

ASÍ SE CONSTRUYE UNA NUEVA MARCA

Desde que surge la idea hasta que un proyecto se presenta 'en sociedad', éste pasa por diferentes fases y puede tardar años en ver la luz. Ser creativo, saber qué pide el mercado y construir notoriedad son claves para triunfar

RAQUEL VILLAÉCIJA MADRID

El perfumista francés Bernabé Fillion dice que el proyecto más loco y surrealista que ha hecho en su vida fue diseñar un perfume con aroma a la luna. Asegura que es el olor más efímero y especial que ha compuesto nunca. Para Javier Aranda, chef con dos estrellas Michelin, cocinar con cal viva es uno de sus mayores retos. Lo intentó, confiesa, con gasolina, pero la idea no prosperó. En el otro extremo, el grupo Ferrero no ha tenido que darle ninguna vuelta a su célebre *Rocher*. El bombón es tan genuino que no ha necesitado reinventarse, a pesar de que hace más de tres décadas que lo lanzó. Sí lo ha hecho Florette, pasando de vender lechuga empaquetada a comercializar sus boles de ensalada completa. Estos han dinamizado el sector y han multiplicado el consumo de las mismas.

«No hay un único camino, sino muchos, para lanzar una nueva marca en el mundo del gran consumo y cada una debe encontrar su camino», explica Oliver Gutiérrez, de Lacia, agencia que lleva 20 años asesorando a las empresas en la compleja labor de estrenarse en el mercado.

Crear una nueva marca «no es un proceso fácil ni rápido», explica Ana Barrio, experta de la consultora Nielsen. Un ejemplo reciente es el de Coca-Cola, que esta semana ha presentado en sociedad Royal Bliss, su nueva marca de bebidas, la primera que estrena en 10 años. El proyecto comenzó a gestarse hace dos, en él han trabajado cientos de personas y ha supuesto una inversión de más de 20 millones de euros.

En su desarrollo participaron el citado perfumista y el laureado chef de cocina. Entraron en juego cuando la empresa ya tenía definido el proyecto. «Sabíamos cuál era nuestro camino, dónde queríamos llegar, y ellos han sido nuestros compañeros de viaje», relata Paloma Cruz, directora de Bebidas Carbonatadas del grupo.

Bernabé Fillion ayudó a elaborar los aromas de los nuevos refrescos y Javier Aranda orientó en

el maridaje y explicó cómo combinarlos y presentarlos mejor. Coca-Cola recurrió a ellos porque quería crear «algo diferente», buscaba «gente que hubiera trabajado fuera de su zona de confort», realata Esther Morillas, directora de Márketing.

Quizá a otro grupo no se le habría ocurrido recurrir a un perfumista para lanzar un refresco. O sí, porque concebir y parir una marca puede ser más o me-

nos fácil, en función del sector y de lo que uno quiera complicarse la vida. Según Ignacio Ochoa Santamaría, consejero delegado de la consultora Branward, «no es lo mismo crear una firma corporativa que una comercial, igual que no es lo igual lanzar un coche que un producto de alimentación

o de moda. Cada uno tiene su proceso, particular y específico».

En alimentación y bebidas «los ciclos de desarrollo de producto son largos y complejos», explica Jaime Martín, director general de la consultora de innovación Lantern. Se puede tardar alrededor de dos años, como es el caso de Royal Bliss, o alargarse más en el caso de marcas «que no tienen un gran grupo detrás» que las respalde y que tienen que partir de cero.

Ana Barrio, de Nielsen, advierte la diferencia entre «crear una nueva marca y una extensión de línea. Los riesgos y los restos son muy diferentes».

El 80% de la innovación que se lanza al mercado son mejoras en productos ya existentes y sólo un 20% son creaciones nuevas. Un ejemplo del primer caso: «Los yogures bicapa de Activia. El producto ya existe. Lo que se estrena es una variación del mismo», en este caso el yogur con una base de fruta.

En el caso de Royal Bliss sí se trata de un artículo nuevo, dirigido a un público distinto y con nueva denominación. Fuentes de Coca-Cola señalan que para fabricarlo «tuvo que crearse una línea de producción distinta» a las que ya hay para los refrescos de Coca-Cola y eso supuso una mayor inversión.

«Crear una marca o un producto desde cero te permite flexibilidad, porque no estás sujeto a unos valores de marca ya existentes. No tienes legado. Sin embargo, tienes que invertir mucho para conseguir notoriedad, en que la gente conozca tu producto», dice Barrio.

EL 'CASO FLORETTE'

Lacia ha ayudado a lanzar marcas de cosmética, detergentes, yogures, chocolates o bebidas. Esta agencia está especializada, sobre todo, en el empaquetado del producto, algo «nu-

Florette lanzó su primer tipo de ensalada empaquetada en el año 2013 y hoy tiene un 50% de cuota de mercado. EL MUNDO



clear a la hora de lanzar una firma al mercado», explica Pepe Torquemada, director de la agencia.

En un mundo en el que hemos pasado de comprar en mostradores a hacerlo en autoservicio, «el rol del envoltorio es fundamental para atraer al consumidor. Por eso hay empresas que se han construido a través del *packaging*», explica Oliver Gutiérrez.

Pone el caso de Florette de ejemplo, que ha cambiado la forma de consumir ensaladas gracias a sus botes de producto preparado, listo para comer. Se lanzaron por primera vez en 2013 y sus ventas ya aportan un 70% al crecimiento del mercado en este tipo de envasados. Su consumo en España se ha multiplicado por dos en los tres últimos años.

Las oficinas de Lacia en el centro de Madrid recuerdan a las de Google: hay futbolines, talleres de manualidades donde fabricar los envoltorios de los productos, mesas donde dibujar y muchas salas donde *escupir* ideas. Tienen, por ejemplo, una máquina que recrea la luz que hay en los supermercados para «ver cómo se va a comportar el producto ante el consumidor, con esta iluminación. La creatividad es un factor clave en el desarrollo de una marca», explica Oliver Gutiérrez.



Pruebas de impresión del empaquetado de un producto en las oficinas de la agencia Lacia. R. VILLAECIJA

VER LA OPORTUNIDAD

Aunque no hay un único camino para concebir un lanzamiento, sí hay una serie de fases por las que pasan la mayoría de los *estrenos* antes de ver la luz. Primero hay que analizar las oportunidades que ofrece el mercado. Luego se hace una propuesta de producto, el análisis financiero, el desarrollo de prototipos y se arma un plan comercial y de *márketing*, dicen en Branward.

Según Jaime Martín, de Lantern, «generalmente las marcas buscan primero áreas de oportunidad: qué es lo que le interesa al consumidor en un momento dado». Como nueva marca, «puedes englobar una gran tendencia», como es el creciente interés por las bebidas naturales. También puede enfocarse a un público concreto, como es el caso de Royal Bliss, pensada para un cliente que consume combinados en bares y restaurantes. «Se investigan a fondo las tendencias y se dimensiona el potencial de mercado», resume Jaime Martín.

SALIR DEL CONFORT

Una vez se detecta dónde está la oportunidad de negocio se pasa a una segunda fase: la del diseño del nuevo concepto de producto. Aquí, coinciden los expertos, se requieren «grandes dosis de creatividad» para no copiar lo que hacen otros y resultar original. También hay que «cribar las ideas hasta encontrar aquellas con más potencial», explica Jaime Martín.

A veces se puede *imitar* algo y lanzar una categoría nueva con éxito: «Yatekomo es una copia de los *noo-dles* que llevan décadas vendiéndose en medio mundo, pero GB Foods supo ver la oportunidad, construir la categoría en España cuando no existía y en un momento en el que se buscaban soluciones baratas y rápidas en la cocina», dice el experto.

LOS TRES RETOS DE LAS 'NOVATAS'

Hay tres retos que las marcas *novatas* tienen que hacer bien si quieren

triunfar. Ana Barrio, de Nielsen, las enumera: «Cumplir con la parte sensorial o de experiencia con el cliente. Cuando eres un producto nuevo que la gente no conoce, tienes que saber conectar bien con el consumidor para atraerle».

El segundo reto es lograr credibilidad: «Al no ser conocida, como no tienes un legado o unos valores asociados, tienes que conseguir que la gente confíe en ti». La relación calidad-precio también tiene que ser acorde, porque «la gente no va a pagar más por algo que no conoce», resume la experta.

En el mundo del gran consumo, con los productos que usamos a diario, «la realización de test previos es fundamental», explican fuentes del sector. Eso ocurre, por ejemplo, cuando se va a estrenar una nueva marca de yogures o de cerveza, que primero se lanzan ediciones limitadas para ver si el producto funciona antes de empezar a venderlo en toda la distribución. En contra de lo que se puede pensar, la ciudad donde se toma la temperatura al consumidor no es Madrid ni Barcelona, que «son urbes más cosmopolitas y menos representativas a la hora de

valorar los resultados», sino Zaragoza, territorio más neutro.

CUÁNTO SE TARDA

Si la nueva marca es de moda, la cosa cambia. Luis Lara, de la consultora KPMG, señala que la clave está en saber si vas a vender en tienda física o en internet. En el primer caso, «se tarda más en tramitar las licencias de estos espacios que en definir tu producto», dice. Si optas por un canal *multimarca* (el caso de El Corte Inglés o de las plataformas *online*) la cosa se facilita mucho y los tiempos pueden acortarse.

«Depende de muchos factores: las multinacionales que quieren lanzar en España algún producto que ya venden en otro país lo tienen más fácil, pues sólo tienen que adaptarlo a nuestra cultura. Si partes de cero, tienes que formar nuevos equipos o invertir en fábricas, gastarás más y tardarás más», resume Ana Barrio.

A la hora de estrenar marca hay empresas que son «más reactivas» a lo que está pasando en su categoría de producto (yogures, bebidas...) y tratan de responder a esa demanda, «van un paso por detrás. Otras son más pioneras y van un paso por delante» porque se anticipan a lo que va a pedir el consumidor. «Estas últimas invierten más en investigación, sus estrategias son diferentes y sus proyectos tardan más tiempo en ver la luz», dice la especialista de Nielsen.

INSIDERS, OUTSIDERS

Según Luis Lara, de KPMG, que el proceso sea más o menos fácil «depende de si estás dentro del sector y tienes contactos y conoces a proveedores, o vienes de fuera». Dos ejemplos: antes de crear la firma con su nombre, Rosa Clará fue directora comercial de Pronovias, por lo que conocía el mercado. El creador de la cadena de ropa Shana también era un *ex*, en este caso de Inditex. «La ventaja de los que vienen de fuera es que no conocen las reglas y les es más fácil romperlas», dice Lara.

Para Ana Barrio, la fase clave en la creación de una marca es la de darse a conocer. «Es el proceso más complejo porque tienes que construir la notoriedad. Si el consumidor no sabe quién eres no te va a comprar», dice. Para los expertos, es importante invertir más allá del periodo de lanzamiento del producto. Para algunas marcas éste se extiende hasta los dos años, mientras que otras lo reducen a uno. Las primeras «logran posicionarse mejor» que las segundas, explican fuentes del sector.

PACIENCIA, PEQUEÑO

A la hora de negociar con los supermercados dónde colocar tu producto «también tendrás ventaja si eres un grupo grande o conocido (como Coca-Cola o Heineken) que si vienes de fuera del sector o eres marca pequeña». Un emprendedor que fabrica alimentos *gourmet* relata a MERCADOS el tira y afloja que vivió con una conocida cadena de supermercados a la hora de venderle su producto. «Nos llamaron porque nos conocieron en una feria de alimentación. Las condiciones que ofrecían eran abusivas», relatan. Fuentes del sector explican que, si eres un pez pequeño, lo mejor «es meter la cabeza en canales minoritarios, tiendas *gourmet* o especializadas. Al tercer o cuarto año la flor se abre, antes no».



Presentación ante los clientes de Royal Bliss, la nueva marca de bebidas de Coca-Cola. R. VILLAECIJA

SI TIENES QUE

INVERTIR EN

FÁBRICAS O NO

ERES DEL SECTOR,

CREAR TU MARCA

SERÁ MÁS LENTO

Y MÁS CARO