

# Cómo Kraft Foods reinventó la Oreo para China

Con menos azúcar y una versión wafer, la empresa de alimentos ha duplicado las ventas de la galleta en el país asiático

POR JULIE JARGON  
Chicago

**A**DIFERENCIA de la popular versión que se vende en el continente americano, algunas de las Oreo disponibles en China son largas, delgadas, con cuatro capas y cubiertas de chocolate. Eso sí, las galletas tienen algo en común: las dos son campeonas en ventas.

Por mucho tiempo las Oreo han sido las galletas más vendidas en Estados Unidos. Pero Kraft Foods Inc. tuvo que reinventarlas para que se vendieran en el país más poblado del mundo. Aunque las ventas de Oreo en China representan una pequeña parte de los ingresos anuales de Kraft, que ascienden a US\$37.200 millones, la producción de la galleta en China es un ejemplo del tipo de transformación empresarial que la presidenta ejecutiva, Irene Rosenfeld, trata de implementar en la segunda mayor empresa de alimentos del mundo por ingresos.

La división internacional de Kraft, que representa un 40% de los ingresos de la compañía gracias a la adquisición de la filial de galletas de Groupe Danone, fue el rayo de luz en el trimestre, ayudada por la debilidad del dólar. Las ganancias de Kraft en la Unión Europea crecieron 48% y sus ganancias en mercados emergentes, incluyendo América Latina, se elevaron 57%.



Kraft vende en China la galleta tradicional y la versión wafer.

Para impulsar el crecimiento, Rosenfeld ha dado más poder a varias divisiones de la compañía alrededor del mundo, diciéndoles a los empleados que no todas las decisiones deben tomarse en la sede principal de Illinois.

Consciente de que los brasileños prefieren un queso crema más suave, por ejemplo, Kraft vende en Brasil una versión menos compacta del queso Philadelphia. En México, el mismo queso crema se vende con sabor a chipotle, lo que lo vuelve ligeramente más picante. También en México, Kraft ofrece el jugo en polvo Tang con sabor a jamaica y horchata.

Las Oreos salieron al mercado estadounidense en 1912, pero no fue hasta 1996 que Kraft las presentó al público chino. Nueve años después, comenzó la transformación. Shawn Warren, que ha pasado muchos años haciendo marketing para las galletas de Kraft, llegó a Asia ese año y se dio cuenta de que las

ventas de Oreo en China habían permanecido estancadas durante cinco años.

Entonces, la firma solo vendía ahí la versión estadounidense de Oreo. La definición de locura de Albert Einstein—hacer lo mismo varias veces y esperar resultados distintos—“caracterizaba lo que estábamos haciendo en China”, dice Warren, vicepresidente de marketing de Kraft Foods International.

## Muy dulces

Los chinos no eran grandes consumidores de galletas; el mercado para el año fiscal de 2007 fue solo 9.000 millones de yuanes, o US\$1.300 millones, frente a los US\$3.500 millones en EE.UU., excluyendo a la cadena de tiendas minoristas Wal-Mart Stores Inc.

Una investigación detallada ofreció resultados interesantes. Por ejemplo, Kraft supo que las Oreo tradicionales son demasiado dulces para los paladares chinos. Igualmente, los paquetes de 14 galletas a 72 centavos de dólar eran demasiado costosos. La compañía desarrolló 20 prototipos de Oreo con menos azúcar hasta dar con el sabor adecuado. También introdujo paquetes a 29 centavos de dólar.

Kraft también lanzó una campaña de marketing para educar a los consumidores chinos sobre la práctica de combinar galletas con leche. En un comercial de televisión, un niño separa la galleta, se come el relleno de crema del centro y luego remoja las dos

capas de Oreo en un vaso de leche.

Pero Kraft se percató de que necesitaba hacer más que cambiar la receta de su tradicional Oreo redonda si quería capturar una mayor participación del mercado chino de galletas. El segmento de las galletas wafer crecía más rápido que el de galletas redondas y Kraft iba a la zaga de Nestlé SA, la mayor empresa de alimentos del mundo por ingresos, que había lanzado al mercado galletas wafer cubiertas de chocolate en 1998.

Así que en 2006, Kraft reinventó las Oreo. Introdujo por primera vez una versión completamente diferente de la popular galleta. La Oreo china tenía cuatro capas de galleta wafer rellena de crema de vainilla y de chocolate.

Los esfuerzos han rendido frutos. En 2006, la nueva galleta Oreo se convirtió en la más vendida del mercado en China, superando a HaoChiDian, una galleta hecha por la compañía local Dali. Las nuevas Oreo también superaron a las originales redondas en ese país y Kraft ha empezado a vender las nuevas galletas en toda Asia, al igual que en Australia y Canadá.

Desde entonces, Kraft ha lanzado en China rollos de wafer y tubos de wafer cubiertos de crema con los que se puede sorber leche.

En los últimos dos años, Kraft ha duplicado sus ingresos por las ventas de Oreo en China, que el año pasado ascendieron a US\$1.000 millones por primera vez.

## ¿Se aproxima el ocaso de los dioses financieros en Estados Unidos?

POR JUSTIN LAHART

En las tres últimas décadas, las finanzas han sido una parte cada vez mayor de las bolsas, las ganancias y la economía de Estados Unidos.

Sin embargo, el papel de las finanzas—el negocio de prestar, endeudarse, invertir y de todos los intermediarios— puede estar disminuyendo, un cambio que redefiniría la economía de ese país. Su efecto ya se ha esparcido más allá de los bancos y las compañías en Wall Street. En el primer trimestre, por ejemplo, la ganancia de General Electric Co. en el sector de servicios financieros cayó 21% frente al mismo período del año anterior.

“Creo que estamos viendo un claro punto de inflexión,” dice Tom Gallagher, analista de ISI Group. “Ya sean las finanzas como porcentaje del mercado de acciones o las finanzas como porcentaje del PIB, hemos llegado al tope”.

El sector financiero creció gra-

cias a la desregulación, la globalización y las innovaciones tecnológicas. Estas fuerzas permitieron que el capital fluyera más libremente en el mundo, le dieron flexibilidad a la economía e hicieron que las finanzas fueran más lucrativas. Según la Reserva Federal de EE.UU., en 1980 las ganancias del sector financiero equivalieron al 13% de las ganancias totales antes de impuestos. El año pasado, la cifra ascendió al 27%.

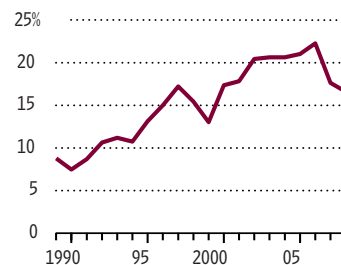
Asimismo, los trabajadores de las firmas financieras se llevaron una mayor parte de los salarios en EE.UU. Gracias a que la tecnología permitió a las empresas hacer más cosas con menos gente, los sueldos crecieron. Según Thomas Philippon, economista de la Universidad de Nueva York, en 1980 los empleados financieros ganaron casi 10% más que los de otros sectores. En 2005, la diferencia fue del 50%.

La creación de valores respaldados por hipotecas y otros préstamos e innovaciones hicieron más

### Cerca del techo

Mercado burs-til

Valor de mercado de las acciones financieras, como % del Índice S&P 500



Nota: Valor de mercado al 23 de abril

Fuentes: Standard & Poor's

fácil que las compañías financieras distribuyeran el riesgo y estuvieran más dispuestas a otorgar préstamos a familias para incentivar el gasto. Las deudas de las familias en EE.UU., incluyendo hipotecas y tarjetas de crédito, pasaron del 13% del total de los activos en 1980 al 19%

en 2007. En ese período, la tasa de ahorro personal cayó a casi cero.

Para los trabajadores de las finanzas, este cambio podría asemejarse al de los años 80, cuando las fábricas perdieron su liderazgo en el mercado laboral estadounidense. Según la Oficina de Estadísticas Laborales, hay 60.000 trabajadores financieros menos que en 2007.

Philippon cree que el aumento de la actividad financiera que empezó en 2002 creó una burbuja laboral que está estallando. Su modelo sugiere que el empleo total en el sector financiero tiene que caer hasta 6,3 millones para que vuelva a las normas históricas, y eso significa perder 700.000 trabajos más.

Los recortes ya empezaron. Merrill Lynch & Co. anunció 4.000 despidos, Lehman Brothers Holdings Inc. 1.425 y Citigroup Inc. 6.000.

Jeffrey Applegate, el director de inversiones de Citi Global Wealth Management de Citigroup Inc., duda que el rol de las finanzas en la

economía disminuya. La demanda por el libre flujo del capital que produce la globalización seguirá.

Además, convertir préstamos en valores es ahora una herramienta muy poderosa para la gestión de riesgo y la creación de crédito como para que sea abandonada. “¿Va a desaparecer la titularización? Lo dudo”, señala Applegate. “¿Va a ser más transparente? ¿Van a ser más robustas las calificaciones? ¿Habrá una mayor regulación? Sí”.

Los gobiernos del mundo están empezando a exigir a las compañías financieras que mantengan una mayor cantidad de capital en relación al crédito que otorgan para poder resistir los tornados financieros. Y ese menor apalancamiento, inevitablemente, significa menores ganancias para el sector financiero. Pero antes de que las nuevas regulaciones surtan efecto, el consumidor que ha dependido del crédito para a veces gastar más de lo que gana, podría cerrar su billetera.