



# Harvard Business Review

América Latina

## Deje que los clientes de mercados emergentes sean sus profesores

---

*por Guillermo D'Andrea, David Marcotte y Gwen Dixon Morrison*

**Diciembre 2010 Reimpresión R1012K-E**

This document is authorized for educator review use only by GONZALO ANDRES MENDEZ PRADA, Universidad EAFIT until Jun 2018. Copying or posting is an infringement of copyright. Permissions@hbsp.harvard.edu or 617.783.7860

Do Not Copy or Post

# Deje que los clientes de mercados emergentes sean sus profesores

por Guillermo D'Andrea, David Marcotte y Gwen Dixon Morrison

Usted puede aprender muchísimo sobre marketing del consumidor al observar cómo los minoristas del mundo en desarrollo se relacionan con los compradores.

Lo más probable es que usted haya elaborado planes detallados de marketing para sus productos en esas economías emergentes de rápido crecimiento, pero, ¿sabe cómo responderán los consumidores en los pasillos de la tienda? Si no lo sabe, entonces se encuentra en una situación vulnerable frente a los competidores, particularmente los locales, quienes saben cómo piensan los compradores de los mercados emergentes, qué necesitan, qué es lo que se mueren por comprar y cómo compran.

Las multinacionales se han demorado en entender a los consumidores ubicados fuera de Europa y Norteamérica: los bates de béisbol fueron recibidos entre risas por los argentinos amantes del fútbol; las herramientas para jardinear fracasaron en los barrios sin jardines de América Latina. Unilever, tras establecer su detergente en polvo Ala como un líder en el sur de Brasil, fue incapaz de construir una posición sólida en el noreste del país, donde las mujeres lavan la ropa en arroyos y prefieren los jabones en barra para dicha tarea. La línea de higiene femenina Always, de Procter & Gamble, a la cual le había ido bien en Estados Unidos, no pudo penetrar en México porque a las mujeres no les gustó el producto.

Por el contrario, las cadenas minoristas locales han sido rápidas para entender a sus clientes y desarrollar ofertas y enfoques que funcionan para ellos. Como resultado, una nueva generación de minoristas ha ido

quitando sostenidamente participación de mercado a los sagaces vendedores ambulantes y a los pequeños negocios familiares. También han mantenido a la mayoría de los minoristas multinacionales a raya.

En las economías en desarrollo, la acción está en los pasillos de las tiendas minoristas. Es ahí donde los clientes toman sus decisiones de compra. Estudios de McKinsey muestran que en China, por ejemplo, hasta 45% de los consumidores toma esas decisiones dentro de las tiendas, en comparación con Estados Unidos, donde esta cifra llega a 24%.

Para entender cómo las cadenas locales más destacadas han sido tan exitosas, en 2009 llevamos a cabo un estudio sobre grandes minoristas en seis países. Escogimos a líderes nacionales que representaran diversos modelos de propiedad, formatos y tipos organizacionales: desde negocios familiares hasta empresas que cotizan en bolsa; desde supermercados hasta tiendas de bienes electrónicos de consumo y desde organizaciones jerárquicas hasta otras más planas. Dentro de estos líderes incluimos a Beijing Hualian Group (China), Biedronka (una firma polaca que es propiedad del minorista portugués Jerónimo Martins), BIM (Turquía), Magazine Luiza (Brasil), Pick n Pay (Sudáfrica) y Supermercados Peruanos (Perú).

En este artículo, explicaremos los desafíos con los cuales se han topado estos minoristas al ofrecer sus productos al consumidor

de mercados emergentes y mostraremos que las soluciones que han planteado brindan importantes lecciones para las multinacionales. Si saca provecho de lo aprendido por estos líderes de mercado, usted puede dar un gran paso y ubicarse delante de sus competidores, tanto a nivel local como global.

### Saber qué terreno se pisa

En largas entrevistas con compradores, gerentes de tienda, jefes de departamento y ejecutivos corporativos, descubrimos que, a pesar de las diferencias significativas entre los diversos mercados y poblaciones, existen algunos problemas comunes que han enfrentado todas las empresas estudiadas. La mayoría de estos desafíos son desconocidos para los minoristas acostumbrados a operar sólo en economías desarrolladas.

¿Dónde está el sector medio de la

las clases sociales. La distribución se parece menos a una pirámide y más a una especie de piedra pequeña (los ricos) sobre un pedestal que es una delgada columna (la clase media alta) que descansa sobre una amplia base (las clases media y baja).

**Los clientes compran lo más barato o lo mejor.** Más allá del hecho de que la economía sea sólida o débil, los consumidores de los mercados desarrollados tienden a comprar dentro de un amplio espectro de precios. Pueden llegar a la caja registradora con una sofisticada cámara digital, ropa blanca de mediana calidad y gafas de sol muy baratas. Los consumidores en los mercados emergentes se enfocan en lo imprescindible, favoreciendo los artículos de precios más bajos que ofrecen una calidad aceptable, incluso cuando se trata de productos de lujo. Suelen saber cuál es

ingresos son sofisticados y conocedores de los productos y servicios de los minoristas. También lo son los empleados, muchos de los cuales crecieron usando productos complejos y cuentan con un poco más de educación. Pero los consumidores que se están trasladando a la economía formal tienden a desconocer aspectos como: qué pueden hacer los productos, por qué los diversos servicios pueden mejorar sus vidas y cómo acceder a las ofertas de las empresas. Tampoco entienden a cabalidad en qué consiste la sociedad de consumo y cómo funciona. Como resultado, pueden confundirse con productos o envases que los consumidores del mundo desarrollado comprenderían instantáneamente. Los empleados de las tiendas en las economías emergentes sufren de la misma falta de conocimiento, constituyendo un obstáculo para los esfuerzos de los minoristas por educar a los compradores.

**A los consumidores les importa la calidad, no el estatus.** En las economías desarrolladas, muchas empresas posicionan exitosamente sus marcas como símbolos de estatus. Pero en áreas con bajos ingresos, esa estrategia a menudo no funciona. El atractivo del estatus no es suficiente para inducir a los consumidores a comprar. En realidad, lo que más importa a los compradores es la calidad.

Las multinacionales pueden sentir que tienen cubierto el tema de la calidad, pero no siempre es tan simple. Por ejemplo, los envases modernos constituyen un elemento crucial de alta calidad en los países desarrollados, pero pueden poner a un producto en una clara desventaja en una economía emergente, expresando artificialidad o falta de frescura para los consumidores acostumbrados a comprar en los tradicionales mercados al aire libre. Los minoristas occidentales tuvieron que sufrir para aprender que sus envases a menudo desanimaban a los compradores chinos, quienes están acostumbrados a palpar los productos alimenticios antes de comprarlos.

**Los mercados están cambiando a una velocidad vertiginosa.** Finalmente, a diferencia de la mayoría de los minoristas

## Los consumidores en los mercados emergentes compran mucho de lo barato y poco de lo mejor, y a menudo olvidan lo que está en el medio.

**pirámide demográfica?** En los países desarrollados, los grupos divididos por sus ingresos forman una pirámide más o menos clásica. Por ello, usted puede crear un mercado masivo para un sofisticado producto nuevo (por ejemplo, los reproductores MP3) al obtener primero la aprobación de los consumidores pioneros (*early adopters*) de los segmentos altos de la pirámide y luego simplificarlo y reducir su precio hasta que sea aceptado por los segmentos mucho más grandes en la base.

Esa estrategia no funciona en los mercados emergentes. La cantidad de consumidores acomodados que podrían adoptar y promover su producto sigue siendo pequeña y tiende a ser un polo de atracción para tiendas de lujo específicas, muchas de ellas en el extranjero. Más importante aún, los ingresos no forman un continuo entre

el precio exacto de todo lo que quieren y se niegan a pagar más. También se niegan a comprar en cantidades superiores a lo que necesitan, incluso si eso significa que deban comprar un producto individual o dos de un paquete abierto en un mercado al aire libre tradicional.

Al mismo tiempo, los compradores normalmente ahorran para darse un gusto en categorías más aspiracionales como calzado deportivo, cosméticos y televisores plasma. En consecuencia, compran mucho de lo más barato y un poco de lo mejor, a menudo omitiendo por completo lo que está en el medio. Las multinacionales, enamoradas de lo sofisticado y de lo que está en el medio, suelen pasar por alto ese hecho.

**Puede que falte conocer más el producto.** En los países desarrollados, los consumidores de todos los segmentos de

## Cómo ganarse la confianza

En ninguna parte es más importante que las empresas demuestren su preocupación por sus clientes que en los mercados emergentes, donde muchos compradores tienen una desconfianza inicial hacia las multinacionales, las grandes corporaciones y las cadenas de tiendas. Muestre su preocupación por sus consumidores y sus valores, y será recompensado con una lealtad y una preferencia perdurables.

Durante un período hiperinflacionario en Turquía, BIM, una tienda de descuentos que vende abarrotes con más de 2.500 tiendas y cuyo mercado objetivo es el segmento pobre urbano y rural, congeló los precios de 100 importantes productos durante tres meses mientras otros minoristas subían diariamente sus precios. La táctica generó ganancias significativas tanto en la confianza de los consumidores como en la participación de mercado. Esa confianza beneficia a la marca propia de BIM, la cual ahora representa aproximadamente 75% del surtido total de las tiendas.

La estructura organizacional de BIM fue una de las razones que permitió a la empresa implementar y solventar esta acción: las iniciativas provienen de la casa matriz y son ejecutadas según estándares a nivel de empresa, lo que se traduce en operaciones eficientes y de bajo costo.

Otra tienda de abarrotes turca, Tansas, anunció lo que llamó la declaración "Incredible Consumer Rights" (derechos increíbles de los consumidores) garantizando satisfacción, permitiendo la devolución de productos parcialmente consumidos y comprometiéndose a que los productos agotados fueran reemplazados por otros similares o mejores al mismo precio. Esta osada maniobra permitió un aumento de 44% en las ventas.

del mundo desarrollado, los de las economías emergentes enfrentan la abrumadora tarea de mantenerse a la par con la rápida expansión del mercado y el cambio demográfico. La base de los consumidores está creciendo constantemente y, a pesar de los recientes contratiempos causados por la recesión global, los ingresos promedio han venido creciendo a un ritmo constante. Los consumidores, que alguna vez fueron principalmente rurales, ahora son en gran medida urbanos: 75% de los ciudadanos de Brasil y 47% de los de China viven en ciudades. En consecuencia, tienen nuevas necesidades y, en muchos casos, más recursos financieros. Además, algunos países están haciendo que sea más fácil para los consumidores obtener y usar el crédito, con lo que aumentan enormemente el poder adquisitivo de los compradores.

El rápido crecimiento puede sonar como algo grandioso, pero los minoristas en los mercados emergentes se enfrentan con enormes desafíos para garantizar la seguridad de los clientes y las instalaciones, gestionar los créditos y trasladar a las personas hacia y desde las tiendas. En muchas áreas, la infraestructura del transporte es débil o inexistente: cuando el grupo Wong construyó un centro comercial en el área de Lima Norte, con población de bajos ingresos, todavía no había un terminal de buses en las cercanías.

### Las soluciones de marketing

Cada uno de los minoristas que estudiamos lidia con estos problemas a su manera, adaptando sus soluciones a las necesidades de los clientes objetivo. Pero las soluciones comparten ciertas características generales, las cuales tienen implicancias de largo alcance para las estrategias de marketing de las multinacionales.

**Apunte bajo.** Olvídense del preciado mito de las multinacionales que dice que el segmento alto es el más lucrativo en los mercados emergentes. Deje que los ricos viajen al extranjero a hacer sus compras y olvídense de usar la pirámide demográfica para crear un mercado de masas para sus productos originales o novedosos. Incluso

si existiera un considerable segmento acomodado para lanzar el producto, hay poca elasticidad de la demanda en los segmentos más bajos. Para que su producto sea asequible para las masas, usted tendría que quitarle tantos accesorios y prestaciones que se volvería irreconocible. En lugar de eso, dirija sus productos hacia los segmentos de bajos ingresos desde el principio.

En un comienzo, la empresa de telecomunicaciones Tigo titubeó respecto a bajar la recarga mínima en sus tarjetas de teléfono en Paraguay (no es mucho lo que se puede llamar por un centavo, pensaron los ejecutivos de la compañía), pero la empresa triplicó sus ventas cuando les permitió a los usuarios recargar sumas minúsculas. No era que los clientes planificaran hacer llamadas muy cortas; estaban usando las tarjetas como una forma de ahorro, sumándoles unos pocos centavos cada vez que podían. Además, esos clientes tendían a hacer llamadas en la noche, cuando las tarifas eran más económicas, con lo cual se incrementaba la utilización fuera del horario punta.

**Adáptese a los hábitos de los consumidores.** Satisfaga la demanda por lo más barato y lo mejor al ofrecer una calidad aceptable en los segmentos bajos y opciones aspiracionales en los altos. En lugar de posicionar su cebada envasada para el desayuno como una alternativa al producto del segmento alto de Quaker Oats, la empresa peruana Maltería Lima (parte del Grupo Backus, la cervecera líder de Perú), lo comercializó como una opción más barata para el segmento más bajo. El producto proporciona el desayuno al cual están acostumbrados los clientes, con unos pocos extras: viene en porciones individuales, ofrece un buen valor nutricional, su sabor a chocolate lo hace más apetecible y cuenta con el respaldo de la asociación peruana del corazón.

**Además de vender, eduque.** Los minoristas exitosos descubrieron hace tiempo que, en un mercado emergente, una tienda debe ser mucho más que una fuente de productos básicos y de satisfacción de aspiraciones; debe ser un centro de conocimiento y aprendizaje. Por ejemplo, muchos minoristas, incluyendo a Pick n Pay de Sudáfrica,

## Garantizar la seguridad de los clientes

Los consumidores de los mercados emergentes responden positivamente a las empresas que velan por su comodidad, seguridad y dignidad. Esos factores son cruciales para el éxito de Pick n Pay, una innovadora empresa familiar minorista con cerca de 900 tiendas y franquicias en Sudáfrica y otros países.

Para lograr que los clientes se sientan valorados y a sus anchas en lo que de otra forma tal vez sería un entorno intimidante, las tiendas usan mensajes de texto (los compradores voluntariamente dan sus números telefónicos) y exhiben los nombres de los cajeros en las cajas. Cuando una tarjeta de la tienda es escaneada, la

caja registradora responde con un saludo identificando al comprador por su nombre y agregando un breve mensaje de ventas personalizado.

Dados los problemas de seguridad en Sudáfrica, Pick n Pay se esfuerza por hacer que sus tiendas sean lugares donde las personas se sientan seguras. Tiene sistemas de vigilancia que monitorean los pasillos y

la empresa mantiene un escuadrón de guardias. Pero salvaguardar la dignidad de los compradores es primordial en un país donde muchos tienen memorias vívidas de cómo fueron tratados en regímenes anteriores. Por lo mismo, los guardias están entrenados para adoptar una actitud amable y no amenazante.

hacen un esfuerzo concertado por conectarse con quienes obtienen ingresos muy bajos, personas que visitan las tiendas principalmente por curiosidad y como una entretenimiento. Para atraerlos y educarlos sobre los productos, los minoristas a menudo despliegan el abanico más amplio de productos posible, incluso si eso significa disponer de cantidades limitadas de cada uno. Y destinan grandes recursos a la capacitación en el trabajo, convirtiendo a los vendedores en educadores de primera línea.

En Magazine Luiza, uno de los minoristas de electrodomésticos y artículos electrónicos para el hogar más grande de Brasil, los empleados nuevos reciben un mes de capacitación antes de comenzar a trabajar y la empresa continúa enfatizando el desarrollo del conocimiento incluso después de que los empleados hayan logrado altos niveles de experticia. Estos vendedores luego transfieren sus conocimientos a los clientes, quienes también reciben información desde las presentaciones en las pantallas de los televisores ubicados en distintos puntos de la tienda, sobre temas como cocina, administración del hogar, salud, navegar por internet y aprender inglés.

**Enfoque sus marcas adecuadamente.** Las marcas más exitosas son aquellas que representan calidad y confiabilidad. Biedronka, la cadena minorista más grande de Polonia, ofrece un surtido limitado de alimentos de alta calidad en más de 1.400 locales. Debido a problemas de larga data en las cadenas de suministro en Polonia, la seguridad respecto de los alimentos es una

prioridad importante para los clientes, de modo que la cadena publicita que cada día 200 de sus productos son testeados por un laboratorio independiente. Esta política ha fortalecido la lealtad de los clientes. En lugares donde los consumidores se oponen al envasado de los alimentos, la información adicional ayuda a disipar las preocupaciones sobre la pérdida de su frescura. En las grandes ciudades de China, los clientes de la tienda de abarrotes BHG pueden averiguar la procedencia del producto y cómo llegó al mercado (en camiones refrigerados, por ejemplo) con sólo pasarlo por un escáner en un quiosco electrónico especial.

**Desarrolle reflejos rápidos.** Los minoristas de los mercados emergentes pueden enseñarles muchísimo a las multinacionales sobre flexibilidad, adaptación rápida y a esperar lo inesperado (calidades que han ayudado a las cadenas a permanecer competitivas). Magazine Luiza es hábil y adaptable al desplegar sus tiendas sin inventario: 300 locales donde los clientes pueden encontrarse con que hay vendedores y catálogos online, pero ningún producto físico para la venta. Estas tiendas permiten que Magazine Luiza –una empresa enfocada en la tecnología fundada hace medio siglo– avance al mismo ritmo de la floreciente clase media de Brasil sin tener que construir ni mantener instalaciones gigantescas y caras. También limitan la necesidad de transportar los productos por caminos en mal estado en medio de una alta congestión vehicular. Los vendedores asisten a los clientes con el catálogo online,

informan lo que saben del producto, fijan las condiciones del crédito, cierran la venta y coordinan el despacho a domicilio.

Al igual que los minoristas de los mercados emergentes, las multinacionales necesitan aprender a ser flexibles y rápidas y a estar alertas frente a lo inesperado, dándose el tiempo para entender los mercados locales y ajustándose a los cambios en las actitudes de los consumidores y a las innovaciones en materia de venta.

**LAS LECCIONES** de los minoristas de los mercados emergentes surgen de la experiencia de las empresas disputando las preferencias de los consumidores frente a competidores combativos en medio de los trastornos y disrupciones económicas que son endémicas en el mundo en desarrollo. Tal vez ninguna lección de estos minoristas sea más importante que el valor de la agilidad. De hecho, la mejor forma de abordar un mercado emergente es teniendo una mente abierta y un instinto por descubrir cosas nuevas. Los clientes están en una travesía hacia un mayor bienestar económico y su trabajo como ejecutivo de marketing es entender las realidades de dicha travesía. ▢

Reimpresión R1012K-E

**Guillermo D'Andrea** (gdandrea@iae.edu.ar) es profesor de gestión en IAE Business School en Buenos Aires y director de investigación del Coca-Cola Retailing Research Council, América Latina. **David Marcotte** (david.marcotte@kantarretail.com) es vicepresidente senior de consultoría en temas minoristas en Kantar Retail, parte de WPP Group. **Gwen Dixon Morrison** (gmorrison@wpp.com) es CEO para las Américas y Australia de The Store, de WPP.