



JOAN MIR JULIÀ

Profesor de ESIC Barcelona
Director General de AC Marca
jmir@grupoacmarca.com

Desde la perspectiva de empresa o de marca suele pensarse que más es más. Cuanto más se estira una marca más oportunidades de negocio se generan y más eficiencia se gana en los costes.

Desde la perspectiva de un usuario potencial suele ser al revés, menos es más. Cuanto más enfocada está la marca en un beneficio, en un producto, en un servicio, más potente es esa marca en la mente del consumidor.

La empresa piensa que lo general ofrece más oportunidades de negocio que lo especialista. Que una marca demasiado enfocada ve limitado su potencial. El usuario, para cubrir una determinada necesidad, aprecia lo especialista por encima de lo generalista. Al convertir una marca especialista en generalista, la marca pasa a representar dos, tres o más tipos de producto. Y lo que ocurre es que, esa marca, se hace más vulnerable en todas aquellas categorías donde sigue operando una marca competidora especialista.

Del Monte es una potente y magnífica marca de todo tipo de frutas en conserva. Pero Dole es la marca especialista en piña enlatada y lidera esa categoría.

Mondelez ha utilizado Kraft como marca paraguas en diferentes categorías. Por ejemplo, en mayonesa, donde el líder es la marca especialista Hellman's. Donde sí Mondelez es el claro dominador de una categoría es en los quesos en crema, con su marca, especialista, Philadelphia.

Las marcas viven en la mente del consumidor. Deben significar algo claro y nítido. Necesitan desarrollar y mantener un posicionamiento fuerte en la mente de los usuarios potenciales. Para ello, es imprescindible maximizar el enfoque. Esta aproximación va contra la lógica empresarial basada en el pensar de dentro hacia fuera.

El Poder de Podar

Las marcas de éxito disfrutan de un posicionamiento diferencial y relevante en la mente de los consumidores, están enfocadas y minimizan las extensiones de línea.

Pero tiene coherencia si la empresa piensa de fuera hacia adentro. Las matemáticas del marketing no son exactas. En marketing, en el largo plazo, las ventas de una marca suman al restarle productos y decrecen al añadirle productos. Se trata del poder de podar.

Dos de las frases más célebres de Al Ries son: "La forma más rápida de destruir una marca es ponerle su nombre a todo" y "Las extensiones de línea son el factor que explica la diferencia que hay entre construir una marca y ordeñarla".

En su libro "El Océano azul", E. Chan y M. Maubourgne demuestran que un 85% de las innovaciones son extensiones de línea. Nilsen, por su parte, subraya en un estudio que más del 70% de los nuevos productos tienen nombres de marca que ya existen en el mercado (son, por lo tanto, extensiones de línea). Es decir, una gran mayoría de los lanzamientos son variedades de productos ya presentes en el mercado. Si cruzamos este dato con el porcentaje de nuevos productos que fracasan, veremos que la extensión de línea no es un camino recomendable hacia el éxito. Concretamente, según la consultora Prophet, sólo el 5% de los nuevos productos triunfa en el mercado. Ernst Young, por su parte, cifra ese ratio, según su estudio Speed & Success of innovation, en el 10%. El mismo porcentaje que aparece en el estudio Da Vinci de Symphony IRI.

Las extensiones de línea multiplican la confusión del consumidor. Llega un momento en el que un gran número de variedades de un producto, lo bloquea. El consumidor se pregunta, ¿qué variante es la más adecuada para mí? ¿Cuál es el beneficio diferencial de la marca? Las mentes odian la confusión. La confusión puede decantar la elección de compra hacia una marca con una posición más clara. La confusión genera un terreno abonado para las marcas de la distribución. E, incluso, puede provocar el desinterés por la categoría. Una categoría plagada de extensiones de línea se convierte,

generalmente, en una categoría que no crece o que decrece.

Las extensiones de línea crean gamas más amplias y marcas más débiles. La estrategia de lanzar y lanzar nuevos productos bajo una misma marca provoca que ésta se vaya desenfoando. Los estrategias de una marca tienden a ensanchar su base de actuación con dichas extensiones de línea para incrementar la participación de mercado. Paradójicamente, cuanto más se estira una marca, más se desenfoa su posicionamiento y más se debilita. Se diluyen los recursos para apoyar el producto "core", así como el beneficio y el concepto "core".

En conclusión, las marcas más potentes disfrutan de un posicionamiento claro y nítido en la mente de los consumidores. Esa posición se va reforzando si la marca concentra su enfoque, evitando o recortando al máximo, las extensiones de línea.



©[coloures-pic]/Fotolia