

P&G:Mercadotecnia por Excelencia

“Los factores que han desempeñado un papel preponderante en el éxito internacional de Procter & Gamble son tres: 1) Nuestro personal; en la compañía no reclutamos gente de afuera, todos empezamos en el primer nivel lo cual produce una cultura única dentro de la compañía. 2) La innovación y tecnología de nuestras marcas, muy alineadas con satisfacer las necesidades actuales y futuras de los consumidores. 3) El *equity* de cada marca estrechamente relacionado con los estudios que hacemos de los consumidores”, afirma Javier Goizueta, director de desarrollo de negocio de clientes para México y Latinoamérica.

Para asegurar el valor de sus marcas, P&G invierte por encima de \$1.2 billones de dólares al año en investigación y desarrollo. Sin embargo, uno de los retos que ha traído consigo la globalización es el tener que lanzar productos más rápidamente sin sacrificar todo el proceso de investigación y mercados de prueba que ha caracterizado a la empresa.

TENDENCIA A LA GLOBALIZACIÓN

Actualmente, la tendencia en P&G es la eliminación de marcas locales. Sin embargo, aunque las marcas globales ofrecen claros beneficios desde el punto de vista de costos, también representan un gran desafío ya que no se pueden dejar a un lado las necesidades específicas de cada mercado. “En el caso de *Pringles* tenemos dos fábricas mundiales. ¿Cómo posicionar una marca global, con empaque global pero con sabores locales en tantos países, con sólo dos fábricas mundiales? No es tan fácil. Lograr el balance de una marca global adaptada a las necesidades locales es uno de nuestros grandes retos”, comenta Goizueta.

“Un ejemplo reciente de globalización es *Safeguard*. Estamos en el proceso de invertir la marca para que los consumidores se den cuenta que el jabón Escudo que usaban, hoy en día es el mismo producto, pero se llama *Safeguard*. Se requiere gastar mucho dinero para no perder en esa transición volumen y *equity* nada más por tener una marca global –prosigue el ejecutivo—. Sin embargo, el problema de dejar a Escudo como marca local es que todos nuestros proveedores son cada día más y más globales; se perdería mucha escala si el jabón *Safeguard* tuviera un nombre diferente con un empaque diferente en cada país”.

SELECCIÓN DE MERCADOS

En cuanto a los puntos más importantes para la selección de mercados internacionales, P&G invierte mucho tiempo en encuestas con consumidores de diferentes países para conocer, entre otros factores, el tamaño del mercado, su poder adquisitivo y cómo se alinean las marcas globales de la empresa en satisfacer las necesidades de éstos. Posteriormente, realizan un minucioso análisis sobre cuál es la mejor manera de entrar. “Típicamente la forma en que entramos a un país es a través de la adquisición de una compañía local. Si el mercado no es lo suficientemente atractivo, entonces optamos por exportar de un país vecino a ese país y montar un distribuidor”, explica Goizueta.

LA ORGANIZACIÓN

Aunque el esquema de gerencias de marca aun prevalece en P&G, éste ha evolucionado. Se creó una

división de servicios corporativos y se integraron Unidades Globales de Negocio (UGN) formadas por equipos multihabilidades cuya responsabilidad es el desarrollo estratégico de las marcas a mediano y largo plazo. Son ellas las que realizan las actividades de investigación de mercados y publicidad.

Asimismo, se incorporó el concepto de Organización de Desarrollo de Mercado (ODM) a cargo primordialmente del conocimiento del mercado y la implantación exitosa de los planes de las UGN. De esta manera, surge una especie de estructura matricial producto-mercado en la que la UGN tiene todo el *know how* de la marca y la ODM del mercado.

EL FUTURO

Para Javier Goizueta, la tendencia hacia las marcas globales no tiene vuelta; los competidores son cada día más globales, al igual que la tecnología y la publicidad. El asunto a resolver es cómo tener los beneficios de una marca global, garantizando satisfacer las necesidades comunes de los consumidores de todo el mundo, además de las necesidades que son específicas a mercados particulares.

“Hoy en día, la única manera de mantenerse al frente es entendiendo al consumidor mejor que la competencia y creando productos en los que realmente reconozca un valor agregado”, asegura el director de desarrollo de negocio de clientes. Es por ello que P&G ha implantado un Modelo de Respuesta Competitiva en el que a través de sesiones de lluvia de ideas, se reproducen posibles escenarios estratégicos antes de lanzar un producto y los resultados obtenidos son incorporados desde el plan de mercadotecnia. ♦

“Hoy en día, la única manera de mantenerse al frente es entendiendo al consumidor mejor que la competencia y creando productos en los que realmente reconozca un valor agregado”.