

Caso Nivea

NIVEA

“Una empresa que crece está en mejor posición para responder a las necesidades de sus clientes y adelantarse a sus competidores”.
(Extraído de la definición corporativa de la misión de Nivea)

BDF Beiersdorf es la compañía de productos para el cuidado de la piel que está detrás de marcas como Nivea, Hansaplast, Atrix o Eucerin. Durante los 10 últimos años la compañía ha crecido rápidamente a través de una expansión controlada y selectiva de su portfolio de productos.

Beiersdorf fue fundada por Paul C. Beiersdorf, un farmacéutico alemán. En 1911 desarrolló la crema Nivea, el primer producto moderno de cosmética para el cuidado de la piel, que dio comienzo a la saga de productos bajo la marca Nivea. Ya en sus comienzos, la crema se distribuía en la lata azul y blanca que hoy es familiar en tantos hogares. Hoy, se estima en 1.000 millones los usuarios de Nivea Creme en todo el mundo.

La compañía ha extendido regularmente su oferta de productos al ritmo del cambio de las necesidades de sus consumidores. En los años 80, por ejemplo, se introdujeron bajo la marca Nivea productos de protección solar, cuidado para después del afeitado, jabón de manos y productos para el baño y la ducha. Los años 90 fueron de un extraordinario crecimiento. Entre 1991 y 1993 la compañía lanzó:

- La línea Nivea desodorante a nivel mundial.
- Productos anti-edad innovadores que revolucionaron el mercado creando una nueva categoría.
- Nivea for men, la primera marca de cosmética para hombre a escala *mass market* (en el Reino Unido desde 1998, y desde allí a todos los mercados en que Beiersdorf está presente).

El detalle de las líneas de producto que se distribuyen bajo el paraguas de la marca Nivea se puede consultar en el Anexo 1.

Además de Nivea, Beiersdorf es dueña de otras marcas, para cuya explotación aplica una política de distintos niveles estratégicos:

- Marcas globales líderes: Nivea, Hansaplast / Elastoplast, La Prairie.
- Marcas con liderazgo regional: Atrix, Cabello, Fioreno, 8x4.
- Marcas con potencial de desarrollo global: Eucerin, Futuro.

El resultado de esta estrategia es la presencia más extensa de cualquier competidor del mercado del cuidado de la piel con liderazgo tanto en número de países – 150 en 2004 – como categorías de producto – 14 en ese mismo año –, siendo estos dos factores (expansión geográfica y extensión por categorías) la clave del éxito de la estrategia¹.

¹ Estudio “Global Mega Brand Franchises”, desarrollado por AC Nielsen. Abril, 2003

Caso Nivea

Por supuesto, la marca Nivea es el activo más valioso de Beiersdorf. De ella, explica Wolf-Olins que “en muchos países los consumidores están convencidos de que Nivea es una marca local, una confusión que en Beiersdorf toman como un cumplido”². Los analistas financieros aseguran que la marca es el factor individual más importante de crecimiento de la empresa, y a ella se ha de imputar directamente no menos del 10% de los beneficios anuales de Beiersdorf.

En resumen, Beiersdorf ha sabido convertir el extraordinario éxito de una compañía de un solo producto – su producto original, la crema Nivea en lata – en el liderazgo en el mercado del cuidado personal de la piel a través de una estrategia de marca de paraguas³.

Crecimiento

El crecimiento de un negocio puede pasar por el incremento de uno o varios de los siguientes factores:

- Facturación.
- Márgenes y beneficios.
- Tamaño y cuota del mercado.
- Número y extensión de líneas de producto.
- Presencia en mercados regionales.
- Número de empleados.

Cuando una compañía crece se expande por áreas que ofrecen nuevas oportunidades. Al mismo tiempo tendrá que abandonar otras en las que su rendimiento no es adecuado o su posición no es competitiva, así como mercados en declive. Una compañía tiene la oportunidad de crecer orgánicamente cuando invierte sus beneficios en el propio negocio para reforzar sus áreas de éxito. La alternativa al crecimiento orgánico es el crecimiento externo, que pasa, por ejemplo, por la compra de empresas o la búsqueda de inversión externa. Beiersdorf utiliza para su crecimiento ambas fórmulas, aunque su desarrollo se basa en el crecimiento orgánico. Esta opción es lógica teniendo en cuenta el enorme valor de su marca Nivea: este activo permite a Beiersdorf construir sobre una contrastada experiencia de éxito.

Los desarrollos más recientes de la compañía ilustran tres modos en los que una empresa puede empujar el crecimiento orgánico:

1. Desarrollo de nuevas categorías de producto: Nivea for men.
2. Entrada en nuevos mercados geográficos: desde los años 80 Beiersdorf se ha introducido en muchas economías del este de Europa. Hoy sus marcas son muy activas en China.
3. Expansión de cuota de mercado en mercados establecidos: Nivea ha crecido su cuota en el mercado de productos de cuidado de labios, a pesar de que se trata de un mercado maduro.

² Citado en la página web de Wolf-Olins, una prestigiosa consultora internacional especializada en branding.

³ Estrategia muy criticada en artículos y libros de texto e investigación de especialistas en marketing, contraria a la estrategia de expansión multimarca habitual en el mercado de productos de consumo usada por los principales competidores de Beiersdorf como Procter and Gamble o Unilever.

Caso Nivea

El plan de crecimiento de Beiersdorf se centra en un número relativamente pequeño de marcas internacionales líderes o con gran potencial de crecimiento. En todos los mercados, su política de familias alrededor de la marca Nivea genera importantes sinergias. La compañía dirige muchos recursos a la investigación continua de mercado y al análisis de sus consumidores como modo de detectar cambios y novedades en las necesidades de los clientes. Es muy importante su vocación de innovación, investigación y desarrollo – que lleva tras de sí una importante inversión todos los años.

En este momento de su historia, Beiersdorf persigue una mayor presencia global, así como afianzar su presencia en los mercados locales que ya sirve a través del refuerzo de las diferencias locales de los mercados y su capacidad de adaptarse a ellas.

Estrategias de crecimiento

Beiersdorf ilustra el éxito en la aplicación de las 4 estrategias de desarrollo de negocio propuestas por Ansoff.

1. Penetración de mercado

La penetración consiste en el incremento de la cuota de mercado para los productos de la empresa en mercados existentes a través de diversos enfoques. Además, se puede crecer en penetración de mercado haciendo que éste crezca. De ambas maneras el resultado es un incremento de ventas.

Nivea lo consigue ajustando las variables del marketing mix:

- Producto: cambiando y mejorando la fórmula de sus productos para hacerlos más efectivos – por ejemplo, cremas más hidratantes.
- Precio: reflejando buena relación calidad/precio a través de un precio razonable pero siempre diferenciándose de las marcas de gama baja o de distribuidor.
- Lugar: encontrado nuevos canales que ofrezcan sus producto y mejorando su presencia en el canal a través de acuerdos con distribuidores – por ejemplo, creando “zonas Nivea” con asesores especializados en tiendas y grandes superficies.
- Promoción: con presencia del producto en canales de comunicación cercanos al público – por ejemplo, muestras en revistas.

Nivea Lip Care (línea de cuidado de labios) es un buen ejemplo del modo en que Nivea desarrolla un producto existente en un mercado existente. A pesar de tratarse de un producto con una acusada estacionalidad y de su precio de venta bajo, Nivea ha conseguido desarrollar su marca a través de la atención a las tendencias de mercado (gustos de los consumidores) que se ajusta con su especialidad en cuidado de la piel. A partir de sus cuatro productos estrella (Essential, Repair, Rose, Sun), Nivea ha desarrollado variedades como Strawberry and Cherry, Pearl & Shine o Gold & Shine, más cercanas al segmento de productos de belleza.

Esta combinación de cosmética de moda y *expertise* en cuidado de la piel ha sido muy exitosa. La marca, con un 90% de reconocimiento en Europa, ha conseguido

Caso Nivea

convencer con su planteamiento a los consumidores, que han convertido a Pearl & Shine en líder del mercado europeo.

2. Desarrollo de nuevos productos

En este elemento de la estrategia de Beiersdorf, Nivea es la marca que empuja el éxito a través del portfolio de submarcas bajo el nombre Nivea. El objetivo de Beiersdorf es mantener el liderazgo mediante la investigación en productos y mercados.

Un buen ejemplo de desarrollo de un nuevo producto es el lanzamiento de las toallitas desmaquillantes de la línea Nivea Visage en 1999. Las investigaciones de mercado mostraron que sólo un 66% de mujeres usaban un producto desmaquillante, y sólo un 27% cuidaban sus pieles al desmaquillarse con productos de cuidado (como cremas tonificantes o hidratantes). Nivea identificó que las mujeres echaban de menos un producto que facilitase la rutina de limpieza y cuidado diario de la cara. Con las toallitas desmaquillantes ofreció un producto que limpiaba, tonificaba e hidrataba en un solo paso, respondiendo a las necesidades de las consumidoras. Ésta es la clave del éxito de un producto que rápidamente se convirtió en líder del mercado.

3. Desarrollo de mercados

El lanzamiento de la línea Nivea Desodorante es un buen ejemplo de desarrollo de nuevos mercados. El cuadro siguiente muestra datos de cuota de mercado de este producto en distintos países de Europa que indican un gran potencial de crecimiento en Francia, España o Reino Unido.

Nivea Desodorante
Cuota de mercado en Europa, 2004

Austria	26,0%
Bélgica	18,0%
Alemania	17,5%
Francia	9,5%
España	6,4%
Reino Unido	3,4%

Fuente: The Times

El mercado europeo de desodorante es muy competitivo y actualmente está dominado por un competidor, Unilever, que, a través de su estrategia multimarca copa un 60% de las ventas. Nivea estaba convencida que su posicionamiento como especialista en cuidado de la piel le permitiría conquistar consumidores – principalmente, clientes que en su mayoría fuesen ya compradores habituales de otros productos Nivea.

El lanzamiento del producto fue precedido de un cuidadoso estudio del producto y del mercado. Éste no dejó dudas sobre el dominio de las marcas de Unilever, pero también permitió reconocer segmentos muy amplios de consumidores con necesidades no satisfechas por los productos de Unilever, que estaban en línea con los principales valores de marca de Nivea:

Caso Nivea

- Protección de la piel (además de acción desodorante).
- Cuidado de pieles sensibles.
- Aroma agradable.
- Marca de confianza.
- Producto de calidad.

Nivea entró en el mercado con un posicionamiento de “desodorante que cuida la piel”, creando un nuevo segmento con valores y atributos lejanos de los tradicionales de este mercado – pero cercanos a los de Nivea. El objetivo de Nivea es mantenerse como líder de este segmento (que en Europa supone ya el 20% del mercado) y hacerlo crecer reclutando nuevos consumidores desde el mercado tradicional del desodorante. Esta estrategia es más razonable que la de intentar conquistar el liderazgo del mercado total.

4. Diversificación

Beiersdorf tiene un largo historial de innovación, tanto en productos como en acercamiento al mercado. Esta reputación se ilustra en el desarrollo de la línea Nivea For Men.

Nivea For Men nació de la fusión de varias tendencias de los consumidores observadas por el departamento de desarrollo de productos de Nivea, que incluyen:

- La aproximación de los papeles femenino y masculino, particularmente en la dulcificación de éste último.
- La inquietud creciente por el cuidado personal (gimnasios llenos, centros de terapia, etc) que lleva aparejada un mayor gasto en “estilos de vida” más saludables.
- Nuevos productos y canales de comunicación – por ejemplo, la revolución en las revistas para hombre.

Nivea es la primera marca que lanzó un producto de cuidado e hidratación específicamente desarrollado para hombres. El público objetivo al que se dirige es el de hombres de cualquier edad – aunque todavía principalmente profesionales jóvenes y urbanos - que valoran su apariencia y la consideran un factor importante de su confianza personal. Como en sus líneas de mujer, Nivea for men responde a las necesidades de cuidado de la piel de los hombres de modo práctico y sencillo con una gama de productos que cubren todas las ocasiones de uso:

- Crema de afeitado
- Gel de afeitado
- Bálsamo para después del afeitado
- Bálsamo especial para pieles sensibles
- Loción hidratante
- Crema intensiva

Con Nivea For Men, Beiersdorf ha culminado una estrategia de diversificación exitosa sin abandonar su especialización y su posicionamiento en cuidado de la piel: hoy es líder en este mercado en Europa.

Caso Nivea

Anexo 1. Líneas de producto de Nivea a nivel internacional (Enero 2006)

familias	uso	subfamilias	productos	tipos de productos	clasificación de subfamilias
Creme	cuidado general de la piel		1	crema hidratante para todo tipo de piel	
Bath Care	cuidado bajo la ducha	3	13	geles generalistas (6), geles específicos (3), jabones en pastilla (4)	por uso
Body	cuidado corporal	2	12	cuidado básico (milk, loción, aceite) y específico (regenerador, anticelulitis, reafirmante, anti-edad)	por uso
Deo	desodorante	2	20	cuatro aplicaciones: roll-on, stick, spray, vaporizador	por segmento (hombre, mujer) y formato
Hand	cuidado para las manos		4	cremas: tratamiento, nutritiva, hidratante	
For Men	cuidado masculino	4	25	geles de limpieza, afeitado (gama completa), aftershave, cremas faciales	por uso
Visage	cuidado facial	9	38	cremas: hidratantes, mascarillas, antiarrugas, exfoliantes, limpiadoras; desmaquillado: toallitas faciales, de ojos	por uso y edad (Young, Active, 30+, 40+)
Sun	cuidado solar	9	23	cremas: hidratantes, protectoras, after-sun, autobronceadoras	por uso y por usuario (niños, bebés)
Vital	cuidado facial para pieles maduras	3	11	cremas: cuidado completo, noche, regeneradora, limpiadora, toallitas específicas	por uso
Soft	cuidado diario de cara, manos y cuerpo		1	crema hidratante intensiva	
Lip Care *	cuidado de labios	4	16	productos cosméticos (color, sabor, efecto) y especializados (solar)	por uso
Beauté *	cosmética	4	49	labios (barra, perfilador), ojos (máscara, perfilador, sombra), maquillaje (base, polvos), uñas (pintauñas, tratamiento)	por categoría de producto
Hair Care *	cuidado y belleza del pelo	8	60	cuidado del pelo (champús, acondicionadores y mascarillas); tratamiento (solar, vitaminas, proteínas); belleza (lacas, fijadores)	por categoría de producto
Baby Care *	cuidado de la piel del bebé	7	32	toallitas; cremas, lociones y aceites, baño del bebé; solar	por categoría de producto
Intimate Care *	higiene íntima femenina	2	2	toallitas; loción	por categoría de producto

* No se comercializan en el mercado español