

Cómo aprovecharse del conocimiento de marca

Diversifica tu negocio

A la hora de diversificar, muchas empresas saben que su mayor tesoro es su marca y la usan como aval para el lanzamiento de nuevos productos. Pero no es el único valor, ni siquiera te garantiza el éxito. Existe otra serie de requisitos que debes tener en cuenta.

Los gurús no se cansan de repetirlo, el principal valor de una empresa es su marca. En ella se encierran todos los valores de una compañía y su principal activo es intangible: supone la posesión de un espacio en la mente del consumidor. Ese poder, combinado con la aplicación de las adecuadas técnicas de marketing, es lo que permite a algunas empresas utilizar su marca como aval a la hora de decidirse por el lanzamiento de nuevos productos.

Las dos extensiones

En esta aventura diversificadora existen dos estrategias principales, según los expertos en marketing consultados, que se utilizan habitualmente para crecer bajo el paraguas de la marca, la *line extension* (extensión de línea) y la *brand extension* (extensión de marca).

Como explica **Jordi Montaña**, catedrático de marketing de Esade, “la técnica de la *line extension* (extensión de línea) es la forma habitual de expandir una marca, lanzando productos similares a los iniciales, como una marca de jabones que comienza producir champú”.

Pero, en ocasiones, los nuevos productos no tienen ninguna relación evidente con los originales. “Eso es lo que se conoce como *brand extension* (extensión de marca), una técnica más compleja que consiste en extenderla incluso hacia categorías nuevas y sorprenden-

tes de producto”, explica Montaña.

Desde fabricantes de zapatos que abren hoteles, hasta constructores de excavadoras que venden botas, casi todo es posible, siempre que se acierte con la combinación y se realice con las garantías de viabilidad necesarias.

No vale todo

Disfrutar del paraguas de una marca reconocida es una garantía que resulta decisiva para embarcarse en la aventura

de la diversificación, pero existen ciertos límites que no deben rebasarse.

En primer lugar, los expertos recomiendan comprobar si realmente conviene, en términos económicos, que el nuevo lanzamiento se produzca mediante la creación de una submarca o mediante la extensión de la marca actual.

Para decidirse por la diversificación, deben tenerse en cuenta factores fundamentales, como la fortaleza, el carácter y las sinergias de la marca. ▶▶

10 reglas para conquistar

Disponer de una marca reconocida y bien valorada es requisito indispensable para lanzarse a conquistar nuevos territorios. Pero no asegura por sí mismo el éxito. A la hora de realizar la diversificación de productos debes tener en cuenta también otros factores: compromiso de la imagen, organización, nicho de mercado, conocimiento del cliente...

1. Mantener la identidad. El enganche del nuevo producto o servicio es la marca. Por muy alejado que éste se encuentre de la actividad principal, es imprescindible que recoja la filosofía, estilo y personalidad de la marca.

2. Sorprender. Las diversificaciones más atractivas –aunque

arriesgadas– suelen ser la que suponen entrar en un sector insospechado para el cliente, que produzca curiosidad y resulte una propuesta ingeniosa en la que se desee participar.

3. Potenciar la singularidad. Una vez que se entra en un nuevo sector, de la

para lanzar nuevos negocios en otros mercados



nuevos territorios

mano de una marca ajena a él, conviene mantener la singularidad presentando una oferta peculiar, y diferenciada del resto de competidores tradicionales.

4. Buenas relaciones. La base de los consumidores del nuevo producto surge de los clientes más fieles de la marca. Se pueden idear sistemas de fidelización para darles un trato preferente al cliente-amigo, como servicios extras y exclusivos, carnet de socio, ofertas especiales...

5. No parecer un intruso. Si, por una parte, es útil sorprender, por

otra, conviene mantener cierto equilibrio para no resultar un intruso en el nuevo mercado en el que se entra. Se deben buscar áreas en las que la marca no resulte chocante y produzca desconfianza.

6. Mantener la proporción.

La extensión de la marca suele ser una división reducida respecto a la actividad principal. Una sobredimensión en la nueva actividad puede llegar a condicionar los recursos financieros y humanos de la compañía.

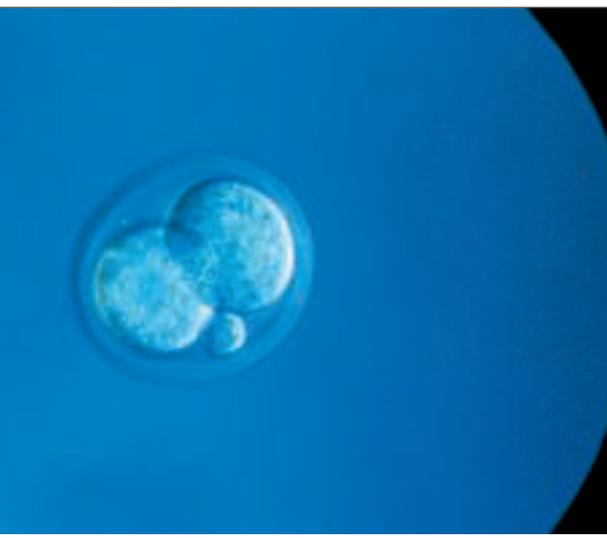
7. Estar a la altura. Cada nuevo producto o servicio que lleve

una marca tiene que asegurar los mismos estándares de calidad de los primeros que lanzó la empresa y competir en la misma gama de éstos. En ningún caso deben empañar la imagen original de la marca.

8. Autonomía. Para gestionar con eficacia la extensión, los responsables del lanzamiento necesitan poder tomar decisiones sin depender para todo de la empresa principal. Se puede crear una empresa paralela, como hacen los fabricantes con sus redes de tiendas franquiciadas.

9. Ir a la gama alta. No es una ley indiscutible, pero la experiencia señala que suelen ser las marcas de productos de gama alta las más activas en la extensión, y las más exitosas. Es una consecuencia del valor que su marca ha alcanzado y trabajado.

10. Plan de negocio. Por muy fuerte que sea una marca, ésta nunca asegura por sí misma el éxito de una extensión. Si no hay un estudio de mercado riguroso y un plan de negocio que avale el nuevo producto, las cosas difícilmente saldrán bien.



Hay que analizar previamente que el lanzamiento no suponga un coste mayor que el beneficio que pueda reportar

Por ello, conviene que la categoría o nuevo mercado a los que se extiende la marca tengan alguna relación con ésta. Para que la diversificación tenga éxito es necesario, antes de nada, identificar los valores emocionales y la personalidad que se atribuyen a la propia marca, y que esas características sean también apropiados para la nueva categoría.

La fuerza. Otro aspecto sustancial es el análisis de la fortaleza y el reconocimiento de la marca. Lo ideal sería disponer de una marca que combine a partes iguales el reconocimiento y la versatilidad.

Para Montaña, “si la marca no es muy conocida en el mercado, no hay ventajas que aprovechar a la hora de diversificar”.

Pero, al mismo tiempo, ese reconocimiento puede llegar a ser un lastre, ya que, según Montaña “si está muy identi-

ficada con su categoría es más difícil que el consumidor acepte la extensión a otra categoría o nicho distintos”.

Las sinergias. El nuevo producto puede tener una continuidad emocional con la marca, disfrutar de un amplio reconocimiento y ser bienvenido en su categoría de cara a los consumidores, y aun así es posible que no sea buena idea lanzarlo. Antes, deberíamos preguntarnos: ¿Hay sinergias en producción o distribución con la marca en la situación actual el mercado? Si la respuesta es negativa, es posible que el lanzamiento suponga un coste mayor que los beneficios que pueda reportar a la empresa.

La cesión de la marca. La dificultad para encontrar sinergias de producción y distribución entrando en una categoría ajena a la habitual es el obstáculo más ▶▶

▶▶ **El concepto.** Es muy importante que exista una continuidad conceptual entre los nuevos productos y los anteriores, algo que haga que el consumidor, de alguna manera, siga pensando en tu marca, la filosofía. Como explica **Gabriela Salinas**, *managing director* de Brand Finance Iberia, “el consumidor no compra objetos sino conceptos, las ideas que las marcas representan”.

Nuevos retos y diversificaciones originales

Caterpillar. De la cabeza a los pies

El mayor fabricante mundial de maquinaria de obras públicas, minería y movimiento de tierras es también un símbolo de la industria norteamericana, como Harley Davidson o Ford. Su extensión de marca se ha expandido bajo el sistema de *licencing* hasta abarcar en la actualidad seis categorías de productos (ropa, sombreros, calzado, accesorios, modelos a escala y regalos), cada una de las cuales se abre a su vez en diversas líneas. Este conglomerado se centraliza a través de la tienda *on line shopcaterpillar.com* y, al mismo tiempo, la compañía establece acuerdos con distribuidores locales en el extranjero. Muchos de estos productos son formas comunes de *merchandising* basados en el reconocimiento de la

marca, pero algunos de ellos han alcanzado notoriedad por sí mismos. Entre ellos destaca la línea de calzado de trabajo Caterpillar. Según Valentín Pérez, gerente de Sumabi, su distribuidora en España, "en sus orígenes estas botas se crearon sólo para el uso de los trabajadores de Caterpillar, pero su resistencia las fue haciendo populares". La marca tiene un fuerte posicionamiento en sus modelos clásicos de trabajo, que suponen en torno al 80% de las ventas. El calzado Caterpillar está adquiriendo una impronta propia. Como afirma Pérez, "entre los jóvenes se está extendiendo como una marca de calidad, y muchos empiezan a comprarlas sin conocer las máquinas Caterpillar, ni su relación con las botas".



Caterpillar, la marca de maquinaria industrial, se ha extendido a productos como calzado, miniaturas y otros accesorios.

Fenixmedia. Escuchar al cliente



Antonio Domingo es el director de la agencia Fénix Media.

Desde su creación en 2000, la agencia de publicidad Fénix Media se ha asentado dentro del mercado de prensa dirigida a mujeres y en la oferta a las publicaciones de fórmulas para mejorar la rentabilidad. Sus clientes son pymes con las que se establece una relación muy cercana y de esta relación ha surgido la extensión de la marca a operador de telecomunicaciones especializado en red inteligente. Como explica Antonio Domingo, director de la agencia, "varios clientes necesitaban disponer

de líneas de red adicional y tarificación adicional para mejorar sus comunicaciones. Además querían un trato personalizado". A partir de 2001 la agencia empezó a tantear el terreno y en 2003, "decidimos lanzarnos a la piscina y ofrecer a nuestros clientes este tipo de servicios" —explica Domingo—. La extensión de marca ha cuajado en poco tiempo y actualmente, "muchos de los clientes ya no proceden de la publicidad sino que contratan directamente los servicios de telecomunicaciones".

Casa Camper y Camper FoodBALL

Qué pueden tener en común un hotel de diseño y un restaurante futurista con un par de zapatos? La respuesta está en la marca. Camper es una de las enseñanzas españolas con mayor reconocimiento por parte de los consumidores. Conscientes de esa fortaleza, los responsables de esta empresa familiar mallorquina crearon hace dos años el Centro de Innovación Camper Son Forteza para dar soporte a los proyectos de calzado y para impulsar la diversificación a otras actividades. Las primeras iniciativas de este laboratorio de ideas han sido el hotel Casa Camper y el restaurante Camper FoodBALL. Según Dalia Saliamonas, directora de marketing de Camper, "en Camper tenemos

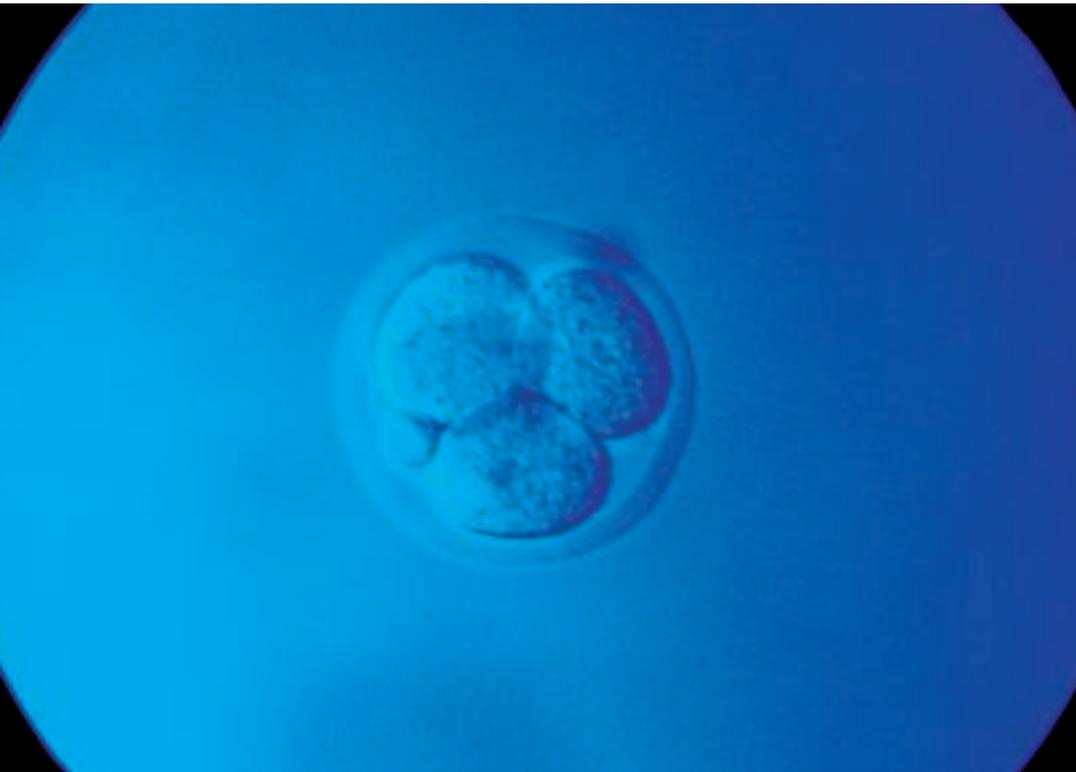
'filosofía' de marca que está presente en el producto, la comunicación, las tiendas y nuestra forma de expresarnos. Hemos buscado en las dos iniciativas nuevas, una manera de trasladar nuestra forma de pensar a entornos nuevos, comunicando nuestros pensamientos de vida sana, calidad, buenos materiales, creatividad, guiños de humor... Es decir, nuevas fórmulas, sencillas pero diferentes, sanas y simples".

Comienzo de una cadena

La compañía tiene la intención de ampliar el concepto a medida que éste se vaya consolidando, aunque "iremos 'poc a poc', como decimos en mallorquín, porque nosotros caminamos y no corremos", explica Saliamonas.



Camper ha diversificado abriendo una línea de restaurantes y otra de hoteles, manteniendo la filosofía de la marca.



►► frecuente para la extensión. Sin embargo, aquellas marcas más valoradas tienen la opción de vender licencias a terceros para que asuman esa producción a cambio de *royalties* por derechos sobre la marca.

Cultura poco desarrollada

La oportunidad de sacar partido a la propia marca diversificando y entrando con nuevos productos en otros nichos de mercado sigue siendo una opción muy poco aprovechada por la mayoría de las empresas españolas, que mantienen, generalmente, una actitud conservadora ante este tipo de iniciativas.

Para Salinas, “la cultura de las marcas en el mercado español no está plenamente desarrollada. Aún hoy no se reconocen como activos y, por lo tanto, no se las gestiona y mide como tales, a pesar de que se han implementado iniciativas empresariales diversas que cambiarán esta cultura en el medio plazo”.

Este conservadurismo impide sacar partido a las marcas mediante la creatividad, pero también es una forma de

Otras estrategias de diversificación

Peligro con el posicionamiento: Loewe, Pierre Cardin, Moët & Chandon

En ocasiones, las marcas realizan diversificaciones que no resultan coherentes con el posicionamiento que habían adquirido. La marca francesa de champán Moët & Chandon lanzó a comienzos de los noventa una línea de cava para competir con los productos nacionales que no consiguió buenos resultados y que, de hecho, “abarató” la imagen tradicional del champán.

Algo similar ha ocurrido con la firma de moda Pierre Cardin, que se desposicionó lanzando productos de gama más baja a los suyos habituales. Por su parte, los perfumes de la lujosa marca española Loewe se han ido adentrando poco a poco, y para desgracia de sus propietarios, en canales masivos como Vips u Opencor, junto a productos muy diferentes a su perfil.



Una distribución inadecuada pone en peligro tu posicionamiento.



Armani: el imparable valor del estilo

El caso de Armani es un perfecto ejemplo de cómo un nombre propio se convierte en marca. La colección Armani se ha visto reforzada con extensiones de línea de moda, desde Emporio Armani, hasta Armani Jeans. Después dieron el salto a las extensiones dentro del mundo del diseño, (Armani Casa). Estas

extensiones fueron lanzadas en 2000 y supusieron un crecimiento de la facturación del 20% y marcaron la línea de crecimiento del grupo. Dispone de un centro comercial propio en la calle más exclusiva de Milán, Armani ViaManzoni 31, donde pueden encontrarse todo tipo de productos con el sello Armani.

Un tratamiento equivocado de la marca en su nueva categoría puede desubicarla

cuidarlas, no arriesgando su posicionamiento. Aunque llegue a tener éxito comercial, una diversificación mal planteada o gestionada puede resultar contraproducente para la empresa.

Devaluación. El principal riesgo de la extensión es la pérdida de valor de la marca. Según Montaña, “si no se siguen unos criterios de control es posible perder el posicionamiento de la marca, sobre todo aquellas de gama alta”.

Evita la pérdida de valor

Para que no se dé el descrédito, los expertos recomiendan respetar una serie de normas genéricas, sea cual sea la marca en cuestión y la categoría a la que se extiende. Las dos normas esenciales serían el mantener un nivel de calidad homogéneo en las diferentes categorías y la contención a la hora de extender la marca.

En opinión de Salinas, “las marcas exce-

sivamente extendidas se convierten en *commodities*, un mero logo, y de esta manera el *brand equity* se devalúa, se pierde credibilidad”.

Control comercial. Además del control sobre la calidad y de la contención en la extensión, es necesario cuidar la imagen de la marca en la búsqueda de nuevas categorías. Dependiendo de los atributos que correspondan a la marca, existirán categorías que aunque pudieran ser viables comercialmente distorsionarían la percepción de la marca.

Por otra parte, los expertos recomiendan mantener el control sobre los canales de distribución. Según Montaña, “un tratamiento equivocado de la marca en su nueva categoría al llegar al punto de venta, situándola junto a productos con diferente posicionamiento, puede desubicar al consumidor”.



Miguel P. de Lema

Lladró: diversificar para recuperar ventas

La firma Lladró ha vivido una difícil temporada. Para paliar sus problemas ha comenzado a buscar estrategias que rentabilicen su prestigio. Como explica Alain Viol, consejero delegado de Lladró, “tenemos el activo más importante de la empresa que es la marca. Está reconocida en todo el mundo y podemos ampliar su presencia a otros mercados”. Hace un año entró en el sector de la grifería bajo la marca Lladró Bath.



Sinergia de distribución: marcas blancas



Las marcas blancas se han convertido en una estrategia común para todas las grandes superficies. Casi todos los productos de gran consumo cuentan con la variante de la marca blanca. Se trata de un aprovechamiento de los grandes volúmenes de ventas que permiten los márgenes a cambio del aumento de la facturación, que resulta atractivo para los fabricantes que ceden su producto a estas marcas blancas.