

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Fundada en 1995



**¿CÓMO LAS MULTINACIONALES ATIENDEN A LOS CONSUMIDORES
EMERGENTES?**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

JULIO EDGARDO VALENCIA VÁSQUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

NOVIEMBRE DE 2010

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL : LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO : MÁSTER ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

ASESOR : MÁSTER JOSÉ MARCELO CARCAMO CRUZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER JOSÉ MARCELO CARCAMO CRUZ

MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA MARENCO

NOVIEMBRE DE 2010

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

ÍNDICE

PRÓLOGO	v
I. GENERALIDADES DE LOS CONSUMIDORES EMERGENTES.....	1
1. Consumidores emergentes en la base de la pirámide	1
2. Dentro de la mente del consumidor emergente.....	2
3. ¿Cómo las multinacionales atienden a los consumidores emergentes de manera rentable?...	3
4. Creciente enfoque para atraer a consumidores emergentes	5
5. Hacer negocios rentables con los consumidores emergentes	7
6. Traducir el comportamiento de compra para producir donde se vende.....	9
7. Estrategias para atender a los consumidores emergentes	11
8. Innovación creativa para seducir a los consumidores emergentes	13
II. CREAR VALOR A LOS CONSUMIDORES EMERGENTES	17
1. Negocios inclusivos clave para crecer con los consumidores emergentes	17
2. Responsabilidad corporativa aplicada a mercados de consumidores emergentes	18
a) Tres áreas de enfoque: agua, desarrollo rural y nutrición.	20
Conclusiones:	23
Referencias.....	24
Bibliografía	24
Notas	26
Anexos.....	27

PRÓLOGO

El hablar sobre consumidores emergentes y sobre el concepto de la base de la pirámide, ha adquirido cada vez más relevancia en el debate de cómo generar un desarrollo económico sostenible que sea capaz de erradicar la pobreza y atender de manera rentable esos mercados. Por esa razón, estos conceptos no sólo han generado un debate académico fluido, sino que han trasladado a las áreas rurales una serie de proyectos pilotos e iniciativas en varias zonas del mundo, que conjugan inversión extranjera directa con el desarrollo de economías locales. La generación de un beneficio empresarial con aportación al bienestar social, se ha unido con el objetivo de brindar un valor social e impacto positivo en el desarrollo de los consumidores emergentes, generando rentabilidad para ambos actores.

Existen grandes oportunidades que ofrecen los mercados emergentes a pesar de la crisis financiera, por las fluctuaciones en los precios del petróleo, los cambios en gobiernos y los cambios en la política económica de los países en desarrollo, entre otros, que hacen cambiar los hábitos de los consumidores emergentes. Por lo tanto, en tiempos de crisis, sobrevivirán las marcas que tengan un posicionamiento en la mente del consumidor emergente. El vasto tamaño del mercado no atendido e insatisfecho y a la vez vulnerable, hace que los enfoques generen preocupaciones en satisfacer las necesidades de las familias en el segmento más bajo de la pirámide de ingresos y no es una preocupación solamente de los gobiernos, sino también de empresas, académicos y organizaciones de ayuda voluntarias como las ONG's. Las empresas que han diversificado sus portafolios de productos y han lanzado nuevas marcas, formatos accesibles para todos los consumidores, extraen riqueza de una sociedad consumista. Las ventas en estos mercados de consumidores emergentes han representado por lo menos un 20% anual en sus ingresos. No hay duda que los mercados emergentes ofrecen grandes oportunidades a toda empresa con ambiciones de crecer, sin embargo, si bien algunas de ellas prosperan en los mercados emergentes, otras tantas terminan frustradas y lejos de alcanzar sus objetivos empresariales originales.

Con relación a la reciente investigación documental, es importante destacar que las empresas multinacionales invierten dinero y recursos para satisfacer la preferencia del consumidor emergente. Entre ellas se mencionan: *Nestlé, Unilever, The Coca Cola Company, Kraft Foods, Danone, McDonald's*, entre otras, que hacen negocios para capturar cuota de mercado, así como para permanecer a largo plazo haciendo negocios, a través de la adaptación de sus productos a los gustos, culturas y preferencias de sus consumidores. Este documento trata de incluir lo que las empresas hacen para captar su cuota de mercado y permanecer en la mente del consumidor emergente, y también trata de evidenciar algunas experiencias de empresas exitosas y sus estrategias como la innovación y la inversión en investigación y desarrollo, que son claves en los países emergentes.

I. GENERALIDADES DE LOS CONSUMIDORES EMERGENTES

1. Consumidores emergentes en la base de la pirámide

El trabajo realizado hace ya varios años por *Stuart Hart* y *CK Prahalad*, en los años 2002 y 2005, ha popularizado el término “Base de la Pirámide”, con el que se designa el segmento social demográfico situado en el estrato inferior de ingresos de la población mundial, considerados como consumidores emergentes. Según el informe del *World Resource Institute (WRI)* e *International Finance Corporation (IFC)*, este segmento está compuesto por el 72% de la población mundial que vive con menos de USD\$2,000 dólares anuales en paridad de poder adquisitivoⁱ del dólar de los Estados Unidos de América. Los ingresos de este segmento, en dólares corrientes, son inferiores a USD\$3.35 diarios en Brasil, USD\$2.11 en China, USD\$1.89 en Ghana y USD\$1.56 en India. Un total de 5,575 millones de personas a nivel mundial pertenecientes a este grupo se han contabilizado en las estadísticas a hogares, realizadas a nivel de cada país que fueron llevadas a cabo en el año 2005 en continentes como Asia, África o regiones como Europa del Este, América Latina y el Caribe, en términos de ubicación geográfica.

Según consulta bibliográfica, más del 10% de la población mundial obtiene ingresos altos mayores a USD\$20 mil dólares anuales; 18% de dicha población obtiene rentas medias entre USD\$2 mil y USD\$20 mil dólares; y el restante 72% de la población mundial obtiene ingresos menores a USD\$2 mil dólares anuales. Este último dato siendo calificado por las instituciones y organismos internacionales como el estrato de población de rentas bajas.ⁱⁱ En función de la renta económica, reconocer estas diferencias es importante, ya que cada uno de estos segmentos requiere estrategias de negocio y programas de apoyo diferenciados. En línea con este argumento, la comunidad internacional ha reconocido que la población que vive con USD\$1 dólar diario necesita un apoyo específico y asistencial por parte de gobiernos y agencias de desarrollo que aseguren el suministro bienes básicos como vivienda, educación y salud.

Por su parte, el estrato medio de la población con ingresos per cápita entre USD\$3 mil y USD\$20 mil, representa un mercado de USD\$12.5 billones a nivel global. Este mercado es predominantemente urbano, está relativamente bien atendido y es sumamente competitivo. En contraste con los mercados que están en la base de la pirámide, estos consumidores, generalmente rurales y percibidos como pobres, generan un monto de compras que tiene un fuerte impacto en los mercados minoristas regionales, en especial en los productos de consumo que es la categoría más importante en mercados como Brasil, Rusia, China, India y América Latina. Muchos de estos hogares poseen agua, electricidad y electrodomésticos básicos, lo cual tiende a influenciar sus conductas de compra. A pesar de que sus ingresos son menores y menos estables, destinan una proporción mucho mayor a los productos de consumo, es decir entre 50% y 75% de sus ingresos, frente al 30% y 35% del consumidor promedio. Además, la compra de bienes de consumo tiene un significado social importante.

2. Dentro de la mente del consumidor emergente

Según su ambición personal, las prioridades del consumidor emergente más joven es trabajar duro y enriquecerse. Hay estudios realizados en Chinaⁱⁱⁱ que demuestran que dentro de los últimos diez años estos objetivos han perdido importancia para el promedio de los consumidores. Las percepciones que se tienen de los consumidores emergentes es que trabajan duro, inundan las ciudades urbanas, pasan del campo a la ciudad en busca de empleos, su objetivo es trabajar, ganar dinero, gastar en bienes que necesitan comprar, así como también cumplir con su grupo familiar, satisfaciendo las necesidades básicas del hogar que les permita estar bien. Estos patrones de consumo varían de unos países y regiones a otros. Considérese como ejemplo países como África y Asia, en los cuales se destina una buena parte de los ingresos para servicios médicos y compra de medicamentos, mientras que otra porción de su ingreso está siendo capturado por las empresas de comunicaciones con el servicio de teléfonos celulares. Atender de manera rentable en África es complicado en este país en algunos casos no tienen acceso al agua, se tiene que pagar por ella, el combustible para los hogares en zonas rurales es la leña, ya que el gas propano está para uso en áreas urbanas, por otro lado se tiene limitado acceso a la electricidad, entre otros obstáculos.

Las multinacionales, consientes de que la simple adopción y adaptación de fórmulas para seducir este segmento no necesariamente satisface las aspiraciones y necesidades de estos consumidores, hacen su mayor esfuerzo para desarrollar los modelos, productos y prácticas de las preferencias y conductas particulares de este grupo de menores ingresos. Se ha avanzado mucho en identificar las motivaciones y los gustos de esta enorme masa de compradores potenciales. Por ejemplo, el 21% de los consumidores chinos sostiene que los bienes producidos en China son de calidad y durables, 8% considera que son excelentes, 37% cree que es de buena calidad y 3% piensa que es deficiente. Es de notar que la preferencia del consumidor chino de bienes “*made in China*” ha caído del 78% a 67% en los últimos cinco años, comparado con los productos y bienes extranjeros, sobre todo marcas europeas, que ha aumentado de 19% a 22% en ese mismo período de análisis realizado.

Las empresas que entran a hacer negocios con los mercados en la base de la pirámide, traen consigo un potencial de consumo para aquellas empresas que deseen orientar sus esfuerzos hacia este nuevo segmento. Las necesidades para los consumidores emergentes son muchas, sin embargo la empresa debe aprender a innovar estudiando sus culturas, costumbres, hábitos, actualizando los productos tradicionales, servicios y procesos administrativos vigentes, ya que no funcionarán si no hay personal calificado que conozca la parte legal y pueda trabajar en conjunto para tratar a la gente como consumidores y ciudadanos; por lo general estas compañías mandan a su personal más experimentado para que realice un estudio previo. Los nuevos consumidores de clase media en estos países emergentes demandan productos de marca con características locales.

3. ¿Cómo las multinacionales atienden a los consumidores emergentes de manera rentable?

El término “atender a los más pobres del mundo de manera rentable”^{iv} toca tópicos en el mundo microeconómico de la empresa; la innovación debe ser sostenible según el análisis global; estos temas traen gran potencial de aprendizaje, representan un escenario de ganancia para todos las multinacionales que están haciendo negocios en estos países emergentes, y sobre todo, beneficios para el consumidor de la base de la pirámide, donde ambos generan valor con renovación institucional, alto grado de eficiencia y bienestar para el sistema involucrado.

La canasta de compras de estos consumidores se inclina hacia los bienes de primera necesidad y en las categorías con mayor valor agregado, entre ellos, “los alimentos”. De ahí surge, en parte, el mito de que necesitan productos con formatos de bajo costo, que sean simples y baratos. Pero esto no es así. Ellos están dispuestos a pagar por marcas intermedias y líderes en las categorías básicas. Es más, una parte importante de este segmento evita los formatos minoristas de bajo costo, como las tiendas de descuento. Por ello, ofrecer productos de marca propia o marcas sustitutas con fuertes descuentos puede ser un arma de doble filo. Los precios bajos son atractivos, pero también pueden generar desconfianza y escepticismo sobre la calidad del producto. Los consumidores tienen claro que las marcas líderes llevan una prima sobre el precio, pero esas marcas personifican para ellos el apoyo, la confianza y la calidad. “Lo barato sale caro” es una frase conocida por ellos y repetida con mucha frecuencia^v.

Los mayores niveles de lealtad se dan en bienes básicos, como arroz y aceite de cocina, sopas, leches y en categorías como bebidas de fantasía, así como también en artículos electrónicos; aunque con frecuencia la realidad económica impide la compra. Por el contrario, su aversión a probar nuevas marcas tiene sentido, dado que hay menor espacio para experimentar o fallar cuando el ingreso es bajo. Por lo tanto, sus actitudes hacia las marcas y sus patrones de compra representan una conducta racional e inteligente. De igual modo, ofrecer productos de gran tamaño a cambio de fuertes descuentos tampoco parece dar en el blanco. Mayores tamaños implican una porción mayor del ingreso disponible. Por lo tanto, prefieren gastar relativamente más en un producto de tamaño pequeño para mantener el gasto en línea, aunque esto signifique compras más frecuentes. Ésta es la conducta generalizada entre quienes tienen salarios limitados y muchas veces inciertos. El consumidor emergente tiene una percepción neta de lo que es el gasto de transporte, por lo general las multinacionales que hacen negocios con este segmento de mercado siempre consideran el factor “cercanía y precio” y “molestia”, cuando un niño visita la tienda con su padre; “tiempo de traslado”, dependiendo de la proximidad geográfica. El consumidor emergente es reacio a viajar lejos, siempre considera el factor transporte, prefiere la cercanía como menor costo de compra.

Las multinacionales en sus investigaciones de mercado han identificado que las naciones como Rusia, China, los Estados Unidos de América, India, Brasil y las de América Latina, son calificadas como los destinos de inversión más atractivos del mundo. Son países que tienen grandes extensiones geográficas, así como una fuerte densidad poblacional, lo que les proporciona dimensiones estratégicas continentales y acceso a una gran cantidad de recursos naturales, por lo que se convierten en destinos muy atractivos para las inversiones. La India se ha convertido en el *back office* del mundo y China en la gran fábrica del planeta, caracterizada por su “abundante mano de obra a bajo costo”. Lo anterior obsesiona a cualquier multinacional para crecer y expandirse ya que puede replicar sus experiencias de años en mercados desarrollados y bajan a atender regiones que tienen gran cantidad de consumidores emergentes y capacidad de producir. Logran llegar a identificar sus gustos, hábitos, cultura y preferencias de consumo. Ponen mucha atención a las economías de rápido crecimiento reconociendo que la globalización es un desafío crítico que actualmente están enfrentando las economías de mercados emergentes. Esta situación es propicia para desarrollar negocios y proyectar futuras ganancias que sean sostenibles a largo plazo.

En la década de los años ochenta algunas multinacionales, para iniciar las operaciones comerciales en China, hicieron sus primeras negociaciones y suscribieron contratos para la creación de empresas conjuntas. Ya que el gobierno chino tenía centralizado todo, la empresa privada no tenía oportunidades de entrar hacer negocios por lo tanto, transcurrieron cerca de nueve años en intensas negociaciones y fue posible abrir las primeras fábricas pero siempre las empresas estatales chinas siguen teniendo el control de las tres cuartas partes de la economía. Por ejemplo en entre las empresas que tienen ya operaciones en china están, *Unilever* instaló su fábrica de jabones y detergentes en el año 1986; *Nestlé* abrió su primera fábrica láctea, que hizo cambiar todo. ya para el año 1996, *Nestlé* ya contaba con 9 fábricas; siguió expandiéndose rápidamente en este mercado denso de personas y en el año 2009 ya poseía 21 fábricas. El gran potencial que ofrece el imperio chino llamó la atención a otras multinacionales competidoras como *Kraft Foods* (1984) y *Danone* (1991), que rápidamente invirtieron en fábricas para estar presentes en el mercado chino.

La India fue el segundo gran mercado asiático que en los años noventa se abre para hacer negocios con empresas extranjeras, gracias a la mayor liberalización de su economía de mercado dirigida a partir de 1991. Ayudando también la derogación de disposiciones que exigían una participación mayoritaria para las inversiones extranjeras, esta liberalización permitió a las multinacionales realizar nuevas inversiones directas y adquirir la mayoría en participaciones de las que ya tenía, así como construir más fábricas que le permitieron ampliar su margen de maniobra y poder atender más consumidores emergentes en este mercado. Los mercados de China y la India, juntos representan 30% de la población mundial y son importantes mercados que son industrializados y de crecimiento.

El tercer gran mercado conquistado por empresas multinacionales es Brasil. Considérese como ejemplo la multinacional *Nestlé*, que desarrolló un distrito de leche con tecnología suiza que actualmente es más grande que el mismo país de Suiza; mientras tanto, la enseñanza de haber invertido en Brasil, deja la creación de estos distritos productores de leche bien establecidos en mercados emergentes y permitió replicarlos en más de 30 países de todo el mundo, desde la India hasta las Filipinas, Colombia a Chile, Sudáfrica y Marruecos, y más recientemente en Uganda, Kenia y Ruanda. Llevar suficiente alimento a la mesa es una lucha constante para muchas familias de bajos ingresos. En países emergentes o del tercer mundo, la compra de alimentos ocupa más de la mitad del presupuesto de los hogares, especialmente en África y Asia. En Nigeria, los alimentos representan el 52% de del gasto familiar y en Pakistán rural, el 55%. Conforme el ingreso aumenta, el porcentaje de gasto familiar en alimentos declina; sin embargo, este rubro representa el mayor porcentaje de gasto familiar.

No sólo la producción resuelve el dilema de atender a los consumidores, sino también el mejorar la distribución para aumentar el acceso a los alimentos y proporcionar mejores productos incluyendo alimentos más nutritivos, son evidentemente oportunidades de negocio importantes y también inversiones que podrían beneficiar a las familias que perciben bajos ingresos. Muchas veces los consumidores emergentes son vistos como una versión menor de los clientes más acomodados y que se orientarán de manera natural a las estructuras y experiencias de compra modernas. Sin embargo, varios de los rasgos que definen no parecen atraer a estos consumidores a consumir nuevos productos.

Las multinacionales hacen uso de sus estrategias de distribución ya probadas en mercados desarrollados para colocar el amplio surtido de productos, lo hacen por medio de sus distribuidores, dotándolos de recursos tales como entrenamientos a mujeres en ventas, hasta proporcionarles medios de transporte para que desarrollen sus comunidades. Con esta estrategia simple de distribución logran atender a los consumidores hasta ponerles el producto en la puerta de sus casas, esto implica dar recursos y hacer uso del mercado financiero para captar los recursos necesarios, aunque ello implique un pago de intereses, que les permita alcanzar el objetivo específico de hacer rentable el negocio en el largo plazo. Lo importante es captar la atención, teniendo el cuidado de tratar de ajustar a las necesidades de rendimiento, capacidad de compra, economía y sentimientos de auto validación.

4. Creciente enfoque para atraer a consumidores emergentes

La incertidumbre, la situación económica, la disponibilidad de transporte, el acceso a comunicaciones, las restricciones a las importaciones, las limitaciones a las transferencias de capitales, las fuertes devaluaciones de la divisa, los precios bloqueados o muy controlados y la inflación, entre otras, son algunas de las dificultades que tienen que enfrentar las empresas para poder llegar a hacer negocios con los consumidores emergentes.

A pesar de todas las dificultades antes expuestas, siempre persiste el interés de tener presencia y obtener ganancias arriba de dos dígitos, por lo que no pierden de vista lo siguiente:

➤ Localizar la creación de valor y aplicar estrategias de entrada es el reto para las empresas multinacionales que hacen negocios, buscar hacerlo a través de franquicias o por medio de estrategias con representantes que van a distribuir sus productos; esto lleva a la creación de empleos, más vendedores, proveedores locales, apoyo a los ganaderos y agricultores, proporcionando también entrenamiento en ventas a mujeres para llegar a la comunidad; desde ahí son incorporadas como posibles clientes y canal de distribución. Todo esto implica inversiones considerables para construcción de valor, entrenamientos y capacitación, tecnología, productos para una adecuada adaptación de las políticas de ventas y producción.

Todo lo anterior es la base para crear estrategias a fin de atraer a los consumidores a partir de tiendas y distribuidores, centrándose en cinco aspectos que son considerados básicos y que permiten acceder al consumidor emergente:

1. El crédito: Brindar acceso a la compra de productos o servicios con fórmulas de crédito más flexibles. El crédito es considerado más apropiado para las compras mayores como electrodomésticos, artículos de mayor valor, muebles que no son consumos cotidianos.
2. Precios: Ofrecer diseño, calidad y diversificación de productos a precios baratos, rompiendo con el paradigma de que las tiendas bellas y bien decoradas deben ser caras.
3. Ubicación: La proximidad geográfica es el principal criterio determinante. A los compradores no les gusta viajar lejos; además, cuentan con numerosos formatos en la cercanía, por lo cual sólo necesitan desplazarse unos pocos minutos para hacer su compra diaria, por esto los negocios deben basarse en proporcionar gran variedad y ubicación conveniente, acercando a estos consumidores los productos que necesitan.
4. Tecnología: La innovación debe ser dirigida a la aplicación de tecnologías de proceso, enfocadas a mejorar los productos, las demandas de este segmento se asocian más con el producto evitando que éste llegue a su fase final de madurez ya que el consumo depende mucho más de la innovación que de desarrollos tecnológicos.
5. Transporte: En países como China, India y África que poseen gran masa de población, las empresas multinacionales optan por proporcionar medios de distribución desde bicicletas, motos, carritos hasta vehículos, buscando que los productos sean llevados donde los consumidores emergentes van a comprar, acortar la distancia en estos países es clave para lograr consumo, el consumidor emergente compra por lo general cerca de su casa.

Con respecto a lo económico, los consumidores en la base de la pirámide de los países emergentes tienen características de padecer de ciclos económicos irregulares y variables donde su política monetaria amerita de ciertas variables teniendo como indicadores esenciales a la inflación, por ello las empresas multinacionales producen formatos pequeños adaptados al consumidor emergente.

➤ La masa de población, en términos de la base de la pirámide, es un conjunto de más de cuatro mil millones de personas o en términos estadísticos es el 72% de la población mundial; y constituye el escalón económico más bajo y que vive con menos de dos dólares al día, con necesidades básicas insatisfechas y sin poder acceder al mercado, pero con gran espíritu de emprendedores. Las empresas ven como nicho de mercado este volumen, se preocupan por invertir lo suficiente o están siendo innovadores, creativos con ideas de negocios potenciales, las empresas marcan la diferencia en los mercados emergentes.

➤ Luchan por protegerse contra la piratería, característica de la economía informal, la mayor parte de transacciones que realiza el consumidor emergente es informal, los consumidores emergentes carecen de derechos de propiedad y de mecanismos para asegurar el cumplimiento de contratos, este tipo de formalidad no la aplican, las multinacionales por lo general no hacen contratos verbales con consumidores no formales, por lo que las empresas siempre buscan distribuidores responsables que garanticen hacer negocios legítimos y mitigar los riesgos de responsabilidad que pudieran derivarse de los negocios que se están realizando.

5. Hacer negocios rentables con los consumidores emergentes

Las empresas exitosas son las que invierten para tener incomparables portafolios de productos de calidad, capacidad investigación y desarrollo, presencia geográfica; adaptan los productos a las culturas y valores. Esta experiencia a nivel mundial les permite tener presencia, vendiendo productos a través de minoristas y distribuidores en todas partes del mundo. Durante los años 90, cambió de manera más dinámica la forma de vender productos, ya que surgen cientos de modernos supermercados en las principales ciudades, mega supermercados e hipermercados. Hoy entre 40% y 55% de las ventas en productos de consumo, alimentos, bebidas, cuidado personal y limpieza se concentra en estos grandes minoristas, por ejemplo el caso de Wal-Mart con su cadena de tiendas de bajo costo. Negocios con consumidores emergentes requieren de las experiencias combinadas de mercados maduros como son Europa y Estados Unidos, donde los pequeños minoristas cuentan con una participación entre 10% y 20% del mercado de productos de consumo masivo. En América Latina los pequeños comerciantes siguen mostrando una notable resistencia. Y en algunos casos, como los de México, Colombia, Argentina y Brasil, incluso han contenido el avance de las grandes cadenas. Los pequeños minoristas han realizado gran trabajo para desarrollar una propuesta de valor para una clientela que nunca estuvo en el foco de los grandes productores, pero han llegado a compartir su mercado. Para llegar a los consumidores emergentes, las empresas multinacionales han cambiado su enfoque para atender a

los grandes mayoristas pasando a desarrollar negocios más rentables con vista al segmento de bajos ingresos, reestructurando desde su estructura organizativa, cediendo oportunidades a ejecutivos en los países emergentes hasta su capacidad productiva, aplicando estrategias de comercialización, y poniendo a disposición sus productos de una manera más inteligente como se menciona a continuación:

- Precios accesibles a los consumidores emergentes con productos diseñados para el segmento, ya que tienen poco dinero para gastar.
- Modelos de financiamiento a consumidores emergentes.
- Mercados populosos como ruta hacia el consumidor, debido a que sus necesidades son simples y predomina el criterio de costo menor.
- Fabricación y abastecimiento.
- Organización bien configurada y establecida, superando la barrera del idioma, legislaciones y culturas en los países emergentes donde se tiene inversión, como en China que el idioma es una barrera de entendimiento a niveles gerenciales.
- Alianzas y cooperaciones con su cadena de valor.
- Comunicación efectiva.
- Desarrollo de productos en formatos pequeños para consumidores emergentes.

Se trata de los consumidores que pertenecen a los niveles socioeconómicos medios bajos, con un ingreso por hogar que oscila entre USD\$80 y USD\$300 al mes, dependiendo del país. En la región latinoamericana hay unos 250 millones de consumidores emergentes y disponen de poder de compra de US\$120.000 millones; suelen gastar entre 50% y 75% de sus ingresos en productos de consumo, como comida, gaseosas, cuidado personal y productos de limpieza. Según comentó Peter Brabeck, CEO de Nestlé: “...no importa cuánto cueste ingresar para hacer negocios con los mercados emergentes, lo que importa es cuánto dinero se puede obtener, si una empresa quiere obtener ganancias sostenibles debe invertir a largo plazo, aunque esto tenga un impacto negativo en el corto plazo, algunos de los miembros de la comunidad financiera cuyo marco temporal para captar inversiones y hacer negocios es de seis meses a un año, es difícil explicar lo que significa establecer una empresa en Corea, China o Rusia, donde es necesario invertir a lo largo de cinco a diez años antes de poder obtener rentabilidad. Las opciones reales son las más utilizadas para hacer negocios, se tiene que invertir en investigación y desarrollo, proveer de recursos a los agricultores y ganaderos para que produzcan sus propios productos y a la vez venderlos a estas multinacionales para su transformación”.

6. Traducir el comportamiento de compra para producir donde se vende

La eliminación de las barreras comerciales a escala mundial ha favorecido los negocios con los consumidores emergentes. La Organización Mundial del Comercio (OMC), cuya sede se encuentra en Ginebra, es la precursora de la eliminación de las barreras comerciales que se dio a partir del año 1995. Esta eliminación de barreras da la oportunidad a las empresas que tienen presencia mundial, de ampliar la concentración territorial y regional, junto con la eliminación de los obstáculos comerciales; incitan a las empresas multinacionales fabricantes de alimentos, a replantear su manera de actuar, y finalmente a reorganizarse. El concepto, inicialmente sencillo, de producir allí donde se vende, fue cediendo su lugar en la década de los noventa, dado que las corporaciones analizan los mercados emergentes con el propósito de crecer, expandirse y capturar nueva cuota de mercado. Lo anterior viene a contrarrestar el riesgo que los inversionistas tienen de perder dinero ya que en los años noventa la baja en las tasas de interés que la Reserva Federal de los Estados Unidos de América había recomendado, ya no fue atractiva, esto impulsó a muchas empresas a buscar mayor rentabilidad en otras opciones, siendo éstas el refugio en mercados con economías emergentes, alejándose un poco de los mercados financieros que imperaba en esa época.

Hacer investigación en los mercados emergentes fue un reto, ya que presentan tendencias a ser engañosos, exigentes y consume más tiempo trabajar con ellos que con los mercados desarrollados, con información poco confiable, ambigua y difícil de encontrar, es donde las empresas deben de enfocarse mayoritariamente en la parte no visible. Las empresas multinacionales que han capturado el mercado con estrategias ya probadas en otros países, adquieren una ventaja competitiva global, ya que son empresas que comercializan alimentos en todo el mundo; por consiguiente, influyen por medio de la publicidad a los consumidores emergentes para que muestren su comportamiento de compra, ellos reaccionan simplemente por: practicidad, control, tradicionalismo, emoción, impulso e innovación, todos estos factores juntos se conjugan para la decisión de compra. , Puede decirse que se traduce en lealtad a la marca si el consumidor final compra, ahora viene la diversidad de productos que las empresas proveen a sus minoristas para mantener la lealtad a la marca, la preferencia a su tienda donde encuentra los productos disponibles para ser vendidos, cuidando la sensibilidad al precio ya que el consumidor emergente está muy atento a éste, así como también valora mucho las promociones porque les generan un valor agregado a su compra.

Para explicar un poco más sobre la investigación del comportamiento de compra se puede tomar como ejemplo dos casos que no son tan comunes que ocurran, pero seducen al consumidor, *The Coca Cola Company* investigó los mercados con consumidores emergentes poniendo en contexto la región de América Latina. A través de la firma consultora *Booz Allen Hamilton*, quienes poseen una gran trayectoria en investigación en el tema de mercados emergentes en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México, Coca Cola realizó su estudio con

enfoque en el segmento de mujeres, ya que ellas son parte activa en los mercados emergentes; son consumidores que realizan compras para el hogar, así como también para vender y obtener algo de dinero en trabajo de campo, pero en conjunto tienen un fuerte impacto en los mercados minoristas. Basta un poco de publicidad para impactar sus preferencias y que empiecen a realizar compras, además lo transmiten a sus familias, vecinos y amigos generando un consumo donde se piensa que no van a comprar productos.

Por su parte, Starbucks, realizó inversiones arriesgadas e inciertas y muy costosas cuando lanzó una tarjeta de débito prepagada. La idea fue captar cuotas pre pagadas para consumo: ¿quién va pagar café por anticipado?, después de todo apostó a que la gente que consume café regresaría diariamente por su dosis y logró que lo pagara con días de anticipación e incluso semanas antes. Esta idea representó para Starbucks el registrar en el año 2001 ingresos por más de US\$60 millones en prepagado, y desde entonces esta compañía ha vendido más de 26 mil millones de tarjetas, las que actualmente representan cerca del 10% de sus ventas en este negocio no muy visitado por consumidores de bajos recursos. ¿Cómo puede una empresa como *Starbucks Coffee Company* vender café en China, siendo ésta una nación cuya bebida nacional es el té?, “La principal estrategia consiste en ganar presencia en China por medio de la ubicación de sus tiendas”. Como las casas en China suelen ser pequeñas, *Starbucks* instaló sus tiendas en lugares atractivos y en las cuales las personas pueden pasar su tiempo de ocio que usualmente lo pasan en casa, convirtiéndose así en un “local crítico y punto de vínculo social”. Además, la empresa se preocupa mucho por el servicio prestado al consumidor chino, ofreciendo una variedad de bebidas basadas en el té verde además de alimentos y otros productos. Hasta los edificios de las tiendas buscan adecuarse a su entorno: “Desde el punto de vista de la arquitectura, hay un esfuerzo para que las tiendas se integren en el paisaje local”.

Pero hacer que el consumidor sienta ganas de tomar un capuchino no ha sido fácil. “*Starbucks* aún está intentando educar a los consumidores chinos. Quiere mostrar por qué el café es una bebida buena para tomarse en cualquier momento del día, y también ha podido constatar que no son el tipo más fiel de cliente”. “Ellos adoran Starbucks, el cliente viene a la tienda, toma café, después se va, llevándose el vaso con el logo de la empresa y haciendo que éste sea visible cuando camina por la calle. ¡Sin embargo los clientes rellenan el vaso durante el día con otras marcas de café!”.

Para aumentar la visibilidad de la marca e inspirar a que el cliente tenga una mayor lealtad, *Starbucks* lanzó una serie de programas de marketing en países que son leales a la imagen que cultiva en EEUU, de ser firme defensora de prácticas sostenibles. “Como la responsabilidad social corporativa es un elemento fundamental de la marca, busca participar en programas importantes de la comunidad local”.

7. Estrategias para atender a los consumidores emergentes

La parte de la estrategia más importante para hacer negocios con consumidores emergentes es la investigación de mercado, en donde los ejecutivos más experimentados utilizan técnicas de mercadeo y de investigación para entrar en los mercados emergentes. Estos ejecutivos son los expertos en hacer negocios, estudian el mercado, la competencia de empresas locales e internacionales, se apoyan mucho con sus ejecutivos de marketing más jóvenes para que convivan con las comunidades emergentes, estudian sus preferencias, hábitos, costumbres y cultura, escuchan los rumores, hacen caso omiso de la información infundada, manejan los datos desde cómo piensan los consumidores emergentes hasta hacer negocios con ellos; con la información obtenida de primera mano, abren las posibilidades de posicionarse en el mercado fácilmente con productos a la medida. La experiencia obtenida desde abajo les permitió plantearse las estrategias mencionadas a continuación:

La estrategia debe basarse en concepciones lógicas, la población pobre sufre de un arancel de pobreza, esto implica ciertas discriminaciones como por ejemplo, venta de bienes y servicios de peor calidad y precios más altos a productos similares; por lo anterior, las multinacionales, se preocupan por mantener su presencia con productos de calidad,. El caso de *Unilever* por ejemplo, que realizó pruebas en medio de Shanghái, atrayendo a miles de cobayas humanas, incluyendo amas de casa con demasiado tiempo libre, así como trabajadores inmigrantes en búsqueda de un trabajo fácil. Los consumidores emergentes la consideran el edén del consumidor, para estudiar el comportamiento pone a disposición salas donde la gente puede arreglar su cabello, así como un lugar de estancia con una cama,; a estos lugares en China se les denomina “la sala de conversación”, donde los visitantes pueden sentirse como en casa. *Unilever* hace estudios en vivo, instala tiendas en donde pueden adquirirse los más novedosos productos de esta compañía, pero detrás de las vitrinas hay investigadores que discretamente monitorean las reacciones de los consumidores a través de espejos especiales.

Otra estrategia para tener presencia locales acercarse para construir relaciones con gobiernos y ONG’s, Este acercamiento les ha permitido hacer negocios en África en circunstancias y condiciones que pudieron haber cambiado a pesar de que estos países africanos son muy conflictivos, hasta llegar a otros países conflictivos como Etiopia, Angola. Lo hacen estudiando y apoyando proyectos que estas organizaciones proponen, como por ejemplo desarrollar comunidades que están olvidadas, dotándoles de tecnologías agrícolas y ganaderas y devolviendo a la tierra agua limpia, es decir que cuenten con sus mecanismos de tratamientos de aguas residuales, así como presentar proyectos de mejoras en empaques reciclables y de doble propósito, como los envases de yogurt, botellas plásticas y otros empaques que se puedan reciclar son de tecnología verde.

Oportunidades para las compañías auditoras con presencia global, con respecto a empresas que prestan servicios ya que siguen a sus clientes donde éstos hagan negocios; ventaja para ingresar a los mercados emergentes. Estas compañías pueden cambiar el contexto, por ejemplo los negocios en Brasil, cuando las empresas multinacionales establecieron sus subsidiarias, estas compañías necesitaron de controles e información confiable, permitiendo así a las empresas de servicios contables y de auditoría tener presencia, y prestar sus servicios y construir información donde casi es nula o no existe. Entre éstas, las más reconocidas son: *Deloitte Touche Tohmatsu*, *Ernst and Young*, *KPMG*, y *PricewaterhouseCoopers*, estas empresas decidieron establecer sucursales, para atender a sus clientes de multinacionales.

Publicidad agresiva, debido a la falta de lealtad hacia la marca, las compañías tienen que invertir más en publicidad, 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 medios para envío de mensajes.

Es importante escuchar a los expertos ya que ellos proporcionan críticas y soluciones para obtener resultados buenos, y muchas multinacionales contratan a expertos como los profesores Michael Porter y Kramer Mar, de la Universidad de Harvard. Ellos son del pensamiento que un negocio no significa necesariamente vivir a expensas del medio ambiente, de sus clientes o sus proveedores; la idea es crear valor para las sociedades en las que operan, tomando como referencia la experiencia de *Unilever* en China que aplica sus estudios para atender al consumidor emergente y adopta un toque humano; la mayoría de las firmas minoristas, recurren a dependientes o personas que exhiben los productos a los clientes, utilizando mostradores llamativos para que los productos muestren una excelente presentación. Para vender cremas humectantes y de belleza, *Unilever* invierte mucho en tener contacto directo con los consumidores emergentes, contrata a modelos jovencitas llamadas “Pond Girls”, y las coloca en tiendas departamentos, así como en pasajes donde el consumidor chino visita. En la India, que es el mercado con mayor masa de población, las chicas Pond enseñen a las mujeres cómo usar las cremas faciales. Con estas técnicas de muestreo se pretende cambiar la mente del consumidor emergente ya que él piensa que si un producto es de mayor calidad es más caro, pero la idea de *Unilever* no está en vender el producto masivamente, sino que apuesta a tener más contacto con el consumidor y que éste perciba que el producto es para él, que se vende acorde a sus necesidades, y que los precios son iguales en todas partes; le demuestra que no es la moda la que crea la necesidad de compra.

Los consumidores emergentes son más sensibles a las promociones, debido a sus mayores restricciones presupuestarias. El precio no es el único motivador de sus decisiones de compra, puede haber diversidad de productos y a precios accesibles en formatos pequeños, pero él comprará donde obtenga más producto y éste sea más barato. Según estudios de marketing

realizados, una parte de su ingreso, entre el 70% y 75%, el consumidor emergente lo destina a consumo y el resto a servicios básicos; limitante que las multinacionales analizan y dan vuelta con una campaña más creativa de poder hacer negocios, ya que estos mercados son limitados por sus ingresos. Las empresas aprovechan las edades de los consumidores, segmentan los gustos de estos consumidores, ya que no es lo mismo tratar con un consumidor tradicional que cubre sus necesidades básicas, como hacer negocios con un consumidor que oscila entre las edades de los 14 a 24 años; que piensa en “trabajar duro y enriquecerse”, oportunidad para empresas de tecnología de capturar esta disponibilidad de recursos para gastar. Pero las multinacionales tampoco olvidan el resto de consumidores, para los que también hay productos.

8. Innovación creativa para seducir a los consumidores emergentes

Cuando hablamos de innovación, lo primero que se viene a nuestra mente son productos de alta tecnología, en industrias de alto atractivo que giran a alta velocidad. Para empresas locales parece haber poca esperanza de innovación en los mercados emergentes, ya que no cuentan con una trayectoria de desarrollo tecnológico, ni con los recursos de Investigación y Desarrollo (I&D) necesarios para competir a lo grande. Así, las empresas locales quedan rezagadas al rol de meras espectadoras e imitadoras de las innovaciones ideadas por las empresas pioneras de los países desarrollados. ¿Cierto? o ¿falso?. Los consumidores emergentes son semilleros de experimentación comercial y tecnológica, ya sea por la necesidad de adaptarse a las necesidades y gustos de los consumidores; los negocios crecen y por consiguiente necesitan buscar constantemente nuevas oportunidades, nuevos espacios en el mercado y crear nuevas necesidades en el consumidor. La innovación, la creatividad, la improvisación, constituyen las herramientas mediante las cuales alcanzarán el nivel de crecimiento necesario. El mercado es un sistema que se organiza a sí mismo, es adaptable a las circunstancias y se encuentra en constante movimiento.

Condiciones que llevan a revisar el diseño de productos y servicios considerando su funcionalidad, abaratar los precios y mejorar su desempeño y desarrollar canales de distribución apropiados. El creciente esfuerzo en investigación y desarrollo realizado por empresas, como *Unilever*, en China, enfrentó muchas dificultades en el pasado y su objetivo de mejorar el desempeño de su eterno rival, *Procter & Gamble (P&G)*. Para destacar estos esfuerzos por captar el consumo de los consumidores emergentes, *Unilever* y *Nestlé* realizaron una inversión millonaria para estar presente en uno de los parques corporativos más grandes de China, las compañías que construyeron nuevos centros de investigación y desarrollo, es el lugar donde se hace de todo: desde investigación básica para realizar maquetas tridimensionales de nuevos empaques, hasta poner el producto a disponibilidad del consumidor emergente.

Experiencias de empresas exitosas

Shanghái se ha convertido en el centro de atención para las empresas multinacionales, debido a que allí se han instalado grandes laboratorios de investigación de mercados. Las empresas siempre llegan con nuevos productos o renuevan los viejos, realizan estudios para probar los gustos locales y conocer las preferencias idiosincrásicas. *Unilever* fabrica sus jabones y champús más espumosos que los de Occidente. *P&G* produce dentífrico con sabor herbal y de té verde. *McDonald's* y *PepsiCo* añade pimienta a sus papas fritas. *Adidas* 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 bajo dirección de empresas corporativas son impresionantes y se ubican en las regiones más populosas de Shanghái, 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.

Empresa Líder en comunicaciones inalámbricas en América Latina, como es *América Móvil*, es el primer proveedor de telecomunicaciones en dicha región, la cuarta empresa en el mundo y tiene más de 150 millones de suscriptores, posee una participación sólo en el mercado mexicano del 70%; también está activa en Brasil con una participación del 23%, siendo la tercera empresa más importantes en esta nación. La empresa taiwanesa de comunicaciones inalámbricas, *High Tech Computer Corp.*, cuenta con 1,100 ingenieros investigadores de tecnología. Esta empresa construye los aparatos de comunicaciones como Ipaq, Treo y computadoras personales de bolsillo con la última tecnología.

Nestlé, en junio de 2010 invirtió un millón de dólares en un buque diseñado como “Supermercado flotante” para navegar en el río Amazonas, y con esta iniciativa va a llevar todos los productos a los consumidores de menores ingresos que constituyen una parte fundamental de su mercado. La compañía ha estado en Brasil desde hace 89 años y al igual que sus productos de leche en polvo, son alimentos básicos entre los consumidores más pobres de Brasil. También expande su mercado de leche condensada azucarada y crema de leche en Venezuela, enseñando a mujeres de escasos recursos a cómo iniciar sus propios negocios a través de la venta de productos de repostería bajo el programa “El Dulce Negocio” lanzado en el 2007; visita barrios donde hay personas de bajos ingresos y les enseña cómo hacer postres y pastelería, dar seguimiento a sus costos y poner precios de manera que puedan vender sus productos a sus familiares y vecinos. Con esta iniciativa está ayudando a las amas de casa a incrementar su ingreso familiar sin sacrificar sus labores cotidianas, ni teniendo que salir a trabajar fuera del hogar.

Empresas de telefonía, por ejemplo, dejan de lado la red fija para proveer tecnología y poner a disposición tecnología avanzada como los teléfonos celulares; cada año por lo general se están cambiando las versiones y actualizándose. Según estudios de *Gallup Organization*, el 80% de los habitantes urbanos posee un teléfono móvil y 33% de estos consumidores dice que planea comprar otro más actualizado.

Vodacom en Sudáfrica con servicios de voz y texto prepagados, dio soluciones de comunicación a las poblaciones de consumidores emergentes, siendo beneficiadas con el acceso a los teléfonos celulares, ya que esta tecnología les permite acceder a empleos, atención médica, a cotizar precios de mercado para sus productos, comunicación para los familiares que están lejos de casa y envían remesas de dinero, y acceso a más servicios financieros. En este mismo auge de empresas similares, se encuentran *Smart Communication* en Filipinas, *Graneen Telecom* en la India, *Safaricom* y *Celtel* en Kenia Africa, entre otras.

La multinacional *DELL* de Estados Unidos, fabricante de hardware, atiende a sus clientes con una amplia variedad de configuraciones y fabrica la mayor parte de computadores por pedidos; no usa distribuidores ni revendedores, sus despachos van directamente al comprador. Con este modelo de negocios, mantiene poco o ningún inventario en Estados Unidos . Pero *DELL* con su enfoque de venta directa, no funcionó en China ya que los consumidores no están acostumbrados a comprar PCs por Internet; las empresas chinas hacen sus pedidos en papel, de modo que *DELL* tuvo que usar faxes y teléfonos antes que ventas en línea. Ahora el negocio de *DELL* en China es depender de los distribuidores e integradores de sistemas, ya que el consumidor chino le gusta ver lo que compra. En conclusión, las empresas en países emergentes tienen que bajar al nivel más bajo y verlo como el modelo de negocios que necesita ser modificado y adaptado a los mercados emergentes y a consumidores emergentes, pues al final éstos son los consumidores finales que deciden qué comprar.

DELL como todo fabricante y competidor global siempre va buscar su estandarización de ofertas de productos tangibles e intangibles, financieros y de servicios, tomando todos los lugares aislados y pueblos empobrecidos como foco de consumidores. *DELL* está en la actualidad desarrollando formas prácticas de financiamiento, puesto que en países emergentes no existen bases de datos de patrones de consumo para productos informáticos.

Retomando un discurso que dijo el presidente de *General Electric*, John F. Welch Jr., “... los japoneses proviniendo de un pequeño racimo de islas pobres en recursos, con cultura y lengua totalmente ajena, con una lengua casi impenetrable y compleja, han descifrado el código de los mercados occidentales y del mundo entero. No lo han hecho mirando en forma mecánica sino mirando cómo el mundo está ansioso por la modernidad confiable de productos accesibles de clase mundial y precios agresivamente bajos”.

McDonald's, una empresa norteamericana que entró a Rusia para hacer negocios, se enfrentó a una realidad de no contar con proveedores locales ya que no tenían capacidad suficiente para producir insumos; vio la falta de suministros para el negocio, buscó la manera que sus proveedores europeos le sirvieran sus compras pero no pudieron servirle, y no mostraron interés en entrar a Rusia. Ante este escenario, la corporación buscó hacer un *joint venture*, con la municipalidad de Moscú. La multinacional identificó algunos agricultores y panaderos rusos con los que podría trabajar, importó ganado de Holanda y papas Russet de Estados Unidos; trasladó especialistas agrícolas de Canadá y Europa para mejorar las prácticas de gestión; adelantó dinero para que los nuevos proveedores pudiesen trabajar y equiparse con maquinaria así como poder adquirir semillas. Ahora cuenta con un Mc-Complex de 9.000 metros cuadrados en Moscú para producir carne, productos lácteos y horneados, papas, ketchup, mostaza y salsa Big Mac. Además de generar ventas, generó empleos, montó una flota de camiones para llevar los suministros a los restaurantes y financió a sus propios proveedores para que se equiparan; realizó transferencias de conocimientos de sistemas de trabajo; llevó de Rusia hacia Canadá 23 ejecutivos por un lapso de tiempo para que se capacitaran; ahora después de quince años de servir el Big Mac en la plaza de Pushkin de Moscú, *McDonald's* ha invertido más de \$250 millones en el país y controla el 80% del mercado ruso de comidas rápidas. La mayor participación de inversiones de *McDonald's*, no está en los Estados Unidos de América, sino en la Zona Euro donde obtiene la mayor parte de sus ingresos.

Cemex, en México, experimentó en un barrio informal de Guadalajara. Tomó el caso de una familia de escasos recursos que quería ampliar su casa, pero no tenía todo el dinero para hacerlo, contaba únicamente con ingresos de remesas de sus familiares desde los Estados Unidos; al ver esta necesidad, puso a trabajar un equipo de ingenieros para poder dar solución a este problema que a la vez se volvió oportunidad. *Cemex* ya no vendía sólo cemento, sino que, empezó a brindar ayuda proporcionando diseños de construcción, otorgó créditos, y procedió a entregar los materiales según requerimientos; con esto logró incrementar sus ingresos atendiendo una gran cantidad de personas con esta misma necesidad de vivienda.

Un solo país, como China, hace que los mercados internacionales estén más interconectados que nunca, situación que se les complicaría en forma sistemática a las empresas multinacionales, si la economía de China entra en recesión. En la actualidad China está con una rápida expansión, logrando estabilidad en su economía. Las decisiones políticas que se tomen en China tendrán efectos drásticos en el largo plazo, cualquier empresa que tenga negocios con China correrá serios riesgos si deciden no prestar atención a esas decisiones; el efecto es inmediato de poner a nivel de inestabilidad a todo el mundo. Las multinacionales que se instalan en un mercado emergente se enfrentan a la escasez de mano de obra calificada, tienen que ceder parte de la dirección de las empresas debido al idioma difícil y complicado, no es fácil reclutar ejecutivos capacitados, ya que tienen que identificar la calidad del talento, además que existen pocas agencias de reclutamiento y de investigación.

¿Cómo las multinacionales miden las estrategias?, A principios de los años 90's la empresa de cementos mexicana *Cemex* se enfrentaba a un desafío: ¿cómo entregar, en el mismo día y lo más rápido posible, la mezcla de cemento a contratistas que acostumbran cambiar sus pedidos a última hora? En busca de una respuesta, los ejecutivos de *Cemex* visitaron el centro de llamadas de emergencia 911 de la ciudad de Houston. Al comprobar que ahí eran capaces de reunir un grupo de paramédicos en un vehículo en sólo 10 minutos para salvar una vida, concluyeron que debía haber también una forma de mejorar el proceso de entrega de sus mezclas.

Inspirándose en el modelo de emergencias médicas, *Cemex* estableció un método de despacho usando un sistema GPS conocido como GINCO: Gestión Integral del Negocio de Concreto, un sistema que reposa en una plataforma especializada de tecnologías de la información (TI). Hoy, una buena parte de la flota de camiones de mezcla que *Cemex* opera en México, está equipada con localizadores GPS y terminales de información. Esto les permite llegar con la mezcla exacta a los lugares de construcción cuya demanda varía constantemente. Además, la empresa garantiza la entrega del cemento en un plazo de 20 minutos, en vez de las tres horas que demoraba antes. Esto llevó a Los Ángeles Times a escribir: “*Cemex* entrega más rápido que *Domino's Pizza*”. Los clientes de la cementera no sólo reciben un servicio sustancialmente más sensible a sus demandas, sino que los costos de entregar la mezcla lista de cemento bajaron en un 35%.

II. CREAR VALOR A LOS CONSUMIDORES EMERGENTES

1. Negocios inclusivos clave para crecer con los consumidores emergentes

Negocios inclusivos es una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de personas de bajos ingresos a su cadena de valor. Para la *International Finance Corporation (IFC)*, es un enfoque de reducción de la pobreza basado en la economía de mercado, el negocio inclusivo transforma el riesgo en oportunidad, el crecimiento económico depende mucho de la incorporación de las personas de bajos ingresos esto es clave para aliviar la pobreza, con la participación activa de las empresas que son el motor principal en la creación de riqueza.

Claramente, el valor añadido de este modelo de negocio aumenta en la medida en que el conjunto de recursos y capacidades que lo rodean es difícil de imitar, es menos transferible, menos sustituible y más complementario. La descentralización de actividades y la constante interacción con otros actores, gobierno y emprendedores locales ha permitido reducir los costos de transacción, incrementar la curva de experiencia en estos mercados y por tanto aumentar la recaudación. Las empresas trabajan mucho para identificar su nicho de mercado, buscando la base de la pirámide. La incorporación de este segmento en la cadena de valor integrada por consumidores, distribuidores y ventas directas, es el interés de muchas empresas de consumo

masivo de alimentos, servicios, muebles, tecnología, etc.; para estas empresas la incorporación de mano de obra barata es importante, ya que genera empleo y consumo a la vez.

Esta nueva forma de negocio consiste en incorporar a todos los actores, grandes empresas, consumidores, gobiernos locales y centrales, proveedores, sectores académicos, financieros y agencias de desarrollo humanitarias y sociales para involucrarse más intensamente en trabajar y sacar adelante a estas personas que están marginadas o simplemente alejadas de lo moderno. Para desarrollar estos proyectos es fundamental el apoyo de gobiernos para que generen y aprueben leyes y normativas que faciliten la expansión de este tipo de iniciativas, instancias de asesoría técnica, manejo de información y contactos para disminuir los riesgos. Los gobiernos deben jugar un papel bien importante en la medida que provean financiamientos como inversión inicial, trabajando de la mano con la empresa como generadores de desarrollo y oportunidades para grandes y pequeños empresarios. La multinacional *Nestlé* comparte su experiencia en relación a los negocios inclusivos, la cual consiste en crear un compromiso mutuo, ya que muchas empresas están reconociendo que sólo pueden tener éxito a largo plazo, si crean valor para los accionistas y para la sociedad en general, al mismo tiempo. Esta es una de las principales lecciones de la última crisis financiera, ya que se requiere un cambio fundamental en el sentido de la responsabilidad social de las empresas.

Esto no es sólo una misión de interés fundamental para la multinacional *Nestlé*, como fabricante de alimentos. La seguridad alimentaria mundial será uno de los temas más trascendentales de la primera mitad de este siglo. Más de mil millones de personas en todo el mundo se acuestan con hambre cada noche. Esto representa una inversión de casi 30 años de progreso. Cada día la demanda mundial de alimentos aumenta mientras que el crecimiento en la productividad agrícola por hectárea disminuye. El resultado de la producción de alimentos no es mantener el ritmo de crecimiento agrícola comparado con la población y la demanda. Si las empresas ponen mucha atención a la menor disponibilidad de agua, este elemento es un factor fundamental en el dilema de la seguridad alimentaria. El objetivo que las empresas buscan conseguir es alimentar a la población del mundo, es cada vez más y más difícil de alcanzar y como resultado se necesitará una acción concertada de varios sectores para evitar una grave crisis en la disponibilidad de alimentos.

2. Responsabilidad corporativa aplicada a mercados de consumidores emergentes

La Responsabilidad Social Corporativa ha sido tradicionalmente considerada como obligación moral de las empresas a la sociedad pública; sin embargo, las conexiones entre ambos actores resultan en evidentes estrategias de negocio, ya que es posible entender con visiones actuales que la orientación va hacia un alineamiento ganar-ganar, para devolver a la sociedad innovación y desarrollo en perspectiva de largo plazo, contrario a muchos casos tratando de compensar por medio de donaciones filantrópicas. Aparentemente, el escribir un cheque importante para cualquier actividad de beneficencia, no soluciona los daños que causan las empresas; no es ético,

que una compañía conceda una compensación por algo negativo que generó mediante la ejecución de sus actividades cotidianas. Las empresas pueden ser perdonadas por creer que están haciendo lo correcto, en estos tiempos de recesión económica esto nunca ha sido más importante.

A pesar de los recientes signos más alentadores, los dos últimos años han registrado millones de pérdidas de empleo, alto nivel de endeudamiento e inseguridad general. Al mismo tiempo, las fuerzas económicas ejercen una enorme presión sobre las empresas para reducir costos, incluyendo cortar sus donaciones caritativas; cómo es sostenible equiparar el nivel de responsabilidad de una empresa a la sociedad con el tamaño del cheque que escribe, sobre todo cuando se trata de una empresa cotizada en bolsa y que el dinero pertenece a sus accionistas, muchos de los cuales se están sintiendo afectados fuertemente por la reciente recesión.

Esta interpretación generalizada de la Responsabilidad Social Corporativa se basa en la presunción de que el negocio es una fuerza negativa en la sociedad y tiene que demostrar la mejoría. Menos emisiones, menos embalaje, menos huelgas y accidentes. La seguridad alimentaria tiene una gran importancia en el tema de hoy, porque si los negocios, especialmente las compañías de producen alimentos, no se proyectan en el largo plazo y examinan los impactos macroeconómicos y sociales de la seguridad alimentaria en la sociedad, esto obliga a interactuar y participar con otros actores para tener un impacto positivo, que será difícil de satisfacer a sus accionistas a través del tiempo con un crecimiento sostenido.

Para las compañías multinacionales dedicadas a la producción de alimentos, la seguridad alimentaria es uno de los campos más prometedores, tanto así que las empresas apuestan mucho por la creación de valor compartido, concepto que puede aportar beneficios reales y tangibles, tal como se expondrá posteriormente. La experiencia de la multinacional *Nestlé* representa una aplicación práctica de opciones reales tangibles y aquello en lo que puede ofrecer, más que algunos otros conceptos sobre el papel de las empresas en la sociedad. Las empresas no eluden su obligación a esta responsabilidad y se fijan los estándares más exigentes en cuanto a la mejora de su rendimiento de la sostenibilidad del medio ambiente. Siempre han estado comprometidas con el cumplimiento de las leyes locales e internacionales; las normas y principios de negocios es una base fundamental para la forma en que ve su papel en la sociedad.

Pero la creación de valor compartido va un paso más allá. Una empresa conciente de la identificación de áreas de enfoque, donde el interés de los accionistas y los intereses de la sociedad se cruzan fuertemente, y donde la creación de valor se puede optimizar para ambos, como resultado de la interacción de la empresa que invierte sus recursos tanto en términos de talento como de capital, en aquellas áreas donde el potencial de creación de valor conjunto es el más grande, y buscando la colaboración con las partes interesadas, así como son las comunidades a beneficiarse.

a) Tres áreas de enfoque: agua, desarrollo rural y nutrición.

Las empresas realizan análisis a su cadena de valor para determinar las áreas de mayor potencial para la optimización del valor de conjunto con la sociedad: éstas son el agua, el desarrollo rural y la nutrición. Estas actividades son fundamentales para la estrategia de negocios y operaciones, y se tiene programas conjuntos con más de 100 organizaciones de todo el mundo en estos tres ámbitos:

-Agua: Porque la calidad y la disponibilidad de este recurso es fundamental a la vida, la producción de alimentos y para las operaciones.

-Desarrollo rural: Debido a que el bienestar general de los agricultores, las comunidades rurales, los trabajadores, pequeños empresarios y proveedores son intrínsecos a la capacidad para seguir haciendo negocios en el futuro.

-Nutrición: Porque los alimentos y la nutrición son la base de la salud, para la multinacional *Nestlé*, es la razón de experiencia de la empresa para seguir en el mercado cosechando éxitos. El punto es lograr la seguridad alimentaria sostenible y tratar de contribuir a reducir la pobreza en los países en desarrollo que participan.

Las empresas conscientes de las estadísticas de agua y plantas para su tratamiento, tienen programas de protección para el área de enfoque clave que es el “agua”, por lo que hacen esfuerzos constantes en cuanto a la reducción de la cantidad de agua a extraer y para garantizar la calidad de lo que se vuelve a poner en el medio ambiente, que es limpio y que se pueda reutilizar.

Inversión a largo plazo no financiera, apoyo a la agricultura.

En cuanto a la creación de área de enfoque de valor compartido, las empresas han participado junto con los productores al Desarrollo Rural, tienen tierras agrícolas no propias, realizando uno de los mayores esfuerzos privados para ayudar a los agricultores a ser más productivos y a salir de la pobreza. Ofrecen ayuda económica y técnica, muchos de los apoyos enfocados a mujeres, con asesoramiento gratuito, asistencia técnica, apoyo financiero con micro créditos otorgados al año, la educación básica, incluidas las escuelas rurales donde no están disponibles. Las multinacionales con esta iniciativa pueden asegurar a sus consumidores que las materias primas agrícolas utilizadas en sus productos son seguras, de alta calidad y producidas a partir de las prácticas agrícolas sostenibles. Tal es el caso de la Multinacional *Nestlé*, que es sólo una empresa entre muchas, interesadas en el ámbito de la seguridad alimentaria, y busca trabajar con otros grandes actores como gobiernos, organizaciones no gubernamentales, institutos agrícolas y organizaciones de agricultores, para ayudar a resolver lo que cree que es uno de los problemas más graves y básicos que mundo entero está enfrentando, se invierte en forma colectiva para el mañana y en cómo alimentar al mundo.

Durante décadas, muchas empresas han ayudado a millones de productores y agricultores tanto de café, como de cacao y ganado que produce leche, para convertirse en mejores proveedores; y de esta manera superar la pobreza y también que se desarrollen económicamente. Los países como Brasil y Sudáfrica, por ejemplo, son países con grandes extensiones de tierra que les permite producir en gran volumen, cantidades de insumos, generando así un mercado de productos seguros y de calidad; se han desarrollado sistemas de distritos que habían sido pioneros entre los agricultores de montaña que trabajaban en condiciones difíciles. El resultado fue que las empresas multinacionales se garantizan que compran calidad y cantidad de productos producidos, pese a los numerosos desafíos sociales y geográficos, y tanto los agricultores como la empresa trabajan para prosperar con el tiempo. Por esto las empresas hacen hincapié en la naturaleza a largo plazo y del beneficio compartido, esto asegura a la multinacional *Nestlé* contar con productos de calidad en los países en los cuales posee inversión, así como también obtener ahorros en cuanto a *commodities* que compraría en el mercado de insumos.

El término "Creación de Valor Compartido"^{vi} fue elaborado sobre la ventaja competitiva y la Responsabilidad Social Corporativa. Partiendo de esta premisa, Porter y Kramer elaboraron un informe sobre el negocio de Nestlé en América Latina; pensaban que el ejemplo de Nestlé fue uno de los ejemplos más representativos para demostrar la creación de valor compartido, y como resultado de este estudio, se han iniciado planes a realizarse en varios años que les permitirán medir la creación de valor compartido de forma más precisa y extensa. Parte de ese proyecto tiene que ver con la calidad de la junta asesora de 13 personas de expertos mundiales que se han reunido para guiar a las empresas en su estrategia de creación de valor compartido. Por ejemplo luminarias tales como Joachim von Braun, Michael Porter de Harvard, CK Prahalad, el autor de fortuna en la base de la pirámide, que aportaron sus puntos de vista proporcionando la guía para repensar sobre cómo trazar el camino hacia un futuro rentable y a la vez generando valor para el consumidor emergente.

Premio por desarrollar iniciativas de creación de valor compartido

El Premio que la Multinacional Nestlé, por poner un ejemplo, otorgará al mejor proyecto en creación de valor compartido, es por valor de CHF500,000 (USD\$ 466,000) para individuos, ONGs o pequeñas empresas que ofrecen soluciones innovadoras para las deficiencias nutricionales, acceso a agua, o el progreso en el desarrollo rural, este premio será otorgado cada dos años, comenzando en mayo de 2010. Con este premio la multinacional pretende en primer lugar tener una nueva opción de negocio y dar la oportunidad de poder hacer negocios en conjunto con el ganador; esto puede ayudar en alguna manera a pensar qué hacer por las personas que necesitan apoyo en forma auto sostenible y ayudar al desarrollo de sus comunidades y por qué no, a todo el país donde se desarrolle esta iniciativa.

Coberturas con instrumentos financieros para evitar exposiciones.

Las empresas multinacionales que venden productos diversos, están expuestas a riesgos de mercado, tales como cambios en las tasas de interés, tipos de cambio de moneda y cambios en los precios de los productos básicos, entre otros. Por ello, están constantemente evaluando las exposiciones en una forma centralizada para tomar ventaja de la exposición natural de compensación y correlación. Toman medidas oportunas cuando manejan la volatilidad asociada con la exposición que generan las diversas transacciones financieras que realizan, los instrumentos derivados y actividades de cobertura, deben seguir las políticas de cobertura para evitar la exposición, con este tipo de instrumentos. Las fluctuaciones en el valor de estos instrumentos en general, se compensan con cambios en el valor razonable o flujos de efectivo de las exposiciones que se están cubriendo.

Gestión del Riesgo de Crédito.

Las multinacionales realizan operaciones con instituciones financieras de inversión, en contraparte cuidan las exposiciones monitoreando diariamente su comportamiento, están pendientes del riesgo. Algunos de los instrumentos financieros que las empresas utilizan en la cobertura de las operaciones se rigen por estándares de la industria y acuerdos de compensación con las entidades de financieras; por ejemplo, si la calificación crediticia de la compañía fuese a caer por debajo de los niveles estipulados en los acuerdos, las entidades de financieras pueden solicitar ser garantizadas con prendas reales o la terminación del acuerdo, en caso resulte muy riesgosa para el banco.

Entre los instrumentos más usados están: Swaps de tasas de interés en los que se ponen de acuerdo en el intercambio con la contraparte, en los intervalos especificados; la diferencia entre el interés fijos y variable calculados en función de una cantidad previamente convenida. Los swaps de tasas de interés deben de cumplir los criterios para algunas materias primas que se utilizan para elaborar productos o procesos de producción. Estos productos siempre están sujetos a la volatilidad de los precios causada por el clima, condiciones de suministro, variables políticas y económicas y otros factores impredecibles. Para manejar la volatilidad relacionada con compras anticipadas de algunos de estos materiales, las multinacionales hacen uso de futuros y opciones con vencimientos en general menores de un año y de permuta financiera con vencimiento de hasta cinco años.

Conclusiones:

Las empresas que atienden a los consumidores emergentes han ido modificando su misión, dentro del mundo de una economía de mercado, adaptándose a su entorno y a su importancia dentro de la vida económica de las sociedades. Como actividad organizada, involucra recursos, capital y estructura en pos del logro de un fin determinado.

En general, hay autores que acentúan el significado de la misión de la empresa, como el objetivo natural y principal que es la obtención de utilidades. Otros acentúan la misión de la misma de la prestación de servicios o productos para la satisfacción de necesidades de la comunidad,

La evolución del concepto ha llevado a trasladar el énfasis en sus objetivos inmediatos que es la maximización de los beneficios, a un objetivo más mediato dentro del entramado donde participa, que es su función de satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Las multinacionales han tomado conciencia de esta evolución y se han comprometido a través de la Responsabilidad Social Corporativa, dentro de una visión de "filantropía empresarial". Los resultados han sido inmediatos, pero a largo plazo poco sustentables. La visión de la empresa, que solamente tiene su objetivo en la maximización de los resultados, también es una visión miope y de corto plazo. No se puede ignorar a la sociedad en su conjunto y a las comunidades pobres en el mundo.

Es necesario llevar a cabo, junto al balance económico y la inevitable cuenta anual de resultados, un "balance social" que refleje esas otras dimensiones de una organización económica que ha sobrepasado los límites del puro utilitarismo privado y ha tenido que encargarse de tareas y responsabilidades de naturaleza social, ambiental, educativa y cultural.

En relación al cliente de la Base de la Pirámide, el ser considerado como cliente es ya una primera aproximación, pues son observados y considerados como un segmento a quien dirigir la mirada como segmento importante, y de esta manera poder satisfacer sus necesidades lo cual conllevará a la mejora de su calidad de vida. La creación compartida es una vía para poder incorporar a los consumidores emergentes en el negocio promoviendo la mejora de sus condiciones laborales, como son: salud, seguridad, asistencia técnica en la región donde se esté operando, ha aumentado la fiabilidad y la eficiencia en la cadena de suministro y mejora la imagen de la empresa que invierte ante la sociedad y el mundo.

Para hacer frente a las crisis financieras, los inversionistas se ven obligados a buscar nuevas formas de invertir, han visto los mercados emergentes como fuentes de rentabilidad a largo plazo, están tomando en cuenta su desarrollo, consideran la masa poblacional que está atendida parcialmente y que existe un potencial muy grande por explotar, ponen de manifiesto que no importa cuánto ganen ahora, las utilidades a percibir están en el largo plazo y seguras.

Referencias

Bibliografía

Hammond, A y C.K. Parlad. Selling to the Poor. Harvard Business Review 2002

Prahalad. C.K. y Hart, Stuart. The fortune at the bottom of the pyramid. Strategy and Business, 2002

Fortune at the Bottom of the Pyramid: An Alternate Perspective

Anand Kumar Jaiswal

Septiembre de 2007 revisado en junio de 2008

Crear nuevo pacto Social para las empresas

Jeb Brugmann y C.K. Parlad

Revista de la Business Harvard Review para América Latina

Agosto de 2007

Crear valor para los consumidores emergentes

Guillermo Diandra, E. Alejandro Atener y Ane Goebel-Krstelj

Revista de la Business Harvard Review para América Latina

Noviembre de 2003

Los consumidores emergentes son difíciles de alcanzar

Artículo publicado The Economist.

El 15 de abril de 2010.

La innovación minorista para los consumidores emergentes en América Latina

Guillermo D´Andrea , Luciana Silvestre, Andrés Terech.

Revista de la Business Harvard Review para América Latina

Diciembre de 2009

Austin, James E., and Cate Reavis. "Starbucks and Conservation International." HBS Case No. 9-303-055 (Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2002).

El World Resources Institute es un grupo de expertos de desarrollo ambiental internacional y la primera organización ambiental que involucra al sector privado en una nueva forma de pensar para reducir la pobreza

Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker, Año 2007 ISBN 1-56973-625-1 (pasta blanda)

William McEwen, Xiaoguang Fang, Chuanping Zhang y Richard Burkholder, : Harvard Business School Publishing, 2006

El desafío de la transformación Nestlé 1990 – 2005

Documento preparado por los Dr. Phd. Albert Pfiffner, economista de la Universidad de Zurich.

Dr. Phd. Hang Jörg Rank, historiador de la Universidad de Basilea.

Notas

ⁱ Alan M. Taylor y Mark P. Taylor (2004) "The Purchasing Power Parity Debate," NBER Working Paper No. 10607

ⁱⁱ Allen L. Hammond, William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, Courtland Walker World Resources Institute International Finance Corporation 2007.

ⁱⁱⁱ Estudio del consumidor Chino Gallup Organization durante la última década, estableció tres categorías de trabajadores, "comprometidos", "no comprometidos", y "actualmente descomprometidos", con base a las respuestas a las preguntas listadas en el recuadro "Vivir para trabajar". La proporción de chinos no comprometidos fue del 68%. Gallup descubrió que sólo un pequeño porcentaje de empleados chinos en centros urbanos se sentían comprometidos con su trabajo, esta falta de entusiasmo podría indicar problemas de productividad, bajo consumo de productos.

^{iv} Allen Hammond caso visto en la revista Harvard Business Review (HBR)

^v Negocios de primera con marcas de segunda, por Thomas Wenrich y Renata Ribeiro, Harvard Business Review (HBR), mayo 2004

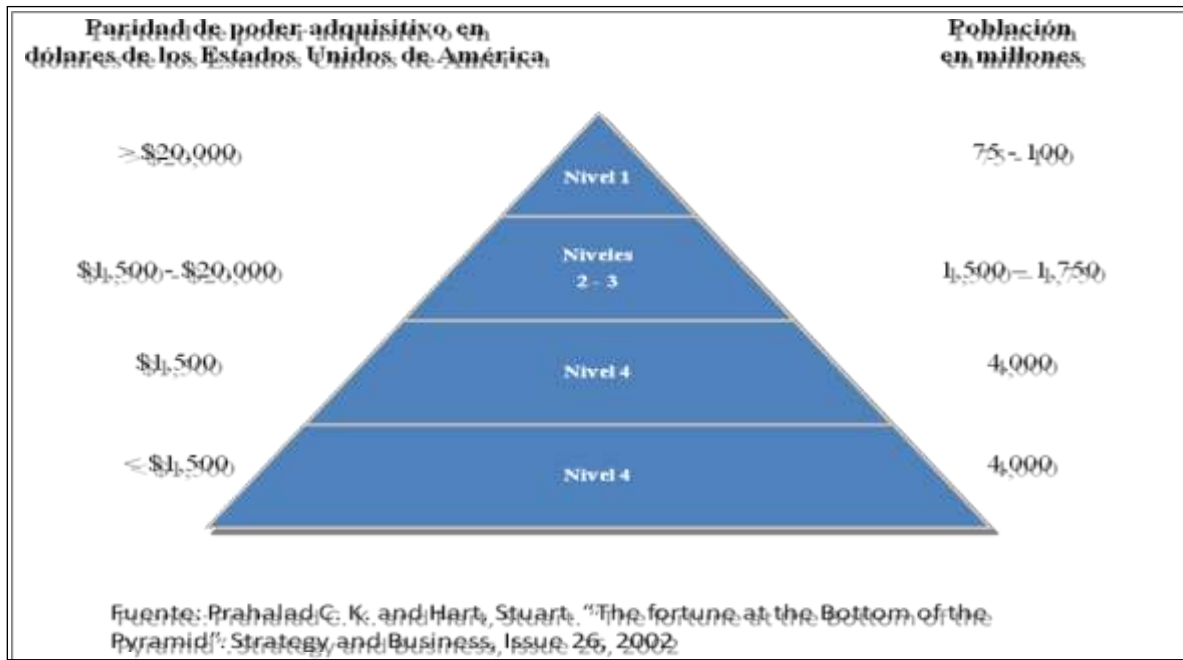
^{vi} Creación de Valor Compartido de los profesores de Harvard Business Review (HBR)

^{vii} Organismos no gubernamentales

Anexos

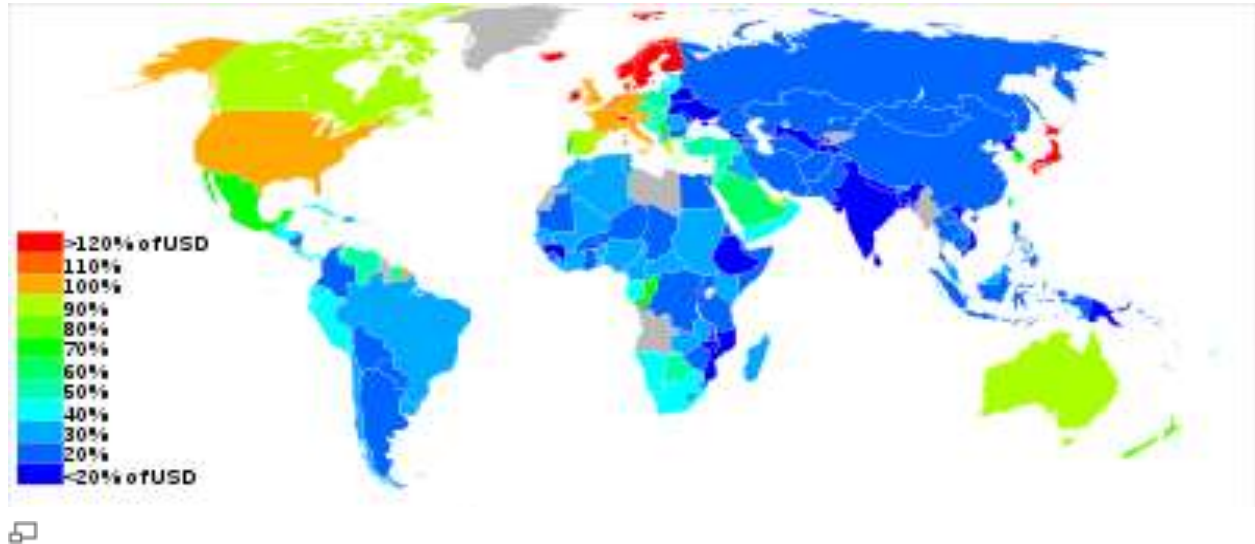
Anexo 1 Base de la pirámide 2002

Las imágenes de 4 mil millones de pobres a nivel mundial que viven con menos de USD\$2 dólares al día, son la base de esta pirámide sobre la cual durante más de 50 años, el Banco Mundial, Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), los gobiernos nacionales, han reunido esfuerzos para reducir las diferencias.



Fuente: Prahalad, C.K and Hart, Stuart. "The fortune at the Bottom of the Pyramid", Strategy and Business, Issue 26, 2002.

Anexo 2 La paridad del poder adquisitivo (PPA)



Paridad del poder adquisitivo (Purchasing Power Parity o PPP) del Producto Interno Bruto por país en el 2008. La economía de los Estados Unidos se emplea como referencia, y se define su PPP como 100. Bermudas tiene el índice más alto, 154, lo que significa que los bienes vendidos en Bermudas son 54% más caro que en los Estados Unidos.

Está basado en una idea desarrollada por primera vez por miembros de la escuela monetarista de la Universidad de Salamanca en el siglo XVI y fue empezado a utilizar por el Fondo Monetario Internacional principios de los años noventa.

Cuando se quiere comparar el Producto Interno Bruto de diferentes países, es necesario homogeneizar la información puesto que cada país mide su producto en su moneda local, para ello se ha de traducir su PIB a una moneda común, a través de los tipos de cambio. La paridad del poder adquisitivo es una de las medidas más adecuadas para comparar los niveles de vida, con ventajas sobre el Producto Interno Bruto *per cápita*, puesto que toma en cuenta las variaciones de precios.

Este efecto se consigue gracias al arbitraje internacional, la actuación de numerosos inversores y especuladores que vigilan los mercados internacionales en busca de diferencias de precio entre dos mercados que permitan comprar barato en un sitio y vender caro en otro, obteniendo un beneficio. Esta actuación aumenta la eficiencia de los mercados, haciéndolos más competitivos.

Anexo 3 ¿Cómo Perciben las multinacionales a los consumidores en base de la pirámide?

Las multinacionales siempre tienen una lógica dominante la cual lo restringe de ver una oportunidad de mercado en la base de la pirámide. Las empresas toman decisiones y asignan recursos para los países en vías de desarrollo y los mercados emergentes. Por tal motivo, durante la última década una transición lenta se ha venido generando, enfocándose más en este mercado lleno de oportunidades el cual se representa en la siguiente tabla:

PERCEPCION DE LOS CONSUMIDORES EMERGENTES	NUEVA PERCEPCION DE LOS CONSUMIDORES EMERGENTES
Los consumidores emergentes son un problema	Los consumidores emergentes representan un mercado de consumo
Los consumidores emergentes como pasivos del estado	Los consumidores emergentes como emprendedores activos
Los consumidores emergentes no aprecian la nueva tecnología	Creación de esquemas de nueva tecnología con características locales
Seguimiento del modelo Occidental de desarrollo	Selección de modelos de innovación y desarrollo
Enfoque en la restricción de recursos	Enfoque en la creatividad y el emprendimiento
Limitantes de acceso a capital	Limitantes de acceso a la información
Eficiencia en un nuevo modelo	Innovación para desarrollar un nuevo modelo

La naturaleza del mercado en la base de la pirámide

El mercado en la base de la pirámide tiene características distintas de los demás mercados. A continuación se mencionan algunas de ellas, las cuales deben incorporarse en el pensamiento común de las empresas grandes y las multinacionales:

La base de la pirámide tiene dinero

Los países en desarrollo cuentan con oportunidades enormes de crecimiento. Por ejemplo, China tiene una población de 1.2 billones de personas y un Producto Interno Bruto de \$1,000 dólares por cápita. Así, la economía china representa un total de 1.2 trillones de dólares al año. Una cantidad de dinero importante para las empresas que deseen invertir en este mercado. Aún más, si tomamos nueve países del mundo en desarrollo como son China, India, Brasil, México, Rusia, Indonesia, Turquía, Sudáfrica y Tailandia, se obtiene un total de 3 billones de personas, las cuales representan el 70% de la población de países en vías de desarrollo. De los cuales, su Producto Interno Bruto combinado equivale a un total de \$12.5 trillones de dólares en términos de paridad de poder de compra. Este poder de compra es mucho mayor que el de Italia, Alemania, Japón, Francia y el Reino Unido en conjunto. Un mercado que no debe ser ignorado de ninguna manera.

Acceso al mercado en la base de la pirámide

La suposición dominante es que el acceso a los mercados de consumidores emergentes es muy difícil y representa un mayor impedimento para la participación de las grandes empresas. Sin embargo, las proyecciones para el año 2015 son que habrá más de 368 ciudades en los países en vías de desarrollo que tendrán más de un millón de habitantes, y 23 ciudades contarán con más de 10 millones de residentes. En conjunto, estas ciudades tendrán entre 1.5 a 2 billones de personas, de los cuales 40% serán consumidores en la base de la pirámide a los que habrá que ofrecer servicios y productos de calidad. En cuestión de las comunidades rurales, el problema es diferente ya que en muchos casos se encuentran inaccesibles a radio y televisión, por tanto no sólo están negados a productos y servicios, sino también al conocimiento de qué artículos están disponibles y cómo usarlos. Por tal motivo, la difusión de conectividad inalámbrica puede ayudar a reducir este problema de comunicación.

El mercado en la base de la pirámide está consciente de las marcas

Los pobres están muy conscientes de las marcas. De hecho, son extremadamente conscientes del valor de los productos o servicios por necesidad, la calidad se paga los precios llevan la prima del valor agregado. El reto para las empresas es crear productos asequibles para este tipo de mercado, el cual representa para los administradores un nuevo reto en cuestión de costos de desarrollo, manufactura y distribución.

El mercado en la base de la pirámide está conectado entre sí

Los pobres se encuentran cada vez más conectados entre sí, gracias a la difusión de dispositivos inalámbricos. Por ejemplo, China tiene una base instalada de 250 millones de teléfonos celulares. India está creciendo a un ritmo de 1.5 millones de celulares por mes. Brasil tiene alrededor de 35 a 40 millones de teléfonos en el mercado. Más aún, la disponibilidad de cibercafés con acceso a Internet a costos bajos por hora con la oportunidad de realizar videoconferencias está creando una gran intensidad en el acceso a información del mercado de los pobres. Esta comunicación ha permitido que los pobres puedan comprometerse activamente en un diálogo con los demás, con las empresas a las cuales desean comprar bienes y servicios.

Los consumidores en la base de la pirámide aceptan la tecnología de punta

La difusión de dispositivos inalámbricos, computadoras, Internet, PDA, entre otros dispositivos de última generación, han permitido que los granjeros de mercados pobres puedan verificar precios de ventas de sus cosechas no sólo en las ciudades a su alrededor, sino en ciudades de otras partes del mundo. Este tipo de redes permite a estos cultivadores acceder a información que les permita tomar decisiones sobre cuánto y cuándo vender, con el fin de incrementar sus márgenes de venta. De la misma manera, las mujeres de las aldeas se conectan con otras mujeres mediante videoconferencia para solicitar información sobre préstamos en bancos locales y foráneos, así como están viviendo a sus hijos o nietos en otros países.