía un comercio cercano para ahorrar tiempo, y sólo un 6% puede darse ese lujo hoy.

En cuanto a la elección de productos, observando al consumidor frente a la góndola se detecta que existe una gran diferencia entre los niveles socioeconómicos. Los más acomodados privilegian el consumo de marcas sólo cuando éstas se encuentran en promoción o toman como alternativa marcas no conocidas. En cambio, los niveles más humildes privilegian las marcas no conocidas o lo más barato que haya en la góndola.

Es más, en algunos segmentos medios y medio-altos se observa una especie de nuevo placer y disfrute de comprar al precio más bajo o la ocasión de una oferta imperdible.

Pero no es sólo cuestión de precios. El consumidor no es ingenuo y pide también cada vez más calidad a menor precio, es decir que se mejore la ecuación precio-calidad. Al aumentar su perfil de racionalidad en la decisión de compra, el consumidor se transforma en un experto en la relación precio-calidad de los productos que adquiere. Todos los que le aporten satisfacción a sus necesidades inmediatas son sometidos a una evaluación más detenida, con lo cual ganan aquellos productos y servicios que a menor precio, ofrezcan mayor valor.

Muchas veces las empresas no comprenden esto; sólo una mejora en el precio no siempre logra convencer al cliente (aunque en situaciones críticas sea una variable muy importante) pero si genera un inconveniente a largo plazo.

Es decir, que no es que no haya que mejorar costos y precios. Pero ante este tipo de consumidores, este es sólo un objetivo parcial; este nuevo consumidor necesita de mejores precios y mejor calidad aunque a veces no lo explicite.

> *¨Y esta revigorización del concepto de "valor del dinero", no se observa solamente en los sectores de menores recursos, sino también en todos los demás niveles socioeconómicos. Este tipo de actitud se percibe en casi el 55% del universo total de los consumidores¨* (Ordóñez, Rubén: 19/1/03)

Norah Schmeichel, quien comparte con Mónica Kleiman la dirección de la firma de estudios de mercado Kleiman Sygnos Research, dice:

> *"En todos los niveles económicos predomina una actitud de racionalidad que era poco común en los consumidores argentinos. Es probable que, cuando la economía se recupere, una parte de ellos vuelva con alegría a las primeras marcas, como quien regresa al paraíso y quiere olvidarse de que alguna vez fue expulsado. Pero otros habrán incorporado definitivamente el concepto de valor. Y algunos seguirán decidiendo por precio en muchos rubros para poder permanecer fieles a las marcas premium en cosas que consideran más importantes: automóviles, yogures, bebidas, servicios, lo que sea"*

explica Schmeichel (19/1/03), quien no cree que sea posible todavía anticipar cuántos consumidores cederán a la nostalgia y cuántos persistirán en la nueva actitud.

La situación descripta, lleva a pensar cuestiones como: ¿qué valores hay que ofrecerle a un cliente ahora más racional?; ¿todas las estrategias deben concentrarse en la reducción de precios, la más fácil pero menos inteligente estrategia comercial?

Este nuevo consumidor es cada vez más pensante, inteligente y racional a la hora de comprar, y completamente heterogéneo. Por eso se debe plantear un nuevo marketing, mucho más complejo que el anterior.

2. MAYOR ADAPTABILIDAD

Pero sin duda, el alto poder de adaptabilidad del comprador modelo 2002 es la característica que ha posibilitado este cambio notorio en la racionalidad.

Hoy el consumidor cambia sin problemas dentro de la categoría de los productos que busca, y se decide en función del precio. Compra en volúmenes pequeños, busca ofertas, es capaz de cambiar de supermercado y hasta puede llegar a hacer compras con amigos y familiares.

3. DEMANDAN SIEMPRE MÁS

Los nuevos consumidores son complejos, porque demandan en forma permanente. El lanzamiento constante de productos hace que el cliente se aburra de ellos fácilmente; por lo tanto, su ciclo de vida se acorta. Realmente, la continuidad del manejo del marketing de acá en adelante es muy compleja.

4. MENOS FIELES

Por otra parte; en épocas críticas como las descriptas, los consumidores reducen su fidelidad tanto a las marcas como a los puntos de venta en busca de mejores ecuaciones de precio calidad. Es decir, que se abandona esa confianza ciega que parece existir en tiempos prósperos hacia las marcas y puntos premium.

Por lo tanto, aparece una brecha donde pueden surgir con mayor fuerza, las segundas marcas que se esmeran cada vez más por alcanzar a las líderes.

Un dato relevante es que el 30% de las veces el cliente decide qué marca se va a comprar cuando se enfrenta a la góndola. Esto quiere decir que tres de cada diez consumidores deciden su compra en el momento justo en que la misma se lleva a cabo.

5. CAMBIO DE ACTITUD: culpa, pudor y temor

Cada vez es mayor el impacto de la macroeconomía sobre la microeconomía.

Dos de las incorporaciones más notables dentro del esquema cognitivo de los compradores argentinos sumergidos en la crisis son el pudor y el temor; impensables en la Argentina ostentosa de los 90, en la que el consumo definía las diferencias entre niveles sociales.

Muchos analistas señalan que estos mecanismos aparecen con una doble función: por un lado, marcan la culpa que siente al consumir un segmento que sorteó la crisis sin demasiados inconvenientes, pero al mismo tiempo ponen de manifiesto el temor de estos

segmentos frente al futuro por un lado, y frente al resto de la población que no corrió con su misma suerte.

Frente a esto, el consumidor aplica la política 'por las dudas': por las dudas dejo de comprar, consumir y ahorrar, porque no sé qué es lo que va a pasar en el futuro. Hoy el consumidor está agazapado. Mantiene el deseo de comprar como en los 90, y en algunos casos, como el de la clase media alta, tiene los recursos. Pero no lo hace, en parte por miedo y en parte por pudor, porque no avisora una salida social, un futuro promisorio. Algunas de las características actuales del mercado que magnifican su temor son: ciclos económicos regionales, mayores tasas de desempleo, recesión y fuerte polarización de las clases sociales.

Pero también se nota el temor frente al resto de la población que no corrió con su misma suerte. El concepto de ostentoso tiene otro tipo de connotación en la percepción del consumidor. El tema de la ostentación se ve como algo negativo, y existen el pudor y el temor al robo. Esa especie de goce de salir con el changuito lleno, ya no existe más. Y los que no tienen ese miedo, tienen el pudor de salir con cosas del shopping y pasar frente a los pobres.

En la consultora Equis también destacan que la desigualdad en la distribución del ingreso y el incremento de la pobreza tienen un impacto directo en el nivel de seguridad de la población. Afirman que cuando en los primeros años de la década del 90 en Buenos Aires cayó el índice de pobreza del 47 al 20% y se redujo la brecha de ingresos entre ricos y pobres, la tasa de delitos se redujo a la mitad, lo que demuestra la relación directa que existe entre esos distintos factores.

En este sentido, la no compra o uso de productos ostentosos, más allá de la real capacidad para adquirirlos, tiene que ver con ser consecuente con la situación actual. Las ideas de compromiso y solidaridad social tienen hoy una mayor aceptación.

6. EL TIEMPO DISPONIBLE Y LA RACIONALIDAD

El tiempo es una variable fundamental a la hora de definir estrategias de marketing. Por lo tanto, además de prestarle su usual atención, habrá que ir todavía un poco más allá, puesto que en estas situaciones se observan dos tipos de conductas muy diferenciadas incluso entre consumidores del mismo segmento.

Por un lado, se encuentran aquellos que por fortuna se encuentran ocupados, pero que por las jornadas extensas y la necesidad de capacitación constante, poseen poco tiempo disponible para informarse. Generalmente lo comprenden consumidores del nivel socioeconómico alto y su eje de la vida cotidiana es la preocupación por la falta de tiempo. La imposibilidad de absorber toda la información que circula trae aparejada una sensación de minusvalía, y si bien mantendrán esa marcada racionalidad en su decisión de compra, lo harán en base a conocimientos limitados e incluso estarán dispuestos a reducir sus exigencias en cuanto a precio a cambio de más y mejores servicios de entrega que contribuyan a optimizar el escaso tiempo disponible.

Por el otro lado, se encuentran aquellos consumidores, que faltos de ocupación, poseen todo el tiempo disponible para informarse con minuciosidad y plantean una decisión de compra extremadamente racional.

7. DE PRACTICIDAD A MULTIFUNCIONALIDAD: el efecto sustitución

Los consumidores están aplicando nuevas estrategias para maximizar el valor de su dinero.

Uno de los procesos más visibles a nivel del consumo, aseguran los expertos, es que la gente sacrifica su conveniencia en favor del precio. La crisis profunda, sumada a la devaluación del peso trajo consigo nuevas costumbres que los argentinos creían olvidadas. Elegir sin mirar las marcas sino los precios, caminar lo que haga falta para buscar ofertas, volver a comprar en pequeñas cantidades y en varias visitas a los comercios en lugar de hacer una gran compra mensual, privilegiar productos multifunción, productos más baratos aún perdiendo confort (más del 60% de los consumidores), son algunas de las nuevas costumbres argentinas que crecen a la sombra de la crisis.

De acuerdo con un estudio de AC Nielsen, muchos consumidores ahora ya no pueden darse el lujo de pagar 5% más por comprar más cerca de sus casas. Y, como en términos generales comprar en el supermercado sigue siendo más barato que comprar por otros canales como almacenes o autoservicios, aquel público que dispone de tiempo continua volcándose hacia el supermercado incluso para las compras más pequeñas. O por ejemplo, la gente prefiere perder un rato en la cocina pero al mismo tiempo ganar unos pesos. Esos son efectos de sustitución.

"Hoy en la Argentina no se sabe realmente si el tiempo es dinero" (Wilensky, Alberto: 19/1/03) *"Mucha gente está subocupada o desocupada. Entonces, disminuyó muchísimo el costo de oportunidad del tiempo como valor. Esto hace que la gente esté menos apurada y tarde más en decidir".*

De hecho, el tiempo del comprador frente a la góndola se duplicó. Mira y analiza mucho más. La elección es altamente racional. Compara con más tranquilidad porque ya no vale la pena correr.

8. GASTAN MENOS

Uno de los datos más curiosos para quienes estudian los cambios en las pautas del consumo es que, en períodos de inflación, los comportamientos pueden variar notablemente. En la Argentina inflacionaria de 2002, los especialistas aseguran que la gente compra envases más chicos y se manejan con menores volúmenes de dinero.
Esta es una diferencia notable con el consumidor en la Argentina de 1989 momento en el cual la gente buscaba desprenderse del dinero que tenía y compraba, almacenaba productos para evitar la pérdida del valor de su salario. Las condiciones actuales son diferentes: no hay efectivo, la desocupación es mucho mayor y en general los clientes no disponen del dinero para realizar la compra del mes en una sola vez.

Desde la inmigración, los argentinos encontraron en el consumo una manera de mostrarle a los demás su nivel en la escala social.

Pero dadas, las circunstancias, es claro que los clientes hoy gastan menos dinero. Las causas son múltiples, aunque no atenúan la sorpresa: en el primer semestre de 2002 , el consumo masivo se retrajo hasta empardar los niveles de 1996. Si bien la desaceleración en las ventas de alimentos, bebidas y productos para el hogar comenzó a percibirse como tendencia a mediados de 1998, el efecto de la devaluación acentuó aún más caída en la demanda de estos bienes. Sólo entre enero y julio de 2002, la compra de artículos de primera necesidad se derrumbó casi 25%.

Hoy, la gente ve resentida su capacidad de consumo y cambió sus hábitos a la hora de acercarse al punto de venta. Más de dos tercios de las personas reconocen que en los últimos tres meses están comprando menos productos que antes, o la misma cantidad pero en envases más pequeños, mientras que un 17% señaló que sólo lleva lo que considera indispensable y posterga el resto de las compras. La modalidad de una gran

compra mensual hoy quedó reservada casi exclusivamente a los segmentos de la población con mayores ingresos.

¿Qué pasó? Al analizar el consumidor en momentos de coyuntura económica como la actual argentina, es preciso advertir que esta ligereza se derrumba. No sólo por el dramatismo de grandes sectores en situación de pobreza o indigencia, sino incluso por las expectativas de quienes aún conservan cierta capacidad adquisitiva. El primero que está en crisis es el consumidor y lo demuestra cambiando este tipo de comportamientos.

Una encuesta reveló que ante la situación de crisis en Argentina, el 94% de los encuestados redujo sus gastos promedio; y lo más destacable es que el 30% aclaró que lo hacía por temor al futuro y no por reducción en sus ingresos. Es decir que los efectos de la recesión bajaron el consumo de todas las clases sociales. Sin duda, cada segmento de la población restringió o suprimió gastos diferentes, pero ninguno pudo quedar al margen de la crisis.

Es claro que la crisis no perdonó a ningún sector de la sociedad; aunque obviamente a la hora de ajustarse el cinturón los distintos segmentos de la población no se comportaron en forma homogénea.

> *¨Como era esperable, el mayor ajuste lo están haciendo los segmentos D y E de la población, que son los de menores ingresos¨*, explica Martín Rosenzvit, líder de Proyectos de AC Nielsen. (24/12/02)

Es decir, que esta crisis del consumidor afecta a los distintos niveles socioeconómicos, porque aún los segmentos ABC1, se ven impactados directamente (nivel de ingresos) e indirectamente por el clima de austeridad (imprescindible ante la culpa por la mirada del otro) que envuelve a toda la sociedad. Hoy la sociedad tiene dos sentimientos dominantes que afectan su forma de consumir: frustación y miedo. Esto hace que se hayan cambiado la ostentación por la austeridad.

Conclusión de capítulo III

Los cambios que se vivieron estos últimos dos años dan cuenta de una verdadera ruptura en los hábitos de consumo de los argentinos, a partir de la incorporación de costumbres que eran prácticamente inimaginables hace poco tiempo atrás. Pero no sólo resulta sorprendente el cambio cualitativo de los mismos, sino también saber que cada vez más gente incorpora otros hábitos de compra para adaptarse a la crisis.

Es decir, que los nuevos hábitos no son exclusivos de los sectores de menores ingresos de la población, sino que en muchos casos, están siendo adquiridos por segmentos cada vez más amplios de la clase media empobrecida y de la clase media alta que por una cuestión de ingresos no se tendrían que haber visto tan afectados

Lo que se está dando es que la sociedad argentina parece cada vez más desigual y heterogénea en materia de los ingresos, pero más homogénea en una gran variedad de hábitos de consumo.

Y junto con la incorporación de los nuevos hábitos, en lo que va del año también se produjo una profunda transformación en la variedad de productos que consumen los argentinos.

De este modo, se logró obtener un enfoque diacrónico (según la evolución de las tendencias en el tiempo) y holístico (teniendo en cuenta la multiplicidad de variables que inciden en el consumo). Así mismo, es un estudio cualitativo que se realiza a nivel macro, una investigación totalizadora que permite obtener un panorama global de lo que pasa en la mente del consumidor.

Como resultado del estudio es posible identificar oportunidades de negocios que surgen a raíz de las nuevas necesidades y deseos no satisfechos expresados por el consumidor. Está en las empresas saber aprovecharlas y manejar las expectativas sobre el futuro del país si se reordena la economía.

CAPÍTULO IV - HACIENDO DE LA CRISIS UNA OPORTUNIDAD

Como bien se ha anticipado, este entorno de recesión e incertidumbre por el cual atraviesa la Argentina, plantea una realidad diferente para el mundo empresario, cualitativamente distinta y marcada a fuego por cuestiones tales como: la ruptura de los contratos de todo tipo, la cesación de pagos, el derrumbe del sistema financiero y la ruptura del contrato social.

Sin duda alguna, frente a este panorama, pensar en ser o seguir siendo exitosas, implica la búsqueda sistemática de nuevas oportunidades.

Por lo tanto, los empresarios deberán contar con capacidades para crear soluciones nuevas. Hoy no es posible ser exitoso contando solamente con la capacidad para competir por la misma torta sino contando con capacidad para inventar una nueva, superando las restricciones de una realidad deprimida.

Y la pregunta que surge y que regirá toda oportunidad es: qué es lo posible y cómo aprovecharlo, para que aun en un contexto de crisis pueda encontrar nuevas soluciones y pueda convertir problemas en oportunidades.

Encontrando oportunidades en la crisis

Frente a un período de recesión e incertidumbre como el transitado, suelen surgir frecuentemente preguntas en el mundo empresario tales como: ¿qué hago?, ¿cómo lo hago?, ¿cuándo lo hago? y ¿con qué lo hago?

Es el mercado de los sectores de menores recursos, que se presenta hoy como una oportunidad única e inmediata. En momentos en que la mayoría de los otros mercados están saturados, este mercado sigue estando deficientemente atendido.

> *¨La verdadera fuente de futuros negocios no reside en los pocos adinerados del mundo en vías de desarrollo, ni en sus consumidores de ingresos medios, sino en los miles de millones de pobres con aspiraciones de mejorar su nivel de vida.¨*(Prahalad y Hart, 2002)

Una razón por la cual las grandes empresas no han hecho foco en los sectores de menores recursos a lo largo de la historia, es que estas generalmente son multinacionales. Precisamente por esto, no resulta sorprendente que la visión con la cual se encaran sus

negocios esté condicionada por la familiaridad con los consumidores de la cima de la pirámide; se limitan a juzgar al mercado únicamente en función de los ingresos y de productos y servicios que se ajustan a los países donde se albergan las casas matrices de estas multinacionales.

Pero como bien dicen Prahalad y Hart (2002), para apreciar el potencial de mercado de la base de la pirámide, estas empresas deben reconsiderar una serie de hipótesis que influyen sobre su percepción de los países en desarrollo:

1. Los pobres no son su objetivo de clientes porque debido a sus actuales estructuras de costos les resulta imposible competir en forma rentable en ese mercado.
2. Los pobres no pueden acceder a los productos y servicios que se venden en los países desarrollados.
3. Sólo los mercados desarrollados aprecian la nueva tecnología y están dispuestos a pagar por ella.
4. La base de la pirámide no es importante para la viabilidad a largo plazo de su negocio. De quienes lo conforman, pueden ocuparse los gobiernos y organizaciones sin fines de lucro
5. A los ejecutivos no les entusiasman los desafíos de negocios que tienen una dimensión humanitaria.
6. El atractivo intelectual está en los mercados desarrollados. Es difícil encontrar buenos ejecutivos que quieran trabajar en la base de la pirámide.

Nótese la primera característica importante de estos mercados: su magnitud. Si bien la renta familiar es baja, la cantidad de potenciales consumidores que encierra este segmento hace que se convierta en un gran mercado con un notorio poder adquisitivo.

La realidad es que si tomamos algunas de las cifras anteriormente analizadas, podemos estimar un potencial de mercado que hace de la pobreza un negocio de al menos 1 billón de dólares a nivel mundial (U$S570 mil millones en los países en desarrollo y U$S500 mil millones solamente en Estados Unidos), y también mayor.

Además resulta relevante, que estas cifras parecen no dar marcha atrás; al menos no existen indicios que lo anticipen. Por lo tanto, tomar a consideración las necesidades de los pobres será un desafío para el management y más precisamente el marketing por las décadas próximas.

No sólo eso. Como bien se ha dicho, los expertos de marketing deben finalmente concientizarse de que en la Argentina cambió radicalmente en los últimos años lo que en la jerga se conoce como ¨leading edge¨, la capa de consumidores que impone las pautas de consumo que luego se extienden al resto de la sociedad y la que debe ser consecuentemente, la capa más codiciada por las empresas. El resultado es que este nuevo leading edge, clase venida a menos, para la que pesa más el temor que la aspiración, pone énfasis en la austeridad y el control del gasto, irradiando sus miedos al resto de la sociedad. Estos nuevos comportamientos compartidos casi por la totalidad de la sociedad, han marcado un camino del cual no es fácil retroceder.

Por lo tanto, las empresas deberán reformular sus estrategias a fin de incluir a los sectores de menores recursos dentro de sus segmentos objetivos y abarcando también al resto de los segmentos ¨contagiados¨.

Aquellas organizaciones que accedan a este desafío, con suficiente tenacidad, verán los resultados plasmados no sólo en la contribución a la humanidad, sino también en ganancias y crecimiento sostenido.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

→ENTENDIENDO AL NUEVO CONSUMIDOR

El rol del marketing

El marketing significa para las organizaciones, la disciplina por excelencia mediante la cual ellas son capaces de generar valor para los clientes (o consumidores si no nos limitamos exclusivamente a organizaciones comerciales) y capturar valor en forma de beneficios.

Fracasados los esfuerzos asistencialistas, el marketing corporativo aparece como una disciplina cuyo rol puede ser crucial para llegar a los pobres, considerándolos no como beneficiarios, sino como potenciales consumidores, por lo que se convierten de esta manera en jueces del valor creado por las empresas comerciales.

Pero es necesario tener en cuenta que esta disciplina, para ser aplicada al negocio de los pobres requiere de un considerable replanteo.

Todo programa de marketing orientado a los sectores de menores recursos debe tener una fuerte conexión con las necesidades, recursos y capacidades de quienes serán sus clientes, los cuales generalmente no concuerdan con aquellos de los de más altos recursos. Esta es una clave simple, pero que su desatención ha llevado a muchos programas orientados a pobres a su fracaso, debido a que quienes lo desarrollaron supusieron que su mayor conocimiento del macro-entorno les permitía estar en posición de desarrollar este tipo de programas.

Dada la especificidad y particularidad de este tipo de consumidores, y por otro lado la dificultad de ¨ponerse en su lugar¨, resulta esencial contar con procesos de desarrollo de programas participativos que permitan que la voz de quienes serán el segmento objetivo sea escuchada y se actúe en consecuencia. La diferencia está en la forma en que se mira la oportunidad.

Ya no queda lugar para el viejo marketing donde las compañías se esforzaban por tratar de modificar la mentalidad de sus clientes, para que se adaptaran al producto, practicando la consigna ¨cualquier color, siempre que sea negro¨. Ni tampoco queda lugar para el marketing donde las empresas quedan influidas por la clientela, mostrando su disposición para cambiar sus productos de modo que satisfagan los requerimientos de los clientes, practicando la teoría que se basa en ¨díganos que color quiere¨. Se hace

necesario un marketing donde las empresas a demás de ser influidas por el mercado, respondan a la consigna ¨determine si el color tiene importancia para satisfacer sus necesidades y de que manera influye¨. Este estilo, ¨más orientado a crear que a controlar el mercado¨(McKenna, R: 1991), no se basa en simples tácticas de compartir el mercado, realizar ventas sin planificación, y hechos pasados, sino que ante la profunda modificación en los hábitos de los consumidores, busca crear nuevas tortas para explotar, a partir del conocimiento y la experiencia de la organización.

Es imprescindible notar y resaltar que este trabajo vuelve siempre sobre una idea clara: no resulta acertado pensar en cómo pueden ellos participar en nuestros negocios, sino en qué negocios estamos en condiciones de desarrollar con ellos.

Por lo tanto, el problema fundamental con que se puede topar un negocio orientado a los pobres, no es la falta de herramientas del marketing o el management, sino barreras meramente mentales, que impiden una correcta concepción de los negocios y entendimiento de las particularidades del segmento objetivo. La concepción errónea supone que los clientes, en este caso los pobres, son ajenos al desarrollo del plan de negocios, y que luego mediante incentivos se tratarán de capturar para pasar a formar parte de él. Una aproximación más acertada, centrada en el cliente, supone su participación en el desarrollo del plan de negocios para lograr acertar en su ámbito social, físico y económico. La primera concepción puede llamarse de tipo ¨vendedora¨, mientras que la segunda es del tipo ¨marketinera¨. En un proceso de desarrollo de plan conducido por el cliente, es imposible lograr una definición del producto sin su input. Por otra parte, muchos negocios han partido de un concepto o un producto y sólo han sido participativos a la hora de determinar la forma de implementación, desaprovechando el máximo potencial de este tipo de práctica: el desarrollo conjunto.

El punto es que orientarse al cliente no es complicado, pero requiere una mentalidad abierta y sensibilidad a comprender lo que los clientes requieren. Incluso muchas organizaciones sin fines de lucro y no gubernamentales han fracasado por aferrarse a su concepto de benevolencia sin comprender como sería percibido y experimentado por los destinatarios, los pobres.

Otra característica a tener en cuenta, es que generalmente los sectores de menores recursos presentan una composición social muy diversa. Por eso, la configuración de los productos y servicios inciden fuertemente en la baja aceptación de los productos,

ya que no se adaptan a las diferenciadas necesidades de los consumidores. La segmentación ha tardado mucho en llegar a estos sectores, por lo que abre tentadoras oportunidades de crear empresas prósperas.

Pero mientras que economistas, especialmente aquellos avocados al desarrollo económico, se han comprometido en la cuestión de la reducción de la pobreza y atención de necesidades de los pobres, la disciplina del marketing sólo se ha involucrado en los sectores pobres, de manera superficial, mostrando poco interés y creatividad. Resulta difícil comprender por qué el management en general y el marketing en particular siempre se han mantenido alejados de las necesidades y deseos de los pobres, quienes constituyen un mercado cercano a la mitad del total de consumidores mundiales.

La disciplina de ninguna manera debe tomar un rol de juez social, para determinar que es equitativo, pero debe ser el coordinador del proceso para identificar los clientes y asegurar que las necesidades de ellos sean satisfechas. Es necesario que tome un rol de mayor importancia, trayendo a la luz la voz de los pobres para poder determinar en que medida se está o se puede llegar a crear valor.

El modelo de decisión de compra (CDM) del consumidor.- Howard

El objetivo de este apartado es analizar cómo influye la dramática crisis socio-económica que atraviesa la Argentina, en el comportamiento del consumidor a la hora de efectuar una compra. Para alcanzar este fin, se ha buscado una teoría sobre la cual se pueda sostener la explicación. La propuesta por John A. Howard (1993), basada en un modelo dinámico llamado Consumer Decision Model (CDM) o Modelo de Decisión de Compra, parece adecuada para esta circunstancia.

Pero a su vez, se tendrá en cuenta el enriquecedor aporte de la Lic. Sonia Bunge Guerrico, quién agregó al modelo de Howard, una nueva variable: la inercia. Ella misma la definió como la propiedad por la cual un consumidor continúa haciendo o comprando lo mismo, resistiéndose al cambio y sin cuestionar esa acción de compra.

Antes de comenzar, es preciso tener en cuenta, que el CDM es un modelo aplicable a una cierta fase del ciclo de vida del producto[3]: la de crecimiento. Pero con unos

[3] El autor habla de ciclo de vida de la categoría de producto

pequeños ajustes puede adecuarse a las otras dos fases: la de lanzamiento y la de madurez.

En la etapa de lanzamiento, los consumidores aun no tienen el concepto de categoría de productos y la etapa se llama ¨solución del problema extenso¨. Se produce cuando el consumidor se enfrenta a una marca de una categoría poco familiar y necesita de mucha cantidad de información y mucho tiempo de análisis para formar el concepto de categoría y resolver este problema. El consumidor tiene que aprender qué va a hacer el producto por él.

En la etapa de crecimiento, ya lo tienen al concepto pero aun no tienen el concepto de la marca que específicamente están considerando. Surgen nuevas marcas de una categoría conocida y el consumidor debe evaluarlas y colocarlas mentalmente en el grupo adecuado. Se trata de ¨solución del problema limitado¨. Si bien es necesaria gran cantidad de información para conocer y evaluar las nuevas marcas, no se requiere de la necesaria para formar una categoría. El tiempo precisado para llevar adelante la decisión es menor.

Y en la etapa de madurez, se tienen ambos conceptos (el concepto de marca dentro de una categoría de productos conocida). Se trata de una ¨solución del problema rutinario¨ y se produce cuando los consumidores evalúan las marcas conocidas en una categoría también conocida. Al encontrarse familiarizados con la mayoría de las marcas, comprar una marca distinta a la que se está utilizando, resulta una tarea sencilla, pues solamente se examina precios, compara calidad y disponibilidad en el punto de venta. Comprar se convierte en una rutina porque se ha desarrollado un conjunto evocado (un conjunto seleccionado de las mejores marcas, que se tienen en cuenta a la hora de comprar entre las marcas disponibles). Este tipo de decisiones se caracteriza por la poca necesidad de información y por decisiones rápidas. El comportamiento del consumidor se vuelve habitual y menos atento. Un consumidor puede sencillamente comprar la misma marca que antes (se genera inercia por la fidelidad a la marca), siempre y cuando los precios y disposición sean los adecuados.

El ciclo de vida del producto es muy útil como mecanismo organizativo para mostrar el proceso por el que compradores y vendedores modifican su comportamiento al interactuar en el mercado. Los empresarios lo encuentran especialmente útil porque

durante el ciclo de vida del producto no sólo varía el marketing, sino también: fabricación, finanzas, RRHH e investigación y desarrollo.

El ciclo de vida del producto sugiere que para una marca determinada de productos, debe emplearse una estrategia distinta en cada una de las tres etapas para mantenerse adaptadas, por eso la importancia del modelo.

Dicho concepto contribuye de varias maneras importantes, al diseño de estrategias de marketing eficaces. En primer lugar, sirve de guía al profesional de marketing para conocer qué tipo de problema se encuentra resolviendo el consumidor. En segundo lugar, también sirve de guía al profesional de marketing en la selección de la información que debe diseminar en el mercado para formar juicios sobre la marca según sea la etapa en que se encuentre el producto. Saber qué tipo y que cantidad de información, permitirá que el director de marketing diseñe publicidad, presentaciones de venta y otras promociones que satisfagan las necesidades de información de los consumidores. En tercer lugar, le sirve de guía para decidir cuando diseminar la información. Por último, le implica cómo transmitir la información necesaria.

Como se verá en el apartado siguiente, resulta acertado pensar que la gran mayoría de categorías han dado un paso atrás en el ciclo de vida, debido a los grandes cambios que ha sufrido tanto el mercado como el consumidor en estos últimos años, aun aquellas categorías de productos que habían alcanzado la fase de madurez. Es decir, que no resulta tan arriesgado suponer que hoy el consumidor se encuentre resolviendo generalmente problemas extensos y/o limitados. Por eso, el proceso de decisión de compra de toda categoría de productos se ha analizado bajo este modelo CDM.

Descripción del modelo

Como todo modelo, el CDM propuesto por Howard es una representación simplificada de la realidad. Pero como asiente el autor, el comportamiento del consumidor, como todo comportamiento humano, es complejo y variado y parece intrínsecamente no conocible.

Afirma que una de las complejidades del comportamiento del consumidor es la gran variedad de situaciones de compra. Los consumidores están constantemente aprendiendo y reaccionando frente a una categoría de productos, desde que se incorpora a ella la primera marca, y a lo largo de su ciclo de vida.

El CDM que proporciona el autor, consiste en un sencillo modelo que describe el comportamiento del consumidor en el proceso de compra. La imagen simplificada de los consumidores que proporciona la teoría, ayuda a encontrar patrones ocultos que describen el orden que repentinamente se observa y que explica por qué se produce este esquema de comportamiento; en fin, ayuda enormemente a entenderlos. Howard manifiesta que no sólo ayuda a pensar en los consumidores sino que además proporciona un lenguaje para hablar de ellos.

Por otra parte afirma que la teoría ayuda a decidir qué datos deben obtenerse de los consumidores; ayuda en el análisis de dichos datos; y sobre todo, lo que más nos importa es que ayuda a implementar los resultados del análisis para diseñar estrategias de marketing, establecer planes y tomar mejores decisiones en la empresa.

Está constituido por seis componentes (variables relacionadas unos con otros: información, reconocimiento de marca, actitud, confianza, intención y compra). De estos seis, los tres componentes centrales, reconocimiento de marca, actitud hacia la marca y confianza a la marca, constituyen la imagen de marca del consumidor y pueden considerarse el ABC del comportamiento del consumidor. En síntesis, el modelo describe como el consumidor para comprar, recaba información sobre las diferentes marcas, se crea una imagen de marca de cada una de ellas, por lo que tendrá (o no) intención de compra alguna y finalmente acaba efectivizando su compra.

Universidad de SanAndrés

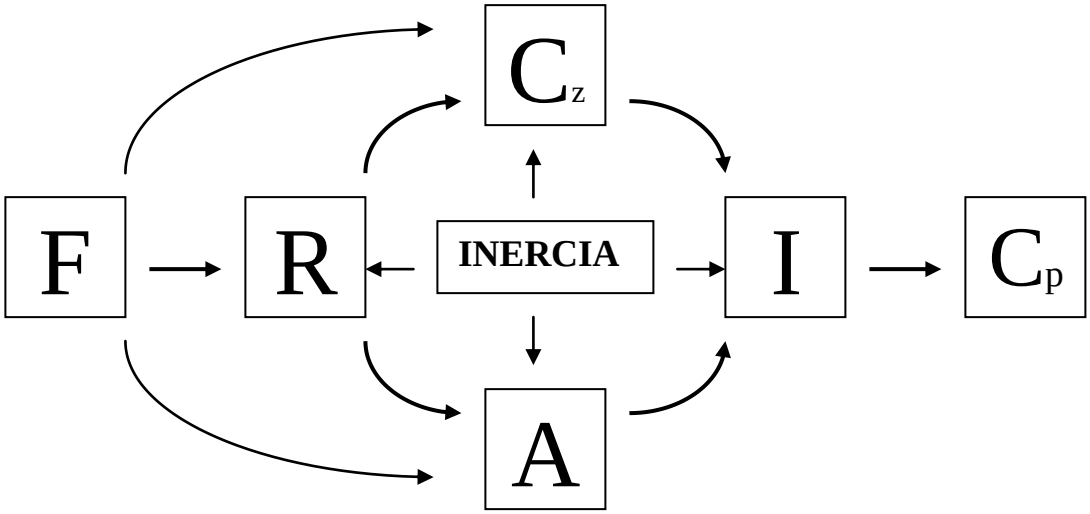

Gráfico Nº 14: Modelo de decisión del consumidor
Fuente: adaptado de S. Bunge Guerrico

Análisis de la decisión de compra

Años atrás, antes que se instale en Argentina la profunda crisis que hoy sigue acechando a toda la población de alguna u otra manera, comprar resultaba una tarea sencilla puesto que comprar una marca distinta a la habitual requería solamente analizar los precios calidad y disponibilidad. Comprar era prácticamente una rutina una vez que se había formado un conjunto evocado (conjunto de marcas que se tiene en cuenta a la hora de comprar, entre las marcas disponibles). Los juicios acerca de la calidad de las marcas ya estaban concluidos, por lo que comprar requería de muy poca necesidad adicional y estaba caracterizada por decisiones rápidas. El consumidor se volvía fiel a una marca de una manera relativamente fácil y tendía hacia otras opciones solamente cuando el precio o la disponibilidad dejaba de cumplir con sus expectativas.

Ante precios estables, se generaba cierta inercia para con las marcas y los productos. Esto, sumado a cierta lealtad hacia las marcas líderes que prometían el acceso al mundo de la ostentación y alejaban al consumidor del ¨qué dirán¨ instalado en la sociedad exitista, empujaban hacia una compra habitual y cada vez menos atenta.

Sin duda, la solución al problema de compra una vez que llegaba a ser rutinario, difícilmente retrocedía hacia niveles más complejos. Solamente cambios cualitativos en marcas, productos o categorías desarmonizaban la forma de solución de problemas de compra.

Y esto es lo que sucedió frente a la crisis. Afectó directamente a cada una de los 6 (+1) componentes del modelo de Howard, haciendo que el proceso de compra deje de ser simple como antes.

La información

La información, que permite al consumidor reconocer la marca, evaluarla en término de sus necesidades formando la actitud y crear mentalmente la confianza para emitir juicio sobre la marca, se ve fuertemente convulsionada. Sin duda, todo lo que le ocurre en un contexto como el actual y todo lo que acontece a sus alrededores genera caudales de información nueva, compleja y difícil de descifrar. Por lo tanto, ya desde este momento se puede inducir que comprar no resulta más una tarea sencilla como solía serlo; puesto que comprar una marca distinta a la habitual no sólo requiere analizar los precios calidad y disponibilidad, sino que es necesario que el consumidor, mucho más racional que nunca, incorpore a su mente constantemente nuevas marcas, nuevos productos, nuevos formatos, nuevas empresas. Sobre todo cuando perder una oportunidad de compra, significa atentar contra la supervivencia económica personal o familiar.

Y todo el proceso de digestión de la nueva información y la adhesión a la memoria no es simple y requiere de un esfuerzo extraordinario para todo consumidor acostumbrado a una compra habitual y poco atenta.

Reconocimiento de la marca

El reconocimiento de la marca se define como el grado de conocimiento del comprador acerca de los criterios para categorizar la marca, pero no para evaluarla y diferenciarla de otras marcas de la misma categoría. Se puede pensar que el reconocimiento de la marca se refiere a la forma del producto.

Los atributos de reconocimiento de una marca suelen ser físicos: el color, el tamaño, la forma, la textura, etc. Por ello el diseño de un producto y su envase son extraordinariamente importantes.

Pero en momentos de bolsillos flacos, como hemos descrito en apartados anteriores los consumidores cambian la forma de consumir y sobre todo su forma de comprar. Las épocas donde se realizaban las grandes compras mensuales, o quincenales y

que le daba al comprador cierto placer al salir del supermercado cargado de mercadería, lejos quedaron. Hoy el consumidor vive mucho más en el día a día. Seguramente, no por gusto sino por necesidad. La escasez de dinero y el temor por el futuro convierten a las compras en una tarea prácticamente cotidiana. El consumidor se acerca al minorista con lo justo para sobrellevar el día. Y es por eso que ya no busca los grandes envases a los que estaba acostumbrado, sino que se vuelca hacia formatos más pequeños y económicos que logren satisfacer sus necesidades de corto plazo. Pero allí no se siente cómodo, todo el conocimiento adquirido a través de los años no le es tan útil a la hora de comprar formatos a los cuales no estaba acostumbrado. Su reconocimiento no es instantáneo como lo era con los productos que habitualmente compraba, sino que le demanda estar mucho más tiempo frente al producto para asociar el nuevo formato a las marcas que ya conoce.

La actitud

La actitud hacia la marca, segundo componente de la imagen, se define como las expectativas que tiene el comprador de que la marca satisfaga sus necesidades. Pero la presente situación hace que el consumidor, ponga en duda si realmente las marcas que tradicionalmente creía que satisfacían sus necesidades, lo sigan haciendo. El propio cambio de necesidades que se perfila en el consumidor afectado por la crisis, y aun más, antiguas necesidades mediocremente satisfechas por marcas que el consumidor defendía y negaba a reconocer sus defectos porque eran marcas que le ofrecían cierto estatus, hacen que el consumidor ahora mucho más racional e inteligente, ponga en duda su funcionalidad.

Por otro lado, las empresas para evitar incurrir en el costoso y riesgoso proceso de lanzar una nueva marca, optan por continuar haciendo uso de una marca existente a pesar de cambiar los atributos que la caracterizaron tradicionalmente. El consumidor tiene conocimiento de estas estrategias y si bien en general en situaciones como la actual, no desmerece esta decisión, sus expectativas sobre como un determinado producto puede satisfacer sus necesidades, ya no son lo suficientemente claras como solían serlo.

La confianza

El tercer componente de la imagen de marca se define como el grado de certidumbre del comprador respecto a su capacidad para juzgar correctamente una marca. Es decir, que se trata de una confianza en su propia capacidad de juicio.

Durante tiempos de calma, el comprador va adquiriendo confianza a medida que, producto de suficiente información siempre que sea coherente y repetición del proceso de compra, va aclarando sus ideas acerca de determinada categoría de productos, de las marcas que él mismo ubicó dentro de ella y de una marca en particular.

Pero en tiempos difíciles se presenta una situación en la que por un lado, el consumidor pone en juego un comportamiento mucho más racional y economicista ante las decisiones; privilegia la relación precio-calidad en desmedro del enfoque marquista, y hasta se informa más; pero por el otro lado, el consumidor está normalmente demasiado ocupado y no le es posible dedicar el tiempo y el esfuerzo necesario para absorber tanta información, conocer los cambios en las marcas y sus productos, por lo que la confianza en su propia capacidad de juicio se ve fuertemente deteriorada.

Intención de compra

La intención de compra se define como el estado mental que refleja el plan del comprador de comprar un número específico de unidades de una marca, en un período de tiempo determinado.

Ella es producto de los cuatro componentes analizados anteriormente. Por lo tanto, la intención de compra se ve obnubilada por la serie de variables que se ha visto influyen sobre cada uno de ellos. El contexto adverso sin duda resiente toda intención de compra del consumidor puesto que esta situación le plantea toda una nueva configuración del proceso de compra, en el cual no se siente cómodo, o al menos tan cómodo como solía estar. Por lo que determinar cuantas unidades de determinado producto tiene intención de comprar se le torna muy poco preciso y además se siente inseguro de tomar una decisión concreta.

La compra

Se define la compra como la situación en la que el comprador ya ha pagado una marca o se ha comprometido financieramente a comprar una cierta cantidad en un determinado tiempo.

Obviamente, la intención de compra origina la compra. Por lo tanto, su efectivización corre la misma suerte que la intención; se ve fuertemente afectada por las circunstancias y otros acontecimientos en la vida del consumidor.

Para aquellos que afortunadamente conservan su empleo, la compra se ve perturbada por ejemplo, por el escaso tiempo disponible. Es decir, que se ven imposibilitados de realizar las compras como habitualmente lo hacían, y buscan formatos de minoristas que puedan solucionarle estos problemas. Pero claro está que no cuentan con la familiaridad que tenían para con los formatos tradicionales; por lo que si bien satisfacen esta necesidad, los consumidores todavía no se habitúan a hacer este tipo de compra.

Conclusión

El marketing corporativo aparece como una disciplina cuyo rol puede ser crucial para llegar a los pobres. Esta, de ninguna manera debe tomar un rol de juez social para determinar que es equitativo, pero debe ser el coordinador del proceso para identificar los clientes y asegurar que las necesidades de ellos sean satisfechas.

Pero es necesario tener en cuenta que esta disciplina, para ser aplicada al negocio de los pobres requiere de un considerable replanteo. Como se ha dicho, el problema fundamental con que se puede topar un negocio orientado a los pobres son las barreras mentales, que impiden una correcta concepción de los negocios y entendimiento de las particularidades del segmento objetivo.

El CDM puede resultar de gran valor ayudando a lograr este entendimiento. La imagen simplificada de los consumidores que proporciona la teoría, permite encontrar patrones ocultos que describen el orden que repentinamente se observa y que explica por qué se produce este esquema de comportamiento; en fin, contribuye enormemente a entenderlos y consecuentemente al diseño de estrategias de marketing eficaces.

→SATISFACIENDO AL NUEVO CONSUMIDOR

¿Por qué un nuevo marketing?

Luego de la extensa descripción desarrollada en los apartados anteriores acerca de los cambios en los hábitos de los consumidores en la Argentina dentro de un contexto socioeconómico desolador, no queda más que decir que si las empresas no cambian su marketing para acompañar esta nueva configuración, sin duda alguna, devendrán en un evidente fracaso.

Pero como también se ha recalcado, esta tarea de ninguna manera resulta sencilla, ya que se está lidiando con consumidores cuyo comportamiento pasó a ser extremadamente difícil de entender y descifrar. Este nuevo consumidor es cada vez más pensante, inteligente y racional a la hora de comprar, y completamente heterogéneo. Por eso los estrategas de ventas de las empresas deben lidiar ahora con seres paradójicos y complejos dentro de un contexto de recesión e incertidumbre, retracción del consumo, clientes renuentes a endeudarse, con menos tiempo, más exigencias y menor propensión a la fidelidad hacia marcas y puntos de venta; y responder con el replanteo de un nuevo marketing, también mucho más complejo que el anterior.

Es claro ya que no se puede pretender seguir vendiendo de la misma forma que antes. Si no se logra que el nuevo consumidor, más racional y pragmático, encuentre alguna razón para cambiar su dinero por productos o servicios de una empresa, el negocio corre peligro.

Replanteo del marketing

Este apartado focaliza su atención en el replanteo de las estrategias de marketing, claves para definir el éxito de cara a la situación de Argentina.

En los '90, se construyó una cultura de cambio permanente, y hoy más que nunca hay que tener la cabeza abierta a la innovación en lo que se refiere a estrategias de marketing. Esta adaptación, implica entre muchas cosas, un cambio radical en la planificación empresaria. Tanto es así que en el ámbito académico los expertos en

marketing ya hablan de "marketing de pobreza", una nueva fórmula con la que las empresas pretenden capturar la atención y los bolsillos de la clase media empobrecida.

Hacer marketing en la Argentina que viene implica tener el coraje de ser infiel con uno mismo, con las verdades incorporadas durante muchos años, con el modo de construir sentido sobre la realidad percibida. Por el contrario a este panorama, hoy en día no cambiar es sinónimo de ruptura del negocio, puesto que lo que uno hizo ayer debe transformarlo inmediatamente para mañana. Quienes pretendan hacer buenos negocios en este mercado deben saber que frente al cambio, no hay medias tintas.

Y no sólo eso. Las empresas deben aprender a hacer planes de marketing de emergencia, para lograr ser exitosas sorteando las dificultades que se les presentan en el día a día. Es decir, se debe concienciar de que la brecha temporal entre el marketing estratégico y el marketing operativo, es cada vez menor. Prácticamente hay que aprender a ser tácticos y estratégicos simultáneamente, porque la velocidad creciente con que cambian los mercados así lo exige.

Por otro lado, no se debe olvidar que el verdadero marketing de la crisis o marketing de pobreza no debe limitarse a esquivar una coyuntura difícil. Por el contrario, debe evitar destruir valor conjugando dos equilibrios simultáneos y vitales para el futuro de la empresa: 1) el equilibrio entre un consumidor que demanda afectividad, mimos y gratificación, a la vez que se espanta por la idea del consumo emocional, el despilfarro y la sofisticación; 2) el equilibrio entre un corto plazo condicionado por sobrevivir, sin perder volumen ni regalar share, y un mediano y largo plazo con un mercado que en algún momento volverá a demandar servicio, valor agregado, innovación, lujo, modernidad y branding.

Por último, cabe decir que bajo este escenario que se plantea en la Argentina se debe analizar cómo son hoy las reglas de juego del mercado, cómo evolucionarán en el futuro y, por sobre todo, cómo se imagina el día después de la crisis. Y según sea el resultado de este análisis, la respuesta empresaria deberá transitar caminos de tipo más estratégico (búsqueda de nuevos segmentos, lanzamiento de segundas y terceras marcas o reconfiguración de toda la cadena de valor), o de tipo más táctico (cambio de

packaging, menores tamaños, reducción de línea de productos, recorte de gastos, menores inversiones, silencio comunicacional y mayor esfuerzo promocional).

En definitiva, la intención es encontrar la estrategia adecuada para seguir compitiendo exitosamente.

Estrategia de marketing

Como bien se ha dicho en apartados anteriores, un programa de marketing se compone de los diversos elementos de la mezcla y de las relaciones entre ellos. El tema de las interacciones trae naturalmente al concepto mismo de la mezcla de marketing, el cual pone énfasis en la congruencia de las distintas piezas y en la calidad y la magnitud de sus interacciones.

En la estrategia de marketing que deben llevar adelante las empresas, debe existir una perfecta interacción entre los diversos elementos del programa de marketing. No sólo se entiende que debe existir coherencia (la ausencia de una mala congruencia entre dos o más elementos de una mezcla), ni solamente integración (es la presencia de una interacción positiva y armoniosa entre los elementos de la mezcla), sino que debe existir apalancamiento. Es decir, que cada elemento de la mezcla se debe aprovechar de la mejor manera posible para reforzar toda la mezcla.

Pero esto no es novedad. Donde toda organización debe poner sus mayores esfuerzos hoy, es en la congruencia entre el programa y el mercado. Implica desarrollar un programa que se ajuste a las necesidades de los segmentos del mercado objetivo. Esto implica escoger las herramientas más apropiadas para un determinado segmento del mercado, dejando de lado otras menos eficientes y/o eficaces.

Cabe aclarar que para que pueda haber congruencia entre el programa de marketing y el mercado, primero es necesario delinear el mercado con cuidado y claridad. Esta tarea ya se ha facilitado en los apartados anteriores de este trabajo de análisis.

Pero el programa también debe estar de acuerdo con la compañía. El programa de marketing, debe concordar con las fortalezas de la compañía u organización que la pone en práctica. Los aspectos de comportamiento van más allá del marketing, y abarcan a toda la empresa.

Y no sólo eso, las empresas deben desarrollar su programa acomodándose a los programas de los competidores. La congruencia entre el programa y la competencia tiene lugar cuando el programa de marketing, a la vez que aprovecha las fortalezas y disimula las debilidades de una compañía, la protege contra la competencia al aprovechar las debilidades de los competidores en el proceso de crear una personalidad y una posición únicas en el mercado.

Sabiendo esto, se presentan a continuación una serie de claves de marketing que, buscando la congruencia entre el programa y el mercado, las empresas podrán incorporar a sus estrategias, para ser exitosas frente a un contexto como el que se enfrentan.. Implica desarrollar un programa que se ajuste a las necesidades de los segmentos del mercado objetivo.

Las claves

El meollo de la cuestión gira entorno a que, hoy día donde las clases medias se diluyen frente a la realidad económica, el consumidor señala que toda su vida perteneció a la clase media, se educó de tal manera y culturalmente pertenece al mismo segmento, pero en la actualidad su bolsillo responde a la clase baja.

El cliente quiere o tiene el aspiracional de ser un consumidor de clase media-alta, pero a muy bajo costo. No se trata ya de lucirse, sino que es una negación a perder los estándares a los que estaban acostumbrados. La clave está en cómo hacer que estos antiguos clientes que se caen por la grave crisis en que se encuentran, sigan eligiendo a una empresa, y sientan que la marca los sigue acompañando incluso en los peores momentos.

A pesar de que resulta muy tentador utilizar nuevos productos para ganar nuevos mercados, casi siempre tiene más sentido quedarse con los segmentos ya existentes. A lo largo del tiempo la empresa desarrolla conocimientos íntimos de esas personas y entonces puede hacer juicios intuitivos y sensatos del mercado. Frederick Reicheld (1996) afirma que por ejemplo, con el conocimiento de cuáles clientes son leales y cuales no lo son, las compañías pueden aplicar estrategias diferenciadas según su probabilidad de deserción, lo que determina una mayor eficiencia de las estrategias. Además es más fácil crear un volumen de ventas con los clientes que ya conocen la compañía que con los recién llegados. Ya se ha comprobado que es mucho más costoso conseguir un nuevo cliente que

conservar los actuales. (Bunge Guerrico, S.: 2000). Las compañías que no emplean su conocimiento de los clientes para desarrollar el producto o servicio que necesitan o necesitarán más adelante esas personas, están dejando la puerta abierta para que otras compañías las atraigan.

Pero si acompañar a este segmento (clase media) que se empobrece, significa desarrollar estrategias que a su vez son acertadas para enfocarse en un segmento en constante crecimiento y que tiende a abarcar casi un 70% de la población, la decisión de atender sus necesidades, es como se ha afirmado a lo larga de este trabajo de análisis, cada vez más tentador.

Pero, ¿cómo hacer que los antiguos consumidores sigan eligiendo las marcas de una empresa?. Las empresas establecidas deben buscar en sus productos y marcas tradicionales, la inercia en el consumidor. La inercia es la propiedad por la cual un consumidor continúa haciendo o comprando lo mismo, resistiéndose al cambio y sin cuestionar esa acción de compra, por lo tanto, ante un cambio en el contexto los consumidores bajo el efecto de la inercia, siguen comprando lo que habitualmente compraban.

Andrés Chambouleyron (1999) sostiene que la inercia generalmente se ve explicada por:

- los costos reales en los que el usuario debería incurrir para cambiar de proveedor
- el acostumbramiento del usuario a la marca del proveedor habitual; es decir, que después de determinado tiempo, el usuario ¨acostumbrado¨ presenta cierta resistencia al cambio dada fundamentalmente por la lealtad/fidelidad hacia la marca.

El término fidelidad a la marca se emplea ampliamente en la práctica para describir la frecuencia con la que los consumidores están dispuestos a cambiar de marca. Cuanto menos esté dispuesto a cambiar de marca un consumidor, más fiel será.

El modelo de comportamiento del consumidor de Howard, adaptado por la Licenciada Bunge Guerrico, contempla dicho.

Como dice la Licenciada, la influencia de la inercia, más específicamente de la fidelidad, se va a dar fundamentalmente sobre la actitud hacia la marca del modelo de Howard. Esta actitud se define como las expectativas que tiene el comprador de que la marca satisfaga sus necesidades. La inercia actúa sobre la actitud generando un ¨efecto satisfacción¨ por el cual el consumidor sigue comprando la misma marca que alcanzó y

superó durante tanto tiempo sus expectativas. La inercia es lo que hace que el consumidor no busque otras alternativas, piense que lo que tiene está bien y por lo tanto no tiene sentido buscar una mejora, que de existir, no cree sea tan grande.

El riesgo de quedar insatisfechos es la razón más importante por la que los consumidores no cambian de marca. El hecho de que la fidelidad esté relacionada con el riesgo a sentirse decepcionado sugiere un comportamiento sensato (Howard, 1993)

De manera más indirecta, la inercia también va a influir sobre la confianza. Después de reiteradas compras de una marca, el consumidor logra conocer muchos aspectos sobre la marca. La inercia genera un ¨efecto confianza¨ por la cual siente suficiente confianza en su capacidad de juicio. La inercia potencia la confianza, dándole mayor importancia relativa dentro del modelo. Por lo tanto se presenta como un consumidor cada vez más seguro de su decisión de compra, y en consecuencia con menor interés en probar otras opciones.

Por último, vale decir que a pesar de que los líderes de los negocios saben por intuición que cuando aumenta la lealtad de los clientes (tanto en el ramo de la fabricación como en el de los servicios) también aumentan las utilidades, la proliferación de actividades orientadas a servir mejor al cliente, no han logrado con este propósito; sólo unas cuantas compañías han logrado mejoramientos significativos y mensurables en la lealtad del cliente.

Por lo tanto, las empresas deben buscar otras claves de marketing por las cuales logren que los consumidores habituales de sus marcas, continúen siéndolo a pesar de la crisis que atraviesan y de la caída que han sufrido en su forma de vida. Es preciso que quienes conozcan el efecto inercia que se presenta en sus consumidores habituales, busquen en la medida de lo posible, prolongar y hasta potenciar los efectos de la inercia, tanto aferrándose a la lealtad a la marca que la empresa ha logrado con toda su trayectoria, como fortificando los costos de deserción para desmotivar la prueba del producto o marca alternativa por hacerla menos tentadora.

Y en esto, mucho tiene que ver el plan de marketing. Por eso, ahora se enumerarán algunas cuestiones que la empresa debe tener en cuenta a la hora de determinar su mix de marketing que ayudan a mantener a los tradicionales clientes en la

cartera de la empresa a pesar de la gran convulsión en la que se encuentran, y a nuevos segmentos que cada vez son más tentadores: las clases bajas.

De ninguna manera son las únicas y menos aún dan resultado garantizado. Pero es una buena descripción de cómo una empresa debe llevar adelante el análisis y la reelaboración de un plan de marketing orientado a consumidores que usualmente han sido desatendidos y a consumidores que frente a un entorno crítico han modificado su comportamiento tomando rasgos de los anteriores.

Algunas claves en el plan de marketing son:

- Promoción

En la actualidad, los procesos de compra de los clientes se modificaron. Y por eso, el éxito de una empresa no puede dejarse librado a aciertos pasados. Como empresa, la obligación es salir a vender; decirle a un cliente por qué tiene que elegir determinada marca.

La empresa debe procurar toda la información necesaria para que el consumidor conozca y reconozca el producto. Los atributos de reconocimiento de una marca suelen ser físicos: el color, el tamaño, la forma, la textura, etc. Por ello el diseño de un producto y su envase son extraordinariamente importantes.

Pero tan importante como ofrecer toda la información necesaria, es preciso que se presente en forma simple y ordenada para que éste, sea capaz de decodificarla fácilmente y obtenga los atributos y beneficios por los cuales debe elegir esa marca y no otra.

Un profesional de marketing competente, ayudará al comprador a agrupar la marca en la categoría adecuada y a distinguirla de otras marcas de dicha categoría. Si el comprador no puede situar mentalmente la nueva marca en una categoría, se sentirá menos inclinado a comprarla. Cuando la información que proporciona el profesional de marketing no es suficientemente clara, se puede perder al comprador potencial, que normalmente está demasiado ocupado para dedicar el tiempo y el esfuerzo necesario para conocer la categoría de producto (Howard, 1993)

Es decir, que se debe especificar claramente en que medida el producto satisface correctamente las necesidades particulares de determinado tipo de consumidores. Y si el tiempo disponible para analizar cada marca de cada categoría de producto es muy limitado; aquellas que sepan comunicar eficaz y eficientemente el mensaje, tendrán como

resultado consumidores más dispuestos a optar por ellos. Por otra parte, la claridad con que se presente la información en el producto hará sentir al consumidor más confiado para emitir juicio sobre el mismo.

Por otra parte, estar en contacto permanente con el cliente es esencial a la hora de promocionar los productos. Es decir, que las empresas se ven obligadas a afinar cada vez más los instrumentos de promoción. Se debe producir una mutación en la forma de comunicar; pasando del mensaje masivo a actividades de micromarketing. El desafío consiste en llegar de manera más eficiente que los competidores a un contacto directo con el consumidor. El consumidor necesita verse atendido, quiere creer que la organización lo entiende y que está dispuesta a acompañarlo en su pesar. Es seguro que el consumidor no abandonaría a la empresa si su situación lo permitiera; por eso no perdonaría nunca a una empresa que en su peor momento lo abandonara.

Es por esto que muchas empresas se han visto obligadas a cambiar sus estrategias comerciales. Visto y considerando su renuencia a endeudarse, deben pasar de los mecanismos de fidelización tradicionales en los cuales los beneficios se retribuyen a largo plazo, hacia ofertas que prometan beneficios inmediatos, por ejemplo premiando el pago al contado con descuentos significativos y poniendo en marcha programas de fidelización que van desde cupones a participaciones en sorteos con el fin de procurar la repetición de la compra. Pero hay que advertir que, como pasa siempre en el marketing, cuando las fórmulas son excesivamente repetidas y copiadas por los competidores, se llega a la comoditización. Estas dejan de tener el efecto deseado porque se tornan demasiado comunes y llevan a una especie de saturación del mercado lo que indefectiblemente incide negativamente en la rentabilidad de las empresas participantes.

Ante el agotamiento de las estrategias promocionales desarrollar productos diferenciados, con barreras tecnológicas que impidan la copia y reproducción por la competencia en el corto plazo y que reflejen un esfuerzo de investigación y know how puede ser una alternativa acertada.

- Producto

Lo primero a tener en cuenta, es que junto con la incorporación de los nuevos hábitos, también se produjo una profunda transformación en la variedad de productos que

consumen los argentinos. Por lo tanto, las empresas, deben con urgencia revisar sus portafolios de productos para adecuarlos a la menor demanda y a un público que, de un golpe, debió modificar sus hábitos de consumo.

Revitalizar viejos productos reposicionándolos dentro de su categoría, es una de las estrategias que puede implementarse. Desde un punto de vista estratégico, aggiornar una marca que quedó desposicionada tiene menor costo y resulta menos riesgoso que lanzar una marca nueva. Pero no resulta aconsejable ya tener una gran oferta de marcas diferentes, sino que es preferible esforzarse por posicionar una marca, y no fomentar la volatilidad del consumidor. El trabajo de reposicionar una marca no es sencillo, pero sí más sencillo que lanzar una marca nueva, puesto que rápidamente, siempre que esté ayudado por buena comunicación, el consumidor podrá reubicarlo en su categoría, y se sentirá mas confiado a la hora de juzgarlo en sus atributos por conocerlo de antemano. Por lo tanto, la decisión de compra no requiere de un trabajo tan arduo como en el caso de marcas y productos nuevos.

Pero en momentos de bolsillos flacos, como hemos descrito en apartados anteriores los consumidores cambian la forma de consumir y sobre todo su forma de comprar. Las épocas donde se realizaban las grandes compras mensuales, o quincenales y que le daba al comprador cierto placer al salir del supermercado cargado de mercadería, lejos quedaron. Hoy el consumidor vive mucho más en el día a día. Seguramente, no por gusto sino por necesidad. La escasez de dinero y el temor por el futuro convierten a las compras en una tarea prácticamente cotidiana. El consumidor se acerca al minorista con lo justo para superar el día. Y es por eso que ya no busca los grandes envases a los que estaba acostumbrado, sino que se vuelca hacia formatos más pequeños y económicos que logren satisfacer sus necesidades de corto plazo. Pero allí no se siente cómodo, todo el conocimiento adquirido a través de los años no le es tan útil a la hora de comprar formatos a los cuales no estaba acostumbrado. Su reconocimiento no es instantáneo como lo era con los productos que habitualmente compraba, sino que le demanda estar mucho más tiempo frente al producto para asociar el nuevo formato a las marcas que ya conoce.

Pero más allá del cambio en el tipo de productos, se ha producido un cambio en su concepción. La gente ya no los compra para lucirse frente a los demás. Por lo tanto, resulta apropiado comenzar a trabajar sobre el nuevo vínculo que tiene el producto con el individuo. Que el producto no sea visto ahora como algo superfluo que responde a una

tentación pasajera o a un símbolo de superioridad, sino que sea visto como una solución a un problema, una satisfacción a una necesidad.

El desafío no consiste entonces en ofrecer simplemente productos de baja calidad y baratos, sino en encontrar un mercado activo dentro de este sector empobrecido al cual pueda ofrecer productos acordes.

- Precio

A partir de la profundización de la crisis en la Argentina, se ha observado una tendencia compartida entre las empresas para lograr retener a sus clientes. Ellas han adoptado acciones extremas para perdurar en el mercado, tales como drásticas reducciones de precios. Sin duda este tipo de decisiones pueden tener resultados positivos en el corto plazo, generando o manteniendo flujos de dinero, pero sin garantizar el éxito a largo plazo sino más bien, erosionando sus bases.

Un análisis pobre de esta variable trae aparejado indefectiblemente una desventaja, sobre todo cuando las empresas no llegan a captar cual es el valor que le genera al cliente, por el cual está dispuesto a pagar. Es decir que, si bien ante la saturación de oferta, el cliente no es ingenuo y es conciente de las peleas que libran las empresas para conquistarlo y se atreve a ser más exigente, lo que pide no es sólo bajo precio sino que es cada vez más calidad a menor precio, es decir que se mejore la ecuación precio calidad. Las empresas deben comprender esto; sólo una mejora en el precio no siempre logra convencer al cliente (aunque en situaciones críticas sea una variable muy importante) pero si genera un inconveniente a largo plazo.

Es decir, que no es que no haya que mejorar costos y precios. Pero este es sólo un objetivo parcial, Este nuevo consumidor necesita de mejores precios y mejor calidad aunque a veces no lo explicite. Para responder, habrá sin dudas que aplicar nuevas estrategias para mantener los precios resignando rentabilidad. Los negocios bajo este tipo de contextos no se caracterizan por elevados márgenes. En estos mercados los comercios competitivos deben trabajar la rentabilidad con la alta rotación y precios bajos.

El relanzamiento de productos con un formato más barato (abaratamiento de envases y reducción de los tamaños) es una buena forma de moderar los encarecimientos y se convierte en otra tendencia que se debe afirmar. Y las empresas parecen ya haberse dado cuenta. Conociendo las nuevas necesidades y las nuevas limitaciones de los consumidores esta estrategia parece dar en la tecla con el consumidor sumido en la crisis.

Los menús económicos de Mc Donald a un peso por producto, la botellita de Coca-Cola (de 250 cm3) y otros productos tales como el lava vajilla Ala(de 153 cm3), el jabón Polyana (de 90 gramos), el Nescafé Dolca (de 50 gramos) , y los chicles Topline (de 4 unidades), son sólo algunos ejemplos de productos que tratan de esquivarle a la crisis haciendo su adquisición más accesible. La contrapartida está, por ejemplo, en el sector tabacalero que el formato box perdió mucho terreno frente a los más económicos empaques flexibles.

Si los especialistas en marketing deben hallar la forma de vender un producto de bajo precio como si correspondiera a una categoría mayor, pueden apelar al achicamiento de las presentaciones para acomodarse a los estrechos bolsillos locales y a una renovación de envases más económicos que repercuten en un precio final más acomodado. Pero deben tener cuidado de la repercusión que puede tener en los consumidores. Si ellos no se sienten familiarizados con estos nuevos formatos, pueden mostrarse reacios a efectuar su compra. Por eso como bien se ha dicho, la necesidad de una correcta comunicación para que el consumidor conozca y reconozca los productos aun bajo presentaciones desconocidas.

Estas estrategias pueden ir acompañadas también por una reducción de los costos industriales, aplicando un proceso de sustitución de importaciones para la producción del packaging. De esta manera se logra bajar sus costos y los del cliente sin afectar la calidad del producto.

Si la empresa logra con este cometido, acrecienta la satisfacción del cliente porque se siente entendido y percibe que la empresa se acomoda para seguir acompañándolo.

Las empresas nuevas

En cambio, las empresas nuevas que frente a esta enorme oportunidad que surge de satisfacer a sectores tradicionalmente no atendidos y a aquellos que de alguna manera caen de posición, están buscando hacerse un lugar entre las ya existentes, deberán desarrollar un juego estratégico justamente contrario al de ellas. En definitiva, deben encontrar la forma de contrarrestar los efectos que la inercia tiene sobre los consumidores, tratando de minimizar las trabas al cambio de marca y haciendo más tentadora la deserción.

Toda aquello que reduzca el costo del comprador de evaluar alternativas, minimizará la importancia de la experiencia pasada y aumentará la sensibilidad de los compradores a las marcas que prometen un mejor valor. Por eso es tan importante también para las nuevas empresas, el correcto manejo de la comunicación, buscando que para el consumidor no sea costoso conocer la marca, distinguir sus especificaciones y atributos y descubrir la manera en que puede satisfacer sus necesidades específicas. Pero la comunicación no tendría sentido, si el producto en sí no es el correcto. Es decir, que las empresas entrantes deberán esforzarse también en ofrecer una cartera de productos perfectamente adecuada a los consumidores; productos tal vez innovadores o simplemente adaptaciones de productos ya existentes que logren atender los nuevos requerimientos de los consumidores. Y sin duda alguna, las nuevas empresas no podrán descuidar de ninguna manera, el precio de sus productos. Teniendo en cuenta a los sectores que se dirigen, deberán hacer considerables esfuerzos en sus estructuras de costos para que su traslado a precio final no sea desequilibrado. En esta cuestión el ingenio de la empresa determinara la suerte en los negocios; ya que bien se sabe hoy que las grandes empresas no siempre ganan en sus costos.

Algunas claves adicionales

- ✓ la resegmentación del mercado en base a un análisis más minucioso de las variables, para llegar a distintos grupos sociales y comunidades. No sirve para nada descubrir al consumidor promedio. En la actualidad el marketing masivo deja su lugar al de nichos.
- ✓ Aunque las empresas que decidan hacer negocios en la base de la pirámide no tienen que limitarse a atender las necesidades locales, este tipo de estrategia suele proporcionar una clara ventaja competitiva.
- ✓ es imprescindible una constante innovación, y ser veloces y flexibles para los lanzamientos, porque se debe tener una gran capacidad de reacción frente a los cambios del mercado.
- ✓ Por las alteraciones en los precios también se requiere adaptar la capacidad de reposición de stock. Es decir, que hay que aplicar una reingeniería comercial de los negocios en la cual la compra sea más frecuente, pero en menos cantidad.

Conclusión

Las empresas establecidas además de tratar de cautivar al segmento que se presenta hoy como oportunidad, deben lograr que los antiguos consumidores sigan eligiendo sus marcas, buscar en sus productos y marcas tradicionales, la inercia en el consumidor. Para ello podrán aferrarse a la lealtad de la marca. Mediante esfuerzos destinados a fomentar la lealtad que la empresa ha logrado mediante una larga trayectoria, dificultará en gran medida que los consumidores cambien de proveedor y que ellos queden en sus carteras de clientes. O bien, podrán jugar con el costo de deserción. Se sabe que los consumidores se encuentran habituados a ciertas marcas, y su costo de deserción por otra marca puede desmotivar la prueba de la alternativa. Las empresas deberán buscar la forma de hacer que la deserción por otras marcas sea menos tentadora. En cambio, las empresas nuevas deberán desarrollar un juego estratégico justamente contrario al de ellas. En definitiva, deben encontrar la forma de contrarrestar los efectos que la inercia tiene sobre los consumidores.

El acierto de las estrategias de marketing se convirtió, entonces, en el elemento crucial para el éxito del negocio; el lanzamiento de nuevas marcas y productos, el relanzamiento de marcas aggiornadas, las campañas de comunicación más efectivas y las políticas de precios deben marcar hoy el rumbo de las empresas. Mantener precios estables y un portafolio de marcas accesibles para un público de menores recursos se convirtió en un desafío arduo para las empresas después de la devaluación, que tienen que hacer cuidadosos equilibrios en sus estructuras de costos.

¿Porqué una nueva infraestructura comercial?

A diferencia de las hipótesis convencionales, los sectores de menores recursos sí pueden significar un mercado rentable siempre y cuando se adopte un modelo de negocios acorde.

Para serlo, las empresas deben replantear la forma de contactarse con los consumidores de forma rentable. Indefectiblemente la infraestructura comercial que venían utilizando no podrá ser utilizada eficiente y eficazmente con los sectores de menores recursos. Por lo tanto, hacer negocios con los sectores pobres exige abandonar preconceptos y drásticas innovaciones en tecnología, modelos de negocios, estructuras de costos, procesos de gestión, es decir, una infraestructura comercial que se ajuste a las necesidades específicas de estos mercados. Y además, las empresas deben reconocer que estos mercados plantean un gran desafío: combinar bajo costo, buena calidad, sustentabilidad y rentabilidad.

El desafío entonces, no consiste en ofrecer productos de baja calidad y baratos, sino en encontrar un mercado activo dentro de este sector empobrecido y satisfacer sus necesidades con imaginación y creatividad.

Infraestructura comercial en la base de la pirámide.- Prahalad

Como asegura Prahalad y Hart (2002), para ser exitoso en el mercado de menores recursos hacen falta cuatro condiciones básicas que implican ajustes en la infraestructura comercial, desde los modelos de negocios y procesos de gestión, así como innovaciones en tecnología.

- Crear poder de compra

Las cifras que arrojan los estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo resultan alarmantes: cerca de un tercio de la población económicamente activa del mundo, es decir mil millones de personas, se encuentran subempleadas o desempeñando tareas con las cuales no reciben la paga suficiente para el mantenimiento digno de ellos y de sus familias. La Argentina no esquiva a esa descripción. Si bien las cifras varían según los estudios, todos ellos concuerdan en que más de un 20% de la

población económicamente activa se encuentra desempleada y cerca de un 30% se encuentra sub-empleada

Dicho esto, es indefectiblemente cuestión de toda empresa que tenga intención de desarrollar negocios apuntados a estos sectores, ayudarlos a superar estas barreras de consumo, no sólo como una obra de bien, sino como una potenciación de las oportunidades de negocio. Contrario a lo que se venía llevando a cabo (extraer la riqueza de los pobres), las empresas deberán procurar producir riqueza como principio orientador. Tendrán que alimentar los mercados y las culturas locales.

Los dos pilares fundamentales sobre los que se basa la creación del poder de compra son el acceso al crédito y el aumento del potencial de ingresos de las personas pobres.

Allí, es como se ha dicho anteriormente, donde han fallado los esfuerzos orientados a asistir a los sectores de menores recursos; han fracasado puesto que no han logrado establecer una base económica sostenible, ni tampoco oportunidades de empleo ni creación de riqueza, a pesar de los recursos destinados.

→El acceso al crédito

Desde la devaluación en Argentina, el crédito en los mercados institucionales tomó protagonismo por su fuerte caída. Y sólo muy sigilosamente se comienza a modificar esta tendencia, a medida que se revierten las expectativas desfavorables de los depositantes. Se trata de un problema inédito porque es la primera vez que una crisis de confianza en el peso se da juntamente con un problema de credibilidad en el sistema bancario.

La falta de financiamiento para el consumo interno desveló por varios meses al gobierno argentino. Si bien en la mayoría de los países existen organizaciones financieras y crediticias locales, incluso en los más subdesarrollados, los microcréditos no han tenido el éxito esperado, puesto que en muchos casos los intereses usureros cobrados sobre ellos han resultado prohibitivos para los sectores en cuestión.

Pero los créditos volvieron luego de la turbulencia de fines de 2001 aunque no lograron atraer la cantidad de clientes estimada. Los créditos personales y prendarios iniciaron su desembarco en el mercado local desde fines del 2002. Pero lo hicieron sin la gloria ni los grandes anuncios previstos. Pasaron casi inadvertidos y forzaron el reajuste

periódico de las ofertas, en el afán por atraer a los posibles clientes, que no mostraron mayor interés.

La razón se encuentra en que una consecuencia importante de situaciones críticas como la vivida, es la tendencia a no endeudarse. La incertidumbre es sin duda el principal freno a que el cliente se endeude con créditos a mediano y más aun a largo plazo.

Es por esto que muchas empresas han optado por cambiar sus estrategias comerciales. Visto y considerando su renuencia a endeudarse, ellos se han volcado hacia ofertas que prometían beneficios inmediatos, a lo que las empresas han respondido premiando el pago al contado con descuentos significativos y poniendo en marcha programas de fidelización que van desde cupones y participaciones en sorteos hasta todo tipo de tarjetas con el fin de procurar la repetición de la compra.

Pero como pasa siempre en el marketing, cuando las fórmulas son excesivamente repetidas y copiadas por los competidores, se llega a la comoditización. Estas dejan de tener el efecto deseado porque se tornan demasiado comunes y llevan a una especie de saturación del mercado lo que indefectiblemente incide negativamente en la rentabilidad de las empresas participantes.

Si bien es cierto que la gente muestra temor a pedir un préstamo personal por la incertidumbre reinante, esta tendencia puede cambiarse cuando se trata de pedir un crédito para un determinado fin. Ahí si aparece la demanda; porque si bien los bajos ingresos y la inflación hacen dudar mucho a la gente a la hora de consumir, al ofrecerle financiación para ciertos fines específicos que puedan restringirle otros gastos (por ejemplo GNC para el automóvil), el grado de aceptación de los consumidores sin duda es más grande.

Por otra lado, usar los créditos al consumo en cuotas aparece como otra opción tentadora para las empresas. La posibilidad de comprar en cuotas con la tarjeta de crédito es bien recibida por la gente. ¨Es cierto: hay una ligera recuperación de las ventas con tarjeta, gracias a la posibilidad de pagar en cuotas¨, dice Nestor Yoan, presidente de la Asociación de las Tarjetas de Crédito (Atacyc). (17/10/02)

El de las cuotas es un sistema muy atractivo y difundido en la Argentina: apoya el consumo de mucha gente que no tiene acceso a otras líneas de financiación. En el año 2002, las tarjetas de crédito conformaron prácticamente la única fuente de financiamiento para el consumo junto con el adelanto de fondos por cuenta corriente, rubro en el que se

mueven cerca de $3100 millones por mes. Si bien aun son altos los recargos sobre el precio de contado, los consumidores consideran que es la única forma de comprarlo. Lo cierto es que de esta manera, los comercios y los bancos que financian las cuotas pueden hacer que la gente se anime a consumir, a pesar de tener sus salarios congelados.

En la mayoría de los casos la idea es captar a los compradores con un poder adquisitivo deteriorado, cuya única posibilidad es pagar una cuota baja. Y que por otro lado, reponen mayoritariamente los productos de primera necesidad.

Recuérdese que con esta concepción, ya Singer&Company ofreció sus productos en cuotas. De esta forma millones de personas lograron acceder a una máquina de coser en cuotas mensuales reducidas, permitiendo consolidar numerosos emprendimientos entorno a la costura y generando potencial de ingresos en sus clientes.

→Aumentar el potencial de ingresos

Nada se tira, todo se recicla. Esta podría ser una de las leyes supremas de un país empobrecido.

Como consecuencia de la crisis económica, en la Argentina posdevaluación nada se tira y todo se puede reciclar, o vender como producto de segunda mano. La pérdida de ingresos que provocó la devaluación puede estimular a mucha gente a volcarse a la venta de artículos usados como forma de generar poder de compra. La realidad es que una franja cada vez mayor de la población sólo puede comprar cosas usadas previa venta de otras cosas usadas.

El producto usado pasó a ser para esta franja de la población la única posibilidad de seguir consumiendo, y las ventas también se pueden ver impulsadas por un cambio de valores sociales puesto que ya nadie mira mal al que compra un artículo de segunda mano, e incluso para muchos está bien visto, porque es sinónimo de austeridad. Esta es una práctica muy usada en países anglosajones. Acá no tenía muy buena imagen vender lo que uno ya no usa porque se lo relacionaba con cuevas oscuras y mal atendidas.

El negocio tiene sus peculiaridades pues para operar necesita que la gente venda lo que ya no usa. Empujados por la crisis o por un cambio cultural, ahora la gente se deshace de las cosas que no le sirven.

Y las cifras así lo corroboran. Por la crisis las ventas de segunda mano, están en pleno auge. Tal es así, que en los últimos meses surgieron nuevos negocios o se potenciaron algunos tradicionales, ligados a la compraventa de todo tipo de artículos y bienes usados: desde automóviles y teléfonos celulares a muebles de oficinas y repuestos de computadoras.

Este año, una de las pocas cadenas que se dieron el lujo de abrir nuevos locales fue Cash Converters, la empresa de origen australiano que se dedica a la compraventa de todo tipo de productos usados, excepto ropa y muebles. Nada se tira, todo se vende es lo que sucede todos los días en el local de Cash Converters, donde la gente hace cola para vender lo que ya no usa, y poder comprar lo que necesita.

La firma abrió dos sucursales este año y planea sumar otras tres en los próximos seis meses. La crisis juega en favor de este tipo de negocios, que en el último año prácticamente duplicó sus ventas. La buena marcha de su actividad hizo que a la empresa ya le apareciera un competidor local, Mr. Cash -que inauguró su primera sucursal en Palermo.

- Dar forma a las aspiraciones

El sector privado debe atreverse a avanzar sobre el enorme mercado que representan los sectores pobres, con innovaciones en productos sustentables. Pero para lograr el éxito, implicará también una contigua educación del consumidor. De esta manera, estos consumidores verán ampliado el abanico de opciones que satisfagan sus necesidades correctamente; pero no sólo eso, como bien se ha dicho en apartados anteriores, no sólo estos sectores han modificado sus hábitos de consumo, sino que toda la sociedad lo ha hecho; por lo tanto estas innovaciones podrán terminar siendo aceptadas por otras capas de la pirámide, lo que permitiría ampliar aun más el jugoso mercado.

Tal es el caso de HLL, compañía subsidiaria de la multinacional Unilever, quien viendo la falta de refrigeración económica en la India, desarrolló un mecanismo para el transporte de helados en todo el país haciendo uso de camiones estándar sin refrigeración. Con este mecanismo logró reducir notoriamente el uso de electricidad y eliminar el uso de refrigerantes contaminantes.

Otro caso que demuestra el éxito de las innovaciones haciendo foco en los pobres, es el uso del envase tetrabrick en productos alimenticios. Quienes creyeron que era un

envase muy costoso para ser afrontado por los pobres, lejos estuvieron de anticipar los hechos. La realidad es que su mayor aceptación estuvo justamente en las comunidades de bajos recursos, las cuales accedían a ellos como única forma de conservar los productos sin usar la cadena de frío. Y fue tiempo después que su uso se difundió entre otros mercados.

Con miles de millones de consumidores en el mundo, es muy probable que los esfuerzos puestos en este tipo de innovaciones resulten redituables.

- Mejorar el acceso

El escenario en el que hoy se encuentran las empresas comercializadoras de bienes de consumo presentan, en mayor o menor medida, características similares. La primera es la alta concentración de las ventas en el canal supermercadista, en el que predominan una fuerte rivalidad, un relativo poder de negociación y la amenaza permanente de la marcas propias del canal.

Por otro lado, están también los nuevos hábitos del consumidor en términos de cambios, ya sea de sus necesidades o posibilidades adquisitivas, o de sus modalidades de compra (más frecuentes, de menores volúmenes y de mayor proximidad). La recesión y la incertidumbre afectan a todos los segmentos poblacionales, inciden en todos los productos y servicios y están modificando considerablemente las costumbres y comportamientos del comprador. Los clientes están cambiando sus costumbres, dejando atrás la gran compra mensual y realizando en cambio compras fraccionadas más frecuentes. Por otro lado, como las comunidades de ¨la base de la pirámide¨ suelen estar física y económicamente aisladas, el desarrollo de negocios en la base de la pirámide implicará sin duda en la gran mayoría de las veces, una reformulación de la estrategia de comunicación y de la la estrategia de distribución en la que prevalezca la proximidad.

Existe un retorno claro a las compras de cercanía, lugares de proximidad, que en el caso de productos masivos en general ha provocado que las grandes cadenas cuenten con sus propios hard discounts, con el fin de ofrecer productos de bajo precio sin que el consumidor deba desplazarse grandes distancias para obtenerlos.

Debido a la fuerte reducción de la demanda y este replanteo de las costumbres del consumidor, se requiere desarrollar una infraestructura comercial que adecue la oferta de productos y la forma de estructurar la estrategia de canales a las nuevas necesidades.

Por eso, para acertar con el acceso, es necesario evaluar no sólo los productos sino también a los consumidores. Una serie de cuestionamientos permitirá un análisis enfocado a mejorar el acceso de los consumidores al negocio: desde el segmento o nicho de mercado, por sus hábitos y lugares particulares de compra o consumo ¿en qué canales se debe estar para ganar la preferencia y aumentar la participación en dicho grupo de individuos?. Y la desde la estructura de los canales de venta: ¿qué canales, ya sea por falta de información suficiente o falta de atención en el pasado, no han sido suficientemente explotados para el negocio?, ¿cuáles son los productos que ameritan el estudio riguroso de la distribución?

Es decir, que frente a este escenario, no puede faltar la necesidad de mejorar el desempeño del negocio en los mercados donde se actúa. Pero toda decisión de inversión en la mejora de los canales tradicionales, debe contemplar el comportamiento natural de caída en los rendimientos marginales de las inversiones en las áreas de ventas, trade marketing, y logística que se requieren para atender eficientemente al canal. Esto significa que a medida que se incrementen los recursos para ganar penetración en un determinado canal, los correspondientes incrementos de su resultado económico, presentan rendimientos decrecientes. Por lo que no es cuestión de seguir invirtiendo cuantiosas sumas para mejorar el acceso sin previo análisis de su conveniencia. Este aspecto es fundamental para poder determinar hasta que punto es conveniente continuar invirtiendo en los canales tradicionales y desde que óptica se debe analizar la conveniencia de desarrollar canales poco explorados o un canal alternativo.

Tal vez ir en busca de las oportunidades no exploradas en la búsqueda de canales alternativos y no tradicionales, tales como aquellos que aproximan al producto al momento de consumo, o la distribución y venta directa a través de referentes y expertos, o la conveniencia de utilizar canales múltiples para llegar al cliente se presenta como la opción más tentadora para el éxito de los negocios en un contexto como el actual.

A su vez, buscar nuevos mercados geográficos escasamente explotados, nuevos segmentos y nichos de consumidores puede complementar una estrategia exitosa de canal. De entre los beneficios obtenidos debemos subrayar que expande la base de consumidores llegando a segmentos tradicionalmente no atenidos, lo que permite el conocimiento de la marca y estimulan la prueba del producto. Afianza por otro lado, la relación con el consumidor y genera mayores barreras de ingreso de la competencia.

Existen razones claras para realizar una revisión estratégica del acceso, ya que entre sus beneficios esperados, podemos decir que aumenta el volumen de ventas al promover una mayor y mejor disponibilidad de productos en el punto de venta y mejora la relación con los clientes. Además, posibilita un crecimiento sin canibalización ya que se deja de pelear por la misma torta y se busca crear nuevas oportunidades de consumo.

Estas vías alternativas pueden ayudar a las empresas a avanzar en la crisis.

Harbin Mills, un emprendedor en la India, nos muestra con su ejemplo una forma de mejorar el acceso a los productos y servicios por parte de los sectores de menores recursos. Mills advirtió que la venta de blue jeans era limitada en la India por su alto valor y diseñó un sistema de distribución novedoso para estos productos. Lanzó lo que se llamó el ¨Ruf & Tuf¨, una caja con todos los componentes del jean listo para confeccionar. De esta manera logró reducir el costo de cada pantalón a casi un 10% del precio de los competidores, y mejorar el acceso prácticamente a toda aldea de la India.

- Adaptar soluciones a la realidad local

A lo largo de este trabajo se ha insistido y se continuará insistiendo en este punto que parece ser clave en el tipo de negocios en cuestión..

Aquellos que estén dispuestos a enfrentar el desafío de desarrollar negocios en la base de la pirámide, no podrán seguir pensando en productos globales, como cuando se piensa en productos destinados a los sectores de mayores ingresos. La base de la pirámide demanda soluciones ajustadas localmente para lo cual se necesita combinar tecnología de avanzada, con un profundo conocimiento de la realidad local.

Hay que aprender de los errores que muchas empresas, sobre todo las multinacionales han cometido al emprender el tipo de negocios en cuestión. Uno de ellos y tal vez uno de los más graves, ha sido el de no adaptar los bienes y servicios ofrecidos a las necesidades del mercado específico. Las necesidades y las preferencias de este mercado son bastante diferentes. Así lo ha reconocido por ejemplo Goldblatt Brothers, una empresa minorista de Chicago que, siendo consciente de los bajos recursos de sus clientes y que solo compran para satisfacer las necesidades más inmediatas, ha adaptado la planificación del aprovisionamiento y la venta de mercancías a los hábitos de sus clientes.

Por ejemplo, a diferencia de la mayoría de los establecimientos que ofrecen ropa de invierno en otoño, GB lo hace en invierno.

Otros errores habituales en el intento de establecer este tipo de negocios es no establecer relaciones con la colectividad por ejemplo contratando a personas a las cuales el propio negocio está dirigido o aprovechando las soluciones autóctonas. Contratando empleados con dichas características lograría incrementar la fidelidad de sus clientes, que se sienten representados en la empresa. Por otra parte, como se ha visto en apartados anteriores, ellos bien podrían adaptar los productos de la empresa o ayudar a desarrollar nuevos, conforme a sus preferencias, que son compartidas en mayor medida por todo el segmento objetivo. Por otro lado, existen datos que apuntan a que aquellas empresas consideradas como integradas al barrio tienen menos problemas de inseguridad.

Otras claves

- ✓ Las empresas habituadas a los mercados de mayores recursos, suelen basarse en modelos de negocio capital intensivo, y de alta productividad laboral. Pero esta forma de armar un negocio no se debe aplicar en la base de la pirámide, sino por el contrario, la opuesta. Es decir, que dada la gran población que encierra la base de la pirámide, la producción y distribución puede proporcionar trabajo a numerosos empleados.
- ✓ Estrechas relaciones entre los gestores de este tipo de negocios con la vecindad reducen los problemas de seguridad y rotación del personal.(Porter, 1995)
- ✓ Las ganancias en un mercado que no permite altos márgenes de rentabilidad, proviene del volumen de ventas y la alta rotación en base a precios bajos, y de la eficiencia en el uso del capital .
- ✓ Para lograr que los productos puedan ser adquiridos por los sectores de menores recursos, las empresas deben hacer enormes esfuerzos en reducir sus costos. Pero esto difícilmente se logre ajustando simplemente los métodos actuales de desarrollo, producción y logística. Más bien se deben reconsiderar todos los procesos, buscando la funcionalidad por sobre todo y revisar planes de inversión sobre todo en lo que a tecnología de la información se refiere, puesto que su correcta aplicación puede llevar a una considerable reducción en los costos de producción, distribución y administración.

- ✓ Se debe incentivar a los emprendimientos privados para competir a escala local así como regional, nacional e internacional, atendiendo no sólo las demandas locales sino ofreciendo sus productos y servicios a economías de su entorno, tal vez mejor posicionadas. Pocas de estas oportunidades se aprovechan en la actualidad, puesto que la mayoría de las empresas que atienden estas necesidades no están orientadas a la exportación sino que venden únicamente a las colectividades locales en vez de tratar de llegar a consumidores de otras partes. Consecuentemente, las redes de contactos y las relaciones con empresas vecinas están decepcionadamente subdesarrolladas. Son necesarias nuevas iniciativas del sector privado que permitan establecer esas conexiones. (Porter, 1995)
- ✓ Lo que atrae más al consumidor en cuestión es un nuevo tipo de empresa que no sea pequeña ni tenga costes elevados, sino que sea importante, esté dirigida profesionalmente y esté a la última en tecnología, marketing y gestión. Este tipo de empresas, mucho más que las exhortaciones, atraerá capacidad de gasto y reciclará el capital en la colectividad en que se incardina.(Porter, 1995)

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

¿Por qué una nueva infraestructura organizacional?

Acercarse a satisfacer las necesidades y deseos de los pobres se levanta como un nuevo desafío. Pero las para poder aprovechar correctamente las oportunidades que surgen de la base de la pirámide empresas no podrán estar solas. Quienes emprendan este desafío deberán no solo construir o reconstruir una infraestructura comercial, acorde al mercado que desean abordar como se ha explicado en apartados anteriores, sino también una infraestructura organizacional en donde la lista de actores que deben involucrarse incluye a los mismos gobiernos, ya sean estatales provinciales o locales, instituciones financieras tales como el Banco Mundial, agencias asistenciales extranjeras, las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro, y otras organizaciones próximas a cada comunidad.

La nueva infraestructura organizacional

Las alianzas más aconsejables, suelen ser aquellas a escala local y regional, pero no a escala nacional, ¨debido a la complejidad de construir modelos de negocios que dependan de las relaciones con gobiernos nacionales¨ (Prahalad y Hart, 2002).

Como las empresas que encaren este desafío de expandirse en los mercados de menores recursos deben muy probablemente superar problemas locales, construir una base local de respaldo político a partir de coaliciones con ONGs, líderes comunitarios y autoridades locales, puede resultar indispensable para familiarizarse con las cuestiones locales y aprovechar de este conocimiento contrarrestar intereses muy arraigados y generar aspiraciones compartidas que beneficien a todos los interesados.

Por otro lado, mediante la creación de empresas conjuntas o el establecimiento de relaciones cliente proveedor, las empresas no enfocadas específicamente a los sectores de menores recursos ayudarán en cierta medida a las que sí lo están, animándolas a exportar y obligándolas a ser competitivas. Estas relaciones que no se basan en la caridad, sino en el interés recíproco, son relaciones sostenibles que toda empresa debería buscar.

Pocas de estas oportunidades se aprovechan en la actualidad, puesto que la mayoría de las empresas que atienden estas necesidades no están orientadas a la

exportación sino que venden únicamente a las colectividades locales en vez de tratar de llegar a consumidores de otras partes. Consecuentemente, las redes de contactos y las relaciones con empresas vecinas están decepcionadamente subdesarrolladas. Son necesarias nuevas iniciativas del sector privado que permitan establecer esas conexiones. (Porter, 1995)

En fin, a la hora de superar las desventajas que encierran los sectores pobres y potenciar sus ventajas intrínsecas, resultará imprescindible la participación y contribución de las empresas, de las autoridades y de las entidades sociales. Las personas de negocios necesitan volver a juntarse para entender qué es lo que está pasando y cómo funciona su negocio en este contexto. Claro que para lograrlo hay que tener un pensamiento abierto que tenga como eje el concepto de la interdependencia. Si aplicamos la dinámica de sistemas a los negocios, advertimos que no somos dependientes ni independientes, todos somos interdependientes y todos estamos interrelacionados con todos.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Conclusión de capítulo IV

Los nuevos comportamientos han marcado un camino del cual no es fácil retroceder, obligando a cambios muy importantes para las organizaciones, no sólo desde sus estrategias de mercadeo, que incluyen una mejor comprensión de cuáles son las nuevas demandas dentro del actual contexto de recesión e incertidumbre y retracción del consumo, sino también de su integración con otros sectores de la sociedad como las ONG y el Estado, recreando una nueva estructura comercial y organizacional que se adapte a la nueva realidad.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

APÉNDICE: La responsabilidad Social Empresaria como clave estratégica

Bajo las condiciones en que se encuentra sumido el país, las empresas argentinas no sólo compiten por el mercado, la facturación y los resultados. También se esfuerzan por liderar los dos nuevos rankings que miden su responsabilidad social. En una sociedad signada por la pobreza, el hambre y la desigualdad, las empresas se comparan por las condiciones laborales, la filantropía, el cuidado del medio ambiente, el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales, y la capacitación del personal entre otros parámetros.

La solidaridad del pueblo argentino es un hecho que se comprueba en cada colecta, donación y programa que se lleva a cabo. Esa misma solidaridad es la que motiva la compra de marcas que colaboran con la sociedad y genera un mercado de consumidores más que apetecible para las empresas.

Casi la mitad de los consumidores de Capital y Gran Buenos Aires, relevados en un estudio de Decisión Consultores, compraron en 2001 productos o servicios porque parte de la ganancia estaba destinada a apoyar entidades de bien público.

No es un dato menor para las empresas que luchan contra una demanda alicaída y aún no implementaron una política de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Tampoco es menor el hecho de que el 87 por ciento de los ciudadanos esté dispuesto a cambiar de una marca por otra cuya fabricante sea socialmente responsable.

Lo que se presenta aún más apetecible para las firmas que ven caer sus ingresos con el paso de los meses es que el 53% pagaría sumas levemente superiores por productos comercializados por empresas con políticas de RSE.

Y dos de cada diez personas pagarían hasta un 21% más sobre el precio original del producto. Según Lorena Reiss, directora del área de RSE de la consultora y licenciada en política, los argentinos dejaron de ver al Estado como el único responsable por la comunidad y por eso destacan la participación de las empresas.

Para Reiss, que es especialista en organizaciones sin fines de lucro, la implementación de una política de RSE tiene muchos beneficios para la comunidad y para la empresa "que debe construir una reputación a largo plazo y que el hecho de ser socialmente responsable le ayuda a consolidar". Y destacó la estrategia también envuelve las normas de sanidad de la empresa y el cuidado de los empleados, entre otras cosas.

Si bien la solidaridad es valorada, a veces puede ser cuestionada y por ello las empresas se debaten entre dar a conocer sus acciones o callar por miedo a que las personas lo tomen como una baja forma de publicitarse. "Esto genera una falla en la comunicación y un desconocimiento de la Responsabilidad Social Empresaria, y por eso nos encontramos con un tercio de consumidores que no conocía a la política como tal", según Reiss.

Extrañamente, sólo el 8,5 por ciento de los consultados considera que las empresas no deben dar a conocer sus acciones. Y para la directora la clave estaría en comunicar en vez de publicitar.

"Cuando les preguntamos a los consumidores cómo deberían dar a conocer las empresas sus acciones, más de la mitad respondió que el mejor canal de comunicación era por medio de informes periodísticos en medios masivos", explicó la licenciada en política. En tanto, el 36 por ciento consideró que la mejor forma de enterarse es mediante los envases y las etiquetas. Pero existe una forma alternativa, que es *"la más utilizada en Europa y en el país se la conoce como balance social"*. Se trata de incluir la política de RSE dentro del balance que anualmente realizan las empresas.

"La idea -señala Reiss- es tener todas las acciones dirigidas a la comunidad registradas al igual que los otros movimientos de la compañía para que no sólo se entere el consumidor sino también los proveedores y accionistas de la firma."

La directora también destacó que el 87 por ciento de los consultados se autodefine como solidario, pero que la mayoría no realizó tareas solidarias porque no encontró una organización o un método que los complaciera. *"Las empresas pueden fomentar la solidaridad escondida de sus empleados al brindarles un espacio exclusivo para ello y pueden alentar su creatividad si les dan la posibilidad de que ellos mismos diseñen programas"*, destacó Reiss.

Mercedes García Bartelt para *Diario La Nación* Suplemento Economía & Negocios (8/9/02)

CONCLUSIÓN

La grave situación económica que sufre la Argentina, fundada en una fuerte y extensa recesión, seguida de una desprolija devaluación de la moneda y a una total incertidumbre fruto de ella; atraviesa no sólo el marco económico sino que se extiende también a través del ámbito político y repercute negativamente sobre la sociedad.

Entre los efectos más relevantes que produjo la crisis, se pueden señalar las importantes reducciones en el ingreso familiar, en especial de la clase media y los fuertes cambios en los patrones de consumo de toda la sociedad.

Pero lo que resulta más alarmante, es que el panorama económico nacional desalentador, no permite avistar grandes esperanzas en la evolución de la economía nacional a corto plazo.

Por lo tanto, para concluir este trabajo no queda más que decir que frente a esta situación, se plantea una realidad diferente para el mundo empresario, cualitativamente distinta, por lo que seguir intentando desarrollar negocios en base a la configuración de años atrás, puede sin duda sumir a las empresas en fracasos evitables. Las estrategias que venían siendo utilizadas durante años y que se habían considerado como exitosas en términos de los resultados obtenidos, indudablemente no les seguirán resultando útiles y acertadas frente a esta nueva situación. Las empresas no podrán hacer oídos sordos a estos cambios demográficos sino que estarán obligadas a modificar decisivamente sus estrategias.

Es decir, que las empresas que se resistan a morir sin combatir, deberán hacer sustanciales esfuerzos para encontrar oportunidades fuera de los mercados a los que tradicionalmente apuntaban, para seguir siendo exitosas incluso en contextos como el presente. Hoy no es posible ser exitoso contando solamente con la capacidad para competir por la misma torta que, además se achica momento a momento, sino contando con capacidad para inventar una nueva, superando las restricciones de una realidad deprimida.

El constantemente creciente sector pobre, constituye el gran desafió y una gran oportunidad. La empresas deberán comprender que el mercado es mucho más grande que el ¨mercado de los que más tienen¨. De hecho, debido a su gran tamaño, esta clase

representa un mercado de millones de habitantes en el país que carecen de atención por parte de las corporaciones, porque juzgan al mercado en función de los ingresos.

Pero a la hora de superar las desventajas que encierran los sectores pobres y potenciar sus ventajas intrínsecas, resultará imprescindible un enfoque radicalmente diferente. Para desarrollar este tipo de negocios se requerirá de la participación y contribución de las empresas, de las autoridades y de las entidades sociales. Cada una de ellas tendrán que estar dispuestas a abandonar indefectiblemente creencias y formas de procedimiento muy arraigados, y a aceptar un modelo nuevo para ellas, basado en la perspectiva económica y no en la social, el cual tendrá como protagonista al sector privado. La asistencia seguirá teniendo un rol fundamental pero sin socavar una estrategia económica coherente, sino apoyándola.

Pensar en el mercado que conforman los sectores de más bajos recursos con mentalidad económica y no social, se tornará incómodo para los que se han dedicado años a las causas sociales y recelan de los negocios y del beneficio empresario. Este cambio exigido para una nueva concepción económica de lo que hasta ahora era un modelo meramente social, será sin duda difícil tanto para las personas como para las instituciones. Pero no por eso dejarán de ser necesarios, e incluso más, imprescindibles.

Y por otro lado, será el marketing la disciplina dentro de la administración de la cual se sujetará la investigación y proveerá herramientas para el conocimiento necesario tanto de las habilidades de uno y de las necesidades del mercado para que en un contexto de crisis pueda encontrar nuevas soluciones y pueda convertir problemas en oportunidades.

El marketing está en la mejor posición para determinar quién y cómo es este tipo de cliente, y que valor se está creando. Pero es necesario tener en cuenta que esta disciplina, para ser aplicada al negocio de los pobres requiere de un considerable replanteo. Prácticamente toda la teoría del management ha sido concebida, desarrollada y experimentada por el mundo empresarial en períodos de crecimiento, previsibilidad y expansión. No es el caso de la Argentina del tercer milenio.

Todo programa de marketing orientado a los sectores de menores recursos debe tener una fuerte conexión con las necesidades, recursos y capacidades de quienes serán sus clientes, los cuales generalmente no concuerdan con aquellos de los de más altos recursos.

Pero desarrollar negocios para satisfacer las necesidades que presenta este sector de menores recursos, obliga a cambios muy importantes para las organizaciones no sólo desde sus estrategias de mercadeo, que incluyen una mejor comprensión de cuáles son las nuevas demandas de este sector empobrecido dentro del actual contexto de recesión e incertidumbre y retracción del consumo, sino también desde su estructura organizacional donde se busque la integración con otros sectores de la sociedad como las ONG y el Estado, y desde la recreación de la estructura comercial que mediante la correcta concepción de los negocios y entendimiento de las particularidades del segmento objetivo, se adapte a la nueva realidad.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Abell, D. *Defining de business: the starting point of strategic planning*. Prentice Hall. Chap. 8. **1938**

Howard, J. A. *Comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. Ed. Diaz de Santos. **1993**

Kotler, P. *Dirección de mercadotecnia*. Mc Graw Hill. 10A. Ed Milenium. **2000**

Porter, M. *La ventaja competitiva*. HBR. Capítulo 11. **1995**

Sampietri, R y Collado, C. *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, **1998**

Shapiro, B. P. *La mezcla de Marketing en: La esencia del marketing*. Vol. 2. R Dolan (compilador). Ed. Norma. **1995**

Artículos de diario, revistas y publicaciones especializadas

Bell, M L. Y Emery, W. *The Faltering Marketing Concept*. En:Journal of Marketing. Octubre de **1971**.

Boragni, C. *Las 10 incógnitas que desvelan a Remes.* En: *Diario Clarín,* suplemento económico. Buenos Aires, **12/1/03**. p.

Bour, J. L.. *Hay más pobres y menos indigentes.* En: *Diario La Nación,* suplemento Economía & Negocios. Buenos Aires, **8/10/02**. p.

Bouzas, R. *Aprender la lección.* En: *Diario Clarín,* suplemento económico. Buenos Aires, **30/3/03**. p.

Dvoskin, R *Vivir en un terremoto.* En: *Diario Clarín,* suplemento económico. Buenos Aires, **12/5/02**. p.

García Bartelt, M. *Los consumidores las prefieren responsables.* En: *Diario La Nación,* suplemento Economía & Negocios. Buenos Aires, **8/9/02**. p.

García Escudero, R *La gente gastó un 14% más para comprar un 12% menos* En: *Diario Clarín,* sección economía. Buenos Aires, **23/2/03**. p.

Levitt, T. *Aproveche el ciclo de vida del producto*. Harvard Business Review. Nº 81. **1984**

Lopez, A. *Hay más pobres y menos indigentes.* En: *Diario La Nación,* suplemento Economía & Negocios. Buenos Aires, **8/10/02**. p.

Oliveto, G. *Las 10 incógnitas que desvelan a Remes.* En: *Diario Clarín,* suplemento económico. Buenos Aires, **12/1/03**. p.

Ordóñez, R. *Perfil del consumidor: el modelo 2003.* En: *Diario Clarín,* suplemento económico. Buenos Aires, **19/1/03.** p.

Oster, S. M*. Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press, New York. **1995**.

Prahalad, C.K.y Hart, Stuart L. *Negocios en la base de la pirámide*. Revista Gestión, mayo **2002**. p 108-117.

Reicheld, F. *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press. Boston, **1996**

Rosenvitz, M. *La gente gastó un 14% más para comprar un 12% menos.* En: *Diario Clarín,* sección economía. Buenos Aires, **23/2/03**. p.

Rosenvitz, M. *Bajan el consumo todas las clases sociales.* En: *Diario La Nación,* suplemento Economía & Negocios. Buenos Aires, **24/12/02**. p.

Schmeichel, N. *Marcas austeras pero de cunas prestigiosas.* En: *Diario Clarín,* suplemento económico. Buenos Aires, **19/1/03**. p.

Schvarzer, J *Condenada al fracaso.* En: *Diario Clarín,* suplemento económico. Buenos Aires, **9/2/03**. p.

Serra, R. *Las marcas descendieron un escalón.* En: *Diario Clarín,* suplemento económico. Buenos Aires, **10/3/02**. p.

Wilenski, A. *Perfil del consumidor: el modelo 2003.* En: *Diario Clarín,* suplemento económico. Buenos Aires, **19/1/03**. p.

Yoan, N. *La venta en cuotas con tarjeta levanta el consumo de la gente.* En: *Diario La Razón* . Buenos Aires, **17/10/02**

Documentos de trabajo y trabajos de licenciatura

Bunge Guerrico, S. *Comportamiento del consumidor. Aplicación del modelo de Howard al mercado argentino de telecomunicaciones*. Trabajo de licenciatura, **2002**.

Chambouleyron, A. *Barreras a la competencia en telecomunicaciones: un estudio comparado*. IREAL, Fundación Mediterránea & LECG INC: **1999**

Scomparín, N. *Respuestas estratégicas empresarias exitosas frente a la recesión*. Trabajo de licenciatura, **2002.**

World Bank. Pov*erty Reduction and the World Bank: Progress and Challenges in the 1990s*. Washington D. C. **1996**

Páginas web

Ministerio de Economía. Presidencia de la Nación. República Argentina. En: www.mecon.gov.ar **(22/4/03)**

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés