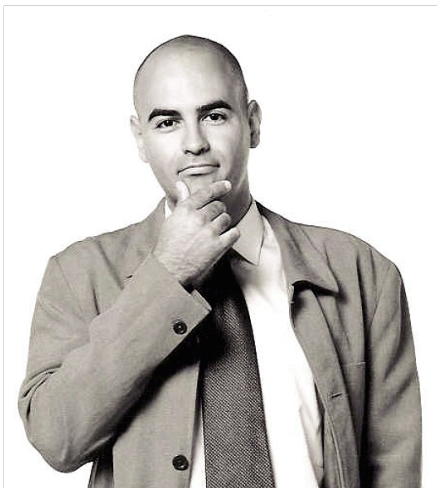


¿Hasta dónde podemos estirar nuestras marcas?

por Miguel Yáñez



¿Hasta dónde puede dar de sí una marca? La respuesta, según Yáñez, está en gran medida dentro de la propia empresa: equipo directivo, presupuesto y el cliente son factores fundamentales. Pero también hay que analizar tendencias, investigar a los competidores o anticipar posibles decisiones estratégicas, por ejemplo.

Las empresas e instituciones y por ende las marcas que las arrojan se enfrentan a una necesidad cada vez más acuciante, la de seguir creciendo. De manera paralela y debido a esa necesidad, las marcas se enfrentan al problema de su extensión.

Efectivamente por un lado existe la presión por

el desarrollo continuo para poder afrontar los retos de la globalidad. Las empresas no pueden parar, tienen que ir a más. O se mueven, o caducan. Más mercados, más segmentos, más países, más productos y más servicios. Ello conlleva un inevitable "estiramiento de la marca" sobrepasando en ocasiones el límite de lo que ella misma puede aceptar. La pregunta que hay que formularse entonces es, ¿dónde está la frontera?

Zara por ejemplo no ha parado de crecer. Creó productos nuevos y más rotaciones de producto, tuvo presencia en más ciudades españolas primero y afrontó los retos de la internacionalización posteriormente. Segmentó el mercado optando por una arquitectura de marca múltiple. Así, bajo el grupo Inditex encontramos a Massimo Dutti, Berskha, PullandBear, Oysho, Stradivarius etc. Pero había que seguir creciendo e Inditex, aprovechando las sinergias (proveedores, circuitos de distribución, puntos de venta) toma la decisión de extenderse hacia un sector diferente creando una marca secundaria, Zara Home. ¿Tiene permiso la marca Zara (entendida como ente independiente) para crear ZARA Home?. ¿Queda reforzada Zara o por el contrario pierde parte de su esencia?. ¿Dónde está el techo de la marca Zara?. El tiempo nos ofrecerá la respuesta a estas preguntas. En cualquier caso mucho tuvieron que analizar y muy seguros tuvieron que estar para arriesgar la marca estrella del grupo.

Y es que el problema de la necesidad de crecimiento continuo, nos obliga a conocer la elasticidad posible de la marca. Sabemos que es imposible ser todo para todos. Pero, ¿qué podemos ser? ¿Qué puede ser cada marca? ¿Hasta dónde puede llegar?. Estamos ante una duda Universal, puesto que absolutamente todas las marcas tienen un límite en este sentido, pero cuya respuesta es particular y única para cada caso. Porque la elasticidad difiere dependiendo de los sectores, de la fortaleza e imagen de marca propia y la de los competidores, de los países donde se pretenda operar (lo que funciona bien en un sitio no garantiza el éxito en otro), etc.

Teniendo en cuenta que una marca no se

puede "estirar" hasta el infinito y conociendo la dificultad que entraña el lanzamiento de una nueva marca, no es de extrañar que por ejemplo Perfetti Van Melli, que controla el mercado de confitería y chicles, después de valorar la conveniencia de ampliar sus áreas de negocio, decida comprar Chupa Chups, líder mundial de caramelos de palo. La opción de estirar su marca o lanzar una marca nueva hubieran sido más arriesgadas y sin garantías de éxito.

El ejemplo de Taurus nos sitúa en el mismo punto de partida: para competir en el mercado necesitaba crecer, volumen para negociar, nuevos productos e internacionalización. La tentación de dar el salto de Taurus pequeño aparato electrodoméstico a Taurus línea blanca podía adoptar varias formas. Marca conocida que se compra, marca nueva o extensión de la marca Taurus. Se optó en su día por comprar la fábrica de NewPol pero no su marca. Si aceptaba el mercado tal decisión era lo que había que analizar.

Y es que las empresas están continuamente enfrentándose a decisiones de este tipo y preguntándose hasta donde pueden estirar sus marcas. ¿Cuál es la respuesta?. En gran parte está en la propia empresa que hay detrás, el perfil de personas que tiene que dirigir el proceso de cambio. El factor presupuestario es fundamental para construir marcas fuertes, extensiones de marca y por supuesto marcas nuevas. El cliente es el tercer y no menos importante elemento a tener en cuenta, sólo hay que saber como preguntar adecuadamente para encontrar las claves. Pero el cliente no puede prever el futuro ni las acciones de otras marcas. Por ello es necesario analizar tendencias, investigar a los competidores, anticipar posibles decisiones estratégicas, etc. Es decir concebir y comprender holísticamente la marca porque la marca es demasiado importante y toda marca puede llegar a romperse.

Miguel Yáñez,
socio director de Primero Estrategia.