

## Arquitectura de marcas

# ¿Una o más de una?



MIGUEL YÁÑEZ\*

La situación actual y la necesaria competitividad están forzando a las empresas a incrementar su dimensión. Necesitan tamaño para comprar y también para vender. Por ello la posible extensión de marca hacia ámbitos diferentes y ampliados respecto a los originarios adquiere en estos momentos especial relevancia. Aparece consecuentemente la necesidad de una coherente y clara arquitectura de marcas.

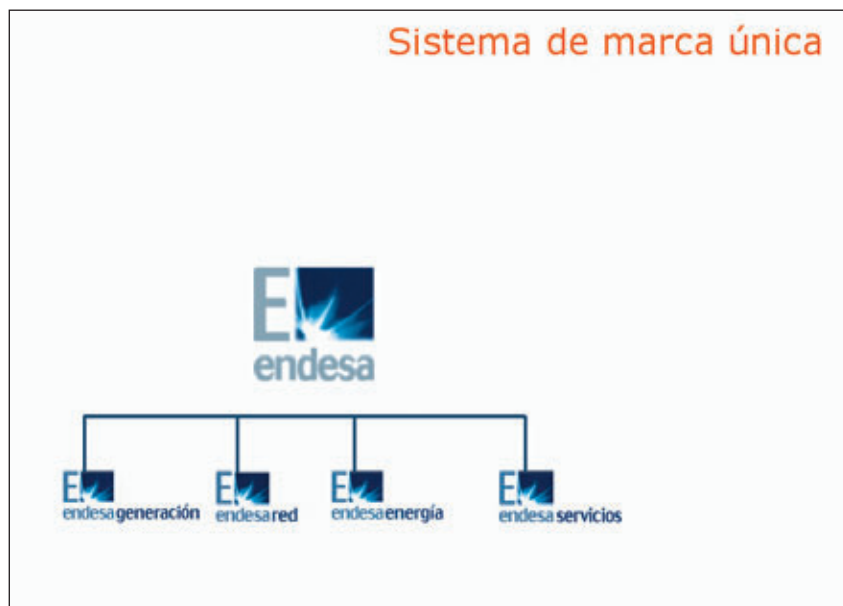
Imaginemos una marca X. En un momento determinado se pueden producir situaciones como las siguientes:

- Crecimiento de un área o departamento que comienza a generar un volumen de negocio de suficiente importancia como para plantear su posible independencia.
- Se detecta una oportunidad de negocio nuevo.
- Compra o fusión de una empresa/marca nueva que comercializa productos o servicios más o menos relacionados con los de la marca X.

Es entonces cuando nos preguntamos si deberíamos disponer de otras marcas y qué tipo de relación deberían tener con la primera.

La tendencia natural, debido principalmente a la mayor facilidad y a la economía de escala, es la extensión, es decir, crear un sistema de marca única. Yamaha y Sony son ejemplos claros de esta práctica, con diferente éxito. Yamaha se introdujo con su marca en sectores tan diferentes y especializados como el de las bañeras, raquetas de tenis, esquís, motocicletas, pianos. Ya no compite en los tres primeros sectores.

Para aplicar la extensión de marca se debería en primer lugar constatar la percepción existente de la marca conocida y comprobar la posibilidad real de variación o ampliación. ¿Hasta donde puede *estirarse* la marca? Esa capacidad de extensión limitada es lo que denominamos elasticidad de marca, y varía según el sector, el producto o servicio y el momento. Conocer esa capacidad es absoluta-



mente fundamental para el éxito de la nueva etapa o proyecto.

Para determinar la capacidad de extensión, son muchos los factores que hay que tener en cuenta. Se requiere, en buena lógica, investigación sobre clientes actuales y potenciales y un completo y profundo

análisis estratégico que contemple diversos escenarios.

### Nueve situaciones

A pesar de que cada caso es especial y de que cada marca genera una experiencia diferente, se puede reconocer que, cuando se dan la mayoría de las siguientes situaciones, resulta más recomendable la creación de una segunda marca:

1. El concepto asociado que envuelve la marca no permite su extensión. Encendedores Bic pudo extenderse a bolígrafos Bic pero no a perfumes Bic porque el concepto para Bic, en su máxima extensión, es el de desechable.
2. Las ofertas de los nuevos productos o servicios son realmente diferenciales. No se prevé alta canibalización de la primera marca.

**“¿Hasta dónde se puede extender una marca? La elasticidad varía según el sector, el producto o servicio y el momento”**



3. La posible ampliación está referida, de manera conceptual y perceptiva, a una categoría de producto o servicio más elevada. Quizás Renault podría comercializar *quads* con su misma marca, pero ¿se imaginan a Ducati vinculada a vehículos 4x4?

4. Se puede definir una segmentación diferente por actitudes, perfil sociocultural etc.

5. Se requieren códigos de comunicación diferentes para poder llegar a esos segmentos de interés.

6. La competencia tiene o puede tener en el futuro marcas especialistas en el ámbito de interés. No hay mejor defensa que un buen ataque, por tanto, ataquémonos a nosotros mismos antes de que lo hagan otros.

7. El canal de comercialización es diferente y requiere de recursos humanos con formación especializada.

8. Internamente existe una conciencia o deseo de posible diferenciación e independencia.

9. Se puede soportar el esfuerzo de lanzamiento de la marca nueva y el de comunicación de ambas.

Si, una vez conocida la posibilidad de extensión de la marca, nuestra decisión es crear una segunda, deberemos también proponer la relación recomendable entre la marca principal y la nueva. Aparecen opciones diferentes de relación que también pueden variar en el tiempo dependiendo de cuál sea la prioridad estratégica.

Así podemos optar por crear un sistema de marcas múltiple o independiente, especialmente recomendable cuando las sinergias entre ellas no son claras, cuando el conocimiento de la dependencia pudiera limitar la aproximación a ciertas tipologías de clientes, cuando se quiere cerrar el paso a competidores que puedan especializarse o cuando esta nueva marca pueda suponer un riesgo de implicación y arrastre de la primera.

Es Inditex con sus marcas Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull and Bear, etc., un ejemplo conocido de esta opción. También es práctica habitual dentro del sector de electrodomésticos. Siemens, Bosch, Balay y Lynx, por ejemplo, pertenecen al mismo grupo.

Podemos optar también por un sistema de marcas dependiente donde la marca principal y las secundarias tengan algún tipo de vinculación.

La ventaja principal de utilización de un sistema de marcas mixto o dependiente es doble. En primer lugar la de permitir que las *submarcas* crezcan y se puedan hacer fuertes por sí mismas llegando a apropiarse de la idea o concepto de las categorías de productos o servicios donde competen. En segundo lugar se establece un sistema de relaciones donde todas ganan: la marca *madre* o *paraguas*, al nutrirse de los elementos positivos y fuerzas parciales de sus *hijas*, y éstas, de la garantía, experiencia y aval de la anterior. Existe una relación de sinergias permanente.

El grado de relación o dependencia difiere según cada caso y puede ser por cuestiones de tipografía, de símbolo, de *naming*, de color. Existen diferentes combinaciones entre estas relaciones que en ningún caso son incompatibles, pero la manera más clara de transmitir esa dependencia es lo que se denomina endorso de marca. También existen diferentes niveles de endorso. □

(\*) MIGUEL YÁÑEZ es director de PrimeraEstrategia

Una mirada muy especial al sector de los eventos como herramienta de comunicación.

Contacto comercial: Madrid: Jaime de Haro. [jaimede@ipmark.com](mailto:jaimede@ipmark.com) Tel.: 91 315 98 45  
 María Antonia Galián. [mantoniam@ipmark.com](mailto:mantoniam@ipmark.com) Tel.: 91 315 98 45  
 Barcelona: Montserrat Lejarcegui. [admon@vilaolmo.com](mailto:admon@vilaolmo.com) Tel. 93 292 10 55