

EL DILEMA DE LA ESCALA

Raquel Puente y Nunzia Auletta

Atender el mercado de las mayorías parece complicado para las grandes compañías, por todo lo que deben aprender. Para las pequeñas empresas también es un reto, por las economías de escala que deben lograr para ser rentables. La balanza se inclinará hacia aquellas empresas que puedan «atrapar» al mismo tiempo lo mejor de ambas escalas.

LOS ESTUDIOS REALIZADOS en Venezuela sobre el mercado de las mayorías, o mercados populares, y específicamente sobre las prácticas que permiten a algunas empresas crecer rápidamente y de forma rentable (como los publicados por Raquel Puente en 2003, 2006, 2007 y 2008), han confirmado que esto sucede «más naturalmente» en empresas nuevas o pequeñas. Para una empresa grande parece más complicado «hacer borrón y cuenta nueva» para comenzar a atender el mercado de las mayorías o, tal vez, invertir en la escala necesaria para que este negocio crezca de forma similar al resto de los negocios de la empresa, por lo que al final puede no lucir tan atractivo este mercado. Para las pequeñas empresas, acostumbradas a atender a nichos de mercado, el mercado de las mayorías ofrece un reto enorme: si bien, al igual que sus nichos, es un mercado desatendido por las grandes empresas, requiere una escala mayor para ser rentable, una escala a la que estas empresas no se han enfrentado.

¿Serán las grandes compañías las primeras en atender apropiadamente este gran mercado o, por el contrario, serán las pequeñas empresas las primeras en hacerlo? ¿Cuáles tienen mayores probabilidades de éxito? ¿A favor de quién está la balanza?

Fortalezas relativas a la escala de la empresa

Cuando se piensa en grandes compañías son evidentes sus fortalezas: muchos recursos, muchos productos y un amplio mercado. Sin embargo, estas empresas tienen también debilidades que aparecen con el crecimiento y las colocan, incluso, en riesgo de fracasar. Las grandes corporaciones continúan teniendo éxito por varias razones, que se convierten en sus ventajas competitivas frente a las de menor tamaño (Bennis, 2000):

1. Poseen economías de escala en finanzas, compras, distribución, publicidad, servicios, manufactura e investigación y desarrollo.
2. Desarrollan un mercadeo global.
3. Mantienen una base diversa de colaboradores competentes (que les permite entrenarlos para futuras necesidades y sobrevivir a pérdidas de colaboradores clave).
4. Poseen flujo de caja y experiencia para desarrollar más de un proyecto a la vez.
5. Proveen a sus colaboradores seguridad y beneficios superiores a los de empresas más pequeñas.
6. Pueden comprometerse a largo plazo con planes y recursos necesarios para desarrollar productos de capital intensivo.
7. Poseen fuerza para negociar con el gobierno y los sindicatos, y acceder al financiamiento bancario.
8. Pueden invertir en investigación básica, así como en mejoras costosas y de largo plazo en procesos de tecnología.
9. Poseen estabilidad proveniente de la integración vertical con proveedores y distribuidores.
10. Están diversificadas y, por lo tanto, son menos vulnerables a eventos impredecibles de los ciclos económicos y a fracasos en algunos productos.

Los negocios pequeños, y las nuevas empresas que crecen rápido, poseen ventajas que alguna vez las grandes tuvieron y las perdieron a medida que aumentaba el tamaño de sus estructuras, recursos y mercados (Bennis, 2000):

1. Tienden a ser ágiles, dinámicos y flexibles para adaptarse a los cambios del mercado.

2. Están más cerca de sus clientes y, por lo tanto, son más sensibles a los cambios en las exigencias del mercado.
3. Son manejados por gerentes que a menudo son los dueños y, por ello, están muy motivados.
4. Casi todos sus integrantes tienen acceso directo a gran parte de la información del negocio.
5. Los empleados están motivados por la presión de sus pares o la visibilidad de su contribución al desempeño de la compañía.
6. Tienen excelentes comunicaciones internas (verticales y laterales) que facilitan la alineación de los empleados para lograr las metas y hacen más rápida la toma de decisiones.
7. Atraen a los más arriesgados, creativos y enérgicos colaboradores.
8. Centran su atención en una línea de productos.
9. Tienen poca producción y, en consecuencia, pueden desarrollar productos «a la medida» y se les facilita mantener su calidad.

Al cotejar el análisis de fortalezas por tamaño de la empresa con las mejores prácticas se puede determinar cuáles se convertirán en debilidades o en mayores fortalezas.

Competencias para «emprender nuevas ofertas de valor»

A lo largo de la historia las industrias jamás han permanecido estáticas sino que han evolucionado constantemente, mejorando sus operaciones y ampliando sus mercados. Es así como nacen y mueren las empresas. Muchas gravitan alrededor de estrategias para océanos rojos, donde impera la competencia, aun cuando el mercado cambia y constantemente se crean océanos azules, donde la competencia no ha entrado. Las innovaciones tradicionales de las empresas (el 86 por ciento correspondiente los océanos rojos) tienen un 39 por ciento de impacto en las utilidades, mientras que el catorce por ciento correspondiente a océanos azules impacta en 61 por ciento las utilidades de la empresa (Kim y Mauborgne, 2005).

Las grandes oportunidades están en esos océanos azules, así que la pregunta es ¿cómo se genera o se entra en uno de ellos? La respuesta está en la innovación en valor que, a diferencia de la innovación tradicional, incluye reducción de costos para la empresa y creación de valor para el consumidor. Esta innovación se basa en el concepto «reconstruccionista»

La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul

Océano rojo	Océano azul
Competir en el espacio existente	Crear un espacio sin competencia
Vencer a los competidores	Hacer que la competencia pierda importancia
Explotar la demanda existente	Crear y captar nueva demanda
Elegir entre valor y costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear las actividades con una estrategia de diferenciación o de reducción de costos	Alinear las actividades con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Fuente: Kim y Mauborgne (2005).



de que las fronteras de los mercados y las estructuras de las industrias no están dadas. El mercado de las mayorías no es otra cosa que un océano azul, donde la competencia puede ser escasa o inexistente, y donde la estrategia consiste en activar a un consumidor o crear una demanda nueva, innovar para conseguir valor para el consumidor a un costo menor para la empresa y dejar atrás ofertas exitosas en otros mercados.

La hipótesis de Kim y Mauborgne se centra en que ambas, grandes y pequeñas, pueden ser exitosas en los océanos azules. Tanto las establecidas como las recién llegadas han creado sus océanos azules y desafiado la noción popular de que las compañías nuevas tienen ventajas naturales sobre las veteranas. Sin embargo, los ejemplos que presentan los autores para apoyar su tesis provienen de nuevas empresas o de empresas grandes que se ven amenazadas por pequeñas o nuevas empresas.

Las grandes compañías a veces pierden oportunidades de desarrollar océanos azules, que terminan siendo creados por nuevas empresas. Por ejemplo, Watson creó IBM luego de dejar su cargo de vicepresidente en NCR, Omidyar creó eBay luego de dejar General Magic donde trabajaba como ingeniero de sistemas y Bhatia se unió a Apple Computer luego de inspirarse con un discurso de su presidente, para luego retirarse y crear Hotmail que fue vendida a Microsoft por una suma considerable (Shulman y Stallkamp, 2004).

Shulman y Stallkamp explican que, gracias al nuevo modelo de Unidad Estratégica Emprendedora (UEE), las grandes empresas pueden lograr el espíritu emprendedor de las que se inician, apoyándose en estructuras que faciliten ese comportamiento y resolviendo los problemas que trae consigo el crecimiento. Esta aproximación se apoya en el valor estratégico creado por la empresa, que impulsa la generación de una nueva unidad de negocios con las ventajas de una organización pequeña, pero con el soporte de los recursos de una grande.

Esta estrategia implica cambios para resolver los problemas de remuneración entre los gerentes que actúan como emprendedores y los accionistas, así como los de terceros participantes (financistas y consultores, entre otros), y para lidiar con las propiedades intelectuales y la repartición de las utilidades.

Rosabeth Moss Kanter (2008), por su parte, explica que los gigantes tienen grandes ventajas, siempre que se transformen y adopten muchas de las fortalezas de las pequeñas empresas, de modo que puedan ser ágiles para adquirir nuevas capacidades, para cambiar y producir innovaciones significativas. En su estudio, que incluye doce grandes empresas y más de 350 entrevistas, muestra los factores que tienen en común estas empresas.

- Globalizan y localizan: obtienen beneficios de las intersecciones.
- Estandarizan e innovan: se esfuerzan para evitar que la coherencia se convierta en conformismo.
- Fomentan una cultura común y respetan las diferencias individuales: buscan inclusión y diversidad.
- Mantienen el control y lo ceden: confían en que las personas educadas en los valores comunes harán lo correcto.
- Tienen una identidad sólida y se apoyan mucho en sus socios: colaboran con ellos pero no los controlan.
- Producen valor para la empresa y valor para la sociedad.
- Juntan las áreas «blandas» (gente, cultura y responsabilidad social) con las «duras» (tecnología e innovación).
- No dejan de lado los valores en medio de una crisis: en la medida en que los líderes ponen a prueba sus valores, las crisis sirven para fortalecerlos.

El reto consiste en ser una empresa grande que actúa con la flexibilidad de una pequeña. Las ventajas que se señalan

como fortalezas de las grandes se refieren a su capacidad para globalizar, a través de los diferentes mercados servidos, y estandarizar para obtener economías de escala que permitan reducir costos y ofrecer menores precios. El resto de los factores son «propios» de pequeñas o nuevas empresas.

¿Cómo se comportan las empresas en Venezuela?

Mediante entrevistas con ejecutivos de diferentes empresas que sirven el mercado de las mayorías en Venezuela se obtuvo información del proceso, los recursos, las barreras y el apoyo para iniciar proyectos, así como el impacto de los resultados y las estrategias de crecimiento. Se estudiaron los casos de seis empresas —cuatro grandes y dos pequeñas— que producen

El reto consiste en ser una empresa grande que actúa con la flexibilidad de una pequeña

y comercializan productos en diferentes industrias: alimentos, banca universal, banca de desarrollo y construcción. La información recogida tiene un carácter exploratorio y puede resultar útil para las empresas interesadas en este mercado.

Las grandes empresas, al iniciar un proyecto en el mercado de las mayorías, suelen seguir los pasos tradicionales en otros mercados; es decir, detectan una oportunidad e incluyen un proyecto en sus procesos de planificación estratégica, entonces participa el departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, y se inician las siguientes actividades: desarrollo conceptual de la idea, análisis de factibilidad, asignación de recursos, desarrollo de prototipos, desarrollo de empaque, almacenamiento, transporte y canal de distribución, desarrollo de pruebas industriales, desarrollo de pruebas con clientes y consumidores, valoración de la idea, adecuación de la cadena de suministro y desarrollo de proveedores, lanzamiento de nuevos productos o servicios y seguimiento y ajustes.

El hallazgo de oportunidades se realiza, generalmente, mediante investigación de mercado, análisis de mejores prácticas en otros países donde opera la empresa o existen mercados similares, y tormentas de ideas y procesos creativos entre los empleados. Muchos proyectos comenzaron motivados por regulaciones o iniciativas de responsabilidad empresarial. El gran reto para las grandes empresas está en profundizar en el conocimiento del consumidor de las mayorías, mediante investigación especializada que generalmente requiere participación (visitas a hogares y convivencia con los consumidores, entre otras actividades) de los integrantes de la empresa encargados de generar la nueva oferta, y no sólo la contratación de una buena empresa de investigación de mercado.

En el caso de las empresas pequeñas la iniciativa surge del conocimiento adquirido por grandes empresas que detectaron oportunidades, pero no las desarrollaron, o de investigaciones de mercado. En algunos casos, las motivaciones estaban relacionadas con la posibilidad de impactar positivamente en una población con las condiciones más

desfavorables en Venezuela; es decir, las pequeñas empresas eligen a las mayorías como la razón de ser de su negocio y no como una oportunidad más para crecer.

Las grandes empresas cuentan con numerosos departamentos que participan en las innovaciones y permiten completar el proceso de lanzamiento: área técnica, investigación e inteligencia de mercado, innovación, ventas, distribución, logística, mercadeo, negocios, legal y sistemas. Esta cantidad de departamentos y personas que trabajan para alcanzar un objetivo hace que el proceso sea lento o que, al menos, la reducción del tiempo se convierta en un reto. Para las pequeñas empresas, el tiempo es una complicación menor, dado que participan menos personas para llevar a cabo el lanzamiento.

Las innovaciones dirigidas al mercado de las mayorías, en el caso de las grandes empresas, descansan en los procesos que utilizan para atender sus mercados tradicionales. Por ejemplo, en las empresas de alimentos, en las cuales se considera que siempre han servido este mercado (setenta por ciento de los clientes), el seguimiento de la oferta y las necesidades de los clientes se lleva a cabo como una evaluación regular de lo que se está haciendo (natalidad y mortalidad de clientes, volumen de ventas, comportamiento del portafolio por tipos y segmentos de clientes, seguridad, índices de robos a vendedores, comportamiento de consumidores en puntos de venta), sin necesariamente introducir o requerir innovaciones. Mientras que, para la empresa pequeña o emprendedora, las innovaciones son su razón de ser: constituyen el proyecto que permite concebir la empresa. Generalmente entran en mercados donde hay grandes competidores dominantes y la única forma de sobrevivir y ganar consiste en introducir innovaciones disruptivas, diseñadas para servir realmente al mercado de las mayorías.

Las grandes empresas siguen separando el negocio, como lo hacen para los mercados tradicionales, según unidades que tienen sus propios segmentos de consumidores y clientes. En el caso de los consumidores de las mayorías esto no es necesariamente lo óptimo, en vista de las sinergias necesarias para generar las economías de escalas requeridas para hacer este negocio rentable (canales, crédito, comunicación, educación, alianzas con otras empresas). La segmentación utilizada sigue basándose en la variable estrato socioeconómico: segmentos D y E. Las pequeñas empresas, cuya razón de ser es el mercado de las mayorías, han identificado otras variables basadas en el valor del cliente, que les han permitido tener éxito; por ejemplo, ciclo de vida del negocio, tipo de industria, necesidades del cliente, entre otras. Estas variables suelen ser descubiertas «en el camino» y casi siempre a partir de la experiencia directa con el cliente.

Los resultados son aún incipientes, para muchas empresas grandes, dado que los proyectos para mayorías son de reciente data, pero el crecimiento se presenta de acuerdo con lo esperado. En otros casos, la iniciativa no ha alcanzado el crecimiento proyectado o, incluso, se está evaluando la posibilidad de suspenderla por no generar los resultados financieros esperados o por ser éstos «insignificantes» comparados con los resultados obtenidos en los mercados tradicionales.

Las empresas grandes de la industria de alimentos, para las cuales la mayoría de sus clientes pertenecen al mercado de las mayorías, han obtenido buenos resultados con las ofertas tradicionales. La oportunidad para ellas radica en desarrollar ofertas especializadas que les permitan consolidar estos mercados, o corren el riesgo de perderlos con emprendedores que se adelanten en desarrollar estas ofertas. Para los emprendedores, alcanzar los resultados esperados es cuestión de supervivencia, y tienen claro que reproducir el modelo y seguir creciendo es importante para tener éxito en este mercado.

¿Cuál es el porcentaje de la cartera de productos, ingresos o clientes dedicada al mercado de las mayorías? En las grandes

Las pequeñas empresas eligen a las mayorías como la razón de ser de su negocio y no como una oportunidad más para crecer

empresas pertenecientes a la industria de alimentos se reconoce que más del cincuenta por ciento de sus clientes pertenecen al mercado de las mayorías; en el sector bancario sólo han dedicado el tres por ciento de su cartera, exigido por las regulaciones bancarias, y explican que aún no han desarrollado los canales ni el personal especializado que se requiere; en la construcción un quince por ciento de los clientes pertenecen al mercado de las mayorías. Obviamente, para la pequeña empresa este mercado representa la totalidad de sus clientes, pues ha sido la razón de ser de la empresa desde su creación.

En cuanto a posibles barreras u obstáculos para atender estos mercados, las grandes empresas del sector de alimentos consideran que nunca han tenido barreras, pues este es el mercado principal al que se dedican. Para ellas, el *statu quo* puede ser su mayor reto. Los grandes bancos consideran que la principal barrera es la estructura que han desarrollado para atender los mercados *premium*, aunque han dedicado recursos para obtener información de los mercados de las mayorías (investigaciones, viajes para estudiar mejores prácticas, entre otros) y consolidar el personal dedicado a esta iniciativa. Por supuesto, los pequeños bancos creados para atender el mercado de las mayorías no enfrentan barreras internas.

Grandes y pequeñas empresas coinciden en que su modelo de negocio para servir el mercado de las mayorías es perfectamente reproducible en mercados similares de Latinoamérica; de hecho, los entrevistados expresan que países como Brasil, Bolivia y Colombia están más desarrollados y sirve de modelos para sus negocios en Venezuela. Específicamente, las pequeñas empresas aspiran a que entren más competidores, para que el mercado se desarrolle o active más rápidamente y el consumidor pueda comparar diferentes ofertas, lo cual fomenta el aprendizaje. En otros países las regulaciones han apoyado el desarrollo de estrategias para atender el mercado de las mayorías, mientras que en Venezuela se percibe que el apoyo ha sido escaso, lento y muchas veces se convierte en un obstáculo más que en un incentivo para entrar en estos mercados.

¿Tienen ventajas las grandes empresas para iniciar proyectos dirigidos al mercado de las mayorías? Los ejecutivos entrevistados encuentran sinergias que permiten, por ejemplo, aprovechar las mejores prácticas entre las diferentes unidades de negocios y compartir recursos disponibles (equipos, sistemas, agencias y personal capacitado en otras áreas). La mayor desventaja es la incapacidad para hacer los cambios necesarios en el tiempo más breve posible, para introducir mejores servicios y productos para este tipo de clientes.

Las mejores prácticas para atender el mercado de las mayorías

Las grandes empresas tendrían ventajas en lo que a portafolio de productos y servicios se refiere, pues cuentan con los recursos (económicos y humanos) y los departamentos necesarios para desarrollar y lanzar nuevas ofertas (investigación y desarrollo, investigación de mercados, manufactura, entre otros). Podrían disponer de ofertas amplias, diferenciadas y variadas para atender los diferentes segmentos de este mercado, así como sus diferentes necesidades según la ocasión (marcas baratas y marcas *premium*). Asimismo, las grandes empresas tienen amplia experiencia y recursos para diseñar marcas que apoyen sus ofertas y les permitan «acercarse» a los consumidores de las mayorías. Esta relación podría afianzarse mediante planes de fidelización y estrategias de satisfacción que redunden en comunicación boca a boca positiva, así como en comunicación educativa que asesore al consumidor en beneficios de productos no conocidos y en nuevos usos. Por lo general, las grandes empresas disponen de experiencia y recursos para poner en práctica planes comunicacionales.

Al pasar a las grandes empresas por el tamiz de las mejores prácticas aparecen variables que no parecen «fácilmente adaptables» al mercado de las mayorías: distribución y conveniencia, precio y crédito, y estructura y estrategia. En cuanto a la distribución, las grandes empresas han desarrollado canales multiniveles para consumo masivo que, por sentido común, se aplicarían a los mercados populares, incluyendo mayoristas, distribuidores y detallistas. Este tipo de canales es muy útil para asegurar la presencia en el mayor número de puntos de venta posibles, pues hace muy conveniente la ubicación, pero se aleja del intermediario y se pierde control sobre los productos. En el mercado de las mayorías, este tipo de distribución masiva termina en productos vendidos a un precio mucho mayor (tasa de pobreza) y en condiciones desfavorables (abren el empaque para vender el contenido, lo que en el caso de los alimentos puede ser riesgoso para la empresa y el consumidor). Asimismo, contar con canales establecidos crea una barrera para innovar en distribución hacia un esquema híbrido (que incluya a la comunidad) y generar alianzas con otras empresas proveedoras que no compitan en la misma industria, con el fin de lograr las economías de escalas necesarias para reducir costos y obtener ganancias.

Las estrategias de precio típicas de las empresas grandes y establecidas consisten en fijar el precio sobre una rentabilidad esperada, respetando en cierta medida la sensibilidad al precio del consumidor. En este mercado hace falta ir más

Mejores prácticas de las grandes empresas en el mercado de las mayorías

	Posibles desafíos	Posibles fortalezas
Productos y servicios	Diseñar ofertas especializadas e innovadoras con base en el conocimiento del cliente	Hacer ofertas diferenciadas para los diversos segmentos que existen en este mercado
	Desarrollar un esquema flexible que permita «corregir sobre la marcha» e incorporar en la planificación la complejidad de este mercado	Ofrecer un portafolio diversificado y amplio que incluya en cada categoría una gran variedad de calidades y marcas
	Hacer alianzas estratégicas con otras empresas y con la comunidad para ofrecer soluciones más amplias	Ofrecer valor agregado mediante servicios que ayuden a los consumidores a decidirse por el producto
		Desarrollar empaques simples pero atractivos, de ser posible reusables
Distribución y conveniencia	Desarrollar canales convenientes en cercanía, horarios y disponibilidad	Ofrecer en el canal de venta una gran variedad de productos, servicios y categorías, de modo de crear una percepción de «abundancia»
	Diseñar un canal híbrido entre la empresa y la comunidad con menor costo, mayor control, conocimiento del mercado y confianza del consumidor	
	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de otras industrias, para minimizar costos y ofrecer mayor valor agregado	
	Aprovechar el canal para atender directamente al consumidor, con el fin de educar, sumar servicio agregado y comunicar las ventajas y los usos de la oferta	
Precio y crédito	Los consumidores necesitan acceder a la oferta mediante facilidades de pago y están dispuestos a pagar precios altos por productos que le proporcionen valor	La estrategia de precio adecuada dependerá del valor percibido por el consumidor y de lo que esté dispuesto a pagar
	Innovar para ofrecer productos con costos fijos bajos; de otro modo, los márgenes son mínimos o negativos	
	Fijar el precio según lo que el consumidor está dispuesto a pagar y luego desarrollar los productos con los costos adecuados	
Comunicación y desarrollo de marca	Desarrollar un plan de medios centrado en mercadeo directo, material promocional, Internet, entre otros medios	Invertir en marcas y trabajar para acercarlas al consumidor
	Desarrollar un mensaje directo y sencillo, en el que la fuente se identifique con los consumidores y acerque las marcas, sin utilizar el concepto «aspiracional»	Usar los valores familiares como centro del mensaje comunicacional
		Evitar la utilización del miedo y el riesgo: son elementos habituales que los consumidores tratan de obviar
		Incluir en el plan comunicacional estrategias promocionales y de fidelidad que añadan valor al consumidor
		Incluir en los objetivos comunicacionales la educación del consumidor acerca de los beneficios, nuevos usos o rendimientos de la ofertas
		Entender que la comunicación boca a boca es pertinente para convencer a los consumidores, asegurar la satisfacción e incentivarlos para que sean voceros de las bondades de la oferta
Estrategia y estructura	Desarrollar una empresa que aprende y tener flexibilidad y apertura al cambio	Desarrollar un plan de entrenamiento y comunicación para los empleados que promueva identificación y compromiso con el proyecto
	Evaluar de cerca y constantemente el negocio	
	Desarrollar una cultura innovadora y no tener miedo a equivocarse	
	Desarrollar esquemas híbridos de estructuras organizacionales que incluyan a otras empresas, microempresarios, ONG y líderes comunitarios	
	Comprender que las estructuras para servir a los consumidores son ecosistemas que deben modificarse y dependen de las buenas relaciones para sobrevivir	

Fuente: adaptado de Puente (2007).

allá, innovando en la reducción de costos para fijar el precio que el consumidor esté dispuesto a pagar, dependiendo de la categoría y la ocasión de uso. En algunos casos los consumidores populares están dispuestos a pagar una prima de

Para las pequeñas empresas y los emprendedores sería más sencillo crear estructuras del tipo «ecosistemas», que incluyen la participación de la comunidad y alianzas con otras empresas

precio que les garantice la calidad de los productos. Nuevamente, la barrera sería el *statu quo* (seguir haciendo lo que ha funcionado), lo cual aleja también la posibilidad de que la empresa entre en el negocio del crédito, si no es una institución bancaria, basándose en que «para eso están los bancos» y que una estrategia de crédito no debería ser parte de su negocio medular.

Estrategia y estructura parecieran ser las áreas más vulnerables de las grandes empresas, pues no son tan ágiles y flexibles como las pequeñas para tomar decisiones y cambiar. Una cultura «permisiva» con respecto a los errores es muy importante, pues permite a la empresa aprender y adoptar nuevas estrategias y estructuras de acuerdo con las necesidades del mercado. Mientras más grande es la empresa la toma de decisiones tiende a estar más lejos del «negocio» y en el mercado de las mayorías el acercamiento al consumidor es vital, para conocerlo, aprender de los errores y ganarse su confianza.

Para las pequeñas empresas y los emprendedores sería más sencillo crear, desde sus inicios, estructuras del tipo «ecosistemas» que incluyen la participación de la comunidad y alianzas con otras empresas, para apalancar sus escasos recursos. Asimismo, para las pequeñas empresas ir directo a la innovación en productos, canales y precio es la clave para entrar al mercado, diferenciarse y sobrevivir frente a los gigantes. Las dificultades de las pequeñas empresas comenzarían una vez que hayan desarrollado un esquema que funcione en el mercado de las mayorías, y pretendan reproducirlo para crecer y atender una mayor parte de esta gran población, asegurando las ganancias en un mercado de volumen y no de rentabilidad.

¿Cómo ser grande y parecerse a los pequeños?

¿Cómo crecer sin perder el espíritu emprendedor?

Las respuestas a estas preguntas podrían formularse en cuatro escenarios:

1. Las innovaciones disruptivas provendrán de empresas pequeñas y serán copiadas por las grandes, una vez que estén probadas y puedan ser masificadas por las que tienen los recursos y manejan las escalas necesarias.

2. Las empresas grandes adquirirán a las pequeñas, una vez que «den con el modelo» y puedan apalancarse en recursos financieros para seguir creciendo.
3. Las pequeñas empresas crecerán poco a poco, basadas en un modelo sólido y reproducible, apalancándose en créditos bancarios o asociaciones estratégicas (con empresas de otras industrias que puedan ampliar la oferta al consumidor).
4. Las grandes empresas, mediante un modelo UEE, o transformándose para conservar las ventajas de las pequeñas empresas, lograrán lanzar ofertas disruptivas al mercado de las mayorías.

La evolución de la entrada de las empresas en estos mercados podría ocurrir de modo que los cuatro escenarios convivan o que alguna opción tenga más posibilidades según el tipo de industria. Por ejemplo, en el caso de empresas de bienes de consumo es más probable que las innovaciones provengan de pequeñas o nuevas empresas y luego sean compradas por grandes empresas, porque las ofertas específicas para estos mercados ocupan aún un porcentaje muy pequeño del portafolio de productos de las gigantes.

La recomendación para las empresas que decidan entrar a competir por el mercado de las mayorías es que crezcan (alcanzen un porcentaje importante de mercado que les asegure volumen) para servir a este mercado de forma rentable, pero manteniendo el espíritu emprendedor de una pequeña empresa que les permita: tomar decisiones rápidamente, adecuar su estructura a las exigencias del mercado, aprender y hacer los ajustes necesarios «en el camino», mantener la pasión que poseen «los dueños del negocio», hacer alianzas estratégicas con otras empresas para aumentar el valor de la oferta aunque se compita con ellas por el bolsillo del consumidor y conservar la humildad y la cautela del que emprende, observando siempre el mercado y la competencia. **R**

Referencias

- Bennis, W. (2000): *Managing the dream: reflections on leadership and change*. Nueva York: Perseus.
- Kanter, R.M. (2008): «Transforming giants». *Harvard Business Review*. Vol. 86. No. 1.
- Kim, C. y R. Mauborgne (2005): *La estrategia del océano azul*. Caracas: Norma.
- Lawler, E. y J. Galbraith (1994): «Avoiding the corporate dinosaur syndrome». *Organizational Dynamics*. Vol. 23, No. 2.
- Puente, R. (2003): «Servicios para todos: los consumidores de escasos recursos como clientes». *Debates IESA*. Vol. 8. No. 3.
- Puente, R. (2006): «Las mayorías pobres: ¿un mercado potencial para el sector bancario?». *Debates IESA*. Vol. 11. No. 1.
- Puente, R. (2007): «Qué funciona y qué no cuando se atiende al mercado de las mayorías». *Debates IESA*. Vol.12. No.3.
- Puente, R. (2008): «Mercadeo para las mayorías». En A. Francés (ed.): *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. Caracas: Ediciones IESA
- Shulman, J. y T. Stallkamp (2004): *Getting bigger by growing smaller: a new growth model for corporate America*. Nueva Jersey: Financial Times Prentice Hall.

Raquel Puente y Nunzia Auletta

Profesoras del IESA