



**MALCOM GLADWELL**  
¿QUIÉN ES EL GURÚ  
DE MODA DE EU?

**ALFONSO ZÁRATE:**  
FOX DEVUELVE LA  
SENSATEZ POLÍTICA

**VOZ SOBRE IP**  
LA OTRA TELEFONÍA  
AÚN SIN REGLAS CLARAS

# EXPANSIÓN

**CARLOS SLIM HELU**  
EL ARTE DE VALUAR  
EMPRESAS.

**ANTONIO DEL VALLE**  
UN BANQUERO  
PRAGMÁTICO.

**ALBERTO BAILLERES**  
EL SEÑOR DE LA PLATA.

**ANTONIO CHEDRAUI**  
EL PIONERO  
DE VERACRUZ.

**JOSE LUIS GONZALEZ**  
ENTRE EL RANCHO  
Y LA EMPRESA.

# SALÓN DEL EMPRESARIO 2005

>915

MAYO 18, 2005

www.expansion.com.mx

\$49 M.N.



# Maquillarse para cruzar la frontera

Branding Group y los tips para vender a cada lado de la frontera... sin errores, como el de Hershey y su 'cajeta'.

POR TANIA LARA ORTIZ



**U**n negocio sin burbujas fue Diet Coke. El negro refresco bajo en calorías nunca logró hacer números negros en México. La solución para despegar las ventas fue lanzar la misma bebida, pero con un nombre menos duro, más amigable: Coca Light.

“Una sola palabra puede tener todo un entendimiento cultural”, explica Eduardo Caccia, socio fundador de Branding Group, una consultora especializada en manejo intercultural de marcas, en otras palabras en entender la identidad de los productos de acuerdo con la idiosincrasia de sus clientes. Branding Group trabaja en doble vía, explicándole a las marcas estadounidenses cómo venderle a los mexicanos y a las marcas mexicanas cómo vender en el mercado de Estados Unidos, ya sea a hispanos o a estadounidenses.

Según los estudios de Branding Group acerca del error de la corporación refresquera, la palabra “dieta” compromete el autoestima del mexicano e implica revelar un asunto privado, como es el estar cuidándose en la ingesta de calorías. “Estar a dieta en México no es un tema tan abierto como en Estados Unidos”, contesta el especialista. Si alguien dice “dieta” en una mesa, el resto de los comensales voltearán a ver a la invitada que pide un refresco sin azúcar.

Coca-Cola olvidó que cruzar la frontera no es sólo un movimiento logístico, sino que también implica remaquillar la imagen de un producto para hacerla más cercana al consumidor local.

Algo similar ocurrió con el problema de Hershey y su golosina de ‘cajeta’ anunciada por Thalfá. La palabra es muy fami-

liar para mexicanos, pero es de doble sentido para el resto de la comunidad latinoamericana y fue un error millonario que develó un grave problema: las empresas no son tan exhaustivas a la hora de 'latinizar' una campaña o un producto.

Aunque esto parece obvio, muchos negocios se ahogan antes de alcanzar el otro lado del Río Bravo. "Hacer negocios en Estados Unidos o en México requiere más que una traducción de folletos", dice Caccia. El especialista de marcas está convencido que en los negocios se cometen muchos errores porque se olvidan las razones emocionales del consumidor.

En este proceso se encuentra, por ejemplo, la empresa de multinivel Body Wise que recientemente incursionó en el mercado hispano de Estados Unidos, con algunas adaptaciones sugeridas por Branding Group.

Por ejemplo, las reuniones de capacitación para el público estadounidense se realizan a las siete de la mañana. "Si convoco a los latinos a esa hora, me quedaría sola", dice Mónica Balbotin, directora de Operaciones Hispánicas. No sólo cambiaron el horario para presentar productos, sino que también decidieron tocar música durante las sesiones.

La ejecutiva tapatía vive en California y es la que le da el toque latino a los negocios estadounidenses de la firma. "Los hispanos son una comunidad unida y eso actúa a favor del multinivel, porque el consumidor comparte los beneficios de los productos con familiares y amigos", explica. La marca logró reclutar a 200 representantes hispanos en el primer mes y a finales de año, espera que la red en español tenga 10,000 vendedores de puerta en puerta.

Lo mismo sucedió con *Salsa Tajín*. La mexicana compite con las marcas *Tabasco*, *Misión* y *Tapatío Sauce* en una nueva versión: el picante en polvo para las frutas. Un producto nuevo para los estadounidenses.

"Desde que entendimos por qué nos compraban y por qué razones no lo hacían, logramos triplicar nuestras ventas y tener 89% de la participación de mercado en México", dice Horacio Fernández, director general de Tajín.

Para las mujeres es crucial la alimentación de sus hijos y una salsa en polvo facilita que los niños coman frutas y ver-

duras con gusto. Este descubrimiento de Branding Group les facilitó armar una estrategia para colocar sus productos junto a las frutas y las verduras en el supermercado. Incluso crearon un nuevo picante en polvo para sopas. Esto combate la histórica aberración de los niños que, como Mafalda, odian este platillo.

Otras marcas primero tropezaron antes de ver la necesidad de sus consumidores. Por ejemplo, Kodak detectó que los hispanos del país vecino compraban cámaras fotográficas baratas que después sepultaban en un cajón. La situación preocupó a la empresa por la caída de ingresos en los rollos fotográficos.

Eduardo Caccia y sus socios, Jurgen Klaric y Gary Whitlock, se dedicaron a observar los fenómenos sociales de estos compradores. "Los hispanos dejaban de usar las cámaras porque las fotos del primer revelado salían mal y los inexpertos fotógrafos se volvían la carrilla de la familia", explica Klaric. Con estos fundamentos, Kodak lanzó una cámara digital que garantiza buenas fotos sin dificultades y su campaña se llama "para que todos volteen a verte".



**CONTACTO EN SAN DIEGO,**  
Eduardo Caccia, Gary Whitlock y Jurgen Klaric.

**"Hacer negocios en Estados Unidos o en México requiere más que una traducción de folletos".**

**EDUARDO CACCIA,**  
socio de Branding Group.

**OTRO IDIOMA (EN TODO SENTIDO)**

La misión de la consultora Branding Group, con sede en San Diego, California, es hacer un catálogo social y cultural de los consumidores.

El equipo que lleva adelante esta compañía es muy global. Eduardo Caccia es mexicano y su colega Jurgen Klaric tiene apellido croata, pero raíces bolivianas y estadounidenses. Ambos fundaron Branding Group en la Ciudad de México hace cinco años, y después de probar éxito se extendieron a Monterrey. Recientemente, migraron a San Diego, California, para expandir su cartera de clientes a Estados Unidos. Ahí se aliaron con el estadounidense Gary Whitlock, de 53 años y ex director creativo de Interbrand.

"Me uní a Branding Group porque pensé que una compañía latinoamericana conocería más el lado emocional de las marcas", declara el tercer socio. El trío asesora a marcas mexi-

CORTESÍA BRANDING GROUP

## LA ADUANA DE LOS NEGOCIOS

Hay filtros difíciles de pasar en las ventas a Estados Unidos:

- **Una marca a prueba de estadounidenses.** No olvidar nunca que también ellos son clientes.
- **Pensar en códigos culturales.** Considere la cultura del consumidor, desde mitos, tradiciones, valores, creencias, hábitos hasta conductas.
- **Bienvenido a la frontera.** Las ciudades fronterizas tienen tráfico de consumidores que trasladan marcas y productos de un lugar a otro. Allí es más fácil probar el nuevo mercado.
- **Una ciudad pequeña para empezar.** Estos sitios exigen menos inversión publicitaria.
- **Adiós a la improvisación.** En Estados Unidos esto significa falta de planeación y capacidad.
- **Hay otros mexicanos.** Los paisanos en Estados Unidos son una tercera cultura y cambian sus hábitos de consumo cuando viven en este país, no es lo mismo que cuando estaban en México.
- **Inglés perfecto.** Indispensable para cerrar tratos porque los titubeos reflejan vacilación.
- **Sólo buenos amigos.** Es bueno relacionarse con un banco estadounidense, una firma legal de prestigio o una auditoría reconocida. Esto respalda la confianza de los clientes potenciales.
- **Cambiar el reloj.** La planeación y la puntualidad son indispensables.
- **Contra Speedy González.** El estereotipo del mexicano es alguien lento, flojo y hasta deshonesto. Puede molestarse o cambiar esta percepción con un doble esfuerzo.

canas y estadounidenses que sufren el mismo dolor: malos entendidos entre la marca y la percepción de los clientes.

“La genética del problema es tratar de sacar respuestas emocionales a través de métodos tradicionales de mercadotecnia”, explica Klaric. El método Branding Group consiste en hablar a los tres cerebros del consumidor: el racional, el emocional y el de los instintos. La mayoría de las marcas sólo utilizan lenguaje racional.

Por ejemplo, los estadounidenses hablan al consumidor hispano con mensajes para ahorrar tiempo y esto es un error. “En México, el valor amigos es superior al valor tiempo, mientras que en la cultura estadounidense, el tiempo es oro”, dice el consultor boliviano.

Las marcas en Estados Unidos piensan que traducir sus anuncios al español o usar el gran cliché de fiesta, familia y mariachis, es tocar al hispano.

Un caso recordado fue el de Tropicana, que quiso lanzar sus jugos de naranja para el mercado latino y fracasó con todo

éxito. Ellos hicieron campañas millonarias anunciando “jugo de china natural”, cuando china es el modo en que sólo los cubanos llaman a las naranjas y que es un término que el resto de las comunidades latinas desconocían.

Algo así como el más reciente caso Thalía-Hershey-cajeta. “Se puede dejar el anuncio en inglés, pero utilizando los códigos culturales adecuados”, señala Eduardo Caccia, quien denuncia que muchas veces se confunde al mexicano con otros grupos latinos de Estados Unidos.

### PICAR PIEDRA

En carne propia, el dúo de Caccia y Klaric sufrió la amargura de llegar a tierras estadounidenses con un pasaporte de México. “Toda potencia tiene su arrogancia”, señala Klaric. Para este latinoamericano, la insolencia de San Diego se nota en los habitantes que niegan ser una ciudad fronteriza, mientras que Tijuana grita su cercanía con los estadounidenses.

“Te marca el país de origen”, agrega Eduardo Caccia. Para él, fue difícil entrar a San Diego con la marca México encima porque es una nacionalidad despreciada en la cultura americana. “Es triste pero existe un prejuicio de que los mexicanos no trabajan ni siguen reglas”, dice el socio estadounidense Gary Whitlock.

Por esta percepción equivocada, los mexicanos necesitan trabajar el doble para dismantlar esta imagen. Los estadounidenses sólo se alían con empresas altamente organizadas, con buena planeación, gente puntual y suficientes fondos para sobrevivir en las buenas y en las malas.

“Es un mercado muy cuadrado porque buscan proporciones, números, porcentajes y utilidades”, confiesa Klaric. Con esta mentalidad, buscaron a Gary Whitlock como socio para abrir la confianza de sus nuevos clientes.

“Cuando una marca mexicana llega a esta tierra, debe tener apertura para aliarse con un nativo americano”, dice Klaric. Lo mismo hicieron Cemex, Cuervo y Modelo cuando iniciaron con distribuidores de Estados Unidos.

Para ellos, las empresas mexicanas deben buscar el pastel completo. “Una empresa debe ir por latinos, afroamericanos, anglosajones y asiáticos”, dice Caccia. Su caso es un ejemplo. Los clientes de Branding Group son diversos, entre ellos, Mexicana de Aviación, Tablaroca, Dow Agrosciences, Muebles Dico, Nextel y Dorians.

El primer año facturaron \$800,000 dólares. Actualmente, sus servicios de consultoría facturan más de \$2 millones de dólares anuales y así demuestran que entender al cliente no deja de ser un negocio rentable. ■



**SIN FOTOS.** Los hispanos guardaban las cámaras en el cajón, por eso Kodak cambió de campaña.

COURTESY, BRANDING GROUP