

HINDUSTAN UNILEVER REFLEXIONA SOBRE LA OPCIÓN DEL MERCADO ELECTRÓNICO DE ABARROTES¹

Sandeep Puri, Manjusha Subramanian and Abhinav Grandhi wrote this case solely to provide material for class discussion. The authors do not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The authors may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality.

This publication may not be transmitted, photocopied, digitized or otherwise reproduced in any form or by any means without the permission of the copyright holder. Reproduction of this material is not covered under authorization by any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Ivey Business School, Western University, London, Ontario, Canada, N6G 0N1; (t) 519.661.3208; (e) cases@ivey.ca; www.iveycases.com.

Translated in full with permission of Richard Ivey School of Business Foundation by Trayser S.A. Alajuela, Costa Rica. Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translator.

Copyright © 2015, Richard Ivey School of Business Foundation

Version: (A) 2015-11-09

El caso original titulado "Hindustan Unilever Mulls Over E-Grocery Market Option" fue escrito por Sandeep Puri, Manjusha Subramanian y Abhinav Grandhi. Los Autores no intentan ilustrar un manejo eficaz o ineficaz de la situación administrativa y pueden haber cambiado algunos nombres y otras informaciones reveladoras para proteger la confidencialidad.

Esta publicación no puede ser transmitido, fotocopiado, digitalizada o reproducidas de cualquier otra forma o por cualquier medio, sin el permiso del propietario del copyright. La reproducción de este material no está cubierto por la autorización de una organización de derechos de reproducción. Para pedir copias o solicitud de permiso para reproducir materiales, contacto Ivey Publishing, Ivey Business School de la Universidad de Western, Londres, Ontario, Canadá, N6G 0n1, (t) 519.661.3208, (e) cases@ivey.ca; www.iveycases.com.

Traducción completa con la autorización de Richard Ivey School of Business Foundation por Trayser S.A. Alajuela, Costa Rica. La responsabilidad única por la precisión de la traducción descansa en el traductor.

Copyright © 2015, Richard Ivey School of Business Foundation

Version: (A) 2015-11-09

En 2014, Hindustan Unilever Limited (HUL), una empresa de ₹280.000 millones,² hizo todos los esfuerzos posibles por mantenerse a la vanguardia en la industria de bienes de consumo de venta rápida de India. Dándose cuenta del amplio potencial del mercado de comercio en línea (comercio electrónico) en India, la compañía tomó medidas para crear una base en esa plataforma que estaba creciendo rápidamente.³ Por ser ya líder en la venta al detalle directa y tradicional, HUL quería aprovechar su amplia cobertura y utilizar sus 3,2 millones de tiendas en toda India para entregar los productos directamente en el domicilio de los clientes.⁴ Al justificar la medida, el presidente del consejo de HUL, Harish Manwani, dijo:

Nuestra filosofía de negocios es seguir siendo fuertes y estar a la vanguardia, no solo en los canales de la actualidad sino también en los que se volverán grandes mañana. Hemos creado un equipo global y dedicado que está considerando el comercio electrónico y viendo la forma de implementar las mejores prácticas, en todos nuestros mercados clave incluyendo India, en términos de cómo manejar [los] colectivamente en vez de adoptar un enfoque de mercado por mercado.⁵

Se proyectaba que la venta al detalle en línea (e-tailing) en India alcanzara entre US\$20.000 millones y US\$30.000 millones para 2020, apoyada por una creciente base de usuarios de Internet de más de 400 millones de personas.⁶ Compañías tales como ITC Limited (ITC), Dabur, Marico, Coca Cola, PepsiCo y Bisleri parecían optimistas respecto a aumentar sus ventas en línea.⁷ Los ejecutivos de alto rango de HUL reconocieron el potencial del comercio electrónico para facilitar grandes transformaciones y afirmaron que la empresa estaba concentrándose en el uso del comercio electrónico como un importante canal en el futuro.⁸

Aunque habían surgido varias estrategias del comercio electrónico, tales como los modelos de mercado y de inventario, todavía era demasiado temprano para comentar sobre el éxito de cualquiera de estas tácticas. Como resultado, era difícil para las empresas escoger un modelo apropiado que seguir. Con el modelo de inventario, la empresa de comercio electrónico que poseía el portal participaba directamente en las transacciones con los consumidores, incluyendo mantener inventario de todos los artículos que aparecían en el portal y entregar los artículos a los clientes. Por otra parte, con el modelo de mercado, la compañía dueña del portal no participaba directamente en el proceso de la transacción, sino que proporcionaba una plataforma electrónica para que los vendedores y compradores intercambiaran bienes y servicios mediante un pago.

Otro asunto que HUL tenía que considerar era decidir a cuáles mercados entrar primero. Aunque las áreas metropolitanas de India⁹ y las ciudades de Nivel 1¹⁰ ofrecían una buena infraestructura, los pueblos más pequeños y las ciudades de Nivel 2 tenían la ventaja de contar con poblaciones más grandes.¹¹ Con más de 35 marcas que abarcaban 20 categorías variadas (desde jabones hasta jamones) en su cartera de productos,¹² HUL tenía que decidir qué artículos vender en línea. Aparte de estas decisiones principales, la empresa debía también manejar asuntos tales como fijación de precios y conflicto de canales.

LA INDUSTRIA DE BIENES DE CONSUMO DE ROTACIÓN ACELERADA EN LA INDIA

En 2013, 8,4 millones de tiendas de bienes de consumo de venta rápida en India abastecían a 1.260 millones de personas y tenían ventas por un valor de US\$37.000 millones. Se esperaba que la enorme industria de bienes de consumo de venta rápida del país se expandiera aún más, hasta alcanzar US\$49.000 millones para 2016.¹³ Los principales participantes en este mercado incluían a HUL, Gujarat Co-operative Milk Marketing Federation (mejor conocida como Amul), Nestlé, ITC, Procter & Gamble India y PepsiCo India. La expectativa de la industria global era una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 14,7% de 2012 a 2020.¹⁴ Cuando la Alianza Nacional Democrática llegó el poder en 2014, hubo mucha esperanza de que moderaría las políticas y el marco de regulación para fomentar la economía en general, incluyendo la industria de bienes de consumo de venta rápida, que era su cuarto sector más grande.¹⁵

Indudablemente el comercio electrónico moldearía el futuro de la industria de bienes de consumo de venta rápida. En su mayoría los participantes en el sector de bienes de consumo de venta rápida no se mostraban perturbados por el rápido crecimiento de la industria, debido a que el sector dependía de una variedad de tiendas incluyendo pequeñas tiendas de vecindario (o *kiranas*¹⁶), tiendas tradicionales de tamaño mediano y tiendas de alto precio y calidad superior, así como tiendas de especialidades.¹⁷ Las compras en línea se ajustaban a productos con alto grado de participación (tales como libros o teléfonos móviles) pero los consumidores tradicionalmente habían considerado más conveniente comprar artículos básicos en su kirana local más bien que en línea. No obstante, la presencia y el crecimiento de las tiendas de abarrotes en línea, tales como BigBasket, AaramShop, Vishal y LocalBanya, sugerían que esta conducta estaba cambiando.

EVOLUCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDIA

El mercado de comercio electrónico de India, que en 2009 representaba US\$2.500 millones, alcanzó US\$8.500 millones en 2012 y aumentó otro 88% hasta llegar a US\$16.000 millones en 2013.¹⁸ La empresa de investigación tecnológica Gartner Inc. predijo que la industria crecería en un 70% desde sus ingresos de 2014 hasta alcanzar US\$6.000 millones en 2015.¹⁹ Las principales razones de este crecimiento del comercio electrónico incluían el rápido aumento en la penetración de teléfonos móviles y el subsiguiente aumento en el uso de Internet desde finales de los 90.²⁰ Los clientes habían empezado a darse cuenta de que la nueva forma de comprar era más conveniente, cómoda y eficiente en cuanto a costos que comprar en tiendas detallistas. Las plataformas en línea también ayudaban a los clientes a encontrar los mejores tratos en diferentes productos.

Al mismo tiempo, los proveedores descubrieron que la presencia en línea les daba una mayor cobertura de los clientes.²¹ Vender un producto en línea cuesta mucho menos que venderlo a través de una tienda física.²² Los altos costos de venta al detalle hacían que los detallistas postergaran la expansión de sus negocios. Sin embargo, con las ventas en línea, ellos podían llegar a los clientes de ciudades de Nivel 2 y de Nivel 3 desde sus ubicaciones principales sin tener que invertir en expansión de tiendas. Los costos de bienes raíces, como porcentaje de ventas, eran de alrededor del 7% para los grandes detallistas de India, en contraposición a 0,5% para empresas semejantes en Estados Unidos.²³ Conforme más y más proveedores empezaron a vender en línea, los clientes se beneficiaron de los menores precios que podían ofrecer.

PRINCIPALES PARTICIPANTES EN LA INDUSTRIA DE COMERCIO ELECTRÓNICO EN INDIA

eBay India

Con 149 millones de compradores activos a principios de 2015, eBay era uno de los mayores mercados en línea del mundo.²⁴ La compañía expandió sus operaciones a India en 2004. Para principios de 2015, tenía más de 2,1 millones de usuarios activos de más de 4.306 ciudades en India.²⁵ Los ingresos de eBay fueron de ₹810 millones en el año fiscal de 2012/13, lo que representaba un aumento del 60% respecto al año anterior, cuando los ingresos fueron de ₹510 millones. Aunque la tasa de crecimiento de eBay parecía loable, estaba detrás de su rival más cercano Flipkart, que había registrado un crecimiento del 476% (de ₹2.050 millones en 2011/12 a ₹11.800 millones en 2012/13).²⁶ Además, pese a su ventaja –de ser el primero en actuar– sobre su rival mundial Amazon, eBay luchaba por lograr una presencia significativa en la industria ya que Amazon estaba avanzando rápidamente.²⁷

Flipkart

Fundada en 2007, Flipkart se inició como una librería en línea²⁸ pero pronto se expandió para incluir productos electrónicos, prendas de vestir y una multitud de otros productos. En un país donde la gente tenía mucho escepticismo respecto a usar en línea las tarjetas de crédito y de débito, Flipkart se convirtió en la pionera del método de pago en efectivo contra entrega, que posteriormente fue adoptado por casi todos los grandes participantes en la industria de comercio electrónico de India.²⁹ Para contrarrestar a sus competidores, Amazon y Snapdeal, se esperaba que Flipkart introdujera compras electrónicas de abarrotes para finales de 2015.³⁰