

# IX CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**“Talento, Imaginación y Valores”  
La Gestión y las Personas en Tiempos Difíciles**

## XVI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL MERCOSUR (CONAMERCO)

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

9 al 11 de septiembre de 2009

**Área: Confianza, credibilidad y oportunidades en tiempos complejos**

### **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LOS** **SEGMENTOS DE MERCADO C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub> Y D<sub>1</sub>** **Segmentos Socio-económicos en la Base de la** **Pirámide**

**Dr. Norberto J. NOGUERA**

## **SUMARIO**

- 1. INTRODUCCIÓN**
  - 2. FRAGMENTACION DE LOS MERCADOS**
  - 3. CLUSTERIZACION**
  - 4. LAS MARCAS PROPIAS DE LAS GRANDES CADENAS DE DISTRIBUCION MINORISTAS**
  - 5. LAS TIENDAS DE DESCUENTO**
  - 6. INTELIGENCIA COMPETITIVA**
  - 7. LA PSICOLOGIA SOCIAL DE LA POBREZA**
  - 8. LA SEGMENTACION DE LOS MERCADOS**
  - 9. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION EN LOS SEGMENTOS DE MERCADO C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub> Y D<sub>1</sub>**
  - 10. LAS DEBILIDADES DEL MANAGEMENT**
  - 11. CONCLUSIONES**
- ANEXO I - INDICADORES SOCIALES DE AMERICA LATINA**
- RESUMEN**

## INTRODUCCIÓN

Desde 1998 estamos trabajando en la formulación de *estrategias competitivas para los segmentos de mercado C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub> y D<sub>1</sub>*, para diversas empresas de la región, clientes de nuestro estudio de *consultoría en gestión estratégica de negocios*, con mucho éxito, especialmente a partir de la profundización de la *fragmentación de los mercados*, con motivo de las *crisis económicas* que estallaron en Brasil -en 1999-, en Argentina -en 2001-, que luego se irradiara a Uruguay -en 2002-, y que también transitaron diversos países de América Latina. Ello nos ha dado una interesante formación, experiencia y destreza en el tratamiento de este tema -que contempla totalmente la situación de nuestra realidad latinoamericana, pues las grandes mayorías populares con acceso al consumo de nuestra región pertenecen a esos segmentos de mercado- en el que muchos han fracasado y la mayoría aún no ha incursionado profesionalmente, atento a que -hasta el presente- han sido ignorados por Universidades, Escuelas de Negocios y los grandes Estudios de Consultoría.

Los procesos de fragmentación de los mercados provocados por estas crisis, especialmente en su núcleo, es decir cuando las mismas se presentaban con mayor violencia, afectaron con excesiva intensidad a los *segmentos* de mercado C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub> y D<sub>1</sub>, quienes sólo disponían de escasas herramientas de autodefensa. Estas circunstancias del contexto las hemos neutralizado mediante la aplicación de técnicas de *Inteligencia Competitiva* -escasamente difundidas hasta el presente- que -en muchos casos- nos condujeron al empleo de estrategias de *clusterización*, en otros al uso de estrategias de precios como factor de atracción, mientras que -en los restantes- a la aplicación de estrategias de desarrollo de marcas *ad hoc*, en tanto que -en la mayoría de los casos- debimos superponer una combinación de todas ellas.

Si bien estas estrategias resultaban aptas para impulsar las ventas de productos de consumo masivo, no lo eran para el caso de los bienes de consumo durables y los servicios, que fueron los más castigados por las consecuencias de la crisis. Para estos casos hemos formulado estrategias cimentadas en la contención de los clientes, respetando sus cualidades humanas mediante acciones dirigidas a exaltar la calidez de atención mediante la comprensión de las necesidades del consumidor y sus carencias económicas, facilitando -en la mayoría de los casos- la satisfacción de esos menesteres, a pesar de sus penurias, con el desarrollo de planes de facilidades de pago, en cuotas.

Esta experiencia, adquirida en el conocimiento de las necesidades y carencias de los *segmentos* de mercado C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub> y D<sub>1</sub>, ha sido profundizada mediante trabajos de campo, una vez superadas las coyunturas de crisis, con el fin de elaborar un mapa de la pobreza en diversos lugares de América Latina, asociado a las características de la psicología social que prevalece en cada uno de los segmentos de mercado mencionados, según las localidades donde habitan y ejecutan sus actividades cotidianas.

Esta *inteligencia competitiva* adquirida nos ha facilitado su aplicación en los negocios, mediante el apoyo que realizamos a diversas empresas de la región

en la formulación e implementación de exitosas estrategias competitivas para los segmentos de mercado  $C_2$ ,  $C_3$  y  $D_1$ , es decir, segmentos socio-económicos de clases medias y bajas, que constituyen más del 90 por ciento de la población de América Latina, con alguna capacidad de consumo. El éxito de estas estrategias se verifica en el hecho de haber logrado que empresas de muy bajo perfil, sean las más rentables de la región.

### **FRAGMENTACION DE LOS MERCADOS**

El actual entramado entre las estructuras socioeconómicas y los mercados es similar al reverso de un tapiz: posee hilos que se cruzan y puntas que se anudan en el lugar menos esperado. Por lo tanto, es imposible entender el comportamiento de los diversos mercados latinoamericanos sin comprender las pautas de conducta de la población, en cada uno de sus segmentos.

Cada una de las crisis económicas y sociales por las que atravesaron reiteradamente muchos países latinoamericanos culminaron con devaluaciones monetarias de diferente magnitud, que -a su vez- generaron significativas distorsiones en los precios relativos de los distintos productos, según fuesen o no comerciables internacionalmente. En este sentido, los más perjudicados -en las sucesivas post crisis- han sido los servicios prestados en el mercado interno y, especialmente, los servicios personales, entre los que se encuentran los salarios, con su consecuente pérdida de poder adquisitivo, agravados por el incremento de los índices de desocupación.

Si bien los contextos de post crisis vuelven a dar una sensación que claramente favorece el consumo, porque la anormalidad genera distorsiones en la estructura del mercado, de modo tal que aún quienes disponen de poder adquisitivo, no consumen, estos contextos necesariamente provocan fragmentaciones en los mercados, pues no todos salen de las crisis en idéntica situación en la que entraron. De esta manera, se producen distorsiones -especialmente en los segmentos de clases medias- motivadas por la brecha que se abre entre las necesidades de consumo -acordes a sus respectivas configuraciones socioculturales- y las escasas posibilidades de satisfacerlas que les provocan pérdidas de poder adquisitivo. En consecuencia, las características del nuevo contexto de post crisis son sustancialmente diferentes de las existentes previamente, al inicio de la última crisis. Por lo tanto, se produce una creciente fragmentación de la sociedad, que se presenta de manera estructural.

Aunque, con el transcurso del tiempo, con elevadas tasas de crecimiento, durante períodos prolongados, que favorezcan la reducción de las tasas de desocupación, algunos ciertos y determinados segmentos de la sociedad puedan recuperar su poder adquisitivo, el contexto tampoco será similar al de la época previa a la crisis, pues la dinámica de la globalización de las comunicaciones, habrán modificado de manera significativa las necesidades y preferencias en los consumos. Por ello, es necesario reconocer el nuevo mapa que muestre las nuevas identidades de la sociedad de post crisis.

Además, esta situación implica la necesidad de reordenar las empresas pues muchas habrán perdido gran parte de su mercado y -para mantener sus clientes y su rentabilidad o bien sobrevivir- requieran reformular su estrategia de posicionamiento en el mercado. En estos casos, es difícil que una misma empresa pueda llegar a satisfacer simultáneamente las necesidades de segmentos socioeconómicos que se encuentren en los extremos de esa pirámide. En general, no existe experiencia ni destrezas en las empresas sobre el modo de llegar eficazmente a vender sus productos y/o servicios en los barrios populares. Hoy, en América Latina, no existe posibilidad de llegar a los mercados de consumo masivo, sin acceder a los segmentos de mercado C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub> y D<sub>1</sub>. Por ello, la presencia de la fragmentación requiere un desafío que las empresas deben abordar.

Este desplazamiento en la escala socioeconómica favorece la generación de nuevos negocios de elevada rentabilidad en los segmentos más bajos de la sociedad, si se dispone de una estrategia eficaz, que satisfaga las nuevas necesidades de los mismos, efectiva y eficientemente implementada.

### **CLUSTERIZACION**

El escenario de fragmentación de la sociedad de consumo obliga a introducir grandes modificaciones a los modelos de negocios utilizados previo a las crisis. En función de ello, se hace necesario desarrollar una segmentación de la oferta, de acuerdo con los recortes de oportunidades que aparecen tras los nuevos mapas de consumo y las nuevas actitudes de los consumidores.

A efectos de continuar siendo competitivo en estos escenarios y obtener ventajas competitivas adicionales, es necesario desarrollar profundas modificaciones en las estrategias de negocios. Ante una demanda diferente, puede formularse con éxito una segmentación de la oferta comercial, según la ubicación física de los locales operativos, para ajustarla a las necesidades y poder adquisitivo de cada tipología de consumidor.

La estrategia puede consistir en organizar diversos clusters, que a su vez pueden dividirse en distintos niveles. Una estrecha colaboración entre las cadenas de comercios minoristas y sus principales proveedores es uno de los pilares de la clusterización de la demanda. Esta sinergia con la industria puede plasmarse en nuevas presentaciones de los productos, los envases y los materiales en el punto de venta que las marcas coloquen en las tiendas de las cadenas. El trabajo conjunto -a su vez- permite que las empresas líderes también empleen la clusterización de la demanda como un recurso para hacer más diversificada y eficaz su oferta.

La participación de los proveedores en la formulación de las estrategias de las cadenas de tiendas es de fundamental importancia, pues son ellos quienes disponen de los especialistas por categoría de productos y de los estudios de los diversos mercados, capaces de determinar las soluciones más idóneas para hacer frente a los nuevos criterios de consumo. Las empresas líderes frecuentemente realizan estudios por observación, por encuestas, *focus groups*

y otros, que suministran muchos datos para facilitar la adaptación de los locales comerciales a las necesidades de la demanda. Por ello, las acciones de marketing en las tiendas pueden ser focalizadas en el público que asiste a cada cluster. En consecuencia, la comunicación al consumidor no será uniforme para todos los locales comerciales de las cadenas, sino que será adaptada para cada clase de tienda.

La segmentación también impone nuevos paradigmas en las relaciones comerciales. En oportunidad de las negociaciones también deberá tenerse en consideración el criterio con el cual se realiza el diseño de materiales de exhibición y los muebles que se instalarán en cada cluster. Para lograr la diferenciación en la imagen de cada cluster, también deberá ser considerado el rol de las marcas. Será necesario trabajar en forma conjunta en relación al surtido que caracterizará la nueva propuesta comercial. El objetivo de las negociaciones será que los proveedores puedan colaborar en la definición de las líneas de productos que son convenientes comercializar en cada cluster, a efectos de lograr una elevada rotación de los inventarios y evitar inconvenientes inmovilizaciones de los mismos.

La estrategia de segmentación no sólo ayudará a potenciar cada una de las cadenas de tiendas sino también a diferenciarlas. Asimismo, no sólo permitirá incrementar la facturación sino también a optimizar las ventas, en función del precio. Para ello, será necesario racionalizar las góndolas, diferenciando cada cluster a través del espacio asignado a cada categoría de productos.

El *árbol de la decisión de compra* es otro de los elementos a analizar junto con los proveedores. De acuerdo con la categoría de producto, los consumidores tienen diferentes patrones de compra. En algunas se fundamenta en el precio, en otras prevalece la marca, mientras que en las restantes predomina la variedad. También influye el tipo de persona que lo consume, ya sean niños o adultos, jóvenes o maduros. La fragmentación de los mercados provoca profundos cambios en los árboles de decisión. Determinadas categorías en las cuales el patrón de elección era la marca, se vuelven más racionales, y pasa a ser el precio el estándar que rige la selección del producto a comprar. El consumidor primero decide cuánto desea (o puede) gastar y -en ese rango de precios- se le ofrecen las posibles marcas que dispone. Esta circunstancia es determinante en oportunidad de definir el surtido y las implantaciones de categorías de productos. Dado que en la mayoría de los productos priva el precio en la decisión de compra, la cadena de tiendas puede segmentar en función del precio que el cliente puede gastar.

### **LAS MARCAS PROPIAS DE LAS GRANDES CADENAS DE DISTRIBUCION MINORISTAS**

La fragmentación de los mercados y los cambios producidos en el *árbol de la decisión de compra*, que produjeron una escasa caída de productos del esquema de consumo y modificaron la forma de elegirlos, reducción de los volúmenes de compra, menor lealtad a los comercios y elevada presencia de las ofertas como motivadores de la compra, han facilitado el desarrollo e

incremento en la facturación de las marcas propias de las grandes cadenas de distribución minoristas, pues una de las tendencias más marcadas muestra el reemplazo de muchos productos, por otros que puedan sustituirlos a menor precio.

Esta estrategia de desarrollo de marcas propias brinda a las cadenas de tiendas la posibilidad de ofrecer al consumidor productos de similar calidad a los de las marcas mejor posicionadas en el mercado, a menores precios, atento a que sus costos no reciben el impacto de los gastos e inversiones que demandan trascendentes campañas publicitarias de posicionamiento de marca y productos, promociones y demás acciones de marketing,

La fragmentación de los mercados también facilita la inserción de las marcas propias de las grandes cadenas de distribución minoristas, asegurando una importante participación en el mercado, como consecuencia del menor precio como principal atractor de significativas masas de consumidores que -diariamente- circulan por sus tiendas.

El desarrollo de distintas marcas propias, que se diferencien adecuadamente por calidad y/o precio de los productos, también genera una elocuente sinergia, combinándola con una estrategia de clusterización, que encuentran un elevado protagonismo en los clusters dirigidos a los segmentos de mercado  $C_2$ ,  $C_3$  y  $D_1$ , con un surtido que refuerce la imagen de precio, asociado a diferentes acciones dirigidas a incrementar el tránsito de clientes por las tiendas. De este modo, se amplía la presencia y participación en el mercado de quienes son propietarios del flujo de tránsito diario de consumidores, con lo cual se potencia significativamente la rentabilidad de estas líneas de productos, logrando simultáneamente una mayor satisfacción de los clientes y construyendo una mayor lealtad de marca hacia las propias cadenas de tiendas.

Asimismo, el *lay out* puede compatibilizarse con las características socioeconómicas de los segmentos de mercado  $C_2$ ,  $C_3$  y  $D_1$ , dedicando más espacios de dinámica comercial, que permiten exhibir mejor los precios de los productos. Además, siempre será necesario contemplar las características locales y regionales que definen los aspectos socioculturales, que -a su vez- identifican las necesidades del consumidor, pese a pertenecer a un mismo segmento de mercado.

Esta estrategia -en la medida que se encuentre adecuadamente formulada e implementada en los puntos de ventas- logra sus mayores beneficios en los clusters dirigidos a los segmentos de mercado  $C_2$ ,  $C_3$  y  $D_1$ , que constituyen la más importante masa crítica de consumidores con algún poder de compra, dentro del contexto latinoamericano, pues hace posible que se potencien las ventas de las categorías y subcategorías de productos que producen mayores márgenes de contribución y -a su vez- requieren menores gastos en materia de comunicación e inversiones en muebles e instalaciones de los locales comerciales. Esta circunstancia facilita un apalancamiento entre mayores márgenes de contribución y menores costos, que se traducen en significativos incrementos en la rentabilidad final del negocio.



## **LAS TIENDAS DE DESCUENTO**

Las tiendas de descuento han llegado al mercado para ofrecer una alternativa diferente que favorece al consumidor de los segmentos de mercado  $C_2$ ,  $C_3$  y  $D_1$  y agobia a los proveedores, pues los obliga a modificar aquellos conceptos que -con mucho esfuerzo- han ido construyendo en oportunidad de definir las características del comercio minorista.

Estos negocios se identifican con el diseño de tiendas de espacios muy austeros y sencillos, donde no se destacan marcas ni colecciones, sino una presencia similar al *comodity* -sin diferenciación alguna-, con imagen de precios bajos, donde el producto compete como tal, sin tener en consideración elementos tales como variedad, surtido y packaging. Este modelo de negocios está orientado hacia la sencillez, rapidez y economía, es decir, un servicio total, sin pretensiones de diferenciación alguna. Estas tiendas implican cercanía domiciliaria, amplitud de rubros, escaso personal de atención y reposición de mercaderías y mucha austeridad. Cada persona empleada cumple varios roles y funciones, ahorrando varios salarios, que pueden trasladarse a los precios.

En estas tiendas -de muy bajo perfil, en donde aún no derivó la comercialización inmobiliaria de sus superficies- no existe espacio para exhibidores, cenefas ni promociones; como así tampoco vocación para actividades de merchandising. La compra es un trámite rápido y programado, mientras que el impulso sólo tiene vida por sí mismo, ya que nada lo atrae. Asimismo, presentan todas las características necesarias para un amplio desarrollo de las marcas propias, hasta lograr una gran preponderancia, respecto del total, en sana convivencia con las otras referencias, especialmente en algunas categorías de productos, donde los consumidores otorgan mucha importancia a las marcas líderes muy bien posicionadas, que permiten lograr una elevada rotación de los inventarios.

## **INTELIGENCIA COMPETITIVA**

La innovación real es la fuerza motriz de las empresas, como asimismo de las naciones.

En un contexto dinámico, tanto cambiante como impredecible, sólo ganan aquellos que estén dispuestos a reescribir periódicamente las reglas de juego, tanto de su empresa como de su industria. Por lo tanto, es evidente que en el siglo XXI son necesarias organizaciones profundamente creativas que dispongan de personas talentosas y valientes, dispuestas a intentar cosas nuevas, correr riesgos e ir a lugares que desconocen. Asimismo, es esencial mantener conexiones eficaces con la economía global para tomar en préstamo lo mejor que se pueda encontrar.

El cambio es una constante, el capitalismo se encuentra en estado creativo. Nuevos competidores -dispuestos a renovarse y crecer incesantemente- se suman a los ya existentes, que -a diferencia de éstos- son mucho más aguerridos y preparados para asumir competiciones extremas, son las nuevas



condiciones del contexto que las empresas deben enfrentar. Además, la convergencia de las estrategias exigidas por los ciclos de vida de los productos -cada vez más cortos- cuestiona el éxito que puedan lograr las estrategias actuales, cuyo ciclo de vida se encuentra destinado a reducirse constantemente.

La simultaneidad de todos estos fenómenos obliga a las empresas que desean sobrevivir y triunfar en el siglo XXI a demostrar sus capacidades para realizar giros muy rápidos, en sus actuales concepciones de negocios. Por lo tanto, no podrán sustraerse a demostrar gran capacidad para reinventar -no ya cada diez años, sino con una frecuencia indispensable para asegurar su propia continuidad- la definición de aquello que son y hacen. Este nuevo tipo de innovación encuentra su lógica en la capacidad que la Empresa tenga para incorporar -en todos sus niveles- una mentalidad abierta, que le permita ver sus actividades aplicadas a la producción de bienes y servicios, desde ángulos no convencionales, que representarán otras tantas oportunidades de creatividad.

Si la empresa desea realmente crear valor, sus conductores deben guiar la innovación en toda la organización. Para ello, se requiere construir redes de personas que crucen toda la empresa, en todas sus direcciones, acelerar el proceso de aprendizaje, disponer del conocimiento, destreza y experiencia en tiempo real y alinear las capacidades y habilidades de su capital humano con los objetivos estratégicos del negocio, conectadas con las redes de personas, con disciplinas cruzadas. Simultáneamente, actuando de manera sinérgica con lo expresado precedentemente, se exige apalancar la tecnología y la competencia, a efectos de generar una innovación sustentable y -a través de ésta- lograr una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

La *innovación* es una herramienta cuya suerte se encuentra directamente relacionada con la figura del *emprendedor* (no del empresario o director), que -inevitablemente- introduce cambios que se emplean como oportunidad para crear un diferencial que, automáticamente, se transforma en una *ventaja competitiva*. Tanto la búsqueda de las fuentes, como el análisis de los procesos de cambio, que proporcionan al emprendedor los síntomas de oportunidades para explotar las innovaciones, es un acto primario de *inteligencia competitiva* que provee datos estructurados y/o no estructurados, para los cuales se requiere un elevado grado de confiabilidad y veracidad. Asimismo, enfatizando el papel del emprendedor en el proceso creativo de una visión innovadora, se abre un sendero que conduce directamente al *liderazgo*.

La *inteligencia competitiva* es una herramienta sistémica, de carácter prevalentemente *ofensivo*, que *anticipa* situaciones futuras en el corto y mediano plazo e interpreta las tendencias de los negocios, como así también del propio negocio, incluyendo oportunidades de alianzas, de la misma manera con futuros competidores. Se diferencia del *benchmarking*, pues éste también es una herramienta sistémica, pero de carácter prevalentemente *defensivo*, que *interpreta* situaciones existentes del negocio, con énfasis en las opciones de asociaciones y alianzas. El *benchmarking* no se ocupa de *qué* producen los competidores, sino que se interesa en *cómo* lo hace, especificando como lo diseña, produce, comercializa y con qué servicio lo acompaña.

La *inteligencia competitiva* -además de las características y acciones prevalentemente ofensivas, expresadas precedentemente- se ocupa profundamente de la más amplia distribución de la información que es capaz de recoger y tiende a concentrarse en: anticiparse a los cambios en el mercado y en las acciones de los competidores; descubrir nuevos o potenciales competidores; efectuar deducciones mediante el análisis de los éxitos y fracasos de los demás; aumentar el nivel y la calidad de posibles adquisiciones; tomar conocimiento sobre nuevas tecnologías, productos y procesos, cambios políticos, legislativos y regulatorios, que puedan afectar el negocio de la empresa; evaluar la conveniencia de entrar en nuevos negocios; estudiar y analizar los cambios que se pueden producir en la propia naturaleza de la competencia; definir -con los directores del negocio- la naturaleza de *inteligencia competitiva* que consideran necesaria ante cada circunstancia específica; realizar auditorías de *inteligencia competitiva*, a efectos de revisar las operaciones corrientes en acción de la empresa, con el fin de determinar que los directores realmente poseen conocimiento sobre los competidores y sus *modus operandis*; desarrollar actividades de contrainteligencia, desinformación e inteligencia defensiva, dado que los datos estructurados o que no logren obtenerse a través de la *inteligencia competitiva* pueden tener significativa importancia para las actividades operativas de seguridad y la contrainteligencia corporativa.

Las *fortalezas y debilidades* de una empresa determinan de manera decisiva la habilidad de la organización para crear valor real y creciente para todos quienes la integran y su comunidad de intereses. La evaluación crítica de las fortalezas y debilidades es una etapa clave para la formulación de la estrategia. Ambas se fundamentan en la composición, calidad y cantidad de sus recursos intangibles, financieros, físicos y humanos. Las investigaciones realizadas -en materia de diagnóstico de fortalezas y debilidades- han revelado que cuanto más alto es el nivel gerencial de los evaluadores, tanto más probable es que tengan una tendencia optimista, respecto de las fortalezas, y otra minimizadora de las debilidades.

Un *negocio inteligente* dispone de la presencia activa de una estrategia sólidamente asentada sobre tecnologías actualizadas y está orientado hacia una política competitiva. El desarrollo -sustentado y sustentable- de un *negocio inteligente* no puede limitarse exclusivamente al conocimiento de las *competencias esenciales*, sino que -además- requiere que ese conocimiento genere -a su vez- una capacidad para desarrollar nuevas *competencias esenciales*.

Las *competencias esenciales* constituyen un paquete de habilidades y tecnologías que permite a una empresa ofrecer un beneficio particular a sus consumidores, usuarios o clientes. Por lo tanto, el *negocio inteligente* está directamente relacionado con la revolución del conocimiento. En este sentido, la creación del *valor-conocimiento* se encuentra instalada como la palanca principal del crecimiento de la economía social, mientras que la cantidad de profesionales del conocimiento jugará un papel determinante en las relaciones laborales del siglo XXI.

En consecuencia, la *empresa inteligente* es aquella que sabe transformar su información en **inteligencia**. Aquella que no sabe hacerlo -o lo hace mal- se autocondena a un fracaso asegurado.

Para apalancar esta transformación es necesario desarrollar instrumentos analíticos que permitan evaluar objetivamente las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas. Esta etapa, que habitualmente se denomina análisis FODA (SWOT) es de conocimiento generalizado y la experiencia acumulada demuestra que existe una tendencia:

- Ø Generalizada en sobreestimar las fortalezas.
- Ø Predominante en minimizar las debilidades.
- Ø Generalizada en magnificar las oportunidades.
- Ø Peligrosa en restringir las amenazas.

El análisis FODA no puede limitarse a controles esporádicos, cuya finalidad sea cumplir con los planes; exige una búsqueda continua de aquello que ocurre en el entorno, con el fin de obtener pistas e informaciones que -a su vez- permitan establecer tendencias. Esta búsqueda también incluye un análisis crítico de la envergadura de la empresa, integrada y extendida. La búsqueda, recopilación, procesamiento, selección y distribución de la información, con el objeto de identificar brechas y caminos para lograrlo son funciones del sistema de *inteligencia competitiva*, que permite formular estrategias válidas para un *negocio inteligente*. Por lo tanto, la lógica que une las estrategias del propio negocio con las estrategias del *negocio inteligente*, transita necesariamente por el camino del *conocimiento*.

Toda organización debe disponer de un plan maestro, que cubra integralmente todas las áreas operativas de la empresa; considere el entorno y el contexto económico, político y social; presente una salud financiera sustentable; se encuentre orientada al mercado y -por ende- emplee a pleno las contribuciones de la creatividad y la innovación y, además, asuma compromiso social.

Una *empresa inteligente* es aquella que cuando combate para alcanzar su máximo nivel de competitividad es capaz de extender su visión positiva y reforzar al máximo sus fortalezas para alcanzar el éxito. Los contenidos expresados en el párrafo anterior deben ser considerados en el nivel mínimo deseado para que la empresa pueda extraer de sus fortalezas una mayor contribución para lograr el éxito; focalizar los esfuerzos, concentrándolos en un universo limitado.

No obstante, en la práctica empresarial es muy frecuente encontrar una significativa carencia de directivos que posean y utilicen el pensamiento estratégico. Ello constituye una limitación importante para avanzar en la aplicación de la inteligencia competitiva para el dominio de la estrategia, sin una sólida base de pensamiento estratégico. En tal sentido, una aguda

observación indica que, en el pensamiento estratégico, debemos tener en consideración los siguientes criterios:

- Ø La originalidad es mucho menos importante que la habilidad para sintetizar los problemas que ya existen.
- Ø Tener claridad sobre aquello que es mejor y los compromisos que son generados por los distintos enfoques.
- Ø Devolver el centro de la estrategia donde debe estar, teniendo como punto de referencia las complejas realidades del negocio.

### **LA PSICOLOGIA SOCIAL DE LA POBREZA**

El último quinquenio (2003-2007) puede calificarse como el de mejor desempeño económico y social de América Latina en los últimos 25 años. El avance en la reducción de la pobreza, la disminución del desempleo, la mejora en la distribución del ingreso -en algunos países- y un aumento importante del número de puestos de trabajo, son los principales factores que marcaron una tendencia positiva en varios países de la región. No obstante, las más recientes estimaciones de la magnitud de la pobreza realizadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) indican que -en 2005- el 39,8 por ciento de la población de la región vivía en condiciones de pobreza (209 millones de personas) y un 15,4 por ciento de la población (81 millones de personas) vivía en la pobreza extrema o indigencia.

Una de las características históricamente más sobresalientes de América Latina ha sido la elevada inequidad en la distribución del ingreso, como así también su rigidez al cambio en la estructura distributiva. Esta desigualdad no sólo excede las de otras regiones del mundo, sino que -además- permaneció sin modificaciones sustanciales durante la década de 1990 e incluso empeoró en los comienzos de la presente década, como consecuencia de las crisis que afectaron a diversos países de la región. Los elevados niveles de desigualdad que exhibe la región indican que un grupo muy significativo de personas disponga de recursos muy inferiores al del promedio de la población. Ello no sólo afecta su bienestar, sino que -también- contribuye a la polarización y segmentación de la sociedad.

Los ingresos laborales -particularmente los salarios- constituyen la principal fuente de rentas de los hogares; por lo tanto, son un elemento preponderante en la configuración de la desigualdad distributiva en la región. Entre los factores que determinan el nivel de los salarios, la educación continúa siendo el más importante. Por ello, la mayor parte de la concentración de los ingresos salariales proviene de las diferencias educacionales de la población, tanto por la disparidad en la cantidad de años de escolaridad, como por el rendimiento económico de cada año adicional de estudios.

La pobreza es un estado de situación social en la cual existen carencias económicas, en un tiempo y espacio determinados, que afectan el desarrollo integral del ser humano. Este concepto puede ser útil al estudiar personas, familias, grupos y comunidades. La relatividad de lo considerado culturalmente valioso posee una doble implicancia, por un lado, construye estándares de vida deseables, en función de la creación y satisfacción de necesidades, y -por otro- de la construcción de sentimientos de inclusión social. La pobreza puede ser estructural, cuando resulta imposible romper su círculo vicioso, o coyuntural, cuando es provocada por un retroceso momentáneo, que es posible superar.

Desde sus inicios la psicología se ha ocupado de los problemas sociales, en la medida que influyen en el desarrollo humano. Al nacer, una persona lo hace en un medio social que le brinda experiencias tempranas -comunes a su grupo de pertenencia- las cuales dependen de las prácticas de socialización y crianza. Este aprendizaje social influye durante todo el proceso evolutivo de la persona, incluyendo la configuración de su personalidad. Las personas, al desarrollarse en condiciones de pobreza -en gran número-, presentan características de personalidad que condicionan su lenguaje, dimensión temporal, locus de control, actitud fatalista, rasgos depresivos, percepción interpersonal y desesperanza aprendida.

La psicología social en América Latina -a través de diversas investigaciones- ha observado que familias de nivel socio económico medio recurren a la redefinición de los eventos estresantes para hacerlos más manejables, mientras que familias de nivel socio económico bajo tienden a usar la movilización familiar para obtener y aceptar ayuda y la evaluación pasiva o aceptación de problemas, minimizando sus efectos. Ambos niveles socioeconómicos no difieren en la obtención de apoyo social de parientes, amigos y vecinos, ni en la búsqueda de apoyo espiritual. Asimismo, los niños no poseen un status propio, sino que participan y se adaptan a la vida de los adultos, se presentan diferencias de género, respecto de los modelos a ser imitados por el niño; no obstante, los padres no consideran las diferencias interindividuales de sus hijos. Para los padres, el juego y la conducta lúdica no tiene significado alguno, siendo las labores domésticas y el apoyo al padre en el trabajo, las tareas que mayormente cumplen los niños. Es poco frecuente la expresión de cariño hacia los niños en edad escolar, lo cual no origina déficit en el sentimiento de autovaloración, ya que se sienten seguros que son valorados a partir de su capacidad de responder a las exigencias del adulto, sienten que se les considera seriamente y reconoce. Las madres del nivel socio económico bajo tienden a tener un control más autoritario y hacen mayor uso de mecanismos de ansiedad, observándose que las madres de nivel socio económico medio tienden a supervisar más a sus hijos, estimular más la independencia, usar el razonamiento para manejarlos y ser más afectuosas. Las madres del nivel socio económico medio tienden a disfrutar más de su rol, son menos exigentes en cuanto al destete y control de esfínteres y una actitud más permisiva y positiva hacia el manejo de la sexualidad. No se observan diferencias entre ambos grupos de madres en el énfasis de logros o expectativas de rendimiento del niño, siendo ambos grupos igualmente exigentes. En lo referente a la educación, la pobreza influye en el desarrollo

cognitivo y psicosocial del niño y -por ende- en su desempeño y rendimiento académico.

La personalidad es influenciada por la cultura, llegando a ser su imagen. Las personas son lo que es su cultura y su cultura es lo que ellos son. La pobreza es un poderoso factor que influye sobre la conducta de las personas, estableciendo un patrón modal de vida; generando sistemas de valores, lenguaje, actitudes; estilos de pensar, sentir, reaccionar y formas de conducta más o menos uniformes, estables, que se transmiten de generación en generación. Asimismo, la pobreza es una cultura o subcultura que pone a los grupos pobres en franca diferencia, en cuanto a su comportamiento, respecto de los individuos de estratos socioeconómicos medios y elevados. Esta cultura de la pobreza desarrolla -en su grupo de pertenencia- técnicas de adaptación para que puedan enfrentarse a una serie de problemas recurrentes. La persona aprende que la vida es dura, que el cambio no llegará, a resignarse y limitar sus aspiraciones, ya que percibe que la vida no tiene mucho que ofrecerle.

En el cuadro siguiente se presentan los rasgos más salientes de la cultura de la pobreza:

<b><u>RASGOS SOCIALES</u></b>	<b><u>RASGOS PERSONALES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacinamiento.</li> <li>• Ausencia de vida privada.</li> <li>• Alta incidencia de alcoholismo.</li> <li>• Violencia intrafamiliar.</li> <li>• Temprana iniciación sexual.</li> <li>• Madres abandonadas.</li> <li>• Autoritarismo familiar.</li> <li>• Inexistencia de la infancia como etapa de vida.</li> <li>• Reducido nivel educativo.</li> <li>• Analfabetismo.</li> <li>• Espíritu gregario.</li> <li>• Vínculos acentuados de parentesco y compadrazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación hacia el presente.</li> <li>• Pocos deseos de planear para el futuro (hedonismo de corto alcance).</li> <li>• Sentimientos de fatalismo.</li> <li>• Creencia en la superioridad masculina.</li> <li>• Mujeres que se consideran mártires.</li> <li>• Sentimiento de marginalidad e inferioridad.</li> <li>• Desconfianza social.</li> </ul>
<b><u>RASGOS ECONÓMICOS</u></b>	<b><u>RASGOS BIOLÓGICOS</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos salarios.</li> <li>• Precariedad ocupacional.</li> <li>• Desocupación por largos periodos.</li> <li>• Ejercicio de una amplia gama de ocupaciones y subocupaciones no calificadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inferiores en peso y estatura, que el promedio de la población.</li> <li>• Bajo rendimiento físico e intelectual.</li> <li>• Altas tasas de natalidad.</li> <li>• Morbilidad.</li> <li>• Desnutrición infantil y mortalidad.</li> <li>• Menores expectativas de vida.</li> </ul>



En anexo I, se presenta un cuadro de indicadores sociales de los países de América Latina que disponemos de datos, suministrados por CEPAL, donde se presenta una columna denominada *Población Potencial*, en la cual se muestra el porcentaje de la población de cada país, sobre la cual pueden formularse e implementarse estrategias innovadoras para lograr la lealtad de las capas medias y bajas, con algún poder de consumo.

## **LA SEGMENTACION DE LOS MERCADOS**

La segmentación de los mercados es el proceso de dividir la demanda en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no se encuentra arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento que el total del mercado está conformado de subgrupos, a los cuales denominamos segmentos. Estos fragmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud, dentro de cada grupo, es muy probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tengan similares reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

La segmentación también es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de anexión: agrupa en un segmento a personas con necesidades semejantes. Un segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que pueden identificarse en un mercado, tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes o hábitos de compra similares y reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing. El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, deben tomarse en consideración varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas flexibles al segmento de mercado. La oferta flexible consiste en una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implicará una diferenciación y, por ende, un cargo adicional, en la determinación de precios, que incrementará sensiblemente el margen de contribución de la transacción.

Una segmentación bien concebida debe tener como resultado subgrupos que reúnan las siguientes características:

- Ø Ser intrínsecamente homogéneos: los consumidores de un segmento específico deben ser lo más semejantes posible, respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.



- Ø Heterogéneos entre sí: los consumidores de cada segmento deben ser lo más distintos posible, respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing.
- Ø Suficientemente grandes: para garantizar la rentabilidad del segmento.
- Ø Operacionales: para identificar los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing.

La segmentación de mercados presenta los siguientes beneficios:

- Ø Facilita la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un grupo y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Ø Las pequeñas y medianas explotaciones pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en segmentos especializados de mercado.
- Ø Facilita la creación de una oferta de productos y/o servicios más afinada, estableciendo el precio apropiado para el público objetivo.
- Ø Facilita la selección de canales de distribución y comunicación.
- Ø Se enfrenta a menos competidores en un segmento específico.
- Ø Se generan nuevas oportunidades de crecimiento, obteniendo ventajas competitivas sustentables.

Los segmentos socioeconómicos de mercado que nos ocupa -si prescindimos del análisis de los sofisticados grupos A y B y del grupo E, con muy limitadas posibilidades de consumo, al encontrarse por debajo de la línea de indigencia, por su total exclusión estructural, tanto social, como económica y educativa- y normalmente empleamos para clasificar a las personas, aunque ello -en gran medida- dependerá de los valores culturales e idiosincrasia de cada sociedad, son los siguientes, con datos de ingresos mensuales, relevados a nivel nacional de Argentina, en diciembre de 2006:

**C<sub>1</sub> - Clase media superior:** Incluye empresarios, profesionales exitosos, directores y gerentes de compañías multinacionales y otros de similares características, con ingresos mensuales superiores a u\$s 3.000, con elevada capacidad de ahorro y formación universitaria, generalmente de postgrado. Representa -aproximadamente- el 5 por ciento de la población económicamente activa.

**C<sub>2</sub> - Clase media media:** Incluye pequeños empresarios, comerciantes, profesionales, gerentes de empresas nacionales y mandos medios de compañías multinacionales y otros de similares características, con ingresos mensuales que varían entre u\$s 1.300 y u\$s 3.000, con formación técnica y profesional y reducida capacidad de ahorro. Representa -aproximadamente- el 15 por ciento de la población económicamente activa.

**C<sub>3</sub> - Clase media baja:** Incluye pequeños comerciantes, profesionales de bajos ingresos y expectativas, supervisores de empresas nacionales, empleados de compañías multinacionales y otros de similares características, con ingresos mensuales que varían entre u\$s 700 y u\$s 1.300, con formación técnica y muy limitada capacidad de ahorro. Representa -aproximadamente- el 25 por ciento de la población económicamente activa.

**D<sub>1</sub> - Clase baja superior:** Incluye microemprendedores, trabajadores autónomos, empleados de empresas nacionales, obreros de compañías multinacionales, empleados públicos y otros de similares características, con ingresos mensuales que varían entre u\$s 300 y u\$s 700, sin capacidad de ahorro y con formación técnica limitada. Representa -aproximadamente- el 25 por ciento de la población económicamente activa.

**D<sub>2</sub> - Clase baja:** Incluye microemprendedores, trabajadores autónomos, obreros de empresas nacionales, jornaleros, empleados públicos de baja categoría, desocupados con planes de subsidios sociales, jubilados y otros de similares características, con ingresos mensuales inferiores a u\$s 300, sin capacidad alguna de ahorro y con formación elemental. Representa, aproximadamente, el 30 por ciento de la población económicamente activa.

Si bien en otros países de América Latina varían los ingresos mensuales de cada segmento y la participación relativa que cada uno de ellos posee, respecto del universo total, los *segmentos socioeconómicos de mercado* C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub>, D<sub>1</sub> y D<sub>2</sub>, en su conjunto, también representan -aproximadamente- el 95 por ciento de la población económicamente activa.

### **ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION EN LOS SEGMENTOS DE MERCADO C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub> Y D<sub>1</sub>**

De acuerdo con lo expresado precedentemente se observa una interesante oportunidad estratégica de desarrollo de los segmentos de mercados de clases medias y bajas, que son las únicas que disponen de masas críticas importantes -en América Latina- para formular estrategias de diferenciación orientadas a lograr un eficaz posicionamiento de productos de consumo -masivo y durables- y servicios para la población.

A través de investigaciones de campo propias, realizadas con metodologías de *inteligencia competitiva*, que permitieron conocer en profundidad, tanto las variadas necesidades de los segmentos de mercado descriptos, como la mejor forma de satisfacerlos, hemos detectado -entre otros- que cuanto más bajo es el nivel socioeconómico de las personas, existe una mayor valoración de la

contención que ejercen sus interlocutores, pues reaccionan muy favorablemente hacia la calidez de trato, atento a que lo consideran muy meritorio, en un contexto que siempre les ha resultado tradicionalmente hostil. Esta característica de la personalidad nos brinda interesantes oportunidades para la formulación de estrategias diferenciadas, para cada uno de estos diversos segmentos de mercado.

Asimismo, con la misma metodología, hemos observado que cuanto más bajo es el nivel socioeconómico de las personas -contrariamente a aquello que podría suponerse-, el precio de los productos y servicios deja de tener preponderancia, en oportunidad de la decisión de compra, en la medida que pueda pagarse. Esta característica sobre el modo de resolver el acto de adquisición, nos ofrece atractivos oportunidades para la formulación de estrategias diferenciadas de financiamiento de las ventas y desarrollo de planes especiales de pagos, para cada uno de estos diversos segmentos de mercado. En este sentido, es necesario destacar que los índices de morosidad de los créditos personales otorgados, son inferiores, a medida que se descende en la escala social, lo cual queda plenamente demostrado por el excelente comportamiento que registra el modelo de negocios de micro créditos, desarrollado por el Banco Grameen, fundado y dirigido por el Premio Nobel de la Paz 2006, Muhammad Yunus, durante más de 30 años, en Bangladesh.

Otra de las características detectadas en nuestro trabajo de campo, nos indica que cuanto más bajo es el nivel socioeconómico de las personas, se produce un traslado de lealtades desde las marcas, hacia el personal de contacto de los comercios. Esta característica de exaltación de las lealtades personales, aunada a una efectiva calidez de atención y la disponibilidad de planes de financiación de compras, accesibles a las posibilidades de pago de cada uno, nos propone atractivas oportunidades para la formulación de estrategias diferenciadas para cada uno de estos diversos segmentos de mercado, fundadas en el desarrollo y formación del capital humano de la organización, para capitalizar algunas de las características descriptas del cliente.

### **LAS DEBILIDADES DEL MANAGEMENT**

Los directivos de empresas -normalmente- se forman en universidades y escuelas de negocios latinoamericanas -cuyos programas provienen de sus similares del hemisferio norte- o directamente en universidades y escuelas de negocios del mencionado hemisferio, donde la realidad socioeconómica de los mercados es totalmente diferente a las nuestras. En el mundo desarrollado, la participación de los segmentos de mercado ABC<sub>1</sub> es preponderante, mientras que los segmentos de mercado, objeto del presente trabajo, resultan poco significativos o -a mayor nivel de desarrollo económico- irrelevantes.

Los consultores de empresas provenimos de instituciones que nos proveen de idéntica formación. Asimismo, todas las técnicas y estrategias que se emplean como material de estudio y prácticas de casos y/o campo, se encuentran referidas a esos sofisticados segmentos de mercado ABC<sub>1</sub>, que todos intentan

conquistar, aplicando para ello su máxima capacidad creativa e innovadora. Resulta más grave aún que quienes nos ocupamos de entender las características y necesidades de los segmentos menos favorecidos de la población, no sólo no somos comprendidos ni reconocidos por nuestros colegas -que compiten despiadadamente por sólo un 5 por ciento del mercado, mientras que dejan un amplio espacio vacío, deficientemente atendido, que representa nada menos que el 95 por ciento del mercado de América Latina, con algún poder de compra-, sino que nuestro conocimiento, destrezas y experiencias son consideradas aptas sólo para mercados marginales. ¡Mercados tan marginales que nos ofrecen el 95 por ciento de la población, con algún poder de compra, con muy escasa o nula atención especializada!

Dado estas circunstancias, no sorprende los grandes fracasos estratégicos para el posicionamiento en los segmentos socioeconómicos de mercado de clases medias y bajas, que sucesivamente hemos observado en América Latina, en las últimas décadas, con la única excepción de aquellas formuladas para productos de indumentaria y calzado deportivo, que han sido muy exitosas, no tanto por la bondad de las mismas ni por la inteligencia estratégica aplicada, sino porque estos productos se han convertido en impulsivos, sin diferenciación alguna, entre los diversos segmentos socioeconómicos de mercado, como consecuencia de factores de exaltación de los éxitos, tanto competitivos como económicos, de los deportistas, que continuamente nos muestran los medios masivos de comunicación, dirigidos a todos los segmentos socioeconómicos de mercado, ampliamente estudiados por los especialistas en psicología social de la pobreza, en los barrios más cadenciados de América Latina.

## **CONCLUSIONES**

Las crisis recurrentes nos enseñan que los únicos que marcan las tendencias del consumo masivo son los propios consumidores; por lo tanto, siempre será necesario adaptarse a los requerimientos de los mismos y a las exigencias de cada mercado local, desde todos los ejes del negocio.

En América Latina, sólo menos del 5 por ciento de la población económicamente activa, pertenece a los segmentos socioeconómicos de mercado ABC<sub>1</sub>, mientras que casi todas las estrategias competitivas de las diversas empresas que trabajan profesionalmente son formuladas para ese sofisticado, pero minúsculo segmento de consumidores.

Existen atrayentes oportunidades -aún inexploradas y nada explotadas- para la formulación e implementación de estrategias competitivas exitosas para los segmentos de mercado C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub> y D<sub>1</sub> y -¡por qué no!- D<sub>2</sub>. No obstante, sólo existen minúsculos grupos de capital humano formado profesionalmente, que piense estratégicamente y posea el grado de conocimiento, destrezas y experiencias, necesarios para usufructuar la mencionada coyuntura favorable para la formulación e implementación de estrategias exitosas, especialmente dirigidas hacia dichos segmentos de mercado, que incrementen la rentabilidad de las empresas.

En consecuencia, en América Latina, sólo quienes encuentren la fórmula adecuada para captar en forma creativa, pero racional, esa escasa demanda de los grandes conglomerados poblacionales podrán obtener los más elevados índices de rentabilidad, tanto en contextos económicos de auge como de crisis.

Para lograrlo, las universidades y escuelas de negocios que impactan en la formación de las personas que -en el futuro- detentarán el poder de decisión en las empresas, prioritariamente, deberán ocuparse de la formación profesional del capital humano encargado de formular -de un modo innovador y creativo- e implementar -de manera efectiva- las estrategias que conduzcan a la obtención de los objetivos que cada una de las empresas establezca.

Para ello, sus planes de estudios deberán ser muy creativos, dejando de lado muchos pruritos académicos, adaptándose a las demandas insatisfechas del mercado. En este sentido Estados Unidos, residencia de las escuelas de negocios más prestigiosas, exporta su modelo, sus casos de estudio, sus gurúes y sus conceptos en inglés al resto del mundo, cuya realidad socioeconómica es muy diferente de la que podemos observar en América Latina. Esas escuelas de negocios forman profesionales teóricos, sin contacto con la realidad empresarial; sus clases, sus libros y sus gurúes repiten verdades de sentido común, su calidad académica es de nivel muy dispar y viven en una burbuja socio-económica que no los pone en contacto con el mundo real.

Por lo tanto, en las universidades y escuelas de negocios de América Latina, deberán crearse planes de estudios innovadores que -además de los contenidos tradicionales- deberán involucrar un contacto más realista del contexto latinoamericano, que permita integrar -como principal mercado de consumo- a los segmentos de mercado  $C_2$ ,  $C_3$  y  $D_1$  y -¡por qué no!-  $D_2$ , con el fin de hacer realidad los paradigmas de la *ciencia del management*, expresados por la generalidad de las escuelas de negocios, como valor agregado de sus cursos, que tienden a incentivar una *experiencia personal de crecimiento* de sus asistentes que les facilite *liderar el futuro, pensar estratégicamente, implementar la innovación, impactar en los negocios, construir empresas inteligentes y desarrollar una mentalidad internacional*, que también incluya la realidad del entorno socioeconómico y político de las postergadas sociedades de Asia y África.

**ANEXO I - INDICADORES SOCIALES DE AMERICA LATINA**

<u>PAIS</u>	<u>POBREZA</u>	<u>INDIGENCIA</u>	<u>INGRESO menor al PROMEDIO</u>	<u>POBLACION POTENCIAL</u>	<u>INGRESO del 10% Más RICO</u>	<u>INGRESO per CAPITA</u>	<u>POBLACION (en miles)</u>	<u>ESPERANZA DE VIDA</u>	<u>ANALFA- BETISMO</u>
						U\$s		años	
<b>América Latina</b>	<b>36,5%</b>	<b>13,4%</b>				<b>4.406</b>	<b>568.296</b>	<b>73,4</b>	<b>8,3%</b>
<b>Uruguay</b>	18,8%	4,1%	68,2%	<b>64,1%</b>	34,5%	6.770	3.342	76,2	1,7%
<b>Chile</b>	13,7%	3,2%	74,7%	<b>70,0%</b>	42,2%	5.873	16.770	78,5	2,9%
<b>Costa Rica</b>	19,0%	7,2%	68,0%	<b>61,0%</b>	36,4%	4.792	4.550	78,8	3,2%
<b>Argentina</b>	21,0%	7,2%	72,4%	<b>63,3%</b>	40,8%	8.733	39.746	75,2	2,4%
<b>Brasil</b>	33,3%	9,0%	76,5%	<b>65,9%</b>	49,6%	4.021	195.138	72,4	9,6%
<b>México</b>	31,7%	8,7%	72,5%	<b>60,8%</b>	40,4%	6.323	107.677	76,1	6,2%
<b>Panamá</b>	30,8%	15,2%	69,9%	<b>54,2%</b>	41,5%	4.749	3.391	75,6	6,0%
<b>Venezuela</b>	30,2%	9,9%	68,1%	<b>52,2%</b>	33,4%	5.430	27.912	73,8	4,8%
<b>Perú</b>	44,5%	16,1%	70,6%	<b>51,7%</b>	39,2%	2.556	28.214	71,4	7,0%
<b>El Salvador</b>	47,5%	19,0%	68,1%	<b>49,1%</b>	36,7%	2.188	7.224	71,8	16,6%
<b>Colombia</b>	46,8%	20,2%	75,9%	<b>55,7%</b>	48,2%	2.674	46.702	72,8	5,9%
<b>Ecuador</b>	43,0%	16,1%	71,1%	<b>49,9%</b>	42,1%	1.608	13.801	75,0	5,8%
<b>Dominicana</b>	44,5%	22,0%	72,0%	<b>47,4%</b>	45,7%	3.240	9.890	72,2	12,9%
<b>Guatemala</b>	60,2%	30,9%	72,0%	<b>41,1%</b>	43,0%	1.611	13.677	70,2	25,2%
<b>Paraguay</b>	60,5%	32,1%	71,0%	<b>38,9%</b>	41,6%	1.396	6.230	71,8	4,7%
<b>Bolivia</b>	63,9%	34,7%	73,6%	<b>38,9%</b>	48,7%	1.059	10.028	65,5	9,4%
<b>Nicaragua</b>	69,3%	42,4%	74,6%	<b>32,2%</b>	46,5%	863	5.677	72,9	30,3%
<b>Honduras</b>	71,5%	49,3%	72,3%	<b>18,4%</b>	45,8%	1.366	7.322	72,1	19,4%
<b>Haití</b>	75,0%	56,0%	56,0%	<b>0,0%</b>		386	9.762	60,6	41,1%

Fuente: CEPAL: Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, 2007.



## **RESUMEN**

Desde 1998 estamos trabajando en la formulación de *estrategias competitivas para los segmentos de mercado  $C_2$ ,  $C_3$  y  $D_1$* , para diversas empresas de la región, clientes de nuestro estudio de *consultoría en gestión estratégica de negocios*, con mucho éxito, especialmente a partir de la profundización de la *fragmentación de los mercados*, con motivo de las *crisis económicas* que estallaron en Brasil -en 1999-, en Argentina -en 2001-, que luego se irradiara a Uruguay -en 2002-, y que también transitaban diversos países de América Latina. Ello nos ha dado una interesante formación, experiencia y destreza en el tratamiento de este tema -que contempla totalmente la situación de nuestra realidad latinoamericana, pues las grandes mayorías populares con acceso al consumo de nuestra región pertenecen a esos segmentos de mercado- en el que muchos han fracasado y la mayoría aún no ha incursionado profesionalmente, atento a que -hasta el presente- han sido ignorados por Universidades, Escuelas de Negocios y los grandes Estudios de Consultoría.

Los procesos de fragmentación de los mercados provocados por estas crisis, especialmente en su núcleo, es decir cuando las mismas se presentaban con mayor violencia, afectaron con excesiva intensidad a los *segmentos de mercado  $C_2$ ,  $C_3$  y  $D_1$* , quienes sólo disponían de escasas herramientas de autodefensa. Estas circunstancias del contexto las hemos neutralizado mediante la aplicación de técnicas de *Inteligencia Competitiva* -escasamente difundidas hasta el presente- que -en muchos casos- nos condujeron al empleo de estrategias de *clusterización*, en otros al uso de estrategias de precios como factor de atracción, mientras que -en los restantes- a la aplicación de estrategias de desarrollo de marcas *ad hoc*, en tanto que -en la mayoría de los casos- debimos superponer una combinación de todas ellas.

Si bien estas estrategias resultaban aptas para impulsar las ventas de productos de consumo masivo, no lo eran para el caso de bienes de consumo durables y servicios, que fueron los más castigados por las consecuencias de la crisis. Para estos casos hemos formulado estrategias cimentadas en la contención de clientes, respetando sus cualidades humanas mediante acciones dirigidas a exaltar la calidez de atención mediante la comprensión de necesidades del consumidor y sus carencias económicas, facilitando -en la mayoría de los casos- la satisfacción de esos menesteres, a pesar de sus penurias, con el desarrollo de planes de facilidades de pago, en cuotas fijas.

Esta experiencia, adquirida en el conocimiento de las necesidades y carencias de los *segmentos de mercado  $C_2$ ,  $C_3$  y  $D_1$* , ha sido profundizada mediante trabajos de campo, una vez superadas las coyunturas de crisis, con el fin de elaborar un mapa de la pobreza en diversos lugares de América Latina, asociado a las características de la psicología social que prevalece en cada uno de los segmentos de mercado mencionados, según las localidades donde habitan y ejecutan sus actividades cotidianas.

Esta *inteligencia competitiva* adquirida nos ha facilitado su aplicación en los negocios, mediante el apoyo que realizamos a diversas empresas de la región en la formulación e implementación de exitosas estrategias competitivas para los segmentos de mercado  $C_2$ ,  $C_3$  y  $D_1$ , es decir, segmentos socio-económicos de clases medias y bajas, que constituyen más del 90 por ciento de la población de América Latina, con alguna capacidad de consumo. El éxito de estas estrategias se verifica en el hecho de haber logrado que empresas de muy bajo perfil, sean las más rentables de la región.



Las crisis recurrentes nos enseñan que los únicos que marcan las tendencias del consumo masivo son los propios consumidores; por lo tanto, siempre será necesario adaptarse a los requerimientos de los mismos y a las exigencias de cada mercado local, desde todos los ejes del negocio.

En América Latina, sólo menos del 5 por ciento de la población económicamente activa, pertenece a los segmentos socioeconómicos de mercado ABC<sub>1</sub>, mientras que casi todas las estrategias competitivas de las diversas empresas que trabajan profesionalmente son formuladas para ese sofisticado, pero minúsculo segmento de consumidores.

Existen atractivas oportunidades -aún inexploradas y no explotadas- para la formulación e implementación de estrategias competitivas exitosas para los segmentos de mercado C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub> y D<sub>1</sub> y -¡por qué no!- D<sub>2</sub>. No obstante, sólo existen minúsculos grupos de capital humano formado profesionalmente, que piense estratégicamente y posea el grado de conocimiento, destrezas y experiencias, necesarios para usufructuar la mencionada coyuntura favorable para la formulación e implementación de estrategias exitosas, especialmente dirigidas hacia dichos segmentos de mercado, que incrementen la rentabilidad de las empresas.

En consecuencia, en América Latina, sólo quienes encuentren la fórmula adecuada para captar en forma creativa, pero racional, esa escasa demanda de los grandes conglomerados poblacionales podrán obtener los más elevados índices de rentabilidad, tanto en contextos económicos de auge como de crisis.

Para lograrlo, las universidades y escuelas de negocios que impactan en la formación de las personas que -en el futuro- detentarán el poder de decisión en las empresas, prioritariamente, deberán ocuparse de la formación profesional del capital humano encargado de formular -de un modo innovador y creativo- e implementar -de manera efectiva- las estrategias que conduzcan a la obtención de los objetivos que cada una de las empresas establezca.

Para ello, sus planes de estudios deberán ser muy creativos, dejando de lado muchos pruritos académicos, adaptándose a las demandas insatisfechas del mercado. En este sentido Estados Unidos, residencia de las escuelas de negocios más prestigiosas, exporta su modelo, sus casos de estudio, sus gurúes y sus conceptos al resto del mundo, cuya realidad socioeconómica es muy diferente de la que podemos observar en América Latina. Esas escuelas de negocios forman profesionales teóricos, sin contacto con la realidad empresarial; sus clases, sus libros y sus gurúes repiten verdades de sentido común, su calidad académica es de nivel muy dispar y viven en una burbuja socio-económica que les impide ponerse en contacto con el mundo real.

Por lo tanto, las universidades y escuelas de negocios de América Latina, deberán crear planes de estudios innovadores que -además de los contenidos tradicionales- deben involucrar un contacto más realista del contexto, que permita integrar -como principal mercado de consumo- a los segmentos de mercado C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub> y D<sub>1</sub> y -¡por qué no!- D<sub>2</sub>, con el fin de hacer realidad los paradigmas de la *ciencia del management*, expresados por la generalidad de las escuelas de negocios, como valor agregado de sus cursos, que tienden a incentivar una *experiencia personal de crecimiento* de sus asistentes que les facilite *liderar el futuro, pensar estratégicamente, implementar la innovación, impactar en los negocios, construir empresas inteligentes y desarrollar una mentalidad internacional*, que también incluya la realidad del entorno político y socioeconómico de las postergadas sociedades latinoamericanas.