

Las marcas globalizadas un enfoque estratégico

Por:

José Exprúa

Profesor Adjunto del INCAE

Las corporaciones líderes en la globalización de sus marcas tienen más de 15 años de estar invirtiendo en el desarrollo de las mismas. Gillette Corporation provee un ejemplo clásico con Sensor, Excel y MACH3 en la presente década. Procter and Gamble es otro ejemplo de creación de marcas globales, tales como Crest e Ivory. Recientemente está efectuando pruebas de mercado de su producto Swiffer, un nuevo trapo desechable para el piso, tanto en Estados Unidos como en Francia. La tendencia de la última década ha sido la creación y desarrollo de marcas globales. Esto no implica que el proceso sea fácil. Dos características son factores claves para el éxito de las marcas globales; la imagen de marca y la fuente de valor de marca.

Imagen

Lo primero que una corporación debe poseer para globalizar una marca es una imagen consistente en uno de los mercados principales, como ser

Estados Unidos, Europa o Japón, para luego proyectarse a nivel mundial. Este mismo concepto es aplicable a nivel regional; por ejemplo; llegar a tener una marca regional en Latinoamérica requiere primero poseer una imagen consistente en un mercado grande como México, Brasil y Argentina, para luego expandirse a Centroamérica o el Cono Sur. El error más común de los gerentes corporativos es suponer que la imagen local o regional de una marca es también su imagen mundial.

Las marcas globales de consumo masivo más exitosas, como Sensor de Gillette, se concentran en necesidades comunes a todos; otras como Marlboro o Coca Cola, apelan implícitamente a estilos de vida - estereotipos absorbidos a través del cine y la televisión. Otras como L'Oreal o Estee Lauder, se basan en una imagen mundial, como la belleza. Para tener éxito en el proceso de globalización de una marca, el consumidor debe ser capaz de identificarla o diferenciarla a partir de su imagen universal.

Por lo tanto, conviene analizar si la imagen que la empresa posee en mercado apela a; a) necesidades comunes a todos, b) un estilo de vida o c) una imagen mundial. ¿Cuál es el atributo al que apela el producto?

Una vez identificado, el paso siguiente consiste en pasarlo por el prisma de la cultura de otros países o regiones, a efecto de identificar si tendrá éxito en estos nuevos mercados.

Fuente de valor

Según la clasificación general de Equirend, realizada en 1998, entre las diez marcas de mayor valor se encuentran Kodak (Películas fotográficas), Discovery Channel (Televisión), Mercedes Benz (Automóviles) y M&M (Dulces). Ahora, para comparar el valor relativo de estas marcas se deben medir las fuentes de valor de esta marca. La medición facilita el entendimiento del valor de una marca, al comprender la percepción de quienes la consumen.

Se miden tres factores básicos, a saber:

- La prominencia: el porcentaje de personas que tienen opinión de la marca.
- La lealtad: el orgullo, la preferencia y la disposición a recomendar la marca.
- La satisfacción general del usuario con la marca.

Estrategias para la globalización de marcas

Las empresas más exitosas en el manejo del valor de la marca han seguido una de dos estrategias. La primera, Apalancamiento de Marca, consiste en extender una de éstas, de base global, a nichos de mercado más pequeños en el segmento meta; la segunda, Cobertura de Marca, se basa en el desarrollo de varias marcas bajo la sombrilla de una marca de carácter global que abarque todos los segmentos del negocio principal de la empresa.

1. Apalancamiento de marca:

Biersdorf de Alemania utiliza una estrategia de apalancamiento cuando emplea su marca estrella NIVEA crema para abarcar otros nichos. El valor NIVEA se basa en la prominencia de su recordación y en la imagen consistente y positiva de la marca. Estos atributos facilitan la introducción de nuevos productos a un costo menor, al no requerir la inversión de importantes sumas en comunicación y otras promociones. Algunos gerentes del área de consumo estimaron que el costo de introducción (gasto de mercadeo) sin apalancamiento hubiese sido de tres a cinco veces mayor. El riesgo mayor de la estrategia de apalancamiento es que, al realizar las extensiones, no se mantenga ni refuerce la imagen positiva de la marca base.

La imagen percibida por el usuario en el caso de NIVEA consiste en el excelente cuidado y protección de la piel. El apalancamiento natural de esta marca es hacia aquellos productos de igual o mayor calidad, relacionados directamente al cuidado de la piel. Biersdorf realizó las siguientes extensiones: NIVEA Body para el cuerpo, NIVEA Sun para la protección solar, NIVEA Baby para la protección de la piel de niños, NIVEA for Men para proteger el cutis después de afeitarse, NIVEA Visage limpieza facial, y NIVEA Vital para la protección del cutis de personas maduras. Este apalancamiento de extensiones consistentes con la imagen principal de la marca puede representarse como un átomo.

La estrategia de apalancamiento basada en la imagen prominente de la marca base, permite mantener y reforzar el valor de la marca. Además,

posibilita una rentabilidad mayor no sólo en el corto plazo por costos de introducción más bajos, sino también en el largo plazo, al reforzar la imagen con productos que los usuarios perciben como de calidad y de valor alto. Si lo contrario ocurre, es decir, si las extensiones de marca no reflejan ni la imagen principal ni la calidad del producto base, se perderá el valor de marca en el corto y mediano plazo, afectándose también la rentabilidad de la marca en el largo plazo.

En una estrategia de apalancamiento, la gran tentación es intentar maximizar la ventajas otorgada por extensiones de la marca base. Esto hace que muchos gerentes "estiren" la marca base, alejándose demasiado de la imagen principal. La tentación es tan grande que la mayoría cae en la trampa. Esto es peligroso: cuanto más uno se aleja de la imagen base, tanto menor es el beneficio inmediato y mayor el peligro de afectar la consistencia de la imagen y el valor de la marca base en el largo plazo.

La pérdida de valor de la marca ocurre porque el consumidor tiende a confundir la imagen al perderse la consistencia de ésta con extensiones no relacionadas directamente. Los gerentes de Biersdorf no constituyeron la excepción y continuaron con las extensiones de la marca NIVEA para llegar a una imagen basada en el cuidado personal, en contraste con la imagen previa de cuidado de la piel, y lanzaron tres nuevos productos: NIVEA Shower (jabón), NIVEA Hair (cuidado del cabello), y NIVEA Deo (desodorante).

Al extenderse a cuidado personal, la empresa se aleja cada vez más de la imagen de la marca base. Si continuara extendiéndose, por ejemplo, a cuidado personal, cosméticos con extensiones tales como NIVEA Nail para pulir uñas, NIVEA Blush para colorear el cutis, y NIVEA Face Powder para base de maquillaje, esta última hipotética, posiblemente terminaría por confundir al consumidor. En tal caso, NIVEA como marca base, podría con el tiempo perder su diferenciación en la mente del consumidor y convertirse casi en un genérico, con muy poco valor de marca. Esta última extensión no ha tenido lugar con NIVEA de Biersdorf pero sí con la categoría de navajillas de Gillette en las décadas de los 50 y los 60.

Durante la década antes mencionada, Gillette perdió en Latinoamérica, en la categoría de navajillas, una parte importante de su valor de marca. En esa época, un gran porcentaje de los consumidores empezó a utilizar el nombre de Gillette navajilla como un genérico, al haber perdido en su mente la imagen base de diferenciación. Llegaban a los establecimientos y pedían navajillas Gillette y los dependientes les daban otras marcas sin que reaccionaran o reclamaran.

Gillette estiró su marca de navajillas a tal punto que el valor de marca en esta categoría se rompió y se convirtió en una marca genérica. Gillette ya tenía el concepto de Sistema de Afeitado, cuyas extensiones eran crema de afeitar, loción para después de afeitar, y, desde luego, la máquina de afeitar.

El concepto de Sistema de Afeitado se ha mantenido en la presente década muy similar al descrito, con el agregado de productos tales como los incluidos en el concepto de desechable y de gel, así como una extensión para mujeres y para desodorante.

2. Cobertura de marca

La estrategia de marca de Gillette Corporation como sistema de afeitado, aparenta ser muy similar a la de los años sesenta y a la de la marca NIVEA. Sin embargo, un análisis de su cartera de marcas, indica que la estrategia puesta en práctica claramente es Cobertura de Marcas. La empresa cambió totalmente. Pasó de extensiones de marca a desarrollo de nuevas marcas para cada segmento de las categorías de producto, con el objeto de minimizar la canibalización entre marcas y motivar al usuario a cambiar a marcas premium que le dan más valor.

La estrategia de cobertura de marcas tiene la ventaja de cubrir más segmentos y nichos del mercado. En el caso de las navajillas, Gillette abarca desde el segmento de desechables hasta el premium. La canibalización entre marcas debe ser mínima, y, de existir, debe ser a favor de las marcas de mayor valor agregado.

Gillette lo ha hecho de una manera excelente. En primer lugar, en el segmento de desechables tiene la marca Good News en el mercado básico; luego, Blue II Plus con dos navajillas, y Custom Plus, con mejor adaptación a las curvas de la cara, para otros nichos de mayor valor percibido. Gillette ha impulsado más en los últimos años los segmentos

de no desechables, en los cuales cuenta con una cartera de marcas tales como Atra y Trac II en el segmento económico. Sensor en el medio, y Sensor Excel, y recientemente MACH3, en el premium. El mayor éxito de Gillette Corporation, ha sido lograr que los consumidores se desplacen hacia las marcas de mayor valor agregado y convertir a la categoría de navajillas en una categoría premium.

La estrategia de Cobertura de marca de Gillette Corporation también le permite mayor maniobrabilidad en caso de crisis económicas. Con marcas bien posicionadas en los distintos segmentos y nichos, los consumidores, en los últimos años los segmentos de no desechables, en los cuales cuenta con una cartera de marcas tales como Atra y Trac II en el segmento económico. Sensor en el medio, y Sensor Excel, y recientemente MACH3, en el premium. El mayor éxito de Gillette Corporation, ha sido lograr que los consumidores se desplacen hacia las marcas de mayor valor agregado y convertir a la categoría de navajillas en una categoría premium.

La estrategia de Cobertura de marca de Gillette Corporation también le permite mayor maniobrabilidad en caso de crisis económicas. Con marcas bien posicionadas en los distintos segmentos y nichos, los consumidores, manteniéndose dentro de su cartera de marcas, pueden moverse hacia abajo y comprar una navajilla de menor precio en caso de una crisis económica, sin pérdida del valor percibido de la marca sombrilla.

La cobertura de marcas brinda a la empresa:

1. economías de alcance en el uso de la fuerza de ventas y en la distribución;
2. un poder de negociación más fuerte con los canales de distribución, lo cual permite conseguir un lugar privilegiado en las góndolas de las tiendas de autoservicio; y
3. la oportunidad de seleccionar, para los canales, la mezcla de marcas más rentables para cada región o automercado. También le otorga a Gillette una mayor flexibilidad en el caso de ataques de la competencia, al permitirle responder en otros segmentos o nichos de su cartera, o utilizar la contribución de una de las marcas para defender a otra.

Las ventajas de una estrategia de Cobertura de Marcas, explican la fusión entre Mercedes Benz y Chrysler: el factor principal fue la necesidad de tener una cartera de marcas en todos los segmentos de la categoría de autos, tal como la tiene la Gillette Corporation en la categoría de navajillas. Mercedes Benz estaba siendo atacada en el segmento premium por Lexus de Toyota y no tenía la oportunidad de defenderse atacando un segmento rentable de su contrincante, tal como sería el sector de automóviles económicos (en el cual, además, la Mercedes Benz había demostrado no tener mucho éxito en el mercado mundial). La fusión con Chrysler le permite:

1. tener una cartera completa de marcas en la categoría de automóviles;
2. crecer en el mercado que mejor conoce; y

3. poseer una mayor capacidad para maniobrar estratégicamente, al contar con marcas en los distintos segmentos del mercado de carros.

La estrategia de apalancamiento y la de cobertura, no son necesariamente opuestas, y no sería raro utilizar una combinación de ambas: manejando los segmentos principales con una Estrategia de Cobertura al desarrollar una cartera de marcas, y creciendo en cada segmento mediante una Estrategia de Apalancamiento, extendiendo una de las marcas a varios nichos.

Gillette hace esto con Sensor Excel para mujeres. Lo pone en práctica de una manera correcta, agregando valor con un nuevo diseño totalmente adaptado y diferenciado, reforzando la idea de una afeitada suave y perfecta.

Ya sea que las empresas utilicen una estrategia de Cobertura o de Apalancamiento, o una combinación de éstas, o que escojan el desarrollo de nuevas marcas como Gillette, o las extensiones de NIVEA realizadas por Biersdorf, o que formen fusiones como la Mercedes Benz, o compren solo la marca como en el caso de Smithkline Beecham, que ha comprado marcas regionales como Cofal en Centroamérica, esta tendencia provocará que, en un futuro cercano, las corporaciones con enfoque global cubran la mayoría de los principales segmentos y nichos en casi todas las regiones del mundo.

Conclusión

Las empresas enfocadas en el valor de marca y con visión global, dominarán el mercado mundial mediante el desarrollo de marcas de alto valor. Conseguirán este dominio mediante la creación o compra de marcas, fusiones y/o alianzas estratégicas con otras empresas. Además, en cada uno de los segmentos principales, llenarán los nichos o sub-segmentos más importantes, mediante extensiones de las distintas marcas de su cartera mundial.

En otras palabras, aquellas empresas que no se comprometan con una estrategia capaz de crear, aumentar y defender el valor de su cartera de marcas en su región o país, perderán el valor de ellas y quedarán limitadas al valor de mercado de sus activos físicos.