

UNIDAD 8 CASOS EXITOSOS DE MERCADOTECNIA, MERCADOTECNIA

8. Casos exitoso de mercadotecnia

8.1. Casos internacionales

CASO COCA COLA

Piense en Coca Cola: un sólo producto, pero muchos negocios. Coke tiene un componente de almacén, un componente de restaurante y un componente de máquina expendedora. La mayoría de las ganancias proviene de las ventas en restaurantes y máquinas expendedoras; el ingreso generado por los almacenes es insignificante. Coca Cola Company lo reconoció, y PepsiCo no. Pero hay mucho más para emprender acerca de la historia de la bebida que se vendió originalmente como medicina para calmar los nervios.

¿Cuánto paga usted por una Coca en lata en una máquina expendedora?; \$ 1,50. ¿Y cuánto pagamos en un restaurante? Probablemente unos \$ 4. ¿Cuál sería el precio de una Coca en un almacén? Una botella de dos litros cuesta aproximadamente \$ 2,50. Increíble, ¿no?; el mismo producto, varios precios, diferentes negocios. A veces compramos Coca de la máquina expendedora de la oficina, otras veces en un restaurante y de vez en cuando en cajas en el supermercado. En resumen, compramos Coca a diferentes precios, según el lugar en que nos encontremos.

El negocio de Coke es similar al de un hotel, que también tiene varios componentes. Uno es una habitación "single" por una noche, otro es una fiesta de un día para veinte personas: y también otro sería una convención de tres días para tres mil personas. Mucho para el modelo de ganancia.

El Doctor John Stith Pemberton, un farmacéutico de Atlanta, Georgia, descubrió en 1886 la fórmula mágica de Coca Cola. La estupenda bebida era una combinación de lima, canela, hojas de coca y las semillas de un arbusto brasileño; y se usaba originalmente como un tónico para los nervios y el cerebro, que algunos llamaban elixir médico.

El contador de Pemberton le dio el nombre a la bebida en cuestión. El diseñó el famoso logo y el trazo de letra original. Realmente, un contador muy creativo, si se detiene uno a pensar. Pemberton vendió una parte de la Coca Cola Company a Asa Griggs Candler, y luego de su muerte Candler adquirió toda la compañía por no más

de U\$S 2300. Pemberton, como muchos grandes inventores, no supo como obtener ganancia con su invento.

Con Asa Candler -que era otro farmacéutico de Atlanta- al frente, la Coca Cola Company incrementó las ventas de gaseosa más del 4000% entre 1890 y 1900. La publicidad fue un factor importante para el éxito de Candler y a principios del siglo XX la bebida se vendía por todo Estados Unidos y Canadá. Por esa misma época, la empresa empezó a vender el jarabe a compañías embotelladoras independientes.

En 1893, la famosa fórmula Coca Cola se patentó. El gran logro de Candler fue el embotellamiento en gran escala de Coca Cola en 1899. Además, Candler hizo una dinámica campaña de "marketing" de Coca Cola en periódicos y en carteles publicitarios. Y en los diarios, él daba cupones para una Coca gratis en cualquier lugar. Pero la Coca Cola Company se vendió otra vez, después de la Era de la Prohibición (de bebidas alcohólicas), a Ernest Woodruff por 25 millones de dólares. El traspasó Coca Cola a su hijo Robert, quien sería presidente por las próximas seis décadas.

Woodruff introdujo en el mercado la caja de seis botellas en 1923. También hizo que Coca Cola se pudiera vender, por medio de máquinas expendedoras, ese mismo año. Comenzó a hacer publicidad en la radio en la década del 30 y en televisión en 1950. Woodruff mejoró la eficiencia en cada paso del proceso de fabricación e hizo que Coca se pudiese adquirir en todos los cafés y en los bares de los Estados Unidos.

La Coca Cola Company con Woodruff estableció una red de plantas embotelladoras en todo el país. Cada una firmó un contrato perpetuo con Coca Cola que fijaba el precio que Coca impondría por el jarabe y otorgaba a la embotelladora exclusividad en su territorio. Y ese modelo de concesión temprano fue un éxito impresionante, porque a los consumidores les gustaron, las embotelladoras se hicieron ricas y la Coca Cola Company incrementó su valor y se convirtió en líder de participación en el mercado. En 1920, Coca había establecido 1200 embotelladoras en su sistema de concesión.

Durante los 70, Coca Cola perdió su liderazgo en la participación en el mercado, especialmente en el segmento de la tienda de comestibles o almacén. Grandes cadenas de supermercados surgieron en todo el país y las embotelladoras de Coca no pudieron satisfacer las necesidades de esas cadenas, ya que eran regionales.

Los supermercados no aceptaban precios diferentes por los mismos productos y las embotelladoras perdieron mucho dinero con el competidor de Coca, Pepsi Cola. Las embotelladoras se convirtieron en un problema para la Coca Cola Company y Pepsi obtuvo ventaja con esto bajando aún más los precios. Además, Coca Cola tuvo que librar una intensa guerra de "marketing" con Pepsi Cola. Peleaba por fracciones de un porcentaje en la participación en el mercado, y analistas de seguridad ya estaban componiendo la necrológica de Coca Cola.

Durante la brillante campaña de "marketing", "el desafío Pepsi" se comprobó que los bebedores de Coca preferían el sabor de Pepsi. Esta triunfó al establecer la diferenciación de Coca por su sabor y los consumidores comenzaron a comprar cada vez más Pepsi, por su precio.

En 1977, Pepsi había adquirido paridad con Coca en los supermercados de EEUU. La compañía parecía satisfecha con su triunfo en tiendas y consideraba que la guerra de las colas se había terminado. Pero PepsiCo no entendió enteramente de donde venía realmente la ganancia y el retorno a la inversión. La compañía adquirió varias cadenas de restaurantes, incluyendo Pizza Hut, Taco Bell, y Kentucky Fried Chicken (KFC). No obstante, Pepsi tenía muchas posesiones y perdía valor de mercado; y lo que es peor, restaurantes tales como Burger King y Wendy's, vendedores de los productos Pepsi, se convirtieron en competidores directos y vendían Coca Cola exclusivamente.

Mucha gente ha olvidado qué mal se veía Coca Cola cuando asumió Roberto Goizueta. Después de haber crecido en una familia adinerada, emigró de la Cuba de Castro sin nada. Ingresó en Coca Cola en los Estados Unidos como ingeniero de desarrollo. Coca Cola dominaba el mercado de gaseosas norteamericano con el 35 por ciento de la participación, y todos parecían saber que el mercado era maduro. Pero Goizueta pensaba de manera diferente.

Tenía una tremenda perspicacia, una idea simple pero muy poderosa. Los negocios son muy diferentes de lo que comúnmente se enseña en la universidad donde debemos encontrar las respuestas correctas a las preguntas de los profesores. El sentido común, sin embargo, dice que hay que descubrir primero las preguntas correctas, y Goizueta hizo las preguntas correctas sobre el diseño de negocios de Coca Cola. Una pregunta increíblemente interesante, que puede ser muy útil para su negocio también, si se la adapta apropiadamente. Todo se centra en la amplitud para imaginar la definición su negocio.

El se preguntó: ¿cuál es el promedio "per capita" de consumo diario de líquido de los 4400 millones de habitantes del mundo? ¿Y cómo se relaciona eso con el consumo de Coca Cola? Las respuestas a estos interrogantes, por supuesto, fueron espectaculares. La población del mundo consumía 2 litros per cápita diariamente, y el consumo de Coca Cola era de sólo 0,06 litros.

Goizueta se preguntó: ¿Cuál es nuestra participación en el mercado del estómago del cliente? No la participación de Coca Cola en el mercado mundial de gaseosas, sino en el estómago del cliente. Desde ese momento, el competidor de Coca Cola no fue más PepsiCo, sino lo fueron el café, la leche, el vino, el té y hasta el agua. Roberto Goizueta redefinió el mercado de Coca Cola como el más grande que jamás nadie pudo haber imaginado. A partir de ahí, la gente dentro de la Coca Cola Company cambió su percepción; la vieron no como un gran pez restringido en un lago pequeño, sino como un pez pequeño en el océano.

Eso suena simple y obvio. Pero como con otras paradojas referentes a los negocios, no fue obvio hasta que alguien lo mencionó. Fue el comienzo de la transformación de Coca Cola de un negocio maduro a uno de los mayores creadores de valor de mercado de la historia. E hizo a Goizueta muy rico en el proceso: su inversión en Coca Cola llegó a ser de más de mil millones de dólares.

¿No piensa usted que muchas otras compañías podrían identificar nuevas fuentes para la innovación si sólo se planteasen el interrogante: somos un gran pez en un lago o un pez pequeño en el océano? Siguiendo esta línea de pensamiento, tal vez alguno de nosotros también podría cambiar el enfoque de sólo reducir costos y comenzar a hablar sobre crecimiento, reconociendo que no existe un negocio maduro una vez que los líderes de la compañía van más allá de las definiciones tradicionales de industria y mercados.

Todo comienza con una nueva percepción, un nuevo paradigma, un nuevo par de lentes, o un nuevo punto de vista. Hacer crecer un negocio es mucho menos riesgoso que no hacerlo crecer.

Los grandes maestros de los negocios de hoy, y a veces de industrias enteras, se sumergieron en el mundo de los clientes, y a veces descubrieron necesidades que ni los clientes habían identificado. El mayor secreto de crecimiento es el propio secreto de vida; el cambio es lo único constante, todo lo demás cambia. No busque en ningún otro lado nuevas trayectorias de crecimiento rentable. Y como la historia de Coca Cola Company demuestra, el cambio puede encontrarse en la percepción

o la definición del negocio, o bien, de la definición de la participación del mercado hacia la participación potencial.

Redefinir el mercado obliga a un acercamiento a la estrategia "desde afuera hacia dentro", totalmente opuesto al modo de pensar de los perdedores de dinero convencionales. Redefinir el mercado es la antítesis de pelear por la participación en el mercado. El objetivo es poner la participación en el mercado actual en perspectiva, reafirmando que es una participación del mercado potencial.

Y eso es también lo que otro gran empresario hizo: Jack Welch dijo a los líderes de sus unidades de empresa, en General Electric, que redefinieran su mercado a uno en el que la participación actual no fuese de más del 10 por ciento. Hay que redefinir su negocio continuamente. Del patrón de ganancia que era diversificación hacia liderazgo de la cuota del mercado -cuando Welch dijo: sea el número uno o el número dos, o váyase- hacia redefinir el mercado, y aún más allá a Six Sigma y diseño de negocio digital. Esto libera energía y creatividad, y lo que es más importante, elimina los cuellos de botella de los negocios que podrían haber venido con éxito.

Lo importante es hacerse cuatro preguntas: quiénes son mis clientes, cómo están cambiando, qué quieren exactamente y cómo puedo dárselo. Son la clase de preguntas de las que surgió la idea de una minicamioneta. El calzado atlético de Niké, entrega al día siguiente de FedEx, la marca de Liz Claiborne de ropa para mujeres empresarias, la cobertura exclusiva de noticias de la CNN, las computadoras personalizadas y de bajo costo de Michael Dell, el café de Starbucks, y el sistema operativo de bajo costo de PCs de Microsoft.

Además, Goizueta identificó otra fuente de innovaciones en diseño de negocios dentro de la cadena de valor. En la industria de las bebidas, esta cadena de valor consiste en actividades tales como fabricación de jarabe, embotellamiento, logística, distribución, "marketing", y publicidad. En 1980, las embotelladoras de Coca Cola eran una fuerza poderosa e impedían que la compañía hiciera crecer su negocio. El redefinió el diseño de negocios de Coke como fabricante de jarabe, proveedor agresivo y diseñador de marca eficaz, para incluir control estratégico en los canales de distribución, las embotelladoras.

Volviendo al párrafo de introducción del artículo, fue Goizueta quien reconoció que la ganancia real se obtenía en restaurantes y máquinas expendedoras. Las ventas en almacenes eran necesarias para promover la marca Coke entre los clientes, pero no eran rentables. El reconoció que la ganancia de los productos Coca Cola

dependía de diferentes lugares de compra y que los supermercados representaban una competencia en precio intensa, pero sólo unos pocos restaurantes venderían ambos productos, Coca y Pepsi, y una vez que una máquina expendedora se instalaba en una oficina, no había otro competidor.

Sabía que tenía que ganarle control estratégico a las embotelladoras era fundamental para reinventar el diseño de negocios de Coke, recuperar su rentabilidad, maximizarla, y crecer en valor de mercado. La Coca Cola Company comenzó a adquirir embotelladoras, y para ellas era una situación de ganar-y-ganar; Coca Cola Company modernizó sus operaciones y su "marketing" fue mucho más efectivo.

Todavía es la marca más famosa del mundo; de hecho, es la más valiosa, de acuerdo con una investigación reciente de la Marketing Consultancy Interbrand. Desde la muerte en 1997 del legendario director general Roberto Goizueta y la gestión menos exitosa de su sucesor, Doug Ivester, la alguna vez poderosa acción ahora se cotiza a US\$ 47, como hace cinco años. El crecimiento de las ventas de productos de marca Coke ha disminuido dramáticamente. Tres años enteros de caída en las ganancias han debilitado la fortaleza de la compañía.

Bajo el presidente y director general de Coke, Doug Daft, quien asumió hace dos años, Coke ha comenzado a recuperarse lentamente. El problema fundamental de Coke fue heredado por Daft: su predecesor, Ivester, se obsesionó con tratos e ingeniería financiera a costa de "marketing" e innovación en el diseño de negocios. El crecimiento del consumo de la bebida en el exterior, donde la compañía obtiene el 75% de sus ganancias, ha disminuido también. En EEUU las ventas alcanzaron su tope en 1998 y desde entonces han estado iguales. ¿Conoce usted el lema actual de Coke? Si responde "Coca Cola es así", usted está dos décadas atrasado. La respuesta: no hay ninguno nuevo.

Publicado por Ing. Jesús Gerardo Llanillo Navales en martes, marzo 15, 2011