

# El mercado global

## Mapa de caminos Avance de conceptos

Es hora de globalizar nuestro viaje de marketing. Hemos tratado temas globales en los capítulos anteriores —es difícil encontrar un área de marketing que no contenga por lo menos algunos aspectos internacionales—. Sin embargo, aquí nos enfocaremos en las consideraciones especiales que enfrentan las compañías cuando venden sus productos de manera global. Los adelantos en las comunicaciones, el transporte, y otras tecnologías han hecho del mundo un lugar mucho más pequeño. Hoy en día, casi todas las compañías, grandes o pequeñas, enfrentan problemas de marketing internacional. En este capítulo examinaremos seis decisiones importantes que los mercadólogos deben tomar al globalizarse.

¡Abróchese el cinturón y vámonos! Nuestra primera parada será Coca-Cola, el refresco estadounidense. ¿O es únicamente *la* marca que Estados Unidos prefiere? Siga leyendo y descubra cómo el tener la capacidad de encontrar el equilibrio exacto entre la estandarización global y la adaptación local ha convertido a Coca-Cola en la marca número uno del mundo.

Nada podría ser más estadounidense que Coca-Cola, ¿verdad? La marca es tan estadounidense como el béisbol y la tarta de manzana. Coca-Cola nació en una farmacia de Atlanta en 1893, donde se vendía a cinco centavos de dólar por vaso. Desde entonces, el primer presidente de la compañía, el astuto hombre de negocios Asa Candler, se propuso convencer a Estados Unidos de que Coca-Cola realmente era “la pausa que refresca”. La bebida pronto se convirtió en un fenómeno típicamente estadounidense.

Sin embargo, desde el primer momento, Coca-Cola estaba destinada a ser más que el refresco de Estados Unidos. En 1900, Coca-Cola ya se había aventurado más allá de las fronteras estadounidenses hacia un gran número de países que incluían a Cuba, Puerto Rico, y Francia. Para la década de 1920, Coca-Cola ya había estampado su logotipo en todo tipo de artículos, desde trineos de perros en Canadá hasta los tendidos de las plazas de toros en España. Durante la Segunda Guerra Mundial, Coca-Cola construyó embotelladoras en Europa y Asia para abastecer a los soldados estadounidenses acantonados en el frente de batalla.

Un marketing vigoroso practicado en el extranjero hizo crecer la popularidad de Coca-Cola en todo el mundo. En 1971, la compañía lanzó su legendario anuncio televisivo “Me gustaría comprarle al mundo una Coca-Cola”, en el que una multitud de niños cantaba la canción desde la cima de una colina italiana. En fechas más recientes, el enfoque creciente de Coca-Cola hacia los mercados emergentes, como China, India e Indonesia, donde viven 2.7 mil millones de personas, casi la mitad de la población mundial, ha fortalecido el éxito global de la marca. Posiblemente Coca-Cola ya es la marca más conocida y admirada en todo el mundo.

El éxito mundial de Coca-Cola es resultado de un hábil equilibrio entre la estandarización global y el desarrollo de marca con cierta adaptación local. Durante años, la compañía se ha regido por el mantra “pensar globalmente, actuar localmente”. Coca-Cola gasta a manos llenas en publicidad global para su refresco —cerca de 1.2 mil millones de dólares al año— para crear un posicionamiento general y coherente de la marca en los más de 200 países donde se vende. Además, el sabor y el envase de Coca-Cola están prácticamente estandarizados en

todo el mundo —una botella de Coca-Cola adquirida en Nueva York o en Filadelfia contiene prácticamente el mismo sabor y tiene la misma apariencia que alguna que podría comprarse en París, Hong-Kong, Moscú, Sidney, o Abu Dhabi. Como asegura un ejecutivo de una agencia publicitaria: “Existen quizás dos productos que se prestan para el marketing global, y uno de ellos es Coca-Cola”.

Aunque el sabor y el posicionamiento de Coca-Cola son muy parecidos en todo el mundo, en otros sentidos su marketing es absolutamente local. La compañía adapta cuidadosamente su mezcla de marcas y sabores, promociones, precio y distribución a las costumbres y preferencias locales de cada mercado. Por ejemplo, además de su marca central Coca-Cola, la compañía produce cerca de 400 diferentes marcas de bebidas, creadas especialmente para el gusto de los consumidores locales. Vende una bebida sabor pera en Turquía, Fanta sabor moras en Alemania, té verde endulzado con miel en China, Sprite con un ligero sabor a menta en Canadá, y una bebida deportiva llamada Aquarius en Bélgica y los Países Bajos.

En congruencia con este enfoque local, dentro del marco de su posicionamiento global más amplio, Coca-Cola adapta anuncios específicos a los mercados de cada país. Por ejemplo, en un anuncio televisivo local lanzado para celebrar el Año Nuevo Chino se presenta a un dragón en un desfile adornado desde la cabeza hasta la cola con latas rojas de Coca-Cola. El anuncio concluye afirmando: “Durante muchos siglos, el rojo ha sido el color de la buena suerte y la prosperidad”.

En India, Coca-Cola utiliza promociones locales para cultivar fuertemente una imagen local. Fue patrocinador oficial de la Copa Mundial de cricket, el deporte favorito de los hindúes, y utilizó aficionados al cricket en lugar de actores para promover sus productos. Coca-Cola realiza un marketing eficaz en India tanto para detallistas como para consumidores. Un estudioso de Coca-Cola observa: “La compañía reúne a grupos de hasta 15,000 detallistas para mostrarles todo tipo de artículos, desde los más modernos refrigeradores, que Coca-Cola les renta, hasta exhibidores publicitarios. Sus vendedores van de puerta en puerta en busca de clientes nuevos. Tan sólo en Nueva Delhi, sus empleados distribuyeron más de 100,000 botellas gratuitas de Coca-Cola y Fanta el año pasado”.

Nada ilustra mejor la habilidad de Coca-Cola para equilibrar un desarrollo global estandarizado de su marca con adaptación local, que el explosivo crecimiento global de Sprite. Los anuncios de Sprite se dirigen de manera uniforme hacia los jóvenes de todo el mundo con la frase: “La imagen no importa. La sed lo es todo. Obedece a tu sed”. La campaña hace un llamado al aspecto rebelde de los adolescentes y a su necesidad de formar identidades individuales.

Según el director de marketing de la marca Sprite, “El significado [de Sprite] y lo que representamos es exactamente lo mismo para todo el mundo. Los adolescentes nos dicen que esto es increíblemente relevante en casi todos los mercados donde ingresamos”. No obstante, como siempre, Coca-Cola adapta su mensaje a los consumidores locales. En China, por ejemplo, la campaña se suaviza un poco. “No se debe ser irreverente en China porque eso no es aceptable en su sociedad. Lo importante es ser relevante [para el público específico]”, señala el mercadólogo. Como resultado de esta orientación inteligente y del sólido posicionamiento, las ventas mundiales de Sprite aumentaron un 35 por ciento durante los tres años posteriores al inicio de la campaña, ello la convirtió en la marca de refresco número cuatro del mundo.

Gracias a su habilidad para el marketing internacional, Coca-Cola domina el mercado mundial de los refrescos. Más del 70 por ciento de las ventas de la compañía y un 88 por ciento de sus ganancias provienen del extranjero. En Estados Unidos, Coca-Cola capta una impresionante participación de mercado del 43 por ciento, contra un 32 por ciento de Pepsi, pero en el resto del mundo se vende 2.5 veces más que Pepsi, y cuenta con cuatro de las cinco marcas de refresco más vendidas en el mundo: Coca-Cola, Diet Coke, Sprite, y Fanta.

Así, Coca-Cola es en verdad una marca mundial. Donde sea que usted vaya, encontrará Coca-Cola “al alcance de la sed”. No obstante, Coca-Cola posee también un significado muy personal para los consumidores de diferentes rincones del planeta. Coca-Cola es tan estadounidense como el béisbol y la tarta de manzana, pero también es tan inglesa como el Big Ben y el té de las cinco, tan alemana como las salchichas y la cerveza, tan japonesa como el sumo y el sushi, y tan china como el ping-pong y la Gran Muralla. Consumidores de más de 200 países ven a Coca-Cola como *su* bebida. En España, Coca-Cola se ha utilizado como mezclador con vino, en Italia, se sirve con las comidas en lugar de vino o un café capuchino; en China, se consume en celebraciones especiales del gobierno.

El sitio web de la compañía sostiene: “Nuestra estrategia local nos permite escuchar las voces del mundo que demandan bebidas para toda una gama de gustos y ocasiones. Lo que las personas quieren en una bebida es encontrar un reflejo de quiénes son, dónde viven, cómo trabajan y juegan, y cómo se relajan y revitalizan. Trátese de un estudiante estadounidense que disfruta de una refrescante Coca-Cola, de una mujer italiana que hace una pausa para tomar el té, de un niño peruano que pide jugo, o de una pareja coreana que compra agua embotellada después de trotar, estamos ahí para servirles... Tener miles de millones de amigos en todo el mundo es algo especial, y nunca lo olvidamos”.<sup>1</sup>

---

En el pasado, las compañías estadounidenses no prestaban mucha atención al comercio internacional. Si era posible conseguir algunas ventas adicionales mediante la exportación, perfecto, pero el mercado importante estaba en casa y ofrecía un sinnúmero de oportunidades. Además, el mercado nacional era mucho más seguro. Los directivos no tenían que aprender otros idiomas, manejar divisas extrañas y cambiantes, enfrentar incertidumbres políticas y legales, ni adaptar sus productos a las diferentes necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo, hoy en día la situación es muy distinta.