Tesina

Estudio de las estrategias de estandarización y adaptación en la internacionalización de empresas multinacionales

ELISABET SANYES CAPDEVILA

Facultad de Economía y Empresa (UB)

Máster en Comercio y Finanzas Internacionales

2015-2016

Índice

A) Revisión bibliográfica

1. Introducción……5

2. Hipótesis del trabajo……6

3. Metodología……6

4. Contexto – Presentación del dilema: Estandarizar versus Adaptar……7

5. Fundamentos históricos de las estrategias de adaptación / estandarización……8

6. Factores que influyen en la adopción de una estrategia u otra……18

6.1. Factores del entorno local……19

6.1.1. Entorno cultural……19

6.1.2. Condiciones económicas……21

6.1.3. Condiciones legales……22

6.1.4. Competencia……22

6.1.5. Infraestructura publicitaria……23

6.1.6. Perfil del consumidor……23

6.1.7. Imagen del país de origen……24

6.1.8. Turbulencias del mercado……25

6.1.9. Turbulencias tecnológicas……25

6.2. Factores del entorno empresarial……25

6.2.1. Características de gestión y financieras……25

6.2.2. Naturaleza del producto……26

6.2.3. Organización empresarial……27

6.3. Factores intrínsecos……28

6.3.1. Objetivos publicitarios internacionales……28

6.3.2. Relación entre el anunciante y las agencias publicitarias……29

6.3.3. Estrategia creativa……30

6.3.4.Estrategia de los medios de comunicación……30

6.3.5.Otros elementos del mix de comunicación……31

6.3.6.Actividades de soporte y barreras……32

7. Estandarización y adaptación de los elementos del marketing mix……32

7.1. Elementos del marketing mix……32

7.1.1.Producto……32

7.1.2.Precio……33

7.1.3.Distribución……34

7.1.4.Promoción……35

7.2. Nivel relativo de adaptación de los elementos del marketing mix……36

8. Por qué utilizar la estrategia de la estandarización? ……36

9. Por qué utilizar la estrategia de la adaptación?……39

10. Por qué combinar las dos estrategias?……41

11. Conclusiones……42

B) <u>Resultados de la investigación – Estudio de Casos</u>

12. El caso de Philip Morris con su marca estrella: Marlboro……45

12.1. Presentación del caso y de la empresa……45

12.2. Valores fundamentales, filosofía y misión de Philip Morris……45

12.3. Resultados de la investigación e interpretación de los resultados……46

12.3.1. Producto……46

12.3.2. Precio……48

12.3.3. Distribución……53

12.3.4. Promoción……54

12.4. Conclusiones……56

13. El caso de Ikea……58

13.1. Presentación del caso y de la empresa……58

13.2. Valores fundamentales, filosofía y misión de Ikea……59

13.3. Resultados de la investigación e interpretación de los resultados……59

13.3.1. Producto……59

13.3.2. Precio……62

13.3.3. Distribución……64

13.3.4. Promoción……66

13.4. Conclusiones……68

14. El caso de Unilever……71

14.1. Presentación del caso y de la empresa……71

14.2. Valores fundamentales, filosofía y misión de Unilever……72

14.3. Resultados de la investigación e interpretación de los resultados……73

14.3.1. Producto……73

14.3.2. Precio……78

14.3.3. Distribución……79

14.3.4. Promoción……80

14.4. Conclusiones……85

15. Conclusiones generales, implicaciones e investigaciones futuras……88

16. Bibliografía……91

A) Revisión bibliográfica

1. Introducción

Uno de los temas más debatidos en la literatura del marketing internacional se centra en determinar si las empresas deberían adoptar una estrategia de estandarización de sus productos o bien una estrategia de adaptación cuando deciden abrirse a mercados exteriores.

Es al surgir la idea de globalidad cuando la conceptualización del marketing como un problema local aparece en entredicho. La interdependencia de los mercados mundiales y la homogeneización de la población mundial en términos de preferencias de compra, mejoras en los estándares de vida, mayor acceso a la información y el aumento de la movilidad junto con la caída de muchas barreras comerciales y la mejora en las tecnologías han contribuido a desarrollar la polémica que enfrenta a los defensores de la adaptación del marketing con los que creen que es más ventajoso estandarizar las estrategias de marketing.

Mientras la estandarización consiste en comercializar en el mercado exterior el mismo producto que en el nacional y con la misma estrategia de marketing, la adaptación se basa en realizar alguna modificación en el producto o en la estrategia con el objetivo de acomodar la oferta de la empresa a los gustos de los clientes y a las condiciones del mercado del país extranjero.

Cualquier empresa que se enfrente al proceso de internacionalización debe valorar qué estrategia es la más adecuada para introducirse en el mercado global. La adopción de la estrategia es clave para que la empresa pueda defender su producto ante un mercado cada vez más competitivo e internacional.

No obstante, tomar esta decisión no es tarea fácil ya que existen diversos factores que pueden influir en la adopción de una estrategia u otra y que deben ser analizados. Algunos de estos factores son los costes, las preferencias de los consumidores, la planificación y control de los procesos, el atractivo étnico del producto, las características del mercado exterior (entorno físico, grado de desarrollo, factores culturales), las condiciones de la industria (ciclos de maduración de los productos), los canales de distribución y los medios de comunicación, o las normativas legales.

Sin embargo, aunque tradicionalmente se ha girado alrededor de dos posturas extremas: estrategia mundial uniforme versus estrategia adaptada, lo cierto es que en la práctica son inviables tanto una como la otra, por lo que la dificultad de la decisión radica en encontrar el grado óptimo entre las dos posturas, que viene determinado por una serie de elementos como el grado de globalización de la industria, el nivel de semejanza de los mercados, la naturaleza del producto; etc.

El presente trabajo pretende centrarse en el dilema al que se enfrentan las empresas multinacionales cuando tienen que formular su estrategia de producto global, pues deben considerar dos enfoques: el de la adaptación o el de la estandarización del producto. Tal y como observaron en sus estudios Doole and Lowe (2008) y Keillor, Hausknecht and Parker

(2001) a la hora de tomar tal decisión se deben tener en consideración tres escuelas de pensamiento: la que defiende la estandarización del producto, la favorable a la adaptación del producto y la que combina las dos estrategias. Para analizar el tema en profundidad se realizará una revisión de los principales libros y artículos publicados sobre esta cuestión, prestando una especial atención a las publicaciones de los defensores de la estandarización: Elinder (1961), Roostal (1963), Fatt (1964), Buzzell (1968), Levitt (1983); la de los defensores de la adaptación: Lipman (1988), Czinkota y Ronkainen (1998), Yip (1989), Koudelova y Whitelock (2001), Laroche et al. (2001), Pae et al. (2001), Harris y Attour (2003), Cho yCheon (2005); y las de los que son partidarios de la combinación de las dos estrategias: Prahalad y Yves Doz (1986), Vrontis (2003), Samiee et al. (2003) y Kanso y Nelson (2002).

El objetivo principal de este estudio es investigar en qué medida las multinacionales deciden adaptar o estandarizar sus productos en los mercados internacionales así como determinar las diferencias que se observan en los distintos mercados en los que las multinacionales operan. Basado en las teorías ya existentes, este estudio pretende ampliar la comprensión sobre el tema estudiando al detalle las estrategias que han seguido tres empresas multinacionales: Philip Morris con su marca estrella Marlboro; Ikea y Unilever.

2. Hipótesis del trabajo

La atención que se ha dado a este campo de estudio en particular ha sido de gran interés para numerosos investigadores, y teniendo en cuenta el dilema al que se enfrentan las empresas a la hora de decantarse por una estrategia u otra, las principales preguntas que pretenden responderse con el presente estudio son:

- En qué medida las empresas multinacionales adaptan sus productos al mercado exterior? Es decir, existen diferencias en los productos ofrecidos en distintos mercados?

3. Metodología

Dado que este estudio pretende explicar en qué medida las empresas multinacionales optan por la estrategia de adaptación o estandarización, la metodología a seguir será la propia de una investigación descriptiva. Ésta, a partir de los datos cualitativos obtenidos en el estudio de tres casos reales junto con la literatura que existe sobre el tema, permitirá determinar las diferencias que existen en los productos cuando se ofrecen a distintos mercados. Asimismo, la recolección de datos sobre las tres empresas analizadas en el estudio permitirá determinar si hay variables del marketing mix que son más susceptibles a ser adaptadas que otras.

Ya que la población sujeta al estudio incluiría a todas las empresas multinacionales, para realizar esta investigación se ha escogido una muestra de tres empresas multinacionales que han llevado a cabo estrategias diferentes con la intención de identificar todos los factores que influyen en la toma de esta decisión y ver como resultan en diferentes afectaciones en cada empresa.

En definitiva, esta investigación descriptiva tomará el formato de un estudio de casos, pues se realizará un análisis intensivo de las estrategias de marketing internacional adoptadas por tres empresas multinacionales reales: Philip Morris, Ikea y Unilever. Para realizar tal análisis, se recopilará información acerca de la situación existente en el momento actual, las experiencias pasadas y las variables ambientales que ayudan a determinar las características específicas y conductas de cada empresa. Una vez analizadas las interrelaciones de estos factores se procurarán extraer generalizaciones válidas sobre la población que representa la muestra.

Este tipo de estudio se centra en realizar un análisis intensivo de una cantidad limitada de casos, por lo que tiene un alcance limitado pero exhaustivo y da mucha importancia a los factores cualitativos.

También se adoptará la filosofía del pragmatismo, que se centra en establecer una conexión entre la teoría y la práctica. Este estudio pretende entender las implicaciones prácticas que conlleva la adopción de una estrategia u otra en función de los mercados a los que se destina el producto, dando a través de la práctica validez a los conceptos teóricos.

Por último, y teniendo en cuenta que el tipo de investigación que se realizará será descriptiva, la investigación seguirá un enfoque deductivo: a través de la revisión de la literatura se ha formulado una hipótesis. Posteriormente, con la recolección de datos y su interpretación se podrá llegar a una conclusión, que permitirá aceptar o rechazar la hipótesis del estudio.

4. Contexto – Presentación del dilema: Estandarizar versus Adaptar

La aplicación de una estrategia de internacionalización implica la adopción de una política de marketing, lo que implica un dilema entre la estandarización y la adaptación y en qué grado aplicarlo.

El concepto de adaptación se realiza a través de la adopción de políticas diferenciadas en función de las características específicas del contexto económico en el que la empresa vive.

La empresa tiene que hacer frente a un nuevo conjunto de factores macro económicos: las diferencias entre los países, el comportamiento de los compradores en términos de hábitos, consumo, costumbres, cultura, etc., una organización diferente de los mercados, con referencia a la estructura de la red de distribución, las regulaciones, las condiciones climáticas, los medios de transporte, etc., y, por último, un entorno competitivo diferente, en función del grado de concentración de la industria, la presencia de competidores nacionales, el clima competitivo, etc.

Para los defensores de la estandarización, sin embargo, la empresa debe centrarse en los beneficios que pueden derivarse de una estrategia basada en lo que hay de similar entre los mercados, más que en lo que los diferencia. La política de estandarización establece que las necesidades, deseos y demandas de los consumidores no tienden a variar entre los diferentes mercados y países, así como también las estructuras de organización del mercado y, en consecuencia, los contextos competitivos.

En el pasado, las diferencias entre las naciones impusieron una empresa multinacional, que implicó el desarrollo de planes de marketing para cada país por separado.

En los últimos años, el creciente fenómeno de la globalización ha llevado a las empresas a tener en cuenta una forma estandarizada los elementos de su marketing mix y estrategias, por lo que se han ido creando las llamadas empresas globales.

Sin embargo, aunque hay una cierta homogeneidad en las necesidades, es evidente que hay algunas pequeñas diferencias, especialmente en los países desarrollados como Europa, Japón y Estados Unidos. Además es necesario también considerar los segmentos de mercado en los países emergentes, que todavía no han sido plenamente involucrados en la globalización, tales como Asia y América Latina, que requieren un enfoque diferente al de los países industrializados.

Por lo tanto, el verdadero problema consiste en saber cómo conciliar los dos enfoques diferentes, integrando las diferentes estrategias de marketing. Centrarse en las similitudes entre los mercados no debe ocultar las diferencias y la consiguiente necesidad de adaptación.

El éxito no depende de la adaptación o la estandarización, sino es el resultado de la unión de las dos, encontrando el nivel adecuado de estandarización y adaptación entre los elementos del marketing mix y estrategias de marketing para cada país.

El ambiente global favorece la adopción de una política de estandarización acompañada de un cuidadoso análisis de los rasgos distintivos locales.

No obstante, el debate sobre la estandarización o adaptación de los productos en los mercados exteriores ha estado abierto desde hace más de sesenta años sin ninguna resolución firme a favor de una estrategia u otra.

5. Fundamentos históricos de las estrategias de adaptación/estandarización

El primer defensor de la estandarización fue David L.Brown, director publicitario en Goodyear Tyre and Rubber, el cual afirmó que la humanidad posee ciertos atributos comunes y concluyó que era posible y lógico estandarizar los elementos del marketing en todos los países. (Brown, 1923).

No obstante, el marketing internacional resultó ser mucho más complejo de lo que Brown había constatado. Hasta hoy, profesionales del sector y académicos continúan confrontados con la decisión de estandarizar o adaptar los elementos del marketing mix. Este debate ha involucrado tanto a profesionales como académicos desde 1950 hasta el presente.

Básicamente existen tres enfoques: estandarización, adaptación y una combinación de los dos anteriores (la llamada escuela del compromiso o perspectiva de la contingencia)(Kanso, 1992).

Los defensores de la estandarización opinan que las diferencias entre países son más un tema de grado que un tema de dirección, y por lo tanto sugieren que los profesionales del marketing

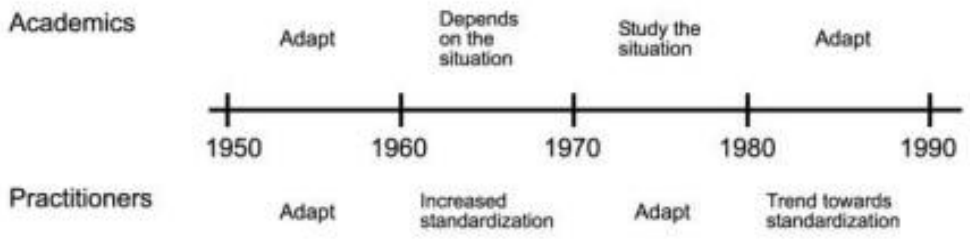
deben centrarse en las similitudes de los consumidores alrededor del mundo (Fatt, 1967; Levitt, 1983). Además reivindican los siguientes beneficios procedentes de la estandarización: reducciones de costes en planificación y control, la construcción de una marca internacional, imagen de empresa internacional.

Los partidarios de la adaptación argumentan que se deben considerar las diferencias entre países, incluyendo la cultura, las etapas de desarrollo económico e industrial, la etapa del ciclo de vida de los productos, la disponibilidad de medios de comunicación y las restricciones legales (Britt, 1974; Nielsen, 1964)

Por último, el enfoque más moderado es el de la escuela del compromiso y de la perspectiva de la contingencia. Sugieren que la estrategia más efectiva combina los dos enfoques y afirman que la mejor estrategia de marketing internacional depende de cada situación.

Agrawal (1995) identificó también la diferencia de pensamiento entre profesionales y académicos. Sostuvo que generalmente los académicos hacen énfasis en aquello que es teóricamente deseable, aunque en muchas ocasiones a la práctica no es posible llevarlo a cabo para los profesionales.

Agrawal (1995) identificó los distintos enfoques de profesionales y académicos a lo largo del tiempo:



Fuente: Agrawal,M. (1995).

Como se observa en la imagen, históricamente académicos y profesionales han tenido una visión diferente sobre cuál es la estrategia más efectiva y además se observa que esta visión ha cambiado en cada grupo a lo largo del tiempo.

Los académicos tienden a favorecer la estrategia de la adaptación o la perspectiva de la contingencia porque estudios comparativos entre culturas y naciones diferentes no muestran similitudes entre los consumidores. Los académicos concluyen que cierto grado de adaptación es necesario para tener éxito en el mercado exterior.

En cambio, los profesionales oscilan entre la adaptación y la estandarización.

En los años 50, tanto profesionales (agencias publicitarias y sus clientes) como académicos daban soporte a la estrategia de la adaptación. Las agencias publicitarias consideraban que era necesario fijarse en los prejuicios y costumbres que existen en los países. Consideraban vital observar las características y hábitos de compra así como el poder de compra de los consumidores cuando se transferían los elementos del marketing mix al extranjero.

Oscar S. Cornejo, director publicitario de Worthington Corp., fue uno de los pocos defensores de la estandarización en este periodo. Él consideraba que la estandarización permitía dar una imagen corporativa unificada, ahorrar en costes por duplicación de trabajo y utilizar el presupuesto para usos promocionales de forma más eficiente. (Cornejo, 1958, pp. 46-9).

Braxton Pollard, director publicitario internacional de Monsanto Chemical Co. consideraba que aunque el mensaje a transmitir podía ser el mismo universalmente, era necesario visitar las distintas poblaciones, estudiar sus costumbres y creencias para que el mensaje fuese compatible con la idiosincrasia local.

Académicos como Pratt (1956) estaban firmemente a favor de un enfoque local de los distintos elementos del marketing. Pratt consideraba que cada mercado tenía que ser considerado como una unidad por separado y que por lo tanto se tenían que hacer las adaptaciones oportunas en cada una de ellas. No obstante, también opinaba que no era necesario crear una campaña de marketing completamente diferente para abordar cada país, sino que se podía realizar una campaña para el mercado prevaleciente y realizarle pequeñas modificaciones para adaptarla al resto de los mercados.

Horn and Gomez (1959) también se inclinaron por la estrategia de la adaptación. Ellos constataron que el marketing internacional era un campo especializado que difería considerablemente del marketing doméstico y que los factores que los diferenciaban eran básicamente la educación, el idioma, las costumbres, los gustos, el estilo de vida y el poder adquisitivo.

Kramer (1959) también consideró que utilizar los elementos del marketing mix doméstico para mercados exteriores conducía a resultados insatisfactorios. Afirmó que la forma en la que se cuenta una historia depende del temperamento y la psicología de la gente a la cual se dirige y que por lo tanto las tradiciones, religiones y condiciones económicas se tienen que considerar cuando se diseñan estrategias de marketing internacional.

Agrawal (1995) sugirió que la preferencia por la adaptación en los años 50 fue debida al bajo nivel de familiarización con los consumidores internacionales.

La década de los años 60 fue un periodo de mucho debate y confusión. No obstante, a medida que el conocimiento sobre los mercados internacionales incrementó, los profesionales mostraron su preferencia hacia la estandarización mientras que los académicos se inclinaron por el enfoque de contingencia, basado en la realización de un análisis de la situación para determinar la estrategia de marketing adecuada.

Norton B. Leo (1964), vice-presidente de una agencia publicitaria internacional americana, mostró la necesidad de discutir el grado en el que los elementos del marketing mix pueden ser adaptados o estandarizados, diferenciándose así del enfoque que se había tomado en la década anterior en el cual no se observó una posición intermedia. Según Leo, la adaptación o la estandarización depende del producto o servicio que se está vendiendo, de las condiciones de comercialización a las que se enfrenta y de la intención estratégica del anunciante. Leo también señaló las ventajas de estandarizar: el beneficio de las economías de escala y el poder de la uniformidad y la repetición. Además, predijo que con el paso del tiempo y el incremento

en las comunicaciones y las facilidades para viajar, el enfoque de la estandarización se volvería más importante y práctico. Leo subrayó que las principales diferencias a considerar cuando se diseñan campañas de marketing internacionales son el idioma, la cultura, los gustos y el entorno y dio unas directrices a seguir para diseñar campañas para mercados exteriores:

- Escoger el grado de uniformidad que mejor se adapta a las necesidades de la empresa.
- Buscar denominadores comunes, no diferencias.
- Utilizar al máximo el talento creativo local.
- Desarrollar un criterio que pueda ser comprendido universalmente para medir la creatividad y la efectividad de la publicidad.

Resulta interesante comentar que varios presidentes de agencias publicitarias europeas defendieron el enfoque de la adaptación durante este periodo. Los factores que mencionaron para argumentar este enfoque fueron los siguientes: diferencias en las actitudes, idioma, regulaciones, medios de comunicación, canales de distribución, renta,..etc.

Lindsay (1964) también se mostró próximo al enfoque de la adaptación y citó las diferencias culturales como razón principal.

La teoría de la estandarización fue defendida por Elinder (1964), presidente de una agencia de publicidad sueca, y por Deschampsneufs (1967). Ambos consideraron que los motivos de consumo son homogéneos en todo el mundo, la cual cosa facilita la adopción de la estrategia de estandarización.

Jere Patterson (1967), socio de una agencia publicitaria internacional y ex presidente de la International Avertising Association también opinaba que se necesitaban campañas prototipo para conseguir una apariencia e identidad común.

Por lo que a clientes se refiere, diversas de las empresas multinacionales más importantes utilizaron la estrategia de la estandarización durante esta década.

En 1967, la multinacional Rank Xerox decidió llevar a cabo el enfoque estandarizado en su campaña publicitaria en el mercado europeo. Xerox tenía filiales en 13 países europeos y cada una de estas empresas filiales tenía su propia agencia publicitaria. Xerox se dio cuenta de que el hecho de trabajar con tantas agencias publicitarias estaba produciendo anuncios diferentes y que resultaba en costes innecesariamente elevados debidos a un alto grado de duplicación. Fue por este motivo que finalmente Xerox contrató a una única agencia publicitaria internacional para que coordinara todas las acciones publicitarias y de marketing de la empresa, y fue así como se desarrolló una campaña estandarizada. No obstante, esta pudo ser adaptada a cada mercado sin destruir el mensaje principal de la campaña.

En los años 60, la empresa de neumáticos Goodyear International estaba siguiendo un enfoque estandarizado. Goodyear tenía plantas de producción en 30 países fuera de los Estados Unidos. La política de gestión de la empresa fue controlar las campañas que se llevaban a cabo en todos estos países pero al mismo tiempo dar cierto grado de autonomía a las filiales locales. Según Dean Peebles, director de marketing de Goodyear en este periodo, este enfoque

permitió a la compañía ahorrar mucho dinero. Goodyear desarrolló un plan de marketing prototipo basado en una propuesta de venta válida pero con una disposición universal sobre la cual cada mercado pudo desarrollar modificaciones locales. La empresa observó que los países que habían utilizado el prototipo y que habían seguido con las directrices de la sede obtenían un rendimiento mayor de las inversiones publicitarias que los demás países.

BMW en los años 60 también siguió la estrategia de la estandarización para la comercialización de sus coches (Ettinger, 1969). BMW vendía en 27 países y se enfrentaba al reto de obtener una reputación similar en cada uno de ellos. Lanzar una campaña publicitaria intensiva en mercados tan diversos como Europa, Singapur, estados árabes, países de Latinoamérica y África significaba que BMW tenía que encontrar un mensaje publicitario común y al mismo tiempo adaptarlo a las condiciones de los mercados locales. Utilizó el tema de la alta calidad de sus vehículos en todos los mercados y después, dependiendo de las condiciones de cada mercado, enfatizó en características como la velocidad, los elementos de seguridad, el precio, el sistema de suspensión, etc. Para que el producto pudiese ser identificado y relacionado con la empresa, en todos los anuncios se mostraba el logo de BMW.

Murray L.Bames (1968), vice-presidente de Pan American Airways de Nueva York también era partidario de la estandarización.

Schering Corporation, una empresa multinacional farmacéutica adoptó lo que llamaron como un enfoque descentralizado en su estrategia de marketing. Powers (1968), director de publicidad de la empresa recomendó que hubieran unas ciertas reglas básicas para desarrollar una estrategia adecuada:

- Estudiar el producto y lo que quieres hacer.
- Analizar los competidores y el mercado potencial.
- Tener en mente los problemas particulares de las filiales y hacerlas sentir como parte de la campaña.
- Hacer que la presentación final de la campaña sea atractiva.

Arthur O. Fisher, vice-presidente de la división internacional de S.C. Johnson and Son, Inc., con filiales en 26 países en aquel momento, defendía fuertemente el enfoque de la adaptación. Creía que para promocionar un nuevo producto en mercados extranjeros se tenía que hacer con unas herramientas únicas que se adaptaran a cada mercado (Fisher, 1964). Según Fisher, las diferencias en la actitud, el poder adquisitivo, el idioma, los canales de distribución, etc, eran los factores que hacían que adaptarse fuera necesario.

Paul S. Markandan, director de publicidad de ICI Holdings de Malaysia, también prefería adaptar el material de promoción a cada mercado, sobre todo el destinado a países asiáticos. Markandan (1968) consideraba que en los países asiáticos había mucha diversidad de culturas, costumbres y religiones, no solo entre países, sino también dentro de cada uno.

Los académicos de este periodo consideraban que la estrategia a seguir tenía que ser determinada en base a un análisis de los factores que afectan a cada situación en particular.

Buzell (1968) generó una tabla que resumía los cuatro tipos de obstáculos a la estandarización y sus aplicaciones a cada elemento del marketing mix. También sugirió que se puede encontrar el equilibrio adecuado entre la autonomía local y la coordinación central considerando los pros y los contras de la estandarización y realizando una estimación cuidadosa de los ingresos y los costes que resultarían si se utilizaran otras estrategias. Además, recomendó tener en cuenta los siguientes factores a la hora de decidir el nivel adecuado de estandarización:

- Las características del mercado: el entorno físico, la etapa de desarrollo económica e industrial,..etc.
- Las condiciones del sector como los ciclos de vida de los productos, la competencia, los canales de distribución, los medios publicitarios, las restricciones legales, etc.

Miracle (1968) constató que el grado en que los anuncios se pueden adaptar o estandarizar depende de:

- El tipo de producto.
- La homogeneidad o heterogeneidad de los mercados.
- Las características y la disponibilidad de medios de comunicación.
- Los tipos de medios publicitarios disponibles en cada segmento de mercado.
- Las restricciones gubernamentales.
- Los códigos de comercio, prácticas éticas, acuerdos sectoriales y organización corporativa.

Según Ryans (1969), los consumidores se podrían clasificar de acuerdo con su potencial receptividad a la estandarización con el objetivo de separar a los que podrían reaccionar positivamente ante esta técnica de los que podrían ofenderse.

En los años 70, los profesionales cambiaron otra vez de opinión, decantándose de nuevo por la adaptación, mientras que los académicos se encontraban divididos entre el enfoque de la adaptación y el de la contingencia. Agrawal (1995) sugirió las dos razones que podrían explicar este nuevo cambio de visión: el incremento del sentimiento nacional y un seguido de errores publicitarios.

La mayoría de agencias publicitarias avalaron el enfoque de la adaptación durante este periodo. Tom Sutton, vicepresidente de J.Walter Thompson puntualizó que la teoría de que 'todos somos parecidos' se había convertido en una peligrosa simplificación (Sutton, 1974). Según él, asumir unos mismos estándares de consumo a nivel internacional era contraproducente si los consumidores optaban por diferenciarse a través del consumo, y comentó que las campañas internacionales tendrían menos valor en un futuro, mientras que las campañas adaptadas resultarían más efectivas.

Según un artículo publicado en 1974 en la revista Advertising Age, en este periodo era conveniente que las multinacionales se adaptaran debido a una mayor sofisticación de los extranjeros y a una mayor conciencia de las diferencias culturales presentes entre naciones.

En un estudio que analiza las actitudes adoptadas por agencias publicitarias francesas y holandesas en referencia a la estandarización del marketing internacional (Ryans and Fry, 1976), se concluye que por lo general los sujetos del estudio no optaban por una transferencia directa del marketing, sino que en términos de diferencias entre consumidores opinaban de forma similar a los primeros estudios realizados en Estados Unidos y de hecho los resultados hasta parecían indicar una mayor voluntad de adaptación de sus enfoques de marketing a tales diferencias.

En un artículo de 1977, Edward N.Ney, CEO de Young and Rubicam, dijo que el marketing se tenía que desarrollar de forma individual en cada país, dado que las agencias locales eran igual de creativas que las oficinas centrales.

Ejecutivos de agencias locales mostraron su acuerdo con esta perspectiva años después (Bari, 1979; Theophilopoulos, 1979).

En referencia a la perspectiva que adoptaron empresas multinacionales en este periodo, hay pocas referencias. Una historia de éxito es la de Unilever, que lanzó una campaña para los desodorantes Rexona de forma simultánea en nueve países europeos (Rijkens et al, 1971). Unilever optó por buscar un tema básico y adaptarlo a los diferentes mercados. La empresa escogió Francia como campo de pruebas, ya que se sitúa entre importantes países desarrollados como Alemania y Países Bajos, y entre países menos desarrollados como España y Portugal. La agencia publicitaria encargada del lanzamiento tenía instrucciones específicas para producir una campaña que pudiese ser fácilmente adaptada a las condiciones locales de los nueve países y a un público que estaba a diferentes niveles de sofisticación. La agencia produjo una campaña general, y realizó cambios pequeños para adaptarse a las condiciones locales. Por ejemplo, en Portugal se modificó el área de piel expuesta en el anuncio, y se cambió el nombre de Rexona a Rexina. Adoptando el enfoque de la estandarización, Unilever ahorró no solo mucho dinero, sino también tiempo.

En contraste con el enfoque estandarizado de Unilever, la empresa British Leyland Motor Corp. siguió una filosofía de libertad local hacia sus agencias publicitarias de forma que se podía destacar el carácter individual del producto en anuncios más animados y polémicos. David Welch, el director publicitario de esta empresa, creyó que estudiar las características individuales del mercado era esencial para adecuar las estrategias de marketing (Marsden, 1976).

En los años 70 los académicos se dividieron en dos grupos: los que defendían la teoría de la adaptación y los que defendían el enfoque de contingencia. Sheth (1072) propuso un plan de marketing para empresas multinacionales utilizando como factores determinantes las expectativas de compra y el clima de venta. Dependiendo de las diferencias entre países en

base a estos factores, los componentes del marketing mix tenían que ser adaptados a las circunstancias locales.

Anderson y Cunningham (1972) descubrieron que los consumidores que mostraban preferencia por productos extranjeros compartían ciertas características: poca preocupación por el estatus, poco conservadorismo, poco dogmatismo y un alto nivel educativo. Estos autores consideraron que estos factores eran importantes a la hora de considerar la transferibilidad de los elementos del marketing mix.

Wiecham (1984) apuntó que los productos ligados con la cultura requieren una adaptación más cuidadosa del marketing a las condiciones locales.

Britt (1974) propuso que los patrones de consumo, las características psicológicas y culturales debían considerarse de forma separada por producto y por país. Configuró una tabla con una serie de preguntas con el objetivo de ayudar a los encargados de marketing a determinar si estandarizar o no una campaña.

Klippel and Boewadt (1974) también propusieron un esquema para determinar hasta qué punto se podía utilizar un enfoque estandarizado. Este esquema se basaba en examinar los siguientes factores:

- Las características socioeconómicas y demográficas del mercado extranjero.
- Factores culturales y conductuales y su influencia en la percepción foránea del producto.
- Las percepciones del segmento de mercado extranjero sobre el producto o el servicio comercializado y la importancia de los atributos relacionados con él.

Con este esquema, pretendían determinar similitudes entre segmentos de mercado interculturales en relación a los factores comentados anteriormente.

En 4 países distintos se realizó un estudio en el que se analizaron las reacciones a la publicidad de dos productos de consumo típicos. Los resultados permitieron concluir que existen diferencias entre países en relación a importancia que los consumidores dan a los distintos atributos de los productos a la hora de comprar. Los autores concluyeron que estos resultados contradicen la idea de que el marketing internacional se debería estandarizar por las similitudes entre los consumidores alrededor de mundo o de que ciertos productos satisfacen necesidades universales. Los autores pensaban que aunque un producto puede satisfacer la misma necesidad dentro de un país, los factores culturales y ambientales influencian las características de los productos que los consumidores consideran a la hora de comprar.

En un estudio comparativo de los hábitos de consumo en Francia y Estados Unidos, Green y Langeard (1975) encontraron diferencias substanciales entre los consumidores de los 2 países y concluyeron que los planes de marketing tendrían que ser verificados si se tuvieran que transferir de Estados Unidos a Francia.

Un descubrimiento interesante de manos de Dunn (1976) fue que el porcentaje de empresas utilizando la estrategia de la estandarización era menor en los años 70 que en los años 60. Dunn también descubrió que las variables más importantes para determinar el grado de modificación requerido en los elementos del marketing son: el nacionalismo político, el consumismo, el índice de crecimiento económico, la disponibilidad de medios de comunicación, la experiencia del personal, el posicionamiento del producto, la riqueza, las costumbres alimentarias, el carácter y la actitud hacia la autoridad.

Sheth (1978) sugirió que los publicistas deben valorar 3 aspectos de los países en los que los productos se quieren comercializa antes de decidir la estrategia a seguir:

- Las expectativas y criterios que los consumidores extranjeros utilizan para evaluar las clases de productos en su país.
- La codificación y decodificación de la comunicación en los países extranjeros de interés para las empresas.
- La comprensión del lenguaje silencioso de los mercados extranjeros.

En los años 80 no hay un consenso aparente entre profesionales sobre cuál es el mejor enfoque de marketing internacional, creciendo así el apoyo a la idea que la estrategia de marketing internacional es específica en cada situación y que ninguno de los enfoques puede ser considerado el enfoque correcto (Hill and Winski, 1987).

No obstante durante este periodo se observó una mayor tendencia al uso de la estrategia de la estandarización en multinacionales (Jain, 1990). Por otra parte, los académicos siguieron con su apoyo al enfoque de la adaptación.

Un estudio de Nukhet Vardar a finales de los años 80 sobre ejecutivos trabajando para empresas publicitarias internacionales en el Reino Unido descubrió que un 43% de los ejecutivos encuestados mostraban una actitud positiva ante un marketing estandarizado, mientras que el 57% restante tuvo salvedades (Vardar, 1991). Aquellos que favorecieron el enfoque estandarizado eran agencias publicitarias multinacionales como BBDO, FCB y Saatchi&Saatchi.

Los ejecutivos de cuentas defensores de las estrategias de estandarización dieron motivos tales como: las economías de escala, el incremento de viajes internacionales, mejores y más rápidas comunicaciones e infraestructuras, evitar las disonancias en la imagen de marca de país a país, etc.

Entre las agencias publicitarias que daban soporte a la adaptación de la publicidad estaban Ogilvy and Mather, McCann, y Young and Rubicam.

Un ejecutivo de cuentas de Y&R dijo: “Sí, la publicidad internacional tiene sus economías de escala, pero no estoy del todo seguro si esto podría ser una estafa” (Vardar, 1992). En general, los directores de agencias publicitarias pensaban que diseñar un anuncio estandarizado podría ser muy caro debido al número de cosas a tener en cuenta, especialmente la necesidad de conseguir consenso y el tiempo que se necesita para conseguir lo mismo en las varias filiales.

En referencia a las multinacionales, en septiembre de 1981, Texas Instruments' lanzó la campaña "La vuelta al cole" en 14 países para sus calculadoras (Peebles and Ryans, 1984). La campaña utilizaba un tema básico que podía ser aplicado a toda su gama de calculadoras. Además, debido a las diferencias en el público objetivo, el hilo del anuncio debía ser capaz de adaptarse a ellos sin perder su significado básico. El tema que cumplía con todas estas condiciones fue: "Te ayudaremos a hacerlo mejor". El formato fue diseñado para que las calculadoras fueran lo más visibles posibles con el texto alrededor suyo y con el logo de Texas Instruments en una posición destacada.

International Playtex Inc. desarrolló una campaña estandarizada para su nuevo sujetador "Wow" (Jain, 1990). Tradicionalmente, Playtex hacía 43 versiones de sus anuncios, utilizando diferentes agencias publicitarias en varios países. Para Wow, asignó toda la campaña a una sola agencia, que desarrolló un tema básico para el anuncio. No obstante, el anuncio se modificó localmente cuando se consideró necesario. El enfoque estandarizado dio sus frutos a Playtex. La campaña de Wow costó 250.000 dólares para 12 países, mientras que el coste medio de producir un solo anuncio para los Estados Unidos es de 100.000 dólares (Jain, 1990).

Los años 80 mostraron una aparente tendencia hacia la estandarización entre las multinacionales. Muchas empresas, como A.T Cross Pencil Company, Deere&Co, y Levi Strauss & Co, se mostraron a favor de la estandarización.

En el 1988 American Express decidió transferir un anuncio que había sido exitoso en Estados Unidos hacia Europa, utilizando inicialmente el mismo formato aunque añadiendo aspectos locales en el medio. No obstante, esta estrategia de adaptación parcial requirió una gran coordinación y colaboración entre las oficinas locales.

La necesidad de tener una identidad uniforme en todo el mundo es especialmente fuerte en las grandes compañías de cola – Coca-cola y Pepsi-Cola. Profesionales de marketing de Pepsi-Cola Co. dijeron "No creemos que cada país necesite un anuncio individual y un enfoque de producto. Cuando desarrollamos nuestra estrategia de marketing internacional, creemos en la verdad psicológica básica que hay diferencias mayores dentro de un mismo grupo, que entre grupos. Es en la igualdad de los seres humanos en la que creemos que tenemos que basar nuestras apelaciones de venta". (Boote. 1983).

No obstante, empresas como Gillete todavía utilizan un enfoque localizado para comercializar sus rasuradoras Trac II a Europa. La empresa cambió el nombre de Trac II a GII en algunas naciones, ya que investigaciones de mercado mostraron que *trac* significa frágil en algunas lenguas románicas. Asimismo, el diseño se adaptó para que coincidiera con la perspectiva local. (Talan, 1982).

Hite and Fraser (1988) examinaron las estrategias de marketing internacional de una muestra de multinacionales americanas exitosas y descubrieron que la mayoría de las empresas (un 54%) utilizaron la estrategia de la contingencia, es decir, dependiendo de varios factores de mercado, estandarizaron o adaptaron el marketing mix en diferentes grados. Solo un 9% de las empresas resultó utilizar totalmente la estrategia de estandarización en todos sus mercados mientras que un 37% resultó utilizar solamente el enfoque localizado.

En referencia a los académicos, en un artículo de 1983 el guru del marketing global Theodore Levitt dio su firme apoyo a la estrategia de la estandarización, volviendo a abrir el debate en la literatura académica (Kotler, 1986; Wind, 1986). También desencadenó la investigación sobre este tema, sobretodo centrándose en el contenido comparativo de la publicidad. Los estudios apuntaban a la necesidad de utilizar un enfoque localizado de la publicidad global.

Mueller (1987) concluyó que los anuncios de cada país exhiben algún grado de sensibilidad a la particularidad cultural del mercado al que van dirigidos. La sensibilidad cultural es representada a través del uso variado de los mismos atractivos.

En este periodo también se hicieron algunas críticas literarias sobre el tema de la estandarización/adaptación. Tanto Walters (1986) como Onkvisit y Shaw (1985,1987) concluyeron que la estrategia de marketing internacional era específica en cada situación y que la verdadera cuestión era en qué medida y bajo qué condiciones se tendría que utilizar una estrategia de estandarización. Para resolver este tema, estos autores consideraron que se necesitaban unos marcos prácticos. Kaynak (1989) en su estudio 'La gestión de la publicidad internacional', expresó que el conocimiento y la sensibilidad a las diferencias culturales es un factor determinante del éxito en negocios internacionales. Kaynak sugirió que una estrategia internacional exitosa requiere:

- Una marca internacional con un amplio atractivo a través de fronteras.
- Encontrar un atractivo lo suficientemente general para atraer a clientes de varias culturas.
- Conocimiento de las regulaciones nacionales.

Además Kaynak identificó tres errores comunes que cometen los publicitarios internacionales:

- Contratar a personas no nativas para traducir un mensaje publicitario.
- Asumir de forma errónea que un anuncio diseñado para atraer a los americanos atraerá al resto con igual de efectividad.
- No realizar los suficientes estudios de los mercados extranjeros.

En los últimos años la globalización de mercados ha convencido a los profesionales del marketing de la necesidad de considerar las diferencias entre países a la hora de formular sus estrategias de marketing internacional.

6. Factores que influyen en la adopción de una estrategia u otra

Existen tres conjuntos de variables que influencian el grado de estandarización o adaptación en el continuum de las estrategias de marketing internacional. El primer conjunto de determinantes, los factores locales, se refiere a las condiciones que prevalecen en el país de origen. El segundo conjunto, el de los factores empresariales, hace referencia a las condiciones y decisiones internas de la empresa. El tercer conjunto, el de los factores intrínsecos, pertenece a las condiciones que influyen en el desarrollo creativo internacional y a la

planificación mediática. Estos tres conjuntos de factores constituyen el área de influencia y afectan las decisiones de marketing internacional tanto individualmente como en interacción entre ellos. De hecho, el área de las estrategias de marketing internacionales se representa a través de un continuum el cual sus dos extremos son la estandarización y la adaptación.

6.1 Factores del entorno local

6.1.1 Entorno cultural

Es el conjunto de creencias, valores, normas y actitudes que los consumidores han adquirido como parte de su herencia nacional (Britt, 1974). A lo largo de los años se ha considerado que tiene una influencia significante en las estrategias internacionales de marketing.

Kanso (1992) examinó las estrategias de las Fortune 500. Los resultados de la investigación sugirieron que, por ejemplo, los mensajes publicitarios tendrían que encajar con las creencias y tradiciones de los ciudadanos de cada país. Hornic (1980) estudió el grado de transferibilidad de anuncios impresos de productos muy conocidos en América que se distribuían en Israel. Descubrió que, en la mayoría de casos, se siguió una estrategia adaptativa y sugirió que los aspectos creativos deberían adaptarse a las características culturales y comerciales de cada país. Graham et al. (1993), en su estudio de cómo la cultura afecta las estrategias de marketing en mercados extranjeros, descubrió que empresas alemanas y japonesas adaptan sus estrategias de marketing a los mercados exteriores, aunque en diferentes grados. Meuller (1987) concluyó que los valores culturales tradicionales tienen impacto en la atracción que generan los mensajes publicitarios. Por ejemplo, los anuncios de las revistas japonesas tienden a utilizar una publicidad más discreta con menos información y más referencias al estatus social, así como a mostrar un respeto superior a las persones mayores que los anuncios homólogos americanos. Estos resultados son consistentes con los del estudio que realizaron Hong et al. (1987) los cuales mostraron la importancia de hacer hincapié en los símbolos de estatus en los anuncios japoneses y de enfatizar el determinismo individual en los anuncios americanos. En un estudio de seguimiento, Mueller (1992) examinó el grado en el que la publicidad japonesa es occidentalizada y concluyó que los anuncios japoneses aún están lejos de ser occidentalizados y que, por lo tanto, utilizar técnicas publicitarias occidentales en Japón sería inapropiado. Finalmente, Alden et al. (1993) estudiaron el contenido humorístico en los anuncios televisivos de Corea, Alemania, Tailandia y Estados Unidos y llegaron a la conclusión que el humor de los anuncios varía en estos países de acuerdo con las dimensiones culturales. Boote (1982), en su estudio empírico comparativo de las estructuras de valor en el Reino Unido, Alemania y Francia, concluyó que las similitudes subyacentes en las estructuras de valor de estas tres sociedades son suficientes para garantizar una estrategia de marketing estandarizada. Además, sugirió que cualquier diferencia entre estos países podría ser acomodada por variaciones mínimas o bien obviando los elementos que causan la diferencia.

Mueller (1991) estudió los efectos de la “distancia cultural” examinando las diferencias culturales entre los Estados Unidos y Alemania por un lado, y las de Estados Unidos y Japón por el otro. La distancia cultural es el grado de diferencia entre los emisores del mensaje y los receptores (Samover et al. 1981). Mueller descubrió que era más probable que hubiera un

enfoque estandarizado de los elementos del marketing cuando la distancia cultural es pequeña (cuando las culturas son similares). Por lo tanto, la estandarización era más común en elementos del marketing mix transferidos entre Estados Unidos y Alemania que entre Estados Unidos y Japón. A modo de ejemplo, en estos dos últimos países, utilizan la técnica de la publicidad persuasiva (hard sell) y la publicidad discreta (soft sell) respectivamente. Además, en los anuncios americanos prevalece la gratificación individual, mientras que en Japón el énfasis recae en las normas grupales (Johansson, 1994). Zandpour et al. (1994), en un estudio referente a varios países, descubrieron que los rasgos culturales tales como el individualismo-colectivismo, la evitación de la incertidumbre, el poder de la distancia y la percepción del tiempo afectan a la estrategia a adoptar.

Los resultados de estos últimos estudios citados sugieren que un enfoque interesante para determinar el grado de estandarización podría ser agrupar a los países en base a sus similitudes culturales. Sriram y Gopalakrishna (1991) identificaron seis grupos de países y argumentaron que se podría utilizar un enfoque estandarizado en cada uno de los grupos empleando elementos similares, aunque no idénticos. Esta posición coincide con la que mostraron Whitelock y Chung (1989) en su estudio de anuncios de perfume y productos de belleza en Francia y Reino Unido, dos países que se clasificaron como distintos en términos culturales en el estudio de Sriram y Gopalakrishna (1991). De hecho, se encontraron pocas evidencias de estrategias totalmente estandarizadas aunque los dos países fueran similares en su etapa de desarrollo económico. No obstante, Katz y Lee (1992) fracasaron en demostrar que los elementos del marketing mix de Estados Unidos y Reino Unido son similares, dos países considerados como similares por Sriram y Gopalakrishna. Katz y Lee constataron que, por ejemplo, los anuncios televisivos americanos se orientan a la gente, mientras que los anuncios del Reino Unido se orientan al producto. A pesar de las contradicciones en los descubrimientos empíricos, encontrar un criterio para identificar clústeres de países dónde se pueda estandarizar es una interesante área para investigaciones futuras. Otro factor que afecta la estandarización o adaptación de las estrategias de marketing son los hábitos interculturales de los medios de comunicación. En un estudio comparativo de los hábitos de los medios de comunicación de consumidores americanos y franceses se concluyó que los consumidores americanos confían considerablemente más en la publicidad que los franceses, en referencia a la información respecto a productos y servicios nuevos (Green y Langeard, 1975). Además, se observó que los consumidores franceses ven menos la televisión y se subscriben a menos revistas que los consumidores americanos. Consecuentemente, las diferencias en los hábitos relacionados con los medios de comunicación encontrados entre Francia y los Estados Unidos hacen que en estos países sea necesaria la utilización de una estrategia diferente. Un estudio más reciente descubrió que en comparación con los consumidores de Norte América, los consumidores Latinoamericanos están más expuestos a la radio que a la prensa impresa, mientras que los asiáticos dedican la mayor proporción de tiempo a la televisión y menos a la radio o a la prensa escrita (World Advertising Expenditures, 1986). Como resultado, las diferencias existentes entre habitantes de países diferentes respecto a sus hábitos relacionados con los medios, llevan a diferentes niveles de eficiencia según el canal mediático usado. Finalmente, Lee y Tse (1994) en su estudio de los cambios de hábitos de los consumidores inmigrantes relacionados con los medios de comunicación, descubrieron que

aunque los inmigrantes no aumentan su consumo de medios de comunicación, su consumo entre los diferentes canales mediáticos sigue modelos de asimilación y afirmación étnica.

Cavusgil y Zao (1993), consideraron que la especificidad cultural de un producto es una consideración importante a tener en cuenta antes y después de entrar en un mercado nuevo. Jain (1989) dijo que las diferencias culturales influyen en la aculturación del consumidor, la cual, a su vez, afecta a la aceptación del producto. Las costumbres locales son un reto importante al cual se enfrentan las empresas multinacionales. Los productos que son culturalmente compatibles con la sociedad en la que se comercializan tienen más probabilidad de tener éxito que los productos que son menos compatibles culturalmente. (Britt, 1974; Douglas&Urban, 1977; Hofstede, 1983; Jain, 1989; Kanter& Dretler, 1998; Keegan, 1969; Kotabe, 1998). Existen evidencias específicas que sugieren que los mercados más distantes culturalmente requieren un número mayor de cambios que los que son más similares culturalmente. (Viswanathan & Dickson, 2007). Cavusgil and Zao (1994) también indicaron que el grado de adaptación está fuertemente relacionado y de manera positiva a la especificidad del producto y que un alto grado de adaptación del producto es habitual cuando el producto es culturalmente específico. Como conclusión, las diferencias culturales están relacionadas con la adaptación del producto.

6.1.2 Condiciones económicas

Las condiciones económicas prevalecientes en el país de origen influyen en la estrategia internacional a adoptar (Britt, 1974; Donnelly, 1970; Harvey, 1993; Onkvisit and Shaw, 1987). Dunn (1976) identificó 31 variables ambientales como factores determinantes de la transferibilidad de las estrategias de marketing. Entre ellas, había varias variables de carácter económico, como la tasa de crecimiento económico, la renta per cápita, la distribución de la renta, la actitud hacia la riqueza y la ganancia monetaria, los aranceles a la importación, y el desarrollo y aceptación de marcas comerciales internacionales. Hite y Frazer (1988) entrevistaron a exitosas multinacionales americanas para determinar la importancia de los factores que afectan a la transferibilidad de las estrategias comerciales. En general, sus resultados coincidieron con los proporcionados por Dunn (1976). No obstante, encontraron cambios en la importancia relativa de diversos factores. Uno de estos factores era la tasa de crecimiento económico, la cual parecía tener menos importancia. Quizás los mercados y economías más importantes habían llegado a tal nivel de 'similitud económica' que realizar la distinción entre países ricos y pobres resultaba difícil. Kaynak y Mitchell (1981) analizaron estrategias de marketing en Turquía, Canadá y Reino Unido y concluyeron que éstos están significantemente influenciados por la etapa de crecimiento económico y otras variables de mercado del país anfitrión. Finalmente, James y Hill (1991) concluyeron a partir de varias entrevistas que la estandarización es más adecuada en países menos ricos debido a economías subdesarrolladas, menos competitivas y con consumidores menos sofisticados.

6.1.3 Condiciones legales

Las leyes que regulan las prácticas comerciales difieren entre países (Boddewyn, 1981;Harvey, 1993; Jain, 1989). De hecho, Harvey (1993) dijo que actualmente las empresas multinacionales se enfrentan a muchas más regulaciones extranjeras que nunca antes. Estas leyes y regulaciones pueden afectar la aplicabilidad de una estrategia de marketing estandarizada. Rau y Preble (1987) sugirieron que las empresas multinacionales tendrían que analizar las políticas regulatorias a las que se enfrentan las empresas multinacionales en el país anfitrión a la hora de desarrollar sus estrategias de marketing mix.

6.1.4 Competencia

Solo recientemente la investigación en temas de marketing internacional ha estudiado el efecto de la competencia en las estrategias de marketing internacionales. Harvey (1993) argumentó que la estructura de la industria, la influencia de los proveedores, la posición de la empresa en el mercado, y el poder de negociación de los proveedores son variables importantes que podrían afectar el grado de estandarización. En la misma línea, Jain (1989) sugirió que la presencia de competidores locales e internacionales podría implicar un nivel más alto de adaptación, simplemente para armonizar con las condiciones locales. Hout et al (1982) observaron que las fuerzas competitivas pueden dictar diferentes objetivos de marketing en cada uno de los países, lo cual cosa impediría la estandarización de los elementos de marketing. De hecho, Porter (1986) sugirió que, realizando un análisis competitivo, las empresas multinacionales pueden obtener una ventaja competitiva a través de sus estrategias de marketing en mercados extranjeros. No obstante, la manera exacta de cómo la competencia afecta el grado de estandarización todavía no se ha determinado, por lo que sería necesaria una investigación empírica adicional sobre este tema.

El nivel de competencia representa el nivel de actividad de los competidores intentado obtener clientelismo, ventajas competitivas y ventajas comparativas. El nivel de competencia también se puede relacionar con el número de tecnologías existentes en un mercado extranjero, el cual, a su vez, puede limitar el incentivo a estandarizar los productos (Barrett &Yang, 2001). Los competidores que tratan de conseguir ventajas competitivas pueden necesitar la adaptación del marketing mix. En mercados con bajos niveles de competencia, la adaptación del marketing mix también puede ser necesaria, pero en este caso, las empresas tienen tiempo para identificar las idiosincrasias del mercado y adaptar elementos específicos del marketing mix para satisfacer las necesidades locales. Las empresas que se enfrentan a cambios competitivos en intervalos superiores a un año es más probable que adapten el marketing mix para adaptarse a mercados específicos que empresas que experimentan estos cambios de forma más frecuente. (Samiee & Roth, 1992). Dado que la adaptación del precio es debido en gran parte a influencias competitivas se concluye que el nivel de competencia está relacionado con la adaptación del precio.

6.1.5 Infraestructura publicitaria

La infraestructura publicitaria de un país consiste en las instituciones y funciones propias del proceso publicitario, como la disponibilidad de medios de comunicación, la estructura de éstos, la disponibilidad de equipamiento técnico, la experiencia publicitaria local y el talento del equipo humano. La disponibilidad, el rendimiento y los costes de la infraestructura publicitaria pueden afectar el grado de estandarización. (Harvey, 1993; Jain, 1989; Jif et al., 1984; Shao and Hill, 1992). Por ejemplo, una empresa pude utilizar la publicidad televisiva para llegar a un segmento de mercado en un país, pero se puede ver obligada a utilizar medios escritos en otros, porque la televisión puede que no llegue a tal segmento o quizás sea demasiado caro. Peebles et al. (1977) indicaron que la estandarización es más factible en países que tienen una estructura publicitaria más desarrollada. De forma similar, Mueller (1991) descubrió que la estandarización se utiliza más en los anuncios televisivos que en los impresos.

6.1.6 Perfil del consumidor

El perfil del consumidor incluye las características demográficas, psicográficas y de comportamiento de los consumidores en el país anfitrión. Las estrategias de marketing internacional siempre se han basado en las percepciones, actitudes, patrones de consumo y hábitos de los consumidores. Básicamente, todos los estudios relacionados con este tema han tratado de responder la pregunta fundamental de en qué medida los consumidores son homogéneos de un país a otro en referencia a sus perfiles de consumo.

Los defensores de la estandarización asumen que los consumidores son homogéneos alrededor del mundo porque las necesidades humanas son más o menos universales. No obstante, Britt (1974) desafió esta suposición diciendo que aunque las características tangibles de un producto se pueden percibir de la misma forma en países diferentes, los patrones de consumo del producto pueden variar ampliamente. Sheth (1983) dio soporte a esta visión, argumentado que, por ejemplo, los mensajes publicitarios internacionales dependen de las expectativas de los consumidores sobre el producto, del proceso de codificación y descodificación de los mecanismos y las diferencias en el lenguaje silencioso.

El entorno social, incluyendo las relaciones y obligaciones familiares, las doctrinas religiosas, el régimen político y otras influencias sociales difieren entre mercados y producen diferencias en la comercialización en diferentes países. Mientras que la similitud en las preferencias de los consumidores, las motivaciones y percepciones pueden implicar uniformidad en el comportamiento del consumidor, las condiciones económicas, del entorno, del gobierno y las condiciones familiares pueden resultar en variaciones por mercado, región o geografía, llevando a la adaptación del producto. (Kotabe,1998; Puffer, 1999). Así pues, una empresa no puede vender el mismo producto en todos los mercados internacionales debido a la necesidad de adaptarlo a los gustos y preferencias de los nuevos consumidores. Por lo tanto, las preferencias del consumidor están significantemente relacionadas con la adaptación del producto.

Varios estudios empíricos de los años 60 y 70 dan soporte a estos argumentos. Por ejemplo, Green y Langeard (1975) observaron que los franceses y los americanos difieren en sus características demográficas y en sus hábitos relacionados con los medios de comunicación para productos comestibles y servicios al por menor. Green et al (1975) mostraron que los consumidores de países como Estados Unidos, Francia, India y Brasil dan distinta importancia a los diferentes atributos de los productos. Además, Hornik (1980) observó diferencias importantes de actitud y percepción entre grupos de consumidores americanos e israelíes ante los mismos productos. Finalmente, Kreutzer (1988) desarrolló un marco de referencia para la estandarización del marketing mix en el cual enfatizaba la importancia del país anfitrión y de la identidad de sus consumidores.

No obstante, varios académicos sugirieron la posibilidad de identificar un grupo bien definido de consumidores en varios países que fueran lo suficientemente similares en sus características de perfil del consumidor como para representar un mercado homogéneo y por lo tanto hacer factible la estandarización (Jain,1989; Kale and Sudharshan, 1987; Simmonds, 1985). En un estudio de este tipo, Boote (1982) trató segmentar consumidores de Alemania, Reino Unido y Francia en base a sus características psicográficas. No obstante, un re-análisis de los datos indicó, contrario a las pretensiones de Boote, que los segmentos de consumidores en estos mercados no eran lo bastante similares como para garantizar un enfoque estandarizado. (Onkvisit and Shaw, 1987). Aún así, siempre y cuando el concepto de segmentación resultara válido y práctico en mercados exteriores, las empresas podrían utilizar la estrategia de la estandarización (Samiee and Roth, 1992).

6.1.7 Imagen del país de origen

El concepto que se tiene de la imagen de un país puede ayudar a los especialistas en marketing a entender los segmentos de mercado, a realizar un posicionamiento adecuado del producto y a desarrollar estrategias de marketing efectivas. Hay tres facetas que describen la conceptualización de la imagen del país de origen: las características generales del país, las características generales de los productos y las características específicas de los productos.

La primera faceta está relacionada con los factores económicos, políticos y culturales del país de origen del producto. La segunda faceta se compone de las características que contemplan la capacidad del país para producir productos de calidad en general. Finalmente, la tercera faceta tiene relación con las características del producto, el marketing y la empresa, por lo que se trata de características específicas del producto.

En relación con la estandarización o adaptación de las estrategias de marketing internacional, Parameswaran y Pisharodi (1994) descubrieron que el número de facetas que forman la imagen de un país es principalmente estable, mientras que los atributos que componen una faceta pueden depender del país. El resultado es que los atributos que contribuyen a formar alguna de las facetas de imagen de país de origen pueden diferir entre países. Por lo tanto, las diferencias en cómo los consumidores evalúan la imagen del país de origen se pueden utilizar para desarrollar estrategias de marketing adaptadas. Además, Lim et al (1994) descubrieron que el formato de presentación del país de origen, con o sin atributos del producto, depende

de la naturaleza del producto, el segmento de mercado y el nivel de la imagen del país de origen. Este formato de presentación puede diferir alrededor de diferentes países anfitriones; por lo tanto puede influenciar el desarrollo de una estrategia estandarizada o adaptada.

6.1.8 Turbulencias del mercado

Las turbulencias del mercado representan la tasa de cambios en la base, la composición, las preferencias, las necesidades y el crecimiento de la demanda. En mercados muy turbulentos, se necesita una frecuencia de adaptación del producto mayor para adaptar los productos a las necesidades cambiantes de los consumidores y esto puede resultar en reducciones en el tiempo disponible para planificar e implementar la estrategia de producto, así como en incrementos de costes para volver a equipar las plantas, formar de nuevo a los empleados y a clientes (Jain, 1989; Porter, 1990). De manera que las turbulencias de mercado están relacionadas con la adaptación del producto.

6.1.9 Turbulencias tecnológicas

Las turbulencias tecnológicas representan la tasa de cambios en las tecnologías asociadas a la fabricación de los productos así como a la tecnología inherente en el mismo producto. Los precios competitivos se utilizan para ampliar la base de clientes en sectores intensivos en tecnología como un medio para recuperar las inversiones. Cuando los cambios tecnológicos son radicales, se producen importantes desembolsos financieros para reequipar las plantas de producción y volver a formar a los empleados y clientes. El precio se ve afectado cuando el coste para los clientes de los componentes tecnológicos de corta duración cae con relativa rapidez a medida que se introducen nuevos productos, lo que lleva a presiones de abastecimiento y de precios en las instalaciones de fabricación. Las nuevas tecnologías también pueden proporcionar una base rentable para personalizar productos para adaptarse a segmentos de mercado específicos (Samiee & Roth,1992). Las empresas que pertenecen a sectores tecnológicamente estables han mejorado su habilidad de centrarse en las necesidades específicas de los mercados locales y es más probable que adapten para satisfacer las necesidades en comparación con empresas que pertenecen a sectores donde las tecnologías cambian rápidamente (Jain, 1989). Por lo tanto, las turbulencias tecnológicas están relacionadas con la adaptación del precio.

6.2 Factores del entorno empresarial

6.2.1 Características de gestión y financieras

Quelch y Hoff (1986) indicaron que la estrategia de una empresa determina el enfoque que ésta escoge respecto a las estrategias de marketing internacional. Además, Szymanski et al. (1993) definieron el proceso de formulación de una estrategia de marketing en empresas multinacionales como la toma de una serie de decisiones sobre la orientación estratégica

global, el grado deseado de estandarización de los recursos estratégicos y el grado deseado de estandarización del contenido de la estrategia. De forma similar, Kanso (1992) observó que los directivos internacionales se clasificaban en los que estaban orientados culturalmente (al país anfitrión) o los que no lo estaban (orientados culturalmente al país originario).Estos descubrimientos indicaron que los directivos orientados culturalmente tienen más tendencia a utilizar un enfoque más adaptado que los no orientados culturalmente. Otro factor organizacional que afecta la estandarización es el grado en el que una empresa centraliza/descentraliza sus decisiones de marketing y el control que ejerce sobre las actividades subsidiarias (Harvey, 1993; Jain, 1989). En el caso de una centralización absoluta, todas las decisiones se toman en la sede. En contraste, una descentralización completa implica que todas las decisiones se toman en los países anfitriones. Quelch y Hoff (1986) indicaron que para motivar y retener el talento empresarial relacionado con el marketing en el país anfitrión, era necesario llevar a cabo un enfoque descentralizado en las estrategias de marketing. Además sugirieron que los directivos locales pueden tener un papel importante estableciendo relaciones con las empresas locales apropiadas. Aylmer (1970) descubrió que los directivos locales tenían un 86% de responsabilidad en la toma de este tipo de decisiones. Kanso (1991), en su estudio sobre las prácticas de empresas multinacionales americanas, observó una tendencia hacía la descentralización de los esfuerzos publicitarios y de marketing y hacia la adaptación al mercado extranjero. En otro estudio, Schoefield (1991) comparó prácticas de marketing internacional de empresas inglesas con las de otros 15 países, y concluyó que cuando los directivos regionales tienen más poder, es más probable que se adopte una estrategia de marketing adaptada. Finalmente, la situación financiera de una empresa también afecta la estrategia de marketing internacional. Si la empresa atraviesa una situación financiera complicada, en términos de disminución de ventas y beneficios junto con una previsión de futuro poco prometedora, muy probablemente la empresa utilizará una estrategia internacional estandarizada, dado que los costes a los que se enfrentará serán significantemente menores.

6.2.2 Naturaleza del producto

La naturaleza del producto se considera el factor más influyente de la estrategia de marketing internacional (Harvey, 1993). Los aspectos del producto que pueden afectar la toma de esta decisión son el tipo de producto, el grado de interés que éste genera por si solo o en relación a la cultura y su ciclo de vida. Boddewyn et al. (1986), utilizando datos que se obtuvieron de un estudio longitudinal de las prácticas de marketing de empresas americanas llevadas a cabo en países de la Comunidad Económica Europea, descubrieron que la estandarización se utilizaba más para los bienes industriales que para los bienes de consumo. Culter y Javalgi (1994) observaron que, en principio, en relaciones business-to-business se utiliza más un enfoque estandarizado y que solo en áreas más tácticas se utiliza la adaptación. En la categoría de los bienes de consumo, la estandarización se considera más aplicable para bienes duraderos que para bienes perecederos, ya que estos últimos dependen más de los gustos, hábitos y tradiciones, las cuales se consideran únicas en cada sociedad (Douglas y Urgan, 1977). La evidencia empírica que respalda esta postura proviene de dos estudios. El primero es el que realizó Farley (1986), el cual concluyó que los bienes duraderos son relativamente más

insensibles a los elementos de marketing (por lo que un enfoque estandarizado es más adecuado), en comparación con los bienes perecederos. El segundo estudio, realizado por Sandler y Shani (1992), los cuales entrevistaron a empresas de bienes de consumo canadienses sobre sus prácticas de marketing, concluyó que se utilizaba más la estandarización para los bienes duraderos que para los perecederos. De acuerdo con Zaichowksky (1986), el grado de involucración que genera el producto tiene implicaciones importantes para desarrollar estrategias de marketing. Los bienes de consumo se pueden clasificar en los que generan un alto grado de involucración del consumidor o los que generan un nivel de involucración inferior (Taylor, 1981). Los productos con un grado alto de involucración se aprecian como más importantes, más caros, más relacionados con el ego, y de más riesgo que los que tienen un bajo grado de involucración. Por lo tanto, utilizar una estrategia estandarizada para los bienes con un alto nivel de involucración podría no ser factible porque este tipo de producto requiere más información y es posible que se tuvieran que adaptar a un segmento específico de mercado en cada país. Un estudio reciente estudia como la involucración que generan los productos influencia las estrategias de marketing internacional (Mueller, 1991). Los resultados no demuestran diferentes niveles de estandarización para productos con un alto o bajo grado de involucración, por lo que se necesita que se haga más investigación sobre este tema para poder sacar conclusiones más definidas. Otro aspecto de los productos que afecta a la estrategia a adoptar es la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto en mercados internacionales. Rau y Preble (1987) argumentaron que la estandarización sería más factible para un producto que está en la misma etapa del ciclo de vida en los distintos mercados. Por ejemplo, un producto que está en la etapa de madurez del ciclo en un país extranjero, y en una etapa inicial en otro, requiere que las estrategias sean diferentes en estos mercados, por lo que en este caso, un enfoque estandarizado sería totalmente inapropiado. No obstante, como todavía falta mucha investigación empírica en esta área, los argumentos teóricos no son fundamentados. El último aspecto de los productos que afecta la estrategia a seguir es el interés que genera en otras culturas. En general, los investigadores han afirmado que cuando un producto está sujeto a la cultura (es decir, que diferentes atributos del producto atraen a distintas culturas), la estandarización resulta inapropiada. Aunque los mismos atributos atraigan a diferentes mercados, no se puede generalizar porque la importancia que se da a cada atributo en los distintos mercados puede diferir.

6.2.3 Organización empresarial

La dependencia vertical de las subunidades es el grado en que las filiales dependen de la información o los recursos de la sede central. La dependencia vertical de las subunidades refleja el grado en el que las operaciones de la sede central son capaces de influir en el rendimiento de las filiales. Los enfoques multinacionales utilizados por las empresas internacionales implican la capacidad de proporcionar un servicio global de alto nivel desde la sede guiada por el conocimiento local (Fatt, 1964). Las empresas pueden desarrollar prototipos de campañas publicitarias en la sede y luego transferirlos a las empresas subsidiarias (Sorenson & Wiechman, 1975). La adaptación de la promoción puede incluir la adaptación del posicionamiento del producto, de las marcas, del envase, de los mensajes publicitarios y de las promociones de ventas. (Cavusgil& Zou, 1994). Otros aspectos de la

publicidad y la promoción, como la naturaleza del proceso de consumo, el idioma, los segmentos de mercado, también pueden tener un papel importante a la hora de decidir el grado de adaptación. La dependencia de las subunidades respecto la sede central mejora la probabilidad de que la sede central oriente o influya en las actividades de la subunidad (Uscategui, 1998). Por lo tanto, la dependencia vertical de las subunidades está relacionada con la adaptación de la promoción.

El consentimiento de las subunidades es el nivel en el que las subunidades consienten las solicitudes de las sedes centrales o de otras filiales. Un mayor consenso entre los gerentes de las subunidades puede mejorar la eficiencia de la implementación de la estrategia. (Jain, 1989). El rendimiento de las empresas con objetivos globales se puede potenciar con la influencia operativa de las sedes centrales en las distintas filiales. Uscategui (1998) dijo que la aquiescencia es menos crítica si la empresa permite la adaptación al nivel de las filiales. Niveles mayores de aquiescencia van relacionados negativamente con la adaptación del marketing mix. Como el precio es el elemento que tiene el nivel más alto de adaptación, se concluye que la aquiescencia de las subunidades se relaciona negativamente con la adaptación del precio.

La cooperación de las subunidades es el grado en el que las filiales trabajan con la sede central o con otras filiales persiguiendo un mismo objetivo. El aprendizaje que tiene lugar como resultado de la cooperación entre el personal de marketing local, regional y central proporciona el marco de referencia adecuado para analizar las situaciones de marketing y los problemas y medios por los cuales las ideas y opiniones se pueden transmitir de un mercado a otro. (Cavusgil & Zou, 1994; Sorenson& Weichman, 1975). Las asociaciones cooperativas entre fabricantes y filiales en mercados exportadores pueden facilitar la implementación efectiva de la estrategia de marketing. La cooperación puede mejorar la implementación de nuevas ideas (Quelch & Hoff,1986) y fomentar el logro de objetivos mutuos. (Uscategui, 1998). Dado que la adaptación del marketing mix requiere cooperación a lo largo de todas las unidades organizacionales y teniendo en cuenta que el precio es el elemento con mayores niveles de adaptación, se deriva que la cooperación de las subunidades está relacionada con la adaptación del precio.

6.3 Factores intrínsecos

Uno de los elementos del marketing mix que más polémica genera a la hora de decidir si debe ser estandarizado o adaptado es el de la promoción. Los factores que siguen a continuación son los que influyen principalmente en la toma de esta decisión.

6.3.1 Objetivos publicitarios internacionales

En referencia a la información que da la publicidad y su memorabilidad, un único mensaje publicitario con pequeñas modificaciones, o anuncios traducidos adecuadamente, pueden ser utilizados en todos los países para llegar a los consumidores. Tener el mismo objetivo en todos los países hace que se simplifique el proceso de planificación y, consecuentemente, que se reduzcan los costes de planificación y desarrollo. Además, tener un mismo objetivo permite

una mejor coordinación y control de la campaña, y se pueden realizar comparaciones de la efectividad de la publicidad entre las diferentes áreas regionales más fácilmente. En referencia a la capacidad de persuasión, se tendrían que utilizar mensajes diferentes para llegar a consumidores de diferentes mercados, adaptando el mensaje a cada país. Para cumplir mejor con el objetivo de la persuasión se deben tener en cuenta como elementos previos a la discusión las diferencias culturales, económicas, legales, de medios de comunicación y de producto. No obstante, puede que los publicistas tengan razones para desarrollar estrategias estandarizadas cuando el objetivo es persuadir. Algunas razones pueden ser: las similitudes en los grupos objetivo, las similitudes en el posicionamiento de producto, el uso transnacional de buenas ideas y la transferencia del know-how, la tendencia a la centralización en la gestión de empresas internacionales, el incremento en la movilidad de los consumidores, la internacionalización de la competencia, el uso de la superposición de medios y el conocimiento limitado de los mercados regionales en detrimento de una agencia publicitaria central. Finalmente, en el contexto publicitario, se debe examinar la función económica de la publicidad en los distintos países. Cuando la función es similar (la información sobre los productos, dónde están disponibles, los beneficios que ofrecen, etc) se puede utilizar una estrategia estandarizada (Johansson, 1994).

6.3.2 Relación entre el anunciante y las agencias publicitarias

Las características del entorno publicitario como los tipos de productos y servicios, los gastos publicitarios per cápita, el control gubernamental de la publicidad, la disponibilidad de espacios comerciales durante programas, la escasez de personal publicitario y la presencia de agencias publicitarias se consideran factores que influyen en la naturaleza de los mensajes publicitarios televisivos independientemente (Zandpour et al., 1994). Por este motivo, estas características son muy importantes en el contexto de la relación entre empresas multinacionales anunciantes y agencias publicitarias. Este entorno determina el criterio para la selección de una agencia publicitaria y la colaboración consecuente entre la multinacional anunciante y la agencia publicitaria. La disponibilidad de instituciones y sus funciones en el país anfitrión es un factor crucial que el anunciante debe considerar en referencia a la adaptación de la estrategia publicitaria internacional. Además, la experiencia previa tanto del anunciante como de la agencia respecto al conocimiento de cómo manejar las barreras que dificultan la estandarización internacional también es un factor muy importante, ya que la integración transnacional significa intercambiar experiencias y conceptos interesantes en las diversas áreas regionales. Como ejemplo, el enfoque 'soft-sell' en Japón está relacionado con la naturaleza del negocio publicitario en este país. Mientras que la típica agencia publicitaria occidental es independiente de los medios de comunicación: considera que no es ético tener como clientes a empresas que compiten en el mismo mercado, en Japón las agencias publicitarias no se enfrentan a estas limitaciones, tienen una influencia directa sobre los medios de comunicación. De hecho, habitualmente mantienen relaciones de negocio con anunciantes que compiten entre ellos. La consecuencia de esta organización institucional es que aunque exista una larga relación empresarial con clientes competitivos puede resultar difícil proclamar la ventaja de un cliente sobre otro. Otro efecto puede ser una posición más fuerte de las agencias publicitarias en relación con sus clientes en comparación con occidente.

Considerando también que en Japón pocas veces los mismos anunciantes cuentan con ejecutivos formados en escuelas de negocios, es normal que éstos sean menos asertivos profesionalmente que sus homólogos occidentales y por lo tanto se espera que sean las agencias las que dictaminen como deben ser los anuncios. Como resultado, las agencias japonesas tienen más libertad en términos de estrategia creativa que las agencias occidentales. Pero esta libertad es difícil de reproducir en el extranjero, dónde el poder de las agencias en relación con los medios de comunicación es mucho más débil (Johansson, 1994).

6.3.3 Estrategia creativa

La estrategia creativa es el principio que determina el carácter y la naturaleza de los mensajes publicitarios (Frazer, 1983). Simon (1971) desarrolló el siguiente conjunto de diez estrategias creativas diferentes: información, argumento, motivación con atractivos psicológicos, repetición, orden, familiarización de marca, asociación simbólica, imitación, obligación y relación con hábitos. En la literatura relevante, solo hay tres estudios empíricos que, basados en la clasificación de Simon, examinaron si la estrategia creativa puede influenciar el grado de estandarización. Reid et al. (1985) mostraron algunas diferencias entre los anuncios de Estados Unidos y de otros países, los cuales no tenían un mensaje estandarizado. Similarmente, Martenson (1987) encontró diferencias creativas entre los anuncios americanos y suecos. Zandpour et al. (1992) concluyeron que los anuncios televisivos de Estados Unidos, Francia y Taiwán mostraban claras diferencias en la estrategia creativa, haciendo que un mensaje estandarizado fuera inapropiado. Además, el cambio lento de marketing masivo hacia marketing de nicho pide estrategias de comunicación personalizadas. En general, los anuncios se pueden clasificar en dos tipos: anuncios racionales y emocionales (Rossiter y Percy,1988). Los anuncios racionales incluyen información para el consumidor, en cambio los anuncios emocionales apelan a los sentimientos y al placer relacionado con los productos anunciados. En la publicidad racional, la información sobre el producto es muy importante y los anuncios se dirigen principalmente a la mente. El contenido de la publicidad se basa en un vocabulario del día a día, la cual cosa significa que la percepción de las personas en las distintas áreas regionales es diferente, y consecuentemente la adaptación de la publicidad en este caso es necesaria. Por otro lado, en la publicidad emocional el estado anímico (la atmósfera) es muy importante. La imagen y la comprensión no son los factores principales. No obstante, en elementos altamente relacionados con la moda o la tecnología, los mensajes pueden ser estandarizados porque estos elementos pueden tener un carácter transnacional (Rinner-Kawai, 1991). En resumen, es muy importante el desarrollo de una campaña publicitaria básica (construcción formal y eslogan) con adaptaciones específicas dependiendo del país, especialmente cuando hay diferencias lingüísticas entre los distintos países anfitriones.

6.3.4 Estrategia de los medios comunicación

En el contexto internacional, la escena mediática en cada país se caracteriza por una heterogeneidad considerable ya que el número y tipo de medio difiere de un país a otro, y

medios de comunicación distintos llevan a distintos significados, grupos objetivo, alcances y frecuencias (Albaum et al., 1990; Meffert and Althans). Estas diferencias en los patrones de los medios se deben a las diferencias culturales, sociológicas, económicas y hasta psicológicas que existen entre países. En los países desarrollados, la mayoría de gente lee el periódico diariamente. En cambio, en países con bajos niveles de educación y de ingresos, la lectura de la prensa se reduce a una pequeña parte del mercado: las clases media y alta. En referencia a las revistas, en Europa hay muchos lectores, aunque de cada revista se hacen tiradas más cortas comparado con las revistas de Estados Unidos. En muchos mercados mundiales no existen revistas técnicas o de negocios. Debido a la falta o la pequeña circulación de este tipo de medio escrito, muchos profesionales confían más en otros medios. La radio es un medio de promoción para productos que tienen un mercado amplio. Este medio se utiliza más en América Latina que en Europa debido a las restricciones europeas en términos de publicidad radiofónica. Este medio es muy importante en mercados caracterizados por un índice bajo de alfabetización y de ingresos. Finalmente, la televisión es un medio publicitario importante para unos pocos mercados. La televisión es más efectiva cuando opera con un mínimo de restricciones. En ciertos países donde la televisión es propiedad del gobierno (como en Suecia e Italia), existen restricciones severas sobre los anuncios televisivos, las cuales pueden limitar su efectividad. En otros países, la televisión solo puede llegar a un porcentaje pequeño del mercado (Albaum et al, 1990). Este panorama sugiere que desarrollar una estrategia de comunicación estandarizada puede resultar difícil o imposible. Además, es necesario considerar dos factores más pertenecientes a la estrategia de los medios de comunicación: los medios de comunicación internacionales y la superposición de ciertos medios nacionales en otros países. Por medios internacionales entendemos los medios que circulan, que se escuchan o ven en dos o más naciones. La prensa escrita internacional y los medios de difusión internacionales se consideran fuentes de información creíbles para productos comercializados mundialmente. Las retransmisiones por satélite han permitido que se expanda el uso de la televisión como medio internacional. Por este motivo, la presencia continuada y en aumento de los medios internacionales parece probar que desarrollar una imagen uniforme o harmónica en mercados extranjeros importantes puede resultar útil. El otro factor importante en el contexto de la selección de los medios internacionales es la superposición de algún medio nacional en otros países – es decir, puede ser que algún medio nacional se utilice puramente por razones técnicas en otros países. Por lo tanto, se puede utilizar este efecto para promocionar productos en los países vecinos (de Alemania a Austria o Suiza, de Francia a Bélgica, de Bélgica a Luxemburgo y a los Países Bajos).

6.3.5 Otros elementos del mix de comunicación

En referencia a la interacción de la publicidad con otros elementos del mix de comunicación, hay empresas internacionales que desarrollan un mix de comunicación estandarizado (publicidad, promociones de venta, envasado) en todos los países en los que operan. La razón es que estas empresas ponen énfasis en la integración de la comunicación para producir un esfuerzo comunicativo coordinado (Zinkhan, 1994). El objetivo de estas empresas es el de tener un producto internacional y una imagen de empresa basada en la estandarización del mix de comunicación, así como transferir un mix de comunicación rentable al extranjero. El

objetivo principal de las empresas que quieren un producto internacional y una imagen de empresa es el de tener una presencia intelectual fuerte en todos los mercados en los que operan. En este caso, un mix de comunicación estandarizado puede incrementar el contacto con las marcas y los nombres comerciales.

6.3.6 Actividades de soporte y barreras

En relación a las barreras y a las actividades de soporte que ayudan a cumplir los objetivos publicitarios, una estandarización efectiva de la publicidad tiene cualidades similares a las de una buena publicidad: una visión estratégica clara, acceso a información fiable, flexibilidad en la implementación y voluntad a renunciar a estrategias exitosas cuando el mercado y las condiciones competitivas cambian. En ausencia de estas cualidades, la publicidad estandarizada deja de ser una herramienta útil. Las posibilidades de mejorar la efectividad de la publicidad dependen de las similitudes entre los diferentes mercados nacionales. Estas similitudes deben encontrarse principalmente en los aspectos institucionales y culturales. Tener en cuenta estas similitudes y los efectos de la curva de la experiencia lleva a economías de escala tanto en el contexto de desarrollo de una estrategia estandarizada como adaptada y a la simplificación de la complejidad de la planificación. Las barreras surgen de la heterogeneidad en las necesidades del consumidor. Esta heterogeneidad es una razón importante para adaptar la estrategia publicitaria, lo que conlleva una planificación compleja. (Ringstetter y Skrobarczyk, 1994). En este contexto el fenómeno del lenguaje silencioso es muy importante. El término 'lenguaje silencioso' se refiere a los señales de la comunicación, que generalmente tienen lugar en el sector no-verbal. Estos señales de comunicación pueden ser el estatus familiar, la amistad, el tiempo libre, …etc, y la forma como éstos son vistos por el resto. La experiencia sobre este fenómeno, no solo por parte del anunciante, sino también por parte de la agencia publicitaria, es importante a la hora de decidir qué estrategia utilizar. (Meffert y Althans, 1992).

7. Estandarización y adaptación de los elementos del marketing mix

7.1 Elementos del marketing mix

7.1.1 Producto

La adaptación del producto representa el grado en el que el producto físico difiere a través de las distintas fronteras nacionales (Cavusgil, Shaoming & Naidu, 1993). La adaptación del producto puede fortalecer la posición competitiva (Hill & Still, 1984) y ayudar a las empresas a satisfacer a los segmentos que demandan un trato especial (Simmonds, 1985). Para satisfacer las necesidades de los consumidores con una amplia línea de productos y con productos hechos a medida, se requiere una consideración cuidadosa de las diferencias en el mercado local como por ejemplo el entorno físico, la fase de desarrollo económico, las características culturales, el estado del ciclo de vida del producto, la competencia, los sistemas de distribución, los medios publicitarios, las restricciones legales y el equilibrio entre la autonomía local y una coordinación central (Buzzell, 1968; Kotabe, 1998). En muchas ocasiones las

empresas no pueden vender el mismo producto en todos los mercados internacionales debido a la necesidad de adaptar el producto a los estándares y regulaciones de un país específico, así como a los gustos y preferencias de sus consumidores (Ayal & Ziff; 1979). Los cambios en los productos en los distintos mercados suelen clasificarse en: cambios obligatorios y cambios opcionales (Hill & Still, 1984). Los cambios obligatorios incluyen los relacionados con asuntos legales, económicos, climáticos. Por ejemplo, las condiciones de uso de los productos se pueden ver influenciadas por el clima o la topografía, y eso a su vez puede tener un impacto en el precio debido a la necesidad de adaptar los envases y los métodos de distribución para garantizar que los productos lleguen a su destino intactos y en condiciones aceptables. Los cambios opcionales incluyen adaptaciones que mejoran la posición de la empresa en el mercado en términos de competencia, preferencias del consumidor y sistemas de distribución local. La composición y el carácter del mercado interior normalmente tiene un efecto desproporcionado en la importancia de la demanda doméstica y en cómo las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores (Porter, 1990). Las empresas japonesas tienden a estandarizar más el producto que las empresas europeas (Zou & Laughlin, 1995). Los sectores que obtienen ventajas competitivas son aquellos donde la demanda doméstica da a las empresas una imagen más clara de las necesidades emergentes de los compradores y aquellos donde los consumidores presionan más a las empresas para innovar y alcanzar una ventaja competitiva más sofisticada que la de los rivales extranjeros (Porter, 1990). Los niveles de adaptación más bajos resultan cuando un producto se exporta simultáneamente a múltiples mercados y cuando la rentabilidad de la inversión y las economías de escala en producción y marketing son el objetivo (Cavusgil, Shaoming & Naidu, 1993). Aunque hay evidencia empírica que sugiere que la adaptación del producto está relativamente limitada a los otros elementos del marketing mix, si las empresas quieren conseguir una ventaja competitiva sostenida deben ser conscientes de las diferencias que existen en los mercados, en las diferencias locales y nacionales, así como de las diferentes formas de realizar las cosas en cada mercado (Kotabe, 1998; Levitt, 1983).

7.1.2 Precio

Cuando un producto con el mismo nombre de marca se vende a diferentes países, puede ser difícil o imposible venderlo a precios diferentes. Levitt (1983) indicó que el precio es probablemente el elemento del marketing mix más difícil de estandarizar debido a la necesidad empresarial a largo plazo de recuperar todos los costes. Si bien puede ser necesaria una adaptación obligatoria para cumplir con las realidades del mercado local, como las regulaciones gubernamentales y la legislación; la personalización de la estrategia internacional de precio debería implicar un análisis exhaustivo de estas y otras diferencias entre el mercado doméstico y el mercado exterior (Hill & Still, 1984). La maximización de los ingresos y el éxito en los mercados internacionales se puede conseguir mediante una adaptación de los precios: precios Premium cuando las condiciones de mercado son favorables (la demanda es fuerte y la competencia es débil) o precios competitivos cuando las condiciones de mercado son desfavorables (cuando la demanda es débil y la competencia es intensa). Las empresas también pueden utilizar precios uniformes en los diferentes mercados como medida defensiva contra las importaciones del mercado gris y de intermediarios no autorizados (Cavusgil & Zao, 1994; Theodosiou & Karsikeas, 2001). En contraste a las decisiones de producto, las decisiones

de precios pueden ser más disímiles de país a país. Los costes de producción, los precios de los competidores y los impuestos pueden variar entre países haciendo que las condiciones del mercado local sean un factor crítico en las decisiones sobre los precios (Sorenson & Wiechman, 1975). Hay también otros factores que pueden influir en las decisiones de pricing. A veces las empresas se ven obligadas a utilizar materiales y herramientas autóctonas, a utilizar una tecnología intensiva en mano de obra similar y a vender a precios aprobados por el gobierno (Kacker, 1975). La adaptación del precio también es utilizada en sectores intensivos en tecnología por parte de empresas que intentan recuperar sus inversiones ampliando la base de clientes en mercados extranjeros vía precios competitivos (Cavusgil & Zou, 1994). Las regulaciones y las situaciones competitivas pueden ser de tal magnitud que las unidades de negocio tengan poco control sobre el precio de los productos en los mercados exteriores (Zou & Cavusgil, 2002). La política de precios es un área en la cual la interferencia del gobierno puede ser pronunciada. La adaptación del precio puede ser necesaria para trasladar productos de mercados donde la saturación de información es alta hacia mercados donde el consumismo está en su fase inicial. También se utiliza la estrategia de pricing como un medio para hacer frente a ciclos de recesión económica (Hill, 1980). Los expertos en marketing internacional pueden intentar controlar los costes a través de un uso selectivo de las fuentes de suministros; el coste de las cuales puede variar debido a diferencias en los costes de producción, aranceles, y transporte (Yavas, Verhage, & Green, 1992).

Las diferencias en el nivel de ingresos sugieren la deseabilidad de variaciones de precios sistemáticas (Buzzell, 1968). El análisis de las características de los consumidores y de sus hábitos de compra son esenciales a la hora de seleccionar una estrategia de pricing para un mercado extranjero. (Theodosiou & Katsikeas,2001). Ajustar los precios a la baja puede influir en los hábitos de compra de los consumidores tentándolos a aceptar la ausencia de ciertas características del producto. Además, puede provocar que las empresas vean cambios en los patrones de consumo existentes (Levitt, 1983). Poner precios por debajo de los de la competencia se puede utilizar para influir en los hábitos de compra de los consumidores estableciendo una imagen de calidad (Terpstra &Sarathy, 1994). La adaptación de los precios se puede utilizar para incrementar la cuota de mercado, exponiendo los productos a un mayor número de clientes, ajustando los precios de acuerdo con los diferentes grados de sensibilidad al precio en los diferentes mercados. (Hill, 1980; Levitt, 1983). Por lo tanto, los hábitos de compra de los consumidores están relacionados con la adaptación del precio.

7.1.3 Distribución

Por lo que a la distribución se refiere, puede ser necesario tener que adaptar ciertos aspectos de los canales de distribución, del stock y del transporte. Mientras que la opinión convencional es que los canales de distribución caen habitualmente dentro de la categoría de la estandarización, la similitud entre decisiones de distribución entre países ha sido más accidental que intencionada simplemente porque puede que exista solo una forma sensata de distribuir los productos (Sorenson & Weichman, 1975). La rápida expansión hacia nuevos mercados puede incrementar los costes de distribución sustancialmente como resultado del aumento en las distancias y el bajo nivel de ventas en un territorio amplio (Ayal & Ziff, 1979).

Se puede conseguir una distribución eficiente de distintas maneras dependiendo del producto y de canales específicos. Es posible que la diversificación respecto a países, y la concentración respecto a segmentos mejore la eficiencia del sistema distributivo (Ayal & Ziff, 1979). Se ha demostrado que en el área de distribución se utiliza menos la estrategia de la adaptación que en otras áreas como el producto y la promoción (Kacker, 1972), aunque los métodos de distribución están relacionados con el rendimiento de la empresa (Chung, 2003). Varios aspectos adicionales a la distribución pueden tener que ser adaptados para mercados globales diferentes, como por ejemplo la gestión del stock, la promoción, las estructuras de ventas al por mayor y al por menor, el tamaño y la naturaleza de las operaciones al por mayor y al por menor, los ingresos de los consumidores, sus hábitos de compra, la fortaleza de los competidores, la necesidad de utilizar importadores-distribuidores, las licencias o joint ventures, la disponibilidad y asequibilidad de las distintas alternativas de canales de distribución, el tipo de producto, el volumen de ventas y los requisitos del servicio (Cavusgil & Zao, 1994; Fry, 1996; Shoham, Brencic, Virant, & Ruvio, 2008; Theodosiou & Katsikeas, 2001).

7.1.4 Promoción

La adaptación puede ser necesaria no solo para los productos, sino también para el marketing y los programas de comunicación (Ayal & Ziff, 1979). El contenido de la promoción está altamente influenciado por factores culturales (Karande, Almurshidee &Al-Olayan, 2006), haciendo que la adaptación sea frecuentemente necesaria en los mercados internacionales. La adaptación de la promoción, incluyendo la adaptación del posicionamiento de producto, los nombres de las marcas, los mensajes en los envases y las promociones de venta, puede ser impulsada por presiones competitivas en los mercados de exportación (Cavusgil & Zou, 1994). Los medios de comunicación, el público, las líneas de producto, los objetivos de la empresa, las restricciones legales y la disponibilidad de infraestructuras son citados a menudo como los factores que influyen en la adaptación de los mensajes publicitarios y los enfoques promocionales (Buzzell, 1968). Otros aspectos como la naturaleza del proceso de consumo de los compradores, el idioma y los segmentos de mercado también juegan un papel importante a la hora de contemplar la estrategia de adaptación. (Powers & Loyka, 2007). Las diferencias en la disponibilidad, la idoneidad y el coste de los medios publicitarios complican la promoción internacional de los productos. Por ejemplo, una diferencia importante en esta área es la ausencia de anuncios en televisiones y radios de algunos países, o bien las restricciones en otros países. (Roostal, 1963). Mientras en ciertos aspectos los mercados pueden ser lo suficientemente similares como para utilizar un mensaje publicitario uniforme, los peligros de ir demasiado lejos con la estandarización son presentes en parte debido a prejuicios nacionales persistentes (Elinder, 1961). Las condiciones de mercado indican que se debe utilizar una estrategia adaptativa tanto del producto como de aspectos comunicativos cuando existen diferencias en el uso y la función del producto (Keefan, 1969). También es importante tener en cuenta que la adaptación del producto se puede minimizar cuando el posicionamiento, la marca y la promoción se utilizan de manera coordinada para adaptarse a las condiciones locales, haciendo que la adaptación del producto en sí sea menos importante (Hill & Still, 1984).

7.2 Nivel relativo de adaptación de los elementos del marketing mix

En base a una revisión de literatura sobre el tema, se han desarrollado varias hipótesis sobre el nivel de adaptación relativo de los elementos del marketing mix. El precio hipotéticamente es el elemento que tiene un nivel de adaptación más alto debido a la necesidad de modificarlo por motivos regulatorios o debido a la competencia (Sorenson & Weichman, 1975). Además, la adaptación del precio se puede realizar con una facilidad relativa y no crea deseconomías de escala como las crean otros elementos del marketing mix al adaptarse (Quelch&Hoff, 1986). El segundo elemento más adaptado es la distribución, ya que se tiene que adaptar para acomodarse al tipo de producto vendido en cada mercado así como a las múltiples formas de distribución que pueden tener lugar en países extranjeros (Ayal & Ziff, 1979). El tercer elemento es la promoción, debido a la creciente uniformidad de la publicidad, así como al uso de la adaptación en la promoción como la última línea de defensa antes de realizar cambios en el producto. La importancia de las economías de escala, de los nombres de marca estandarizados, y de la creciente popularidad de los productos globales resultan en que el producto sea el elemento con el nivel más bajo de adaptación del marketing mix. Así pues, la revisión bibliográfica realizada sugiere la existencia de dos categorías de adaptación ya que existen diferencias en el grado en el que se adaptan el precio y la distribución, en comparación con el grado en el que se adaptan la promoción y el producto.

La adaptación de los productos para diferentes segmentos de mercado también influye a los otros elementos del marketing mix. Quelch y Hoff (1986) sugirieron que cuando los mismos productos se venden en países distintos, a veces puede ser difícil o imposible venderlos a precios distintos. Por lo tanto, es lógico asumir que cambios en cualquiera de los elementos del marketing mix pueden afectar al resto de los elementos, de manera que el grado de adaptación de un elemento del marketing mix está positivamente correlacionado con la adaptación de otros elementos del marketing mix.

8. Por qué utilizar la estrategia de la estandarización?

La estrategia de la estandarización se basa en que, generalmente, los compradores de todo el mundo comparten las mismas necesidades, de forma que se pueden utilizar apelaciones universales para convencerlos a todos. Este enfoque resulta atractivo básicamente por cuatro razones. La primera, es que permite a las multinacionales mantener una identidad e imagen consistente alrededor del mundo. En segundo lugar, minimiza la confusión de los compradores que viajan frecuentemente. La tercera razón es que permite a la empresa multinacional desarrollar una campaña publicitaria única y coordinarla en distintos mercados. Por último, este enfoque permite ahorrar considerablemente en costes.

La estandarización absoluta puede tener lugar cuando:

- Existe un alto grado de similitud cultural entre países.
- Las condiciones económicas de los países son similares.

- No existe una gran singularidad en los perfiles de los consumidores en los diferentes países.
- Estratégicamente la empresa no está orientada culturalmente.
- El proceso de toma de decisiones empresarial está controlado de forma centralizada.
- La naturaleza del producto es más bien industrial y no tanto de consumo, y se trata de productos duraderos.
- El producto está en la misma fase del ciclo de vida en los distintos países.
- Se trata de productos no ligados a la cultura.
- Las condiciones legales son similares entre los países.
- La presencia de competidores locales e internacionales en los países anfitriones no es muy alta.
- En los países anfitriones existe una infraestructura publicitaria bien desarrollada.
- La empresa experimenta dificultades respecto a su posición financiera.
- Los directivos regionales tienen poco poder.
- Hay una gran similitud de la escena mediática en los diferentes países.
- Existe la presencia de actividades de soporte (visión estratégica clara, acceso a información de confianza, economías de escala, etc) y ausencia de barreras (diferencias en las señales de comunicación en el sector no verbal, etc).

Un requisito para llevar a cabo esta estrategia es que tengamos exactamente el mismo producto en todos los mercados y que este tenga un nombre conocido que lo diferencie de la competencia. Además, en este caso la involucración del consumidor en el proceso de la decisión de compra es muy bajo. Esto implica que los elementos de la estrategia creativa tengan que ser básicamente emocionales y con un carácter fuertemente global.

Se pueden señalar los siguientes factores a favor de la estandarización:

- Ofrece economías de escala y ventajas de costes derivadas de la evitación de duplicar costes de I+D, costes de producción, costes de diseño, técnicas de comercialización, etc.
- Aprovechamiento de efectos derivados de las sinergias positivas en varios procesos.
- Uniformidad global del valor de la marca. No sólo se posibilita y fortalece una presencia a nivel global, sino que se fomenta una imagen única y coherente, reconocible ampliamente.
- Es frecuente para productos industriales, ya que en general éstos se compran por los mismos motives en todos los sitios.

- La estandarización es efectiva en productos altamente sofisticados desde el punto de vista técnico (Vrontis et al., 2009).

- Permite aprovechar ideas. Las ideas realmente buenas son difíciles de encontrar y conviene explotarlas.

- Se pueden aprovechar de los beneficios del concepto "consumidores del mundo" (Hallgren et al., 2012), según el cual las crecientes fuerzas de la globalización, el papel de los medios de comunicación y el incremento de viajes a escala mundial han alimentado la armonización de los valores y estilos de vida más allá de las fronteras.

- Permite un alto nivel de efectividad en la monitorización de los resultados de marketing. Ya que los cambios en la estrategia de comunicación son pequeños o inexistentes debido al uso de un enfoque estandarizado, las mismas herramientas se pueden utilizar para evaluar los niveles de efectividad de la estrategia de marketing en cada segmento de mercado, con las implicaciones positivas a nivel de eficiencia de costes que esto supone.

- Entorno más favorable: las infraestructuras y las vías de comunicación en general han mejorado considerablemente, los países comienzan a acercarse e intercambiarse a todos los niveles con la progresiva desaparición de barreras de todo tipo.

- Falta de medios en empresas filiales: en algunos casos las empresas filiales en determinados países no disponen de medios para ejecutar campañas propias y efectivas, y de esta forma sí es posible.

- Progresiva homogeneización de los patrones de consumo: varios estudios han demostrado que personas pertenecientes a determinados grupos en distintos países se parecen más en sus hábitos de consumo que con otras personas de la misma nacionalidad. Incluso se habla de la fragmentación de mercados nacionales, al tiempo que se homogeniza la conducta de consumo a nivel internacional (Meffert, 1991).

En cuanto a desventajas hay que mencionar las siguientes:

- Omite aspectos únicos de la cultura local de los países extranjeros. Estos aspectos pueden tener un gran impacto en la percepción de cada componente del marketing mix en general, y en el mensaje en particular.

- La estrategia puede que no resulte efectiva en todos los países a causa de distintas necesidades de los consumidores, o debido a un entorno competitivo inapropiado para la empresa en cuestión.

- Su aplicación disminuye los niveles de flexibilidad de las empresas en los nuevos mercados. Es decir, las empresas que utilizan un enfoque estandarizado responden en un menor grado a cambios en los mercados individuales que las empresas que utilizan un enfoque adaptado.

- Las infraestructuras comunicativas pueden ser distintas de país a país, con poca comparabilidad y con un uso distinto, lo que dificulta sumamente la planificación de medios.
- La motivación de los empleados de filiales en estos países puede resultar deficiente, dado que no se les otorga margen de operación y puede generar resistencia o recelo.
- Diversos aspectos relativos a la empresa como el ciclo de vida del producto, el nivel de notoriedad o conocimiento, pueden variar de un mercado a otro y, por lo tanto, exigirían estrategias de comercialización y comunicación distintas.

9. Por qué utilizar la estrategia de la adaptación?

Los defensores de la teoría de la adaptación creen que se deben utilizar mensajes diferentes para llegar a los compradores de los distintos mercados, adaptándolos a las particularidades de cada país (Kotler, 1986). Según este enfoque, existen innumerables diferencias (de tipo cultural, económico, legal, de medios de comunicación y de producto) entre países e incluso entre regiones de un mismo país, por lo que se vuelve necesario adaptar o desarrollar nuevas estrategias de marketing para cada mercado. Además, los defensores de la adaptación ratifican la existencia de evidencias anecdóticas que califican el hecho de asumir que los compradores de mercados extranjeros tienen las mismas motivaciones de compra como una asunción simplista y peligrosa (Helming, 1982; Youovich, 1982).

La adaptación absoluta es adecuada cuando:

- Se trata de productos perecederos y principalmente de consumo.
- Los objetivos publicitarios se centran en la persuasión.
- Todos los determinantes mencionados en el apartado anterior tienen lugar pero en la dirección opuesta.

Todos estos determinantes implican el uso de diferentes estrategias en los distintos países. Para que esta estrategia tenga lugar es necesario que tengamos el mismo producto en diferentes países, pero en fases del ciclo de vida diferentes, o bien que debido a cambios en el producto este se tenga que ser relanzado en algunos países, o que se tenga que introducir un nuevo producto en países extranjeros o expandirlo a una nueva zona geográfica del mercado. Además, en este caso la involucración del consumidor en la decisión de compra es elevado, por lo que es necesario que la estrategia creativa incluya elementos emocionales y racionales.

Las ventajas que ofrece la adaptación son:

- Tiene en cuenta las diferencias del mercado local a varios niveles, de forma que se pueden lograr niveles mayores de satisfacción del cliente. Cuando se sigue una estrategia de adaptación, las diferencias de mercados específicos se pueden abordar en la etapa de desarrollo del producto, acomodando las diferencias en las necesidades de los clientes de una manera efectiva.

- Las adaptaciones del diseño del producto, y de las funciones y capacidades de éste de acuerdo con las necesidades de un segmento específico de clientes, es más probable que sean apreciadas por los clientes locales, con las implicaciones positivas en los niveles de ingresos que esto supone. (Korotkov et al.,2013).

- Las diferencias en las leyes y condiciones de consumo de productos y servicios pueden ser mencionadas como factores que favorecen la adopción de la estrategia de adaptación.

- Las diferencias en el idioma entre diferentes países también son un factor a favor de la adaptación.

- Es una estrategia efectiva para productos de consumo masivo en general, y productos comestibles en particular, ya que el nivel de sensibilidad cultural hacia este tipo de productos tiende a ser alto.

- La estrategia de adaptación permite a las empresas internacionales responder rápidamente a los cambios que tienen lugar en el mercado local. Estos cambios pueden ser políticos, económicos, sociales o tecnológicos. Sin embargo, los procesos empresariales relevantes pueden estar sujetos a modificaciones para eliminar o al menos minimizar los impactos negativos de estos cambios.

Junto con las ventajas discutidas anteriormente, hay ciertos inconvenientes de la estrategia de adaptación:

- Esta estrategia conlleva unos elevados costes financieros. La adaptación, por lo general, elimina las posibilidades de beneficiarse de las economías de escala. Además, aprender las especificaciones de la cultura local para integrar este conocimiento a los elementos del marketing mix puede resultar una iniciativa costosa.

- La baja velocidad de implementación de la estrategia de adaptación en la práctica marca uno de los principales inconvenientes de esta estrategia (Poulis y Poulis, 2013). El proceso de obtener un conocimiento profundo sobre las especificaciones del mercado local y ajustar los elementos del marketing mix en consecuencia puede durar muchos meses, y durante este período el mercado puede saturarse de empresas locales o extranjeras que siguen la estrategia de estandarización.

- La estrategia de adaptación implementada a escala extrema puede comprometer la ventaja competitiva de tener una marca global debido a la disparidad de imágenes que puede ofrecer la empresa.

Tabla 1. Factores que condicionan la estandarización o la adaptación del producto

	Estandarizar	Adaptar
Intensidad de la competencia en el sector	Débil	Fuerte
Posición competitiva de la empresa	Dominante	No dominante
Homogeneidad de las preferencias entre consumidores	Homogéneas	Heterogéneas
Potencial de crecimiento de los sectores pequeños	Reducido	Alto
Interés de los consumidores en productos diferenciados	Alto	Bajo
Satisfacción de una necesidad universal	Necesidad universal	Necesidades diferentes
Hábitos de consumo de los consumidores	Mismos hábitos	Hábitos diferentes
Importancia de las economías de escala en la producción	Alta	Baja
Oportunidades de innovación por conocimiento acumulado en producción a pequeña escala	Reducidas	Altas
Tipo de mercado	Industrial	De consumo
Marco legal	Uniforme	Variado
Participación internacional de la empresa	Grandes y/o muchos mercados	Pocos y/o pequeños mercados
Disponibilidad de recursos (financieros, de producción, humanos)	Limitados	Abundantes
Ciclo de vida del producto	Corto	Largo
Inversiones en I+D	Altas	Bajas
Internacionalización de comunicación y canales	Muy extendida	Poco extendida
Integración de las economías	Alta	Baja
Infraestructura del marketing	Similar	Diferente

Fuente: Elaboración propia basada en Albaum (2008).

10. Por qué combinar las dos estrategias?

La decisión de estandarizar o adaptar no se puede considerar como una decisión dicotómica. Normalmente existen grados de estandarización en el marketing internacional. Varios académicos sugieren que la opción deseable es la de estandarizar ciertos aspectos del marketing mix al mismo tiempo que otros se adaptan a las condiciones del mercado (Light, 1990; Peebles et al., 1977; Quelch and Hoff, 1986). De esta forma, estas dos estrategias podrían ser los dos polos opuestos en un continuum, de forma que a la hora de tomar decisiones, si un aspecto no se puede estandarizar, se debe adaptar, y por lo tanto hay que decidir qué adaptaciones son más apropiadas en cada situación.

11. Conclusiones

Después de la revisión bibliográfica de las perspectivas de los profesionales y de los académicos sobre el tema de adaptar o no adaptar el marketing internacional, se observan diferencias interesantes a lo largo de los años 50 hasta los 80, tanto dentro de cada grupo como entre grupos. Los profesionales han alternado entre el enfoque de la adaptación y la estandarización. La preferencia por el enfoque de la adaptación durante los años 50 se puede atribuir al nivel relativamente bajo de familiaridad con los consumidores y mercados internacionales y por lo tanto con el uso consecuente de empresas publicitarias locales.
A medida que el conocimiento de los mercados internacionales mejoró y a medida que los consumidores al exterior fueron expuestos a bienes extranjeros, los profesionales cambiaron hacia un mayor uso de la estandarización durante los años 60. No obstante, durante los 70 hubo otra vez un cambio, volviendo a ser preferente el uso de la adaptación. Esto pudo ser debido a las mayores fuerzas nacionalistas que se observaron en los años 70, sobretodo en Europa. En los 80, se observó de nuevo un cambio de tendencia hacia la estandarización. Durante este periodo también se registró un aumento en el número de multinacionales así como un crecimiento de éstas en los países en vías de desarrollo, haciendo más factible el desarrollo y la coordinación de los distintos elementos del marketing mix de una forma global y efectiva.

Por otra parte, a lo largo del tiempo los académicos han sido generalmente consistentes en defender el enfoque de la adaptación o el de la contingencia. Esto ha sido así porque los estudios comparativos entre culturas o naciones que se han realizado raramente han mostrado similitudes entre los consumidores (Onkvisit y Shaw, 1987). En los estudios empíricos realizados, se han encontrado siempre diferencias respecto las características de mercado, las condiciones de la industria, y otras variables medioambientales, llegando a la conclusión que se necesita un cierto grado de adaptación para adentrarse a mercados extranjeros. En los años 50, los investigadores recomendaban la adaptación porque el nivel de familiaridad con el resto de mercados alrededor del mundo era más bien bajo. A medida que se investigó más en diferentes mercados y se tuvo más conocimiento, por los alrededores de los años 60, se descubrieron algunas similitudes entre los consumidores internacionales llevando a los académicos a proponer marcos de referencia útiles para estandarizar el marketing mix hasta cierto grado (Buzzell, 1968).

Los académicos continuaron desarrollando marcos de referencia durante los años 70 con el fin de ayudar a los profesionales a determinar el nivel adecuado de estandarización/adaptación (Britt, 1974; Sheth, 1978). Además, la investigación en el ámbito del comportamiento del consumidor se fue sofisticando durante este periodo, llevando a diversos estudios entre naciones. Los resultados de la mayoría de estudios encontraron diferencias relevantes en las características de los consumidores entre países, la cual cosa llevó a los académicos a apoyar la adaptación al dirigirse a mercados exteriores.

Esta línea de investigación siguió durante los años 80, confirmando los resultados que se habían obtenido previamente: las diferencias entre los consumidores de países diferentes continuaban siendo mayores que nunca.

Así, a excepción de los años 50, los profesionales y los académicos han tenido visiones diferentes en cuanto a qué estrategia de marketing internacional utilizar. Aparentemente, en el proceso de decisión de la estrategia a seguir, los profesionales están motivados por un conjunto de factores que difieren de los que los académicos consideran importantes.
A excepción del cambio observado en la década de los 70, la tendencia predominante en las multinacionales desde los 60 ha sido hacia una mayor estandarización. Claramente, la presión de los costes, la necesidad de tener una identidad global y el incremento de la competencia han sido los factores responsables de esta tendencia.
Estas diferencias entre profesionales y académicos nos remontan a la cuestión de si los académicos subrayan solo lo que es teóricamente deseable pero no prácticamente posible tal y como apuntan los profesionales.
La respuesta a esta pregunta se basa en encontrar una posición de equilibrio entre la teoría y la práctica. Mientras el enfoque práctico de la estandarización puede contradecir los descubrimientos que apuntan hacia la adaptación, este enfoque práctico puede resultar más efectivo si la teoría logra determinar cuándo y en qué medida se debería utilizar la estandarización. El conflicto entre los profesionales y los académicos, se podría decir que resulta de la inhabilidad de los académicos de proporcionar a los profesionales marcos de referencia útiles para la toma de decisiones.

En referencia a los últimos años, el debate sobre las estrategias internacionales de marketing ha continuado, y en general la tendencia que se ha seguido ha sido la definida por la teoría de la contingencia, es decir, las empresas han optado por adaptar o estandarizar ciertos elementos del marketing mix dependiendo del producto que venden, la situación económica del país y de la empresa, así como de los diversos factores que influyen en la toma de esta decisión en los países anfitriones.

En relación a los motivos que hacen que las empresas se decanten por una estrategia u otra, a la hora de entrar en un nuevo mercado, escoger la estrategia de estandarización puede ser un éxito, ya que esta estrategia ofrece importantes ventajas en términos de costes aunque por otra parte, no resuelve las diferencias que existen entre mercados. Por otra parte, la estrategia de adaptación se puede aplicar para solucionar el tema de las diferencias entre mercados, pero esta estrategia conlleva unos costes más elevados, los cuales pueden comprometer la competitividad de los precios de los productos y servicios.

El compromiso entre la estandarización y la adaptación puede lograrse de manera que la primera se aplique para desarrollar estrategias globales de marketing en general, al mismo tiempo que se aplica la adaptación para abordar aspectos únicos de los mercados locales. En otras palabras, las estrategias de estandarización y adaptación no tienen que ser mutuamente excluyentes. Sin embargo, es necesario mantener un nivel adecuado de equilibrio entre ambos enfoques y aplicar el 'Think Global, Act Local".

A modo de resumen, es importante que las empresas globales en el siglo XXI se esfuercen por aprovechar ambas estrategias: la estandarización y la adaptación, manteniendo un equilibrio adecuado entre ambas. De esta manera, las empresas mundiales pueden aprovechar los

beneficios que ofrece la estandarización, como lograr economías de escala y ejercer la misma ventaja competitiva para todos los mercados, aprovechando al mismo tiempo los beneficios que ofrece la adaptación, como satisfacer necesidades únicas de clientes locales y responder a los cambios que tienen lugar en el mercado local de manera rápida.

Por último, después de esta revisión bibliográfica se observan una serie de deficiencias en la literatura académica en su conjunto: la falta de definición del concepto de estandarización, las posiciones extremas que tomas las dos escuelas de pensamiento, las ideas poco precisas en las que la escuela que defiende la perspectiva de la contingencia basa sus argumentos: los modelos de contingencia son demasiado complejos y generales para ser útiles, las comparaciones entre encuestas son difíciles, la falta de consecuencias financieras cuantificadas de la adopción de una u otra estrategia y, por último , la falta de fundamento de creación de valor para decantarse por una estrategia u otra. En definitiva, falta que los académicos reflejen cual es el impacto en ventas y costes de adoptar las diferentes estrategias y creen un modelo que estime los efectos de creación de valor de ambas estrategias de marketing internacional.

B) Resultados de la investigación – Estudio de Casos

12. El caso de Philip Morris con su marca estrella: Marlboro

12.1 Presentación del caso y de la empresa

Philip Morris International Inc (PMI) es la empresa líder a nivel internacional del sector tabaquero, fabricante de seis de las quince principales marcas del mundo, incluyendo la marca de cigarrillos más vendida: Marlboro. A parte de su marca estrella, las otras marcas principales de PMI según el volumen de distribución (2014) son: L&M, Parliament, Sampoerna A (Indonesia), Bond Street, Chesterfield, Philip Morris, Lark, Fortune (Filipinas), Dji Sam Soe. En 2014 PMI fabricó 855.954 millones de cigarrillos, tuvo unos ingresos netos de 80.106 millones de dólares, obtuvo un beneficio bruto de 19.331 millones de dólares y consiguió una cuota del 15,5% del mercado total de cigarrillos a nivel internacional sin contar Estados Unidos. Actualmente, aunque la empresa se constituyó en Virginia, tiene la sede central en Nueva York y el centro de operaciones en Lausanne (Suiza), cuenta con más de 82.000 empleados, sus productos se venden en más de 180 mercados y cuenta con más de 50 centros de fabricación.

La historia de la empresa se remonta al 1847, cuando Philip Morris abrió una tienda de tabaco en Londres. Más adelante, en 1881, su esposa y su hermano la convirtieron en sociedad anónima hasta que en 1885 pasó a denominarse Philip Morris & Co. Ltd.
En 1894, la familia cedió el control de la empresa, dando un 50% de la propiedad a socios estadounidenses, abriéndose así las puertas al mercado americano. En la década siguiente, los inversores estadounidenses adquirieron la parte británica y establecieron la sede en Richmond (Virginia). Años más tarde, en el 1924, se lanzó la que se convertiría en su marca estrella: Marlboro. A mediados de años 50, se comenzaron a fabricar y vender cigarrillos en todo el mundo, llegando a abrirse una posición en Australia en el 1954 y a crearse la división internacional en 1961, que con el tiempo se convertiría en Philip Morris International.

A través de acuerdos de licencia y joint ventures, el número de compañías afiliadas en todo el mundo fue creciendo, llegando el primer acuerdo para fabricar cigarrillos en Europa en el año 1963. Durante la década de los años 60, Philip Morris llegó a ser la sexta compañía tabaquera en Estados Unidos. En los años 70, superó los 113.000 millones de unidades vendidas y desarrolló un cigarrillo para distribuir en la que entonces era la Unión Soviética. En 1983 Philip Morris ya se había convertido en la empresa tabaquera más grande del mundo. En los años 90, cuando los mercados de Europa del Este se liberalizaron, la compañía adquirió participaciones en Lituania, Rusia y Polonia, y construyó nuevas fábricas en San Petersburgo, Rusia, Almaty y Kazajistán, de forma que entre los años 80 y el 2004 los volúmenes de producción se triplicaron.

12.2 Valores fundamentales, filosofía y misión de Philip Morris

Su principal interés es el de satisfacer las necesidades de los fumadores adultos, ofreciéndoles productos de tabaco innovadores y de la mejor calidad posible en su categoría de precio preferida mientras generan un mayor retorno para sus accionistas a través del crecimiento de

ingresos, volumen, cash-flow y de un programa adecuado de dividendos y de recompra de acciones. Además Philip Morris quiere reducir el daño causado por los productos de tabaco apoyando regulaciones integrales y desarrollando productos con potencial para reducir el riesgo de contraer enfermedades relacionadas con el consumo de tabaco y lucha para ser un ciudadano corporativo responsable, manejando el negocio con el más alto nivel de integridad.

La empresa sigue una filosofía de conciencia con la sociedad y el producto que vende. Se rige por el principio fundamental de que si la comunidad prospera, la empresa también lo hará. Por ello, trabaja con los agricultores para desarrollar buenas prácticas agrícolas, sigue un conjunto de principios medioambientales para mejorar la forma en la que las fábricas emplean los recursos y apoya iniciativas sociales y esfuerzos para ayudar a aquellos que lo necesitan en todo el mundo.

Su misión como empresa de tabaco es la de ser la compañía de productos de consumo más exitosa, respetada y socialmente responsable y para conseguirlo lucha para desarrollar productos que tengan un aspecto y un sabor lo más parecidos posible a los cigarrillos convencionales y que, según pruebas científicas consistentes, sean menos perjudiciales que los cigarrillos convencionales.

12.3 Resultados de la investigación

12.3.1 Producto

Philip Morris, al exportar su marca principal Marlboro al resto del mundo optó por una estrategia estandarizada con pequeñas adaptaciones a las preferencias locales seleccionadas muy cuidadosamente. Esta estrategia de expansión, conocida también como estrategia de expansión directa, consiste en vender el mismo producto en todos los países (un producto 'mundial'), excepto por las etiquetas y el idioma, y se basa en el principio de que las necesidades de los consumidores son básicamente las mismas aún traspasando fronteras nacionales.

La industria de los cigarrillos es una industria muy competitiva dado que se trata de un producto muy homogéneo. En el sector coexisten varias empresas que luchan para alcanzar la superioridad financiera. No obstante, Philip Morris con su marca estrella Marlboro ha conseguido alcanzar una ventaja competitiva sobre otras empresas de la industria a través de la diferenciación adquirida gracias a la constante innovación del producto. De hecho, con los productos Marlboro ha contribuido a varias aportaciones innovadoras en el sector. Por ejemplo fue el pionero en comercializar los cigarrillos en las cajetillas que se abren por arriba y que actualmente comercializan todas las marcas. También fue el primero en utilizar un papel de quema lenta, los filtros con apariencia de corcho así como otras innovadoras tecnologías en el filtro para mejorar e intensificar el sabor. Finalmente, Marlboro también desarrolló productos de varios sabores para adaptarse a las necesidades y preferencias de su público objetivo. Por ejemplo introdujo cigarrillos mentolados, con atributos frescos, crujientes y sabor a menta, así como cigarrillos de clavo y cigarrillos kretek (mezcla de tabaco, clavos de olor y otros sabores). Esta diferenciación del producto, pensada para satisfacer las diferentes

necesidades de los segmentos de mercado europeo, africano, americano y asiático le permitieron maximizar las ventas en su público objetivo.

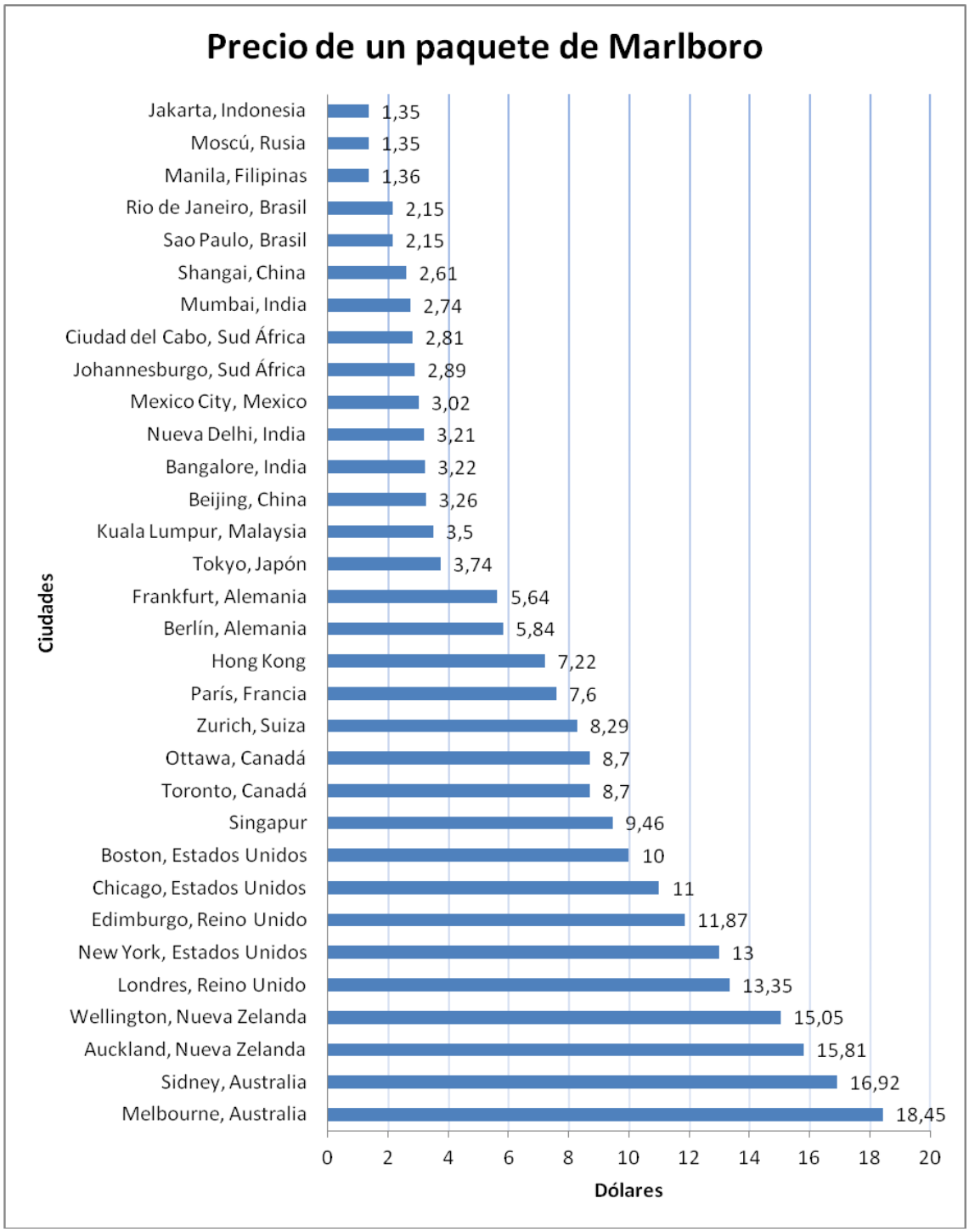
Por lo que a la marca se refiere, Marlboro cuenta con una potente imagen global y con un nivel muy alto de reconocimiento aún con las altas restricciones publicitarias existentes. En el año 2008 realizó una extensión de línea para adaptarse mejor a mercados individuales así como para introducir mejoras en la calidad, con el objetivo de ampliar su público objetivo. De esta forma, actualmente Marlboro cuenta con una línea de productos altamente diversificada basada en tres identidades definidas: Flavor, Gold y Fresh. La familia Marlboro Flavor representa la calidad y los conocimientos del tabaco, y se centra en ofrecer a los fumadores el mayor disfrute del sabor del tabaco. Por otro lado, la familia Marlboro Gold ofrece unos sabores más suaves y placenteros, los cuales proporcionan una experiencia de fumar más delicada y contemporánea. Finalmente, la familia Marlboro Fresh ofrece experiencias nuevas a partir de innovaciones y de sabores refrescantes que se diferencian de los más habituales. Algunas de las incorporaciones que se hicieron para satisfacer las necesidades locales fueron los cigarrillos Marlboro Advance, lanzados para el mercado de Malasia y con la particularidad que poseen un filtro que proporciona un sabor suave y placentero. Otro ejemplo sería el de los cigarrillos Marlboro W-Burst, que se lanzaron en Japón, los cuales llevan dos cápsulas en el filtro para ofrecer más opciones en las sensaciones de sabor refrescante. Por otro lado, en México se lanzaron los Marlboro Kretek Mint, producidos a partir de la primera mezcla de tabaco que combina las características típicas del clavo de Indonesia con el mentol y que ofrece una sensación refrescante. Por último, en los países del Consejo de Cooperación para los Estados del Golfo se lanzaron los Marlboro Premium Black, unos cigarrillos situados en el segmento Premium, de precio más elevado y que poseen un práctico sellado automático para conservar la frescura del producto.

En relación al posicionamiento de la marca, los cigarrillos Marlboro se posicionan mundialmente como cigarrillos de estilo americano, de alta calidad, situados en el segmento Premium, destinados a la comunidad global de adultos jóvenes y con el objetivo estratégico de exportar una versión comercializable de la América Occidental o del Sueño Americano a consumidores de todo el mundo.

Por último, en relación al envase, el diseño de las cajetillas rojas y blancas del Marlboro Red o bien doradas y blancas del Marlboro Gold son uno de los factores clave de su excelencia en el mercado global. Este diseño hace que el producto sea sofisticado y atractivo visualmente, insinuando alta calidad, al mismo tiempo que se ha convertido en un diseño altamente reconocible a nivel mundial, de manera que el paquete en si cumple con la función de promoción.

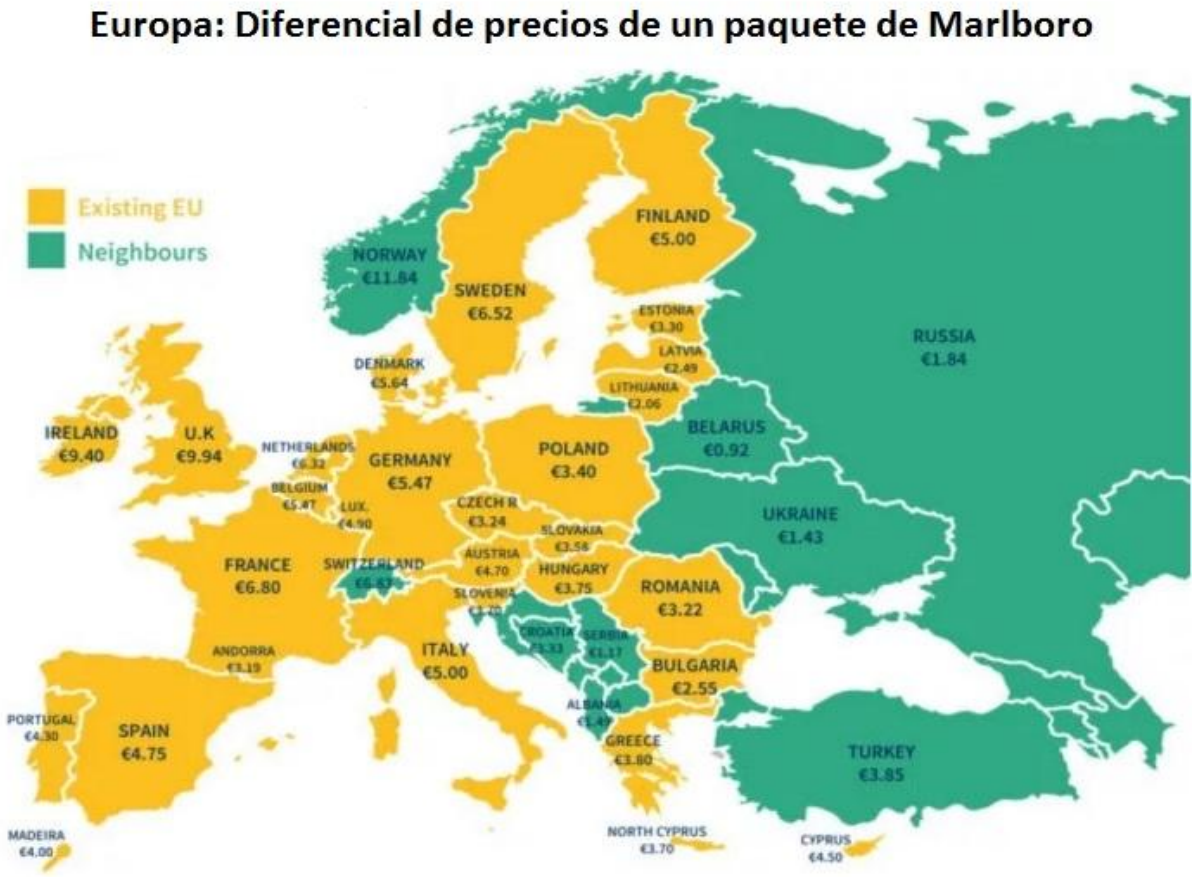
12.3.2 Precio

En el siguiente gráfico, se puede observar lo que costaba en el año 2015 un paquete de Marlboro Red en varias ciudades. Se observa que los precios muestran diferencias importantes entre países: la diferencia entre el mayor precio y el menor es de 17,1$ y el precio medio es de 7$, por lo que las diferencias son significativas.



Fuente: Datos obtenidos de Deutsche Bank/Expatistan

En el siguiente mapa podemos ver los precios de un paquete de Marlboro Red en cada uno de los países europeos. Las diferentes situaciones económicas de los países europeos provocan que se registren una amplia variedad de precios. En los países más orientales se puede comprar un paquete de Marlboro por aproximadamente 1€, mientras que en los países más occidentales un paquete puede costar hasta diez veces más.



Fuente: Imagen obtenida de http://cigarettesprices.strikingly.com/

En Asia los precios no difieren tanto como en Europa, en la mayoría de países asiáticos los cigarrillos son baratos. Los precios más altos se encuentran en países como Singapur, Hong Kong, Brunei o Palestina, mientras que los más baratos se encuentran en Camboya, Kyrgyztan, Filipinas o Timor.

Tabla 2. Asia: Diferencial de precios de un paquete de Marlboro Red

Países	Precio ($)
Camboya	1
Kyrgyzstan	1
Filipinas	1
Timor-Leste	1
Kazakstán	1,1

Países	Precio ($)
Vietnam	1,7
Georgia	1,8
India	1,8
Iraq	1,8
Sichuan	1,8

Países	Precio ($)
Siria	2,4
Qatar	2,5
Tayikistán	2,5
Maldivas	2,6
Tailandia	2,6

Mongolia	1,2	Armenia	1,9	Guangdong	2,9
Nepal	1,2	Azerbaiyán	1,9	Taiwán	2,9
Pakistán	1,2	Emiratos Árabes Unidos	1,9	Malaysia	3,3
Uzbekistán	1,2	Burma	2	Macao	3,6
Heilongjiang	1,3	Hunan	2	Sri Lanka	3,6
Indonesia	1,4	Irán	2	Afganistán	4,4
Laos	1,4	Myanmar	2	Turquía	4,4
Líbano	1,5	Bahréin	2,1	Israel	5,3
Yemen	1,5	Kuwait	2,1	Japón	5,3
Liaoning	1,6	Corea del Sur	2,2	Turkmenistán	5,7
Arabia Saudí	1,6	Jiangxi	2,3	Palestina	5,8
Bangladesh	1,7	Jilin	2,4	Brunei	6
Omán	1,7	Jordania	2,4	Hong Kong	6,4
Rusia	1,7	Shaanxi	2,4	Singapur	9,7

Fuente: Datos obtenidos de http://cigarettesprices.strikingly.com/

El rango de precios en Estados Unidos es el mayor que existe, se pueden ahorrar hasta 8 dólares en un paquete de cigarrillos dependiendo de si lo compras en Nueva York o en Carolina del Sur. En Canadá los impuestos son muy elevados por lo que los precios son altos, y en Méjico los precios se mantienen bajos, igual que en la mayoría de países de Centroamérica y el Caribe.

Tabla 3. Estados Unidos: Diferencial de precios de un paquete de Marlboro

Estados	Precio ($)	Estados	Precio ($)	Estados	Precio ($)
Virginia, Missouri	5,25	Arkansas	6,07	Maryland	7,75
Tennessee	5,3	Dakota del Sur	6,08	D.C.	7,99
Dakota del Norte	5,33	Nevada	6,15	Michigan	8
Kentucky	5,4	Nebraska	6,23	Arizona	8,05
Wyoming, Idaho	5,41	Oklahoma, Iowa	6,29	Minnesota	8,1
Virginia Occidental	5,43	Florida	6,3	Nueva Jersey	8,2
Luisiana	5,44	Mississippi	6,34	Wisconsin	8,82
Carolina del Norte	5,45	Delaware	6,35	Isla de Rhode	8,95
Alabama	5,51	Georgia	6,39	Washington	9,3
Carolina del Sur	5,58	Nuevo Hampshire	6,44	Connecticut	9,52
Colorado	5,65	Montana	6,46	Hawái	9,55
Oregón	5,69	Texas	6,69	Vermont	9,62
Kansas	5,83	Pensilvania	6,85	Alaska	9,79
California	5,89	Utah	6,89	Massachusetts	9,95
Indiana	5,97	Maine	7,37	Illinois	11,5
Ohio	6,03	Nuevo Méjico	7,67	Nueva York	12,85

Fuente: Datos obtenidos de http://cigarettesprices.strikingly.com/

En Suramérica los precios son bajos en comparación con los de la mayoría de los países occidentales.

Tabla 4. Suramérica: Diferencial de precios de un paquete de Marlboro Red

Países	Precio ($) (2013)
Guyana	1,5
Paraguay	1,5
Colombia	1,9
Argentina	2
Bolivia	2,1
Surinam	2,1
Peru	2,2
Brasil	2,5
Ecuador	3
Uruguay	4
Chile	4,3
Guayana Francesa	4,5
Venezuela	5,8
Islas Falkland (UK)	9,4

Fuente: Datos obtenidos de http://cigarettesprices.strikingly.com

África es un continente realmente barato para los fumadores. En países como Gambia, Djibouti, Guinea-Bissao o Liberia prácticamente fumar es gratis. La mayor excepción son las Seychelles, donde los precios son más caros debido a que se trata de islas, donde los impuestos aduaneros son elevados y donde el turismo tiene un papel importante.

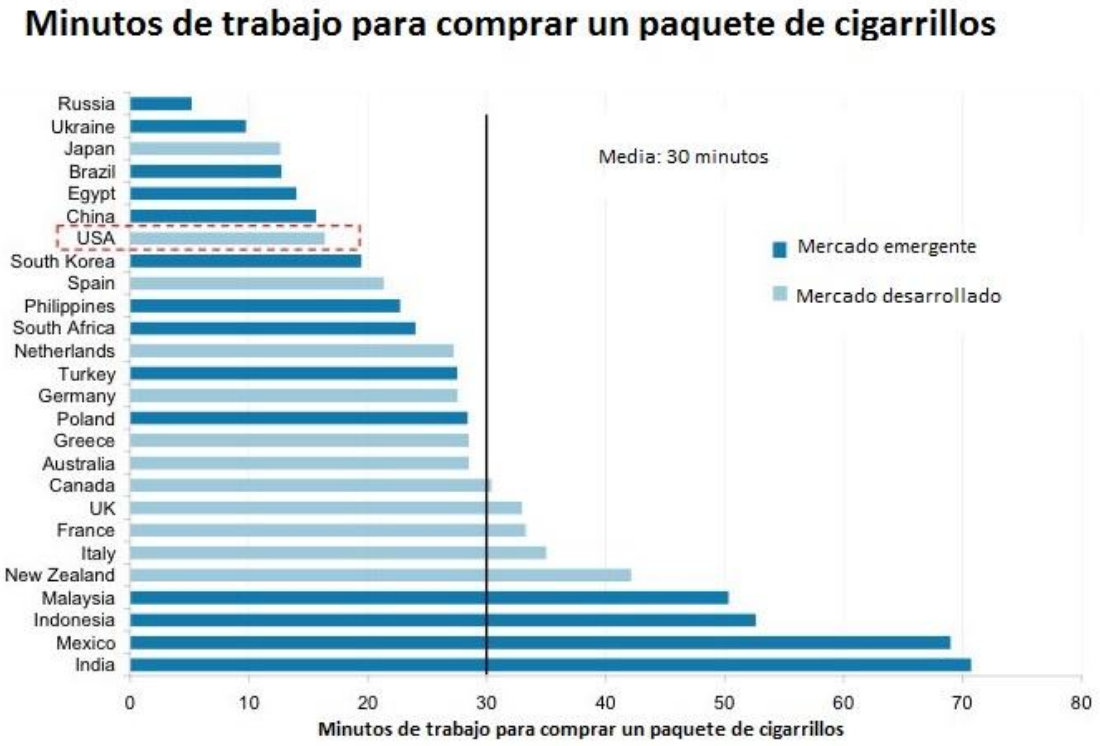
Tabla 4. África: Diferencial de precios de un paquete de Marlboro Red

Países	Precio ($) (2014)	Países	Precio ($) (2014)	Países	Precio ($) (2014)
Gambia	0,8	Angola	2	Malawi	2,8
Djibouti	1	Camerún	2	Libia	2,9
Guinea-Bissau	1	Congo	2	Mali	3
Liberia	1	Egipto	2	Tunisia	3,1
Somalia	1	Tanzania	2	Lesoto	3,3
Zimbabue	1	Swaziland	2,1	Sud África	3,3
Guinea	1,1	Nigeria	2,3	Ghana	3,4
Senegal	1,2	Mauritania	2,4	Mauricio	3,8
Kenya	1,6	Etiopia	2,5	Madagascar	4
Uganda	1,7	Cabo Verde	2,6	Marruecos	4
Algeria	1,9	Cote d'Ivoire	2,6	Sudan	4
Guinea Ecuatorial	1,9	Mozambique	2,6	Seychelles	5,6
Gabon	1,9	Botswana	2,8		
Zambia	1,9	Eritrea	2,8		

Fuente: Datos obtenidos de http://american-cigarette-exporting.com

Tal y como se ha podido observar en los mapas y tablas anteriores, la estrategia de precio de Marlboro está altamente adaptada a cada mercado. Debido a las diferencias en los impuestos, el nivel de ingresos y la competencia en cada país, Philip Morris con su marca Marlboro utiliza una estrategia de precios adaptados. La marca Marlboro está posicionada como una marca de lujo en los segmentos de precios más altos en todos los mercados. No obstante, Philip Morris siempre ha utilizado una estrategia asequible para atraer a los fumadores. El hecho es que Marlboro utiliza una estrategia que consiste en vender a precios que sean buenos en cada mercado. Además, debido al gran porcentaje de cuota de mercado que posee, Marlboro puede 'fijar' los precios para el conjunto de la industria del tabaco, que es lo que se conoce como liderazgo de precios. En esta estrategia, la empresa líder inicia cambios en el precio e inmediatamente el resto de empresas del sector se adaptan a este cambio. Esta es la estrategia que ha seguido la industria tabaquera en Estados Unidos y aunque la empresa líder ha ido variando a lo largo del tiempo, la estrategia se ha mantenido constante.

En el gráfico de más abajo se puede observar la cantidad de tiempo que se necesita trabajar en cada país para obtener un paquete de Marlboro. Se observa que el precio medio de un paquete de Marlboro en los diferentes países equivale aproximadamente a unos 30 minutos de trabajo, de forma que si el nivel económico de un país es más alto, el precio de un paquete Marlboro aumentará y viceversa.



Fuente: BMJ – Tobacco Control, Euromonitor, Morgan Stanley Research

Como conclusión, la estrategia de precio de Marlboro está altamente adaptada al mercado, en gran parte debido a las diferencias en los impuestos existentes sobre el tabaco, la competencia y el nivel económico de cada país. Y aún tratándose de una marca posicionada como Premium, ha conseguido ofrecer unos precios relativamente asequibles para sus consumidores de alrededor del mundo.

12.3.3 Distribución

Marlboro ha seguido una estrategia de distribución relativamente adaptada debido a las diferencias que existen entre mercados para acceder a los diversos canales de distribución. Por ejemplo, mientras que en Estados Unidos los cigarrillos Marlboro se pueden encontrar en supermercados, gasolineras, tiendas 24 horas, kioscos, tiendas de descuento, tiendas de barrio, máquinas de vending, bares y clubs nocturnos, en Austria solo se pueden comprar en estancos.

Philip Morris utiliza cuatro tipos de canales de distribución globalmente: la venta y distribución directa, la distribución a través de distribuidores independientes, la distribución exclusiva zonificada y la distribución a través de mayoristas nacionales o regionales. Este rango de distribución permite a la empresa distribuir directamente a los minoristas de un mercado, la cual cosa permite a Philip Morris obtener un rendimiento adecuado de su inversión. En la mayoría de mercados, Philip Morris se encarga directamente de abastecer a gasolineras, cadenas minoristas y supermercados. Esta efectiva fuerza de ventas permite a la empresa aprovechar su gran cuota de mercado y construir fuertes relaciones con los minoristas.

No obstante las restricciones existentes para vender tabaco a través de ciertos canales de distribución en algunos países, la estrategia global de distribución que sigue Philip Morris con su marca Marlboro es común en todo el territorio. Sigue la que se conoce como estrategia de distribución intensiva, y consiste en vender los cigarrillos Marlboro en cuantos más sitios mejor. El principal objetivo de seguir esta estrategia es el de asegurarse de que el producto está presente en todo el mercado. Además, la razón de ser de esta estrategia es que si el producto está más expuesto al cliente, las ventas aumentarán.

Además mayoritariamente los cigarrillos Marlboro se encuentran en un espacio privilegiado en los estantes de las tiendas con la intención de enfatizar en la superioridad de la marca y generalmente los paquetes están situados estratégicamente detrás de la caja, ya que todos los clientes tienen que pasar por allí a la hora de pagar.

Marlboro además tiene infraestructura suficiente para la logística, que incluye buques y vehículos para el transporte y almacenes donde guardar los productos mientras esperan para ser asignados. También tiene instalaciones productivas atractivas, la cual cosa proyecta la calidad del producto así como puntos de distribución específicos donde se almacenan y manejan los productos antes de ser entregados a los minoristas.

La disponibilidad suficiente de instalaciones logística para el almacenamiento y la venta mejora la ventaja competitiva de Marlboro. A través de la distribución efectiva y el manejo de los productos en todos los países donde opera se asegura de que la empresa llegue a un volumen de ventas máximas. También significa que la empresa puede acceder a todos sus clientes de todo el mundo en cualquier momento, dado que hay almacenes en todas las naciones en las que suministra sus productos.

12.3.4 Promoción

La estrategia promocional de Marlboro ha sido predominantemente estandarizada con algunas variaciones según los mercados locales. Philip Morris identificó las principales similitudes en el estilo de vida y las necesidades de los jóvenes consumidores de alrededor del mundo, como la independencia, el hedonismo, la libertad y el confort. A principios del año 1990, Philip Morris adoptó unos esfuerzos de marketing global estandarizados, creando un banco central de producción publicitaria así como guías para la imagen de marca y promociones, pero permitiendo a los directivos regionales la creación de anuncios individuales apropiados a nivel regional.

El público objetivo de Marlboro son los adultos jóvenes tanto en Estados Unidos como internacionalmente. Philip Morris realizó una investigación de los estilos de vida y los valores de los jóvenes la cual permitió medir el valor de la marca Marlboro en diferentes regiones. Esta investigación resultó en similitudes significantes en los valores principales de los adultos jóvenes de Asia, Europa y Estados Unidos. Esta convergencia de los valores y estilos de vida condujo hacia el desarrollo de unos planes de promoción estandarizados, el desarrollo de una única identidad de marca global, un único informe creativo mundial y una fuente publicitaria central que permitía variaciones regionales en las ejecuciones individuales.

En esta investigación se llegó a la conclusión de que actualmente los adultos jóvenes eran un grupo muy homogéneo que formaba una comunidad global y que por lo tanto resultaba factible exponer a este público objetivo bajo unos mismos estímulos alrededor del mundo. Todo esto resultaba posible dado que los elementos de comunicación permiten compartir experiencias comunes, comprar productos comunes, y por lo tanto crear una comunidad global.

Philip Morris identificó los valores universales y los intereses clave para el desarrollo de un plan de marketing estratégico dirigido a los jóvenes adultos. Por ejemplo, en un informe del 1993, el Marlboro Worldwide Creative Review Committee dio unas directrices para desarrollar una publicidad internacional. El informe subrayaba las similitudes entre los adultos jóvenes fumadores europeos y americanos. Los resultados en los dos continentes fueron sorprendentemente similares. Los adultos jóvenes actuales han adoptado un sistema de valores que difiere del de la década anterior al mismo tiempo que han conservado algunas características de este grupo de edad que son comunes de generación en generación. Específicamente, los jóvenes adultos de ahora han renunciado al materialismo de los años 80 y han reinterpretado el concepto de masculinidad. Sin embargo, la independencia y la libertad es el hilo emocional común que relaciona los adultos jóvenes de hoy con los de las anteriores generaciones.

Además de valores cada vez más similares entre los jóvenes adultos del mundo, las investigaciones de Philip Morris destacan la existencia de valores cada vez más occidentales entre los adultos jóvenes de Asia en una serie de estudios llevados a cabo en hombres en Japón. En estos estudios se decía que los adultos jóvenes japoneses estaban fuertemente influenciados por el estilo americano: los gustos, la moda, la cultura occidental, las costumbres,…

Después de un periodo de estudios de mercado extenso de las economías internacionales emergentes durante los años 90, Philip Morris siguió una campaña de marketing globalmente sincronizada para desarrollar una identidad global de la marca Marlboro. Philip Morris estandarizó los esfuerzos de promoción a nivel mundial y la identidad de la marca Marlboro, conservando algunas de las fortalezas de una estrategia adaptada localmente para anuncios específicos.

El CEO de Philip Morris por aquel entonces, Geoffrey Bible, convocó una reunión en el año 1992 para discutir la planificación de la estandarización a nivel mundial de la marca y de los esfuerzos publicitarios. El resultado de la reunión se centró en las similitudes entre cuestiones de negocio de Philip Morris USA y Philip Morris International así como en lo que les gusta y lo que no a los varones fumadores. La reunión marcó el establecimiento del Marlboro WorldWide Creative Review Committe (MWCRC), un grupo encargado de desarrollar y regular todos los mensajes de marketing internacionales con los siguientes objetivos: asegurarse de que la comunicación de Marlboro fuera atractiva para los adultos jóvenes fumadores, garantizar consistencia de ejecución mundialmente tanto en términos visuales como en la copia de diseños y asegurarse de que tuvieran materiales creativos en todo momento para satisfacer las necesidades mundiales. El primer esfuerzo fue el de crear un informe publicitario global, el cual emanaba de los valores principales de Marlboro: autoconfianza, libertad de elección, liderazgo, fortaleza, independencia y aventura. La propuesta publicitaria que se hizo fue la de "Come to where the flavor is…Come to Marlboro Country", lo que viene a ser "Ven donde está el sabor, ven al país de Marlboro". Este informe marcó la dirección para el desarrollo de un grupo de anuncios que representaban los valores del Marlboro Country y del Marlboro Man (el vaquero). En esta primera reunión del MWCRC se decidió distribuir este informe publicitario global a todas las regiones donde se comercializaba. En otoño de 1993, el comité lanzó 4 comerciales y 63 anuncios impresos, con el objetivo de vincular Marlboro con valores fronterizos relevantes (libertad, control, independencia, maestría) al mismo tiempo que cubriendo todo el rango de valores masculinos contemporáneos (fuertes, sensibles, cuidadosos, en armonía con la naturaleza). El éxito de la coordinación en la estrategia doméstica e internacional se atribuyó a los intereses comunes de Philip Morris USA y Philip Morris International, y a la habilidad del comité a la hora de dirigirse a las nuevas generaciones de adultos jóvenes. Con esta estrategia Marlboro consiguió una consistencia del producto a nivel mundial manteniendo un mensaje de marca consistente alrededor del mundo.

Esta estrategia de estandarización global también incluía los patrocinios. En relación a los eventos de marketing, cada mercado debía consolidar sus recursos en base a los programas existentes, aumentando la cooperación en el presupuesto y en la planificación de eventos. De esta forma se garantizó la consistencia en la ejecución y en la apariencia de todos los eventos de marca. Además, todos los diseños fueron entregados por la sede central.

Así pues, Marlboro sigue predominantemente una estrategia de promoción estandarizada con algunas adaptaciones locales. En referencia a los canales utilizados, estos han pasado de los canales tradicionales a otros alternativos, debido a las restricciones gubernamentales y sociales que prohíben a las empresas tabaqueras la promoción pública de sus productos. Es por este motivo que Philip Morris confía en anuncios y promociones que tienen sitio en el mismo lugar de venta o bien a través de cupones promocionales que se envían por email, de

forma que Marlboro utiliza canales de comunicación globales como Internet. Los anuncios visuales normalmente se sitúan cerca del mostrador de las tiendas, de forma que los clientes tienen que pasar por allí en algún momento de su proceso de compra. Estos displays publicitarios muestran el logo y cualquier promoción que esté teniendo lugar en el momento. Las promociones son del tipo 2x1 o bien ofrecen precios especiales al comprar más de un paquete de cigarrillos a la vez. Los clientes potenciales y actuales son atraídos por la marca Marlboro a través de promociones que reciben por correo electrónico en forma de cupones o de invitaciones para participar en los sorteos anuales que realiza la marca. Los cupones ofrecen descuentos en los precios de los cartones (packs de 10 paquetes) y en los precios de los paquetes individuales. En referencia al sorteo, los fumadores mayores de edad compiten para ganar premios monetarios, viajes, entradas para conciertos, regalos de aniversario, etc. Todas estas promociones se integran para mantener y ganar lealtad de marca, permitiendo así un aumento del beneficio. Además, para aumentar su visibilidad, Marlboro es patrocinador de eventos globales como Formula 1 (patrocinando a Ferrari) y también del Ducati Motor Racing Team. Por último, los consumidores de Marlboro pueden unirse al Marlboro Club y recibir más descuentos y promociones.

12.4 Conclusiones

En los apartados anteriores hemos podido observar como Marlboro ha seguido predominantemente una estrategia estandarizada a la hora de exportar su producto a otros mercados internacionales. Sin embargo, el análisis ha destacado que la estandarización no es absoluta, ya que no todos los elementos del marketing mix presentan características estandarizadas, y los que sí que las presentan tienen también algún elemento adaptado.

En relación al producto, Philip Morris siguió con su marca Marlboro la estrategia de la estandarización con pequeñas adaptaciones locales. Esta estrategia implica la asunción de que las necesidades de los consumidores son las mimas alrededor del mundo. No obstante, dado que el sector es muy homogéneo, Marlboro ha tenido la necesidad de diferenciarse de la competencia mediante la innovación constante del producto y la introducción de algunos productos adaptados a las preferencias locales como el Marlboro Advance en Malasia, el Marlboro W-Burst en Japón y el Marlboro Kretek Mint en México. Sin embargo, dado que excepto estos pequeños cambios introducidos el producto que se vende es el mismo, bajo el mismo nombre, con el mismo logo, el mismo diseño y el mismo posicionamiento de marca, se puede considerar que Marlboro ha utilizado un enfoque estandarizado, el cual resulta útil cuando los productos no son muy sensibles a la cultura, cuando existen economías de escala, cuando el producto tiene un nombre consistente que es fácil de pronunciar, cuando las ventas corporativas se distribuyen globalmente y no existe ningún mercado dominante, cuando la esencia y posicionamiento de la marca es la misma en todo el mundo, cuando en cada mercado se intentan satisfacer las mismas necesidades de los clientes o al mismo segmento objetivo y cuando la gestión y los procesos de ejecución pueden realizarse de forma similar entre culturas.

En términos de precio, Philip Morris ha tenido que seguir una estrategia adaptada a cada mercado, principalmente porque los impuestos sobre el tabaco difieren entre países, y las

situaciones económicas y la competencia en cada país es diferente. Es por este motivo que un paquete de Marlboro presenta una gran disparidad de precios alrededor del mundo. Sin embargo, Marlboro, aunque se posiciona como una marca en el sector Premium, ha tratado de ofrecer un precio asequible para atraer a los fumadores en cada área geográfica. De esta forma, generalmente Marlboro ofrece precios más elevados en áreas donde el nivel medio de ingresos es alto, y reduce sus precios en áreas donde el nivel medio de ingresos es menor.

En términos de distribución, Marlboro también ha seguido una estrategia adaptada, dado que en algunos países la venta y suministro de productos de tabaco está prohibida por cualquier otro método que no sea la venta directa personal o a través de máquinas expendedoras, de forma que por motivos legales los canales de distribución utilizados no son los mismos en todos los países. Sin embargo, la intención de Marlboro sí que es la misma en todo el territorio, y es por este motivo que sigue una estrategia de distribución intensiva con el objetivo de obtener la mayor presencia posible en cada mercado.

Por último, en relación a la promoción, ésta está básicamente estandarizada. Philip Morris realizó una serie de estudios de su público objetivo: los adultos jóvenes de alrededor del mundo, y concluyó que estos comparten los mismos valores y estilos de vida, de forma que los elementos de promoción podían ser estandarizados. En base a estos resultados, crearon un informe publicitario a nivel global el cual se distribuyó en todas las regiones junto con unas directrices a seguir, y se desarrolló una campaña publicitaria global, aunque con la posibilidad de introducir pequeñas adaptaciones locales. Aunque los costes de seguir esta estrategia son menores que los de seguir una estrategia adaptada, la empresa tiene que realizar esfuerzos para coordinar la imagen que se da en cada zona geográfica, para poder ofrecer así una imagen de marca consistente. De esta forma, a parte de los comerciales y los anuncios impresos, también se tiene que cuidar la imagen que se da en eventos de marketing de carácter global.

Como conclusión, en términos de producto y promoción Marlboro sigue una estrategia estandarizada, aunque juega con la posibilidad de introducir pequeñas adaptaciones para satisfacer las necesidades de los mercados locales; y en términos de precio y de distribución sigue una estrategia adaptada. Sin embargo, los elementos que constituyen la parte visual, es decir, la parte que aprecian los clientes como: el producto en sí, el nombre de la marca, el logo, el diseño del envase, los anuncios y promociones, etc, son los que presentan el enfoque estandarizado, de forma que a ojos del consumidor el producto es el mismo en todos los sitios.

13. El caso de Ikea

13.1 Presentación del caso y de la empresa

Ikea es una empresa multinacional líder en el sector del diseño y la distribución de mobiliario listo para montar y de objetos de decoración para el hogar. Ikea ofrece un amplio surtido de productos funcionales, de calidad y diseño, a precios asequibles para la mayoría. Actualmente Ikea cuenta con 389 tiendas en todo el mundo, las cuales han recibido 915 millones de visitas a lo largo del último año (Septiembre 2015 – Agosto 2016). Las tiendas se distribuyen en 28 países de la siguiente forma: 268 en Europa, 54 en América del Norte, 44 en Asia, 13 en el Oriente Medio y Norte de África, 9 en Australia y 1 en el Caribe. En referencia a la página web, en el último año se han registrado 2.1 billones de visitas. El volumen de ventas durante este mismo periodo ha sido de 36.4 billones de euros y el beneficio neto de 4.2 billones de euros. Actualmente el número de empleados asciende a 183.000. Las tiendas Ikea suman un área total de 11 millones de m². En referencia a las ventas por regiones, estas fueron del 69% en Europa, del 18% en Norte América, del 9% en Australia y Asia y del 4% en Rusia.

La empresa fue fundada en Suecia en el año 1943 por Ingvar Kamprad, que por entonces solo tenía 17 años. El nombre de la empresa es un acrónimo que consiste en las iniciales de su fundador Ingvar Kamprad, Elmtaryd (la granja donde éste creció) y Agunnaryd (el pueblo donde nació en Smaland, Sur de Suecia). Dos años después, Kamprad utilizaba camiones de leche para distribuir sus productos. En 1947, empezó a vender muebles hechos por fabricantes locales. En el año 1955, los fabricantes empezaron a boicotearlo, debido a los precios bajos a los que vendía. Esto hizo que tuviera que empezar a diseñar artículos de decoración. Kamprad también está detrás de la simple pero revolucionaria innovación de los paquetes planos. Empezó a vender productos de Ikea embalados de forma plana, desde sus propios almacenes. De esta forma, el concepto básico de Ikea – diseño, distribución y venta de muebles simples y asequibles – estaba completo. El negocio de Kamprad empezó a crecer. Se expandió más allá de Suecia, Noruega y Dinamarca, desde Alemania a la Europa continental, llegando al resto de los continentes.

Actualmente la empresa es conocida por sus modernos diseños para varios tipos de mobiliario y por sus diseños de interiores asociados con un carácter respetuoso con el medio ambiente. El principal factor de éxito de la compañía es el llamado proceso de diseño democrático, que consiste en que Ikea hace su parte (la fabricación), y el cliente la suya (el montaje), ahorrándose dinero las dos partes. De esta forma el cliente se involucra en el proceso, montando productos que previamente han sido empaquetados de forma plana para ahorrar espacio y facilitar el proceso de transporte.

Desde 1982, el Grupo IKEA es propiedad de una fundación de Holanda llamada Fundación Stichting INGKA. El objetivo es financiar obras de caridad a través de la Fundación y reinvertir en el Grupo IKEA. La Fundación Stichting INGKA es la propietaria del Grupo IKEA e INGKA Holding B.V. es la empresa matriz del Grupo IKEA. Ambas tienen su sede en Holanda. IKEA Services B.V. e IKEA Services AB con unidades de personal en Holanda y Suecia dan soporte a todas las empresas del Grupo IKEA a través de servicios de asesoría en gestión. Inter IKEA Systems B.V. es la propietaria del concepto IKEA incluyendo la marca registrada IKEA en todo el mundo y es la franquiciadora de IKEA en todo el mundo. Para tener derecho a utilizar los

sistemas, métodos, desarrollo continuo y mejoras, el Grupo IKEA y las demás franquicias IKEA pagan un canon a Inter IKEA Systems B.V. La relación entre Inter IKEA Systems B.V. y sus franquicias es una relación de negocio entre empresas independientes.

13.2 Valores fundamentales, filosofía y misión de Ikea

Su objetivo es el de ofrecer a sus clientes una amplia gama de mobiliario funcional y de diseño de calidad a precios asequibles y ser accesibles cuando y donde la gente los necesite. Su intención es ir más allá de la decoración del hogar, su reto es el de crear un día a día mejor para la gente a través de la cultura de la unidad y la sencillez, dando y asumiendo responsabilidades para mejorar continuamente su forma de trabajar, optimizando toda su cadena de valor, estableciendo relaciones de largo plazo con sus proveedores, invirtiendo en una fabricación altamente automatizada y fabricando en grandes cantidades.

La filosofía de Ikea consiste en ofrecer muebles y accesorios para cada parte de la casa, ya sea en interiores o exteriores, reflejando su forma de pensar, siendo simples y sencillos. Los muebles deben ser duraderos y de fácil convivencia, deben reflejar un estilo de vida más fácil, más natural y sin limitaciones.
El espíritu Ikea es una realidad fuerte y viviente que quiere centrarse en agradecer a aquellos que forman los pilares de la empresa, a aquellas personas sencillas, tranquilas que siempre están dispuestas a dar una mano. A los que cumplen con su deber y asumen su responsabilidad sin ser notados. Todos los que se encuentran en los almacenes, oficinas, tiendas, representan la encarnación del espíritu Ikea.
La simplicidad es una buena tradición de la empresa, ya que consideran que las rutinas simples tienen un mayor impacto. La sencillez en su comportamiento es lo que les da fuerza. La simplicidad y la humildad caracterizan sus relaciones con los proveedores y los clientes.

Su misión es la de convertirse en la empresa de mobiliario multicanal líder en el mundo, adaptándose a las necesidades cambiantes de sus clientes siendo más accesibles y mejorando de forma continua la experiencia del consumidor.

13.3 Resultados de la investigación e interpretación de los resultados

13.3.1 Producto

Ikea cuenta con una amplia gama de productos que van desde artículos de mobiliario y accesorios, a conjuntos más sofisticados y que requieren ser montados para obtener una gran variedad de muebles para el hogar.

Ikea ha respondido a cambios en el entorno cambiando constantemente. Los diseños siempre han sido frescos y este ha sido su factor principal de diferenciación. Además, es importante destacar el concepto de embalaje plano que ha permitido a los consumidores transportar los productos de una forma más sencilla y ahorrando espacio. La amplia variedad de productos de Ikea se puede resumir en el listado de a continuación. Sin embargo es adecuado precisar que el siguiente listado solo configura las líneas de producto, pero la profundidad de cada línea es

inmensa, teniendo cada una de ellas extensiones de productos y variedades de producto adicionales:

Jardinería interior	Productos de seguridad y para el ocio
Terraza y jardín	Armarios y electrodomésticos de cocina
Comer	Iluminación
Productos para niño y bebé	Almacenaje pequeño
Escritorios	Sofás y sillones
Espejos	Mobiliario de almacenaje
Muebles de baño	Alimentos suecos
Camas y colchones	Mesas
Cocinar	Textiles y alfombras
Sillas	Herramientas y fijaciones
Almacenaje de ropa	Soluciones multimedia
Decoración	Cargadores inalámbricos
Suelos	

Ikea, a parte del nombre de la empresa, también es el nombre que llevan todas las familias o categorías de producto. El logo de la empresa es simple y consta del nombre de la empresa escrito en negrita. La simplicidad del logo refleja aquella de los productos ofrecidos por la empresa, los cuales son simples en diseño pero visualmente atractivos. Los colores del logo son el amarillo y el azul, en honor a la bandera de Suecia.

Ikea organiza sus productos en categorías en base a su función y después éstas se dividen en varias series, cada una con su único nombre. Los nombres de cada producto están formados solo por una palabra (en sueco), para hacer que sean más fáciles de recordar. De esta forma, los productos para niños llevan nombres de mamíferos, pájaros o adjetivos. Por ejemplo, DUKTIG es el nombre de una línea de juguetes, y significa 'bueno, que se ha portado bien'. Por otra parte, los utensilios de cocina llevan nombres de especias, hierbas, setas, frutos o descripciones funcionales. Por ejemplo, SKÄRPT es una línea de cuchillos, y su nombre significa 'afilados'.

Ikea, además de ofrecer toda esta serie de productos a precios bajos, también contribuye a mejorar las experiencias de sus consumidores ofreciéndoles sitio donde aparcar, restaurantes situados estratégicamente en la mitad de cada tienda, y guarderías para los más pequeños.

Ikea está posicionada en precio, variedad de mercancía y en el particular ambiente que se puede encontrar dentro de sus tiendas. La mayor diferenciación es que ofrece una experiencia única al cliente y aporta un valor significativo al mercado. La experiencia es única y estándar en todas las tiendas. Ikea se asegura de que toda la mercancía es visible en todo momento y lo consigue a través de guiar a los consumidores en su recorrido, pidiéndoles que sigan una dirección determinada con una flecha. Al final, el cliente siempre compra mercancía con la que no contaba, o que no sabía que necesitaba antes de entrar en la tienda.

La imagen de la marca es totalmente sueca, asociada con un estilo de vida saludable y con valores como la naturaleza, frescura y flexibilidad en la forma de pensar. IKEA comercializa no

sólo muebles, sino un estilo de vida completo y liberal que incluye una mezcla entre la realización personal en el trabajo y el tiempo libre, disfrutar la vida y un sentimiento de justicia apoyado en conceptos de libertad ecológica e independencia política.

Comprar en Ikea representa ahorrar dinero, y también puede significar ahorrar tiempo y esfuerzo, ya que la empresa ofrece un amplio rango de servicios para ayudar al cliente en el montaje o en el transporte. Sin embargo, a mayor involucración del cliente, menor es el precio, y viceversa. Ikea ofrece el servicio de transporte, servicio de recogida, servicio de reciclaje de mobiliario viejo, servicio de montaje, diseño de cocinas, instalación de baños y cocinas, diseño de cortinas, servicios de financiación, servicio de alquiler de furgonetas.

Ikea empezó su expansión en países vecinos y culturalmente parecidos, antes de embarcarse hacia mercados más exóticos. Inicialmente, la estrategia que seguía Ikea en términos de producto era una estrategia estandarizada, dado que ofrecía los mismos productos en todos sus mercados. Por ejemplo en el Reino Unido, Ikea ofrece básicamente los mismos productos que en su país de origen. Aunque las camas que se venden en Ikea son de un tamaño mayor que las que acostumbran a utilizar en Reino Unido, la compañía ha sabido utilizar este hecho como un punto a favor. Sin embargo, sí que se han realizado ajustes en los productos eléctricos para adaptarlos a los enchufes ingleses, pero aparte de estos pequeños ajustes imprescindibles, el resto se ha mantenido sin cambios.

No obstante, con la expansión de la compañía en los Estados Unidos, surgieron los primeros problemas. Aunque el diseño escandinavo es el que hace que Ikea sea única, para atraer a un rango de compradores más amplios en los Estados Unidos, Ikea necesitó realizar alguna adaptación para juntar los toques escandinavos con el estilo de vida americano, sobretodo en aspectos relacionados con el tamaño, las medidas y la consistencia de los productos. Los muebles de cocina y aseo fueron los susceptibles a más cambios. Por ejemplo, las costumbres americanas de beber en vasos llenos de hielo o de comer pizza grandes, hicieron que se tuviera que aumentar el tamaño de los vasos y de los platos que se ofrecían en este territorio. Ikea además introdujo algunos nuevos productos en Estados Unidos, como los sofás de descanso, que más tarde se tuvieron que ofertar también en Europa debido a la alta demanda que generaron. O por otra parte Ikea se tuvo que adaptar a las cocinas amplias, con isla para el desayuno que prefieren los americanos, así como a camas y armarios más grandes. Así pues, aunque inicialmente la empresa trató replicar su modelo de negocio en el mercado estadounidense, al final tuvo que adaptar sus productos basándose en las necesidades locales.

Sin embargo, el mayor reto para Ikea llegó cuando quiso entrar en el mercado chino. Inicialmente la empresa empezó ofreciendo los mismos productos que en Europa, pero pronto se dio cuenta de que la mayoría de clientes en este territorio compraban de todo menos mobiliario. Además, los productos innovadores y poco tradicionales que ofrecía Ikea chocaban con las costumbres y tradiciones chinas. Por ejemplo, Ikea ofrecía mesas cuadradas, cuando en China son tradicionales las mesas redondas, y las ofrecían en colores que no eran los habituales. Otra diferencia importante es que en China la mayoría de gente vive en pisos pequeños, de forma que los clientes en este territorio necesitaban soluciones modulares funcionales que resolvieran el problema de la falta de espacio. Fue por este motivo que Ikea tuvo que realizar cambios en sus diseños para adaptarse a las necesidades locales, reduciendo

el tamaño de las camas por ejemplo. También tuvieron que cambiar los diseños expuestos en las tiendas para reflejar el tamaño que acostumbran a tener los pisos en China, e incluir un típico balcón, espacio al que le dan mucha importancia. De este modo, Ikea añadió accesorios para adornar este balcón, y dedicó a este rincón de la casa una sección especial en sus tiendas. En relación a la cocina, en contraste con las amplias cocinas estadounidenses en China éstas son pequeñas y los clientes buscan que tengan mucho espacio para almacenaje. También se incorporaron otros elementos que tuvieran una esencia cultural o tradicional china, como los palillos chinos, un conjunto especial de tazas para el té, un wok, etc. Por otro lado, Ikea, que es famosa por vender el mobiliario sin montar en paquetes planos, se dio cuenta de que el concepto 'háztelo tu mismo' no concordaba con la cultura del país, ya que allí la mano de obra es barata, y por este motivo los clientes de Ikea chinos tienden a utilizar más los servicios de ensamblaje que en otros países.

Como conclusión, Ikea no es una empresa con una insensibilidad cultural absoluta dado que está respondiendo a los gustos y preferencias que están emergiendo globalmente. En sus tiendas de alrededor del mundo ofrece el rango de productos básico, el que es aceptado universalmente, pero también pone gran énfasis en las líneas de producto que atraen a los consumidores locales.

13.3.2 Precio

Los precios bajos son la piedra angular de la visión, la idea y el concepto de negocio de Ikea. El fundamento detrás de todos los productos Ikea es que si estos tienen precios bajos podrán ser asequibles para todo el mundo. Después de todo, su visión es la de crear una mejor vida cotidiana para todo el mundo. Por este motivo, tratan de hacerlo todo un poco mejor, un poco más simple, más eficiente y rentable. Todas las unidades de Ikea desempeñan un papel importante para poder obtener unos precios bajos para sus clientes. En resumen, Ikea sigue una estrategia de liderazgo en costes. El punto de partida para los diseñadores siempre es el precio. Éstos, junto con los proveedores, se aseguran de sacar el máximo partido de los procesos que tienen lugar en las plantas de producción. Adaptan el tamaño de los productos de forma que puedan producirlos, empaquetarlos y transportarlos de la manera más eficiente. También se centran mucho en desarrollar nuevos materiales y mejorarlos para ahorrar recursos. Por otra parte, producir un rango limitado de artículos que generan un alto volumen de ventas les permite mantener los precios y los costes bajos. Además los clientes contribuyen en el mantenimiento de los precios bajos recogiendo y montando ellos mismos los productos. Actualmente hasta pueden diseñarse ellos mismos la cocina o el vestidor utilizando herramientas planificadoras que Ikea pone a su disposición.

La empresa ha logrado mantener los costes realmente bajos en todos sus procesos de forma inigualable y obtener de esta forma, márgenes de beneficio del 16 o 17%, algo nunca visto en el sector minorista o retail. Algunos de los factores que han contribuido a que Ikea pueda ofrecer precios bajos son:

- Existe un departamento encargado de clasificar y reciclar todo lo reciclable, como embalajes rotos, o materiales que los clientes han depositado en las cajas de reciclaje que están a su disposición.

- Los productos que no están disponibles para la venta al precio completo se depositan en una sección en concreto, generado ventas que de otra forma se perderían. Este departamento también recupera partes de artículos dañados, consiguiendo así piezas sueltas de algunos productos que pueden resultar útiles para otros clientes.

- Los diseñadores e ingenieros de Ikea tratan de reducir al máximo la cantidad de material utilizado y desperdiciado. Además, en muchas ocasiones el material desperdiciado se utiliza para fabricar nuevos productos.

- Ikea es una tienda-almacén diseñada para maximizar la autosuficiencia del cliente con la mínima intervención por parte de personal de Ikea. De esta forma se ahorran costes de personal y de formación así como de diseño, mantenimiento y de equipamiento de las tiendas (al tratarse de almacenes).

- Todos los diseños se crean en Ikea, de forma que no se tienen que pagar comisiones por diseño. Y por otra parte, todos los diseños se crean desde el punto de vista del precio.

- Ikea utiliza sus economías de escala para asegurar contratos de larga duración con sus proveedores, para reducir los costes de compras de materia prima a granel y para conseguir mejores precios.

- Todo el transporte de Ikea se hace con contenedores de carga, ya sea por vía marítima con buques de carga, o por vía terrestre con trailers, evitando siempre el transporte aéreo que es mucho más caro. Además los costes de transporte también se minimizan gracias a la cuidadosa localización de los centros de distribución y tiendas, que hacen que el transporte sea más eficiente.

- Las tiendas de Ikea se sitúan en sitios estratégicos en áreas de alta densidad y visibles para garantizar el tráfico en la tienda. Los planes de expansión tienen en cuenta no solo la proximidad de autopistas o vías de acceso, sino también las distancias de los centros de distribución.

- Ikea utiliza el cartonaje marrón básico, el cual es barato, fácil de reciclar y se puede utilizar para empaquetar prácticamente cualquier producto. Además las instrucciones impresas sin texto ahorran dinero al evitar tener que traducirse a otros idiomas de regiones donde Ikea distribuye sus productos.

Ikea ha tratado de mantener su estrategia de precios bajos en todos los mercados en los que ha entrado. Sin embargo, uno de los principales problemas para Ikea fue que sus precios, considerados bajos en Europa y América, eran más altos que los precios promedios del sector en China. En este país, los precios del mobiliario fabricado por fabricantes locales eran mucho más bajos dado que éstos tienen acceso a mano de obra y materia prima más barata, y porque normalmente sus costes de diseño son nulos. Para sobrellevar este problema Ikea construyó varias fábricas en China e incrementó el abastecimiento local de materiales como el vidrio, madera, textiles, plásticos, etc. Estas fábricas permitieron también resolver el problema de los elevados impuestos en China. Ikea además se enfrenta a cuotas estrictas y tiene dificultades

para importar comida hacia su restaurante sueco. Actualmente la empresa tiene un agente importador de comida que maneja todos estos temas, incluido el etiquetado.

Así pues, una de las principales barreras para la población china para adquirir los productos de Ikea fueron los elevados precios. La marca global de Ikea que prometía precios bajos no funcionó en China porque los productos occidentales son vistos como productos aspiracionales (generan deseos en los consumidores de poseerlos, usarlos, experimentarlos) en los mercados asiáticos. Teniendo en cuenta esta visión, la estrategia de precios bajos en China creó confusión entre los consumidores. La empresa se dio cuenta de esto y empezó a dirigirse a la población joven de clase media. Esta clase de consumidores tiene relativamente unos ingresos altos, tiene más estudios y es más consciente de los estilos occidentales. Dirigirse a este segmento ayudó a Ikea a proyectarse como una marca aspiracional occidental en el mercado asiático. Este fue un cambio importante en la estrategia de Ikea, dado que en otras partes del mundo su negocio iba dirigido al mercado de masas. Además, desde el año 2000, Ikea ha conseguido recortar sus precios en China más de un 60%, y en el futuro pretende recortarlos más, a través de la producción masiva y recortando costes en la cadena de suministros.

La experiencia en China también ha servido a Ikea para aprender que las economías emergentes no están a punto para las prácticas responsables con el medio ambiente, especialmente si éstas resultan en precios más elevados. Por ejemplo la costumbre cada vez más arraigada en Europa de pagar para que te den una bolsa de plástico, en China es impensable.

Ikea prevé abrirse al mercado indio durante el año 2017 y es obvio que la previa experiencia de China le resultará muy útil. Ikea ha comprendido que en los mercados emergentes, las marcas globales pueden no replicar su éxito utilizando una estrategia de precios bajos. Siempre habrá fabricantes locales que tendrán una estructura de costes menor. Ikea quería darse a conocer como una empresa proveedora de mobiliario duradero barato, mientras que en China los consumidores contemplaban a la empresa como una marca aspiracional. Por lo tanto es my probable que los consumidores indios miren a la marca de la misma forma.

13.3.3 Distribución

La cadena logística de Ikea es la siguiente:

- El equipo de diseño idea el producto.
- Una vez ideado, el producto se tiene que desarrollar. Las oficinas de compras (44 en todo el mundo) se encargan de buscar a los proveedores para poder desarrollar el producto. Las oficinas compiten entre sí para conseguir el fabricante más adecuado para cada referencia.
- Una vez seleccionados los fabricantes, estos se encargan de la producción. Un 67 % de los fabricantes externos se encuentra en Europa, un 29 % en Asia y un 4% en América del Norte.

- Si los productos tienen que pasar por el almacén central, la salida se realiza en un 88% de los casos en tráilers, un 9 % en tren y un 3% en buques portacontenedores. Los productos llegan a los almacenes centrales (26 en todo el mundo). Los pedidos se realizan de forma automática a través de un sistema informático entre proveedores y almacén.

- Los productos se entregan a las tiendas.

- Si los productos se transportan de forma directa desde los centros de fabricación a las tiendas, el transporte se hace en un 59% de los casos en camión, en un 22% de los casos en tren y el resto de casos por vía marítima. Una vez la carga llega al puerto de destino ésta se transporta a las tiendas por ferrocarril o carretera.

- Finalmente, el cliente compra los productos, y se los lleva a casa personalmente o bien contrata un servicio de entrega para que le sirvan el producto en su propia casa.

Ikea cuenta con una red global de distribución eficiente y efectiva en términos de coste. Los centros de distribución se encuentran repartidos de la siguiente forma: 7 en Estados Unidos, 16 en Europa, 1 en Rusia, 5 en Asia y 1 en Australia El conjunto de empleados que trabajan en ellos asciende a más de 7.500 personas.

Ikea planea convertirse en un minorista multicanal. Las tiendas son la base sobre la cual se construye Ikea. Éstas representan un 95% de las ventas del grupo. Los consumidores visitan Ikea para encontrar inspiración, ser aconsejados, disfrutar de la experiencia de compra, comer en los restaurantes, hacer cosas en familia, explorar los productos y llevarse alguno para casa. Por otra parte, el e-commerce está siendo cada vez más importante. Actualmente la oferta e-commerce está disponible solo para 14 mercados, pero su intención es implementarlo en todos en un futuro. Para dar soporte a las actividades online en sitios donde todavía no hay tiendas físicas, Ikea también ha introducido nuevos formatos para el diseño y la recogida.

En la venta al por menor multicanal, los puntos de contacto físicos y digitales se apoyan mutuamente para hacer las compras más cómodas. En el futuro, Ikea planea que todos los clientes puedan comprar lo que mejor les convenga en las tiendas, a través del sitio web o de redes sociales. A medida que la oferta de comercio electrónico se expande y se introduce en todos los mercados, la logística y distribución se convierten incluso en más importantes. Parte del desafío de crear una red de distribución multicanal eficiente implica el almacenaje de los productos más cerca de los clientes y conseguir que las entregas sean eficientes en términos de tiempo y coste, de forma que los plazos de entrega se reduzcan. Las tiendas, en los formatos existentes así como en los nuevos formatos, jugaran un papel importante en la distribución, sirviendo de hubs para los clientes, los cuales podrán recoger, intercambiar o devolver los productos que hayan comprado. Con la distribución multicanal, cualquier compra que haya empezado en casa o en un dispositivo móvil puede continuarse en la tienda, o viceversa. Los clientes pueden recibir soporte a lo largo de todo el proceso de entrega y ensamblaje, facilitando el proceso de compra. Ikea también quiere aumentar su accesibilidad suministrando comunicación interactiva a través de las redes sociales y chats en directo.

El formato de las tiendas de Ikea es básicamente el mismo en todos los países, a excepción del tamaño. En referencia al ambiente de venta, hay algunos puntos en común en todas las tiendas: el diseño de la tienda, la señalización, las habitaciones que se exhiben de muestra y los colores, los departamentos, los servicios, etc. Esto es porque Ikea trata de dar la misma experiencia de compra independientemente de la localización de la tienda. No obstante, esto no significa que no existan adaptaciones en las tiendas. Por ejemplo, cada tienda ajusta las características de las habitaciones que muestra al estilo de las viviendas locales y a las condiciones de vida, en vez de utilizar una fórmula centralizada. Esto puede significar, por ejemplo, habitaciones más pequeñas en países como China, más chimeneas en las estancias inglesas, etc.

Ikea ha ajustado su estrategia de localización de las tiendas. En Europa y Estados Unidos, donde la mayoría de consumidores tienen vehículo propio, las tiendas de Ikea se sitúan normalmente en los suburbios. Sin embargo, en China, la mayoría de los clientes se desplazan en transporte público. En este territorio, Ikea ha establecido sus tiendas cerca de líneas de transporte público. El hecho de que los consumidores se desplacen a Ikea en transporte público implica cambios en la forma como el producto se lleva el producto a casa: Ikea ofrece el servicio de entrega a domicilio y el de entrega a larga distancia a las principales ciudades de China a cambio de una tarifa. Así pues, aunque normalmente las tiendas de Ikea se establecen a las afueras de las ciudades, al entrar en el mercado chino supieron que debían tener en cuenta que por ejemplo solo un 20% de los visitantes de Shangai tiene coche. No obstante, las tiendas en China también tienen parking para que la gente se pueda desplazar en coche en un futuro.

13.3.4 Promoción

La promoción y publicidad de Ikea está dominada principalmente por su catálogo, un instrumento de marketing poco usual para un minorista internacional pero que es la parte central de la estrategia de marketing de Ikea. De hecho, la empresa se gasta aproximadamente un 70% del presupuesto anual de marketing en la impresión de estos catálogos, de los cuales se hacen 38 ediciones, en 17 idiomas, para 28 países. Sin embargo, en todas las ediciones aparecen básicamente los mismos productos y la misma información, con algún pequeño ajuste entre países o regiones. Por ejemplo, las portadas y los modelos utilizados en las fotografías difieren, y en los países donde Ikea ha entrado recientemente hay más información sobre la empresa y la experiencia de compra. En China, sin embargo, el catálogo proporciona a los competidores la posibilidad de copiar los productos de Ikea. De hecho, los competidores locales han copiado diseños de Ikea, y ofrecen productos similares a precios más bajos. Ikea decidió no reaccionar, ya que las regulaciones chinas no son lo suficientemente restrictivas en este ámbito como para desalentar este tipo de actividades. Sin embargo en China el uso del catálogo como elemento de marketing no es tan habitual. Ikea lo distribuye solamente en la tienda, y en las áreas de mercado potencial primario, pero normalmente utiliza folletos para dirigirse a los consumidores. Estos folletos siguen el mismo formato que el catálogo.

Las campañas publicitarias de Ikea suelen ser de gran envergadura. Ikea ha trabajado con varias agencias publicitarias para conseguir crear anuncios televisivos creativos y poco

convencionales, de forma que siempre da a las agencias la libertad de explorar ideas nuevas e interesantes. Estas campañas siempre se han basado en las condiciones de mercado y las sensibilidades culturales de cada país. Por ejemplo, los anuncios europeos, especialmente los del Reino Unido, son más directos que los americanos, que suelen ser más ingeniosos. Sin embargo, en todos los países, la publicidad de Ikea trata de ser juvenil y diferente, divertida, sorprendente, y trata de hacer énfasis en que nada es imposible, aunque la empresa intenta mostrarse siempre muy honesta y humana.

Ikea en Suecia se encuentra en una etapa del ciclo de vida diferente que en el resto de los países donde opera. Allí, Ikea es líder en cocinas, mientras que en otras partes del mundo es líder en accesorios y mobiliario. Por este motivo, en Suecia, los mensajes publicitarios son del tipo: "Decora tu hogar de la forma en la que quieres vivir" o "Larga vida a la diversidad"; mientras que en China los mensajes son otros ya que a la hora de decorar interiores, muchos consumidores chinos siguen un enfoque de "todo o nada", de forma que si quieren rediseñar su sala de estar, o bien la rehacen por completo o la dejan tal como está. Ikea quería transmitir en este mercado que el cambio puede ser fácil y que está bien hacer pequeños cambios, paso a paso. Por este motivo en China se realizaron anuncios del tipo: "Pequeños cambios para una nueva vida", los cuales ayudan a transmitir este mensaje. Cuando Ikea entró en el Reino Unido también tuvo que adaptar los mensajes publicitarios para transmitir a la población inglesa que ya era hora de cambiar los gustos decorativos tradicionales por otros más modernos. Algunos de los mensajes fueron: "Se diferente" o "Deja de ser tan inglés".

En China la publicidad también se ha enfocado a ayudar al consumidor a entender el concepto de Ikea. Como ejemplo, la empresa colgó instrucciones en la tienda, consejos decorativos, publicó folletos y catálogos, y creó un sitio web detallado.

En Ikea, parte de la publicidad tiene lugar en la misma tienda, donde los distintos diseños de habitaciones que se muestran dan ideas a los clientes para decorar su casa. La página web también es una herramienta importante, especialmente para los nuevos grupos de consumidores. Además ayuda a los clientes a prepararse para su visita a la tienda y ofrece la herramienta de diseño de cocinas para que los clientes puedan hacer pruebas desde su casa. La estrategia digital de Ikea es prácticamente uniforme en todos los países: Ikea hace un uso extensivo de los medios digitales, con páginas individuales para cada país y fomenta el uso del catálogo digital, con la creación de una aplicación para el móvil. Ikea tiene perfiles en varias redes sociales como Facebook, Twitter, Pinterest, Google+, donde el equipo responsable plantea preguntas, sube fotografías y vídeos para aumentar el nivel de compromiso en la relación empresa-cliente. Para cada país o región Ikea tiene un perfil diferente. En el mercado chino Ikea está utilizando las redes sociales chinas y las webs de microblogging como Weibo para atraer a los jóvenes.

La 'familia Ikea', utilizada para fidelizar a los clientes a través de una tarjeta que ofrece promociones varias, todavía no existe en todos los mercados, pero el plan es que la estrategia se expanda ya que se considera una herramienta importante para la creación de una relación con los clientes.

Ikea también ha realizado campañas destacables de publicidad al aire libre. Por ejemplo, en París, Ikea instaló un baño y una lavandería (diseñados con productos de Ikea) de tamaño real

en unos paneles de JCDecaux, y en las horas puntas dos actores representaban actividades diarias que se desarrollan en un baño como ducharse o afeitarse. En Shanghai, Ikea utilizó las estaciones de metro para anunciar cajas de almacenaje apilables. Las columnas del metro estaban completamente envueltas de estas cajas, y las etiquetas con los precios formaban parte del envoltorio, como si del escaparate de una tienda se tratase.

Así pues, como se ha observado, la publicidad, las promociones de venta y las actividades de marketing directo son la parte de la estrategia de marketing que cada país o región adapta, en términos de mensaje y ofertas, para ceñirse a los gustos locales y a la competencia local. Sin embargo, todos estos ajustes siempre están basados en unas directrices que proporciona la sede, de forma que el posicionamiento de Ikea se mantiene igual en todo el mundo.

13.4 Conclusiones

Observando la estrategia de marketing que sigue Ikea, podemos llegar a la conclusión de que la empresa utiliza un enfoque estandarizado (utiliza los mismos elementos de marketing en todos los países) aunque da a cada mercado y a cada tienda la posibilidad de ajustarse a las necesidades locales y nacionales. Desde el punto de vista de Ikea, la estrategia que sigue toma lo mejor de la estandarización y de la adaptación. La estandarización básicamente le permite aprovechar las economías de escala, las cuales a su vez, le permiten obtener precios bajos, que es la principal ventaja competitiva de Ikea y fundamento de su estrategia. Por otra parte, la adaptación a los mercados, a sus costumbres, estilos, estancias, etc, le permiten conectar mejor con el cliente, y satisfacer sus necesidades.

En cuanto al producto, Ikea es conocida con el mismo nombre, el mismo logo, las mismas marcas y el mismo posicionamiento en todos los países (excepto en China). Ikea ofrece prácticamente el mismo surtido de productos en todos los mercados. No obstante, algunos productos se han adaptado a las necesidades locales sobre todo en términos de tamaño, medidas y consistencia. Además, Ikea acostumbra a desarrollar alguna línea de producto específica para cada país. En cuanto a los servicios que ofrece la empresa, también son los mismos en todos los países aunque en China por ejemplo es mucho más habitual contratar el sistema de montaje que en otras regiones. Así pues, en resumen, Ikea ofrece mundialmente un rango de productos y servicios estándar, pero también pone énfasis en las líneas de producto que atraen a los consumidores locales.

En referencia al precio, la estrategia de ofrecer precios bajos es el pilar fundamental de Ikea. Para obtener precios bajos Ikea sigue una estrategia de liderazgo en costes a lo largo de toda la cadena de valor: desde la producción hasta la distribución en tiendas. En Ikea, primero se fija el precio y después se diseña el producto, el diseño lo hace personal de Ikea, la empresa mantiene contratos de larga duración con los proveedores para aprovechar economías de escala, se evita el transporte aéreo porque es más caro, siguen la cultura de reciclaje en todos los niveles, las tiendas son tipo almacén y diseñadas para maximizar la autosuficiencia del cliente, la cual cosa permite ahorrar en costes de personal y de mantenimiento de la tienda, etc. Sin embargo, la estrategia de precios bajos no ha funcionado igual de bien en todas las regiones. En China, los fabricantes locales ofrecían precios menores que los de Ikea, dado que

éstos tenían acceso a materia prima local y mano de obra barata. Ikea consiguió reducir los costes instalando fábricas en el país y abasteciéndose de fuentes locales, ahorrándose así los elevados aranceles a la importación, y haciendo un cambio en el posicionamiento de su negocio dirigiéndolo hacia la población joven de clase media, y no al mercado de masas como en otras regiones.

En términos de distribución, la estrategia que sigue la empresa es básicamente la misma en todos los mercados. Ikea cuenta con una red logística y de distribución global, con centros de producción, almacenes y centros de distribución repartidos por el mundo y localizados estratégicamente para que el proceso logístico y distributivo sea eficiente y eficaz en términos de coste y tiempo. Ikea planea convertirse en un minorista multicanal en todos los países. Aunque actualmente el 95% de las ventas se realizan en las tiendas, la importancia del comercio electrónico es cada vez mayor. No todos los mercados actuales tienen acceso a este nuevo canal, pero Ikea planea implementarlo en todos sus mercados en un futuro próximo. De esta forma los clientes podrán comprar en las tiendas y a través del sitio web, redes sociales y aplicaciones móviles, haciendo que el proceso de compra sea más fácil. Las tiendas empezarán a funcionar como hubs, donde los clientes podrán recoger, intercambiar o devolver los productos comprados. En referencia al formato de la tienda, éste es prácticamente el mismo en todos los mercados. Ikea intenta que el ambiente tenga puntos en común en todas las tiendas, para garantizar la misma experiencia de compra alrededor del mundo. No obstante, en todas las tiendas hay adaptaciones locales. Por ejemplo, las habitaciones que se exhiben son decoradas de forma acorde con el estilo y las condiciones de vida locales. En términos de localización, en la mayoría de los mercados las tiendas se encuentran a las afueras de la ciudad, y los consumidores se desplazan hacia allí en coche. La principal diferencia tiene lugar en el mercado chino, donde la mayoría de la población no tiene coche propio, por lo que las tiendas se localizan en sitios más céntricos y próximos a conexiones con el transporte público.

Por último, en términos de publicidad y promoción, Ikea cuenta en todos los mercados con el mismo instrumento de marketing: el catálogo. En todos los países los productos e información que consta en el catálogo es prácticamente la misma, a excepción de pequeños ajustes como el idioma o los modelos de las fotografías. Sin embargo, en mercados como el chino es más habitual el uso de folletos que el del catálogo para la promoción del producto. En referencia a los anuncios televisivos, los cuales acostumbran a ser de gran envergadura, los mensajes publicitarios se adaptan a las situación concreta de cada país y por lo tanto tienen objetivos diferentes. Por ejemplo en Suecia, donde Ikea es líder en cocinas, los mensajes van dirigidos a que los consumidores se animen a comprar otros productos de decoración. En Inglaterra, a que dejen el estilo tradicional inglés de lado y que se atrevan a comprar mobiliario más moderno. En China, la publicidad va dirigida a ayudar al cliente a entender el concepto de Ikea. Ikea también ha desarrollado publicidad al aire libre en varias ubicaciones, y el fin publicitario es en cada país diferente: en China se trata el problema de la falta de espacio y anuncia cajas de almacenaje en el metro, y en Francia se centra en el tamaño estándar de los baños para publicitar soluciones funcionales para esta habitación. En el mundo digital, Ikea es presente en varias redes sociales con el objetivo de interactuar con los consumidores y cuenta con un perfil diferente para cada región para abordar temas específicos en cada una de ellas. En China además utiliza plataformas de microblogging para llegar al consumidor.

En resumen, se podría considerar que Ikea sigue una estrategia de marketing estandarizada, aunque en ciertos aspectos adaptada a las necesidades y gustos de cada región en la que es presente. Ikea es una marca fuerte que ha comprendido que crecer globalmente requiere sacrificio e innovación en términos globales, y es una empresa que ha sabido escuchar y respetar el entorno local. La emoción de la sede europea de entrar a los nuevos mercados con las mejores prácticas demostradas en otras regiones ya es cosa del pasado. El cambio real en la mentalidad global es el de reconocer que lo local frente a lo global puede traer resultados óptimos. Ikea hizo todos los ajustes necesarios para asegurarse de que no había discordancias en sus ambiciones y promesas de marca, llegando a ser en el mercado asiático una marca aspiracional que contacta con jóvenes de clase media a través de plataformas de microblogging. Sin duda se trata de un giro inesperado en su posicionamiento de marca, la cual cosa demuestra que Ikea es una empresa valiente, y no por cambiar la producción, trabajar con fuentes locales, resolver temas legales, etc, sino por adaptar el posicionamiento de marca con el fin de encajar con el nivel de desarrollo del mercado y las percepciones del consumidor. Ikea ha aprendido que hacer negocios en mercados emergentes representa un escenario totalmente diferente para una empresa multinacional. Ikea lo hizo bien en adaptarse al mercado chino, aunque se necesitaron muchos cambios en las estrategias y más de doce años para ser rentables en el mercado asiático.

14. El caso de Unilever

14.1 Presentación del caso y de la empresa

Unilever es uno de los proveedores líder a nivel mundial de productos de consumo y desarrolla sus actividades en más de 190 países. Unilever está formada principalmente por dos importantes divisiones globales: Alimentos y bebidas y Cuidado del hogar y personal. Algunas de sus marcas líderes son Lipton, Knorr, Dove, Axe y Hellmann's, y también cuenta con marcas locales de confianza para satisfacer las necesidades específicas de los consumidores locales como Maizena, Tulipan, Moussel, etc, las cuales suman en total más de 400 marcas distintas. Se calcula que en el mundo, uno de cada siete hogares tiene al menos un producto Unilever.

El volumen de negocio de Unilever en 2015 fue de 53.3 billones de euros. Un 58% de los ingresos se obtiene en mercados emergentes. Trece de sus marcas obtienen ventas de más de un millón al año. Actualmente la empresa tiene sus sedes en Londres y Rotterdam, y la plantilla asciende a más de 168.000 empleados.

Unilever se fundó en 1930 con la fusión de Margarine Unie en Holanda, fabricantes de margarina, y de Lever Brothers, un fabricante inglés de jabón. Ambos se unificaron por el uso compartido de aceite de palma tanto para el jabón, como para la margarina.

Los inicios fueron difíciles, ya que la década de 1930 comienza con la Gran Depresión y finaliza con una guerra mundial. A pesar de la recesión, la empresa sigue expandiéndose a través del desarrollo de nuevos productos en sus mercados establecidos y mediante la adquisición de compañías que la introducen en categorías emergentes tales como alimentos congelados y preparados. Durante los años de la guerra, Unilever se encuentra desarticulada, con empresas ubicadas en territorios controlados por Alemania y Japón separadas de Londres y Rotterdam. Esto provoca el desarrollo de una estructura corporativa en la que las empresas locales de Unilever actúan con un alto grado de independencia y se enfocan en las necesidades de los mercados locales.

Desde finales de la década de 1940 y a principios de la década de 1950, el desarrollo de nuevos mercados masivos para bienes de consumo, incluyendo África y Asia, ofrece oportunidades para la expansión. Mientras tanto, la prosperidad de la postguerra en Europa, estimulada por el inicio de la Comunidad Europea, produce un auge de consumidores y una mejora en el nivel de vida.

A medida que se producen rápidamente numerosos nuevos avances científicos, Unilever incrementa su enfoque en la tecnología, estableciendo varios centros de investigaciones. Durante la década de 1950, se desarrollan nuevos tipos de alimentos y se empiezan a comercializar a través de un nuevo canal: la televisión.

La década de 1960 trae optimismo y nuevas ideas, con la expansión de la economía global y la mejora en el nivel de vida. Como consecuencia, Unilever se expande y se diversifica a través de la innovación y la adquisición, estableciendo agencias de publicidad, compañías de investigación de mercado y empresas de embalajes. Pero mantener ganancias estables resulta

difícil mientras se invierten fondos para mantener a las empresas de poca rentabilidad, por lo que llega la necesidad de una reestructuración para incrementar las posibilidades de crecer las marcas a nivel internacional.

Durante la década de 1970, las condiciones económicas difíciles, incluyendo un alto nivel de inflación después de la crisis petrolera de 1973, hacen que las ventas se estanquen. El crecimiento de grandes minoristas, incluyendo los supermercados, también hace que los fabricantes pierdan el poder de negociación. Afortunadamente, la subsidiaria United Africa Company produce grandes ganancias con el auge petrolero en Nigeria, que ayudan a equilibrar los costes de las empresas de Europa y Estados Unidos.

A comienzos de la década de 1980, Unilever ocupa el lugar n.° 26 en las empresas más grandes del mundo. Sus intereses incluyen plásticos, embalajes, plantaciones tropicales y una línea de envíos, además de una amplia gama de alimentos y productos para el hogar y de cuidado personal. Con un cambio radical en su estrategia, decide vender o retirar muchas marcas y concentrarse en las que demuestran mayor potencial. La reestructuración crea cuatro áreas de negocios principales: cuidado del hogar, cuidado personal, alimentos y químicos especializados. De esta forma, reduce las categorías en las que compite desde más de 50 a únicamente 13 para el final de la década.

Conforme los hábitos de compras de las personas comienzan a cambiar y los consumidores se vuelven más motivados social, ambiental y cívicamente, Unilever también adopta el cambio. Conforme se acerca el final de la década, todo el mundo está experimentando una incertidumbre económica y ambiental sin precedentes. Los cambios que Unilever ha adoptado resultan en el lanzamiento de la estrategia Compass en el 2009, basada en un modelo de negocio verdaderamente sostenible y que tiene como objetivo doblar el tamaño de la empresa mientras se reduce el impacto ambiental.

14.2 Valores fundamentales, filosofía y misión de Unilever

Unilever tiene el propósito de satisfacer las necesidades diarias de la gente en todo el mundo, anticiparse a las aspiraciones de los consumidores, y responder de manera creativa y competitiva con productos y servicios de marca que mejoren la calidad de vida. Sus raíces profundas en las culturas y mercados locales en todo el mundo constituyen un valioso legado y la base del crecimiento futuro de la empresa. Unilever quiere aportar sus abundantes conocimientos y experiencia internacional para servir a los consumidores locales, convirtiéndola en una multinacional verdaderamente multi-local. Su éxito en el largo plazo requiere un compromiso total con niveles excepcionales de desempeño y productividad, con la coordinación eficaz en el trabajo y con una disposición a aceptar nuevas ideas y aprender de forma permanente. Unilever considera que para tener éxito se requieren niveles altos de conducta corporativa hacia sus empleados, los consumidores y las sociedades y el mundo donde vivimos. Este es el camino de Unilever hacia el crecimiento sostenible y rentable del negocio y la creación de valor a largo plazo para los accionistas y empleados.

La filosofía de Unilever consiste en seguir un plan para conseguir una vida sostenible. La empresa establece el crecimiento de la empresa a la vez que se reduce el impacto ambiental y aumenta el impacto social positivo a través de un plan, cuyos objetivos son: mejorar la salud y el bienestar de la población, reducir a la mitad el impacto ambiental de su negocio, obtener el 100% de la materia prima agrícola de manera sostenible y mejorar la vida de las personas a través de la cadena de valores.

La misión de Unilever es aportar vitalidad a la vida. Satisfacer necesidades diarias de nutrición, higiene y cuidado personal, con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien, lucir bien y sacarle más provecho a la vida. Todo ello reduciendo el impacto en el entorno.

14.3 Resultados de la investigación e interpretación de los resultados

14.3.1 Producto

Unilever posee una gama de productos compuesta por más de 400 marcas. La gran variedad de productos que oferta se distribuyen en las categorías siguientes:

- Alimentos y bebidas: Flora, Hellmann's, Knorr, Lipton, Ben&Jerry's, Calvé, Maizena, Frigo, Ligeresa, Tulipán,…
- Cuidado del hogar: Cif, Domestos, Skip, Mimosín,…
- Cuidado personal: Axe, Dove, Rexona, Pond's, Signal, TresEmmé, Timotei, Williams,…

Estos tipos de producto indican que el marketing mix de Unilever está altamente diversificado. Esta diversificación resulta en parte de la estrategia de adquisiciones de la empresa en el mercado de los bienes de consumo a lo largo de los años.

La empresa combinó estrategias de marca distribuyendo las 400 marcas en tres categorías: marcas internacionales (como Dove y Lipton), marcas regionales (como la margarina llamada Flora en el Reino Unido y Becel en Alemania), y marcas locales con una posición fuerte en determinado país (por ejemplo el aliño para ensaladas Whisbone en el Estados Unidos o el detergente Persil en Inglaterra).

Para realizar el análisis de las estrategias de marketing utilizadas, nos centraremos en el estudio de dos de las marcas más potentes de Unilever: Dove y Knorr.

Dove es una marca que pertenece a la división de cuidado personal. Se lanzó en los años 1950 en Estados Unidos inicialmente como una pastilla limpiadora con propiedades hidratantes. El principal factor que la hizo diferente del resto de pastillas limpiadoras era que la pastilla Dove era más suave y tenía efectos hidratantes. Históricamente el público objetivo de Dove han sido las mujeres de cualquier color, condición física y edad de clase media-alta o alta.

Durante los años 90 el grupo Unilever empezó a extender la marca a través de todo el espectro de cuidado personal, y ahora Dove abarca una amplia gama de productos:

- Productos para el cuidado facial
- Productos para el cuidado del cabello (champús, acondicionadores, sérum, laca, espuma, mascarillas,
- Productos para la limpieza corporal (geles de ducha, jabones y barras de belleza)
- Desodorantes y anti transpirantes (aerosol, roll-on, crema, stick)
- Cuidado corporal (lociones, piel bronceada, crema de manos, cremas hidratantes, aceites corporales)
- Kit de viaje (neceser para mujeres y para hombres).
- Cuidado para el hombre
- Cuidado para el bebé

La misión de Dove consiste en ayudar a todas las mujeres a darse cuenta de su potencial de belleza creando productos que brindan un cuidado real. Dove cree que la belleza debe ser para todos, porque cuando uno se mira y se ve bien, se siente mejor.

Dove no distribuye toda la gama de productos en todos los países. Por ejemplo la gama de productos para el cabello se distribuye en Estados Unidos, Sud África o Japón, pero no en España. Los productos para el cuidado facial o para bebés se distribuyen en la India o en Arabia Saudi, pero no en Estados Unidos o España. Sin embargo, la línea de productos básicos para la limpieza y el cuidado corporal se ofrece en todos los países y con ajustes mínimos, prácticamente solo cambia el idioma de las etiquetas y en algunos casos el envase.

Dove es una marca global, y como tal tiene que superar sus retos. Aunque la imagen de los productos Dove es consistente en todos los países, se tiene que adaptar a las tendencias de los diferentes mercados:

Un caso de ajuste lo encontramos en Japón, donde se han adaptado los envases para dar a los productos un aspecto más exclusivo y femenino. La feminidad en Japón es clave para la belleza y se expresa con el término "Kawaii", que representa a una feminidad inocente y dulce. Esta feminidad se ha convertido en un aspecto prominente de la cultura popular japonesa que influye en el entretenimiento, la ropa, el comportamiento y los manierismos. Con el fin de adaptarse a este concepto de feminidad, los envases de Dove en Japón incorporan toques delicados y señales de alta hidratación y nutrición, dando una sensación de auténtico cuidado personal. La nueva gama se compone de dos variantes: hidratación y oxígeno en un color azul pálido e hidratación y aceite representado en amarillo. Los sutiles indicios hacia la cultura de "Kawaii" son notables pero no se alejan del concepto de la marca. Las intensas tonalidades azules y amarillas contribuyen a la feminidad general, mientras que las burbujas de oxígeno representan la alta calidad del producto. No obstante, los productos siguen siendo reconocibles como Dove con su apariencia limpia y blanca, aunque los nuevos diseños logran destacar en las estanterías del mercado japonés, el cual es muy competitivo.

En Norte América también se adaptaron los envases de la línea Dove Style+Care para el cuidado del cabello con el objetivo de re-energizar la gama y darle un aire más fresco, superior y moderno, mientras que se aprovechaba el concepto de eficacia y cuidado de la marca. El nuevo envase además representa los valores de Dove: simplicidad, elegancia y movimiento. El

nuevo estilo genera más visibilidad y refleja el aspecto de cuidado de la gama. El signo + pone énfasis en que el producto sirve para peinar y para cuidar el cabello, y la nueva onda de color representa el movimiento del pelo y da al diseño un aspecto dinámico. Por último, la incorporación de elementos dorados y de una tipografía clara y simple incrementa el valor de la gama, situándola en el rango de productos Premium.

El logo de Dove es el mismo en todos los mercados, y el posicionamiento de marca, el cual consiste en hacer llegar a todas las mujeres que tienen potencial para la realización de su propia forma de belleza y a integrarlas en su concepto de marca, también.

En resumen, dado que las diferencias país-país en productos de higiene son lo suficientemente pequeñas como para ser acomodadas dentro del marco de una estrategia global, la estrategia que sigue Unilever con su marca Dove es básicamente estandarizada, ya que los productos que se distribuyen alrededor del mundo son en esencia los mismos. Sin embargo, Dove ha realizado alguna adaptación en términos de envase para atraer más a los consumidores de mercados concretos y además ciertas líneas de productos son distribuidas exclusivamente en algunas regiones.

Un caso en el que Unilever optó por adaptarse al mercado es el siguiente: Unilever vio una oportunidad de negocio en India cuando se dio cuenta de que consumidores con ingresos bajos querían comprar los detergentes y productos de cuidado personal de gama alta pero no se los podían permitir económicamente. Para dar solución a esta situación, la empresa desarrolló un envase low-cost para el producto así como otras opciones que permitían reducir costes y ofrecerlo a precios mucho más bajos. Esta flexibilidad no solo abrió un nuevo mercado para la empresa, sino que permitió desarrollar una lealtad de marca que los consumidores podrían mantener cuando sus ingresos aumentaran y que les llevarían a poder permitirse productos de gama alta del mismo fabricante.

En referencia a Knorr, se trata de una marca que forma parte de la división de Alimentación de Unilever. Es una marca que se inició con la producción de sopas deshidratadas, y más adelante empezó a comercializar pastillas de caldo. Sin embargo, actualmente Knorr también produce caldo líquido, salsas, cremas, purés, pasta y platos preparados, condimentos, etc. La marca es innovadora e intenta ofrecer productos ingeniosos, como los vasos individuales que permiten tener una receta lista en cinco minutos solo añadiendo agua hirviendo. La marca pone especial énfasis en la comprensión de los sabores locales, valorando los distintos tipos de cocina en todo el mundo y dando la oportunidad de probar los sabores de otras culturas a sus consumidores.

El objetivo de Knorr es el de ofrecer comida sabrosa y fácil de preparar y sus productos van dirigido al público joven que trabaja o tiene una vida activa, de forma que tiene menos tiempo para cocinar.

Cada uno de los productos lleva la marca personal de Carl Heinrich Knorr, su fundador, y actualmente los productos Knorr están presentes en más de 90 países alrededor del mundo y es la marca más grande de Unilever.

Knorr es una marca global, ya que es reconocida mundialmente con el mismo nombre y logo. No obstante, el producto no es estándar. Aunque la apariencia del producto (el envase, la marca y el logo) es la misma en todos los países, se distribuye en supermercados de todo el mundo y proporciona una imagen de marca global, el contenido es adaptado según los gustos locales. Por ejemplo, en Hungría se distribuye la sopa Goulash y en Singapur la sopa de fideos con pollo. Sin embargo, los envases y el logo son similares, de forma que los productos Knorr son reconocibles en todo el mundo.

En la tabla de a continuación se puede observar como de diferentes son las sopas que se ofrecen en España, India, Reino Unido y Estados Unidos:

España	**India**
Sopa de pollo con fideos Sopa de doce verduras Sopa de cebolla Sopa de pollo con cabello de ángel Sopa de ave con fideos finos Sopa de pollo con conchitas Sopa maravilla Sopa Minestrone Sopa de rabo de buey	Sopa clásica de tomate Sopa mexicana de maíz y tomate Sopa variada de verduras Sopa tailandesa de verduras Sopa de pollo picante de Shangai Sopa china de verduras picante Sopa china de verduras y maíz dulce Sopa clásica de delicias de pollo Sopa de fideos Manchow de Hong Kong Sopa de champiñones italiana Sopa china de pollo y maíz dulce
Estados Unidos	**Reino Unido**
La línea de sopas deshidratadas no tuvo éxito	Sopa de verduras de primavera Florida Sopa de pollo con fideos Sopa de broccoli y stilton (queso) Sopa de crema de champiñones Sopa de verduras Sopa de pollo y puerro Sopa Minestrone

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en la página web de Knorr de cada país

Además, como se observa en la siguiente tabla, también existen diferencias en los rangos de producto ofrecidos en cada país:

España	**India**
Pots (vasos individuales de comida deshidratada) Sopas, cremas y purés Cacitos de caldo Caldo líquido Caldos tradicionales Mix sazonadores Pastas y platos preparados Salsas	Sopas Fideos Salsas Rolls&Wraps (Enrollados) Sopas instantáneas para tomar en tazas Recetas Masala en polvo para dar sabor
Estados Unidos	**Reino Unido**
Acompañamientos deshidratados (arroz, pasta, asiático, italiano..) Salsas Salsas gravy Pastillas de caldo Cacitos de caldo casero Caldos con sabores latinos	Pastas y platos preparados Cacitos de caldo Vasos de sabor Pastillas de caldo Sopas Caldo concentrado potenciador de sabor Bajos en sal Rissotto sin gluten Caldo orgánico en polvo Salsas gravy Aromas

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en la página web de Knorr de cada país

Dado que los gustos y las costumbres no son los mismos en todos los países, resulta interesante comentar algunos casos donde los productos Knorr no han terminado de encajar con la cultura del país. Es el caso de las sopas de aperitivo, las cuales han tenido mucho éxito porque aunque son básicas, permiten que cada consumidor añada los ingredientes y los sabores que más le gusten, ajustando de esta forma los sabores a los gustos locales del consumidor. Sin embargo, este producto no ha tenido éxito en el mercado indio, ya que en este país no existe la costumbre de tomar sopa antes de las comidas.

Otro ejemplo es el de las sopas deshidratadas, que dado que dominaban en el mercado Europeo fueron transferidas al mercado americano para aprovechar el éxito. Knorr decidió tirar adelante esta decisión después de haber contrastado en estudios comparativos los gustos de las sopas deshidratadas en relación a las populares sopas líquidas. Los resultados de este estudio favorecían los productos Knorr. Desgraciadamente este estudio no tuvo en cuenta que el mercado actual en este tipo de productos da importancia no solo al sabor sino también a la preparación. Las sopas deshidratadas requieren unos 15 o 20 minutos de cocción, mientras que las sopas líquidas se pueden servir una vez están calientes. Esta diferencia es un factor

crítico que consideran los consumidores cuando compran sopa, y fue la razón por la cual la estrategia de extensión fracasó.

En conclusión, hemos observado que en el caso de la comida es muy difícil ofrecer productos estandarizados, ya que las diferencias gastronómicas y culturales entre países son muchas y es necesario adaptarse a los gustos de cada mercado para conseguir el éxito.

14.3.2 Precio

Unilever mantiene una amplia variedad de precios, considerando el alto nivel de diversificación de sus productos. En general, las estrategias de precio que sigue Unilever en sus negocios de bienes de consumo son las siguientes:

- Estrategia de precios orientada al mercado: Fija los precios basándose en factores del mercado de bienes de consumo. Por ejemplo, Unilever se fija en los precios de sus competidores para determinar los precios más adecuados para sus productos.

- Estrategia de precios Premium: Implica que los precios son superiores a los de los competidores.

- Estrategia de precios de productos ofrecidos en pack: Unilever a veces ofrece los productos en packs a precios menores.

En referencia a la marca Dove, sus productos se han proyectado como productos Premium, de forma que los precios de los productos Dove son moderadamente altos para corresponder con la alta calidad de la marca. Aún así, la empresa tiene una estrategia de precios bien integrada para sus productos, que incluye mantener una política de precios razonable y asequible, aunque distintiva. En comparación con los productos de los competidores, los productos Dove son un poco más caros pero la calidad de éstos ha permitido a la marca implementar esta política de precios de forma exitosa.

Las mujeres consideran que los productos Dove son de alta gama y por lo tanto están dispuestas a gastarse un poco más en productos de cuidado personal que les ayudarán en la mejora de su belleza. Dove ha adoptado una política de precios de valor añadido para todos sus productos porque los consumidores generalmente relacionan precios altos con calidad.

Sin embargo, el mercado de masas está experimentando fuertes presiones a la baja en los precios en mercados como Norteamérica y Europa Occidental, donde los minoristas son cada vez más poderosos y donde el mercado está cada vez más saturado. Además, en sectores como el cuidado de la piel y las fragancias estas presiones se están agudizando aún más por el aumento de los productos de masstige (marcas de lujo accesibles para el mercado masivo), que se venden a través de los canales del mercado de masas, pero que se anuncian como una opción más premium y con un precio más elevado. Con el fin de mantener las ventas y los beneficios en estos mercados, Unilever necesita mantenerse al día en términos de desarrollo

de productos, pero también lograr todas las posibles economías de escala para mantener sus márgenes de beneficio.

En contraste, Unilever, al entrar a mercados emergentes trata de competir con precios bajos. Los consumidores en los mercados emergentes normalmente se fijan mucho en el precio, por lo que muy a menudo los competidores locales juegan con ventaja. El reto de las empresas foráneas es el de atraer a los compradores con precios bajos y mejores productos. Por ejemplo en India inicialmente las barras de belleza Dove costaban 50 rupias, pero los consumidores de clase alta consideraban que no valía la pena comprar este producto, por lo que Unilever tuvo que bajar el precio a 28 rupias para atraer a los consumidores de clase media-alta.

En referencia a Knorr, los precios están fijados teniendo en cuenta el comportamiento del mercado, en especial fijándose en los precios a los que ofrece los productos la competencia (Maggi). Los precios no acostumbran a ser baratos, porque los productos Knorr han logrado posicionarse como productos de calidad en todo el mundo. Aún así, como en las demás marcas de Unilever, Knorr siempre trata de ofrecer productos que sean asequibles para el mercado de masas, de forma que los precios de Knorr son distintivos pero tampoco abusivos. Sin embargo, cuando se trata de buscar un incremento en la participación del mercado con productos ya existentes en el mercado, para hacer frente a la competencia, Knorr utiliza una estrategia de penetración en el mercado, ofreciendo precios relativamente más bajos.

Dove se ha posicionado como una marca Premium en la mayoría de los mercados en los que es presente, por lo que en general sigue una estratega de precios estandarizada. En relación a los productos Knorr, los precios se fijan teniendo en cuenta la situación de cada mercado, y siguiendo la línea de precios de la competencia. Sobre todo al entrar en mercados emergentes la situación de la competencia determina los precios que ofrece Unilever.

14.3.3 Distribución

Las operaciones globales de Unilever son un reflejo del alcance extensivo de la empresa en el mercado de bienes de consumo. En general, Unilever distribuye sus productos a través de su propia fuerza de ventas, así como a través de distribuidores independientes, mayoristas, agentes y una gama de canales específicos tales como distribuidores de servicios alimentarios y tiendas de comestibles independientes. Además, existen canales de distribución especiales para abastecer a los clientes más grandes de la compañía. Los productos se distribuyen a través de una red de centros de distribución, almacenes satélite, instalaciones de almacenaje operadas por la compañía o públicas, y también utiliza bases de operaciones de terceros donde sea apropiado.

Desde 2008 Unilever implementa Ultralogistik, un sistema que permite coordinar de forma más eficiente su transporte. Así, Unilever está maximizando la eficiencia del transporte a través de la creación de la torre de control UltraLogistik en Katowice (Polonia). El modelo de torre de control permite una coordinación más eficiente de los miles de movimientos de transporte a través de carretera, ferrocarril, mar y aire de los productos de Unilever,

reduciendo las emisiones de CO2 y mejorando el servicio al cliente. Esto ha posibilitado un ahorro a la empresa de 50 millones de euros en costes desde 2008.

Parte de la red de transportes UltraLogistik Unilever consiste en la creación de centros regionales de distribución. Estos mejoran la eficiencia operativa y reducen en 175 millones de kilómetros la distancia recorrida en Europa. Este modelo UltraLogistik existe en Europa y Estados Unidos y actualmente se está implementando en América Latina.

Unilever también distribuye sus productos a través de internet. De hecho, las ventas online de la empresa están creciendo a un ritmo muy superior (40%) a la media en el mercado global (20%). Estos datos provienen en gran medida de las ventas que se realizan desde países como Reino Unido, Irlanda y Francia. Para conseguirlo Unilever ha transformado su estrategia de cara al consumidor digital haciendo una fuerte inversión en una mayor personalización y relación directa con los consumidores. Además, este nuevo panorama ha cambiado las relaciones de los proveedores y los retailers, ya que se está dando un gran cambio en el equilibrio de poderes entre fabricantes y retailers.

Unilever está utilizando este canal para incrementar su presencia en el mercado chino tras la ralentización de las ventas en el país durante los últimos años. La empresa tiene una tienda online en JD Worldwide, la plataforma transfronteriza de la mayor empresa de ventas online de China. De esta forma Unilever importa directamente sus productos a China y evita toda la burocracia asociada con la comercialización de sus productos a nivel local. Además Unilever tambiénvende online a través de la web de Alibaba, otro mayorista de comercio electrónico.

En referencia a Dove y Knorr, se trata de marcas internacionales con presencia global. Su red de distribución se encuentra repartida en varias partes del mundo y su fabricación tiene lugar en países como Estados Unidos, Turquía, Tailandia, Sud África, Filipinas, Pakistán, Holanda, México, Irlanda, Israel, Indonesia, India, Alemania, China, Canadá, Brasil, Australia y Argentina. Se venden aproximadamente en ochenta países a través de una eficiente red de distribución que va desde los productores hasta los minoristas y finalmente hasta los consumidores a través de tiendas generales, tiendas minoristas, tiendas de conveniencia, supermercados, hipermercados, centros comerciales y tiendas online (UlaBox, Alibaba, JD Worldwide,...).

En cuanto a la estrategia de distribución que sigue Unilever con sus marcas Dove y Knorr podemos afirmar que sigue una estrategia estandarizada, pues el producto se comercializa a través de los mismos canales de distribución en todas las partes del mundo.

14.3.4 Promoción

Unilever necesita publicitar sus productos teniendo en cuenta el alto nivel de rivalidad que existe en el mercado global de bienes de consumo. Unilever utiliza las siguientes estrategias promocionales, ordenadas de más significativas a menos:

- Anuncios publicitarios: Es el medio principal que Unilever utiliza para promocionar sus productos. Se realizan anuncios televisivos y para los medios digitales de muchas de las marcas de la compañía.

- Promociones de venta: Se ofrecen descuentos o precios reducidos para packs de productos, como las barras de jabón Dove, las cuales a veces se venden en paquetes de tres unidades a un precio reducido.

- Relaciones públicas: Las actividades de la Unilever Foundation mejoran la imagen corporativa y la potencia de la marca.

- Venta personal: La empresa a veces utiliza la venta personal en colaboración con minoristas para operar kioscos en situaciones concretas o para eventos promocionales en hoteles, restaurantes, conferencias.

- Marketing directo: Es la estrategia promocional menos significativa. Implica involucrar directamente a los clientes para promocionar ciertos productos.

La estrategia de promoción de Dove se caracteriza por la homogeneización de los mensajes que transmite y la potenciación de sus valores como marca en todos los países en los que está presente, si bien también existen canales diferenciados para cada país.

Dove es una marca muy conocida en el mercado de los bienes de consumo gracias a la publicidad y al fuerte posicionamiento de la marca. Los anuncios de los diversos productos Dove se retransmiten en varios canales de televisión y también en varias emisoras de radio. Los anuncios también aparecen en medios impresos como periódicos, revistas y vallas publicitarias. Los anuncios, el escenario, el texto y otros elementos son los mismos para todos los mercados. Sin embargo, las actrices que representan los anuncios y el idioma se adaptan de acuerdo con la cultura local de cada mercado. Por este motivo podríamos considerar que Unilever sigue la estrategia de la glocalización con Dove: mentalidad global pero teniendo siempre en cuenta las características del mercado local.

Los anuncios van dirigidos a las mujeres y ponen énfasis en su reacción después de utilizar el producto, creando una influencia positiva en la mente de la espectadora. Desde que Dove lanzó su campaña "Belleza Real" (Real Beauty) con el objetivo de cambiar los estereotipos de belleza, la marca adoptó una política promocional poso usual para sus productos. En vez de utilizar famosas para promocionar sus productos, se decantó por mujeres normales de cualquier edad y constitución, que se ven y sienten extraordinarias después de utilizar los productos Dove. Los anuncios iban acompañados del eslogan 'Belleza real', en el sentido de que la belleza es una cuestión de actitud, de autoestima. Este posicionamiento ha conseguido crear una buena base de clientes alrededor del mundo. Además, mensajes del tipo: "Eres más guapa de lo que crees" o "¿Es la belleza un estado de ánimo?" se hacen extensivos en redes sociales como Twitter y Facebook, junto con otros textos de carácter positivo y relacionados con el concepto de belleza.

La campaña de "Real Beauty" se basó en los resultados de un estudio, donde solo el 2% de las mujeres en el mundo se sentían cómodas diciendo que eran bonitas. Por este motivo la misión de la marca Dove se basó en aumentar la autoestima de las mujeres para forjar un vínculo

emocional entre la marca y las consumidoras. Para hacerlo se emplearon un conjunto de herramientas comunicativas tales como: conferencias, chats, boletines informativos e interacciones personales. El estilo que se siguió fue el de no imponer una visión, sino el de combinar un enfoque genuino en los mercados principales y preocuparse para resolver las necesidades locales dejando muy claro que la dirección que seguía la marca iba mucho más allá de los términos comerciales.

La expansión de la marca globalmente fue debida a una estrategia agresiva y sin duda a un enorme trabajo de construcción de marca, la cual ha logrado conectar con un tema de gran preocupación entre la base de clientes: la apariencia y la seguridad en uno mismo, además de abordar los problemas de inseguridad y baja autoestima de las mujeres jóvenes, con el que las consumidoras pueden sentirse identificadas.

Sin embargo, la campaña "Real Beauty" no ha sido igual de efectiva en todos los mercados. En Japón, los medios principales de promoción para esta campaña eran los anuncios publicados en los periódicos y las vallas publicitarias. El primer anuncio de la campaña que se publicó en un periódico utilizó el eslogan "Las mujeres japonesas no son guapas". Este eslogan se refería a uno de los resultados de la encuesta sobre las percepciones de la belleza que se realizó a 3200 mujeres de 10 países y que Unilever publicó el año 2004 en un estudio patrocinado. Los resultados a los que el eslogan hacía referencia eran que el 86% de las mujeres japonesas encuestadas respondió que no a la pregunta de si se consideraban guapas. El problema con la interpretación de este resultado es que la mayoría de mujeres japonesas siempre dirán que no se consideran guapas porque esta es la respuesta socialmente aceptada. Pero esto no significa que se consideren feas. El eslogan impactó a los japoneses, ya que suena negativo, contundente e insultante para las mujeres japonesas, el público objetivo de la marca. Los anunciantes japoneses generalmente son muy cautos e intentan no ofender a los consumidores y tratarlos siempre con respecto, y eso es lo que esperan los consumidores. Las personas que vieron el anuncio tuvieron que leer la parte escrita para comprenderlo. Sin leer la información adicional, el eslogan tenía connotaciones muy negativas, y sin duda seguro que dejó a más de una mujer con una impresión negativa de Dove.

El segundo anuncio que se publicó en el periódico tenía este eslogan: "No me voy a constreñir por lo que otras personas definan como belleza". El principal problema de este segundo anuncio fue que el mismo estudio de Unilever mostraba que, a diferencia de mujeres en otros países, las mujeres japonesas no creían que los estándares de belleza y atractivo físico fueran inalcanzables. Por ejemplo, solo un 20% de las mujeres japonesas en el estudio estuvo de acuerdo con una afirmación que sugería que los medios de comunicación y publicidad fijan un estándar de belleza irreal que la mayoría de mujeres no pueden alcanzar. El mensaje que quería transmitir el anuncio no tuvo en cuenta este detalle, ya que resuelve un problema que la mayoría de la población japonesa no considera como tal: el anuncio presenta una solución buscando a un problema.

En una campaña de seguimiento del año 2006, varias vallas publicitarias mostraron a un grupo de mujeres en ropa interior, como en la campaña occidental. Sin embargo, mientras que en la campaña occidental se mostraban mujeres de constituciones y colores diferentes, en la versión asiática, formada por mujeres japonesas, chinas y coreanas, la constitución de todas las

mujeres era más o menos la misma y todas llevaban la misma ropa interior, la cual a su vez cubría más parte del cuerpo que en la versión occidental.

En contraste con otros países, Japón ya no forma parte de la web de la campaña "Real Beauty", un signo claro de que Unilever ha abandonado esta campaña en la región. De hecho, en vez de utilizar gente normal en los anuncios, en 2008 Dove fue promocionado en los anuncios televisivos por tres modelos muy conocidas en Japón. Esto es debido a que Dove intentó vender un concepto de belleza que no estaba acorde con la percepción de las mujeres japonesas, y la campaña no consiguió resultar en un incremento de las ventas.

Es interesante comentar que Shiseido, una marca competidora en el país que llegó a ser número uno de ventas, se promociona con personalidades famosas y con eslóganes totalmente opuestos a los que utilizó Unilever: "Las mujeres japonesas son guapas".

En conclusión, en temas promocionales Dove sigue principalmente una estrategia estandarizada o global, pues el mensaje que transmite a los clientes es el mismo, y éste se transmite básicamente por los mismos canales en todo el mundo: televisión, radio, periódicos, revistas, vallas publicitarias, redes sociales. Las únicas adaptaciones que se realizan son las relacionadas con el idioma y los modelos que aparecen, que son locales. Como hemos observado con el caso de Japón, el riesgo de seguir una estrategia estandarizada es que éstas no tienen en cuenta factores locales, como la percepción de la belleza que tienen las mujeres japonesas. La falta de un estudio de mercado cuidadoso en este caso resultó en confusión por parte del consumidor, el cual se decantó por comprar productos de la competencia.

Por lo que a Knorr se refiere, la marca sigue una estrategia publicitaria global. La marca, al igual que Dove, utiliza publicidad sobre la línea (Above The Line), es decir, se publicita a través de los medios habituales (televisión, radio, prensa escrita y vallas publicitarias) para llegar a una audiencia más amplia. Ya que utiliza medios masivos, la inversión en campañas publicitarias acostumbra a ser elevada. Knorr últimamente también ha realizado experimentos sociales que se traducen más adelante a spots publicitarios. La marca también utiliza herramientas de publicidad bajo la línea (Below The Line), que consiste en emplear formas de comunicación no masivas para dirigir las actividades de marketing a segmentos de mercado específicos (redes sociales, promociones, eventos, marketing directo, etc). Estas técnicas publicitarias han permitido que la marca sea altamente conocida en todo el mundo y que ésta tenga una demanda elevada.

Knorr en sus actividades de promoción se ha centrado en transmitir los aspectos relacionados con el sabor y la salud, además de la facilidad de preparación de sus productos. También resulta importante destacar el empleo de estrategias de comercialización en tienda para respaldar las características de los productos. Estas estrategias logran generar interés y favorecen la compra impulsiva, y es por este motivo que existen una gran variedad de promociones cruzadas, descuentos si se compran los productos en packs, así como otros tipo de promociones. Knorr también utiliza el packaging como medio de comunicación, el cual cumple dos funciones: llama la atención visualmente y permite ser reconocido cuando está colocado en las estanterías de un supermercado.

La última estrategia publicitaria global de Knorr se ha enfocado al lado más emocional del sabor. Tras estudiar en profundidad la relación de las personas con el sabor, Knorr descubrió que el sentido del gusto tiene un poder insospechado en la vida y las elecciones de las personas. Knorr realizó más de 12.000 entrevistas en 12 países. Los resultados revelaron cuántas decisiones racionales tienen como trasfondo el sentido del gusto y cuántas cosas los consumidores estarían dispuestos a sacrificar antes que perder sus sabores preferidos. Estas conclusiones dieron lugar a un spot y a una plataforma interactiva que crea perfiles de sabores para descubrir las características de cada persona.

Para comprobar estos resultados, Knorr formó parejas de desconocidos basándose en sus preferencias de sabores descubiertas a través del Perfilador de Sabores. Los resultados dieron lugar a un corto de tres minutos titulado "Amor al primer sabor", que sugiere la posibilidad de que los sabores revelen más de lo que creemos sobre las personas y sus relaciones, es decir, revela que la comida y los sabores tienen relación con el carácter de las personas y que sus preferencias de sabores permiten comprender su personalidad. Este corto se dirige a su público objetivo de una forma divertida e inspiradora, en un formato y tono que interpela a la generación de los millenials (jóvenes nacidos entre 1981 y 1995), que pasan gran parte de su tiempo en el plano digital.

Esta nueva estrategia integral de la marca quiere atraer una nueva generación de consumidores a través del vínculo existente entre lo sensorial y las emociones. Está enfocada a la generación millenial, entusiastas de la cocina, que sienten los sabores como un placer y entienden cómo las personas pueden conectarse a través de sus gustos.

Knorr tiene como objetivo dar sabor a la vida de las personas. Teniendo en cuenta que el sabor es lo que hace que la comida se convierta en un placer, la campaña, a través de la generación de historias y con sus sabores, permite atraer no solo a los millenials sino también a otras audiencias, a través de la difusión de un mensaje que permite establecer un punto de vista para la marca y trascender un producto o una línea en particular.

Esta es una campaña de comunicación totalmente global pero con inputs locales. Hay una gran relación entre los sabores y las culturas, es por esto que para desarrollar la campaña se realizó una investigación con más de 12.000 personas en 12 países diferentes. Dentro de las directrices de comunicación, la campaña cuenta con el corto de 3 minutos pautado en medios digitales, los resultados del estudio y el Perfilador de Sabores. Así pues, se trata de una campaña estructurada globalmente, aunque en ciertos puntos cuenta con aspectos de elaboración local.

Algunos ejemplos de campañas a nivel local son las siguientes: En Argentina se llevó a cabo "La semana de la sopa", la cual tuvo lugar pleno invierno en el hemisferio sur. Knorr presentó una promoción con un componente solidario: por cada sopa Knorr comprada durante "La semana de la sopa", Unilever donó un plato de sopa a los comedores adheridos a la Red Argentina del Banco de Alimentos. Esta propuesta además se extendió a las redes sociales, proporcionando nuevas formas de colaborar a través de Facebook y Twitter. En Brasil, la marca utilizó estrategias de marketing online para convocar a sus seguidores de Twitter para que enviaran las recetas que más les gustaran, y después realizó infografías que recogían los

ingredientes y el paso a paso de cada plato. Esta estrategia de marketing online tenía como objetivo poner énfasis en el bienestar de los seguidores de la marca. En Canadá se llevó a cabo la campaña "Qué hay para cenar?" después de darse cuenta de que 3 de 4 canadienses a las 4 de la tarde no sabían que iban a preparar para cenar. Esta campaña proporcionó recetas fáciles de seguir, contenido relacionado con la cocina, herramientas e inspiración para preparar platos, etc, durante los 365 días del año. Para hacerlo la marca lanzó una página web dedicada a publicar regularmente recetas. También colocó anuncios multimedia en medios móviles, creó el primer programa de correos electrónicos responsivo y distribuyó bolsas de la compra reutilizables con códigos QR que se transformaban cada día en una nueva receta.

14.4 Conclusiones

En el análisis realizado en los apartados anteriores hemos observado que Unilever sigue una estrategia global, o bien una estrategia basada en la siguiente afirmación: "piensa globalmente y actúa localmente". Esta estrategia consiste en utilizar en esencia la misma estrategia competitiva en todos los mercados donde la empresa es presente (realizando solo los cambios mínimos para responder a las condiciones locales), vender básicamente el mismo producto en todos los sitios (con adaptaciones menores en países donde sea necesario acomodar las preferencias locales), construir una marca global y coordinar todas las acciones mundialmente.

Esta estrategia global en el caso de Unilever es preferible al uso de estrategias adaptadas porque de esta forma Unilever puede unificar sus operaciones y centrarse en establecer una imagen de marca y una reputación uniforme en todos los países. Esta estrategia ha permitido a Unilever lograr el éxito en la creación de marcas potentes como Dove, Knorr, Sunsilk, Rexona y Lux. Además, con este enfoque global, Unilever coordina las acciones de marketing, las operaciones y la distribución de forma mundial.

En la siguiente imagen podemos observar la posición que ocupa Unilever con sus dos divisiones principales en el espectro visión del negocio – adaptaciones locales:

Fuente: Elaboración propia

En el caso de Dove, Unilever siguió una estrategia global, basada en seguir el mismo posicionamiento en todos los mercados, vender los mismos productos, con el mismo nombre y logo, la misma estrategia de precio, a través de los mismos canales de distribución, coordinando todas las actividades de marketing globalmente y expandiéndose en todos los mercados donde existe una demanda potencial siguiendo la misma línea. Dove ha puesto un énfasis considerable en la construcción de una marca global y ha seguido estrategias agresivas para transferir ideas, nuevos productos y capacidades de un país a otro. El seguimiento de esta estrategia estandarizada ha sido posible debido a que las diferencias en los productos cosméticos entre países son lo suficientemente pequeñas como para poder seguir una estrategia global. Para seguir esta estrategia, los equipos locales deben saber y creer en que el éxito de su mercado impulsa el trabajo del equipo global. Los equipos globales deben buscar similitudes entre los mercados, y no diferencias, para lograr que la imagen de marca sea uniforme globalmente.

Sin embargo, conseguir el equilibrio óptimo entre local y global es un reto enorme. Lo hemos observado en el caso de Japón, donde el enfoque que cogió Dove en referencia al concepto de belleza no tenía nada que ver con la percepción que tienen las mujeres japonesas sobre este tema. La falta de análisis del mercado, o bien una mala interpretación de los resultados, junto con la utilización de estrategias de promoción inadecuadas para el mercado japonés, resultaron en el fracaso de la campaña Real Beauty en este país, que en contraste, ha resultado exitosa en todos los demás países donde se ha implementado.

En el caso de Knorr, Unilever también ha seguido una estrategia global. Sin embargo en este caso, en términos de producto se observan más adaptaciones ya que la alimentación es una categoría en la que las diferencias en gustos de una cultura a otra obligan a las empresas globales como Unilever a adaptarse a las condiciones locales. Es por este motivo que el aspecto externo de los productos Knorr (el logo, la marca y el envase) junto con el posicionamiento de la marca es el mismo en todos los mercados, aunque el contenido de éstos o bien las líneas de productos ofrecidas en cada mercado se adaptan a los gustos y a las costumbres locales respectivamente. Así pues, en su estrategia de producto Knorr evita escoger entre un enfoque completamente adaptado o estandarizado, y en cambio opta por aprovechar los beneficios de ambas estrategias. Es decir, sigue una estrategia global con toques locales. La adopción de una estrategia de glocalización integrada y flexible cuando se desarrolla el marketing mix, teniendo en cuenta los beneficios de ambas estrategias, permite a la empresa convertirse en ganadora en términos de competencia global.

En referencia al precio, Knorr fija los precios en los distintos mercados teniendo en cuenta la situación de cada mercado, con especial interés en la competencia. Sin embargo, su posicionamiento de precio a nivel global generalmente es el mismo: los productos Knorr se ofrecen a precios asequibles aunque distintivos, ya que son considerados productos de calidad.

En relación a los canales de distribución, los productos Knorr se distribuyen a través de los mismos canales en todo el mundo: supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, tiendas minoristas, tiendas online, etc, por lo que se considera que sigue una estrategia de distribución estandarizada.

Por último, en términos de promoción, Knorr ha optado por campañas publicitarias globales, aunque con adaptaciones locales. Con esto consigue obtener un reconocimiento de marca y una imagen global en todo el mundo, al mismo tiempo que se dirige a los consumidores locales a través de otras campañas más modestas a nivel local para crear un vínculo más cercano con ellos (a través de redes sociales, actividades de marketing directo, promociones exclusivas, campañas vinculadas con asociaciones del país, etc…). Así pues, otra vez, observamos como la marca se beneficia de la utilización de ambas estrategias, permitiendo que sea la marca número uno de Unilever a nivel mundial.

15. Conclusiones generales, implicaciones e investigaciones futuras

El tema recurrente en marketing internacional sobre si las empresas deben decantarse por un enfoque estandarizado o adaptado al país se ha debatido mucho en la literatura académica y sigue siendo un tema de gran preocupación para todas las empresas multinacionales y para los profesionales del marketing. Por un lado, se ha argumentado que el mercado global es cada vez más homogéneo por lo que las empresas multinacionales pueden comercializar sus productos y servicios de la misma forma en todo el mundo utilizando las mismas estrategias, la cual cosa resulta en costes menores y márgenes superiores. Por otro lado, se ha enfatizado en las obvias diferencias existentes entre mercados de varios países, especialmente en los mercados de bienes de consumo, y se ha abogado por la utilización de programas de marketing internacional diferenciados.

Las empresas multinacionales no deberían observar al mundo como un único mercado sino que deberían realizar estudios de mercado y determinar quiénes son sus clientes, sus necesidades y preferencias. Deberían conocer sus clientes y entender sus problemas. De igual forma, cada empresa debería identificar las limitaciones del entorno externo así como los beneficios de la estandarización. Cada elemento del marketing mix debería ser estudiado por sus propios méritos y deficiencias. La aplicación de ideas generales preconcebidas a favor o en contra de la estandarización y la adaptación no resulta útil, ya que a la práctica el nivel necesario de estandarización o adaptación tiene que aplicarse teniendo en cuenta circunstancias determinadas.

Los profesionales del marketing, a la hora de tomar la decisión sobre qué estrategia adoptar, deberían llevar a cabo un análisis del entorno interno y externo para identificar la posición organizacional de la empresa así como los obstáculos presentes en cada mercado. Sin embargo, también deberían considerar los beneficios de la globalización. A lo largo del presente trabajo, y en el estudio de los casos de Philip Morris, Ikea y Unilever, se ha observado que es irracional intentar homogeneizar completamente los elementos del marketing mix, excepto bajo ciertas circunstancias y ciertas categorías de productos. Sin embargo, también se ha observado que el mercado cada vez es más homogéneo, de forma que las multinacionales pueden utilizar las mismas estrategias en distintos mercados obteniendo una rentabilidad mayor. La globalización de la sociedad es un fenómeno que afecta tanto a los consumidores como a las empresas alrededor del mundo pero que, sin embargo, no se puede equiparar a la globalización de los mercados. Por otra parte, la completa heterogeneidad también es un error, ya que afecta al reconocimiento internacional de las empresas, así como a la uniformidad y potencia de su imagen, a la vez que genera confusión entre los consumidores que se desplazan entre mercados.

Con este dilema llegamos a la formulación de la hipótesis que se ha presentando al inicio de este trabajo, referente a en qué medida las empresas multinacionales adaptan sus productos al mercado exterior. La respuesta respaldada por evidencias empíricas es que las empresas utilizan la estrategia de la estandarización siempre que es posible y la estrategia de adaptación cuando resulta necesario. Si bien es lógico estandarizar siempre que sea posible, se deben evitar las generalizaciones injustificadas de un mercado a otro, ya que cada mercado y cada consumidor pueden ser diferentes y existe una línea muy fina entre los beneficios de utilizar

un enfoque estandarizado cuando es posible y los riesgos de buscar una homogeneización de la demanda. También se ha observado que las empresas multinacionales pueden centrar simultáneamente su atención y recursos en aspectos que requieren ser estandarizados y en aspectos que exigen una respuesta local. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la estandarización de procesos en mercados locales puede requerir cierta flexibilidad. Por lo tanto las empresas multinacionales deben esforzarse por encontrar y mantener un equilibrio entre las dos estrategias.

Esto no es una tarea sencilla, especialmente cuando se tienen en cuenta los cambios en el entorno, la competencia y el mercado. Por lo tanto, encontrar el equilibrio entre ambas estrategias resulta un reto complicado y de naturaleza cambiante. No obstante, en el estudio de los tres casos, se ha observado que la estandarización y la adaptación no es una cuestión de todo o nada, sino que es una cuestión de grados. Los elevados costes de llevar a cabo un enfoque adaptativo, junto con el deseo de las multinacionales de obtener ventaja de los beneficios de la estandarización, no permiten que las empresas desarrollen enfoques adaptados de manera absoluta. De forma similar, las diferencias organizacionales, la heterogeneidad entre países, los factores del entorno micro y macroeconómico así como el deseo de las empresas de satisfacer las necesidades de los consumidores, tampoco permiten que se practique un enfoque absolutamente estandarizado. Por lo tanto, las empresas multinacionales tienen que incorporar elementos de ambos enfoques, basados en la comprensión de la dinámica del mercado en el que se trabaja.

También se ha observado que existen ciertos factores que favorecen la adaptación, como el desarrollo del mercado, las diferencias en las condiciones físicas, políticas, legales, económicas, culturales, así como las diferencias en la percepción de los consumidores, la competencia, los factores tecnológicos, sociológicos, el nivel de similitud entre los consumidores y la infraestructura de marketing. Por otro lado, hay otros factores que propician el uso de una estrategia estandarizada como la mayor facilidad en la planificación y el control, la reducción de costes de almacenaje, las economías de escala en producción y promoción, la obtención de una imagen global y uniforme, la consistencia con el consumidor móvil, y la transferencia de la experiencia de un país a otro.

El estudio de los casos de Philip Morris, Ikea y Unilever realizado puede proporcionar a los profesionales del marketing una visión general de los factores que influyen en el comportamiento del marketing en los mercados internacionales. Asimismo, puede servirles de ayuda a la hora de identificar la importancia de los factores y elementos del marketing mix así como cualquier diferencia entre ellos que pueda resultar relevante para cada situación en particular. De alguna manera, la comprensión y consideración de todo lo expuesto en el presente trabajo puede ser beneficioso a la hora de formular la planificación del marketing internacional así como a la hora de implementar las diferentes estrategias de marketing.

Encontrar el grado óptimo de estandarización resulta esencial ya que incrementa la posibilidad de que las empresas multinacionales sigan siendo competitivas tanto en términos de estructura industrial como en el ámbito de comercialización internacional. Un estudio cuidadoso de los factores que influyen la adopción de una estrategia u otra permitirían aumentar la rentabilidad de las empresas sin socavar las necesidades de los consumidores así

como otras limitaciones del entorno que se tienen en cuenta en la realización del análisis de situación. Además, la compresión del efecto del país de origen permite incorporar el marketing de una forma más realista en las percepciones del consumidor.

Siendo consciente de las limitaciones que presenta este trabajo al tratarse de un estudio descriptivo, de carácter cualitativo y basado en una muestra reducida, de alguna forma ha contribuido al dilema ampliamente debatido de "adaptación versus estandarización". Sin embargo existen todavía muchos otros campos y áreas para explorar en este mismo ámbito ya que la discusión sobre este tema continúa siendo intensa debido a la naturaleza cambiante de los mercados internacionales, tanto en términos de evolución individual como en aspectos colectivos. De forma general, este trabajo permite conocer los descubrimientos realizados sobre el tema en investigaciones anteriores, aplicarlos para describir las estrategias que han seguido tres importantes empresas multinacionales a la vez que poniendo en relieve los principales factores que afectan la adopción de una estrategia u otra.

Desde que se empezó a discutir este tema, hace ya unas cuantas décadas, tanto los profesionales como los académicos han ido aumentado su experiencia sobre el tema. Ahora es tiempo para que se realicen nuevas investigaciones que incorporen definiciones más precisas de los conceptos de estandarización y adaptación, que expliquen con más detalle el enfoque de la contingencia, que incorporen más datos estadísticos cuantificables así como datos que reflejen cual es el impacto en ventas y costes de adoptar las diferentes estrategias, y que creen un modelo que estime los efectos de creación de valor de ambas estrategias de marketing internacional.

16. Bibliografía

Agrawal, M.; (1995). Review *of a 40-year debate in international advertising: practitioner and academician perspectives to the standardization/adaptation issue*. International Marketing Review, Vol. 12 Iss: 1, pp.26 – 48

Albarrak, O. (2011). *Ikea strategic case study & analysis.* [online] Disponible en http://es.slideshare.net/OsamaAlbarrak/ikea-strategic-case-study>[18.07.2016]

American Cigarrette Export Co. (2013). *International Cigarrettes Prices* [online]. Disponible en < http://american-cigarette-exporting.com/ >[25.05.2016]

Arshad, F. (2014). *Comparison of marketing mix of Ikea in four countries.* [online] Disponible en <http://es.slideshare.net/FatimaArshad/mb2-2nd-semester-group-no-6>[26.07.2016]

Bradley, F.; Calderon, H. (2006). *Marketing Internacional.* Madrid: Pearson Educación.

Brands&Marketing. (2016). *La nueva estrategia global de Knorr: el lado emocional del sabor.* [online] Disponible en <http://brandsmkt.com/la-nueva-estrategia-global-de-knorr-el-lado-emocional-del-sabor/>[28.092016]

Burt, S.; Thelander, A. et Johansson, U. (2011). *Standardised marketing strategies in retailing? Ikea's marketing strategies in Sweden, the UK and China.* [online] Disponible en <https://www.researchgate.net/profile/Steve_Burt/publication/223947182_Standardized_marketing_strategies_in_retailing_IKEA's_marketing_strategies_in_Sweden_the_UK_and_China/links/09e41511d21b1ca3e8000000.pdf?origin=publication_detail>[30.06.2016]

Business Insider. (2016). *Here's how much beer and cigarettes cost in big cities around the world.* [online] Disponible en <http://www.businessinsider.com/beer-and-cigarette-city-price-charts-2015-4>[22.04.2016]

Buzzell, R.D. (1968), *Can you Standardize Multinational Marketing?*. Harvard Business Review

Cadena de Suministro. (2011-2016). *Unilever coordinará de forma más eficiente su transporte para ahorrar más de 300 millones de euros.* [online] Disponible en <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/unilever-coordinara-de-forma-mas-eficiente-su-transporte-para-ahorrar-mas-de-300-millones-de-euros/>[05.08.2016]

Calantone,R.J.; Kim,D.; Schmidt, J.B.; Cavusgil, S.T. (2006) *The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison*. Massachussets: Arch G. Woodside, Journal of Business Research: Vol. 59, Issue 2, pp. 176-185

Cho, C.-H., and Cheon, H.J. (2005), *Cross-Cultural Comparisons of Interactivity on Corporate Web sites*, Journal of Advertising, Vol. 34, No. 2, pp. 99-115.

Cigs 4 us. (2016). *Cigarrette prices* [online]. Disponible en <http://cigarettesprices.strikingly.com>[25.05.2016]

Corbacho Valencia, J.M. (2010). *De la estandarización a la adaptación en la publicidad internacional. Revisión teórica del debate.* Zer, Vol. 15, Núm. 28, pp. 181-196

Course Hero, Inc. (2016). *Marlboro Marketing Strategy.* [online] Disponible en <https://www.coursehero.com/file/14471758/Marlboro-Marketing-Strategydoc/>[12.05.2016]

Crawlability, Inc. (2011). *Marketing Mix of Marlboro.* [online] Disponible en <http://www.managementparadise.com/forums/marketing-management/208989-marketing-mix-marlboro.html>[20.05.2016]

Czinkota, M.R. and Ronkainen, I.A. (1998), *International Marketing*, 5ª edición, Forth Worth, London: The Dryden Press.

De Mooij, M. (2005). *Campaign for Real Beauty Japan, 2005.* [online] Disponible en <http://www.mariekedemooij.com/sage/Dove%20Campaign%20real%20beauty%20Japan.pdf >[15.09.2016]

Doole, I. & Lowe, R.; (2008). *International Marketing Strategy: Analysis, development and implementation.* Cengage Learning EMEA.

Elinder, E. (1961), *How International Can Advertising Be?* International Advertiser, pp. 12-16.

Fatt, A.C. (1964), *A Multinational Approach to International Advertising*, International Advertiser, pp. 17-20.

Forbes. (2015). *Unilever turns to online sales to expand presence in China.* [online] Disponible en <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/06/25/unilever-turns-to-online-sales-to-expand-presence-in-china/#57d5839ed374>[01.09.2016]

García Cruz, R. (2002). *Marketing internacional*. Barcelona: ESIC Editorial.

Hafez, Z.; Ling, P.M. (2005). *How Philip Morris built Marlboro into a global brand foryoung adults: implications for international tobacco control.* BMJ Publishing Group.

Harris, G., and Attour, S. (2003), *The International Advertising Practices of Multinational Companies: A ContentAnalysis Study*. European Journal of Marketing, Vol. 37, nos. 1 & 2, pp. 154-168.

Hultman, M; Robson, M.J; Katsikeas; C.S. (2009) *Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation*. Birmingham: American Marketing Association, Journal of International Marketing:, Vol. 17, No. 4, pp. 1-23.

IARC Handbook of Cancer Prevention. (2010). *Tobacco industry pricing, price-related marketing and lobbying.* [online] Disponible en <https://www.iarc.fr/en/publications/pdfs-online/prev/handbook14/handbook14-3.pdf>[22.04.2016]

Ikea Group. (2016). *Ikea Group Ingka Holding B.V. and its controlled entities. Yearly Summary 2016.* [online] Disponible en

<http://www.ikea.com/ms/en_US/img/ad_content/IKEA_Group_Yearly_Summary_2016.pdf>[22.07.2016]

International Business Studies Center for Management Research (ICMR). (2006). *IKEA's Global Marketing Strategy.* ICMR

Jerez Riesco, J. L. & García Mendoza; A. (2010). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Barcelona: ESIC Editorial

Kanso, A. and Nelson, R.A., (2002). *Advertising Localization Overshadows Standardization*. Journal of Advertising Research, Vol. 42, no. 1, pp. 79-89.

Katholnig, S. (2012). *Marlboro Global Marketing Strategy.* [online] Disponible en <http://es.slideshare.net/SimonaChindea/marlboro-globa>[30.04.2016]

Koudelova, R., and Whitelock, J. (2001). *A Cross-Cultural Analysis of Television Advertising in the UK and the Czech Republic*. International Marketing Review, Vol. 18. no. 3, pp. 286-300.

Krishnamurthy, R.(2016). *Standardisation vs Adaptation in International Marketing.* [online] Disponible en <http://research-methodology.net/standardisation-vs-adaptation-in-international-marketing-2/>[16.03.2016]

Laroche, M., Kirpalani, V.H., Pons, F. and Zhou, L., (2001), *A Model of Advertising Standardization in Multinational Corporations.* Journal of International Business Studies, Vol. 32, no. 2, pp. 249-266.

Levitt, T. (1983), *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review, pp. 92-102.

Lipman, J., (1988), Marketers *Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Gury Makes*, Wall Street Journal, New Jersey: Princeton

Living Media India Ltd. (2016). *Couching tiger tames the dragon.* [online] Disponible en <http://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/how-ikea-adapted-its-strategies-to-expand-in-china/story/196322.html>[24.07.2016]

Market Realist, Inc. (2016). *Philip Morris' initiatives to boost distribution and manufacturing channels.* [online] Disponible en <http://marketrealist.com/2015/09/philip-morriss-initiatives-boost-distribution-manufacturing-channels/>[25.04.2016]

Marketing91. (2016). *Marketing mix of Dove – Dove Marketing Mix* [online] Disponible en <http://www.marketing91.com/marketing-mix-dove/>[20.07.2016]

MarketingDirecto.com. (1999-2016). *Unilever lidea el e-commerce: sus ventas online crecen el doble que la media global.* [online] Disonible en <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/e-commerce/unilever-lidera-e-commerce-ventas-online-crecen-doble-la-media-global>[02.09.2016]

Munuera Alemán,J.L; Rodríguez Escudero, A.I.(2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección.* Barcelona: ESIC Editorial pp. 102-113.

Palacios Beltrán, M. (2014). *La adaptación vs la estandarización del mix de marketing internacional.* Universidad de Zaragoza, Trabajo Fin de Grado

Papavassiliou, N.; Stathakopoulos, V. (1997). *Standardization versus adaptation of international advertising strategies: Towards a framework*. European Journal of Marketing, Vol. 31 Iss 7 pp. 504 – 527

Paul, J. (2008). *International Marketing: Text and Cases.* Tata Mc Graw-Hill Education, pp. 208

Philip Morris International (PMI). (2002-2016). *Philip Morris International.* [online] Disponible en <www.pmi.com>[15.04.2016]

Prahalad, C.K., and Doz, Y., (1986), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: The Free Press.

Roostal, I., (1963), *Standardization of Advertising for Western Europe.* Journal of Marketing, Vol. 27 pp. 15-20.

Samiee, S., Jeong, I., Pae, J.H., and Tai, S., (2003). *Advertising Standardization in Multinational Corporations:The Subsidiary Perspectives*. Journal of Business Research, Vol. 56, no. 8, pp. 613-626.

Statista. (2016). *Sales share of Ikea from 2010 to 2015, by region*. [online] Disponible desde <https://www.statista.com/statistics/241808/sales-per-region-of-ikea/>[17.07.2016]

Swedish Institute (2013-2016). *Ingvar Kamprad, Founder of Ikea.* [online] Disponible en <https://sweden.se/business/ingvar-kamprad-founder-of-ikea/>[30.06.2016]

Szymanski, D; . Bharadwaj, S. y Varadarajan, R. (1993). *Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation.* Birmingham: American Marketing Association, Journal of Marketing:Vol. 57, No. 4

The Dieline. (n.d.) *Dove hair care relaunch in Japan.* [online] DIsponible en <http://www.thedieline.com/blog/2015/6/10/dove-hair-care-relaunch-in-japan>[17.09.2016]

Theodosiou, M; Leonidou, L.C. (2003). *Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research.* Belgium: European International Business Academy, International Business Review: Vol.12, Issue 2, pp. 141-171

Unilever (2016). *Nuestras marcas: Dove.* [online] Disponible en <https://www.unilever.es/brands/our-brands/dove.html>[2.09.2016]

Viswanathan, N.K; Dickson, P.R. (2007). *The fundamentals of standardizing global marketing strategy.* International Marketing Review, Vol. 24 Iss 1 pp. 46 – 63

Vrontis, D. (2003). *Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing*. Journal of Marketing Management, Vol. 19, no. 3 & 4, pp. 283-305.

Yip, G., (1989), *Global Strategy: In a World of Nations?.* Sloan Management Review, Vol. 31, pp. 29-41.