

Resumen del libro

A la Caza del Tesoro

Por Michael J. Silverstein

Síntesis y comentarios por Jesús Gómez Espejel

Introducción

Michael J. Silverstein compila en este libro los resultados de su larga experiencia profesional de en campo de la investigación de los comportamientos del consumidor aplicada a la estrategia comercial. Parte de la constatación de que los consumidores actuales siempre optarán por el producto más barato -dentro de una determinada categoría- si el proveedor no es capaz de ofrecer una innovación continua y construir una lealtad basada en la superioridad de su artículo.

Los consumidores de clase media son cada vez más sofisticados y exigentes: su tolerancia hacia una mediocre o nula calidad de lo que se le ofrece disminuye día a día y la determinación de no adquirirlo es progresivamente más firme. Por otra parte, las mujeres empiezan a ejercer un control predominante sobre el presupuesto de los hogares y son ya muchas las que contribuyen en un 100% a su aumento. Se trata de un grupo de población con tendencia a comprar productos a precios superiores o inferiores y a evitar los intermedios.

Así pues, el consumidor de clase media ha iniciado su “búsqueda del tesoro”, es decir, la búsqueda de aquellos bienes y servicios que, al adquirirlos, le ofrezcan el valor perfecto que necesita o desea. Paga por aquellos productos que tienen un gran significado para él según los beneficios técnicos, funcionales y emocionales que le proporcionen, sin importarle el precio y a pesar de que ello signifique tener que ahorrar en otros. En consecuencia, el mercado de bienes y servicios se abre en tres direcciones: un precio superior, un precio inferior y un precio intermedio. Esta división se extiende por todo el mundo y los tramos superior e inferior experimentan un rápido crecimiento.

El primero está formado por bienes y servicios de alta calidad que proporcionan un alto margen de beneficios al pagarse más por ellos y el último, por aquellos otros que, ofreciendo un buen nivel de calidad y de fiabilidad, entran en la competición por sus menores precios. En mitad de ambos se encuentra una amplia mayoría de bienes de calidad media que, además de ofrecer poco margen de beneficio, despiertan un escaso atractivo emocional frente a los competidores más asequibles.



Por esta razón, gran número de empresas que antes prosperaron gracias a la venta de productos de precio medio se han visto enfrentadas a la llamada “muerte en el medio”. Así ha sucedido con Sony: la compañía se demoró más de la cuenta en sacar al mercado televisores de plasma y LCD de última tecnología mientras se mantenía fiel a la producción de televisores de tubo tradicionales; así fue cómo los fabricantes coreanos fueron aumentando su cuota de mercado –en detrimento de la de Sony– gracias al bajo coste de esos mismos productos.

Esta transformación del mercado de los consumidores es un fenómeno global que se revela como el gran desafío al que se enfrentan las empresas. Tan solo en EEUU, el segmento del mercado de venta a precios superiores ha alcanzado la cifra de 535.000 millones de dólares y se extiende por todas las categorías imaginables: automóviles, viviendas, viajes, restauración, cuidado personal, etc. En el polo opuesto, el mercado de venta a precios inferiores es aún mayor y está previsto que al final de la presente década alcance la cifra de 1 billón y medio de dólares en el gasto del consumidor.

También cada vez se paga menos en casi las mismas categorías: viviendas, restauración, viajes, transporte, alimentación, electrodomésticos, moda, etc., para así poder permitirse un mayor desembolso en los productos con un significado propio para los consumidores. Todo esto sucede de idéntica manera en Europa, Asia e Iberoamérica, donde en cada ciudad aumentan los establecimientos de productos caros con presentaciones de diseño y, no lejos de ellos, los grandes almacenes que ofrecen su mercancía a bajo coste, como Carrefour, Wal-Mart, Costco, etc.

El consumidor de clase media es cliente de ambos tipos de comercio según las ocasiones y por diferentes motivos. Así, puede comprar un bolso de Hamptons por 200 dólares en Coach y una botella de aceite de oliva virgen de Toscana por solo 9 dólares en Costco.

Solo aquellas empresas que consigan entender las actitudes, valores y comportamientos del consumidor de clase media, reinventar y ajustar constantemente para él sus productos y servicios, serán capaces de adaptarse al mercado del futuro y se colocarán en sus dos polos de crecimiento, evitando el punto medio. Silverstein ha pretendido con su libro elaborar un perfil ajustado de ese consumidor de clase media, a menudo ignorado, y sugerir estrategias de éxito en un mercado como el descrito. Para ello se vale de los relatos personales de algunos consumidores y de los casos de ciertas empresas cuyo desarrollo se ha visto bien estimulado, bien frenado por la “búsqueda del tesoro” que ese consumidor ha emprendido.

El cálculo de valor del consumidor medio

Cualquier consumidor, antes de realizar una compra, efectúa un cálculo de valor

basado en una amplia conjunción de factores económicos, prácticos y emocionales. Este cálculo se lleva a cabo no solo para encontrar el precio más ventajoso o la mejor calidad, sino para determinar el precio justo del producto más conveniente en el momento preciso.

Los cálculos de valor de los consumidores de hoy son mucho menos previsibles de lo que lo eran hace tan solo un década, ya que no es posible vincular su aplicación con los ingresos o la demografía de la población. En épocas anteriores, un consumidor de bajo poder adquisitivo compraba productos a precios reducidos en tiendas de descuento; el de clase media adquiría productos de precio medio en tiendas convencionales y el consumidor con altos ingresos acudía a establecimientos especializados y boutiques de lujo.

Que alguien hiciera lo contrario de lo esperado estaba socialmente mal considerado: al rico que compraba barato se le consideraba un tacaño y el pobre que frecuentaba tiendas caras era alguien que vivía por encima de sus posibilidades. Hoy en día, es fácil encontrarse con millonarios comprando en grandes almacenes o a adolescentes con ingresos mínimos entrando en fabulosas joyerías.

Este fenómeno demuestra que, para los consumidores de hoy, lo más importante es calcular el valor de algo antes de comprarlo: saber lo que significa un producto para ellos, cuánto lo desean, cuánto pueden pagar por él, asegurarse de si verdaderamente lo necesitan o si su adquisición excluye la de algún otro.

El cálculo de valor que efectúan los consumidores antes de hacerse con un producto es una fuerza tan potente como la gravitación y ninguna empresa se puede permitir ignorarla. Son seis los principales factores que determinan el cálculo de valor de cualquier compra premeditada:

1- El precio.

Frente a este, un consumidor tomará en consideración si es el más bajo que conoce o haya oído en relación con otros productos alternativos; si la diferencia es sustancial, a qué razones se debe; por qué se trata de una oferta; si es un precio más alto que el de otra opción, qué ventajas se pueden esperar frente al más barato de la categoría; si no es el mejor precio, considerará si vale la pena esperar a que el producto sea puesto en oferta o buscar ya uno más barato; si realmente puede permitirse su adquisición; cómo afectará la compra a la de otros que se deseen o necesiten o al presupuesto general del hogar, etc.

Lo que un consumidor espera encontrar es la mejor relación calidad-precio y, una vez que la tiene delante, suele comprar sin efectuar comparaciones. Los competidores en un mismo terreno son perfectamente conscientes de los efectos erosivos de este comportamiento. Por esa razón, innovan continuamente para prevenir la

indiferenciación de sus productos, buscando maneras de añadir valor mediante la introducción de diferencias técnicas en el material, en la fabricación o el empaquetado.

Explotan el miedo del consumidor a dejar pasar una oportunidad única ofreciendo unas garantías de calidad para sus productos más caros que suenan convincentes. No se contentan con volver a ofrecer un año tras otro una misma promoción.

No obstante, y a pesar de todas esas variaciones que pretenden impedir la comparación del producto con el de la competencia, el consumidor no se deja engañar: es capaz de llegar hasta el auténtico precio superando todos los trucos posibles en forma de promociones o nuevos envoltorios, comprando otro artículo o esperando a una rebaja en el precio que él considere aceptable.

2- El valor técnico.

El consumidor presta atención a las diferencias técnicas entre productos similares con diferentes precios: los materiales utilizados, las variaciones en el diseño, los diversos modos de fabricación o las características del empaquetado que puedan hacer de un artículo algo más atractivo, más manejable, menos contaminante o más útil.

3- El valor funcional.

Un comprador toma en cuenta si el funcionamiento de un producto será o no el esperado; cuál es su grado de fiabilidad y la vida útil que cabe esperar de él; si hará uso de todas las funciones de que el objeto dispone, así como los posibles problemas de funcionamiento y la posibilidad y el coste de repararlos.

4- El placer de la compra.

Al consumidor le interesa saber si la compra será una experiencia estimulante y entretenida o, por el contrario, irritante e incluso dolorosa; el tiempo que tendrá que dedicarle, la posibilidad de divertirse o sentirse inteligente en lugar de acosado y con la sensación de que el proceso de compra le resta valor al producto.

5- Integración.

Aquellas empresas que han integrado su producción con la venta al público consiguen crear un contexto favorable para el desarrollo de la fidelidad del consumidor, pues la venta integrada les permite controlar todos los aspectos de la interacción con este. Una venta a través de múltiples canales (tiendas convencionales, tiendas propias, tiendas de fábrica, la web) posibilita la diferenciación del consumidor, el lanzamiento de productos fundamentados en una información de primera mano, la migración de productos de un canal a otro, múltiples posibilidades de ensayo para nuevos productos y la comunicación directa

con el consumidor.

6- El valor emocional.

Aquellos pensamientos, emociones y actitudes que el producto despierta en el consumidor influyen en sus decisiones de compra. Entre ellos se encuentran la manera de sentirse después de haberla realizado y el primer uso que se hace del artículo recién adquirido; lo que los demás pensarán respecto a la decisión tomada y el uso que se hará del producto o, entre algunos otros más, la concesión o no del beneficio de la duda al artículo de cierta conocida marca que no se ajusta a otros parámetros del cálculo de valor.

Sólo un conocimiento cabal y completo del cálculo de valor efectuado por el consumidor facilita a las empresas crear un vínculo con él y les allana el camino para saber ofrecer los productos que se ajustan a las últimas tendencias.

Estrategias de éxito para las empresas en un mercado que se bifurca

La presión que sufre el segmento medio del mercado de consumidores y la transformación rampante de los segmentos alto y bajo representan tanto una oportunidad como un peligro para las empresas. En este contexto, se abre ante ellas un panorama formado por cuatro estrategias. Así, las empresas pueden decantarse por:

1- Vender más bajo.

Dado que el segmento de precios bajos es muy volátil, con una competencia feroz y casi ninguna lealtad de parte del consumidor, es imposible prosperar en él con tan solo aprovechar la cadena global de abastecimiento, reducir costes y declarar la guerra de precios a los competidores. Los clientes todavía esperan encontrar valor en esos productos y una experiencia de compra agradable.

Por tanto, para llamar la atención del consumidor los productos deben ser básicos, de bajo coste y fiables. Es imprescindible que resulten a la vez mejores y más baratos, porque en cuanto un precio deje de salir asequible, los competidores empezarán a fabricar lo mismo, y en cuanto la calidad se descuide, aprovecharán el momento para introducir una mejora técnica o una nueva función para llevarse al cliente a su terreno. Solo es posible retener a un consumidor que busca productos de bajo coste si nuestro artículo es tanto o más barato que cualquier otro comparable a él por sus características.

Productos básicos y de bajo coste son aquellos que únicamente cuentan con las características técnicas y funcionales que interesan al consumidor, lo que no significa

que tengan que parecer desfasados o aburridos. Así es, por ejemplo, el Mini Cooper, básico, de bajo coste (16.750 dólares), fiable y atractivo, que compite con éxito con otros modelos de similares características como el VW Golf o automóviles que ofrecen más características pero, para muchos usuarios, no más valor.

Cuando buscan productos a precios reducidos, los consumidores se guían por sus parámetros de valor, como el coste, el valor de la marca, el diseño, su uso y su vida útil. Las empresas que optan por esta estrategia no pueden nunca dejar de buscar las maneras de ofrecer precios cada vez más bajos y, paralelamente, una mayor calidad.

2- Vender más alto.

Las oportunidades de éxito para esta estrategia son también incontables, a condición de crear productos con aquellas diferencias técnicas, funcionales y emocionales por las que los consumidores se mostrarán dispuestos a pagar más. El principio por el que se debe guiar esta estrategia ha sido formulado por Ely Callaway, de Callaway Golf Company: ofertar algo que sea *“demostrablemente superior y agradablemente diferente”*. No obstante, no se trata de una estrategia sencilla de seguir, ya que en este segmento del mercado existe una gran congestión de ofertas. De ahí que sea preciso orientarse hacia las categorías de productos que aún dejan espacio para la exploración, como los servicios bancarios o la salud.

3- Unir los polos.

Son muy escasas las empresas que han conseguido unir las dos estrategias anteriores en una sola y eficaz. Uno de los ejemplos más obvios y sobresalientes es Toyota. Esta compañía ha llegado a ser una auténtica experta en reducir los costes de cada componente que utiliza y cada modelo que ofrece. Ser un productor mundial de bajo coste se ha convertido para Toyota en el estándar mínimo de rendimiento. Se espera que la compañía aumente en un 20% su ventaja global en costes sobre otros fabricantes como Ford o General Motors. La marca Toyota, junto con Lexus, cubre toda la gama de precios posibles en automóviles, desde los de menos de 10.000 dólares hasta los coches de lujo que alcanzan los 90.000. Cada uno de sus modelos ofrece innovación tecnológica, de uso y un precio más ventajoso frente a los de sus competidores.

4- Mantenerse en el medio.

El segmento del mercado de los precios medios es todavía el mayoritario, a pesar de haber iniciado su declive, y como tal, aún puede ofrecer un margen de beneficios para las empresas orientadas hacia él. No obstante, dado que ese margen se va reduciendo, cada vez serán menos las empresas capaces de mantenerse en ese segmento y, para que resulte beneficiosa, la orientación deberá ser temporal o

paralela a otras.

En cualquier caso, e independientemente de la estrategia o el segmento del mercado que hayan elegido, las empresas que han prosperado recurren a prácticas muy similares para triunfar:

- **Evitar estancarse en el medio.** Las empresas situadas en el segmento medio del mercado deben asegurarse de que ese no sea su único campo de acción. Los productos de calidad y precio medios se pueden mantener bajo dos condiciones: que la energía y los recursos que proporcionan se utilicen para desarrollar otros que les abran las puertas a los segmentos alto y bajo u optar por rediseñar esos productos de modo que respondan a los nuevos gustos o necesidades del consumidor.
- **Reducir los costes y mejorar la calidad.** La búsqueda de nuevas maneras de reducir los precios, mejorar la calidad y la cadena de abastecimiento y sustituir unos materiales que se quedan obsoletos deben ser objetivos permanentes, ya que los consumidores nunca dejarán de reclamar un mayor valor. Las reducciones temporales de costes pueden convertirse en una trampa.
- **Considerar la categoría desde el punto de vista ajeno.** Significa ser capaz de ver la oferta propia tal y como la ven los ojos de los consumidores, sobre todo en sus puntos débiles, con el fin de obrar e innovar en consecuencia.
- **Escuchar, escuchar y escuchar.** En otras palabras: tratar de agudizar los sentidos para comprender la sutileza y los matices que acompañan la falta de satisfacción del consumidor. Ello supone fomentar las reclamaciones y detectar sistemáticamente las principales causas de las mismas. En definitiva, la sensibilidad hacia el consumidor y la empatía con él deben figurar entre las prioridades de la empresa.
- **Fijar la atención en los mejores clientes.** Conviene realizar un seguimiento de estas personas, especialmente en las tiendas, e intentar así ajustar la oferta a sus necesidades. Hay que tener en cuenta que su comportamiento puede extenderse a otros grupos de consumidores.

En definitiva, durante la próxima década continuará el proceso de bifurcación del mercado de bienes de consumo, los hogares del consumidor de clase media experimentarán un aumento gradual de sus ingresos, la mujer conseguirá la paridad salarial con el hombre y la educación será la responsable de una progresiva sofisticación del consumidor.

La sensación de inseguridad por motivos de salud, terrorismo y unas relaciones humanas cada vez más complejas serán la regla en muchas sociedades del mundo. Esta zozobra impulsará al consumidor a pagar más por algunos bienes con el fin de reforzar su sentido de estabilidad y pagar menos por otros con objeto de ahorrar y proteger su futuro.

Las consecuencias de todo ello serán la estandarización de múltiples bienes y más oportunidades de negocio para numerosas empresas. Éstas últimas se harán cada vez más vulnerables no solo ante sus competidores de antaño, sino ante las nuevas empresas que surgirán como resultado de la transformación del mercado descrita. En medio de esa situación, habrán de lograr una completa visión del paisaje competitivo y del poder discrecional del consumidor, y así anticiparse a la competición antes de que lleguen a encontrarse estancadas en el segmento medio.

Empresas y consumidores: algunos casos

Hilda Schmidt, Alemania.

Hilda es una ama de casa residente en un suburbio de Múnich, sin empleo fuera de su hogar, a la que apasionan los descuentos y las ofertas. Hilda se ve obligada a llegar a fin de mes con un presupuesto de 600 € para los gastos de la casa, descontados del salario anual de su marido, que asciende a 30.000 € anuales. Comprar lo más barato posible es para ella un deber e incluso hasta una misión.

A veces los 600 € se evaporan antes de que finalice el mes y, para evitar tener que sacar dinero de su cuenta de ahorros, Hilda hace uso de su reserva de productos almacenados. Su despensa está bien organizada y surtida de productos de primera necesidad: artículos de limpieza, conservas, servilletas, aceite, pasta, comida refrigerada, etc.

La mayoría de ellos han sido adquiridos en los grandes almacenes Aldi, pero todos sin excepción proceden de momentos en los que el precio se había rebajado a la mitad o se vendían dos unidades por el importe de una. En este sentido, los hábitos de compra de Hilda son representativos de los de la mayoría de los europeos, cuyos ingresos medios son menores que los de los norteamericanos y por ello han convertido la “búsqueda del tesoro” en una forma de arte.

Aldi o una historia de precios bajos.

Aldi es una multinacional alemana que factura unos ingresos anuales estimados en unos 35.000 millones de dólares. Es la minorista líder en descuentos en la venta de alimentos y productos para el hogar. En Alemania su presencia está muy extendida y la cadena ha llegado a ser sinónimo del establecimiento con la mejor relación calidad-precio del país.

Aldi ejerce su atractivo sobre todos los segmentos de la población en Alemania y ha dejado de ser un establecimiento para consumidores con unos ingresos bajos. El 90% de los alemanes realiza al menos una compra al año en Aldi. Su marca es una de las más respetadas en el país, justo por detrás de Siemens y BMW y por delante de Daimler-Chrysler.

Los alemanes sienten que Aldi es una firma que conecta profundamente con los valores nacionales de frugalidad y eficacia. La cadena fue fundada en la época de la posguerra por dos hermanos, Theo y Kart Albrecht, y empezó vendiendo productos frescos cuyo principal atractivo era su bajo precio.

Los establecimientos minoristas de descuentos se diferencian de los hipermercados y supermercados en que su oferta está basada en menos categorías de productos, así que la posibilidad de encontrar cualquier marca de un mismo producto se ve sustancialmente reducida (solo se encontrarán dos marcas distintas de pasta de dientes en lugar de cuatro o más).

El stock disponible es también limitado y muchos de los artículos que lo componen son de marca propia. No obstante, su calidad es por lo general elevada e iguala a la de los hipermercados.

Las tiendas son relativamente pequeñas y su entorno claramente funcional, con pocos servicios, pero su principal atractivo son unos precios extremadamente bajos, hasta un 60% menos que los precios de los productos de marca y un 40% en relación a los de marca propia en los supermercados.

La necesidad de consumidores como Hilda Schmidt de encontrar el precio más bajo posible para sus compras, unida a la capacidad de cadenas como Aldi de ofrecer permanentemente esos precios, han hecho de los centros minoristas de descuento el negocio de venta al público que más crece en Europa, superando en 1,6% a los supermercados.

Aldi ha conseguido perfeccionar de tal manera su formato de ventas que puede ofrecer importes inferiores a los de los centros minoristas de descuentos diarios, como por ejemplo Wal-Mart, y aun así lograr mayores beneficios que ellos. El secreto de Aldi consiste en reducir costes y mejorar la eficiencia mediante la aplicación de las tácticas adecuadas a cada aspecto de sus operaciones.

Así, revisa, ajusta y edita sin tregua su selección de productos. Sus tiendas no despliegan una excesiva cantidad de artículos y se procura que aquellos que son similares no estén colocados unos junto a otros. Su gama de productos se limita a los que más rápidamente se pueden vender, los más fáciles de manejar y los más resistentes.

El 50% de su oferta la componen los productos empaquetados (un 10% más que en supermercados) y el 90% de ellos son gamas muy variadas de marca propia. Las tiendas ocupan una superficie de 660 m², es decir, la mitad de un supermercado, con el fin de reducir costes de propiedad, mantenimiento y personal; normalmente se localizan en los suburbios, fuera de la ciudad o en ciudades pequeñas. Los locales se adquieren

directamente para evitar tener que financiarlos.

En cuanto a los empleados, aunque no estén sindicados ganan un salario cercano al doble del que obtienen los trabajadores de la competencia. En consecuencia, su lealtad es alta y existe muy poca rotación.

El interior de las tiendas es muy sobrio; la mercancía se dispone embalada en cartón de fácil apertura, todos los productos frescos se presentan envueltos en plástico y las botellas y bricks de bebidas reposan sobre los pallets de madera.

El número de cajas de cobro es bastante reducido y solo se acepta el pago en efectivo, con tarjeta de débito o EBT. Los precios se indican sobre papel de color rojo, colocados encima del producto o sobre las paredes, lo que crea la sensación de que podrían cambiar incluso mientras se está haciendo la compra.

Aldi basa su estrategia comercial en la rebaja agresiva de los precios. En cuanto descende el precio de compra, la compañía rebaja su precio de venta al público para convencer al consumidor de que no logrará encontrar nada más barato en ningún otro sitio.

Cualquier unidad en la cesta de la compra cuesta menos que en cualquier otro lugar. Para garantizar la satisfacción del cliente, Aldi promete una doble garantía: si alguien queda descontento con su compra, la reemplazará por otra y devolverá el importe. La empresa no cuenta con ningún programa para el fomento de la lealtad del consumidor y, en lugar de ello, ofrece a sus consumidores valor a diario.

Stephany Granby, EEUU. El interés de Stephany Granby por las bufandas empezó en 1996, durante un viaje de estudios a París, donde acudió por casualidad a unas rebajas en Hermès y compró una bufanda de seda con líneas y motivos florales. El precio final ascendió a 120 €, tras una rebaja del 40%. En esa época de estudiante, Stephany no disponía del dinero suficiente como para poder permitirse bufandas a su precio habitual, que en algunos casos alcanzan hasta cientos o miles de dólares. No obstante, esa carencia no le impidió empezar su propia colección de bufandas, ya que esperaba el momento de las rebajas o buscaba ejemplares en buen estado en tiendas de segunda mano.

Lo que le ofreció una oportunidad inesperada para satisfacer su afición fue la aparición de eBay. Gracias a este portal, Stephany se ha hecho con más de quince bufandas para incorporar a su exquisita colección por precios al alcance de su bolsillo. Algunas de ellas ha llegado a conseguirlas por 400 dólares, cuando en tiendas convencionales podrían haberle supuesto un desembolso de hasta 850 dólares por unidad. Stephany suele verificar diariamente las novedades en el portal de eBay. Si encuentra una bufanda de su agrado, empieza a pujar por ella hasta conseguirla. eBay se ha convertido en su principal espacio de compra.

eBay o el mayor buscador de tesoros del mundo.

Hasta el año 2004, y tras siete años de funcionamiento, el valor de mercado de eBay alcanzó los 42.000 millones de dólares, lo cual representa el total del valor de la industria norteamericana de los grandes almacenes, que acumula tras de sí unos 100 años de historia. La compañía está libre de deudas y su proporción de ganancias sobre precio es de 62, frente al 18,6 de Wal-Mart y el 41,1 de Amazon.

Esta ventaja de eBay sobre sus competidores solo es explicable en virtud de su modelo de negocio. Se trata de una comunidad virtual que convierte a unas 336.000 tiendas repartidas por todo el mundo en un único mercado global. eBay ofrece la oportunidad a los vendedores de ser emprendedores y ganar dinero y a los compradores, satisfacer sus deseos de cualquier producto que se les antoje.

eBay es una comunidad de vendedores y compradores que ya tienen inventario y por tanto no necesita tener el suyo propio. Este hecho la exime de la responsabilidad de garantizar la autenticidad de la información, la calidad del producto o el plazo de entrega. El papel de eBay es el de un intermediario que obtiene sus beneficios cobrando un porcentaje al vendedor durante las diversas fases de la venta. El margen de beneficio que se obtiene de esta manera es el más alto del mundo en el comercio minorista, un 36%, mientras que sus competidores Yahoo o Wal-Mart llegan al 19% y 5%, respectivamente.

La base sobre la que se apoya este modelo de negocio es la creencia de su comunidad de vendedores y compradores en que la compañía cumple una importante función social, la de ser el facilitador de un mercado donde ellos pueden contactar de una manera directa y transparente.

El fundador de la compañía, Pierre Omidyar, la concibió como un experimento psicológico, para comprobar si la gente confiaría en otros con un mínimo de control e intervención de parte de un intermediario. La prueba de que el experimento ha funcionado son los 168 millones de usuarios registrados en la actualidad.

Ningún comercio es capaz de ofrecer tal variedad de categorías de productos ni tanta diversidad dentro de una misma categoría. Existen unas 18.000 categorías de productos en las cuales cabe de todo: arte y antigüedades, libros, películas, música, sellos y monedas, joyas y relojes, fotografía y electrónica, inmuebles, automóviles, etc.

El inventario de eBay está en constante cambio: categorías enteras pueden desaparecer o aparecer de repente, algunos productos se venden inmediatamente mientras otros siguen expuestos durante semanas. Su rotación de inventario es imposible de calcular, pero es una de las más rápidas en la web.

Los compradores de eBay son personas con todo tipo de ingresos, aunque la mayoría pertenece a la clase media, que no busca en el portal artículos de consumo ni de primera necesidad sino el “tesoro”, las piezas difíciles de encontrar o con un valor particular para el consumidor: piezas de porcelana que faltan en una colección, productos de cosmética que dejaron de fabricarse, joyas, etc.

Los compradores de eBay pueden elegir la manera de compra que más les convenga: a diario y a cualquier hora del día, como personas anónimas o dándose a conocer, pujar o comprar a precio fijo. Los precios en eBay no son los más bajos del mundo, pero sí se pueden considerar los mejores por ofrecer la posibilidad de que cada comprador llegue, mediante la puja, al precio que cree justo.

Aun así, existen descuentos en la mayoría de las categorías de productos y en cualquier compra se ahorra dinero al no tener que abonar el impuesto sobre ventas; incluso, a veces, el envío cuesta menos que el desplazamiento hasta una tienda convencional en busca de ese mismo producto.

Los vendedores no están menos entusiasmados con eBay que los compradores, aunque los gastos de registro, pago y cierre son hasta un 300% ó 400% más altos que en otros portales de venta como Yahoo, ya que la compañía les ofrece acceso a un mercado de consumidores mucho mayor que cualquier otro. Además, eBay les proporciona cursos de formación en la Universidad de eBay y ha establecido para ellos un repertorio de las mejores prácticas y herramientas de venta personalizadas.

Muchos portales de venta online, tales como Yahoo!Auctions o Ubid.com, han intentado competir con eBay, pero la lealtad de su red de vendedores y compradores, junto a la capacidad de la compañía para detectar y modelar el comportamiento del consumidor, lo han hecho imposible. El crecimiento de eBay prosigue con la apertura de portales en nuevas lenguas y el aumento de su cobertura de mercado. Uno de los factores más importantes de ese crecimiento ha sido la adquisición de PayPal, la plataforma de pago por Internet más grande del mundo.

Gracias a las funciones del sistema PayPal, eBay consigue resolver los problemas de cobro de algunos vendedores y facilitar pequeñas transacciones que no pueden permitirse el cargo de un 5% ó 6% de comisión por el uso de la tarjeta de crédito; además, el pago suele ser más rápido. La satisfacción de los compradores con los vendedores y viceversa es del 90%, un porcentaje mucho más alto que en cualquier otro comercio minorista.

Masako Tanaka, Japón.

La sociedad japonesa actual se caracteriza por la aparición de un segmento de población llamado “chicas de oficina”. Se trata de mujeres menores de treinta años que trabajan en las oficinas de las grandes ciudades japonesas, ganan un buen salario y

viven en casa de sus padres. No suelen pagar el alquiler ni los servicios básicos y suelen emplear sus ingresos en ropa, en comer fuera de casa, en viajes y ocio en general. Su propensión a ahorrar es casi inexistente, pues en la cultura japonesa se espera que el futuro marido se ocupe de ese asunto.

En consecuencia, estas jóvenes suelen usar su dinero para adquirir artículos de marca de moda femenina, como bolsos, gafas, relojes y otros complementos. Para ello, ahorran, por ejemplo, en la comida. Masako Tanaka es una de esas mujeres. Es licenciada en literatura inglesa, trabaja como administrativa en una consultoría y vive con sus padres en Tokio.

Su salario anual es de 54.000 dólares. Masako no lleva un control de sus gastos mensuales en efectivo para comer fuera de casa, salir con sus amigos o pagar su factura de teléfono móvil. Aunque intenta que no superen los 1.000 dólares, solo lo consigue en muy contadas ocasiones. Además de estos gastos, Masako utiliza su tarjeta de crédito para los artículos de ropa y joyería, que pueden alcanzar otros 1.000 dólares al mes.

En el cálculo de valor que Masako aplica en sus compras, la experiencia física y emocional de hacerlo es tan importante como el propio producto que se adquiere. Para ella, comprar es estimulante y una manera de superar el estrés. Grandes marcas como Gucci, Prada o Chanel tienen para ella mucho valor. Así, suele gastar en ropa y cosmética cinco veces más que un consumidor medio japonés, aunque no considera que sus hábitos de compra sean extravagantes. Para ella, simplemente se trata de disponer de la ropa adecuada para cada estación del año y sentirse arreglada.

De vez en cuando, Masako supera sus propios límites, especialmente cuando su nivel de estrés se dispara, y puede llegar a emplear más de 1.000 dólares en un reloj que se le antoja peculiar. Masako suele hacer uno o dos viajes al año al exterior. Aprovecha también entonces para comprar aquellos artículos que en Japón no se pueden encontrar o que resultan mucho más baratos.

Aunque pueda parecer que Masako encaja en un cierto estereotipo de mujer joven, soltera, preocupada por su aspecto personal, por sus relaciones y muy sociable, es difícil determinar y cuantificar con facilidad sus factores de cálculo de valor. Las empresas con interés en orientarse hacia este tipo de clientes deben aprender a comprenderlos tanto intelectual como intuitivamente.

Bath & Body Works.

Una de las empresas que ha conseguido captar la atención de consumidores como Masako es Bath & Body Works. Fundada en 1990, BBW logró una posición como marca de productos de belleza y salud para mujeres a precios moderados. Estos eran lo suficientemente altos como para resultar interesantes, pero no tanto como para que

una mujer de clase media no se los pudiera permitir.

Su crecimiento continuó durante la década de los noventa hasta verse frenado en el año 2000 por sus competidores, entre ellos Sephora, Aveda y Origins: estos ofrecían nuevos beneficios de tipo técnico al consumidor, tales como ingredientes naturales y orgánicos, fragancias más complejas de extractos herbales exóticos y especias, una gama más amplia de sombras y coloretes y una presentación innovadora y distintiva. Como resultado, entre 2000 y 2002 las ventas de BBW cayeron un 19%, su base de consumidores empezó a erosionarse lentamente y la marca se estancó.

Un nuevo equipo directivo empezó su mandato en 2003. Su primera medida consistió en explorar el pensamiento de la mujer actual sobre la salud y la belleza. Los estudios científicos más recientes afirmaban que las mujeres que mejor conservan su belleza son aquellas que se preocupan primero de su estado emocional y después de su belleza corporal. Partiendo de esa base, la solución a los problemas comerciales de la compañía consistiría en ofrecer más beneficios técnicos, funcionales y emocionales para las consumidoras.

El objetivo era, por tanto, reinventar por completo la marca. La compañía quería ofrecer productos que satisficieran el deseo de la mujer de ocuparse de sí misma y le ayudaran en sus relaciones con los demás al sentirse mejor y lograr un mejor aspecto. Así, lanzaron al mercado sales de baño del Mar Muerto, fragancias para almohadas, velas aromáticas y otros artículos de aromaterapia. La meta de la compañía se convirtió en ofrecer los mejores productos del mundo en las categorías en las que decidieron competir. Así, en 2003 lanzaron una vela con aroma de higo y la definieron como *“La mejor vela del mundo”*.

Como idea de marketing era excelente, porque la mayoría de los norteamericanos no se puede permitir el mejor coche del mundo, ni la mejor casa, pero sí la mejor vela. El éxito de este producto supuso un gran efecto motivacional en la compañía y representó el primer paso de su nueva fase de crecimiento, que incluirá el establecimiento de nuevos partenariados y la creación de nuevos conceptos.

Ante la existencia de tantos modelos de compra y mosaicos de comportamientos personales, especialmente en los productos de belleza femenina, la BBW realiza un trabajo permanente de ampliación de sus marcas y posibilidades de su compra.

Los productos de BBW ahora pueden adquirirse en otras tiendas, como L'Oréal o Molton Brown. De esta forma, BBW se convierte paso a paso en un mercado imprevisible con todo tipo de ofertas, a precios muy variados para atraer a una amplia diversidad de consumidores, mientras mantiene los elementos unificadores de su marca.

Video :

http://www.dalealplay.mx/videos/A-la-Caza-del-Tesoro-de-Michael-Silverstein_38989

Audio: <http://librosparaemprendedores.net/podcast/043-la-buena-suerte/>



www.gomezespejel.net
jesus.gomez@estrategica.com.mx
521(33) 31220202
Guadalajara, Jalisco México