



Departamento de Administración de Empresas

Trabajo de Licenciatura para Contador Publico

*¿Cómo hacer Negocios en la Base de
la Pirámide?*

*El marketing mix y los sectores de bajos
recursos*

Autor: Florencia Verardo

Legajo: 12188

Mentor: Roberto Dvoskin

Lugar y fecha: Victoria, 31 de Julio de 2005.

“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 & Hart, Negocios en la base de la Pirámide.



Universidad de
San Andrés

ABSTRACT

La peor crisis que el mundo enfrenta en la actualidad es la pobreza y la desigualdad. Sólo en Latinoamérica, casi 60% de la población de la mayoría de los países, es pobre. La Argentina no escapa a esta realidad, más del 57% de la población está por debajo de la línea de pobreza.

Las empresas que siempre han concentrado sus esfuerzos en conquistar los mercados más pudientes de la sociedad, ahora se ven seriamente afectadas por esta situación. Y es por esto entonces, que los sectores más pobres de la sociedad, se presenta ahora como un nuevo desafío para las empresas. Captar este mercado no solo ayudará a los más pobres a mejorar la calidad de sus vidas, sino que también es una oportunidad, para las empresas, para hacer nuevos negocios y ampliar su rentabilidad.

Consecuentemente, se describen detalladamente los cambios que las empresas deberían realizar en la distribución, el diseño, la marca y el precio del producto, para conquistar a estos mercados.

A través de estas condiciones, se quiere lograr comprobar si estos cambios están presentes o no en las empresas multinacionales. Llegado el caso de no ser así, se espera poder presentarles la opción o la oportunidad de ampliar sus horizontes e ir en busca de la captura de dichos mercados.

El conocimiento es la principal causa necesaria para emprender un desafío. Si las empresas no están al tanto de los cambios o de las posibilidades que están al alcance de sus manos, entonces es muy probable que nunca veamos cambios efectivos o reales en la sociedad global en la que vivimos.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | 1 |
| 1.1. Problemática | 1 |
| 1.2. Objetivos | 2 |
| 1.3. Preguntas de Investigación | 3 |
| 1.4. Justificación | 3 |
| 1.5. Metodología | 4 |
| 2. El consumo de la Base de la Pirámide | 5 |
| 2.1. La pobreza en el Mundo | 5 |
| 2.2. La pobreza en la Argentina | 7 |
| 2.3. Definiendo al consumidor de la Base de la Pirámide | 10 |
| 3. Negocios en la Base de la Pirámide | 16 |
| 3.1. Infraestructura Comercial | 16 |
| 3.2. Los Canales de Distribución | 21 |
| 3.3. Incidencia del Diseño y la Marca del Producto | 29 |
| 3.4. Estrategia de Precios | 36 |
| 4. Casos de Estudio | 40 |
| 4.1. Definiendo a la categoría limpieza y cuidado de la ropa | 42 |
| 4.2. Caso Rindex (Procter & Gamble) | 44 |
| 4.3. Caso Drive (Unilever Argentina) | 50 |
| 4.4. Conclusiones de los Casos de Estudio | 55 |
| 5. Conclusiones Generales | 63 |
| 6. Bibliografía | 66 |

INTRODUCCIÓN

1.1. Problemática

El contexto actual en el cual nos desenvolvemos, muestra una sociedad global cada vez mas empobrecida. En Argentina y, según las proyecciones difundidas por la consultora Equis, más del 57% de la población está por debajo de la línea de pobreza. Esta cifra es prácticamente similar a la de la mayoría de los países de Latinoamérica, en los que, en promedio, es pobre el 60% de la población.

Es también una tendencia el crecimiento de la brecha entre ricos y pobres. En diciembre del año 2004, el 10% más rico de la población ganaba 29 veces más que el 10% más pobre. Cuando en la década del 70 el índice era sólo de 12 veces más (Diario Clarín, 26/12/2004).

De esta manera, parecería que la población mundial tiende a acercarse cada vez más, a una proporción de distribución de 30% clase alta - 70% clase baja.

Luego de la crisis del 2001 y en consecuencia al acentuado crecimiento de las clases más pobres de la sociedad, la economía argentina se ha visto fuertemente afectada. Esta situación ha traído como consecuencia, grandes desdichas para las empresas, las cuales siempre han concentrado sus esfuerzos en conquistar los mercados más pudientes de la sociedad. Por ende, dichas empresas, están viendo reducirse drásticamente el mercado al cual se orientaban con tanto empeño. La consecuencia inmediata: la inevitable saturación. La incapacidad de generar nuevos negocios o mantener aquellos rentables donde antes era posible y, la competencia por ganar posición en 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 de la rentabilidad por completo.

Por lo tanto, las empresas deberían hacer sustanciales esfuerzos para encontrar oportunidades fuera de los mercados a los que tradicionalmente apuntan, si quieren seguir siendo exitosas incluso en contextos como el presente. El mercado es mucho más grande que el "mercado de los que más tienen". Solo en Argentina más de 21 millones de habitantes viven bajo la línea de la pobreza, con un ingreso anual menor a US\$ 1.500

(datos difundidos por la consultora Equis), 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.

La población más pobre de la sociedad entonces, se presenta como un nuevo desafío para las empresas. Captar este mercado no solo ayudará a los más pobres a mejorar la calidad de sus vidas, sino que también es una oportunidad para las empresas, para hacer nuevos negocios y ampliar su rentabilidad.

Sin duda alguna y frente a este panorama, para las empresas pensar en ser o seguir siendo exitosas, implicaría la búsqueda sistemática de nuevas oportunidades. Por lo tanto, los empresarios deberían contar con capacidades para crear soluciones nuevas. La pregunta que surge entonces es: ¿Cómo hacer negocios en la base de la pirámide?

La teoría planteada por los autores C. K. Prahalad y Stuart L. Hart (2002) sugiere un modelo a seguir para que, hacer negocios en la base de la pirámide, sea una posibilidad viable.

1.2. Objetivos

1.2.1. Generales

El objetivo general del presente trabajo es analizar las acciones que desarrollan las empresas multinacionales y del rubro específico de productos de limpieza, en función del marco teórico planteado, para que los negocios en la base de la pirámide sean posibles y rentables. A su vez, también se quiere dar continuidad a los trabajos de licenciatura de años anteriores con referencia al tema sobre Marketing de la pobreza.

1.2.2. Específicos

Como objetivos específicos del trabajo, se han planteado:

- Describir cuales serían los mejores canales de distribución y el diseño, la marca y el precio más óptimos para los productos, para que los mismos sean comprados por los consumidores de la base de la pirámide.

-
- Dar continuidad a trabajos de licenciatura de años anteriores con referencia al tema sobre Marketing y Gestión de la pobreza. A saber los trabajos realizados por Agustina Echagüe, titulado “Marketing en Crisis, Retail para una Argentina empobrecida” y por Tomas A. Gagliardi, “Haciendo de la crisis una oportunidad, Claves exitosas ante contextos adversos”, ambos mentoreados por el Prof. Roberto Dvoskin durante el 2003.

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cómo deben diseñarse los sistemas de distribución y el diseño, la marca y el precio del producto para adaptarlo a las necesidades del consumidor de la base de la pirámide?
- ¿Cómo son los sistemas de distribución y el diseño, la marca y el precio de los productos de las empresas que han logrado adaptarlos a las necesidades del consumidor de la base de la pirámide?

1.4. Justificación

Se ha elegido plantear los cambios que se deben realizar tanto en el diseño, la marca y el precio como en la distribución del producto por varias razones.

La distribución de los productos es la principal fuente de acceso que tiene una compañía con sus futuros clientes. A nuestro entender el diseño, la marca, el precio y la distribución satisfacen las principales necesidades para acercarse a los consumidores. A través del diseño, la marca y el precio se logra en parte, adaptar el producto a las necesidades del consumidor y; a través de la distribución se logra acceder al mismo.

Se han elegido empresas multinacionales, de consumo masivo y del mismo rubro de productos (cuidado personal y limpieza). Esto se debe a que los autores C. K. Prahalad y Stuart L. Hart (2002) sostienen que son las empresas multinacionales las que poseen los recursos, la eficacia, la influencia y la transparencia para desarrollar una infraestructura comercial adaptada a las necesidades y demandas de la base de la pirámide.

Se han elegido productos de limpieza y cuidado personal, debido a que las personas de menos recursos son las que destinan casi la totalidad de sus ingresos al consumo de alimentos, artículos de limpieza e higiene personal. Las acciones o campañas que puede desempeñar el marketing son más visibles y notorias en los últimos dos rubros de productos. Esto se debe a que los alimentos son de primera necesidad, una persona no puede vivir si no se alimenta. Esto llevaría a pensar entonces, que si bien una campaña de marketing podría impulsar las ventas, se podría casi decir que los alimentos se venden por si mismos. Así es como podemos decir que, las acciones desarrolladas por el marketing para captar la atención y el consumo, se verán y apreciarán más en los rubros elegidos. A su vez se quiere desmitificar que los productos de limpieza y cuidado personal son considerados como bienes de lujo o con suficiente valor agregado como para que las personas con menores recursos no accedan a los mismos. Se quiere demostrar entonces, que con una buena estrategia y campaña de marketing se puede acceder a estos consumidores.

Este tema también tiene una relevancia social importante, debido a que se trata de encontrar una alternativa más adecuada para satisfacer las necesidades de los grupos más pobres de la sociedad, aquellos que se encuentran en la base de la pirámide.

El objetivo de esta investigación es también difundir el hecho de que hay alternativas que contemplan incluir a los más pobres dentro de la economía. Esto quiere decir transformarlos en consumidores y no en meros beneficiarios. De esta forma no solo se mejora la calidad de vida de estas personas, sino que las empresas logran alcanzar márgenes de rentabilidad positivos. Es una ecuación en donde todos los participantes se ven favorecidos.

1.5. Metodología

El tipo de investigación es de carácter descriptivo, ya que se trata de analizar y describir las acciones realizadas por las empresas, en cuanto a la definición de sus canales de distribución, diseño, marca y precio de sus productos, y expresarlas en términos del marco conceptual planteado.

EL CONSUMIDOR DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

2.1. La pobreza en el Mundo

En el presente trabajo de investigación se hará mención, reiteradas veces, al siguiente término: la base de la pirámide. El mismo, surge del trabajo realizado por los autores C. K. Prahalad y Stuart L. Hart denominado “Negocios en la base de la pirámide” (Prahalad y Hart, 2002). En él, se distinguen cuatro capas de consumidores. La primera capa la ocupan aquellas personas que poseen un ingreso anual superior a los US\$ 20.000 al año. Se calcula que se encuentran en ella, entre 75 y 100 millones de consumidores. Se ubican luego, las capas 2 y 3, que poseen entre 1.500 y 1.700 millones de personas con un ingreso anual per capita de US\$ 1.500 a US\$ 20.000 anuales. La última capa entonces, es aquella que cuenta con unos 4.000 millones de personas, y en la cual el ingreso anual per capita no llega a US\$ 1.500 (es el mínimo necesario considerado para llevar adelante una vida digna). Es en esta última capa en la cual se concentran los esfuerzos de investigación y análisis.

Si bien la pirámide planteada por los autores se basa en un análisis mundial, la misma servirá de base para realizar la investigación tomando como caso de estudio, a la Argentina. Nos concentraremos entonces, en la situación particular de la Argentina, sin dejar de mencionar que el tema de la pobreza, es un problema mundial y es por esto que cobra cada vez más importancia.

De acuerdo al Informe sobre el Desarrollo Humano (www.un.org), de los 4.400 millones de personas que viven en el mundo en desarrollo:

- Alrededor de la tercera parte vive en la pobreza absoluta, con ingresos menores a un dólar diario;
- Una quinta parte sufre el hambre cada noche;
- Casi una tercera parte no tiene acceso a agua limpia;
- Cerca de tres quintas partes no tienen acceso a servicios modernos de salud;
- La cuarta parte no cuentan con viviendas apropiadas;
- La quinta parte de los niños no llega al quinto año de educación.

La peor crisis que el mundo enfrenta en la actualidad es la pobreza y la desigualdad y "desafortunadamente" la gente se ha vuelto insensible ante ese problema, afirmó el director de la campaña para el cumplimiento de las Metas del Milenio de la ONU, Salil Shetty. (www.un.org).

Señalo Shetty entonces que "no hay mayor crisis desde mi punto de vista que la extrema pobreza y sus manifestaciones. Desafortunadamente, todos nos hemos vuelto insensibles al nivel del problema". A su vez sostuvo que se estima la muerte de 30 mil personas al día a causa de la pobreza, muchas de ellas niños. (www.un.org).

La pobreza entonces no es un problema que atañe solo a los gobiernos y a los estados. Es un problema que nos atañe a todos. Y como sostiene Salil Shetty, todos nos hemos vuelto insensibles frente a este problema. Este trabajo de investigación intenta explorar una alternativa que podría ayudar a combatir la pobreza, por lo menos una alternativa que les permita mejorar su calidad de vida.

"Mientras hablamos, uno de cada seis personas en el mundo, que son casi mil millones de personas, padecen hambre al día", concluye Salil Shetty. (www.un.org).



Universidad de
San Andrés

2.2. La pobreza en la Argentina

Según la metodología del INDEC, un hogar y las personas que lo componen son pobres -se encuentran por debajo de la "línea de pobreza"- si sus ingresos no alcanzan para adquirir una canasta básica de alimentos, vestimenta, transporte, servicios de salud y otros.

A su vez, las personas que se hallan bajo la "línea de indigencia" son aquellas que poseen ingresos insuficientes para cubrir una canasta básica de alimentos.

Una familia tipo (compuesta por dos adultos y dos niños) para ser considerada como pobre, debería haber tenido ingresos mensuales inferiores a los 716,17 pesos (US\$ 238,72); mientras que la barrera de la indigencia se cruza cuando los ingresos de un hogar no alcanzan a los 324,06 pesos, US\$ 108,02 (según un estudio del Grupo CCR y la consultora Latin Panel).

A partir de 2002, la situación en la Argentina comenzó a agravarse. El fuerte aumento en los precios, principalmente en los alimentos, impactó aun más a los hogares de menores ingresos, debido a que los alimentos absorben el 46 por ciento de los ingresos de este sector. El porcentaje de personas pobres llegó a ser del 57,5 por ciento en octubre de 2002, representando a 13.870.000 personas, mientras que el 45,7 por ciento de los hogares se encontraban en situación de indigencia.

Durante el primer semestre de 2003, más de la mitad de la población era considerada pobre (54%, 11.074.000 de personas). Paralelamente, la indigencia, es decir, la pobreza extrema, alcanzaba al 27,7 por ciento de la población. Un porcentaje que comprendía a 4.749.000 personas.

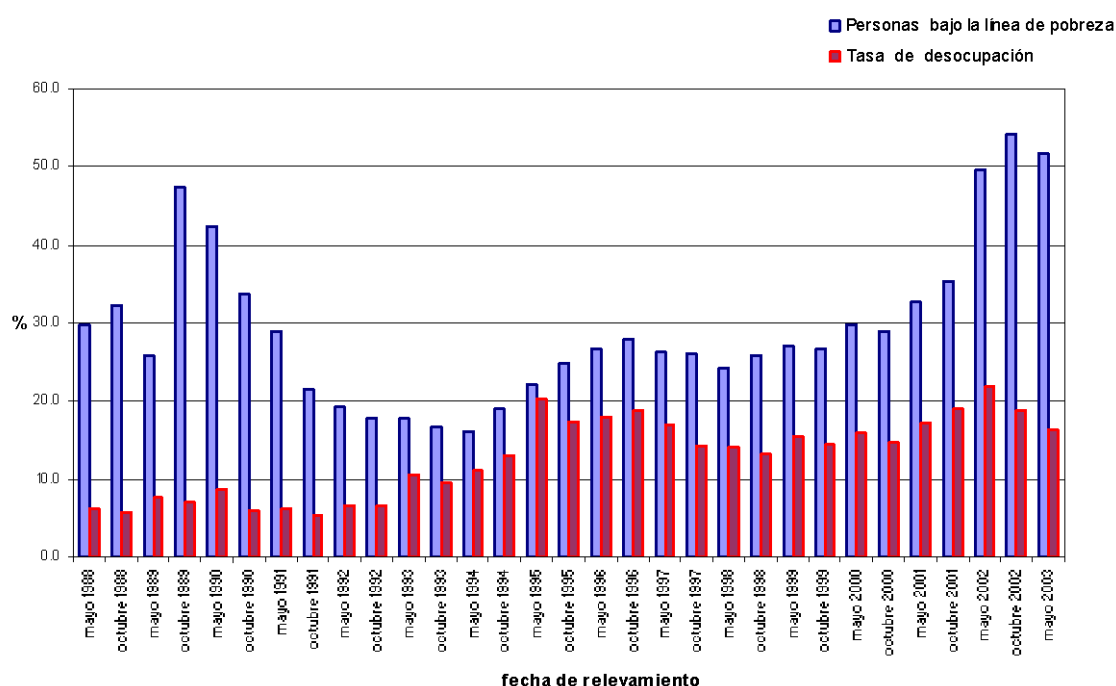
La medición registrada el primer semestre de 2004 en cambio, muestra que el 31,6 por ciento de los hogares se encuentran por debajo de la línea de pobreza. En tanto el 17 por ciento no superan la línea de indigencia.

Comparando estos valores con los del primer semestre de 2003, se verifica que luego de un año se ha logrado reducir la pobreza en más de diez puntos porcentuales en términos

de personas, en tanto que la indigencia pasó del 27,7 por ciento durante el primer semestre de 2003 al 17 por ciento un año más tarde.

A continuación se puede observar un cuadro sobre la evolución de la pobreza en la Argentina, desde mayo 1988 hasta mayo 2003 (Fuente: Encuesta permanente de Hogares, Indec).

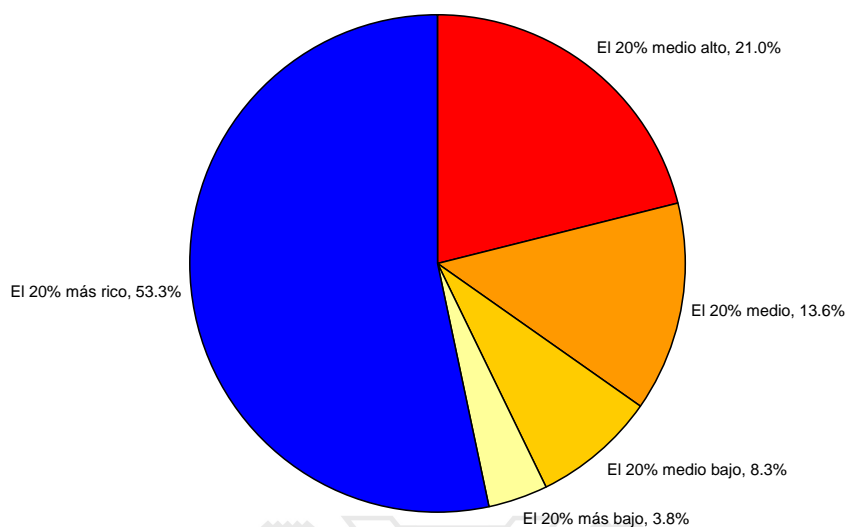
Evolución de la pobreza y la desocupación en el GBA desde 1988 en adelante



No obstante, si bien la pobreza y la indigencia en el país, se redujo considerablemente en un año, los datos no dejan de ser alarmantes. Es por esto que este grupo heterogéneo y en constante crecimiento, es importante y no puede ser dejarlo de lado. Dentro de él se encuentran millones de personas, que poseen ingresos, gastos, necesidades, aspiraciones, deseos, anhelos y no pueden, ni deben, ser ignorados.

A su vez, así como aumenta la pobreza y la indigencia en el país, aumenta la brecha entre ricos y pobres. Se puede observar a continuación, un gráfico que muestra la distribución de los ingresos. (Fuente: Equis en base a datos del Indec. Diario Clarín, 26/12/2004).

Distribución de Ingresos



El gráfico lo ilustra. El 10% más rico recibe 26,3 veces más que el 10% más pobre. La realidad social marca que hoy en la Argentina que el 20% más rico se queda con el 53,1% de los ingresos, el 40% medio con el 34,7% y el 40% más bajo- con ingresos inferiores a los 305 pesos- recibe apenas el 12,2%.

Sin embargo, esto no era así en el pasado. Si bien la distribución de los ingresos siempre fue desigual, nunca llegó a semejantes desniveles. Por ejemplo, a mediados de las 70, en la Capital y el Gran Buenos Aires, los ingresos del 10% más rico eran 12 veces superiores al 10% más pobre. Ahora esa brecha es de 29 veces. Por eso, de tener en los años 70 una distribución del ingreso que se asemejaba a algunos países europeos, la Argentina tiene ahora un mapa social comparable a los de los países latinoamericanos más desiguales.

Esta regresión en la distribución del ingreso se produjo al compás de las sucesivas crisis de los últimos 30 años, con una característica: en las fases de recuperación no se revirtió el proceso regresivo sino que, con pequeñas variaciones, se mantuvo en los mismos niveles de desigualdad. (Diario Clarín, 26/12/2004).

Este es otro dato preocupante y es otra razón por la cual no se debería ignorar a los sectores sociales más pobres. Son ellos los que demuestran tanto mayor crecimiento como mayor desigualdad.

2.3. Definiendo al consumidor de la Base de la Pirámide

Si bien los esfuerzos de investigación se concentrarán en el consumidor de la base de la pirámide, esto no quiere decir que esta última capa, sea homogénea y heterogénea. Dentro de la misma conviven no solo distintos ingresos, gastos y necesidades, sino también distintas personalidades, anhelos, realidades. Estos diferentes estilos de vida, actitudes e ingresos impactan en las conductas de compra.

Debido a esto entonces, es que distinguimos dentro de la base de la pirámide, a tres grandes grupos: los indigentes, los empobrecidos y los tradicionalmente pobres.

Los indigentes, como se mencionó en el capítulo anterior, son aquellas personas cuyos ingresos son insuficientes para cubrir una canasta básica de alimentos. Esto quiere decir, que no pueden satisfacer un umbral mínimo de necesidades energéticas y proteicas. Se diferencian de los otros dos grupos debido a que, dado sus escasos ingresos, su comportamiento como consumidor es notoriamente distinto. Su existencia se basa meramente en subsistir. Sus necesidades, anhelos y deseos no son comparables a la de los otros grupos.

A su vez, los empobrecidos forman un grupo totalmente diferente. Pueden definirse como una mezcla entre la clase baja tradicional y la clase media. Ya que heredan un cincuenta por ciento de cada una de ellas y por lo tanto no se parecen enteramente a ninguna de las dos. De la clase media adquieren su bagaje cultural, que no lo pierden nunca. De la clase baja adquieren su nivel de ingresos y su capacidad de gasto. Los empobrecidos entonces, tienen bolsillo de clase baja pero siguen teniendo cultura de clase media. La falta de dinero los obligó a cambiar su estilo de vida. Esto hace que los que estaban acostumbrados a un standard de vida mantengan la necesidad de seguir comprando marcas. No obstante, su presupuesto no se los permite, con lo cual se genera un downgrading de marcas. (Oliveto, 2002).

El análisis presente se empeña en colocar como objeto de estudio a la clase baja tradicional. Esta clase ha sido siempre pobre, lo cual implica que sus ingresos no han variado mucho antes o después de la crisis. Igualmente han aumentado en número, dado que mucha gente que se encontraba en esferas superiores, vio sus ingresos

drásticamente afectados después de la crisis, lo cual los llevo a formar parte de las clases más pobres.

Esta clase se diferencian también de la clase empobrecida y de los indigentes. De la clase empobrecida porque tienen diferentes aspiraciones. La clase empobrecida anhela volver a obtener sus ingresos perdidos y su status, por ende su comportamiento como consumidor es totalmente diferente. Y se diferencian de los indigentes, dado que estos últimos poseen ingresos tan escasos que ni siquiera se puede evaluar su capacidad de compra o sus intereses de compra. Los mismos se encuentran en una situación alarmante, ya que se empeñan básicamente en subsistir (sus ingresos no les alcanzan para cubrir una dieta proteica).

Dado que el presente análisis se empeña en colocar como objeto de estudio a la clase baja tradicional, cada vez que nos refiramos al consumidor de la base de la pirámide, nos estaremos refiriendo a este grupo en especial y no a los otros dos.

Una vez definido al consumidor de la base de la pirámide, como la clase baja tradicional, se podrá describir su comportamiento, sus características y actitudes de compra.

2.3.1 La clase baja tradicional

Generalmente, los consumidores de la base de la pirámide suelen gastar entre un 50% y un 70% de sus ingresos en productos de consumo, como comida, gaseosas, cuidado personal y productos de limpieza (D'Andrea, Stengel y Goebel- Krstelj, 2003). A diferencia de el 30% y 35% que destinan el "consumidor promedio". Si bien entonces sus ingresos son menores a los de otros segmentos de la sociedad, son los que destinan un mayor porcentaje de sus ingresos al consumo de productos de primera necesidad.

A pesar de ser percibidos como "pobres", como grupo, estos consumidores generan un monto de compras que tiene un fuerte impacto en los mercados minoristas regionales. Muchos de estos hogares poseen agua, electricidad y electrodomésticos básicos, lo que impacta en sus conductas de compras. A pesar de que sus ingresos son menores y menos estables, destinan una proporción mucho mayor en productos de consumo. No solo esto, según los autores Guillermo D'Andrea, Alejandro Stengel y Anne Goebel-Krstelj en su artículo "Crear Valor para los consumidores emergentes", la compra de

bienes de consumo tiene un significado social importante. Para las mujeres que controlan la mayoría de estas compras, éstas son un mecanismo clave para cumplir sus diferentes roles de “esposa”, “madre”, “economista” y “persona”.

Sin embargo, pese a que destinan la mayor parte de sus ingresos en bienes de consumo, la canasta de compras de estos consumidores se inclina hacia los bienes de primera necesidad, y las categorías con mayor valor agregado tienen una presencia menor. Esto no quiere decir que por eso necesiten productos con formatos de bajo costo, simples y baratos. Están dispuestos a pagar por marcas intermedias y líderes en las categorías básicas. Los precios bajos son atractivos, pero también pueden generar desconfianza y escepticismo sobre la calidad del producto. Los consumidores tienen claro que las marcas líderes llevan una prima sobre el precio, pero esas marcas personifican para ellos el apoyo, la confianza y la calidad. Suelen repetir “lo barato sale caro” (D’Andrea, Stengel y Goebel- Krstelj, 2003).

Vale la pena destacar que la lealtad a la marca (definida como la compra de la marca en vez de la preferencia o intención de compra) difiere por categoría. Los mayores niveles de lealtad se dan en bienes básicos, como arroz o aceite de cocina, y en categorías aspiracionales, como bebidas de fantasía, aunque con frecuencia la realidad económica impide la compra. Su aversión a probar nuevas marcas tiene sentido, dado que hay menor espacio para experimentar o fallar cuando el ingreso es bajo. Por la tanto, sus actitudes hacia las marcas y sus patrones de compra representa una conducta racional e inteligente, afirma el grupo de autores.

Otra característica que define al grupo como tal, es la importancia que cobra el tamaño o presentación del producto. Mayores tamaños implican una porción mayor del ingreso disponible. Por ende, prefieren gastar relativamente más en un producto de tamaño pequeño para controlar y mantener el gasto. Esto trae como consecuencia inmediata, mayor frecuencia en las compras. Esto se debe en gran parte a que los salarios son limitados y muchas veces inciertos.

Otra distinción de estos consumidores es que son sensibles al precio, muchas veces este es el factor determinante dentro de una compra. Sin embargo, las decisiones de compra son inducidas por el deseo de minimizar “el costo total de la compra”, lo cual es muy

distinto del precio de venta de los productos. El gasto de transporte es considerado dentro del costo total. Es por esto que la cercanía es un factor clave. El formato minorista elegido para realizar las compras, debe tener una buena relación entre precio y cercanía para ser elegido. Los consumidores son reacios a viajar lejos y consideran significativos los costos de transportes.

Entonces, para ellos, la cercanía se traduce en un menor costo total de la compra. Y lo que suelen tener más cerca son minoristas de pequeña escala, tales como los tradicionales almacenes de mostrador, supermercados pequeños e independientes, o formatos al aire libre (D´Andrea, Stengel y Goebel- Krstelj, 2003).

Sostienen también, el ya citado trío de autores en su trabajo de investigación, que para que un consumidor de estas características elija comprar en un gran supermercado los descuentos ofrecidos por este último deberían alcanzar entre un 25% y un 55% para justificar los gastos de transporte. No obstante, otra razón por la cual no suelen comprar en grandes supermercados se debe a que varios de los rasgos que definen a los grandes minoristas no parecen atraerlos.

El amplio surtido de productos en un supermercado, por ejemplo, puede ser un arma de doble filo. Debido a que puede resultar tentador, requiere mas tiempo para la compra o refuerza los sentimientos de restricción en el consumo. Es por esto que este tipo de consumidores valoran el surtido de productos que mezcle cuidadosamente las necesidades de rendimiento, marca, economía y sentimiento de auto validación. Esta diferencia sutil es la que pueden lograr los almacenes de barrio, los pequeños supermercados o las tiendas al aire libre. Ya que ellos conocen mas a sus consumidores, y saben cuales son los productos que buscan y prefieren.

Muchos de estos consumidores también consideran que la calidad de ciertos productos en los grandes supermercados es dudosa. Especialmente en categorías como frutas y verduras frescas, carne, pan y leche. Tampoco los atrae la infraestructura moderna de las cadenas de supermercados. Los servicios prestados, tales como la entrega a domicilio por compra mínima, tarjetas de fidelidad o extensos horarios de atención no son importantes para este segmento. El crédito es otro factor que no suelen influenciarlos. Esto se debe a que, por lo general, son reacios a gastar más allá de sus posibilidades y prefieren pagar en efectivo para controlar sus gastos.

El único crédito al que acceden es al “monedero virtual” que muchas veces encuentran en formatos mas pequeños. La relación de confianza que entablan con los dueños, les permite pagar al día siguiente o en la próxima compra aquella diferencia que no pudieron afrontar en el momento. Aunque “quedarse cortos”, muchas veces evita tentaciones, y de esta forma les permite restringir y controlar aún más los gastos.

Entonces principalmente lo que carecen los grandes formatos es del siguiente elemento clave: la proximidad emocional y el sentimiento de comunidad que resultan de la relación personal con el dueño o el personal de la pequeña tienda. Las relaciones personalmente entonces, son otro factor diferenciador para escoger entre tiendas con precios y distancia comparables. A través de las relaciones personales los consumidores resuelven cuestiones como la devolución de productos, quedar cortos de dinero o confiar en que los productos estén bien pesados. Esto no lo pueden lograr por medio del proceso formal o profesional de los grandes supermercados.

Para concluir entonces, los consumidores de la base de la pirámide se caracterizan por: a pesar de tener ingresos menores y menos estables, destinan gran parte de los mismos en bienes de consumo de primera necesidad; Son sensibles al precio, pero esto no se refiere al precio de un producto en si, sino que sus esfuerzos se concentran en minimizar el costo total de la compra. Por ende, la cercanía del lugar de compra es un factor clave. Debido a que la calidad del producto es muy importante (no tiene margen para el error o la experimentación), están dispuestos a pagar por marcas intermedias y líderes en las categorías básicas. Cobra también importancia, el tamaño o presentación del producto, ya que mayores tamaños implican una porción mayor del ingreso disponible.

Dado que las características particulares de los grandes supermercados (amplio surtido, calidad dudosa de ciertos productos, servicios prestados como entrega a domicilio, tarjetas de fidelidad, extensos horarios de atención o acceso a crédito) se oponen a los gustos y preferencias de estos consumidores, es que los mismos prefieren comprar en almacenes de barrio, pequeños supermercados o tiendas al aire libre.

Principalmente lo que buscan a la hora de comprar es la proximidad emocional y el sentimiento de comunidad que resultan de la relación personal con el dueño o el personal de la pequeña tienda. Esto claramente no lo pueden brindar los grandes minoristas.

No obstante, los consumidores de la base de la pirámide, a pesar de ser percibidos como “pobres”, como grupo, generan un monto de compras que tiene un fuerte impacto en los mercados minoristas regionales. Es por esto que no deberían ser dejados de lado o no tomados en cuenta como posibles consumidores. Los mismos poseen una importancia económica considerable.

A su vez, el hecho de que los clientes de los segmentos más bajos no siempre se orientan a lo más barato, sino que exhiben una considerable lealtad hacia productos de marca, es un dato de suma importancia para empresas nacionales y multinacionales que consideren lanzar un nuevo producto u orientarse a nuevos segmentos.



Universidad de
San Andrés

NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

3.1. Infraestructura Comercial

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

Para lograrlo las empresas deberían no solo comprender las necesidades de estos consumidores, sino que deberían también adaptar su infraestructura comercial con dicho fin. Esto es necesario debido a que se espera que ofrezcan productos que combinen eficiente y eficazmente bajos costos de producción, buena calidad, sustentabilidad y rentabilidad.

El objetivo entonces, no consiste en ofrecer productos de baja calidad y a precios inferiores; sino en lograr obtener rentabilidad con volúmenes superiores de ventas y, ofreciendo en el mercado, un producto que combine calidad con buen precio. Esto es justamente lo que buscan los consumidores de la base de la pirámide, como se describió en el capítulo anterior.

Los autores C. K. Prahalad y Stuart L. Hart en su artículo titulado “Negocios en la base de la Pirámide” (2002), plantean cuatro condiciones básicas necesarias, que conllevan a modificaciones en la infraestructura comercial, para capturar a los consumidores de menores recursos.

Estas condiciones básicas son: Crear poder de compra (Precio), Dar forma a las aspiraciones (Comunicación o Promoción), Mejorar el acceso (Distribución o Plaza) y Adaptar soluciones a la realidad local (Producto). A su vez como se ha indicado, son comparables con las cuatro P que forman el Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

3.1.2 Crear poder de compra (Precio)

Tradicionalmente las empresas han apuntado a los sectores con mayores ingresos como potenciales clientes, debido a que ellos no poseen problemas de ingresos ni restricciones en el consumo. Sin embargo, el hecho de que los sectores más pobres no siempre tengan suficiente dinero, no significa que no quieran o necesiten consumir.

Entonces, toda empresa que tenga intención de desarrollar negocios orientados a los sectores más pobres de la sociedad, debería tener en cuenta esta realidad. Es sin ninguna duda, un desafío encontrar soluciones creativas y factibles para ayudar a los futuros consumidores a superar estas barreras al consumo. Por ende, crear poder de compra es una oportunidad de negocio y una manera de elevar la calidad de vida de estas personas.

Para crear poder de compra entonces, se necesita de dos pilares fundamentales: el acceso al crédito y el aumento del potencial de ingreso de las personas con menos riquezas.

Dar crédito a personas pobres no es una idea nueva. La empresa I.M Singer & Company, fundada en 1851, fue la pionera en dar créditos a millones de mujeres que no podían afrontar el pago total de una maquina de coser. La misma costaba en ese entonces US\$ 100 y se les ofreció pagarla en cuotas de US\$ 5 por mes. Otro precursor en el rubro de los micropréstamos es el Graneen Bank de Blangladesh. El negocio consiste en evaluar y avalar las propuestas presentadas por aquellos que solicitan el préstamo por cinco miembros de la comunidad. Luego los empleados del banco se encargan también de hacer un seguimiento de los proyectos y realizar las auditorias correspondientes. Las tasas de cumplimiento lograron alcanzar el 95% en el pago de los préstamos. (Prahala y Hart, 2002).

Luego de la crisis argentina, que provocó una fuerte perdida de ingresos a nivel general y aun peor en los sectores de menores recursos, mucha gente se volcó a la venta de artículos usados como una forma de aumentar el potencial de sus ingresos. A raíz de esto surgieron negocios ligados a la compra-venta de todo tipo de artículos y bienes usados: desde automóviles y teléfonos celulares hasta repuestos y muebles de oficina.

En este rubro encontramos a empresas como Cash Converters de origen australiana (Prahalad y Hart, 2002) y Mercado Libre, encargada de las transacciones On-Line. Esta última empresa argentina, ha demostrado un auge y un crecimiento considerable en los últimos años, sobre todo después de la crisis. A su vez, estas empresas también han dado lugar a la creación de negocios en torno a ellos.

3.1.2 Dar forma a las aspiraciones (Comunicación)

Para lograr el éxito en mercados emergentes las empresas necesitarían educar a los consumidores. Esto quiere decir que las empresas deberían informar a los potenciales consumidores sobre los beneficios de sus productos, donde adquirirlos y a que precios. Para desear algo, uno tiene que conocerlo primero. No se puede desear lo que uno no conoce.

Si bien este es un camino largo por recorrer, las empresas que quisieran capturar a este mercado deberían lograr innovaciones en productos sustentables, y captar la atención de estos mercados. Deberían darse a conocer, y poner al alcance de la mano de los futuros consumidores, toda la información disponible.

3.1.3 Mejorar el acceso (Distribución)

Dado que las comunidades de más bajos recursos suelen estar física y económicamente aisladas, el desarrollo de negocios en la base de la pirámide implicaría sin duda en la gran mayoría de los casos, una reformulación de la estrategia de comunicación y de la estrategia de distribución en la que prevalezca la proximidad.

La proximidad es también importante, como se demostró en el capítulo anterior, ya que los gastos de transporte son tomados en cuenta por estos sectores para calcular el gasto total de la compra. Y como se demostró también, este factor influye en las decisiones de compra, ante todo sobre donde comprar.

Existen razones claras que demuestran que mejorar el acceso, para cualquier sector, es beneficioso ya que generalmente, produce un aumento en el volumen de ventas. Esto se logra a través de la mayor promoción, la mejor disponibilidad de los productos en el punto de venta y la mejoría de la relación con los clientes. Es por eso también que este

es un punto importante a considerar si se quiere apuntar a los sectores de menores recursos, como posibles consumidores.

3.1.4 Adaptar soluciones a la realidad local (Producto)

Aquellas empresas que estén dispuestas a enfrentar el desafío de desarrollar negocios en la base de la pirámide deberían entonces, asumir los riesgos que esto implica. No podrían esperar venderle a las clases mas bajas los productos que actualmente le ofrecen a las clases mas pudientes. No solo porque las estructuras de costos y precios no son acordes, sino porque las necesidades de uno no son las mismas que las del otro. Este tipo de mercado espera y demanda soluciones adaptadas a sus problemas y necesidades. Es por esto que se requiere de un profundo conocimiento de la realidad local de estas personas. Luego se podría combinar su tecnología de avanzada con este conocimiento de la realidad local, para proporcionar productos acordes al segmento.

Para dejar en claro estas diferencias, pondremos un ejemplo. Los consumidores con mayor poder adquisitivo pueden comprar en cantidad y con menos frecuencia, por ejemplo cajas de 5 kilos de jabón en polvo. En cambio los consumidores de menores recursos, generalmente están escasos de efectivo y con espacio limitado en sus viviendas, es por esto que sus compras son diarias y en cantidades pequeñas. Por ende, prefieren productos que se vendan por unidad. Será entonces necesario crear un envase acorde y que no logre elevar los costos (con los costos que se manejan actualmente, es más costoso envasar en unidades más pequeñas, y a su vez se crean más residuos).

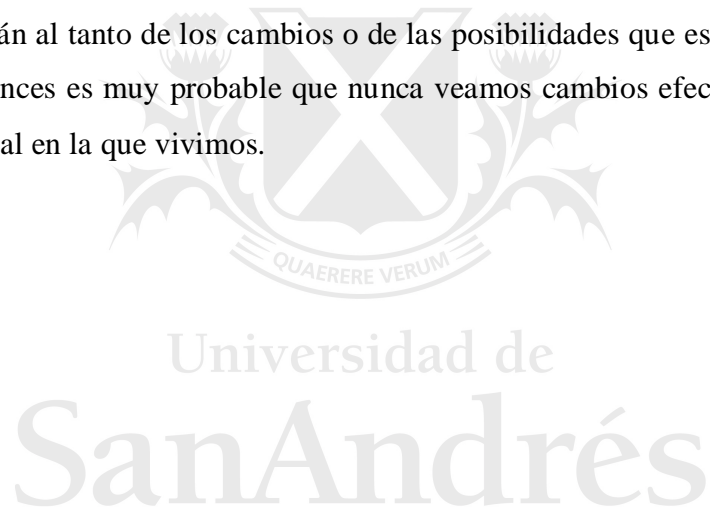
Una vez descriptas brevemente estas cuatro condiciones básicas necesarias para establecer una infraestructura comercial acorde, nos abocaremos en este trabajo en particular, a las condiciones sobre como mejorar el acceso, como adaptar soluciones a la realidad local y como crear poder de compra.

Se ha elegido plantear los cambios que se deben realizar tanto en la distribución del producto (mejorar el acceso), como en el diseño haciendo hincapié en la importancia de la marca y el precio (adaptar soluciones a la realidad local, crear poder de compra), por varias razones. La distribución de los productos es la principal fuente de acceso que

tiene una compañía con sus futuros clientes. A través del diseño, la marca y el precio, se logra en parte, adaptar el producto a las necesidades del consumidor y brindarle confianza y seguridad sobre la calidad del producto; y a través de la distribución se logra acceder al mismo. A nuestro entender son estas condiciones las que satisfacen las principales necesidades para acercarse a los consumidores.

A través de estas cuatro condiciones y principalmente de las últimas seleccionadas, se quiere lograr comprobar si estos cambios están presentes en las empresas multinacionales. Llegado el caso de no ser así, se espera poder presentarles la opción o la oportunidad de ampliar sus horizontes e ir en busca de la captura de dichos mercados.

El conocimiento es la principal causa necesaria para emprender un desafío. Si las empresas no están al tanto de los cambios o de las posibilidades que están al alcance de sus manos, entonces es muy probable que nunca veamos cambios efectivos o reales en la sociedad global en la que vivimos.



3.2. Los Canales de Distribución

El sistema de distribución (la plaza) es un conjunto de decisiones y actividades que desarrolla necesariamente una empresa para lograr la transferencia de los productos que elabora desde su lugar de origen hasta su lugar de uso definitivo, no siendo significativo el número de intermediarios que intervengan. (Orlando y González, 1993). Esta variable está compuesta por los canales de distribución y la logística de distribución.

A su vez, el sistema de distribución forma parte del llamado “Marketing Mix” que puede ser definido como la interacción entre cuatro variables: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Las mismas son interdependientes entre si debido a que, si bien cada una tiene un rol particular, no se puede pensar la una sin la otra (no se podría separar el producto del precio, la distribución o la comunicación).

Si bien en este capítulo en particular nos referiremos a los canales de distribución, definiremos brevemente el concepto de logística de distribución.

La logística de distribución (SCM – Supply Chain Management) es entonces, el término utilizado para referirse a la administración de los flujos de bienes, servicios e información relacionada con los productos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo de la cadena o red, compuesta por proveedores y clientes. (Stern, El-Ansary, Coughlan, 1996: pag. 141).

La distribución es un ingrediente vital del marketing mix, dado que todos los productos y servicios deben ser comunicados y distribuidos a través de un canal, sin importar el número o tipo de intermediarios utilizados. En general, este sistema consta de intermediarios independientes. La meta consta entonces en minimizar costos y maximizar la satisfacción del cliente y la cobertura de mercado. (Echagüe, 2003).

A su vez, los canales de distribución se presentan como la variable clave dentro del mix. Esto se debe a varias razones. Tomando la opinión del Prof. Roberto Dvoskin (2004) por ejemplo, los canales de distribución tienen dos características que los convierten en la variable clave. En primer lugar, son la variable más cercana a un concepto de largo plazo. Mientras que las otras variables son modificables en el corto plazo, los canales de distribución presentan una clara dificultad de cambio en el corto plazo. En segundo

lugar, la esencia del canal de distribución radica en el “ida y vuelta”: ofrece el producto al consumidor, pero a la vez obtiene el dinero del intercambio. En otras palabras, a través del canal se obtienen los recursos económicos de la organización. Por ende, los problemas en los canales repercuten automática y directamente en la estructura económica de la organización, teniendo un impacto directo en el corto plazo. (Echagüe, 2003).

El problema recae justamente en este efecto dual, si bien es muy difícil su modificación en el corto plazo, un problema en los canales tiene un fuerte impacto económico directo en el corto plazo de la organización.

Otra razón que expuso Agustina Echagüe en su trabajo de graduación (2003), se debe a que los resultados de las acciones de marketing se dan en el canal de distribución. Esto sucede dado que es allí donde el consumidor decide si es que efectúa o no la compra del producto, podría decirse que ese es el “el momento de la verdad”.

También podemos decir que los canales de distribución elegidos por las organizaciones influyen fuertemente en cualquier otra decisión de marketing. El punto de venta une la gerencia de marketing con el marketing relacional. O sea, todas las decisiones relacionadas con las variables de producto, promoción y precio se toman dentro del contexto de un canal de distribución (Pelton, Strutton y Lumpkin, 1999). Por ejemplo, las decisiones de posicionamiento del producto causan un impacto en los miembros del canal escogidos por esa organización, de la misma manera en que hay fabricantes que no desean que sus productos se vendan en determinadas tiendas. (Echagüe, 2003).

La importancia de la distribución entonces reside, en la forma en que los consumidores acceden a los productos que desean adquirir. Está conformada por un conjunto de organizaciones interdependientes que brindan un servicio, el cual es imprescindible para el funcionamiento de una empresa. Su objetivo principal es el de generar oportunidades de compra, incentivar la compra y brindar un eficiente servicio post-venta.

Un producto no puede satisfacer las necesidades del consumidor a menos que éste pueda adquirirlo cuando desee. Por ende, es necesario que el producto esté accesible en tiempo y forma. "La distribución es una parte integral del marketing, e involucra mucho más que la distribución física. Tiene el potencial de negar o reforzar otros aspectos del

esfuerzo de marketing; la política de distribución también puede generar demanda". (Wills, Cheese, Rushton y Kennedy, 1983: pp. 138).

Es así como el rol de la distribución radica en incrementar el producto, agregando valor a ese conjunto de atributos, afectando la percepción del consumidor. El canal de distribución es la variable a largo plazo que asegura la supervivencia de las empresas en mercados altamente competitivos. Según Edmundo Cavalli, titular de Cavalli Bureau Estudio de Negocios, "la industria fabrica productos que quiere vender a los consumidores; la distribución produce consumidores que vende a la industria" (Revista Mercado, N° 1021). Se supone entonces que cuanto mayor sea la facilidad y el placer de la compra del producto, menor será la percepción del costo de la misma. (Echagüe, 2003).

La tradición define al distribuidor minorista o retailer como aquel que ocupa el último eslabón en la cadena de valor producción - consumo o, dicho en términos económicos, como el generador de valor a partir de la monetización de los productos o servicios por la acción del consumidor en el punto de venta. Para Edmundo Cavalli (Revista Mercado, N° 1021), su misión es dual. Para los proveedores de productos masivos de alta rotación, la misión de un retailer es facilitar la exhibición, comparación, venta y entrega de sus productos (o prestaciones en el caso de los servicios). En cambio, para los inversores, un distribuidor minorista debe crear valor estratégico para el punto de venta, sus servicios y sus marcas, parcialmente independizados de las marcas de los productos exhibidos. (Echagüe, 2003).

Es por esto entonces que el proceso de segmentación de los mercados es clave para entender a qué tipos de consumidores llegará cada canal. La política de distribución que rodea a una organización debe ser coherente con el segmento al que apunta, así como también a las otras variables del mix. De esta forma se podrá, a través del conocimiento del consumidor, llegar a él y efectuar el intercambio.

Dado el tipo de consumidor descrito en el capítulo anterior y al cual se quiere alcanzar como futuro cliente, y la variedad y diversidad de formatos, centraremos la investigación en un subconjunto de pequeños minoristas, que son los que responden mejor a las necesidades y a las características de estos consumidores. Estos son las

tiendas tradicionales o almacenes de barrio y los pequeños autoservicios. También los formatos Hard Discount responden a la mayoría de las necesidades de estos consumidores.

Se han elegido estos formatos del canal minorista como posibles canales de distribución, en los cuales las empresas multinacionales deberían concentrar sus esfuerzos, por varias razones.

Primero y fundamental, al hablar del canal minorista uno piensa indiscutidamente en los supermercados. Sin embargo, los grandes minoristas no responden a muchas de las necesidades y características de los consumidores de la base la pirámide. A diferencia de las pequeñas tiendas minoristas que si responde a estas necesidades.

Son ellos los que disponen de una sólida propuesta que atrae a este segmento: tienda, cercanía, surtido, precio, personal y servicio. A su vez, los formatos Hard Discount poseen una sólida propuesta de cercanía, surtido, marcas blancas y propias, y sobre todo precio. Sin embargo, el servicio a diferencia de los otros minoristas, es más bajo y menos personal.

Las pequeñas tiendas entonces responden a las necesidades de este segmento porque la ubicación de los mismos es un factor de peso para los consumidores de la base de pirámide, ya que suelen realizar sus compras diariamente. Las tiendas abundan en los vecindarios donde ellos viven y trabajan, y esa proximidad física, que se traduce en menores costos de transporte, incide en el costo total de la compra. Ellos justamente buscan reducir el costo total, por eso las distancias son muy relevantes.

A su vez, “La elección de los almacenes como principal abastecedor tuvo que ver con la tendencia a la cercanía, relacionada con otros factores, tales como la necesidad de reducir los costos de transporte y el fiado. Hoy en día, el consumidor compra con **mayor frecuencia** en los minimercados, donde se abastece de lo indispensable o en los almacenes del barrio donde le fían.” (Diario Clarín, 04/10/2002).

Otras características que poseen son el surtido de productos. La oferta de los pequeños minoristas tienen dos rasgos que resultan sumamente atractivos para el micromercado en que operan: el surtido y los tamaños correctos. Ofrecen sólo las principales categorías, marcas y tamaños que demandan sus clientes. Otro dato interesante es que en las tiendas tradicionales domina el surtido de marcas líderes, donde el 80% al 90% de

los ítems en inventario son primeras marcas. En contraste con las grandes cadenas de minoristas donde las marcas líderes representan un 60% al 70% de la oferta. (D'Andrea, Stengel y Goebel- Krstelj, 2003).

Esto demuestra que las empresas líderes ya están presentes en estos canales, por ende la introducción de los productos especialmente diseñados para estos consumidores no debería ser un costo adicional o mayor. Esta es otra razón por la cual las pequeñas tiendas se presentan como una oportunidad para las empresas multinacionales que quieran incursionar en el segmento más pobre de la sociedad.

Además los minoristas pequeños ofrecen más productos de tamaños pequeños o fraccionados que los grandes supermercados. Esto se ajusta mejor a la realidad de los ingresos menores y menos estables del segmento bajo. Por ejemplo, el detergente para ropa más pequeño en las grandes cadenas suele ser de 400 gr, mientras que en las tiendas pequeñas se encuentran envases de 150gr. o 250gr.

Sin embargo los precios en estos formatos, son entre un 5% a un 20% más caros que en las grandes cadenas. Esto no es sorprendente, dado que, por definición, los pequeños comercios carecen de escala para obtener los descuentos a los que acceden las grandes cadenas. Pero el mayor precio se compensa, a ojos de los consumidores, al poder acceder a los tamaños adecuados y al no tener que incurrir en costos de transporte. (D'Andrea, Stengel y Goebel- Krstelj, 2003). No obstante esto no ocurre en los Hard Discount. Su modelo de negocio se basa en tener precios bajos, y de ser posible aspiran a tener los precios más bajos del mercado o por lo menos más bajos que sus competidores. Esta es una de las principales razones por la cual los consumidores de la base de la pirámide también optan por comprar en ellos.

“Las tiendas Hard Discount en general poseen los mismos productos que los supermercados pero a menores precios, esto se debe a que su modelo de negocio se centra en la eficiencia y la logística. Esto quiere decir que, para poder tener precios inferiores que sus competidores, eligen reducir sus márgenes de ganancias y logran también reducir sus costos de logística. Esto es lo que les permite tener precios más competitivos”. (Cassani, 2004).

Por ultimo, los pequeños minoristas logran brindar un servicio personal y acorde a las necesidades de sus clientes. Se benefician también de la presencia de los dueños en la tienda, quienes pueden adaptarse para responder a las necesidades locales. Los mismos establecen contacto personal con los clientes (recuerdan sus nombres, preguntan por la familia), recomiendan productos, comparten las noticias del barrio. El resultado es una proximidad emocional entre minoristas y clientes. Esta proximidad es muy valorada por este sector. (D´Andrea, Stengel y Goebel- Krstelj, 2003).

A vez, los Hard Discount se caracterizan por tener un bajo servicio. Esto sucede ya que, bajar el servicio, les permite reducir sus costos de funcionamiento. Sin embargo, esta falta de servicio o servicio no personalizado, se compensa con sus bajos precios.

Si bien, el pequeño comercio ofrece pocos servicios en comparación con las grandes cadenas, el servicio se adapta a las necesidades de los clientes. A pesar de que pocos aceptan tarjetas de crédito, u ofrecen entrega a domicilio o implementan promociones del tipo lleve dos pague uno; logran brindar formas de pago ajustadas a la necesidad y la realidad económica de sus clientes. Básicamente, otorgan dos tipos de crédito informales: el fiado (pago a fin de mes) y el monedero virtual (cuando el cliente se queda corto de dinero y paga en la próxima compra). Este tipo de créditos no llevan intereses y permiten fidelizar al cliente. (D´Andrea, Stengel y Goebel- Krstelj, 2003).

Entonces, por las características de los autoservicios, tales como su imagen de austeridad, combinando un servicio básico con cercanía y precios bajos y porque de un tiempo a esta parte el cliente realiza las compras más frecuentes aunque a un menor costo, el consumidor se ha ido orientando hacia este tipo de comercios. Por su parte, para Hugo Miguens, perteneciente a la CADAM “Lo que la gente busca en el almacén o el autoservicio de proximidad es la atención personalizada”. (Diario Clarín, 02/03/2003).

Asimismo, Mariana Rossi, gerenta de desarrollo comercial de LatinPanel, afirma que “las características diferenciales del almacén, es decir la cercanía, el ‘out of pocket’ reducido (el gasto a medida del bolsillo) y la posibilidad de acceder al crédito –el fiado– fueron argumentos fuertes a la hora de decidir dónde comprar”. (Diario Clarín, 02/03/2003).

Resumiendo, los pequeños minoristas y los formatos Hard Discount han desarrollado un modelo de negocios sustentable con una propuesta de valor que se ajusta a las necesidades de los consumidores de la base de la pirámide. Es por esto que sería de gran importancia que puedan utilizarse como principal canal de distribución. Ellos ya han mantenido la relación necesaria para atraerlos como consumidores. Es por esto que las empresas multinacionales deberían centrar sus esfuerzos en vender sus productos a través de este canal.

Micaela Álvarez Saavedra (2000) en su trabajo de graduación llevó adelante la confección de un cuadro con los diversos canales de distribución existentes en la Argentina y sus principales características. El siguiente cuadro es una adaptación de aquel, actualizado por Agustina Echagüe también en su trabajo de graduación (2003).

Se ha decidido incluir dicho cuadro, para destacar el grado de cercanía que poseen los almacenes y los autoservicios. Se puede observar en el mismo, que las distancias no superan las dos cuadras. Esto es justamente lo que este tipo de consumidores busca, la cercanía. Como se ha mencionado previamente, ésta implica menos costos de transporte, y por ende reduce el costo total de la compra. A su vez menores distancias implican también más comodidad, las compras pueden realizarse caminando y luego cargar con las bolsas al regreso tampoco se torna una ardua tarea.

Universidad de
San Andrés

Características de los canales de distribución en la Argentina

| <i>Variable</i> <i>Formato</i> | Variedad | Marcas propias | Sourcing | Impulsores de ventas | Nivel de precios | Grado de cercanía | Servicio | Superficie promedio por local | Ticket promedio por local | Cajas promedio por local |
|-----------------------------------|-----------------------------|----------------|---------------------------------|--|------------------|-------------------------------|------------|------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Almacenes | Menos de 1.000 prods | No | Mayoristas | Proximidad, servicio y trato personalizado | Medio | Alto | Medio | 100 m ² | Entre \$5 y \$10 | No posee |
| Autoservicios | Entre 1.000 y 3.000 prods | No | Mayoristas | Proximidad, servicio | Medio/Bajo | Alto (aprox. 2 cuadras) | Bajo | Menos de 350 m ² | Entre \$10 y \$15 | Entre 2 y 4 |
| Supermercados | Entre 7.000 y 9.000 prods | Sí | Directo del fabricante (varios) | Variedad, marcas propias, cercanía | Alto/Medio | Mixto (5 - 15 cuadras) | Medio/bajo | Entre 1.000 y 4.000 m ² | Entre \$16 y \$30 | Entre 15 y 20 |
| Hipermercados | Entre 10.000 y 14.000 prods | Sí | Directo del fabricante (varios) | Abastecimiento a bajo precio, surtido definido | Bajo | Bajo (5 - 10 minutos en auto) | Medio/bajo | Aprox. 9.000 m ² | Entre \$35 y \$200 | Entre 30 y 40 |
| Hard discount | Aprox. 1.500 prods | Sí | Directo del fabricante (pocos) | Precio, marcas blancas y primer precio | Muy bajo | Medio (e/ 2 - 10 cuadras) | Bajo | Entre 500 y 1.000 m ² | Entre \$4 y \$8 | Aprox. 4 |

Fuente: Álvarez Saavedra, Micaela. Desarrollo de nuevos formatos de negocio: tiendas de descuento y category killers. UdeSA, 2000.
 Samayoa, Fernando. Entrevista. Abril 2003, en Echagüe, Agustina. Marketing en Crisis, Retail para una Argentina empobrecida. Udesa, 2003.

3.3. Incidencia del Diseño y la Marca del Producto

3.3.1. Diseño del Producto

En la actualidad las empresas invierten mucho tiempo y dinero en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Sin embargo el diseño de un producto no consiste solamente en su packaging, las publicidades y las promociones. La forma en que son fabricados, su diseño y sus procesos de desarrollo, un novedoso sistema de elaboración, pueden ser también la mejor credencial para la diferenciación competitiva. (Rivkin, S; Trout, J; 2001).

A su vez, las empresas no podrían esperar venderle a las clases mas bajas los productos que actualmente le ofrecen a las clases mas pudientes. No solo porque las estructuras de costos y precios no son acordes, sino porque las necesidades de uno no son las mismas que las del otro. Este tipo de mercado espera y demanda soluciones adaptadas a sus problemas y necesidades.

Es por esto entonces que el diseño del producto será la mejor combinación entre el uso de la tecnología de avanzada de las empresas y el conocimiento de la realidad local de los consumidores de la base de la pirámide, logrando así proporcionar productos acordes al segmento. Productos que estén no solo adaptado a sus necesidades, sino que también combinen una estructura de costos y elaboración, packaging, publicidad y promociones acordes a ellos y que le permita a las empresas alcanzar márgenes y rentabilidades positivas.

Las empresas deberían lograr reducir sus costos de producción, esto quiere decir entre muchas cosas, reducir sus costos de fabricación (utilizar insumos mas económicos, mejorar la formula) y empaque (empacar a menores costos, lograr reducir los costos por cantidad empacada). Esto podrían lograrlo a través de la innovación y del uso de nuevas tecnologías. Las empresas multinacionales deberían estar en condiciones de conseguir esto, dado su trayectoria, sus volúmenes de ventas y sus márgenes de ganancia. Ellas

disponen del poder, del dinero y del tiempo para alcanzar estas metas. Por eso se las eligió como modelo de estudio.

Sin embargo, el cambio es posible aun sin cambiar las estructuras de costos y fabricación. Esto se debe principalmente a que hay cambios que se pueden realizar que ayudarían a reducir costos, sin necesariamente replantearse toda la estructura.

Estos cambios se pueden realizar principalmente en el packaging y en el producto. Esto quiere decir que puede fabricarse un packaging más barato y puede producirse un producto que convine la calidad necesaria con menos costos de producción.

Guillermo Oliveto, director de Cuore Consumer Research (CCR), sostiene "Hay una nueva lógica del valor donde se privilegia el contenido sobre el empaque", explica el directivo de CCR. "Entonces, las empresas quitan valor agregado al packaging de sus productos para seguir haciendo que el contenido sea accesible. Concretamente se ven, primero, empaques más chicos y, después, más baratos. Las latas son reemplazadas por otros envases y también hay una vuelta a las bolsas, al sachet y al vidrio. (Revista Mercado, Julio 2002).

Si bien este fue un cambio que se percibió después de la crisis del 2001 en la Argentina, es la lógica que deberían seguir aquellas empresas que quieran conquistar a los consumidores más pobres de la sociedad. Ellos siempre han privilegiado el contenido sobre el empaque, ya que buscan la mejor ecuación precio-calidad que pueden encontrar en el mercado. Los envases más chicos se ajustan a la realidad de ingresos inestables y bajos, y compras diarias. A su vez los envases más baratos ayudan a reducir costos y por ende a reducir el precio final del producto.

Así como empaques mas austeros reducen los costos, envases mas chicos los aumentan. "En términos estrictos, achicar el envase no es más barato, pero la gente tiene que sacar menos plata del bolsillo" dice el consultor Alberto Wilensky, autor del libro "La Promesa de la Marca". (Scheiner, 2003). Pero los consumidores necesitan envases de menor gramaje, dado sus características de compra. Sus compras son mas frecuentes, y por ende adquieren lo que necesitan a diario.

No obstante, los consumidores de la base de pirámide están dispuestos a gastar relativamente más en un producto de tamaño pequeño. De esta forma pueden controlar y mantener el gasto. Mayores tamaños implican una porción mayor del ingreso disponible. Esto entonces, suplantaría al problema de mayores costos de producción por envases más pequeños.

En síntesis, cantidad reducida, empaque intrascendente y precio accesible son, junto a la calidad, los elementos que hacen o logran captar o capturar a estos consumidores. Es entonces en estas características en las cuales las empresas deberían concentrarse, si quieren conquistar estos mercados.

3.3.2. La Marca

Las marcas representan una parte substantiva del capital intangible de las empresas y son un vehículo para la creación de valor. Podemos definir entonces a una marca como el uso de un nombre, un término, un símbolo, un diseño o una combinación de ello para identificar un producto o servicio. (Aaker, 1991). También una marca exitosa es el nombre identificable de una empresa, producto, servicio, persona ó lugar, acrecentado de forma tal que el comprador o usuario perciba valores agregados exclusivos que satisfagan sus necesidades y aspiraciones funcionales y emocionales. (De Chernatony, 1992).

El éxito de una marca depende de las mejoras constantes que se realicen en sus valores y en forma superior a los de la competencia. Desde el ángulo del oferente, las marcas son además de un activo, la conjunción del talento creativo y los esfuerzos de una empresa. Ellas sostienen su presente y representan su futuro. En cambio, desde el ángulo del consumidor o del usuario, las marcas son un medio para satisfacer sus necesidades funcionales (como alimentación, higiene, transporte) y también - aunque en una pequeña medida- sus necesidades psicológicas y sociales. (Kapferer y Thoenig, 1991).

Si bien podemos decir que los consumidores definen a la marca, corresponde decir que las marcas también definen a los consumidores. Nosotros somos en parte la ropa que

usamos, los alimentos que ingerimos, la forma en que viajamos o los lugares que frecuentamos como esparcimiento. La colección de marcas que empleamos en nuestra vida (o que rechazamos) es una de las expresiones de nuestra individualidad - o más precisamente- de nuestra necesidad psicológica de identificarnos con los que nos rodean. Por esta razón las marcas tienen importancia en el presente y también lo tendrán en el futuro.

A su vez, las marcas representan un conjunto de atributos físicos, intangibles - como valores estéticos - atributos racionales y emocionales. La esencia de una marca radica en su exclusividad, en los aspectos inimitables que crea, gana y mantiene las preferencias del consumidor. Entonces la esencia es la valoración que hace el consumidor en su mente de la combinación de esos atributos. Es así como, una marca prospera cuando representa un valor o un conjunto de valores para el consumidor.

Pero a su vez y, para cautivar la mente y el corazón de los consumidores, las marcas necesitan comunicar sus beneficios mejor que su competencia.

Otra característica que debe tener una marca, es que debe facilitar una compra o una toma de decisión. Ante el riesgo percibido, las marcas tomarían un papel determinante, dando la garantía y la tranquilidad que el consumidor necesita para decidir una compra.

La marca entonces, tiene una responsabilidad: es un compromiso de calidad con el cliente. La misma es la memoria del producto, ya que es el recuerdo acumulado de las impresiones extraídas por el consumidor tras el uso del producto. La marca obliga al fabricante a proporcionar un producto de calidad y prestaciones constantes. Es por esto que actúa como una seguridad. Es un compromiso de calidad público y firmado entre el oferente y el cliente. (Kapferer y Thoenig, 1991).

Entonces, la elección de una marca es esencialmente una respuesta al temor. Decimos que hay marcas fuertes cuando el consumidor siente un temor y la marca se posiciona como respuesta a ese temor. Por ejemplo, temor frente a la calidad de un producto. La marca actuaría entonces como una garantía o seguridad de calidad.

No hemos nombrado aun a la identidad de una marca. La misma puede definirse como un conjunto de cualidades vinculadas con el nombre y los símbolos de una marca que se agrega (o resta) al valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y al cliente de esa empresa. También “es la forma consciente y explícita en la que una compañía decide presentarse ante el mercado. Es un juego de asociaciones que los estrategias de marcas buscan crear, transmitiendo al cliente lo que la marca respalda”. (Aaker, 1991).

Resumiendo entonces, las marcas son el puente de oro entre la empresa y los consumidores. Ellas son las fuentes principales de creación de valor y son el reflejo del talento creativo de cualquier empresa. Cuanto más cercana este una marca a sus consumidores ofreciendo valor agregado exclusivo funcional e emocional imbatible, mayor la probabilidad de éxito comercial.

Sostuvimos también que el verdadero valor añadido de la marca se encuentra en el producto y en su revisión constante para mejorar su calidad, sus prestaciones, su valor de utilización, su adecuación a la evolución de los gustos y necesidades de los consumidores. (Kapferer y Thoenig, 1991).

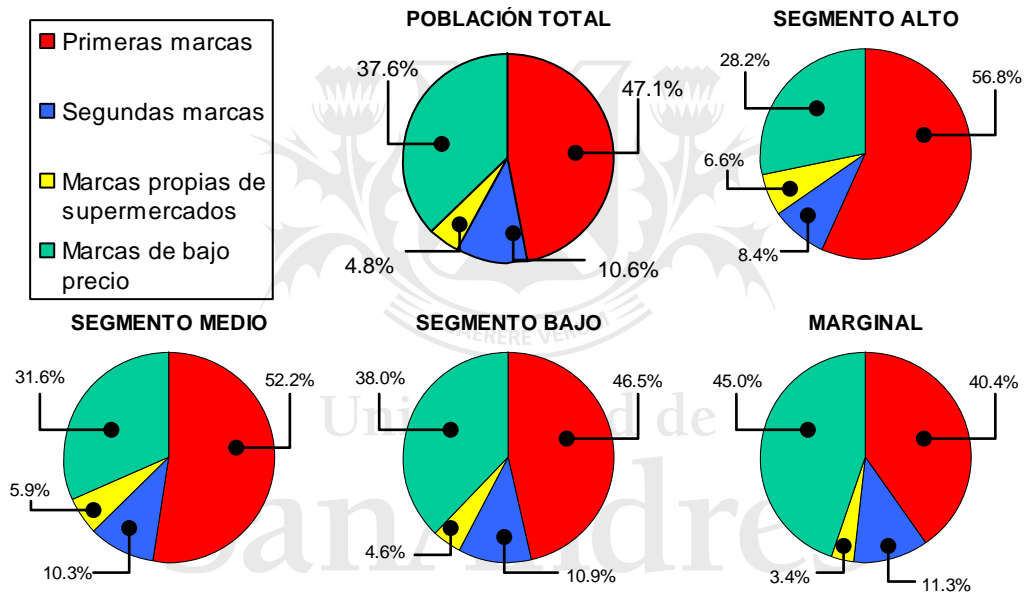
A partir entonces de la definición de la marca y el uso e importancia que tiene la misma, podemos establecer varias referencias con el capítulo anterior y con el desarrollo del trabajo hasta ahora realizado.

A diferencia de lo que a simple vista podría esperarse, la edad del ama de casa y la de sus hijos pesan más que los ingresos del hogar a la hora de explicar el vínculo que establecen los consumidores con las marcas. (Diario La Nación, 25/08/2003).

A su vez, las primeras marcas no son compradas únicamente por los consumidores de alto o medio poder adquisitivo, como uno se inclinaría a pensar. Los consumidores de la base de la pirámide están dispuestos a pagar por marcas intermedias y líderes en las categorías básicas. Estos consumidores tienen claro que las marcas líderes llevan una prima sobre el precio, pero esas marcas personifican para ellos el apoyo, la confianza y la calidad. Por eso su aversión a probar nuevas marcas tiene sentido, dado que hay menor espacio para

experimentar o fallar cuando el ingreso es bajo. Por lo tanto, a la hora de comprar pesa no solo el precio del producto, sino la calidad, la seguridad y la garantía del mismo. Estos valores son percibidos por ellos a través de la marca. (D'Andrea, Stengel y Goebel-Krstelj, 2003).

A continuación puede observarse una serie de gráficos que muestran quienes son los que compran las primeras marcas. (Fuente: Diario la Nación, 7/02/2005 en base a datos de Latin Panel).



Fuente: Diario La Nación del 7-2-05, en base a datos de LatinPanel

A diferencia de lo que uno se inclinaría a pensar, más del 40% del segmento bajo y marginal, compran primeras marcas. El otro gran porcentaje se lo llevan las marcas de bajo precio. Sin embargo, es importante destacar que un gran porcentaje de personas pertenecientes a los sectores más bajos eligen y compran primeras marcas.

Una vez más esto contradice la intuición, ya que uno tiende a pensar que no adquieren marcas Premium o líderes por ser relativamente más caras que las otras. Es entonces importante destacar una vez más, que no solo los sectores de mayores ingresos son los que eligen las primeras marcas.

Ocurre también, al contrario de lo que se pensaría, que en las tiendas tradicionales domina el surtido de marcas líderes. El 80% al 90% de los ítems en inventario son primeras marcas. En contraste con las grandes cadenas de minoristas donde las marcas líderes representan un 60% al 70% de la oferta. (D'Andrea, Stengel y Goebel- Krstelj, 2003). Entonces el surtido, en las tiendas donde más frecuentan los consumidores de la base de la pirámide, se basa mayormente en primeras marcas. Esta es una de las razones para tener en cuenta a los pequeños minoristas.

Otra razón por la cual los pequeños formatos minoristas cobran gran importancia para las marcas, es debido a la cercanía emocional que hay entre el dueño de la tienda y el consumidor. Si bien a través de los canales minoristas la gente accede al producto, es a través de los formatos pequeños que se logra un contacto más directo entre el consumidor y los productos. El vendedor o dueño de la tienda, es el que aconseja sobre que producto comprar y conoce las cualidades de los productos. Es por esto que desarrollar fuertes lazos con ellos cobra real importancia. La mayor fuente de información directa sobre el cliente, será a través de los mismos. Ellos serán en última instancia, quienes recomienden la marca. (Kapferer y Thoenig, 1991).

Para resumir entonces, las marcas cobran real importancia para el sector de bajos recursos. Las mismas no son vistas por estos consumidores como agregados de valor innecesarios, que solamente incrementan los precios finales de los productos. Los consumidores confían en las garantías de calidad que las marcas brindan y hasta están dispuestos a pagar el sobre precio que se requiere para acceder a ellas.

Asimismo los pequeños formatos minoristas también cumplen un papel relevante en la relación entre estos consumidores y las marcas. A través de los mismos y se su atención personalizada, se crean lazos emocionales entre el dueño y el cliente. El primero es entonces, la principal fuente de información a la cual accede el cliente. Este ultimo escucha las recomendaciones del dueño de la tienda, acerca de la calidad y seguridad de marcas y productos. Otra característica que poseen estos pequeños minoristas, es que su surtido se basa mayoritariamente en primeras marcas. Otra gran ventaja para las mismas.

3.4. Estrategia de Precios

En una economía de mercado, todo producto o servicio tiene un precio. Según Kotler (1996), “El precio es la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio”.

Este precio es en general monetario, pero también puede expresarse en otros términos, dependiendo del tipo de intercambio y en particular de las organizaciones que pudieran intervenir en él. (Kotler, 2000). Esta transacción puede darse entonces cuando se concilian dos necesidades, la del cliente y la de la empresa.

Es decir, y según el Prof. Roberto Dvoskin (2004), es necesario averiguar primero qué es lo que la gente necesita y a partir de ello desarrollar, sustentando en las habilidades propias de la empresa, productos para satisfacer a esta gente. Entonces, lo mismo debe pensarse desde la óptica de precios.

Las preguntas claves son ¿Cuánto el segmento del mercado al cual quiero satisfacer, está dispuesto a pagar, o puede pagar por un producto determinado? O ¿Cuánto está dispuesta a pagar la gente para satisfacer esa necesidad que tiene?

Esto nos conduce entonces a la problemática del valor que el consumidor le asigna al producto ofrecido como potencial satisfactor de su necesidad. En esta problemática intervienen muchas variables y circunstancias, e implica en la práctica, la vinculación del Marketing con la problemática de precios.

Una estrategia de precios que pretenda ser exitosa, debe necesariamente ser definida de acuerdo con los fundamentos del marketing, orientándose al consumidor y no limitándose a enfocar el problema sólo desde la óptica de la empresa.

Resumiendo, en la problemática de precio es necesario tener en cuenta tres aspectos diferentes: el costo del producto para la empresa (visto desde la oferta), el valor del producto para el consumidor (visto desde la demanda) y el precio (como una decisión estratégica que posibilita el intercambio). (Dvoskin, 2004).

La política de precios seguida por una empresa se basa principalmente en tres pilares: según los costos, según la demanda y según la competencia. Qué peso se le dará a cada uno de estos pilares dependerá de la empresa y en el contexto en el que está inmersa. Cada uno de estos pilares establece un rango aproximado del precio a cobrar: los costos determinan el precio mínimo; la demanda, el máximo y según la competencia se llegaría a un punto intermedio entre ambos.

Empezaremos definiendo a los costos. Si bien los costos no deben determinar los precios, es fundamental conocerlos para cumplir con los objetivos establecidos.

Para poder acceder a este mercado en particular, los costos, juegan un papel fundamental. Es imprescindible que se concentren esfuerzos en bajar los costos, dado que este factor determinará en gran medida el éxito posterior. Menores costos harán factible o posible disminuir luego el precio de venta.

La estrategia a desarrollar por la empresa sería la de alcanzar un liderazgo en costos. Esto quiere decir lograr un ecuación que les permita obtener los costos mas bajos del mercado y a su vez obtener un producto de buena calidad. A su vez, la rentabilidad esperada se logrará a través del volumen de ventas. Debido a que el precio de venta unitario del producto es bajo, los ingresos se obtendrán a través del aumento del volumen de ventas o fijando como objetivo de ventas, el masivo.

Las preguntas imprescindibles sobre costos para la fijación de precios son: ¿qué volumen de venta necesitaríamos generar para que una reducción de precio produzca ganancias? O ¿hasta que volumen de ventas podríamos perder para que un aumento de precio sea beneficioso? O ¿hasta que nivel de costos podríamos incurrir sin que las ventas dejen de producir ganancias?

Nos concentraremos ahora en la demanda. Para ello primero necesitamos definir la sensibilidad frente al precio. La misma entonces se define como el precio más alto que un consumidor estaría dispuesto a pagar por obtener la cantidad deseada de un producto en particular.

Ahora, para analizar las modificaciones de precio en un mercado o segmento se utiliza el concepto de la elasticidad del precio. La elasticidad del precio es el cambio porcentual en

las ventas unitarias de un producto como resultado de un cambio porcentual dado en su precio. También se puede analizar la elasticidad-ingreso de la demanda, la cual mide el cambio porcentual en la cantidad demandada ante cambios porcentuales en los ingresos de los consumidores.

Una vez definidos estos términos, podemos decir que el mercado al que se apunta, se caracteriza justamente por ser fuertemente elástico. Esto quiere decir que frente a una variación pequeña en el precio la cantidad demandada cambia considerablemente.

Por eso las empresas que quieran triunfar en este segmento en particular, deberán tener en consideración esta realidad.

Sin embargo, si bien estos consumidores son sensibles al precio, los precios en los pequeños formatos minoristas (donde realizan sus compras a diario), son entre un 5% a un 20% más caros que en las grandes cadenas. Pero el mayor precio se compensa, a ojos de los consumidores, al poder acceder a los tamaños adecuados y al no tener que incurrir en costos de transporte. (D'Andrea, Stengel y Goebel- Krstelj, 2003).

Entonces, si bien son sensibles al precio, están dispuestos a pagar precios mayores si el precio total de la compra se mantiene, o reduce.

Para finalizar describiremos a la competencia. La tercera forma de llevar a cabo la política de precios, está relacionada con las acciones de las otras empresas del mercado, la competencia. A través del análisis de la competencia, se puede establecer un precio competitivo, esto quiere decir elegir un punto medio entre el mínimo determinado por los costos y el máximo determinado por la demanda.

Entonces, de igual manera que se estudia el posible mercado consumidor se debe analizar la competencia. En primer lugar se debe conocer en que medida la competencia utiliza el precio como variable activa del marketing mix. Esto cobra importancia ya que permite determinar la reacción que se espera de la competencia frente a movimientos de precios de los productos de la empresa. A su vez, permite conocer en que medida los productos de la empresa se verán afectados por movimientos de precios de la competencia.

A partir de este capítulo se puede concluir que cada uno de los tres enfoques presentados anteriormente, le permiten a la empresa conocer una realidad distinta que se verá plasmada en el precio de venta. Los costos obligan a un conocimiento interno de la organización; conocer la demanda le permitirá a la empresa entender a quiénes le vende y a cuánto; y, por último, el análisis de los competidores brindará un conocimiento global del mercado en que está inmerso la firma. Es por esto que para llevar a cabo una política de precios efectiva es necesario tener en cuenta estas tres estrategias.

Hemos establecido, entre otras cosas, que los consumidores de la base de la pirámide son sensibles al precio, son elásticos. Pero, están dispuestos a pagar precios relativamente mayores si eso significa menores desembolsos de dinero o reducciones en los costos totales de la compra. No obstante, para lograr reducir el precio final de un producto, las empresas debían reducir sus costos. Esto puede lograrse a través de productos con menos diferenciación y valor agregado, como puede ser fabricando un packaging más barato, austero y fraccionado (menores cantidades significan también menores desembolsos de dinero). Se dijo entonces, que las empresas deberían lograr alcanzar un liderazgo en costos, para alcanzar su objetivo meta.

Las empresas cuentan igualmente con otro aliado: las marcas. Las mismas son un signo de calidad y seguridad para estos consumidores, como hemos visto en el capítulo anterior. Por ende las empresas deberían apalancarse en la marca y proyectar a través de ella todos los beneficios y cualidades de los productos y de la empresa en sí. Esta es una forma también de diferenciarse de la competencia. Esto cobra importancia, como se mencionó antes, ya que al diferenciarse, las empresas se verían menos afectadas o condicionadas frente a los cambios realizados por la competencia, sobre todo en lo referente a variaciones en el precio.

CASOS DE ESTUDIO

El análisis de los casos consistirá principalmente en estudiar y describir las acciones realizadas por las empresas seleccionadas, en cuanto a la definición de sus canales de distribución, diseño, marca y precio de sus productos.

Las dos empresas seleccionadas para el análisis son Procter & Gamble y Unilever Argentina. Las mismas se caracterizan por ser empresas multinacionales, de consumo masivo y del mismo rubro de productos (cuidado personal y limpieza).

Como ya se ha previamente dicho, se eligieron empresas multinacionales, dado que los autores C. K. Prahalad y Stuart L. Hart (2002) sostienen que son las empresas multinacionales las que poseen los recursos, la eficacia, la influencia y la transparencia para desarrollar una infraestructura comercial adaptada a las necesidades y demandas de la base de la pirámide. A su vez, se han elegido productos de limpieza y cuidado personal, debido a que las personas de menos recursos son las que destinan casi la totalidad de sus ingresos al consumo de alimentos, artículos de limpieza e higiene personal. Las acciones o campañas que puede desempeñar el marketing son más visibles y notorias en los últimos dos rubros de productos. Esto se debe a que los alimentos son de primera necesidad, y como tales no necesitan tanto de una campaña de marketing para impulsar las ventas. En cambio, las acciones desarrolladas por el marketing para captar la atención y el consumo, se verán y apreciarán más en los rubros elegidos.

El objetivo es presentar y describir el desempeño y éxito de la introducción en el mercado de dos productos respectivamente. Se trata de dos polvos para lavar la ropa: Rindex (P&G) y Drive (Unilever). Los mismos fueron lanzados para captar a consumidores, de lo que se define como, el segmento tres. Si bien al principio se estableció como mercado objetivo a la base de la pirámide (segmento cuatro), se decidió estudiar el caso de estos productos, ya que no hay en el mercado productos de empresas multinacionales destinadas a la base de la pirámide. Sin embargo los casos son de relevante importancia,

ya que fue la primera vez que estas empresas multinacionales concentraron sus esfuerzos en llegar y conquistar a consumidores de bajos ingresos.

La información analizada en los casos de estudio, se ha obtenido a partir de entrevistas realizadas a informantes claves de dichas empresas, artículos relacionados publicados en diarios y paginas de Internet, así como también en las páginas web de dichas empresas. En el caso de Procter & Gamble se entrevistó a Esteban Cassani, Jefe de Producto de Rindex. En el caso de Unilever Argentina se entrevistó a Pablo López, Brand Manager de Drive.



Universidad de
SanAndrés

4.1. Definiendo a la Categoría de limpieza y cuidado de la ropa

Comenzaremos definiendo a que se llama por categoría de producto o segmento. Las "categorías" son segmentaciones (agrupaciones) de productos basadas en la visión de los consumidores y de acuerdo con sus necesidades funcionales y hábitos de compra. A título de ejemplo: productos para la limpieza y cuidado de la ropa, cuidado del cabello, cuidado del hogar, aperitivos. (Castro, 2004).

Actualmente se enfrentan tres grandes competidores en la categoría de limpieza y cuidado de la ropa. Unilever, Procter & Gamble (P&G) y Brand Value Company (BVC). A diferencia de las dos primeras empresas que se caracterizan por ser empresas multinacionales, BVC es una empresa nacional exportadora. A su vez, las dos primeras presentan productos para los tres primeros segmentos de consumidores, mientras que BVC se concentra únicamente en el tercer segmento.

A continuación se enumeran los productos que cada una de estas empresas tienen para cada segmento. Sin embargo, ninguna de estas empresas cuenta con productos para el último segmento. A pesar de esto, hay actualmente en el mercado marcas que se posicionan para satisfacer las necesidades de este segmento. Son marcas privadas de fabricantes locales.

Categoría: Limpieza y Cuidado de la Ropa

Segmento 1: Skip (Unilever), Ariel (P&G).

Segmento 2: Ala (Unilever), Ace (P&G), Granby (Unilever).

Segmento 3: Drive (Unilever), Rindex (P&G), Zorro (BVC).

Segmento 4: Ciclón (Mosmi), Coloso.

Esta categoría cayó el 20% desde que se devaluó la moneda, luego de la crisis de diciembre de 2001 (Diario Clarín, 19/01/03). Esta es también una de las razones por las cuales las empresas Unilever y P&G, se lanzaron al ingreso del mercado de consumidores de bajos recursos (segmento tres).

Antes de la crisis, estas empresas no tenían productos destinados para estos consumidores. Su ingreso en dicho mercado, surgió entonces como respuesta a la crisis. Su misión y objetivo fue la de presentar una opción o una alternativa de compra para aquellas personas que ya no podían adquirir los productos al mismo precio que antes. En cambio, la empresa BVC ya tenía al producto Zorro instalado como un producto para este segmento. Esta fue la única empresa de las tres que no modificó su estrategia a causa de la crisis.

Sin embargo, Unilever y P&G ingresaron en el mercado de maneras diferentes. Unilever optó por resucitar a Drive, que hasta mediados de los años 90 acompañaba a Skip en el segmento *premium* y ahora pelea en el escalón de menor precio. El impacto que obtuvo fue muy bueno, dado que la marca llevada años en el mercado, y había logrado posicionarse como una marca *premium*, brindando un excelente performance en cuanto a calidad de lavado.

La estrategia de Procter & Gamble, en cambio, fue otra. Para los consumidores que no podían acceder al Ariel Future, el top de sus jabones, ni al ACE, para un segmento medio, Procter lanzó un nuevo producto destinado a este segmento, Rindex. El mismo ya se encontraba presente en otros países latinoamericanos, pero nunca antes en la Argentina. Su introducción en el país requirió realizar una campaña publicitaria. Esto se debió principalmente a que las marcas Drive y Zorro ya estaban presentes en el mercado y eran conocidas por los consumidores. Entonces se debió hacer una campaña de publicidad por el posicionamiento de la competencia y para comunicar la nueva marca y sus características.

Tanto Unilever como Procter & Gamble optaron por concentrar sus presupuestos publicitarios en sus marcas *premium* (Skip y Ariel) y en el segmento de productos que apuntan a la blancura (Ala y Ace). Sin embargo, aunque ni Drive ni Rindex estuvieron presentes en los comerciales televisivos (P&G optó por acciones de promoción directa de su detergente económico en los puntos de venta), ambas compañías se muestran satisfechas con los resultados y vaticinan larga vida para esta categoría. (Diario Clarín, 19/01/2003).

4.2. Caso Rindex (Procter & Gamble)

Procter & Gamble es una empresa líder en comercialización de productos de consumo masivo. Fundada en 1837 en Cincinnati, Ohio, Estados Unidos, Procter & Gamble comenzó como una pequeña empresa familiar de velas y jabones. Actualmente comercializa cerca de 300 productos a más de cinco mil millones de consumidores en 160 países.

Entre sus marcas más reconocidas se encuentran: Pampers®, Tide®, Ariel®, Always®, Whisper®, Pantene®, Bounty®, Pringles®, Folgers®, Charmin®, Downy®, Lenor®, Iams®, Crest®, Actonel®, Olay® y Clairol Nice 'n Easy®.

La comunidad de P&G cuenta con más de 98.000 empleados trabajando en casi 80 países alrededor del mundo. En Argentina emplea alrededor de 600 empleados y lleva invertidos más de 700 millones de dólares desde su ingreso al país. La facturación local es del orden de los 520 millones de pesos a través de la comercialización de la mayoría de las categorías en las que opera mundialmente con sus marcas globales y algunas marcas locales producto de diferentes adquisiciones.

Las categorías que comercializa son las siguientes: Cuidado del Bebe (pañales descartables y toallas húmedas), Cuidado de Tejidos (detergentes para ropa), Cuidado del Cabello y Personal (champúes, acondicionadores, línea capilar, pastas dentales, desodorantes, fragancias), Cuidado del Hogar (detergentes lavavajillas), Protección Femenina (toallas femeninas), Cuidado de la Salud (productos medicinales de venta libre, suplementos dietarios, fibras laxantes).

Procter & Gamble no solo se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, sino que también invierte y dedica tiempo a la investigación científica. Durante el año pasado, se invirtieron más de 1.700 millones de dólares en investigación y desarrollo llevados a cabo en 19 centros técnicos especializados y cerca de 100 universidades alrededor del mundo.

4.2.1. Análisis del Caso Rindex

El producto Rindex se introduce en el mercado en marzo del 2002. Nace como una respuesta a la crisis que se desató en diciembre de 2001. Es a partir de ese momento, cuando se empieza a notar un gran cambio en los hábitos de consumo de la personas. Especialmente, se da que muchos de los consumidores dejaron de comprar productos de marcas reconocidas, para comenzar a comprar productos similares, pero más baratos. Para estos consumidores que no podían acceder al Ariel Future, el top de sus jabones, ni al ACE, para un segmento medio, P&G lanzó Rindex. El mismo ya se encontraba presente en otros países latinoamericanos, pero nunca antes en la Argentina.

Aunque la crisis argentina los obligó a acelerar el paso, Maite de la Arena, gerente a cargo de las marcas Ace y Rindex, sostiene que la decisión de lanzar Rindex estaba planteada desde antes en el horizonte estratégico de la compañía, si bien su lanzamiento finalmente fue luego de la misma. "Nuestra meta es incrementar la participación de P&G en el mercado argentino de jabones para la ropa. Y para alcanzar posiciones de liderazgo debemos tener un portafolio completo de productos. Tarde o temprano, teníamos que entrar en este segmento". (Diario Clarín, 19/01/2003).

A continuación describiremos los canales de distribución, el diseño, el uso de la marca y la variable precio.

Comenzaremos describiendo los canales de distribución elegidos por la empresa. Procter & Gamble distribuye su producto a través de tres canales: el mayorista, el supermercadista y en especial en tiendas Hard Discount, por ejemplo Eky o Día. Los mayoristas a su vez cuentan con más de 20.000 clientes, y ellos realizan la distribución a los mismos. Distribuyen el producto a almacenes barriales y autoservicios, entre otros.

Es por esto que el jabón para la ropa Rindex se encuentra presente tanto en tiendas tradicionales o almacenes de barrio, pequeños autoservicios como en tiendas Hard Discounts.

P&G realizó la distribución de su nuevo producto a través de los canales ya instalados. Los mismos que ya utilizaba para la distribución de sus otros productos. De esta forma, P&G no debió incurrir en gastos ni costos extras para la distribución del nuevo producto. A su vez, el cambio importante se dio en el interior. Esto se debió a que el 70% del consumo del interior se da en el tercer segmento. Este cambio abrió un nuevo abanico de posibilidades para P&G, ya que ahora se encuentra presente no solo en un nuevo segmento, sino también comienza a tener mas presencia en el interior del país (lo cual se traduce en mayores volúmenes de ventas entre otras cosas).

Mayores volúmenes de ventas implican disminuciones en los costos de distribución y logística. Sin embargo, si bien los volúmenes de ventas son mayores, esto no implica que los ingresos lo sean también. Se venden más productos, pero éstos representan menos plata (el precio es menor). A su vez, los costos de transporte siguen siendo los mismos que antes, pero ahora los ingresos son menores debido a que se transporta la misma cantidad de producto pero a un precio de venta inferior.

Otro dato interesante es que P&G no fija precios sugeridos al publico.

A continuación describiremos el diseño y la marca. Como hemos mencionado en un principio, en el capítulo sobre Diseño del Producto, el diseño de un producto no consiste solamente en su packaging, las publicidades y las promociones. La forma en que son fabricados, su diseño y sus procesos de desarrollo, son también tenidos en cuenta y forman parte del diseño.

El diseño de Rindex no consistió entonces solo en modificar el packaging o crear publicidades o campañas publicitarias acordes al segmento. Éste también consistió en cambiar la formula ya existente para producir un producto de menor calidad y performance que los anteriores pero a un precio menor. Su forma de fabricación y desarrollo también fueron tenidos en cuenta.

Si bien el packaging no sufrió ningún cambio excepcional, ya que se tomo como modelo el que ya existía para otros productos, si se tuvo en cuenta que debía ser mas austero y económico. Es por esto que todas las presentaciones de Rindex se envasan en bolsas de

plástico, y no en cajas de cartón o de plástico. Sin embargo, y pese a la realidad de compras fragmentadas y más frecuentes, no se decidió realizar paquetes más chicos. A pesar de que para las marcas Ala y Ace si hay una presentación de 200gr. Esto se debió a que realizar paquetes más pequeños implica más costos de producción, y esto repercutiría directamente en un aumento en el precio. Por eso, este tipo de presentación se reserva para marcas donde hay más márgenes de ganancia.

Actualmente, las presentaciones de Rindex son de: 400 gr., 650gr., 800gr., 1,5 kg. y 2,5 kg. Las dos primeras presentaciones se encuentran principalmente en los almacenes, tiendas barriales y autoservicios. En las tiendas Hard Discount se pueden comprar hasta las presentaciones de 800 gr. Y es en los supermercados donde pueden adquirirse todas las presentaciones. A su vez, las dos últimas presentaciones son especialmente diseñadas para este canal minorista.

Para la introducción de Rindex en el mercado se realizó una campaña publicitaria. Esto se debió principalmente a que las marcas Drive y Zorro ya estaban presentes en el mercado y eran conocidas por los consumidores. Entonces, la campaña de publicidad se debió en parte por el posicionamiento de la competencia y, se realizó también con el objetivo de comunicar la nueva marca y sus características.

Aunque Rindex no tuvo comerciales televisivos, P&G optó por acciones de promoción directa en los puntos de venta (Diario Clarín, 19/01/2003).

A su vez, mediante estas acciones de promoción, P&G buscaba la manera de difundir su nueva marca, transmitir al consumidor sus atributos (buena performance a bajo precio), y su garantía de seguridad (respaldo de la multinacional P&G). De esta manera logró diferenciarse de sus competidores y acceder a los consumidores.

Describiremos ahora, la variable precio. Algunas de las variables que debieron ser reconsideradas para reducir los costos fueron reestructurarse, bajar sus costos fijos por unidad producida, utilizar los canales de distribución ya instalados, reducir el gasto en publicidades, reducir los costos de logística y distribución (a través de mayores volúmenes de ventas), disminuir los márgenes de ganancia o trabajar a márgenes

negativos, cambiar la formula para lograr producir un producto con menor calidad y performance pero a un precio menor. De esta forma pudieron ahorrar en costos y lograr bajarlos lo más posible.

Cuando se produce para el tercer segmento, Esteban Cassani, Jefe de Producto de Rindex, sostiene que se obtienen más márgenes principalmente porque se realiza menos publicidad. Esto se debe a que el motor principal de la compra es el precio y no las nuevas tecnologías que tienen el producto o la eficiencia de su lavado. Atributos que requieren ser comunicados a través de compañías publicitarias. Sin embargo, la facturación disminuye, si se tiene en cuenta que ahora se están vendiendo mas lavados pero a menos precio por cada uno (el precio de Rindex es un 15% más barato que el resto de sus jabones). (Cassani, 2004).

A su vez, lanzar una marca para este mercado, también tiene sus riesgos. Uno de ellos, y el más importante según Esteban Cassani, es del obtener un crecimiento inesperado. Al contrario de lo que se pensaría, con productos destinados a estos sectores, un crecimiento no planificado significa que muchos de los clientes de las brands destinadas al segundo segmento, prefirieron comprar el nuevo producto (destinado al tercer segmento y por ende con un precio menor). Esto es malo para la brand del segundo segmento como para la facturación, porque se esta vendiendo lo mismo, si se tiene en cuenta un enfoque global de la empresa (todas las brands y segmentos), pero disminuyen las ganancias por que se vendió a menor precio. (Cassani, 2004).

El consultor Alberto Wilensky sostiene sobre el tema, “Pero el gran peligro de esto es la canibalización: comerte a vos mismo. Que la segunda marca funcione tan bien que no sólo capte a los consumidores de menor poder adquisitivo o con menos ganas de gastar, sino también a la gente de tu marca principal”. (Scheiner, 2003).

Ricardo Bertero, gerente del área comercial de Milkaut, explica el funcionamiento básico: “Si con una sola marca vendía mil unidades, y al introducir la segunda sigo vendiendo mil, lo único que hizo la nueva marca fue comerse las ventas de la primera. Por eso es fundamental controlar las variables y tratar de que las acciones con las segundas marcas no sean permanentes”. (Scheiner, 2003).

Entonces, en P&G, la que debió enfrentar el desafío de hacer crecer a Ace y Rindex sin que una canibalizara a la otra, fue Maite de la Arena, gerente a cargo de las dos marcas.

Concluyendo entonces, “Las prioridades para esta etapa son ganar participación de mercado, trabajar sobre los costos para eliminar todo lo que no agregue valor, y profundizar el conocimiento de los consumidores”, sostiene Carlos Paz Soldán, presidente y gerente general de la filial argentina P&G. (Diario Clarín, 22/12/2002).



4.3. Caso Drive (Unilever Argentina)

Unilever, una de las empresas líderes a escala mundial en la comercialización de productos de limpieza, alimenticios y perfumería. A su vez, es uno de los proveedores líder del mundo de productos de consumo.

Entre sus marcas más conocidas se encuentran: Ades, Cica, Kibon, Hellmann's, Knorr Lipton, Maizena, Ala, Cif, Comfort, Skip, Vivere, Drive, Granby, Axe, Dove, Lux, Pond's, Rexona, Sedal, Suave. Agrupadas en las siguientes categorías: Alimentos, Cuidado del Hogar (productos de limpieza e higiene), Cuidado Personal (productos para la limpieza de la piel, shampoo, desodorantes y antitranspirantes).

Unilever esta presente en el país desde 1926. A través de la adquisición de Bestfoods en el año 2000, alcanzaron un fuerte liderazgo en la categoría de alimentos. Un ejemplo de ello es Knorr, con 2.3 billones de ventas en más de 100 países y una gama de productos que abarca sopas, caldos, salsas, fideos y comidas completas. A su vez, la compañía creció mediante el desarrollo de marcas globales (Jabón Lux, Te Lipton por ejemplo) y locales (Línea Sedal, Jabón Ala) o bien marcas compradas en un o varios países (Jabón Granby).

Unilever Argentina es la sede de la región compuesta por Argentina, Uruguay y Paraguay con más de 3500 empleados y 8 centros productivos.

Unilever no solo se dedica a la comercialización de sus productos sino que también, invierte tiempo y recursos en la investigación y desarrollo. Poseen seis laboratorios y centros de investigación y desarrollo alrededor del mundo. Los mismos trabajan en conjunto con centros tecnológicos globales y regionales. Su objetivo es lograr, a través de la combinación de la ciencia de nivel mundial con las percepciones profundas respecto de los consumidores, producir tecnologías revolucionarias.

4.2.1. Análisis del Caso Drive

El producto Drive se introduce en el mercado en marzo del 2002. Como respuesta a la crisis que se desató en diciembre de 2001, Unilever opta, por relanzar a Drive, que hasta mediados de los años 90 acompañaba a Skip en el segmento premium. "Drive era una marca premium y ahora es una marca de las que llamamos "value for money", es decir, pagas por lo que te da el producto", explicó el gerente de relaciones corporativas de Unilever, Santiago Gowland. (Diario Clarín, 3/11/2002).

Drive fue una brand líder del mercado hace 20 años y en los '90 fue eclipsada por otras marcas de la empresa. Y aunque alguna vez pensaron discontinuarla, luego de una serie de estudios de mercado, y atento a los cambios de los hábitos de los consumidores decidieron relanzarla y posicionarla para el tercer segmento.

A continuación describiremos los canales de distribución, el diseño de Drive, el uso de la marca y la variable precio.

Comenzaremos describiendo los canales de distribución elegidos por la empresa. Unilever distribuye su producto a través de tres canales: el mayorista, el supermercadista y en especial en tiendas Hard Discount (Eky, Día). A su vez, el canal mayorista distribuye el producto a almacenes barriales y autoservicios.

De esta forma Drive se encuentra presente en almacenes de barrio, pequeños autoservicios y en tiendas Hard Discounts.

Si bien el producto se encuentra distribuido uniformemente en todos los puntos claves para el segmento al que apunta, Unilever, utilizó los canales ya instalados para la distribución de sus otros productos. Esto demuestra entonces, que no se debió incurrir en gastos mayores por el uso de nuevos canales.

A su vez, y como se vio en el caso anterior, los costos de distribución y de logística disminuyeron debido al aumento de los volúmenes de venta. Sin embargo, esto no

implicó un aumento en los ingresos. Los ingresos no aumentaron en la misma proporción dado que el precio de venta es ahora inferior.

A diferencia de su competidor, Unilever fija precios sugeridos al público. Los mismos pueden permitírsele, dado que cuentan con un fuerte poder de negociación. Este poder radica en los volúmenes de venta que manejan. Tienen lo que se dice, “Poder de Escala”, pueden parar o congelar una entrega a un cliente, si este no cumple con los precios sugeridos al público. A su vez, sus clientes no pueden darse el lujo de no tener sus productos en sus góndolas.

Describiremos ahora a la marca y al diseño. La estrategia de relanzar una marca ya conocida como Drive, fue exitosa no solo porque la marca llevada años en el mercado, y había logrado posicionarse como una marca premium, brindando un excelente performance en cuanto a calidad de lavado (había logrado ser sinónimo de calidad, garantía y seguridad), sino no porque que también, "desde un punto de vista estratégico, aggiornar una marca que quedó desposicionada tiene menor costo y resulta menos riesgoso que lanzar una marca nueva", opina Alberto Wilensky, director del Grupo Estratégico de Negocios. (Diario Clarín 18/08/2002).

Sin embargo, el relanzamiento de Drive implicó, entre varias cosas, un giro en la comunicación. Si bien "Drive es un jabón que la gente conoce y tiene incorporado", asegura Santiago Gowland, (Diario Clarín 18/08/2002), ahora esta posicionado para otro segmento que tiene otras necesidades y aspiraciones.

No obstante, el hecho de que Drive ya era una marca conocida, reafirmó su garantía de seguridad y calidad frente al nuevo consumidor. Entonces, Unilever se basó en estos fuertes atributos ya conocidos por los consumidores para fortalecer la reintroducción de Drive y garantizar su éxito.

El rediseño de Drive a su vez contó con una reformulación de sus componentes. De esta forma se reemplazaron componentes extranjeros por nacionales. Esta fue una de las claves para reducir costos y reducir el precio final del producto. El desafío estaba también

en cambiar la formula de forma tal de producir un producto con menor calidad y performance que el original, pero a un precio menor. Es por esto que Drive no estuvo presente en comerciales televisivos, ni tuvo una campaña publicitaria luego de su relanzamiento.

“Una de las formas que utilizó Unilever para abaratar los costos de Drive fue reposicionando la marca manteniendo la ecuación calidad-precio-valor, sustituyendo algunos componentes importados y disminuyendo los costos de comunicación”, sostuvo Santiago Gowland. “De esta manera, Drive quedó a un precio más bajo que el Ala (1,67 contra 2,30 pesos) en sus formatos más chicos”. (Diario Clarín, 9/06/2002).

Entonces, los mayores márgenes de ganancia se obtienen gracias a que se incurren en menores costos de publicidad y promoción. Como ya se ha mencionado en el caso anterior, el motor principal de la venta el precio reducido.

También Drive sufrió cambios en su packaging de manera tal que esto contribuyera a la reducción de los costos. Por esta razón, Drive pasó de las cajas de cartón a las bolsas de plástico.

“La marca ya había abaritado su empaque tiempo atrás, reemplazando la caja por el envase plástico. Pero esta vez el cambio no afectó al envase sino al contenido, ya que Drive comenzó a elaborarse con una fórmula que incorpora algunos insumos nacionales cuyo costo menor se trasladó al precio”. (Revista Mercado, julio 2002).

Las presentaciones de Drive que se encuentran en el mercado actualmente son de: 400 gr., 650gr., 800gr., 1,5 kg. y 2 kg. Al igual que su competidora, las dos primeras presentaciones se encuentran principalmente en los almacenes, tiendas barriales y autoservicios. En las tiendas Hard Discount se pueden comprar hasta las presentaciones de 800 gr. Y es en los supermercados donde pueden adquirirse todas las presentaciones.

Hablaremos ahora de la variable precio. Pablo López, Brand Manager de Drive, sostiene que para defender los márgenes de utilidad hay que eliminar de manera brutal cualquier

desperdicio o ineficiencia. A su vez, hay que armonizar los planes de resultados con los planes financieros para evitar sorpresas costosas con el mal uso de fondos. Sin embargo, hay que tener cuidado con las tentaciones convencionales, estas son: reducir los precios de venta y aumentar los créditos para sostener los volúmenes de venta. Esta táctica, asegura, puede ser el principio del fin o de un pésimo comienzo. (López, 2004).

Entonces, las opciones que utilizó Unilever para reducir sus costos (para reducir el precio final y obtener márgenes positivos) fueron: utilizar los mismos canales de distribución ya instalados, reducir los costos de logística y distribución al obtener mayores volúmenes de ventas, reducir los costos de producción (se reemplazo el uso de componentes extranjeros por nacionales), reducir el costo del packaging (se reemplazo la caja de cartón por la bolsa de plástico) y reducir el gasto en publicidades (no se realizaron campañas publicitarias de ningún tipo).

Una vez mas Santiago Gowland sostiene "Adecuarse no significa sólo adaptar formatos y bajar precios, sino también hacer todo un replanteo de la comunicación". (Diario Clarín, 3/08/2003).

Lo sorprendente del caso de Drive fue que luego de su relanzamiento superó todas las expectativas. "En menos de 9 meses logramos 14% de participación. Ese fue un verdadero milagro" sostuvo el presidente de Unilever, Luis Maria Castro. (Diario Clarín, 2/11/2003).

Para finalizar, y según explica Santiago Gowland, a través del lanzamiento de Drive Unilever "estará presente en todos los hogares argentinos, con Skip en el segmento premium, Ala en el segmento medio y Drive en el segmento de bajo precio". (Revista Mercado, julio 2002). De esta forma lograron alcanzar mayor participación en el mercado y estar presentes en segmentos donde antes no estaban.

4.4. Conclusiones de los Casos de Estudio

Entonces, como hemos visto, después de años de apuntar a la clase alta, las multinacionales salieron a conquistar a la clase media empobrecida (el tercer segmento). En aras de alcanzar este objetivo lanzaron productos más económicos y nuevas campañas publicitarias, presentaron envases más pequeños y austeros e ingresaron en nuevos territorios.

A continuación describiremos los cambios que realizaron en los canales de distribución, y si los mismos fueron acordes a los cambios sugeridos en la teoría (específicamente en el capítulo sobre Canales de Distribución). Siguiendo esta línea de análisis, se describirán luego los cambios sufridos tanto en el diseño y la marca como en el precio (cada variable tiene sustento teórico en el capítulo correspondiente).

Si bien en los casos de estudio elegidos las empresas apuntan a conquistar al tercer segmento y no al cuarto, y si bien sus conductas de compra no son iguales, si podemos decir que en algunos sentidos son muy similares. A su vez, los cambios que realizaron las empresas para adecuarse y conquistar al tercer segmento fueron un paso importante. Así como lograron triunfar en la conquista de dicho segmento, bien podrían lograrlo si se enfrentan al desafío de conquistar al cuarto y último segmento. Por eso los casos de estudio cobran tanta importancia. Son referentes del éxito alcanzado por las empresas, que luego podría impulsar a las mismas a la conquista de nuevos horizontes. Se intentará entonces encontrar los puntos en común entre ambos segmentos y destacar también sus diferencias.

En relación a los canales de distribución, si bien podríamos establecer que el segmento cuatro no frecuenta tanto los supermercados, si lo hace el segmento tres. Y ambas empresas son fuertes en este canal minorista. A su vez, han logrado estar presente en otros formatos minoristas que también frecuentan los consumidores del segmento tres y en especial los del cuatro (autoservicios, tiendas tradicionales, Hard Discounts).

Siguiendo la línea del capítulo sobre Canales de Distribución, destacamos que es necesario que el producto esté accesible en tiempo y forma, principalmente tiene que estar presente en todos los lugares donde realizan sus compras los consumidores del segmento. Se dijo entonces, que los consumidores del último segmento solían frecuentar especialmente tiendas tradicionales o almacenes barriales, autoservicios y Hard Discount. Ambas empresas se encuentran presentes en estos pequeños formatos minoristas. Mediante sus canales de distribución abastecen a supermercadistas, Hard Discounts y grandes mayoristas que luego son los encargados de redistribuir los productos dentro de sus clientes (autoservicios, almacenes entre otros).

Estos pequeños formatos minoristas se establecieron como posibles canales de distribución por varias razones. A saber, son ellos los que disponen de una sólida propuesta que atrae a este segmento: tienda, cercanía, surtido, precio, personal y servicio. A su vez, los formatos Hard Discounts poseen una sólida propuesta de cercanía, surtido, marcas blancas y propias, y sobre todo precio. Sin embargo, el servicio a diferencia de los otros minoristas, es más bajo y menos personal).

Igualmente también se demostró que las empresas líderes ya estaba presentes en estos canales (en las tiendas tradicionales domina el surtido de marcas líderes, donde el 80% al 90% de los ítems en inventario son primeras marcas), por ende la introducción de los productos especialmente diseñados para estos consumidores no debieron implicar un costo adicional o mayor. A través del análisis de los casos, se demostró que las empresas utilizaron los canales de distribución ya existentes (ahorraron entonces en costos y encima lograron estar presentes en los formatos minoristas predilectos).

Esta es otra razón por la cual las pequeñas tiendas se presentan como una oportunidad para las empresas multinacionales que quieran incursionar en el segmento mas pobre de la sociedad.

Los pequeños minoristas han desarrollado un modelo de negocios sustentable con una propuesta de valor que ajusta a las necesidades de estos consumidores. Es por esto que seria de gran importancia utilizarlos como principal canal de distribución. Ellos ya han

mantenido la relación necesaria para atraerlos como consumidores. Es por esto que las empresas multinacionales deberían centrar sus esfuerzos en vender su producto en este canal. (D'Andrea, Stengel y Goebel- Krstelj, 2003).

A su vez, también vimos que la política de distribución que rodea a una organización debe ser coherente con el segmento al que apunta, así como también a las otras variables del mix. De esta forma se podrá, a través del conocimiento del consumidor, llegar a él y efectuar el intercambio.

La política es coherente en ambos casos de estudio, se realizaron estudios de mercado y se posicionó el producto en los puntos de ventas necesarios y adecuados. Si bien utilizaron los canales ya provistos, los mismos utilizados para sus otros productos, fueron eficientes en colocar su producto en todos los puntos de ventas frecuentados por el mercado meta.

Ahora en relación al Diseño, podemos decir que las presentaciones de los productos no son las más acordes para el cuarto segmento. Si bien estas presentaciones responden mejor al segmento tres, el cual tiene una realidad distinta al segmento cuatro. Para el cuarto segmento se necesitan envases de menores gramajes, más pequeños y que se ajusten a la realidad de compras diarias y salarios escasos e inestables. El envase sugerido debería rondar entre los 150 y 200 gr. Pero, a través del análisis de los casos se comprobó que la presentación más pequeña que tienen ambas empresas, es de 400 gr. El doble de la presentación sugerida y por ende representa el doble de desembolso de dinero por compra.

A su vez, y como se vio en el capítulo sobre Diseño, las empresas no podrían esperar venderle a las clases más bajas los productos que actualmente le ofrecen a las clases más pudientes. No solo porque las estructuras de costos y precios no son acordes, sino porque las necesidades de uno no son las mismas que las del otro. Este tipo de mercado espera y demanda soluciones adaptadas a sus problemas y necesidades.

En relación a este punto podemos decir que las empresas lograron satisfactoriamente crear un producto acorde a las necesidades del segmento al que apuntaron. No solo

lograron producir un producto a menor precio, sino también que cumpliera con la ecuación precio-calidad esperada por los clientes.

Es por esto entonces que el diseño del producto será la mejor combinación entre el uso de la tecnología de avanzada de las empresas y el conocimiento de la realidad local de los consumidores de la base de la pirámide.

A través de varios estudios de mercado las empresas se acercaron a los consumidores, comprendieron su realidad y, adaptaron (Unilever) o crearon (P&G) un producto acorde a sus necesidades. A su vez, a través de la conquista de los mismos lograron ampliar su participación en el mercado. Para alcanzar estos objetivos, las empresas debieron utilizar tecnología de avanzada. Ambas cuentan con centros de investigación y desarrollo alrededor del mundo. Manifestaron también, a través de su misión, que sus objetivos eran obtener cada vez más productos que combinen tecnología de punta con el conocimiento de sus consumidores.

También vimos, que las empresas deberían lograr reducir sus costos de producción, esto quiere decir entre muchas cosas, reducir sus costos de fabricación (utilizar insumos mas económicos, mejorar la formula) y empaque (empacar a menores costos, lograr reducir los costos por cantidad empacada). Esto podrían lograrlo a través de la innovación y del uso de nuevas tecnologías.

A través del análisis de los casos se demostró que las empresas lograron reducir sus costos y aún así producir un producto de buena calidad y performance. Principalmente, lo lograron gracias al uso de insumos nacionales, el rediseño de la formula con la ayuda de su tecnología de punta y el rediseño del empaque (se paso de la caja de cartón a la bolsa de plástico, priorizando un empaque más austero y económico), entre otras cosas.

A su vez también redujeron sus costos de comunicación: no tuvieron publicidad televisiva, ni campañas publicitarias masivas. Esto les permitió bajar aun más sus costos.

Sin embargo, aunque ni Drive ni Rindex estuvieron presentes en los comerciales televisivos (P&G optó por acciones de promoción directa de su detergente económico en los puntos de venta), ambas compañías se muestran satisfechas con los resultados y vaticinan larga vida para esta categoría. (Diario Clarín, 19/01/2003).

Así también vimos en el capítulo sobre la Marca, que la esencia de una marca radica en su exclusividad, en los aspectos inimitables que crea, gana y mantiene las preferencias del consumidor. Entonces la esencia es la valoración que hace el consumidor en su mente de la combinación de esos atributos. Es así como, una marca prospera cuando representa un valor o un conjunto de valores para el consumidor.

Pero a su vez y, para cautivar la mente y el corazón de los consumidores, las marcas necesitan comunicar sus beneficios mejor que su competencia.

Tanto Rindex como Drive, cumplen con las características de exclusividad, ya que las dos lograron representar un conjunto de valores para el consumidor. Procter lo logró mediante el lanzamiento de Rindex y su campaña directa en los puntos de venta. De esta forma logró comunicar sus atributos específicos, sus beneficios y diferenciarse de sus competidores (ya presentes en el mercado). Unilever lo logró a través del reposicionamiento de Drive, una marca antes destinada al segmento premium que ya era sinónimo de calidad y performance.

Sin embargo, no debemos olvidar que una marca debe facilitar una compra o una toma de decisión. Ante el riesgo percibido, las marcas tomarían un papel determinante, dando la garantía y la tranquilidad que el consumidor necesita para decidir una compra.

Ambas marcas son símbolo de garantía, seguridad y calidad. Las mismas poseen el respaldo de su multinacional, y como ya se dijo previamente, lograron o bien comunicar a través de acciones específicas sus atributos (P&G) o apostar a una marca que los consumidores ya conocían y atribuían a la misma buena performance y calidad (Unilever).

En el capítulo correspondiente a la Estrategia de Precios vimos que la problemática estaba en valor que el consumidor le asignaba al producto ofrecido como potencial satisfactor de su necesidad. En el caso particular de nuestro análisis los consumidores buscaban la mejor ecuación precio-calidad, siendo entonces el satisfactor de su necesidad aquel producto que lograra combinar la mejor calidad y performance al precio que ellos estaban dispuestos a pagar o podían pagar dado sus ingresos. Todo parecería indicar entonces que las empresas analizadas lograron crear un producto lo suficiente económico

para que los consumidores pudieran acceder a él y lo suficiente bueno en cuanto a calidad y performance de lavado.

A su vez, también vimos que para poder acceder a este mercado en particular, los costos, jugaban un papel fundamental. Era imprescindible que se concentraran esfuerzos en bajar los costos, dado que este factor determinaría en gran medida el éxito posterior. Estos menores costos harían factible o posible disminuir luego el precio de venta.

Entonces, algunas de las variables que debieron ser reconsideradas por ambas empresas para reducir sus costos fueron: reestructurarse, utilizar los mismos canales de distribución ya instalados, reducir los costos de logística y distribución (a través de mayores volúmenes de ventas), rediseñar la fórmula para lograr producir un producto con menor calidad y performance pero a un precio menor, reducir los costos de producción (se reemplazo el uso de componentes extranjeros por nacionales), reducir el costo del packaging (se reemplazo la caja de cartón por la bolsa de plástico), reducir el gasto en publicidades. De esta forma pudieron ahorrar en costos o bajarlos lo más posible.

No obstante, se dijo que las empresas deberían lograr alcanzar un liderazgo en costos, para alcanzar su objetivo meta. Así como también alcanzar las ventas masivas.

Si bien no se cuenta con la suficiente información para asegurar que las empresas lograron un liderazgo en costos o las ventas masivas, si podemos decir que todo indica que están en camino para lograrlo. Han logrado aumentar considerablemente sus volúmenes de ventas así como también lograron reducir sus costos.

Resumiendo entonces, las empresas han cumplido satisfactoriamente con su cometido. Han ingresado en el mercado meta logrando obtener una distribución acorde, un diseño adaptado a las necesidades del segmento, una marca sinónimo de calidad y seguridad, y un precio lo suficientemente bajo para que los consumidores pudieran acceder a el.

A su vez, es importante destacar que los cambios que realizaron las empresas para adecuarse y conquistar al tercer segmento fueron un gran paso. Así como lograron

triunfar en la conquista de dicho segmento, bien podrían alcanzar también el éxito si concentraran sus esfuerzos conquistar al cuarto y último segmento.

La categoría que se denomina como "nuevas primeras marcas", comprende a productos con aceptables niveles de calidad, diseño, packaging e imagen, pero comercializados a precios más bajos que las primeras marcas tradicionales. En la mayoría de los casos, los fabricantes son empresas líderes que necesitaron adaptar su oferta al nuevo consumidor y que cuentan con los recursos necesarios para sostener esta batalla. (Diario Clarín, 19/01/2003). Una vez más se hace hincapié en que son las empresas multinacionales son las que cuentan con los recursos necesarios para proporcionar soluciones a las clases más pobres de la sociedad y aun así ser rentables. Es por eso que se espera que ellas sean, en un futuro cercano, las que se acerquen también al último sector.

"Está claro que a todas las empresas les gusta focalizar en las marcas premium, donde están los mayores ingresos, pero si no reforzaban las nuevas primeras marcas, perdían los consumidores", dice Oliveto, que identifica a la franja de compradores media y baja (la mayoría) con las tres "A": adaptados, que buscan productos accesibles y de una calidad aceptable. (Diario Clarín, 3/08/2003).

Siguiendo el pensamiento de Oliveto, podríamos esperar entonces que en un futuro las empresas multinacionales comprueben los beneficios de seguir apuntando a los mercados más pobres de la sociedad. Y tomando de ejemplo el éxito que alcanzaron conquistando el tercer segmento, finalmente se acerquen al último segmento de la pirámide. De esta forma no solo incrementarían participación en el mercado, si no que lograrían ser rentables elevando la calidad de vida de estas personas. Es sin ninguna duda, una ecuación en donde todos ganan. Una oportunidad que no debería desaprovecharse.

A continuación se encuentra un cuadro comparativo de los casos de estudios realizados. El cuadro actúa a manera de resumen de todas las características antes mencionadas, en cuanto a la distribución, el diseño, la marca y el precio.

Resumen de los casos de estudio

| Empresa / Variable | Procter & Gamble (P&G) | Unilever Argentina |
|---------------------------|---|---|
| Distribución | <ul style="list-style-type: none"> - Presencia en supermercados, autoservicios, tiendas tradicionales, Hard Discounts. - Uso de canales de distribución ya existentes. - Política de distribución coherente. - No fijan precios sugeridos al público. | <ul style="list-style-type: none"> - Presencia en supermercados, autoservicios, tiendas tradicionales, Hard Discounts. - Uso de canales de distribución ya existentes. - Política de distribución coherente. - Fijan precios sugeridos al público. |
| Diseño | <ul style="list-style-type: none"> - Crean un producto acorde a las necesidades del segmento. - Estudios de mercado para acercarse a los clientes. - Comunican la nueva marca. - Rediseño de la fórmula. - Realizaron acciones de promoción en puntos de venta. - Packaging: Bolsas de plástico. - Uso de tecnología de punta. - Centros de investigación y desarrollo alrededor del mundo. | <ul style="list-style-type: none"> - Adaptan con éxito el producto para el tercer segmento. - Estudios de mercado para acercarse a los clientes. - Giro en la comunicación. - Reformulación de componentes (se cambian los extranjeros por los nacionales). - No realizaron campaña publicitaria alguna. - Packaging: Se pasó de las cajas de cartón a las bolsas de plástico. - Uso de tecnología de punta. - Centros de investigación y desarrollo alrededor del mundo. |
| Marca | <ul style="list-style-type: none"> - Marca exclusividad, representa un conjunto de valores para el consumir. - Símbolo de garantía, seguridad y calidad. | <ul style="list-style-type: none"> - Marca exclusividad, representa un conjunto de valores para el consumir. - Símbolo de garantía, seguridad y calidad. |
| Precio | <ul style="list-style-type: none"> - Ecuación precio-calidad. - Redujeron costos. - Aumentaron volúmenes de venta. | <ul style="list-style-type: none"> - Ecuación precio-calidad. - Redujeron costos. - Aumentaron volúmenes de venta. |

(Fuente: Elaboración propia).

CONCLUSIONES GENERALES

A raíz de la crisis sufrida en el 2001 muchas empresas reposicionaron marcas, o lanzaron marcas nuevas apuntando a los sectores más bajos de consumo. Estas se conocieron como las segundas marcas. Las mismas ayudaron a las empresas a mantener los niveles de ingresos capturando a sectores de la sociedad a los cuales antes no llegaban, o a evitar que los consumidores viendo sus ingresos reducidos se volcaran a otras marcas más baratas. Muchas de estas segundas marcas aún permanecen a pesar de que la situación económica ha mejorado. Como ejemplo de estas marcas se analizaron los casos en particular de Rindex y Drive. Esto indica que no solo las segundas marcas se venden o la gente las compra por situaciones críticas. Las mismas lograron ser un símbolo de calidad a bajo precio, y se presentaron como una opción viable para sectores con menos recursos. Y aún después de la crisis siguen manteniendo sus niveles de ventas.

Entonces podemos concluir que muchas empresas lograron adecuar un producto, reducir costos de producción, de envase, de distribución para poder venderlo a un precio inferior al de sus marcas premium. Tomando el ejemplo exitoso de las segundas marcas, las empresas podrían comenzar el desafío de diseñar, producir y vender productos adecuados a las necesidades de los sectores más pobres de la sociedad, en especial los de la base de la pirámide.

Sin embargo, el desafío no es que abandonen sus productos premium, sino que amplíen sus metas incluyendo a las clases sociales más bajas. El objetivo es lograr que las empresas aumenten sus ingresos a la vez que aumentan la calidad de vida de estos sectores.

En la región latinoamericana hay unos 250 millones de consumidores emergentes y disponen de un, nada despreciable, poder de compra de US\$ 120.000 millones. (D'Andrea, Stengel y Goebel- Krstelj, 2003).

La revolución que se aproxima en el sector minorista de América Latina pasa por el segmento de los consumidores emergentes y los nuevos formatos de tienda. Comprender

la mentalidad y las necesidades de estos 250 millones de consumidores será la clave para el crecimiento sostenido del sector. (D'Andrea, Stengel y Goebel- Krstelj, 2003).

“Lo cierto es que aquellos con dificultades en su poder adquisitivo son mas de 50% de la población argentina; un segmento demasiado grande como para que no tengamos una propuesta de valor en términos de productos y servicios”, afirma Stengel, socio de la consultora Booz Allen Hamilton. Según el ejecutivo, ese 50%, según la categoría, puede representar entre un 20% y un 40% del consumo, con lo cual observa un segmento de mercado muy grande que será determinante para que una firma esté presente. (Booz Allen Hamilton, 2003).

Estas son solo algunas de las razones por las cuales se debe tratar de encontrar una alternativa más adecuada para satisfacer las necesidades de los grupos más pobres de la sociedad, aquellos que se encuentran en la base de la pirámide.

Muchas veces los límites o impedimentos que las empresas encuentran para no incursionar en estos mercados, son meramente mentales. “No podemos, o pensamos que no podemos, producir y distribuir bienes a un precio que ellos puedan permitirse comprar”, sostiene C. K. Prahalad, refiriéndose a los pobres que forman parte de la base de la pirámide. (Brown, Crainer, Dearlove, Rodrigues, 2002).

Las empresas multinacionales han demostrado ser exitosas en mercados donde antes jamás pensaron que lo serían. Tal es el caso de las segundas marcas.

La realidad exige un nuevo modelo de negocios. El desafío ahora es conquistar a las clases sociales más pobres.

Peter Druker (1993), lo explica del siguiente modo: "Pero -y es un gran "pero"- las organizaciones en la sociedad de las organizaciones tienen la responsabilidad de intentar encontrar un enfoque de los problemas sociales básicos que encaje en sus competencias y que, claro está, transforme un problema social en una oportunidad para la organización". El intento de encontrar enfoques creativos que den respuesta a necesidades sociales a la vez que representan una oportunidad de marketing, es una extensión de los valores

constitutivos de la responsabilidad social de una compañía. (Gowland, 2004). Y en este sentido, esto es una oportunidad para la organización, rediseñar, producir y vender productos para sectores de menores recursos, es tanto un beneficio para la empresa (amplia su mercado, genera rentabilidad positiva), como para los más pobres de la sociedad (mejorar su calidad de vida, acceden a productos pensados y diseñados para sus necesidades). Es una ecuación en donde todos los participantes se ven favorecidos.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo exponer el caso exitoso de las segundas marcas, analizando el efecto de las mismas en el mercado Argentino. A su vez, se quiso difundir el hecho de que hay alternativas que contemplan incluir a los más pobres dentro de la economía. Así como también se quiso hacer hincapié en el hecho de que hacer negocios con la base en la pirámide es rentable y a su vez mejora la calidad de vida de las personas.

Si bien el siguiente trabajo de investigación aspiró a analizar el caso de la pobreza en la Argentina y el comportamiento de una industria en particular, el caso de estudio bien podría extenderse a cualquier otro país, y a cualquier otra industria. A su vez, también se podría analizar el comportamiento, no solo de las empresas multinacionales, sino de cualquier otro tipo de empresa que triunfa en el cuarto segmento (en el caso de Argentina se trata de empresas más pequeñas y locales). Se podría también estudiar los casos exitosos en el mundo y analizar si aporte puede ser luego aplicado o implementado en la Argentina.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Aaker, David A. *Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name*. Ed. The Free Press, USA, 1991.
- Chase, Richard y Aquilano, Nicholas. *Dirección y Administración de la producción y de las operaciones*. Ed. McGraw, Mexico, 1995.
- Chétochine, Georges. *Marketing Estratégico de los Canales de Distribución*. Ed. Granica, España, 1994.
- De Chernatony, Leslie. *Creating Powerful Brands*. Butterworth-Heinemann Ltd, 1992.
- Druker, Peter. *La Sociedad Postcapitalista*. Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1993.
- Dvoskin, Roberto. *Fundamentos de Marketing, Teoría y Experiencia*. Ed. Granica, Buenos Aires, 2004.
- Kapferer, Jean-Noel, Thoenig, Jean-Claude. *La Marca, Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid, 1991.
- Kotler, P. y Armstrong, G. *Principles of Marketing*. Prentice Hall, 7th Ed., 1996.
- Kotler, P. *Marketing Management*. Prentice Hall, Millenium Edition, 2000.
- Oliveto, Guillermo. *No son extraterrestres: aunque a veces lo parezcan: argentinos hoy*. Ed. Atlántida, Buenos Aires, 2002.
- Orlando, Juan José y González, Daniel Eduardo. *Distribución y Marketing*. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1993.
- Pelton, L., Strutton, D, Lumpkin, J. *Canales de Marketing y distribución comercial*. Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana S.S, Bogotá, Colombia, 1999.
- Stern, L, El-Ansary, A, Coughlan, A. *Marketing Channels*. 5ta. Edición, Prentice Hall Inc. New Jersey, Estados Unidos, 1996.

-
- Wills, G., Cheese, J, Rushton, A, Kennedy, S. *Introducing Marketing*. London Pan Books, 1983.

Revistas y Publicaciones

- Brown Tom, Crainer, Stuart, Dearlove, Des y Rodrigues Jorge N. *Business Minds*. Revista Financial Times, 2002, P 225-231.
- Castro, Luis María. *Multinacional, multilocal y regional*. Bs. As., 2004 en www.unilever.com.ar.
- D'Andrea Guillermo, Stengel E. Alejandro y Goebel-Krstelj Anne. *Crear Valor para los consumidores emergentes*. Harvard Business review América Latina, noviembre 2003.
- Gowland, Santiago. *En busca de la causa justa*. Bs. As., 2004 en www.unilever.com.ar.
- Prahalad, C.K.y Hart, Stuart L. *Negocios en la base de la pirámide*. Revista Gestión, mayo 2002.
- Revista Mercado. *Cómo llegar a la Argentina profunda: El consumo en los sectores de menores recursos*. Abril 2003.
- Revista Mercado. *Envases más chicos y menos coquetos. Un nuevo packaging para un nuevo consumidor*. Julio de 2002.
- Revista Mercado. *Radiografía del consumo 2001-2002*. Número 1021, enero 2003.
- Rivkin, S; Trout, J. *Differentiate or die*. Gestión, número 4, 2001.
- Scheiner, Silvina. *La Argentina Barata*. Revista Apertura. Agosto 2003.

Diarios

- Bermúdez, Ismael. *Más torta, pero mal repartida*. Diario Clarín, Suplemento Económico, 26 de diciembre de 2004.

-
- Boragni, Claudia. *El mercado volverá a ser sexy*. Diario Clarín, Suplemento Económico, 2 de noviembre de 2003.
 - Campanario, Sebastián. *Consumo Masivo: La era de la fragmentación extrema*. Diario Clarín, Suplemento Económico, 3 de agosto de 2003.
 - De la redacción. *La ventaja de los que decidieron quedarse*. Diario Clarín, Suplemento Económico, 22 de diciembre de 2002.
 - Ferreyra, Pilar. *Los nuevos hábitos*. Diario Clarín, Suplemento Económico, 4 de octubre de 2002.
 - Ferreyra, Pilar. *Las marcas líderes buscan recapturar a la clase media*. Diario Clarín, Suplemento Económico, 3 de noviembre de 2002.
 - Govea, Mariela. *Estrategias de venta para tiempos difíciles*. Diario Clarín, Suplemento Económico, 18 de agosto de 2002.
 - Muscatelli, Natalia. *Los almacenes ganaron en 2002 un millón de nuevos clientes*. Diario Clarín, Suplemento Económico, 2 de marzo de 2003.
 - Muscatelli, Natalia. *Las primeras marcas ahora están sacando opciones más baratas*. Diario Clarín, Suplemento Económico, 9 de junio de 2002.
 - Sainz, Alfredo. *En el consumo, la edad pesa más que el ingreso*. Diario La Nación, Suplemento Economía y Negocios, 25 de agosto de 2003.
 - Sainz, Alfredo. *Se incrementó un 10% la compra de primeras marcas en 2004*. Diario La Nación, Suplemento Economía y Negocios, 7 de febrero de 2004.
 - Valle, Dolores. *Marcas austeras, pero de cunas prestigiosas*. Diario Clarín, Suplemento Económico, 19 de enero de 2003.

Trabajos de Graduación

- Álvarez Saavedra, Micaela; Dvoskin, Roberto (mentor). *Desarrollo de nuevos formatos de negocios: Tiendas de Descuento y Category Killers*. Trabajo de Licenciatura, Depto. de Administración de Empresas, Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 2000.

-
- Echagüe, Agustina; Dvoskin, Roberto (mentor). *Marketing en Crisis, Retail para una Argentina empobrecida*. Trabajo de Licenciatura, Depto. de Administración de Empresas, Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 2003.
 - Gagliardi, Tomas; Dvoskin, Roberto (mentor). *Haciendo de la Crisis una oportunidad, Claves exitosas ante contextos adversos*. Trabajo de Licenciatura, Depto. de Administración de Empresas, Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 2003.

Internet

- www.indec.mecon.ar
- www.pg.com (Procter & Gamble)
- www.unilever.com.ar
- www.un.org (Naciones Unidas)

Otras fuentes

- Cassani, Esteban. Entrevista. Jefe de Producto Rindex. Procter & Gamble. 11 de junio de 2004
- López, Pablo. Entrevista. Brand Manager de Drive. Unilever Argentina. 23 de junio de 2004.