


prepagado en la telefonía celular, y no las innovaciones incrementales en productos y prácticas, las que aseguran la generación de valor y el crecimiento económico en las iniciativas de mercado con SBI.

El potencial de desarrollar iniciativas de mercado rentables con los SBI existe, pero tiene una diversidad de retos particulares que deben ser atendidos con perseverancia y creatividad. Los costos de las transacciones y la falta de información, los presupuestos inestables de los consumidores y la necesidad de invertir en la organización de las comunidades así como en infraestructuras, son algunos de esos retos.

Nota: Este artículo constituye un avance de un trabajo de mayor extensión elaborado por las autoras, titulado «Iniciativas de mercado con sectores de bajos ingresos y generación de valor econó-

mico», que formará parte de un libro colectivo de la Red SEKN, el cual será publicado en inglés por el Centro de Estudios Latinoamericanos David Rockefeller de la Universidad Harvard. 

### Referencias

- Karnani, A. (2007). «The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty». *California Management Review*. Vol. 49. No 4.
- Prahalad, C. K. 2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C.K. y A. Hammond (2002): «Serving the world's poor, profitably», *Harvard Business Review*, septiembre.
- Schumpeter, J. (1950): *Capitalism, socialism, and democracy*. Nueva York: Harper.

**Josefina Bruni Celli y Rosa Amelia González**

Profesoras del IESA

# MERCADOS QUE CRECEN CON LA CRISIS

Pedro A. Palma

Desde las últimas décadas del siglo XX las economías emergentes han sufrido una serie de crisis económicas, muchas de ellas graves, que han tenido hondas y traumáticas repercusiones. En América Latina han sido frecuentes estos descalabros, entre los cuales pueden citarse la crisis bancaria de Chile de 1982, la crisis de la deuda externa iniciada por México ese mismo año —que afectó a un gran número de países de la región durante la década de los ochenta—, la crisis cambiaria de Venezuela en 1989 y de México en 1994-1995, la crisis bancaria de Venezuela en 1994-1995, la crisis sistémica que comenzó en 1997 en los países del sureste asiático, seguida por la crisis rusa de 1998 y la brasileña de 1999, así como la crisis argentina de 2001-2002.

Esas dificultades son generadas, tradicionalmente, por profundos desequilibrios que se van agravando como consecuencia de erradas políticas macroeconómicas, manejos indebidos de las instituciones financieras, ausencia de supervisión y con-

troles eficientes, apreciaciones reales desproporcionadas de las monedas y políticas cambiarias inadecuadas. Cuando los desequilibrios se hacen insostenibles, los agentes económicos reaccionan buscando protección contra la crisis inminente: ocurren retiros masivos de depósitos bancarios, compras compulsivas de moneda extranjera y envíos de fondos al exterior, aumentos abruptos de las tasas de interés, incrementos acentuados de la morosidad de la banca, e intensos ajustes del tipo de cambio que encarecen la divisa y con ella los bienes y servicios de origen externo. Todas estas acciones conducen irremediablemente al estallido de la crisis.

Las consecuencias de estos descalabros son trágicas en muchos casos. El violento aumento de los precios causado por la devaluación produce una caída estrepitosa del poder de compra de los ingresos de la población, que genera un agudo empobrecimiento agravado por las pérdidas patrimoniales ocasionadas por la merma de los ahorros o, incluso, por la

pérdida de los depósitos mantenidos en instituciones financieras que quiebran. Adicionalmente, la elevación abrupta de las tasas de interés —por la necesidad de atraer depósitos hacia los bancos o impedir su pérdida, y por la política monetaria restrictiva que normalmente implantan los bancos centrales con el fin de limitar la liquidez que pueda canalizarse a la adquisición de divisas— agrava aún más las pérdidas patrimoniales. Un número creciente de deudores se ve imposibilitado de seguir honrando sus deudas bancarias, lo que implica la pérdida de la vivienda u otros bienes durables adquiridos a crédito.

### Las crisis en Venezuela

La economía venezolana es típicamente rentista; es decir, vive principalmente de la renta generada por las exportaciones petroleras. Durante los años de abultado ingreso fiscal, las autoridades económicas ejecutan políticas de franca expansión del gasto público, mediante el cual se inyectan a la economía los cuantiosos recursos

petroleros. Esto ocasiona altos y sostenidos crecimientos de la oferta monetaria en poder del público que estimulan la demanda interna, en particular el consumo privado, lo cual a su vez incentiva la actividad productiva que se refleja en altas tasas de crecimiento económico y oportunidades de empleo. Sin embargo, el aumento de la demanda suele ser más intenso que el de la producción, lo cual conduce a complementar la oferta interna de bienes y servicios con importaciones, para impedir el desbocamiento de la inflación. Estos procesos también se caracterizan por una creciente apreciación real de la moneda, porque la abundancia de divisas generada por las exportaciones petroleras permite anclar, o incluso fijar, el tipo de cambio por períodos prolongados, a pesar de que la inflación local supera a la de los principales socios comerciales, en algunos casos en forma notoria.

Cuando se invierten las tendencias y el precio del petróleo cae, se deterioran las expectativas cambiarias, pues surge el convencimiento de que escasearán las divisas. Ello, combinado con la situación de sobrevaluación de la moneda y deterioro de la cuenta corriente de la balanza de pagos, lleva al convencimiento de que se aproxima una devaluación, lo que desencadena el proceso de caídas abruptas de los depósitos bancarios, salidas masivas de capital, elevación de las tasas de interés, incrementos de la morosidad de la cartera de la banca y, finalmente, devaluación del signo monetario, que en varios casos viene acompañada por el establecimiento de un control de cambios.

También ha sido tradicional en Venezuela que los controles cambiarios se prolonguen por largos períodos y se caractericen por la fijación de un tipo de cambio oficial que lleva a una sobrevaluación creciente de la moneda. Cuando se pierde la efectividad de las restricciones de cambio, debido a la proliferación de prácticas que burlan los controles, se hace imposterizable su desmantelamiento y la corrección de la distorsión cambiaria; entonces ocurren devaluaciones intensas del signo monetario. Esos ajus-

tes cambiarios tienen efectos devastadores, pues el intenso y concentrado aumento de los precios en los meses que siguen a la devaluación produce una reducción súbita del poder de compra de la población: un fenómeno de empobrecimiento generalizado.

### **Crecen los mercados de las mayorías**

Tiempos difíciles siguen a las maxi-devaluaciones. Recesión, inflación, desempleo, pérdidas patrimoniales y reducción del poder adquisitivo son algunos de los descalabros que generan esos ajustes cambiarios. Esto, obviamente, se traduce en mayores restricciones de compra de la población y en una redefinición de los patrones de consumo: bajan los gastos superfluos y suntuarios, y se destina una mayor proporción de los fondos disponibles a la adquisición de bienes de consumo. Un mayor número de consumidores concentra sus compras en bienes esenciales —alimentos, aseo personal, medicamentos— y adquiere cantidades limitadas: abandona la compra de empaques grandes para concentrarse en presentaciones más pequeñas. En otras palabras, pasan a engrosar la masa poblacional que forma el mercado de las mayorías. De allí la importancia de que las empresas tomen conciencia de estas realidades y se preparen para afrontarlas.

Las épocas de bonanza son pasajeras y muy frecuentemente terminan en crisis; por ello, los gerentes no deben perder de vista que, después de los buenos años de grandes ventas y jugosos beneficios, vienen tiempos difíciles, pero que también generan oportunidades. La proliferación de los mercados de las mayorías en los períodos de dificultad debe llevarlos a la definición y ejecución de estrategias exitosas de penetración y explotación de esos mercados. Sólo así evitarán que sus empresas padezcan las penurias y las dificultades que normalmente acarrearán las crisis económicas.

### **Una inversión rentable**

Las empresas no deben ver el desarrollo de los mercados de las mayorías como una oportunidad circunstan-

cial y pasajera que ayuda a mitigar los efectos negativos de una crisis económica. Por el contrario, los productores y distribuidores de bienes de consumo masivo que operan en economías emergentes, en las que el fenómeno de la pobreza afecta a un alto porcentaje de la población, tienen que establecer como uno de sus objetivos fundamentales la atención y la satisfacción de estos mercados con criterio de permanencia. Esos no son sólo los mercados que se expanden cuando se materializan las crisis, sino los que existen permanentemente y tienen un crecimiento sostenido. En ellos subyacen grandes oportunidades que no se pueden desperdiciar: un gran potencial de venta rentable que hay que captar y mantener.

El logro de este objetivo exige esfuerzos que van, en muchos casos, más allá del desarrollo de productos orientados a esos mercados o de una red de distribución que lleve esos bienes hasta las masas de consumidores en forma efectiva y permanente. Es menester el desarrollo y la ampliación de los mercados mediante esfuerzos individuales de las empresas, o mancomunados con las comunidades o con organismos públicos, que posibiliten un mayor consumo de esos productos gracias a la incorporación de nuevos consumidores y de una estrategia de mercadeo muy bien concebida.

Un ejemplo emblemático de esa idea es la estrategia desarrollada por Procter & Gamble en comunidades marginales de distintos países emergentes, donde imperan la pobreza extrema y precarias condiciones de vida. Dado que los productos de esa compañía —detergentes, jabones de tocador, pastas dentales y otros— requieren agua para su uso, se ha concebido e implementado un vasto programa de inversión social que busca crear conciencia entre las comunidades más pobres y desposeídas acerca de la importancia de utilizar el agua potable y darle acceso a ella. Para lograrlo, se han implementado distintas iniciativas, que van desde la educación sobre las formas seguras de

consumir agua hasta la provisión de sistemas para su purificación y almacenamiento. Estas iniciativas, además de mejorar la calidad de vida de las comunidades beneficiadas, crean posibilidades de uso de nuevos productos, amplían los mercados y generan grandes oportunidades de negocios.

Este tipo de experiencias llevan a plantear la necesidad de desarrollar estrategias en las que el Estado, conjuntamente con las empresas, desarrolle planes de inversión social en comunidades pobres, con la activa participación de los miembros de esas colectividades. De esta forma se lograría un resultado con el que todos

ganan: el Estado ahorra recursos que pueden ser invertidos en un mayor número de proyectos sociales, como la construcción de acueductos, las comunidades mejoran su condición de vida —no sólo por contar con mejores servicios públicos, sino también por tener acceso a nuevos productos— y las empresas logran la ampliación de sus ventas y la penetración exitosa de nuevos mercados. ■

#### Lecturas recomendadas

- Palma, P.A. (2008): «Cómo protegerse de la crisis que se avecina». *Debates IESA*. Vol. XIII, No. 1. Enero-marzo.
- Palma, P.A. (2008): «La política cambiaria en Venezuela». *Veinticinco años*

*de pensamiento económico venezolano*. Caracas: Academia Nacional de Ciencias Económicas.

- Prahalad, C.K. (2005): *The fortune at the bottom of the pyramid*. Filadelfia: Wharton School.
- Procter & Gamble (2008): «Children's safe drinking water program provides one billion liter of clean water». <http://www.csrwire.com/News/11792.html>
- Puente, R. (2007): «Mercadeo para las mayorías». A. Francés (coordinador): *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. Caracas: Ediciones IESA.

**Pedro A. Palma**  
Profesor del IESA

# ¿Y LOS NÚMEROS DAN?

Rosa María Rey B.

Cuando se habla de «negocios con el mercado de mayorías» lo primero que viene a la mente de muchos empresarios es desecharlos: «esos potenciales clientes no están en capacidad de pagar lo que el producto vale» o «el precio al que tendría que vender no cubre los costos». ¿Es realmente atractivo el mercado de mayorías? ¿Es posible ser rentable vendiendo en este segmento? La respuesta a ambas preguntas es sí. Sólo hay que cambiar un poco las estrategias que funcionan con otros clientes más conocidos.

La particularidad de este negocio es que requiere un esfuerzo importante para bajar precios sin afectar la calidad, con el objetivo de aumentar el volumen de ventas. Esto, a su vez, exige concentrarse en bajar costos de producción, inventario, fletes, administración y, en consecuencia, aumentar la eficiencia de los recursos empleados.

¿Cómo se puede entonces ser rentable vendiendo más barato? Midiendo de otra manera las ganancias. Los índices tradicionales se concentran

en la comparación de la utilidad neta con parámetros tales como ventas o inversión total de la compañía. Pero, para determinar los resultados en este mercado, es necesario adoptar otros tipos de indicadores, como el ROCE (iniciales en inglés de retorno sobre capital empleado) que mide cuán efectiva es la inversión realizada.

Un ejemplo permitirá apreciar la diferencia entre los indicadores. Suponga que la empresa A tiene ventas de Bs. 100 y una utilidad neta de Bs. 20, mientras que B gana 10 sobre unos ingresos similares. En términos de rentabilidad porcentual sobre ingresos, A gana el doble de B (20 contra 10 por ciento). Suponga ahora que para generar esas ventas, la empresa A emplea Bs. 500 de capital y B utiliza 100. A tiene entonces un ROCE de 4 por ciento (20/500), mientras que B es mucho más eficiente: 10 por ciento (10/100). En otras palabras, B es capaz de obtener más ganancias por cada bolívar de capital que emplea. Un ROCE mayor significa que una mayor proporción de utilidades pue-

de ser reinvertida en la compañía para generar más rentabilidad.

La fórmula del ROCE, como todos los indicadores de este tipo, coloca en el numerador una ganancia (en este caso, utilidad antes de intereses e impuestos, o utilidad operativa); y en el denominador, el capital empleado en la operación del negocio (la suma de activos fijos y capital de trabajo neto). Para obtener un porcentaje alto, matemáticamente hablando, hay que aumentar la utilidad o disminuir la inversión.

¿Cómo se aumenta la utilidad? Dado que es necesario bajar los precios, la empresa debe ser más eficiente en los costos: negociar precios de compra menores, hacer acuerdos con proveedores para el despacho de los inventarios o aprovechar descuentos por pronto pago en los créditos.

¿Cómo se disminuye el capital empleado? En el caso del manejo de los activos fijos, ello implica disminuir la capacidad ociosa de los equipos. Una alternativa, y sólo si no hay que hacer inversiones adicionales impor-