



ENRIQUE ALEMAÑY, CLAUDIO ZUCHOVICKI, MARTÍN LANG

## LOS *CEOS* EXPLICARON CÓMO GERENCIAN LOCALMENTE MARCAS GLOBALES

Las claves para afrontar el desafío de atender las demandas locales sin perder economías de escala.

Cómo adecuar el *portfolio* de productos a cada mercado sin perder las economías de escala, la irrupción del comercio electrónico y su futura mutación hacia las compras por celular, y la destrucción de puestos de trabajo que genera el cambio tecnológico fueron algunos de los temas del panel “Finanzas y talento en la nueva economía”, que integró la IV Bienal de Management y contó con la participación del presidente de Ford Argentina y Chile, **Enrique Alemañy**,

y del *country manager* de MasterCard, **Martín Lang**, con la moderación de **Claudio Zuchovicki**, gerente de Desarrollo de Mercado de Capitales de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

Como punto de partida, Zuchovicki planteó que, si bien las marcas se han tornado globales, las multinacionales, a través de sus filiales, siguen atadas a las peculiaridades de los consumidores de cada mercado. El moderador comentó que, en el mercado indio, la empresa surcoreana

Samsung introdujo lavarropas con un programa especial para *saris* (el vestido tradicional usado por las mujeres en la India). Por su parte, la compañía china Haier lidera el mercado indio de lavarropas gracias a su observación de los gustos del consumidor local. Haier descubrió que los campesinos indios usan sus lavarropas para lavar las verduras y encontró la forma de que las hojas y las cáscaras no tapan las cañerías del electrodoméstico. “Antes, un fabricante de lavarropas hubiera gastado fortunas

en publicidad y en asistencia técnica para explicarles a los indios cómo se utiliza ese electrodoméstico”, opinó, y agregó que “en el mercado de capitales este cambio conceptual se vive todo el tiempo”. Por ejemplo, el menú de McDonald’s; si bien la marca es global, varía de un país a otro. **“Hay que entender la idiosincrasia del lugar a pesar de que la marca sea global”**, sostuvo.

En otro orden de cosas, para dimensionar cómo han crecido las corporaciones, Zuchovicky destacó que **“hay empresas más grandes, en términos de facturación anual, que muchos países”**. Más aún, “la cantidad de empleados de Wal-Mart supera al número de habitantes de Suiza”. El gran tamaño de las empresas hace que, por ejemplo, la UE haya tenido que dar marcha atrás con las sanciones a la empresa rusa Gazprom, ya que, como represalia, la firma iba a dejar al resto de Europa sin gas, según ilustró Zuchovicky.

## Globales pero locales

Partiendo de estas observaciones, el moderador les preguntó a ambos panelistas por el desafío de representar a una marca internacional en la Argentina.

“Ford es una compañía global y lo aprendimos de las distintas crisis”, afirmó Alemañy. “Antes se pensaba que las tendencias de EE.UU. se podían replicar en el resto del mundo”, recordó. Hoy la estrategia de Ford ha cambiado porque **EE.UU. y Europa han dejado de ser la fuente de crecimiento de la industria automotriz**. En 2002, la industria mundial estaba formada por 60 millones de unidades, de las cuales dos millones se fabricaron en China. En 2014 se produjeron 85 millones de unidades, de las cuales 25 millones se fabricaron en China. Toda Norteamérica, en 2002, producía 20 millones de autos y en 2014, 17 millones. “Para 2020 prevemos que China esté produciendo 30 millones de autos, que sea el mercado más grande del mundo y que supere en casi 50% la

cantidad de unidades fabricadas por el segundo productor mundial”, proyectó. “Europa o EE.UU. serán los dos seguidores”, agregó. “Actualmente la India produce tres millones de autos pero tiene el mismo potencial que China; probablemente esté atrasada 10, 12, 15 años en su proceso de desarrollo”, continuó. En consecuencia, para el ejecutivo de Ford, **si una automotriz quiere tener éxito en el mundo, debe pensar en cómo crecer en el mercado asiático y en el resto de los países emergentes** que se van a ver beneficiados con el crecimiento del poder adquisitivo de China y la India. “Eso nos obliga a ser globales y marca muy fuertemente la diferencia en la estructura de los productos”, describió. Actualmente, en el mundo, 60 % de los autos son chicos y medianos, 20 %, coches de alta gama y otro 20 %, camiones, mientras que en EE.UU. aún predominan los vehículos grandes. “Hemos revisonado la estrategia global para tener la misma mezcla (de productos) que el mundo, contemplando que **el crecimiento seguirá siendo mayor en los autos más pequeños**”, dijo. “Cambiamos toda nuestra estrategia de desarrollo de producto para poder crecer, competir y tener una participación de mercado importante en todo el mundo. Eso no solo implicó trabajar en el tipo de productos, sino también identificar las distintas necesidades de los clientes”, consideró, e ilustró esto con el caso de la *pick-up* Ranger, que se fabrica en la Argentina y se vende en 180 países. “Si bien es una *pick-up* global, debemos tener una cantidad enorme de versiones para, optimizando el costo con la escala, considerar las demandas de los distintos clientes en el mundo, que van de necesidades petroleras a agropecuarias o de uso personal”, explicó. **“La empresa que, por ser global, no considere las tendencias se encontrará con muchos problemas”**, concluyó.

A su turno, Lang sostuvo que “MasterCard es una marca global: está en 210 países y 36 millones de comercios” y



*“La empresa que, por ser global, no considere las tendencias se encontrará con muchos problemas.”*



# EL TEMOR A COMPRAR ONLINE

El moderador le preguntó a Lang acerca de los riesgos de comprar *online* usando la tarjeta de crédito. “En la década del 90, con el 1 a 1, la Argentina era un lugar muy atractivo para hacer fraude porque era muy redituable”, sostuvo el ejecutivo de MasterCard. “Luego las administradoras desarrollaron sistemas muy buenos de monitoreo y prevención, y el fraude cayó”, agregó.

Como sistema de control, “en Europa se emplea el chip. En América en general se sigue usando la banda magnética, pero gradualmente se va al chip, que es mucho más difícil de copiar y menos vulnerable al fraude”, describió. “Pero siempre estamos corriendo detrás de las bandas delictivas, que aprenden y encuentran la manera de vulnerar los sistemas”, añadió.

Como ejemplo, Lang mencionó que, en Sudáfrica, MasterCard y el Gobierno desarrollaron un sistema biométrico (que graba la huella digital en el chip e incluye reconocimiento de voz), que ha dificultado el fraude en el cobro de planes sociales. “Esto empezó en Sudáfrica porque el nivel de fraude era alto, pero se extenderá al mundo”, auguró. La Argentina está

yendo lentamente al chip, ya que, como su nivel de fraude es muy bajo, los bancos carecían de incentivos para invertir en cambiar el sistema de control.

que, en consecuencia, “no es posible aplicar una única receta”, ya que todos los mercados son diferentes. “El secreto del éxito es cómo congeniar la estrategia global con las características de los mercados locales”, opinó. En todo negocio de tarjetas de crédito hay cuatro componentes básicos: los emisores (que suelen ser bancos); los adquirentes de comercios (el que realiza los acuerdos con el comercio); el tarjetahabiente y el comerciante. “En la cadena de valor, cuánto se lleva cada eslabón en cada país es muy distinto”, resaltó. Mientras en Brasil el adquirente de comercio obtiene la mayor parte del arancel, en la Argentina es el emisor, porque asume el riesgo crediticio.

El ejecutivo de MasterCard se refirió también a las oportunidades de su industria. **“Solo poco más del 20% del consumo privado argentino se canaliza a través de medios electrónicos de pago** (tarjetas de crédito, tarjetas de débito, transferencias de cajas de ahorro, cuenta corriente, etc.); el resto es efectivo”, describió. “Hay una enorme oportunidad de crecimiento para el negocio de tarjeta de crédito, que cuenta con el aval y el interés de los bancos centrales o de los gobiernos, que buscan la formalización de la economía por razones impositivas, entre otras”, evaluó. **“Nuestro gran competidor no es necesariamente otra marca, sino el efectivo** si ampliamos la torta a través de nuevos medios electrónicos atractivos para segmentos no bancarizados”, redondeó.

En contraste, Alemañy resaltó que en el sector automotor, si bien no se puede usar una sola receta a nivel global, **tampoco es factible operar con industrias automotrices regionales o nacionales por el uso intensivo del factor capital** (maquinaria y equipo) que caracteriza al sector. “Para amortizar las inversiones del desarrollo de un nuevo proyecto y ser competitivos, necesitamos la escala global”, sostuvo. **“El desafío es ser global**

**para tener la escala para pagar las inversiones**”, sintetizó. Por eso la tendencia es a que haya hasta diez automotrices globales muy fuertes en el mundo, con la capacidad de producir con flexibilidad para las distintas necesidades de los mercados. “Es un balance difícil, pero hacia allí van todas las terminales en el mundo y nosotros también”, evaluó.

## La Generación ‘Y’

A continuación, Zuchovicki direccionó el debate hacia los cambios que experimenta el consumo con el desembarco de la llamada Generación ‘Y’, los nacidos entre principios de la década de 1980 y comienzos de la de 2000. **“El 50% de la población mundial tiene menos de 25 años”**, recalzó, y agregó: “los que tenemos hijos compramos más para ellos que para nosotros y son ellos quienes deciden en qué gastamos”.

“Sin importar la edad, el comprador de un auto tiene un imaginario de lo que quisiera ser”, contestó Alemañy. Por ejemplo, mencionó que, aunque las publicidades del Fiesta suelen mostrar a jóvenes, entre sus conductores también hay personas de 40 y 50 años. **“Es fundamental entender las necesidades de los clientes y el tono de la comunicación:** cuál es la manera de expresar lo que querés dar con tu marca”, consideró. Actualmente, **ya 30% de la comunicación de Ford es vía digital**, porque el 90 % de las personas que van a comprar un auto, si bien concurren a un concesionario, primero observaron las características del vehículo en la página de la fábrica y leyeron los comentarios de otros clientes. “La publicidad de EcoSport tiene muchas más vistas en Internet (1.700.000 vistas en un mes) que en televisión”, ilustró. Otra manera en que Ford trabaja para llegar a los clientes es a través de la venta *online* de planes de ahorro. “Seremos la primera automotriz en hacerlo; los clientes buscan cada vez más poder consultar con tranquilidad, hacer la compra a través de la red y no acercarse a las





## EL MOBILE COMMERCE

Lang se refirió también al comercio vía celular. El nuevo Apple Pay, disponible en el iPhone 6, cuenta con *Near Field Communication* (NFC), que es una tecnología de comunicación inalámbrica que permite el intercambio de datos entre dispositivos.

Visa, MasterCard y American Express acordaron un sistema de tokenización, un protocolo estándar, a través del cual, cuando se realiza un pago usando la tecnología NFC de un celular, se emplea un token (un número de 16 dígitos) que sustituye a la tarjeta de crédito y, luego del pago, caduca.

automotriz será en la India y en China, “la forma de concebir a la industria automotriz cambió estructuralmente para evitar el colapso del tráfico”, sintetizó.

Con respecto a la creación de empleo, Alemañy consideró que la productividad del sector seguirá mejorando, es decir que la cantidad de empleados por auto fabricado caerá. No obstante, el crecimiento de la producción de vehículos generará más empleo en la industria automotriz a partir del desarrollo de nuevos servicios que los hagan más accesibles. “Trabajamos fuerte para que Sudamérica y la Argentina en particular concentren una porción mayor de la producción y del empleo mundiales. A nivel global, habrá crecimiento del empleo, pero será mucho menor que el de la producción”, concluyó.

Lang, a su turno, se refirió al impacto del cambio tecnológico en la demanda

concesionarias”, sostuvo. De este modo, una industria muy tradicional, como la automotriz, se ve obligada a adaptarse muy rápidamente al cambio en las necesidades no solo en términos del vehículo, sino también en la manera de comercializar y de comunicar. “Trabajamos permanentemente en esos aspectos”, cerró.

Por su parte, Lang contó que MasterCard armó en Irlanda los llamados MasterCard Labs con el objetivo de generar ideas y direccionar la innovación. Estas incubadoras de ideas están integradas por una veintena de jóvenes del campo de la sociología, quienes piensan las nuevas tendencias en materia de simplificación y mayor rapidez de los medios de pago. De este modo, MasterCard busca que el conocimiento técnico se complementa con entender lo que las personas necesitan para diferenciarse así de la competencia. “Si hacemos un *commodity* (un mismo producto para todos), no nos diferenciaremos y competitivamente no tendremos una diferencia. **A partir de la observación de los comportamientos de las personas, podemos hacer productos mucho más segmentados**”, precisó.

A título ilustrativo mencionó el caso de segmentación de la tarjeta MasterCard Citi Women, dirigida a la mujer, cuyo éxito lo atribuyó a una buena comunicación y beneficios que capturaron las necesidades femeninas. Otro ejemplo dado por Lang fue el de las tarjetas para universitarios, segmento en el cual ofrecen un producto de débito para que vayan probando y acompañan así el ciclo de vida. “Muchas universidades tienen una tarjeta de débito que actúa como la credencial de identificación del alumno (para entrar por los molinetes) y también es una tarjeta de transacción”, detalló.

En estos casos de segmentación, MasterCard aísla comportamientos para hacer algo que los consumidores sientan a su medida, pero con cierta masividad para garantizar la rentabilidad de los produc-

tos. “La Argentina ha sido, en el sistema financiero, un país de oferta: lo que el banco le da, el cliente lo compra. Pero eso va a ir cambiando porque el consumidor es cada vez más racional y espera más. La única manera de satisfacer eso es a través de beneficios y funcionalidades que van fuera del estándar o el *commodity*”, concluyó.

### El empleo del futuro

A continuación, Zuchovicky planteó a Alemañy que, si bien la economía mundial empezó a crecer, no genera empleo. El valor de la cotización bursátil de Facebook es de 220 mil millones de dólares y tiene 7.200 empleados. Ford y General Motors juntas valen 100 mil millones de dólares, la mitad que Facebook, y tienen 400 mil empleados. “Por la revolución tecnológica, las economías crecen sin generar empleo”, disparó el moderador.

“La industria automotriz produce actualmente 85 millones de unidades y se prevé un crecimiento a 110 millones para 2020 y a 160 millones para 2040”, contestó Alemañy. Bill Ford, presidente ejecutivo del directorio de Ford, trabaja en el futuro de la movilidad. Ford brinda soluciones de movilidad, en un contexto mundial en el cual la libertad de movilidad está en riesgo por las congestiones de tráfico, especialmente en las áreas urbanas. Por eso, la compañía desarrolla, junto a los gobiernos locales, proyectos para garantizar la movilidad personal. “Si no se coordina el tráfico, se llenará de autos y no van a alcanzar las carreteras, estarán todos parados”, hipotetizó el ejecutivo argentino. “Necesitamos encontrar un proceso más eficiente de transporte, que incluya coordinar el auto con el semáforo, el transporte sin conductor y el auto que encuentra su lugar de estacionamiento”, sostuvo. “El Focus se estaciona”, ejemplificó. La tecnología ya está disponible; para hacerlo se requiere una gran coordinación de las ciudades del mundo. Más allá de que la mayoría del crecimiento de la producción



laboral del sector financiero, abordando el reemplazo de los locales físicos por el comercio electrónico. “Comprar por Internet a veces incluso es más barato que en los locales físicos porque es menos costoso para el comerciante”, describió. “El comercio electrónico está creciendo muy fuertemente y, por su mayor accesibilidad y simplicidad, reemplazará a la venta en locales físicos”, auguró. “Para eso –consideró Lang– es muy importante la generación de botones de pago (herramientas que se insertan en los sitios Web de los comercios y que les permiten cobrar sus ventas: los clientes hacen clic en el botón ‘pagar’ y son redireccionados a una plataforma donde pueden elegir el medio de pago: tarjetas de crédito, depósitos y transferencias *online* o en efectivo, imprimiendo un cupón) amigables, sencillos de operar y seguros.” Actualmente, en la Argentina y en Latinoamérica en general, Lang observa “cierto temor” a la compra *online*. Pero el ejecutivo anticipa que el comercio electrónico será cada vez más seguro y las compras virtuales reemplazarán a las físicas e ilustró esto con la venta *online* de indumentaria. Por los talles, la compra de ropa por Internet es compleja. En EE.UU. se está desarrollando un sistema en el cual el consumidor ingresa sus medidas corporales en un maniquí virtual y luego elige las prendas y así evita hacer cambios.

“La virtualidad ocupará un espacio mucho mayor que el mundo físico. Esto tendrá un impacto en el empleo, pero también en el mundo real, porque las fábricas producirán más”, proyectó.

### Políticas públicas activas

Luego, el moderador orientó el debate hacia las medidas de política económica que el sector automotor y el financiero requieren para seguir creciendo. “La industria automotriz se basa en la exportación. En nuestra planta, producimos unas 100 mil uni-

dades en 2014 y el 60% se exporta. Hace unos años teníamos una diversidad mayor en las exportaciones. Por la pérdida gradual de competitividad, quedamos concentrados en un 90% de las exportaciones a Brasil y la mayor parte del 10% restante a México, con una rentabilidad marginal o nula, pero es un mercado que queremos proteger porque es importante”, relató el ejecutivo de Ford.

“En los últimos cinco años, la suba de los costos en comparación con la devaluación ha sido grande y mayor que el crecimiento de la productividad. La Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA) identificó qué hace falta para que la industria automotriz local pueda exportar: una estructura impositiva que no afecte las exportaciones (que los reembolsos a las exportaciones no queden inmovilizados) y que los precios de los *commodities* que componen un auto (chapa, aluminio, plástico, mano de obra e impuestos) sean competitivos”, agregó. Alemañ se refirió de este modo a tener una estructura impositiva similar a la de los países competidores (Brasil y México). Por otra parte, aludió al costo de la mano de obra por hora, que en la Argentina es el más alto de toda Latinoamérica, y consideró que hay que trabajar para que la productividad sea equivalente a él.

Mientras tanto, Ford Argentina se concentra en exportar a Brasil. Con la cotización del dólar en 2,20 reales (valor que mantuvo hasta junio del año pasado), la filial local lograba “cierta rentabilidad”. “Hay que ver ahora con los cambios de gobierno. Si Brasil se vuelve más competitivo, vamos a tener mayores problemas”, previó (al cierre de esta edición, la paridad era de 2,88 reales por dólar).

“Nuestro desafío es mejorar la competitividad en todos los factores de producción para vender más en el país y seguir creciendo en otros mercados, y

así generar escala, de manera tal de poder atraer más proveedores y seguir reemplazando partes importadas por nacionales a costo competitivo a nivel internacional”, concluyó al respecto.

A su turno, Lang se refirió a cómo, en las últimas dos décadas, las tarjetas de crédito y débito fueron catalizadores y facilitadores de las transacciones a través de promociones, descuentos, financiación, cuotas sin interés, etc. “La tarjeta de crédito hoy es algo muy diferente a lo que era 20 años atrás y todavía no empezamos a utilizar de verdad otros canales, como el comercio electrónico, que acercarán los productos a los consumidores”, ahondó. En los últimos años, su sector se vio beneficiado por el énfasis de la política oficial al consumo. “Si seguimos encontrando maneras de facilitar la vida al comprador, ayudaremos a los productores finales”, proyectó.

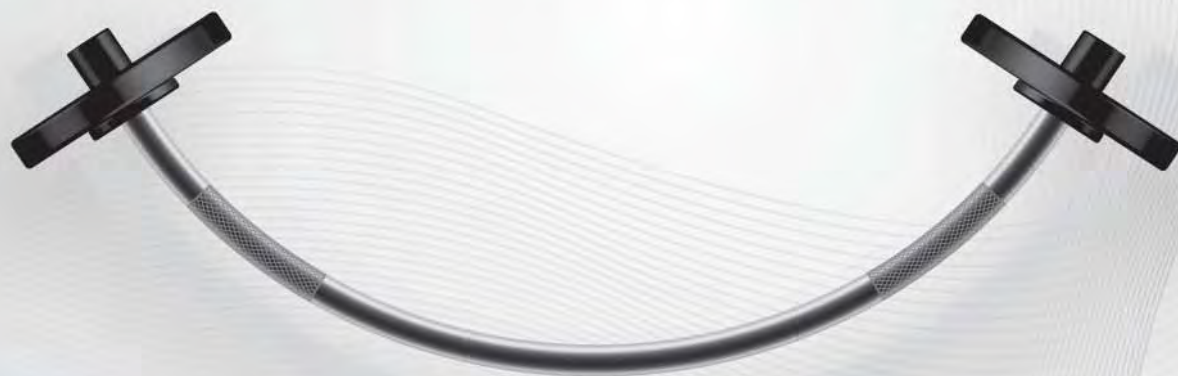
### Invertir en la Argentina

**Al cierre, Zuchovicky les planteó a ambos ejecutivos por qué apuestan por el país.**

“La Argentina tiene enormes posibilidades. Más allá del precio de los *commodities*, el país produce lo que el mundo demandará. Si nos organizamos, tenemos el talento y la riqueza para hacer de este un país rico, en el que la gente viva bien”, consideró Alemañ. Respecto de sus anhelos, el ejecutivo planteó que “la educación pública vuelva a ser igualadora” para que las próximas generaciones tengan las mismas o más posibilidades que él.

En sintonía, Lang opinó que se logrará convalidar el alto potencial del país. En el sector de las tarjetas de crédito, el ejecutivo afirmó que “hay mucho por hacer”: bancarizar al 80% restante de la población y mejorar la experiencia de los ya incluidos financieramente. “La economía va a pegar un rebote y después no nos parará nadie”, cerró. ■

# Entrená. Disfrutá.



[www.megatlon.com](http://www.megatlon.com)  
0810-6666-GYM

**MEGATLON**  
RED DE CLUBES