

## **¿Hasta dónde aguanta?**

**Su marca no es elástica y no puede crecer a tantas categorías como usted cree. Mida los riesgos.**

**Por: Dominique Turpin**

### **IMD**

Durante la última década, la extensión de marcas se convirtió en un tema candente. Recientes encuestas internacionales concluyen que entre 60 y 80% de los directores de mercadotecnia favorecen la extensión de una marca sobre la creación de otra, mientras que entre 10 y 15% considera por igual extensiones y nuevas marcas, y menos de 5% prefiere lanzar nuevos productos.

A diferencia de la ampliación tradicional de líneas (por ejemplo, pasar de Coca-Cola a Diet Coke), la extensión de marca la lleva a territorios nuevos, y muchas veces desconocidos, que incluso pueden estar ya dominados por competidores arraigados.

Como muchas compañías sólidas han descubierto, puede salir muy mal, por ejemplo, McDonalds, que quería un trozo del negocio de las pizzerías, pero no consiguió convencer a los consumidores, o Xerox, que intentó, sin éxito, transferir las bondades de sus copadoras a las computadoras. Para Heinz, el experimento falló al ir de la salsa de tomate a la mostaza, y Bic probó su marca de bolígrafos desechables en máquinas de afeitar, perfumes, tablas de surf y hasta ropa interior desechable.

Los ejemplos de fracasos rotundos son incontables y los riesgos de estirar una marca hacia una nueva categoría son tales que muchos expertos sugieren evitar las extensiones de una marca tanto como sea posible. Sin embargo, por cada caso fallido es posible encontrar varios ejemplos exitosos.

Piense en Philips, que está presente en categorías tan diversas como cafeteras, televisores digitales, semiconductores y equipo médico. O la omnipresente General Electric, cuyas siglas aparecen en motores de aviones, turbinas, plásticos y servicios financieros. También está el caso de Yamaha, que extendió su marca de pianos hasta motores fuera de borda, motocicletas y esquíes.

¿Por qué a esas compañías sí les funciona? Al parecer, todas siguen una regla de oro: se aseguran de que cada extensión de la marca tenga una gran percepción de valor para el grupo de clientes que buscan conquistar.

### **La tentación de crecer más rápido**

Para que un negocio crezca, extender una marca hacia una nueva categoría, y de paso capitalizar el reconocimiento de la misma, puede ser una buena estrategia por varias razones: ayuda a reducir costos, acelera la velocidad de salida al mercado, añade ganancias con relativa rapidez, al tiempo que limita los riesgos financieros. Incluso puede llevar a varios productos a promoverse entre sí.

En muchas industrias lanzar o adquirir una nueva marca es tan costoso que aprovecharse de un nombre que ya está establecido suena como el camino más lógico y económico para ganar credibilidad rápidamente. Los efectos de la economía de escala, al reducir los gastos de comunicación, le dan un atractivo particular a esta opción. Además, toma menos tiempo educar al mercado con los servicios extendidos de una marca que ya existe que lanzar un nombre inédito. Piense en Nestlé, que aprovechó su reputación para meterse en categorías como la del yogur, el café y el agua mineral.

Este método es a menudo considerado por muchos ejecutivos como una forma relativamente rápida de añadir más a la línea principal en un periodo breve. Como lo sugiere el CEO de una compañía de relojes de lujo, "se puede hacer mucho dinero gracias al uso de un nombre prestigioso".

Hay suficientes ejemplos de extensión de marcas que parecen resultar exitosos y refuerzan la convicción de que la práctica es de poco riesgo. Sólo hay que fijarse en cadenas de supermercados como Tesco, en Reino Unido, y Migros, en Suiza, que se convirtieron en prestadoras de servicios financieros, o en las más de 200 compañías que llevan la marca Virgin, desde aviones hasta refrescos. Aunque hay que decir que no todas las apuestas de Virgin han sido ganadoras.

Cuando un cierto número de extensiones de la marca obtienen éxito, muchos asumen que todo se debe al nombre que respalda. Así lo ve un experimentado director de mercadotecnia: "Si Sir Richard Branson puede guiar más de 200 negocios bajo la marca Virgin, es muy fácil asumir que puede añadir uno o dos productos nuevos a la misma marca".

### **Cuidado con confiarse**

Como sabemos, la presión para los ejecutivos por obtener resultados en el corto plazo no desaparece y refuerza la tentación de hacer crecer el negocio con extensiones. Aunque al ampliar las marcas muchos se esfuerzan en limitar los riesgos, muchas compañías se equivocan y no consiguen hacerlo de forma correcta. Aquí tres desafíos clásicos.

Primer desafío: *¿Está construyendo, tomando prestado u ordeñando marcas?* Tomar prestada la marca parece ser un hábito particularmente delicado en la industria de la moda. Montblanc, la compañía alemana especializada en plumas de lujo, pasó a accesorios para escritorio, relojes, joyería, anteojos y fragancias, para convertirse en una compañía de estilo de vida. Sin embargo, como sugiere un alto ejecutivo de otra firma de artículos *premium*: "Me pregunto cuánto valor se está añadiendo a la marca cada vez que la administración decide ingresar a una nueva categoría de estilo de vida. También puede preguntarse cuántas compañías de ese tipo se necesitan en el mundo y si estas marcas no corren el riesgo de perder su identidad, su enfoque y sus valores, como sucedió con Gucci o Cardin".

Desde la muñeca Barbie de Versace, al carro que Lacoste personalizó para Citroën y la entrada de Bvlgari a la industria hotelera en Italia (con la colaboración de Ritz-Carlton), el pensamiento lateral parece convertirse en el motor de la extensión de marca.

El peligro para las compañías dedicadas al estilo de vida estriba en no caer en los excesos de Pierre Cardin, que durante la década de 1980 había prestado su nombre a más de 800 productos, incluyendo camisetas, vinos, chocolates, cosméticos, tatamis japoneses y cubiertas para el inodoro.

Ordeñar la marca o tomarla prestada en lugar de dedicarse a construir (fortaleciendo su valor a largo plazo) no son fenómenos exclusivos de la industria de la moda y pueden verse en otros sectores, como el de los alimentos.

En muchos casos, los resultados de estirar una marca pueden ser decepcionantes. Kelloggs, líder en productos de desayuno, ha tenido muchas dificultades para salir de su tradicional segmento de cereales. El lanzamiento de un jugo de naranja fracasó en la mayoría de los mercados europeos y ha tenido un éxito limitado en Estados Unidos.

Investigaciones recientes demuestran que las causas del fracaso no son nuevas y siempre apuntan a la misma dirección: diferenciación y valor para los consumidores limitados, demasiados y también, poca construcción de marca, mucho préstamo y ordeña excesiva de la misma.

Segundo desafío: *¿Es realmente su marca lo que piensan los consumidores?* Algunos ejemplos de una deficiente extensión sugieren que puede ser muy arriesgado redefinir la esencia del negocio o el posicionamiento de marca "de una forma que pueda sonar lógica para la administración pero no lo suficientemente obvia para los consumidores".

Por ejemplo, no parecía ilógico que los ejecutivos de McDonalds decidieran poner un pie en el negocio de las pizzas con el argumento: "No somos hamburguesas, somos comida rápida". Bic también podía sostener que una de sus misiones esenciales era "llevar al mercado productos desechables a buen precio". A pesar de eso, la lógica de los ejecutivos de la compañía se les escapó a los consumidores. Recuerde que su marca no es lo que usted dice, sino lo que los consumidores creen.

Tercer desafío: *¿Su marca es realmente percibida como experta en su categoría?* Una mirada cercana al listado de marcas líderes que publica cada año *Business Week* sugiere que la mayor parte de ellas se enfocan en un nicho de producto y se convierten en "líderes expertos de su categoría" en términos de credibilidad e innovación.

De hecho, Coca-Cola es un tipo especial de refrescos, Intel se enfoca en una clase particular de componentes de computadoras y Nokia está dedicada a un segmento específico de aparatos electrónicos: los teléfonos celulares. Las marcas están ahí para simplificar las decisiones de los consumidores. Partiendo de esa idea, muchos sostienen que los consumidores prefieren comprar marcas en las que confían y que son expertas en una sola categoría, que de nombres que aseguran ser buenos en una serie de productos diferentes.

Como comenta un ex alto ejecutivo de una de las grandes compañías alimenticias: "En toda mi carrera en la industria, todavía estoy esperando ver a alguna gran marca dominando diferentes categorías. Creíamos que sería fácil para Heinz pasar de la salsa de tomate a la mostaza, pero cuando lo hicimos resultó ser un desastre".

Algunos de los expertos en mercadotecnia entrevistados, incluso, sostienen que la extensión de marca en lugares donde las firmas todavía no demuestran su claro liderazgo sólo consigue confundir a los consumidores.

Según personas que conocían de cerca el negocio, McDonalds fracasó porque la oferta de McPizza casi no se diferenciaba de la competencia y los consumidores percibían a Dominos Pizza y Pizza Hut como los verdaderos expertos en la categoría.

De hecho, Dominos Pizza se proclama no como experto en pizzas, sino como experto en pizzas a domicilio. Esta concepción clásica de uso de marca es conocida como procterismo. En la tradición clásica de Procter & Gamble, una marca equivale a un producto que equivale, a su vez, a una promesa.

Pero ¿acaso volvimos al procterismo y a los conceptos básicos? Aunque algunas compañías prefieren adherirse a los principios de P&G, otras de las empresas líderes se apoyan en la fuerza de la marca o utilizan submarcas.

Para evaluar qué tanto se puede estirar una marca, uno debe basarse en la combinación de investigación de mercado (para probar la aceptación del consumidor), experiencia y mucho sentido común. Ofrecer valor de utilidad al consumidor parece ser la regla de oro para que funcione.

### **No se engañe y cree valor**

La diferenciación y la percepción de un producto son más importantes para los consumidores que cualquier otro factor. Los ejecutivos, por lo general, creen que desarrollar una marca toma años e, incluso, décadas. No es necesariamente cierto. Amazon.com, Google y eBay desarrollaron marcas mundiales en un periodo inusualmente corto, simplemente por el valor de utilidad que tienen sus productos o servicios para los consumidores.

Lo mismo parece ser cierto para la extensión de marca. Si el valor de la propuesta es realmente alto y tiene utilidad genuina, las oportunidades de extenderse resultan ilimitadas.

Para ilustrar este punto, imaginemos que mañana una compañía que no tiene que ver nada con la industria farmacéutica (digamos que US Steel, Shell, Toyota, Amazon.com u otra empresa totalmente desconocida) desarrolla una píldora segura que detiene la caída del cabello. ¿Qué valorarían más los consumidores? ¿El origen de la marca o lo que hace el producto? Para muchos, la respuesta será obvia. Es probable que la marca termine siendo una consideración secundaria y pase a primer plano lo útil que va a resultar para muchas personas.

Pero no olvide que aunque la extensión de marca es una forma conveniente de meter un pie, o quizás los dos, en una nueva categoría de productos, no debe ser visto como la panacea del crecimiento de sus marcas.

Transferir los valores originales de grandes productos a uno nuevo muchas veces es una labor complicada y uno debe saber en qué lugar está la delgada línea que no debe cruzarse.

La extensión de marca más que una ciencia es un arte. Aunque al menos parece que hay una regla de puro sentido común: asegúrese de que la marca que estiró le ofrezca un valor real al cliente.

El autor es profesor de Estrategia y Mercadotecnia de IMD, profesor Dentsu en Administración Japonesa y codirector del Programa de Desarrollo de Ejecutivo de IMD.

Publicado: 28 de mayo de 2007, Revista Expansión