

Es más fácil decirlo que hacerlo

Los consumidores de los mercados emergentes son difíciles de alcanzar

Abril 15 de 2010 | Artículo publicado en *The Economist*

El Centro Conceptual de Unilever en medio de Shanghai atrae a miles de cobayas humanas diariamente, desde amas de casa con demasiado tiempo libre hasta trabajadores inmigrantes en búsqueda de un trabajo fácil. El centro es el edén del consumidor. Hay salas donde la gente puede arreglar su cabello. Existe una estancia y una cama – denominados “la sala de conversación” – donde los visitantes pueden sentirse como en su casa. Hay una tienda en donde pueden adquirirse los más novedosos productos de esta compañía. Detrás de las vitrinas, investigadores discretamente monitorean las reacciones de los consumidores a través de espejos especiales.



Brett Ryder

Este centro es sólo una pequeña muestra del creciente esfuerzo de *I+D*¹ que Unilever realiza en China, donde enfrentó dificultades en el pasado y en donde ahora se ha determinado alcanzar a su eterno rival, Procter & Gamble (P&G). A media hora de distancia, en uno de los parques corporativos de la ciudad, la compañía construye su nuevo centro I + D, lugar en donde se hace de todo: desde

¹ Nota del Traductor: R&D, *Research and Development* se traduciría como I+D, que es Investigación más Desarrollo en castellano.



Cobertura en la Prensa

investigación básica para realizar maquetas tridimensionales de nuevos empaques.

Los mercados emergentes son mucho más variados y volátiles que los maduros. Hay algo de dinero en torno a ellos: el ingreso promedio *per capita* en China ronda los US\$3,500 y en India US\$1,000. Las complejidades culturales son confusas y los gustos extraordinariamente fluidos. Las personas no acostumbran cambiar de una marca a otra fácilmente.

Todo esto ha convertido a las grandes metrópolis, como Shangai, en grandes laboratorios de investigación de mercados. Las empresas siempre llegan con nuevos productos, o renuevan los viejos, para probar los gustos locales y conocer las preferencias idiosincrásicas. Unilever fabrica sus jabones y *shampoos* más espumosos que en Occidente. P&G produce dentrífico con sabor herbal y de té verde. PepsiCo añade pimienta a sus papas fritas. Adidias ha creado dos tipos de tiendas: las "locales", especializadas en vender ropa diseñada exclusivamente para los cuerpos asiáticos; y las "globales", que venden los mismos productos que en Occidente. Los centros comerciales debajo de los corporativos regionales de cada compañía en Shangai son únicos en su tipo.

La innovación extiende el cambio a todo modelo de negocio. Yum! Brands, controladora de KFC y Pizza Hut, se ha reposicionado a sí misma como una compañía de lujo en China que ofrece a las familias de clase media un espacio confortable para cenar, en lugar de comida rápida para las masas. También lanzó una nueva cadena de restaurantes, East Dawning, donde sirve platos chinos. Levi Strauss introdujo el modelo "paga mientras lo vistas" para su línea de jeans más vanguardista en India, que al mismo tiempo le permite preservar su estatus de marca líder al mismo tiempo que amplía su base de clientes. Dell vende sus PC's en China en tiendas como a través de pedidos.

Debido a la falta de lealtad hacia la marca, las compañías tienen que invertir más en publicidad de lo que hacen en Occidente. Shangai se ha llenado de anuncios por todos lados, desde carritos en el aeropuerto hasta las paredes de los baños. Las empresas despliegan grandes logotipos en los muros de los rascacielos. Algunos elevadores y cabinas cuentan con televisiones que transmiten anuncios continuamente. Los teléfonos celulares son saturados con anuncios en textos, mensajes y mucho más.

Las empresas en los mercados emergentes son particularmente adeptas en otorgar un toque humano. La mayoría de las firmas minoristas, y un creciente número de las dedicadas a los artículos electrónicos, recurren a dependientes para mostrar sus productos a



Cobertura en la Prensa

los clientes. Unilever emplea a un ejército de “Pond Girls”, quienes en tiendas departamentos enseñan a los clientes cómo usar las cremas faciales.

Pesca de fondo

Mientras las empresas se esfuerzan por llegar a la base de la pirámide de ingresos, los problemas aumentan. La distribución es truculenta: las modernas tiendas minoristas tan sólo representan una tercera parte del total de bienes de consumo vendidos en China y una quinta parte en India. El etiquetado puede ser tortuoso: las personas pueden desconfiar de los productos extranjeros. Las compañías podrían encontrarse a sí mismas compitiendo con rivales de los que nunca han escuchado hablar, sin mencionar a los piratas sin escrúpulos. En algunas zonas rurales de China pueden representar el 54% de su población; no obstante, tienen una menor participación de su PIB.

Las compañías en búsqueda de una mayor fortuna en la base de la pirámide no deben empezar con los consumidores sino con los *no-consumidores*. Necesitarán introducirse en las cabezas de estas personas para desarrollar nuevos mercados, definir los gustos de la gente e identificar sus hábitos. Entre las técnicas recurridas por estas empresas, se infiltran empleados entre las familias locales para estudiar su comportamiento cotidiano. P&G envía a jóvenes publicistas para convivir con ciudadanos chinos durante varios meses. También suelen distribuir sus productos gratuitamente (muchas veces a través de Organizaciones No Gubernamentales) para ver qué hace la gente con ellos. General Electric (GE) dona equipo médico a centros de salud rurales y mantiene un cuidadoso seguimiento sobre el uso que se le da.

Algunas empresas contratan antropólogos corporativos. Jan Chipchase, quien recientemente trabajó para Nokia, emplea técnicas etnográficas para estudiar cómo las personas usan los teléfonos celulares – particularmente en los mercados emergentes – en donde dichos artículos marcan una diferencia sustancial en la vida de las personas, más que en los países ricos. Chipchase descubrió que las personas pobres a menudo comparten sus teléfonos, esto llevó a la compañía a diseñar equipos con múltiples agendas.

Una fuerte inversión educativa es esencial. Unilever colabora con distintas Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) para enseñar a las personas la importancia de lavar sus manos así como otros hábitos de higiene personal. Más de 130 millones de personas han recibido dicha instrucción, siendo posiblemente el esfuerzo educativo más grande en la historia humana. Esto no solo ha creado un



Cobertura en la Prensa

mercado para una empresa de jabones y detergentes sino que se hizo de un voto de confianza entre potenciales consumidores. Metro Cash and Carry, una mayorista alemana que es proveedora de hoteles y restaurantes, capacita a los granjeros en el cuidado de sus cosechas, invitándolos a almacenar sus vegetales en cajas en lugar de dejar que se estropeen en el suelo.

Sin embargo, no sirve de nada educar a los consumidores a menos que puedan adquirir los productos. Incluso las empresas más sofisticadas tienen que apelar a sistemas de distribución establecidos. Eso podría significar que trabajan establecimientos locales de "mamá y papá". P&G pone los productos en paquetes lo suficientemente pequeños para caber en los estantes de hacinamiento y utiliza una red de representantes locales para mantener el abastecimiento en dichas tiendas. Incluso, podría emplear a mujeres locales para vender artículos a sus amigos y vecinos. En la India, Unilever emplea a un ejército de emprendedores, denominados *shakti*, quienes venden productos desde sus hogares y educan a sus amigos en salud e higiene. En Brasil, Nestlé envía sus comestibles a los pequeños empresarios locales para que los vendan a sus vecinos. Algunas compañías proporcionan locales con bicicletas para cubrir una mayor geografía.

East African Breweries², una división de Diageo, lanzó una cerveza de bajo costo, Senator Keg, para reducir la demanda de alcohol ilícito, el cual es muy barato pero frecuentemente adulterado con metanol, fertilizantes y ácido de acumuladores. La compañía redujo el precio de la cerveza al negociar una subvención fiscal con el gobierno y distribuirla a través de *kegs*³, en lugar de botellas. Asimismo, la compañía capacita al personal de los bares para que entiendan la importancia de lavar los vasos y de la rotación de los barriles para asegurarse que la cerveza sea fresca. Senator Keg hoy es universal: en Kenia, se vende en cada improvisado bar de carretera, y es conocida cariñosamente como "Obama".

Enfrentar problemas con la distribución puede conllevar algunas sorprendentes innovaciones e incluso, generar nuevos negocios. El Future Group, la mayor cadena de la India, introdujo el "caos organizado" en sus tiendas para hacer que los consumidores se sientan en casa, cambiando los largos pasillos por desordenados displays. **Grupo Elektra**, un minorista mexicano, inició ofreciendo crédito al consumo para aquellas personas que no contaban con una cuenta bancaria, y terminó gestionando tanta información financiera de sus clientes que decidió dar el siguiente paso y convertirse en un banco. Esta compañía ahora tiene una de las más grandes redes de

² Trad. Cervecerías de África del Este.

³ Barril de aluminio a presión con capacidad para poco más de 58 litros.



sucursales bancarias así como una de las más populares cadenas de tiendas.

Las nuevas tecnologías también pueden trabajar a favor de la distribución. La India Tobacco Company (ITC), uno de los mayores conglomerados, ha creado una red de más de 5,000 kioscos de Internet, conocidos como *e-choupals*, para ayudar a los campesinos a comunicarse con sus proveedores y con toda su cadena de distribución. Los granjeros pueden poner sus productos a la venta e ITC desplegará sus productos.

Tata Consultancy Services instaló sensores en algunas zonas rurales para recopilar información acerca de los suelos locales y las condiciones climáticas. Los campesinos pueden llamar a las líneas de ayuda desde sus teléfonos celulares y recibir consejos sobre los mejores productos que pueden usar bajo esas condiciones, creando de este modo un mercado. Desde luego, hay que recordar al empresario indio que redujo un cajero automático en un teléfono inteligente y en un escáner de huellas digitales: ahora los empleados de los bancos van en bicicleta a los pueblos y montan su mostrador bajo un árbol, usan el escáner para identificar a sus clientes, mientras recibe pagos o entrega dinero. Las transacciones son registradas en un teléfono celular y, finalmente, el banquero sobre ruedas regresa a la sucursal local con el dinero.

Aprendiendo a tocar el piano de los precios

El truco más complicado de todo es lo suele llamarse “a caballo sobre la pirámide” o “tocar el piano”: servir tanto a las personas ubicadas en la base de la pirámide como a los que se ubican en la cúspide. Los especialistas en ello son los gigantes de los bienes de consumo, justo como P&G y Unilever. Estas compañías no sólo segmentan rigurosamente sus mercados considerando los niveles de ingreso, sino que llevan a sus clientes a la cabeza de la cadena de valor mientras generan mayores ingresos. Hace un par de décadas Unilever notó que los campesinos de la India todavía lavaban su ropa con barras de Japón, así que primero pusieron a la venta detergentes en barra y después introdujeron el detergente en polvo. La compañía actualmente trata de poner en marcha un truco similar con el té en Medio Oriente. Mucha gente en esta región, prepara sus infusiones con hojas; no obstante, Unilever introdujo el té en bolsa con los sabores locales y comenzó a comercializarlas en las cafeterías de moda.

Haier, de China, logró el éxito a través de la segmentación del mercado. Produce una línea de enormes lavadoras dirigidas a



Cobertura en la Prensa

usuarios en zonas rurales, ya que descubrió que los antiguos modelos han sido empleados indistintamente para lavar ropa y vegetales. Desde luego, también fabrica pequeñas lavadoras, concebidas para los jóvenes profesionistas urbanos, los cuales suelen habitar pequeños apartamentos.

Sin embargo, los expertos en atender a distintos sectores son los fabricantes de teléfonos celulares. Nokia produce equipos para cada mercado, desde modelos que se emplearán en ámbitos rurales, diseñados para resistir monzones, hasta aquellos que contarán con los accesorios más extravagantes y que lucirán fenomenales en cualquier club de Shanghai. Los teléfonos accesibles se venden en una amplia red de distribuidores locales, tales como tiendas familiares y mercados rurales; mientras que los modelos más sofisticados se venden en tiendas en modernos centros comerciales. El objetivo es crear una marca que sea al mismo tiempo universal y aspiracional.

