

# INNOVACIÓN Y MERCADEO

## UN MAPA DE UTILIDAD PARA LAS MAYORÍAS

Nunzia Auletta y Raquel Puente

El mercado de las mayorías en América Latina representa una enorme oportunidad para la introducción de innovaciones en mercadeo. Algunos casos exitosos confirman que, a partir de la comprensión de las necesidades de los consumidores populares, pueden surgir nuevos modelos de negocios. El modelo de mapa de utilidad es una herramienta que toma en cuenta la experiencia de los consumidores y los factores que representan una utilidad superior en relación con la compra, el uso y el consumo en cada categoría.

DESDE HACE VARIOS AÑOS el Centro de Mercadeo del IESA ha estado investigando sobre las oportunidades que se presentan en el mercado venezolano, para servir a aquellos consumidores definidos como segmento de bajos ingresos, base de la pirámide o, más apropiadamente dada las dimensiones de este mercado, mercado de las mayorías. Se han realizado diversos estudios acerca del comportamiento de compra y consumo de las mujeres del barrio (Auletta, 2002), las estrategias exitosas de mercadeo dirigidas a las mayorías (Puente, 2007) y las oportunidades de segmentación psicográfica de este segmento (Puente y López, 2007). Se han diseñado programas específicos de formación para el desarrollo de nuevos negocios dirigidos a los sectores populares.

Se ha discutido sobre el papel de las grandes empresas de consumo masivo en la introducción de ofertas específicas para estos segmentos y sobre empresarios locales capaces de proponer nuevos conceptos de negocios. Sin embargo, ante una oportunidad de mercado que abarca a cerca del ochenta por ciento de la población venezolana, los casos de desarrollo de proposiciones de valor específicas y diferenciadas para los segmentos D y E siguen siendo contados y el interés en las mayorías se limita, en muchos casos, a adaptaciones de los canales de distribución y al lanzamiento de productos de baja calidad a bajo precio. Lo que hace falta es un enfoque de innovación para el desarrollo de ofertas de mercadeo para estos consumidores. Existen casos de éxito en América Latina, en los que la renovación de la oferta ha implicado un completo rediseño del negocio.

### De innovación en productos al mapa de utilidad del consumidor

El proceso de innovación en mercadeo suele ser visto como una caja negra, en la que un grupo de creativos, encerrados en sus oficinas, se dedica a generar conceptos nuevos en un proceso de tormenta de ideas, que son luego seleccionadas, desarrolladas y pasadas a pruebas de mercado, que pueden decretar la viabilidad o no de un lanzamiento.

El enfoque de la innovación que toma como punto de partida los productos o servicios existentes y posibles mejoras o cambios dispone de numerosas herramientas. Una de ellas es la técnica Scamper ([brainstorming.co.uk/tutorials/scampertutorial.html](http://brainstorming.co.uk/tutorials/scampertutorial.html)) que, partiendo de un concepto existente, permite trabajar sobre atributos y procesos, para sustituir, combinar, adaptar, modificar, probar, eliminar o revertir factores para generar nuevas proposiciones de valor. Sin embargo, esta herramienta resulta de mayor utilidad cuando se desea introducir innovaciones incrementales, recomendadas en situaciones de mercado de «aguas tranquilas», con cambios lentos y predecibles para segmentos relativamente conocidos.

Las técnicas de pensamiento inventivo sistemático, exploradas por Jacob Goldenberg y otros (2003), utilizan patrones de creatividad que centran el foco en el producto, la categoría y los procesos de la empresa, y permiten introducir innovaciones mediante la sustracción, la multiplicación y la división de atributos o componentes, que luego deben encontrar funciones adecuadas para satisfacer las necesidades de los mercados meta. De nuevo, se parte del supuesto de mercados relativamente conocidos en los que las dinámicas competitivas son predecibles y ajustables a los ritmos de las empresas.

¿Qué hacer ante mercados como los de las mayorías, esos espacios de océano azul inexplorado, que han sido atendidos de manera marginal o genérica por la mayoría de las grandes empresas de consumo? ¿Es suficiente el desarrollo de productos «adaptados»? ¿Se puede tener éxito lanzando «marcas de pobres» que se contraponen a las «marcas de ricos»?

La respuesta es no. El verdadero cambio de rumbo en las estrategias de mercadeo para las mayorías requiere un completo rediseño del modelo de negocios, que vaya más allá de la imposición de soluciones que funcionan para otros seg-

mentos, pero con menor valor y a un precio más asequible. La innovación para las mayorías debe basarse en un estudio minucioso de los consumidores que viven en el barrio, sus necesidades y expectativas, su interacción social, su microentorno económico y transaccional, pero sobre todo de su percepción de valor o utilidad en el intercambio de mercado.

La utilidad del consumidor puede graficarse combinando el ciclo de experiencia de compra y consumo con los factores de utilidad percibidos. El ciclo de experiencia abarca los pasos del proceso de intercambio que comienza con los contactos de comunicación comercial o personal, y sigue con las actividades de compra (que incluyen la selección de marcas y formas de financiamiento), los procesos de entrega directa o mediante intermediarios, la experiencia de uso individual o colectiva, y la obtención de suplementos o servicios de valor agregado. Pueden identificarse varios factores de utilidad: la productividad del consumidor (que se relaciona con el incremento del valor recibido con respecto al valor entregado), la simplicidad (tanto en la proposición como en la funcionalidad de la oferta), la conveniencia o comodidad del acceso, el riesgo percibido en el intercambio y los factores de imagen y diversión que apelan a la esfera de la autoestima y la gratificación del consumidor.

El estudio de estos pasos y factores, y su interrelación, puede sugerir el desarrollo de modelos innovadores que satisfagan de manera superior a los consumidores de las mayorías. El propósito de utilizar un mapa de utilidad es «identificar de qué manera el nuevo producto o servicio puede cambiar las vidas de los consumidores» (Kim y Mauborgne, 2000: 131).

En cada cruce del modelo, en el cual una etapa del ciclo de experiencia se combina con un factor de utilidad, se sugieren a modo de ejemplo elementos de valor para el consumidor de las mayorías. De esta manera, la simplicidad en comunicación se traduce en un lenguaje de fácil comprensión y fuerte conexión con el público. La imagen y la diversión en el uso se relacionan con la experiencia positiva y placentera del consumo individual o compartido. Éstas son ideas generales, porque las soluciones específicas deben ser desarrolladas a partir de estudios realizados para productos o servicios dirigidos a los segmentos seleccionados.

### Mapa de utilidad del consumidor: factores de utilidad y etapas del ciclo de experiencia

| Factores                     | Comunicación                   | Compra                     | Entrega                        | Uso                           | Suplementos          |
|------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| Productividad del consumidor | Facilidad                      | Precio y formas de pago    | Rapidez y costos de transporte | Funcionalidad y rendimiento   | Beneficios agregados |
| Simplicidad                  | Lenguaje y comprensión         | Estándar                   | Disponibilidad                 | Instrucciones y entrenamiento | Evidencia            |
| Conveniencia                 | Exposición oportuna            | Comodidad y variedad       | Acceso y seguridad             | Facilidad y uso compartido    | Utilidad             |
| Riesgo                       | Fuente creíble y mensaje claro | Calidad                    | Oportunidad y cumplimiento     | Funcionalidad                 | Veracidad            |
| Imagen y diversión           | Marcas e identidad             | Gratificación y autoimagen | Ambiente                       | Uso compartido y placer       | Valor intangible     |

Fuente: adaptado de Kim y Mauborgne (2000).



**¿Qué sabemos de la utilidad en el mercado de las mayorías?**

La adaptación del modelo de mapa de utilidad al caso de los consumidores de las mayorías responde al conocimiento acumulado en estudios de hábitos, usos y consumo, y en la identificación de factores relevantes en la experiencia de compra.

Entre los aspectos reconocidos como problemáticos por los consumidores del barrio se encuentran los siguientes: las ofertas del mercado no se adaptan a su poder adquisitivo, posibilidades de desembolso o patrones de planificación de pagos; los canales de distribución no se desarrollan para maximizar la conveniencia de acceso o de experiencia de compra; la comunicación de mercadeo puede resultar engañosa o poco clara en cuanto a ofertas o calidad de productos y servicios dirigidos a ellos; y la disponibilidad de marcas que refuerzan lazos de pertenencia, aspiración y gratificación es limitada y pensada para otros segmentos de mercados. Asimismo, se ha hallado que los consumidores de los barrios muestran bajos grados de satisfacción con la cantidad y la calidad de los productos y servicios a los que tienen acceso, así como con la oferta y los servicios de los establecimientos comerciales —mercados populares, bodegas, buhoneros, abastos y supermercados independientes— en los que realizan sus compras (Auletta, 2003).

Entre los aspectos positivos puede destacarse que los consumidores de las mayorías identifican y aprecian las marcas de calidad; son capaces de planificar su presupues-

to y organizarse de manera colaborativa (bolsas y sanes, por ejemplo) para la compra de bienes y servicios que consideran de valor; asumen con naturalidad tecnologías de información y telecomunicaciones; tienen una clara capacidad de procesamiento de información y evaluación de ofertas alternativas en el mercado; aprecian la experiencia de consumo hedonística aun en categorías consideradas básicas; y están dispuestos a emprender y esforzarse para mejorar sus condiciones de vida y la de sus familias.

Esta visión general requiere mayor profundización y una medición específica de los factores de utilidad y los pasos del ciclo de experiencia del consumidor, aplicables a cada caso de negocios. En ausencia de una investigación formal, puede resultar oportuno un análisis de buenas prácticas, como una forma de verificación de los elementos del modelo. Para ello se presentan las experiencias de tres empresas latinoamericanas que han logrado desarrollar nuevos modelos de negocios para las mayorías y han tenido éxito en su aplicación: CruzSalud en Venezuela, empresa de servicios de salud prepagada; Colcerámica en Colombia, empresa de materiales de revestimiento para el hogar; y Beleza Natural en Brasil, red de salones de belleza y productora de productos cosméticos.

*CruzSalud: medicina al alcance de las mayorías*  
 «CruzSalud es creada por un grupo de accionistas y ejecutivos visionarios, unidos en torno a la idea de generar y ofrecer el mejor producto de salud a la mayoría de la pobla-

Ilustración: Gerald Espinoza

ción de escasos recursos, y hacerla disponible al mercado al mejor precio posible» (cruzsalud.com).

La experiencia de CruzSalud en Venezuela, estudiada por Rosa Amelia González y Horacio Viana del IESA como parte de la Red de Conocimiento sobre Empresas Sociales

## Los consumidores de las mayorías identifican y aprecian las marcas de calidad, y son capaces de planificar su presupuesto y organizarse de manera colaborativa para la compra de bienes y servicios que consideran de valor

(SEKN, por sus siglas en inglés), comienza en el año 2004 con la idea de ofrecer un servicio prepagado de medicina para los sectores populares. Inicialmente, la empresa concentra sus operaciones en Petare, barriada populosa de Caracas con alta concentración de segmentos D y E, ofreciendo una serie de planes de salud que incluyen paquetes mensuales con atención médica domiciliaria, servicio de ambulancia para emergencias, insumos para atención médica y emergencias odontológicas, exámenes, consultas de especialistas y medicina preventiva, entre otros.

El acceso al servicio se obtiene mediante una afiliación que se paga mensualmente y la compra, sólo en caso de consumo, de un Ticketsalud (disponible en kioscos, panaderías y farmacias) para la utilización de servicios específicos. El costo de la afiliación varía según los planes y las coberturas, pero está claramente ajustado a las capacidades de pago del público objetivo, con pequeñas cuotas fijas y prepago variable en caso de consumo.

La red de ventas de la empresa está formada por vendedores independientes que conocen el barrio y con frecuencia son vecinos de los potenciales clientes, lo cual derriba las barreras de confianza y comunicación. El servicio de atención médica y consulta se activa mediante una llamada telefónica y se ha destacado por la rapidez y la oportunidad de las intervenciones, así como el apoyo para lograr la atención en centros de salud pública, en casos de emergencias. Adicionalmente, CruzSalud ha instalado un módulo de asistencia médica en Petare, con el fin de consolidar su presencia en el barrio y reforzar los lazos con la comunidad.

### *Colcerámica: «Su casa como nueva paso a paso»*

Colcerámica es una empresa del Grupo Corona, con base de operaciones en el departamento de Antioquia en Colombia, que se dedica a la producción y la comercialización de materiales de revestimiento para la construcción. Su experiencia fue estudiada por Trujillo y Valdivieso, de la Universidad de los Andes (Bogotá), como parte de la red SEKN.

El proyecto «Su casa como nueva paso a paso», desarrollado bajo la marca Ibérica, apoyado por sus centros de servicios y dirigido a satisfacer las necesidades de mejoras del hogar de segmentos de pocos recursos, surge inicialmente como parte de la sensibilidad social de la empresa, para luego convertirse en un programa de la gerencia de mercadeo, con objetivos comerciales y resultados alentadores. Tradicionalmente, la empresa había servido segmentos de mayor poder adquisitivo, por considerar una barrera insuperable las limitaciones de presupuesto de los consumidores de los barrios, que difícilmente podrían permitirse invertir en un revestimiento completo para sus hogares. Sin embargo, una investigación específica mostró que en muchos hogares existía poder adquisitivo para la compra de bienes durables y electrodomésticos; que muchos vecinos de los barrios eran dueños de sus casas y tenían disposición a realizar mejoras en la construcción; y que, a pesar de sus limitaciones de presupuesto, los consumidores demostraban disciplina financiera al comprar bienes que consideraban de valor.

Con base en la comprensión de estos aspectos, y con el apoyo de las redes sociales del barrio, Ibérica lanza un programa que une los conceptos de ahorro programado, microcréditos directos y asesoría de instalación. El primer contacto se realiza por medio de un grupo de señoras del barrio, entrenadas como promotoras (con una comisión de siete por ciento sobre las ventas), con fácil acceso a los hogares de sus vecinos y capaces de derribar barreras de desconfianza e incredulidad. Se evalúan las necesidades de cada hogar, se planifican las mejoras por ambiente y se establece un plan de ahorro programado, que permite reunir la mitad del valor de los materiales. La restante mitad se financia con pagos a la medida de las capacidades de desembolso de cada cliente, fraccionados por semanas, quincenas o meses. Se realiza un proceso de planificación de hasta cinco años, ambiente por ambiente, que permite al consumidor proyectar el revestimiento de sus pisos y paredes en etapas consistentes con su capacidad financiera. Adicionalmente, Ibérica invirtió en un centro de servicios en el barrio, para hacer tangible la presencia de la empresa, mantener muestras de productos y dar asesoría en instalación, a la vez de afianzar los lazos con la comunidad. El éxito del programa ha llevado a extender la primera experiencia en el barrio Usme, en Bogotá, a otros barrios en esa misma ciudad, en Cali y en Medellín.

*Beleza Natural: la elevación de la belleza y la autoestima*  
«La fábrica de sueños: Usted está entrando al mundo de la belleza. Mensualmente, cerca de 43 mil clientes frecuentan la mayor red brasileña de institutos de belleza especializados en soluciones para cabellos rizados u ondulados, con servicios de calidad impecable a precios accesibles». Esta es la presentación de Beleza Natural (belezanatural.com.br), una iniciativa empresarial que en catorce años se ha convertido en una red de salones de belleza, basada no tanto en una segmentación de tipo socioeconómico

sino en una novedosa visión de necesidades estéticas de las mujeres brasileñas, a partir de las características étnicas —el cabello rizado— mayormente presentes en las clases populares.

El concepto surge de la experiencia personal de Zica (una de las socias fundadoras), una bonita peluquera negra de origen humilde, que no encontraba una solución adecuada para cabellos como el suyo. En particular, Zica se sentía insatisfecha por los tratamientos que se ofrecían, dirigidos esencialmente a alisar el cabello, alterando la belleza natural de cerca del sesenta por ciento de las mujeres brasileñas. Además, consideraba injusto que los salones de belleza destinados a consumidoras populares fueran lugares de aspecto descuidado y ambiente desagradable,

## El interés en las mayorías se limita, en muchos casos, a adaptaciones de los canales de distribución y al lanzamiento de productos de baja calidad a bajo precio

donde la higiene y el buen servicio eran desconocidos. Su esfuerzo se extendió hacia el desarrollo de un salón de decorado sencillo y ameno, atendido por personal amable y a precios moderados. Todos los productos utilizados en la red son producidos por Cor Brasil (empresa manufacturera del grupo) y diseñados y desarrollados pensando en las necesidades específicas de tratamiento de las mujeres de cabello rizado. El servicio estrella de Beleza Natural es el «tratamiento súper-relajante», que representa el 58 por ciento de los ingresos y cumple la promesa de valorar el cabello rizado y resaltar su aspecto.

Beleza Natural es hoy una red de seis salones de belleza, ubicados en barrios populares de Río de Janeiro y utilizados por una mayoría de consumidoras de clase D dispuesta incluso a esperar horas para realizarse su tratamiento. Como relevan Maribel Carvalho, Letícia Moreira y Victor Cunha, en su trabajo «Beleza Natural: crescendo na base da pirâmide» (Beleza Natural: creciendo en la base de la pirámide), para hacer frente a una demanda sostenida, la empresa está evaluando sus planes de crecimiento, con la posibilidad de desarrollar una franquicia que le permita extenderse a otras ciudades de Brasil. Por lo pronto, mantienen constante atención a sus clientes, con estudios de satisfacción en los salones de belleza, un laboratorio de desarrollo de productos enfocados a su público objetivo y una comunidad virtual, animada por Zica, en la cual las mujeres se intercambian consejos de belleza e información sobre los servicios.

### Diseño de negocios y utilidad del consumidor

Los tres casos presentados, aunque distantes tanto geográficamente como en categorías de productos y servicios, poseen muchos puntos de contacto. El primero se relacio-

na con el rediseño de un concepto de negocio a partir de la detección de una necesidad insatisfecha y la identificación de factores de utilidad para los consumidores populares.

CruzSalud y Colcerámica comparten el esfuerzo para hacer asequible la compra, a partir de innovación en financiamiento y pagos, e incrementar la productividad del consumidor. Colcerámica y Beleza Natural apelan a utilidad en imagen: la primera en relación con las condiciones del hogar y la segunda con respecto a la autoestima de la mujer. Las tres iniciativas basan su modelo en una comprensión profunda de los consumidores populares, haciéndolos partícipes del desarrollo del negocio en los casos de las empresas venezolana y colombiana, o haciendo partir la iniciativa empresarial del mismo barrio como es el caso brasileño.

Entre las buenas prácticas que pueden convertirse en factores de éxito se encuentran: la realización de investigaciones de mercados dirigidas a desmontar prejuicios que limitan la visión de las empresas; el seguimiento constante de la interacción con los clientes, mediante asesoría, atención y comunidad; la adaptación de la oferta a las capacidades de desembolso de los consumidores; y la presencia física de la empresa, sus gerentes, empleados y vendedores en la realidad del barrio.

En definitiva, entre los elementos diferenciadores claves que han contribuido al éxito de las experiencias aquí reseñadas están la alineación de las empresas a las necesidades de los consumidores y su disposición a explorar nuevos modelos de negocios que les permitan ofrecer valor superior de manera accesible y oportuna a los mercados de las mayorías. ■

### Referencias

- Auletta, N. (2002): «La equidad y el consumo: comportamiento de las consumidoras de los barrios de Caracas». Tesis doctoral. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Auletta, N. (2003): «¿Qué es la felicidad? Una nevera llena». *Debates IESA*. Vol. VIII. No. 3.
- Carvalho, M., L. Moreira y V. Cunha (2008): «Beleza Natural: crescendo na base da pirâmide». *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 12. No. 2, abril-junio.
- Goldenberg J., R. Horowitz, A. Levav y D. Mazursky (2003): «Finding your innovation sweet spot». *Harvard Business Review*, marzo.
- González, R.A. y H. Viana (2007). «Informe analítico. Caso CruzSalud». Caracas: IESA y Red Sekn.
- Kim, W.C. y R.A. Mauborgne (2000): «Knowing a winning business idea when you see one». *Harvard Business Review*, septiembre.
- Puente, R. (2007): «Qué funciona y qué no cuando se atiende al mercado de las mayorías». *Debates IESA*. Vol. XII. No. 3.
- Puente, R. y S. López (2007): «¿Cómo son los consumidores del mercado de las mayorías en Venezuela? Construcción del perfil psicográfico». Caracas: IESA.
- Trujillo Cárdenas, D. y V. Valdívieso (2007): «Informe analítico. Caso Colcerámica: su casa como nueva paso a paso». Bogotá: Red SEKN y Universidad de los Andes.

### Nunzia Auletta y Raquel Puente

Profesoras del IESA