

Cómo estirar la marca sin perder el atractivo

En los mercados actuales es difícil diferenciarse sólo por los atributos tangibles de nuestro producto. La competencia es global y feroz en este contexto hace que la marca y su imagen sean claves. Es lo que consigue Apple con sus iPod, los reproductores que se venden solos a pesar de su precio.

20 de septiembre de 2007

La competencia global ha hecho que la inmensa mayoría de mercados funcione a velocidad de vértigo. Triunfan los rápidos y eficientes, los que más innovan o los que, manteniendo un mismo producto, son capaces por ejemplo de renovar su fabricación y distribución. Es un contexto en el que nadie puede dormirse, con una dificultad añadida: las imitaciones están a la orden del día y cada vez cuesta más diferenciarse. Lo más importante es la marca, que nos aporta un plus intangible a prueba de copias. El profesor [Juan Manuel del Toro](#) y los asistentes de investigación Marta Mira y Carlos Pérez, del IESE, explican en "Extensión de la marca" las ventajas y peligros que implica la decisión de crecer sobre la base de nuestra imagen.

La extensión de la marca ofrece varias alternativas. Se puede extender la línea del producto, desarrollando por ejemplo nuevos sabores o tamaños. Se puede dar el salto a un nuevo producto: sería el caso de una empresa de seguros Carrefour, o unas gafas de sol Porsche. Es la extensión horizontal. La vertical consiste en cambiar de segmento, apuntando hacia el de precio superior o inferior. Ambas pueden combinarse y ofrecen un amplio abanico de opciones. También pueden buscarse nuevos clientes sin cambiar de producto. Pero estos viajes no permiten pasos en falso: las decisiones han de meditarse, y mucho.

Familia numerosa

La extensión por línea de producto es la más fácil y natural. Se mantiene la esencia del producto principal y se aprovecha su tirón para lanzar más referencias al mercado: nuevos tamaños, versiones o usos. Es la camino seguido por el yogur líquido de Danone, el Aquarius Cola o la crema Nivea para la cara. La ampliación ofrece variedad a la marca, demuestra energía y juventud e incluso manifiesta una cierta capacidad de innovación.

Los problemas llegan cuando la empresa se pasa con las ampliaciones e inunda el mercado con un exceso de variantes. Esto puede confundir al consumidor y drenar la rentabilidad del producto: gestionar veinte referencias es mucho más costoso que trabajar con una. La empresa debe preguntarse si el margen de la nueva gama soporta su coste marginal y si los consumidores comprenden la nueva oferta. En definitiva, ¿la nueva extensión aporta valor al cliente?

¿Cuándo dar el salto horizontal?

La extensión de una marca horizontal consiste en llevar la marca a un producto distinto al que sustentó inicialmente. La decisión es arriesgada, ya que se puede dañar su identidad. El peligro puede ser evidente (nadie sacaría una crema para bebés bajo la marca "3 en 1") pero a menudo la frontera es mucho más fina y el riesgo, más difícil de ver. También hay marcas que son difíciles de extender porque se asocian fuertemente a una categoría de productos, como Kleenex. Cuanto más abstractos sean los valores que sustentan la marca, mayor será el potencial de extensión. Además, si nos mantenemos en el mismo segmento la extensión será más natural ya que la marca aprovechará su base de clientes, los que ya conocen sus atributos y fortalezas.

Este tipo de extensión tiene una ventaja evidente respecto al lanzamiento de productos bajo una nueva marca: el ahorro de costes. El gasto en publicidad es infinitamente menor, ya que el mero uso de una imagen conocida cumple la mayor parte del trabajo. Además se opta a economías de escala, por ejemplo, en el envasado. Pero la extensión tiene su límite en la voluntad del cliente para asumir más y más productos.

El consumidor entiende que Wilson venda pelotas de tenis junto con sus raquetas, pero puede rechazar el nuevo bolígrafo que se ofrece junto a una tabla de surf. Puede que incluso pierda el interés por la tabla, por lo que la empresa debe meditar mucho el uso que le da a su marca. Cadbury derribió su estampa de chocolates de calidad al entrar en el mercado del puré de patatas, la leche en polvo, las sopas y las bebidas. Lacoste introdujo su famoso

cocodrilo en demasiados artículos, llegando a perder parte de su atractivo. Ahora bien, el salto no es imposible. Danone logró con éxito lanzar su línea de helados en EEUU, un producto congelado y a priori opuesto a su imagen tradicional, la del yogur fresco.

Inventar consumidores

La extensión de marca a nuevos consumidores es la que busca nuevos clientes para un mismo producto. Es el caso de una marca que se traslada hacia un país vecino, o que quiere que su línea de ropa para hombre sirva también para adolescentes. El producto, salvo las adaptaciones imprescindibles, se mantiene inalterado. Las ventajas són evidentes (economías de escala, volumen de negocio) pero de nuevo existen contrapartidas. A veces una pequeña modificación del producto puede provocar el rechazo del cliente de siempre, con lo que habremos desvestido un santo para vestir otro. Es el caso de la prensa escrita, que debe luchar por atraer a los jóvenes sin perder su identidad, porque el lector de toda la vida no se lo perdonaría. En casos como éste, incluso puede ser más fácil lanzar un producto nuevo.

Crecer de arriba abajo

La extensión vertical es uno de los movimientos más complejos y difíciles que existen. Las ventajas, al igual que los riesgos, son muy grandes. Con la extensión vertical la empresa busca abarcar un segmento de precios superior e inferior, y esto pone en juego el capital de la marca, basado en el valor e imagen percibida.

Si la extensión es hacia abajo, la empresa ganará volumen de negocio. Por ejemplo, miles de consumidores verán que también pueden tener un Mercedes. Se ganan economías de escala y a la vez, en muchos sectores, el movimiento será una protección ante las temidas marcas blancas. Pero la empresa se arriesga a perder su reputación. Sus clientes habituales pueden abandonarla porque ya no es exclusiva, o pueden pasarse al nuevo producto porque es más barato. Sería una canibalización no rentable, algo que le ocurrió a Kodak cuando su Funtime desbancó el que era su producto estrella hasta el momento, el Gold Plus.

El peligro se evita lanzando una nueva marca, pero a veces la solución sale muy cara porque introducirla es costoso y separarla claramente de la otra marca marca lo es todavía más: se necesitan una distribución, estructura de ventas y gestión de marca distintas.

Aun así, a veces es necesario extenderse hacia abajo. En estos casos la empresa puede optar directamente por reposicionar su marca, es decir, bajar el precio para moverla a un

segmento inferior. Imagen y prestigio jugarán a su favor pero recortará rentabilidades y tendrá que explicar muy bien que la rebaja no implica una pérdida de calidad. Una solución más común es crear una submarca que use el nombre de la matriz. Es una manera de mantener la credibilidad de la marca "cara" y a la vez dar un respaldo a la nueva. Es el caso de la segadora Sabre de John Deere, de Gillette-Good News (hojas desechables) e incluso de la clase C de Mercedes.

La extensión hacia abajo es un salto complicado, pero hacerlo hacia arriba lo es infinitamente más. Lo intentan las marcas que quieren acceder a rentabilidades más altas y a decir verdad muy pocas lo consiguen. Se necesita mucha credibilidad e incluso grandes empresas como Holyday Inn, con su "Crowne Plaza", fracasan en el intento. Lo más factible es de nuevo una submarca respaldada o directamente inducida. Son las famosas series Gold, Platinum, Gourmet... La solución habitual es, más que extenderse, comprar una marca y desarrollarla. Es lo que hizo Toyota con Lexus, posicionándola claramente y separando su distribución con concesionarios diferentes.

Extender la marca es, en definitiva, un proceso con grandes posibilidades y que la empresa puede abordar de muchas formas. Pero nunca debe dejar de preguntarse cuanto puede abarcar. Es muy raro que una empresa pueda extenderse con éxito en todo un mercado, salvando excepciones como Sony. Hay que asumir y respetar los límites impuestos por el posicionamiento de la marca dentro del mercado y la percepción del consumidor final. Forzarlos demasiado suele conducir al fracaso.

www.iese.edu/es/insight