

EL PULSO EXTERIOR

Hay que globalizarse. Es la consigna hoy en todas las empresas grandes y pequeñas. "Si no te globalizas, desapareces", dicen los expertos. Y en esta era de Internet todos los días se cuenta una historia nueva de una pyme que diseña en EE UU, fabrica en China y vende en Alemania.

¿Es tan fácil lo del marketing internacional? Todo el mundo pretende lo mismo. Un producto global, una marca global y una comunicación única que funcione en todas partes, desde Londres a Tokio y desde Oslo a Ushuaia. Se quiere que la marca sea reconocida tanto por los nativos como por los viajeros. Con un solo equipo de marketing, se ahorra en personal y tiempo. Un solo nombre y un solo diseño global reducen también costes de producción. El ideal es Coca-Cola. Pero aquí, como en todo, también hace falta algo de sentido común.

Lo del marketing es mucho más difícil de lo que

Raúl Peralba advierte de las dificultades que supone para el marketing la globalización de las economías y aporta algunas ideas claves para abordar con éxito las oportunidades, en cualquier lugar que se presenten.

El marketing y la economía global

parece. Muchos leen un par de libros y piensan que ya se lo saben. Luego a la hora de marcar pautas concretas solo dan directrices generales de lo que habría que hacer; pero casi nunca dicen cómo hacerlo. Y en marketing internacional aún peor. Además de aportar sólo generalidades, tienen muy poca idea del entorno extranjero donde se pretende vender.

Lo cierto es que cada vez más empresas tendrán que buscar las oportunidades allí donde estén, en cualquier rincón del mundo, y deberán aprovecharlas de acuerdo a las circunstancias del momento y del lugar, sin condicionarse por los hábitos y costumbres de su país de origen. Pero para la mayoría de los mortales del marketing que pretenden "una aldea global", el deseo no responde a la realidad.

El marketing internacional es como el golf. Aunque los jugadores de golf saben algo que mucha gente de marketing nunca aprende: Hay que dar el golpe donde esté, y como esté, la pelota.

La idea de hacer marketing a un producto estándar con un mensaje homogéneo en todo el mundo es teórica (incluso para Coca-Cola). Aunque el producto básico puede ser universal, el producto final deberá adaptarse a las diferencias de cultura, legislación y capacidades de producción locales, y habrá que contarle de forma que resulte interesante a quienes tengan la capacidad de compra. Las necesidades y deseos de los clientes no son iguales en todas partes. Y no se puede olvidar que siempre hay competencia local.

Un ejemplo de esta necesidad de adaptarse es McDonald's. Con su tradición americana, la empresa de los arcos dorados piensa globalmente, pero actúa localmente. En Alemania su oferta es más variada, desde hamburguesas del Este a vegetarianas. En Italia ofrece bebidas calientes, especialmente café exprés. En España vende cerveza, además de refrescos; muchos españoles adultos la necesitan para tragar una hamburguesa con patatas fritas. En Australia refuerza su origen con anuncios que protagonizan estrellas americanas como Marilyn Monroe y James Dean. Pero en China, los anuncios utilizan a niños para explicar a los mayores de qué se trata McDonald's (allí no se puede importar la tradición americana).

Lo dicen ellos mismos: "Hacer marketing con comida es una tarea difícil". Las connotaciones estadounidenses de la hamburguesa McDonald's pueden tener un



efecto positivo en América Latina o en mercados asiáticos, pero por la misma razón pueden producir reacciones negativas en Europa.

Y esto es igual de complejo para una cadena de comida rápida, un fabricante de caramelos, una compañía telefónica o un banco. Por ello conviene tener claras algunas ideas para el viaje.

Además de asegurarse de que el producto, el precio y la distribución son tan buenos como los de la competencia local (y si es posible mejores) hay que prestar atención a:

La comunicación puede ser inadecuada. Hay que entender cómo piensan los locales sobre lo que ofrecemos y sobre nosotros (el *Made in Spain* influye).

Los atributos pueden cambiar en el viaje. Dicen que los Chupa-Chups que más gustan a los mexicanos tienen sabor picante (los de Chupa-Chups saben mucho

Raúl Peralba Fortuny es socio-director de SWAP Consulting (miembro de Trout & Partners) y asesor en competitividad internacional.

de esto; si está en 150 países y es líder mundial en su especialidad, será por algo).

El liderazgo no es siempre transportable: hay que saber adaptarse al entorno competitivo. Ser líder en su país no significa que pueda ir como tal a otras partes. La estrategia eficaz no depende del tamaño propio, sino del de los competidores.

Las costumbres pueden ser distintas. Kellogg's es un nombre importante en cereales en todo el mundo; sin embargo, en la India no tuvo éxito: para desayunar se toman comidas calientes.

Usar la misma marca tranquiliza, pero puede significar cosas diferentes en diferentes mercados.

Este es un problema de la globalización total. El entorno es distinto y distante. Los gustos y las preferencias varían. La gente varía. Es posible diferenciarse y tener éxito en cualquier sitio. Pero no se puede ser el mejor en todos los sitios con un solo producto y la misma idea.