ENTREVISTA CON….

Scott White, marketing director, health and beauty care,

México y Centroamérica

Procter & Gamble

"Hoy en día, al reflexionar sobre la globalización, llego a la conclusión de que la globalización ha sido algo muy bueno para el mercado mexicano, pero creo que es mejor para Procter & Gamble y algo excelente para la mercadotecnia en general". Con esas palabras da inicio la entrevista con Scott White, director de mercadotecnia de la división de productos de salud y belleza, para México y Centroamérica, de Procter & Gamble, al cuestionarlo sobre los efectos de la globalización en México.

Sobre este tema, el directivo comenta: "Considero que las compañías globales o multinacionales, cuyos modelos de mercadotecnia fueron diseñados para mercados como Estados Unidos y Europa Occidental, con esquemas tradicionales de mercado, inicialmente tenían como objetivo extender ese mismo modelo hacia países en desarrollo como Latinoamérica, Asia o Europa Oriental. Obviamente, con ese modelo se lograban resultados bastante buenos en la Unión Americana y Europa Occidental, pero en países como México, que aún no ha desarrollado todo su potencial, se ha tenido que replantear el concepto de mercadotecnia; pensar diferente, más creativamente. Fue necesario considerar a familias con ingresos menores que estaban comprando nuestros productos con una frecuencia diaria y no mensual, por lo que buscaban tamaños más pequeños, menores precios, y que estaban realmente limitados por su presupuesto del gasto diario. Estos compradores no adquieren sus productos en grandes almacenes o tiendas de autoservicio, la mayoría de sus compras se realizan en una miscelánea, frente a un dependiente de mostrador."

"Lo anterior, nos ha obligado a pensar diferente en el consumidor, en formas innovadoras de llegar a ellos de manera directa, en las presentaciones y tamaños adecuados que debemos proveer para ellos, en la elección de los mercados meta, en nuestras estrategias de precio y canales de distribución. Éste es un tipo de consumidor que discrimina mucho en términos de valor. Tenemos que asegurarnos que nuestra ecuación de valor está siempre perfecta, para estar seguros de que estamos satisfaciendo sus necesidades. Si fallamos en esto, perdemos a un consumidor, pero si le garantizamos que cada vez que utiliza nuestros

productos está obteniendo un fantástico desempeño, seguirá con nosotros.", continúa White.

Al abordar el tema de cómo Procter & Gamble enfrenta la competencia global y local en cada uno de los países en que está presente, el director expone: "Precisamente el tema de la competencia global y local ha sido uno de los *key drivers* para desarrollar e implementar un nuevo modelo para hacer negocios dentro de la compañía, conocido internamente como Organización 2005. Ésta es una estructura organizacional que consiste en Unidades de Negocios Globales (GBU's) y unidades locales llamadas Organizaciones de Desarrollo de Negocios (MDO's), cuyo objetivo primordial no es necesariamente atacar a la competencia, sino ganar con los consumidores en lo que nosotros denominamos el primero y segundo momentos de verdad. No nos obsesionamos con la competencia *per se*, nos obsesionamos con el consumidor."

"Localmente, y con apoyo de las MDO's, nuestra meta es ganar en el primer momento de verdad, que es cuando el comprador, no necesariamente el usuario final, entra en la tienda, vía una experiencia de compra superior. En este punto, debemos asegurarnos que lo que el comprador ve en la tienda satisface sus expectativas; cuidar la forma en la que el producto se ve en el anaquel, que sean fáciles de comprar, que haya existencias suficientes, que el producto comunique y transmita adecuadamente su *equity* y que los compradores perciban un precio justo con relación a su valor. En ese sentido las estrategias de comunicación, relaciones públicas o de fijación de precios, por ejemplo, no se determinan de manera global; incluso, algunas de estas decisiones pueden cambiar de una ciudad a otra en un determinado país."

"Por el otro lado, las GBU's, encargadas del proceso de innovación de productos y de todos los componentes del *brand equity*, son responsables de garantizar que el nexo entre el consumidor y lo que llamamos el segundo momento de la verdad, sea perfecto; esto es, que su experiencia durante y después del uso de nuestros productos, y que los beneficios que obtiene de ellos, sean perfectos."

"Finalmente, pero no por ello menos importante, están las necesidades de nuestros clientes, de todos y cada uno de los miembros de los canales de distribución. Ésta es una de las piezas del proceso que debemos considerar. Si podemos ganar con el comprador, en el

primer momento de verdad, con el consumidor en el segundo momento de verdad y con nuestros distribuidores locales, ayudándolos a hacer mejores negocios con la venta de nuestros productos, a ganar mejores márgenes de utilidad, entonces podremos ganar. Éste es nuestro sistema para derrotar a la competencia: no obsesionarnos con ella. No hablamos mucho de ella, la respetamos, nos gusta entender lo que están haciendo, pero nuestro esfuerzo está enfocado en ganar vía nuestros clientes, compradores y consumidores.", añade el entrevistado.

Al pedir a White su opinión respecto a los pros y contras de la estandarización *versus* la adaptación local de marcas, expresa: "Considero que casi todos los productos deben ser adaptados a las necesidades locales del consumidor, y no así el nombre de la marca. Lo anterior nos ha permitido ganar participación localmente, al mismo tiempo que sacamos provecho de manejar una franquicia global. Esto significa que debemos proveer los productos adecuados para el consumidor mexicano, norteamericano, tailandés, chino, o cualquier otro." "Por ejemplo, el *shampoo* Pantene, que se vende en más de 100 países, ha sido adaptado para cada región, para cada tipo de cabello, para cada estilo. Los equipos de las GBU's adaptan la fórmula hasta estar seguros de que estamos ofreciendo al consumidor local los beneficios que éste necesita.

"Lo anterior no significa que no manejamos también marcas locales. En México no conservamos tantas marcas locales, pero en algunas partes de Asia y Europa Oriental se han mantenido nombres de marcas locales, por el fuerte vínculo que tienen con el consumidor local. Lo que procuramos es adecuar la tecnología de la empresa a esas marcas."

"El beneficio de la estandarización es el de crear un flujo tecnológico que sea simple de extender a todo el mundo. Y partiendo de ahí, manteniendo el nombre de la marca y la misma tecnología, contamos con una gran libertad de acción, para adecuar los productos localmente en término de fórmulas, tamaños, campañas de publicidad y estrategias de precio. De esta forma nos es posible tomar nuevas tecnologías, a las que les hemos dedicado 3 ó 4 años para su desarrollo, y expandirlas globalmente; en la actualidad esto lo estamos haciendo en menos de 12 meses, máximo en 18. Quizá parezca mucho tiempo, pero cuando se está haciendo negocio en más de 140 países, es muy rápido", explica el directivo.

“Calcident; que ha tenido un gran éxito aquí en México, es un ejemplo excelente. Considerando que Colgate tiene más del 80% del mercado, ha sido muy difícil para nosotros penetrar en esta plaza. Estuvimos intentándolo con productos cuyo precio era de 14 ó 15 pesos, cuando el precio de Colgate era de $10. Así que importamos tecnología de China, una tecnología de muy bajo costo, pero que logra resultados fantásticos en términos de prevención de caries, especialmente para los niños, y muy valorada por las madres. Este modelo que hoy existe solamente en China y en México, nos permitió recuperar participación de mercado en la categoría de cuidado oral. Sin la flexibilidad con la que contamos ahora, esto nunca hubiera sido posible y seguiríamos utilizando el modelo norteamericano, sin llegar muy lejos”, agrega el director White.

Sobre las principales tendencias culturales, sociales y económicas que White percibe en el mercado en Latinoamérica, específicamente en México, y el impacto para Procter & Gamble, su comentario es: “México ha logrado, en los últimos dos o tres años, estabilizar su situación económica y una de las consecuencias que hemos observado es que mientras hace 4 años se podían incrementar los precios de manera regular sin generar problemas, actualmente los consumidores mexicanos se están pareciendo más a los norteamericanos, en términos de que, por la misma estabilidad económica, están más conscientes de los *price points*, y son muy sensibles a ellos.”

Profundizando sobre cuáles son los factores de éxito en sus estrategias de entrada a nuevos mercados, el director de mercadotecnia revela: “Desde mi punto de vista, una de las cosas que estamos haciendo bien es pensar de manera muy agresiva, vamos a seguir compitiendo en las categorías de detergentes, de *shampoos*, de cuidado oral, de protección femenina, en las grandes categorías. Anteriormente, tratábamos de satisfacer las necesidades de todos los consumidores con dos marcas por categoría; se consideraba que con eso era suficiente, lo que implicaba que teníamos que expandir esas dos marcas en términos de los mercados meta que se deseaban alcanzar.

Sin embargo, actualmente estamos estructurando nuestro portafolio de marcas de manera mucho más agresiva. Por ejemplo, en cuidado del cabello, sólo teníamos Pantene y Head & Shoulders. Pantene para consumidoras que buscan belleza y con un poco mas de poder adquisitivo y, con Head & Shoulders atendíamos al segmento de consumidores con caspa.

Lo que se ha hecho recientemente es tomar Pert Plus y reposicionarlo completamente en el segmento que nosotros llamamos familias en búsqueda de un estilo, en su mayoría consumidoras que no están obsesionadas con un cabello muy estilizado, pero que buscan un estilo de cabello más casual, suave de manejar y el reconocimiento de su pareja.

De manera agresiva, lo que hicimos fue reposicionar este producto en términos de su olor, su *desempeño*, su empaque, su publicidad y su precio con el fin de llegar a este segmento. Así, hemos podido triplicar este negocio en los últimos 12 meses.

Por otro lado, con la adquisición de Herbal Essences, llegamos a consumidoras más jovenes, dinámica, divertida y enamorada, en búsqueda de una experiencia total. En otras palabras, podremos estar llegando al mercado meta con Pantene y a otro segmento con Herbal Essences, teniendo todavía posibilidades enormes de hacer negocio. En mi opinión, hay espacio todavía para dos o tres marcas más."

"Lo hicimos también en detergentes, protección femenina, papel higiénico y dentrifrico. Esto ha estado funcionando para nosotros y ha permitido que nuestras marcas se mantengan enfocadas en su mercado meta, y trayendo nuevas marcas o reposicionando marcas antiguas para llegar de manera más agresiva a otros segmentos de de consumidores", añade White.

Hablando de estrategias de entrada a nuevos mercados, y específicamente en su modalidad de adquisición de empresas locales, el directivo nos dice: "Si hubieran desventajas en la adquisición de empresas locales, no lo estaríamos haciendo. Sólo hay ventajas; éstas son obvias en términos de que se manejan marcas con un gran vínculo con el consumidor local. Además, en la mayoría de las veces se gana la experiencia que nosotros no tenemos acerca de un determinado mercado, puede ser experiencia en el producto o en la mercadotecnia del mismo. Acabamos de adquirir Wella que, aunque no es una adquisición de empresa local, tiene un fantástico grupo aquí , con mucha experiencia en cómo hacer coloración para el cabello y cómo venderlo; saben cómo trabajar con los distribuidores. Ésta es una nueva categoría para nosotros, estamos aprendiendo; sabemos mucho acerca de productos de belleza, pero poco acerca de coloración del cabello."

"Otro ejemplo: en el negocio del papel hemos realizado algunas adquisiciones locales que nos han dado experiencia en la manufactura. Esto nos ha permitido crecer en nuestro

negocio y ofrecer un mejor producto para los consumidores mexicanos, para los distribuidores, y en última instancia, un mejor resultado para nuestros accionistas."

Un tema que siempre resulta interesante, y más en cuestiones de mercadotecnia global, es precisamente el de la innovación de productos. Sobre este aspecto nuestro entrevistado responde lo siguiente: "Refiriéndonos a ser globales y su impacto en la innovación, considero que todo depende en la forma de definirla. Hace dos o tres años, innovación implicaba un nuevo producto. Si no se tenía algo, con una nueva tecnología, el negocio no crecería y no sabíamos que hacer. Ahora hemos definido innovación de una manera más amplia: está claramente en los nuevos productos, pero no tenemos uno cada seis meses, los nuevos productos surgen cada año en algunas categorías cada dos en otras. Esto se debe a la forma en que funciona el desarrollo de nuevos productos porque, para ser francos, introducir nuevos productos cada 6 meses se vuelve muy costoso desde el punto de vista de inversión en investigación."

"Lo que estamos tratando de adoptar es una nueva estrategia: ahora nos estamos enfocando principalmente en lo que llamamos innovación comercial. A manera de ejemplo comentó que Head & Shoulders es un *shampoo* fantástico, lider en el mercado anticaspa y con un excelente desempeño. Mucha gente no sabe de los beneficios cosméticos de la marca, por lo que se integró un equipo que estableció un alianza con la revista *Glamour* para probar nuestro producto, con el *slogan* "descubre el secreto de Head & Shoulders". Con esta campaña nos ha sido posible llegar a un mercado meta diferente, el de *Glamour*, más a la moda. Head & Shoulders no es una marca masculina, también es femenina. Muchos de nuestros usuarios son hombres, pero el cuidado del cabello es un asunto de belleza, independientemente de ser hombre o mujer, y deshacerse de la caspa es algo que todos quieren. La alianza con *Glamour* significó un crecimiento en ventas. No se hizo ningún cambio en el producto, empaque o publicidad. Solo se estableció otro tipo de vínculo, introduciendo algo nuevo al mercado, manteniendo la marca fresca, renovada. Además de romper algunos de los paradigmas del consumidor acerca de Head & Shoulders que se consideraba una marca dura, que controla de la caspa y no necesariamente que dejara el cabello espectacularmente bello".

Muy en línea con el tema de innovación, White toca el tema de las nuevas tendencias en mercadotecnia: "Estamos haciendo mercadotecnia uno a uno. Actualmente tenemos un

grupo, internamente llamado departamento de mercadotecnia, cuyo trabajo es encontrar la forma de crear CRM (*customer relationship management*), pero seguir siendo masivos. Nuestras marcas seguirán siendo grandes, ésa es la realidad; pero queremos que cada una de esas marcas vaya dirigida a un segmento muy específico y bien delimitado de mercado, diseñando formas de llegar a esos consumidores, saber dónde viven, entender quiénes son, comunicarnos con ellos de manera directa, por Internet o correo directo, por mencionar algunas ".

"También hemos encontrado que somos una empresa que siempre ha utilizado TV. Esto lo seguiremos haciendo siempre. TV será una parte grande de nuestro gasto en publicidad, pero al mismo tiempo estamos gastando y trabajando cada vez más para asegurarnos de que estamos haciendo más publicidad impresa, mas comunicación directa. Por ejemplo, tuvimos una encuesta 1-800 para el nuevo Pantene y en 4 días al aire obtuvimos más de 25,000 llamadas. Esto nos ha permitido hablar con los consumidores acerca de nuestros productos; es una gran oportunidad que beneficia nuestras marcas."

Para finalizar nuestra entrevista, cuestionamos a White sobre los retos que vislumbra para los próximos años y su respuesta fue: "Continuar manteniendo la tropicalización, nuestras *value equations* adecuadas, trayendo ideas nuevas y creativas que sean adecuadas para México, para los consumidores, compradores y distribuidores. Éste es el punto en el que no nos podemos volver arrogantes y pensar que lo estamos haciendo bien; siempre se puede hace mejor, esforzarnos más, tomar las decisiones adecuadas, aún cuando no sean las elecciones más simples en términos de políticas de la empresa e impliquen riesgos para nuestro desarrollo profesional. En mi experiencia, cada vez que hemos hecho lo correcto para el consumidor mexicano, a los seis meses nuestro negocio está funcionando muy bien. Es para mí el mayor reto, y actualmente está formando parte positivamente de nuestra cultura empresarial. Somos una organización joven, atrayendo talentos."