

# Colombia

## LECCIONES DE EMPRESAS QUE ATIENDEN A LAS MAYORÍAS

Raquel Puente

Algunas empresas colombianas han desarrollado prácticas para atender con éxito el mercado de las mayorías: conocimiento del negocio y relación con los clientes mediante bases de datos, asociaciones estratégicas, comunicaciones de gran impacto basadas en promociones y esquemas innovadores de crédito. Más allá de las fronteras, las mejores prácticas se repiten y quedan como lecciones para las empresas que deseen atender a la mayoría de la población en todos los países de América Latina.

EN COLOMBIA, al igual que en el resto de los países latinoamericanos, la mayor parte de su población se encuentra en los estratos de menores ingresos. Aproximadamente, el setenta por ciento de las personas pertenecen a los estratos 1, 2 y 3 bajo, según el Departamento de Administración Nacional de Estadística, que serían comparables a los estratos D y E en Venezuela, que constituyen el mercado de la mayorías o «base de la pirámide». Las condiciones de vivienda, acceso a vías principales, transporte público, servicios básicos, ingreso y educación son similares a los que se encuentran en Venezuela. También lo son las escasas ofertas de empresas que han mirado este mercado como un segmento atractivo. Hay muchas necesidades y, por lo tanto, grandes oportunidades para las empresas que deseen atender estos mercados.

Algunas empresas han desarrollado ofertas para estos estratos de la población, no sólo como parte de su cartera de productos o como una estrategia más de diversificación, sino porque los han considerado su mercado prioritario, incluso el único, y han tenido éxito, desde el punto de vista de las metas alcanzadas, los retornos económicos y el impacto social en estas comunidades. Tres casos representativos de diferentes industrias muestran que el mercado de las mayorías sí es rentable y vale la pena atenderlo, no sólo por las ganancias económicas sino también por las sociales.

### **Credigane: dotar a los hogares de todo lo que necesitan**

Credigane comenzó hace 32 años en un garaje y bajo su lema «pasión por lo nuestro» ha entrado a más de 320 mil hogares pertenecientes a la base de la pirámide colombiana ofreciendo mejorar la calidad de vida de sus integrantes. Sus planes son expandirse internacionalmente a Venezuela y Ecuador.

Raquel Puente es profesora de mercadeo en el IESA, especializada en negocios para las mayorías, innovación y *coaching*.

Credigane comercializa bienes y servicios para el hogar, aunque también presta servicios a empresas y ofrece productos de transporte personal. Está presente en cuatro departamentos (estados) y cuenta con 19 puntos de venta directa al consumidor, distribuidos de la siguiente forma: catorce en el Valle, tres en Quindío, uno en Risaralda y uno en Caldas. Comercializa electrodomésticos de tecnología avanzada, desde

### **Los empleados de Credigane buscan a los clientes para establecer relaciones, se interesan por su familia, su trabajo y sus necesidades. Luego les pueden hacer ofertas a la medida. No hablan de clientes sino de familias amigas**

lavadoras, secadoras y cocinas, hasta planchas y licuadoras. Asimismo, ofrece una amplia gama de muebles de diseño clásico y de moda, computadoras y motocicletas. Logra vender una amplia gama de productos a precios competitivos, gracias a sus alianzas comerciales con empresas manufactureras locales —Haceb, Challenger, Spumas del Valle, Mabe de Colombia— y empresas internacionales con presencia y producción en Colombia, tales como LG Electronics, Samsung, Panasonic de Colombia, Sony o Electrolux. Incluso ha desarrollado una marca propia (West), presente en el mercado desde 2003, con la que han incursionado tanto en electrodomésticos como en motocicletas con excelentes resultados.

Credigane tiene como visión «Ser la primera opción en establecer y consolidar relaciones comerciales con sus clientes» y ésta es su principal fortaleza: construir relaciones personalizadas y de confianza con cada uno de sus clientes. Según Milton Mora, asesor de la empresa, los empleados de Credigane buscan a los clientes para establecer relaciones, se interesan por su familia, su trabajo y sus necesidades. Luego les pueden hacer ofertas a la medida. No hablan de clientes sino de familias amigas. En la base de datos de sus clientes, el sesenta por ciento lleva más de ocho años comprando en Credigane y gran parte de sus nuevos consumidores son referidos por estos consumidores satisfechos. Adicionalmente, más que vender productos, esta empresa ofrece soluciones a estos consumidores: «Dotar al hogar de todo lo que necesite». Por ello comercializan una amplia gama de productos.

La empresa ofrece no sólo productos sino también servicios; en particular, crédito. Esto es lo que ha permitido a Credigane penetrar el mercado de las mayorías, al permitir a estos consumidores comprar productos a los cuales no tendrían acceso, porque no están bancarizados y porque no tienen opciones formales de crédito o incluso de ahorro. Credigane maneja varias estrategias de pago: contado, crédito y credi-contado. También elabora planes de prepago a la medida del cliente. El contado no le reporta utilidades (con esta estrategia apenas llega al punto de equilibrio) y no representa gran parte de su cartera. Su verdadero producto estrella es el crédito, con plazos de seis a doce meses. Los mayores márgenes se obtienen con la marca propia (cincuenta por ciento); de allí que sea la más impulsada por los vendedores.

La estrategia de precio incluye dos tarjetas: Credigane, que la recibe el cliente cuando obtiene su primer crédito, y Credicafé, otorgada a los clientes que tengan cuatro años pagando puntualmente sus créditos y que brinda el beneficio de comprar cualquier producto a crédito en el futuro sin cuota inicial. Todos los créditos están atados a un seguro de vida ofrecido en alianza con la empresa Liberty, que se hace

necesario por la elevada incidencia de muertes. En general, los clientes son «buena paga», pues no compran una lavadora: compran felicidad para su familia.

Otro componente de la oferta de Credigane es la conveniencia en la localización y el horario de atención. Sus catorce sucursales están convenientemente ubicadas en zonas populares y su horario —lunes a domingo de 9 de la mañana a 9 de la noche— permite al consumidor comprar lo que necesite cuando sus tareas y responsabilidades se lo permitan. Aún conserva tres sucursales en el centro de Cali, pero Credigane planea seguir creciendo en los barrios como Aguablanca, equivalente a Petare en Caracas.

La comunicación utilizada por la empresa se concentra en promociones, sin hacer mayor inversión en publicidad, pues su modalidad es «de boca en boca». Las promociones se hacen cada fin de semana y, con mayor esfuerzo, los fines de semana de quincena. Se ofrecen combos; por ejemplo, si el consumidor compra una nevera, le regalan la licuadora. También, a los clientes de crédito establecido les ofrecen la posibilidad de que su deuda sea condonada si ganan alguna de las rifas que constantemente organiza la empresa. Asimismo, Credigane hace ofertas audaces de precios, que varían por períodos y regiones, de modo de incentivar siempre al consumidor y ser competitiva frente a otras empresas como Éxito, Makro, Carrefour e IVG. Las promociones de precios se basan en alianzas con los proveedores.

### **EPSA: aumentar la satisfacción del cliente para ganar más**

La Empresa de Energía del Pacífico (EPSA) presta servicios públicos de energía eléctrica desde hace cincuenta años, y cubre la mayor parte del Valle del Cauca: 488 mil clientes en 39 municipios, de los cuales el 76 por ciento se encuentra en el sector urbano y el 24 por ciento en el rural. El 89 por ciento de sus clientes pertenece a los estratos 1, 2 y 3. La propiedad de esta empresa es mixta: pública y privada.

EPSA está integrada verticalmente para atender todos los procesos de la cadena de la energía: generación, transmisión, distribución y comercialización. Cuenta con diez plantas de generación de energía, 1.200 kilómetros de líneas de alta tensión para la transmisión y 8.500 kilómetros de redes de baja tensión para la distribución. De acuerdo con Fernando Guevara, gerente comercial de EPSA, la complejidad del negocio para servir al mercado de las mayorías está en la comercialización, lo que ha requerido simplificar procedimientos para que, por ejemplo, un empleado que hace lecturas en los medidores recoja hasta 700 lecturas diarias.

Los clientes de EPSA, en contra de lo que se cree de las mayorías, pagan oportunamente las facturas; de hecho, el 41 por ciento paga antes del vencimiento y sólo el dos por ciento cae en morosidad, estatus interno definido como un atraso de más de dos facturas. La empresa se ha esforzado en premiar a los clientes por sus buenos hábitos de pago, no en castigar a los morosos. Su objetivo es reducir los días de pago y evitar la suspensión, pues los costos asociados son muy altos para la empresa. Los incentivos consisten en participaciones en rifas con premios tales como dinero en efectivo, motos y carros. Según Guevara: «Los avisos de suspensión no mueven a la gente y, además, ponen en peligro a los empleados de la empresa, debido a que hay zonas de alto riesgo donde hay guerrilla. La forma de ganarnos a la gente es por lo social, enseñándoles cómo ahorrar energía para que su factura sea menor».

Adicionalmente a las estrategias de educación para el ahorro de energía, la empresa desarrolla labores sociales que redundan en su reputación en las comunidades y, por lo tanto, en ganancias económicas, dado que se obtienen mejores

tasas de recaudación y negocios cruzados. EPSA participa en más de 175 actividades culturales, educativas y recreativas, como la capacitación de líderes comunitarios en solución de problemas, llamadas Brigada de Luz, Vigías de la Energía y Brigadistas Comunales.

La empresa reconoce que, para lograr el pago oportuno, los canales deben ser convenientes, pues a un consumidor se le pueden ir 20 mil pesos «en bajar de la loma», cuando la factura promedio es de alrededor de 35 mil pesos. Por ello, la empresa utiliza una variedad de puntos donde el cliente puede pagar, buscar información, solicitar servicios de instalación o resolver problemas; por ejemplo, oficinas telefónicas 24 horas, oficinas comerciales, puntos de atención y pago, cabinas telefónicas (muy valoradas en las zonas rurales donde no hay alta penetración de celulares), ejecutivos de cuenta, técnicos y puntos de recaudo. Una oficina telefónica recibe más de 500 mil llamadas al año y los 200 puntos de recaudo están ubicados estratégicamente cerca del consumidor. El consumidor que se dirige a una oficina comercial puede convenir una forma de pago ajustada a sus ingresos, en cantidad y periodicidad.

A partir de 2001 EPSA ha ido aumentando la proporción de satisfacción de sus clientes: de 76 por ciento a 79 en 2008. Esto redundará en una cartera sana de pagos y, adicionalmente, permite a la empresa ofrecer productos relacionados o que pueden apalancarse en sus canales de comercialización mediante alianzas con diferentes empresas: ofrece electrodomésticos a crédito gracias a una alianza con Rayco y Credivalores, seguros personales y de vivienda por una alianza con Chartis y combos ahorradores de bombillos en alianza con Silvania, entre otros.

#### WWB Colombia: el Banco de la mujer de las mayorías

WWB Colombia es una institución sin fines de lucro que ofrece productos crediticios a los microempresarios del mer-

cado de las mayorías. Tiene su sede principal en Cali y su objetivo inicial era enfocarse en mujeres responsables del hogar. Está afiliada al Banco Mundial de la Mujer (WWB, por sus siglas en inglés), con sede en Nueva York, lo que le ha permitido recibir apoyo técnico y económico desde sus inicios. WWB Colombia, fundado hace treinta años, cuenta hoy con 69 agencias distribuidas en doce departamentos y 32 ciudades. Para cumplir sus objetivos emplea a 1.050 colaboradores, de los cuales 520 son analistas de crédito y 304 realizan funciones de apoyo al crédito. Cuenta con más de 211 mil préstamos vigentes y una cartera de 511 mil millones de pesos, con un crédito promedio de unos tres millones de pesos y una tasa de morosidad (más de treinta días) de 3,69 por ciento.

Los clientes de WWB Colombia pertenecen a diferentes industrias, entre las que se destacan tiendas, graneros y supermercados, comercio al por menor de mercancía, talleres de confección o modisterías, cacharrería y miscelánea, comida rápida (fritangerías), peluquerías, entre otros. La oferta que beneficia a estos clientes es amplia: Crédito Microempresarial, CrediImpulso (para negocios muy pequeños), CrediParalelo, CrediVehículo, CrediHogar y CrediLocal, CrediEquipos, CrediCómputo, CrediEducativo y CrediMoto. WWB Colombia se concentra en créditos y no ofrece otro tipo de productos financieros. Estos créditos son otorgados en plazos de 12 a 18 meses. La distribución de clientes, a pesar de que la empresa fue creada para la mujer, tiene un cuarenta por ciento de hombres.

Según César Augusto Zuluoga, jefe de agencia de WWB, el modelo de negocio de esta institución se basa en un servicio financiero especializado, eficiencia administrativa y operativa, tecnología de crédito adaptada a las necesidades de los microempresarios, rapidez en el desembolso (el tiempo

## HUMANITAS

Cuenta con más de 15 años de solidez y comprobada experiencia en el manejo de los planes administrados de salud, los cuales están dirigidos a empresas donde el capital humano es lo más importante.

Con Humanitas usted y su empresa estarán tranquilos, porque además de la experiencia, poseemos la más avanzada tecnología del mercado, una gama de productos y servicios diseñados para complacer sus exigencias y lo más importante una atención personalizada para estar siempre de la mano de nuestros clientes y afiliados.

Humanitas es el presente y el futuro de los planes administrados de salud en Venezuela.

[www.humanitas.com.ve](http://www.humanitas.com.ve)

0 500 HUMANITAS (0 500 4 86 2 6 4 4 8) - Para mayor información comuníquese al (0212) 9514233

### Nuestros Servicios

#### SERVIHUMANITAS

Servicio médico a domicilio y traslado en ambulancia.  
[www.servihumanitas.com.ve](http://www.servihumanitas.com.ve)

#### MEDIHUMANITAS

Asistencia Primaria de Salud y suministro de medicamentos.  
[www.medihumanitas.com.ve](http://www.medihumanitas.com.ve)

#### HUMALB

Laboratorio a su casa u oficina.  
[www.medihumanitas.com.ve](http://www.medihumanitas.com.ve)

promedio entre la solicitud y el desembolso es tres días), facilidad de requisitos (un cliente que solicita un crédito de tres millones o menos por primera vez no necesita codeudor, sólo su cédula y firmar los pagarés), oficinas de recaudo y desembolso ubicadas cerca del cliente y zonificación precisa para que los analistas de crédito atiendan a los clientes.

### **El modelo de negocio de WWB Colombia se basa en un servicio financiero especializado, rapidez en el desembolso, facilidad de requisitos, oficinas de recaudo y desembolso ubicadas cerca del cliente y zonificación precisa para que los analistas de crédito atiendan a los clientes**

Sus canales incluyen, además de las 69 agencias, puntos de atención directa, corresponsales no bancarios, puntos de recaudo (en quioscos de lotería y otros servicios) y agencias móviles. La estrategia de comunicación es la adecuada para el mercado: estar presente en Internet con su página y desarrollar material POP que se volantea en la zona. También desarrolla actividades sociales que tienen impacto en las comunidades, tales como muestras microempresariales, capacitaciones y jornadas de salud.

Uno de los factores de éxito de esta organización es su equipo de analistas de crédito. Estos colaboradores dedican el noventa por ciento del día al trabajo en la calle. En general, los analistas son recién graduados de diferentes carreras y, para contratarlos, la prueba es ir al campo: si no logran alguna solicitud, no entran a la organización. Los analistas realizan entre quince y veinte visitas diarias, deben levantar uno o dos créditos diarios y en promedio manejan 500 clientes.

La tasa de microcréditos está regulada en Colombia, a diferencia de Perú, Ecuador y Bolivia, donde está sujeta al libre mercado, lo cual explica que en estos países el mercado de microcréditos haya crecido mucho más que en Colombia o Venezuela, donde no sólo es regulada sino que es igual a la tasa de créditos tradicionales. La tasa de microcréditos en Colombia es 2,45 por ciento, mientras que la tasa de créditos convencionales es 1,65 por ciento. Pero la verdadera comparación no es con la banca tradicional sino con los usureros, o «gota a gota» como los llaman en Colombia, que cobran diez por ciento anual, así que con respecto a ellos WWB es sumamente competitiva. Además, a diferencia de los usureros, los analistas de crédito de WWB ofrecen educación financiera a sus clientes —les enseñan desde la preparación de sus cuentas y balances de flujo de efectivo hasta inversiones futuras— y se convierten en personas muy queridas para los clientes.

Para Zuluaga una de las aspiraciones del WWB es «dejar de ser fundación», no porque no obtengan beneficios importantes, sino porque ser una organización con fines de lucro les presionaría aún más para seguir creciendo, atender a más clientes y obtener mayores beneficios económicos.

#### **Las lecciones de estos casos**

Credigane, EPSA y WWB Colombia reflejan muchas de las mejores prácticas de empresas, en todo el mundo, que permiten atender adecuadamente a los consumidores del mercado de las mayorías. Sin importar las fronteras, de industrias o de países, tales prácticas se repiten y quedan como

lecciones para las empresas que deseen comenzar a atender estos «océanos azules» que constituyen la mayoría de la población en todos los países de Latinoamérica.

Estos casos tienen en común una característica importante: el crecimiento sostenido de estas empresas en el mercado de las mayorías. Las tres tienen a este mercado como su mercado principal (EPSA), o como su único mercado (Credigane y WWB). Esto hace que invertir, innovar y desarrollar estrategias específicas para las mayorías sea un imperativo y no simplemente una estrategia más dentro de las carteras de negocios de estas empresas; a diferencia de grandes multinacionales que han desarrollado algunos productos y servicios para atender a estos mercados, pero su «peso» dentro de las carteras de negocios es ínfimo comparado con el resto de los productos dirigidos a la parte superior de la pirámide. El desarrollo de estos mercados va a provenir de esas empresas que dedican todos sus esfuerzos a servir específicamente a las mayorías; al menos, mientras estos océanos se mantengan azules.

Algunas lecciones que pueden extraerse de estos tres casos son las siguientes:

1. Valor de prestar servicios con sentido social o con impacto positivo en las vidas de los clientes, mediante la operación de la empresa.
2. Talento humano con conocimiento del negocio y relación directa con los clientes durante todo el proceso (de preventa a posventa), manteniendo una base de datos de relaciones.
3. Integración con proveedores (pocos y confiables).
4. Asociaciones estratégicas para ofrecer a los consumidores ofertas diferentes por los mismos canales de comercialización.
5. Estrategias de comunicación basadas, no en grandes inversiones en publicidad y medios masivos, sino en programas que tengan impacto en las comunidades y en promociones que incentiven la compra.
6. Desarrollo de relaciones cercanas y personalizadas con los clientes, basadas en confianza mutua.
7. Canales de comercialización cercanos y convenientes.
8. Acceso facilitado por la estrategia de precio, sea mediante crédito, prepago, personalización de cuotas o fechas de pago.

Una vez establecidas las mejores prácticas, queda entonces seguir desarrollando estudios de las tendencias y necesidades específicas de los consumidores de estos mercados en las diferentes categorías. Por ejemplo, la categoría de alimentos es muy importante, por tratarse de una necesidad básica. Entender cuáles alimentos son incluidos en la dieta diaria y conocer las creencias, motivaciones y expectativas, serán herramientas muy valiosas para activar este mercado y brindar a las mayorías oportunidades para que accedan a una mejor calidad de vida. Asimismo, la categoría de educación es muy importante, pues éste es un factor clave para «romper» el círculo en el que generalmente se ven atrapadas estas familias. El acceso a educación o a formación técnica les permitirá acceso a un trabajo formal y, por lo tanto, escapar de la «trampa» en la que viven. Para ello es fundamental conocer sus motivaciones hacia el estudio, sus retos y las razones del abandono o la deserción escolar, de modo que las instituciones públicas y privadas puedan brindar ofertas a la medida de este gran mercado. Esto último impulsaría a mediano y largo plazo el crecimiento económico y social de estos países, sea Colombia o Venezuela. ■