

Negocios



Ilustración: Usando Lipsonich

Las ventajas y los riesgos de jugarse por una *brand* quebrada, concursada o con problemas financieros. Qué hay que tener en cuenta para no equivocarse. Los casos paradigmáticos.



👉 Por qué comprar una marca con balance enrojo

Por Carla Quiroga

Son marcas que conocieron la cima, disfrutaron del podio, estuvieron al borde del abismo y lograron recuperar el terreno perdido. *Brands* que en algún momento de su historia arriesgaron su propia magia, cambiaron de dueño y empezaron a escribir un nuevo capítulo. Comprar una marca concursada o quebrada no es una aventura para cualquiera. Pero, ¿por qué conviene hacerlo? “Si no está dañada defiende un precio: la nostalgia del consumidor. Ese valor residual hace que sea más fácil volver con una *brand* a la que la gente recuerde que empezar de cero. El valor afectivo permite colgarte y empezar desde una plataforma más alta”, responde Guillermo D’Andrea, profesor del IAE Business School.

La misma explicación dan los supermercadistas e inversores chinos que, en remate, pagaron poco más de \$ 7 millones para quedarse con Gándara, famosa por su dulce de leche y ausente en las góndolas desde hace cuatro años. “No necesitamos estudios de mercado, ya sabemos cómo funciona”, dice Jicong Zheng, vicepresidente de la Cámara de Autoservicios y Supermercados propiedad de residentes chinos (CASRECH), con más de 4000 puntos de venta entre Capital Federal y Gran Buenos Aires, y un 37 por cien-

to del *share* del mercado alimenticio. Ya en 2005 habían intentado quedarse con Parmalat, adquirida en 2004 por el empresario Sergio Taselli, quien luego de haber anunciado un fuerte plan de inversiones la presentó en concurso de acreedores con una deuda de \$ 230 millones.

Para volver al ruedo, los nuevos dueños de Gándara planean desembolsar más de US\$ 2 millones en el reequipamiento de la planta, para reaparecer en seis meses en las góndolas con leche larga vida. También están analizando redoblar la apuesta y ofertarle al juzgado

por la compra de Sandy y Saavedra. “Buscamos marcas que existen porque no tenemos los presupuestos publicitarios de las grandes cadenas. Difundir una marca propia nos hubiera costado mucho más que el monto invertido”, agrega Zheng. Otro caso, sin concurso, ni quiebra pero sí con algunos desajustes, fue la venta de la empresa de empanadas El Noble Repulgue, en manos de Cepas—dueña de Gancia, Terma y Giacomo Capeletti, entre otras etiquetas—. La compró Gabriel Nazar, fundador y propietario de la cadena de indumentaria Cardón. El empre-

Foto: Nico Pérez



Jicong Zheng, vicepresidente de la cámara de supermercados chinos, lideró la compra de Gándara.



Foto: APER-TURA

Gabriel Nazar, dueño de Cardón, se metió en el negocio de alimentos con la compra de El Noble Repulgue. Su estrategia será la *descomoditización* de la empanada y el *finger food*.

sario aprovechó un mercado de capa caída y se metió en el negocio de los alimentos. Habría pagado US\$ 4 millones por la marca, que tiene 50 franquicias y cerca de 100 empleados. El disparador habría sido un estudio de marketing que arrojó un *top of mind* del 94 por ciento. Una plataforma clave para la estrategia de Nazar: la exportación de productos congelados y la *descomoditización* de la empanada. Esto es, ampliar el nicho de la marca al *finger food*.

Más allá de estos casos actuales, la oportunidad que significa comprar una marca en quiebra, concursada o con necesidad de capital tiene su historia. Si no, basta con recordar los '90, cuando más de un fondo de inversión dejó cerca del abismo a marcas exitosas y reconocidas internacionalmente.

Una aventura para valientes

¿Qué tiene que tener en cuenta quien quiere subirse a este juego, una especie de montaña rusa colmada de alzas y bajas estrepitosas? Es la sensación real con la que convive Federico Hinz, el actual dueño de Coniglio, la marca de indumentaria para niños. Hinz dejó una posición ejecutiva en el laboratorio Bayer para dedicarse a ella. “Puse todo lo que tenía. Los estudios nos daban tercera en el *top of mind* y la percepción de calidad no se había devaluado. Su valor era claro, de hecho hicieron falta dos marcas, Cheeky y Mimo,

En la cuerda floja

PRESENTACIONES EN CONCURSO
 Pesquera San Diego / Frigorífico Lidercar / Mundo orgánico / Sol Transporte / Aceites de La Frontera / Vision Express / Colegio Highlands (Vicente Lopez) / Madero Tango / Audinac / Cervecería Patagonia Primitiva / Sólo Empanadas.

EN QUIEBRA
 Berries de la Península / Global Medic (antes Val-med.) / Atlántica Hotels Internacional del Plata (ex Choice Hoteles) / Compañía exportadora argentina / Company y company / Cueros Kochen / Apart Recoleta / Multimedia Ramos Mejía / Pilot pen Argentina / Papel Express / James Spor / Ansa Argentina. (antes aurea Novus) / Café 51 / Expreso del Pilar Transporte Automotor / Justo Corrientes / Suplementos naturales.

Concursos presentados entre noviembre de 2008 y octubre '09. En algunos casos pueden haber sido levantados. Fuente: Fidelitas.

para reemplazar su espacio en el mercado”, explica el *entrepreneur*, que en 2004 pagó US\$ 200.000 al Exxel junto a un socio creyendo que compraba un negocio funcionando. El día después, según sus propias palabras, se encontró con 20 personas y ninguno de los tres locales que operaba la marca, porque el fondo había renegociado esos puntos de ven-

ta en los shoppings para Paula Cahen D’Anvers. El Exxel había comprado la marca en marzo del '98 por US\$ 8 millones. En ese entonces, Coniglio facturaba US\$ 60 millones –tiempos del uno a uno–.

“Nos habían vendido un sellito de goma”, recuerda Hinz. Uno de sus primeros pasos fue reflotar el logo del conejito, y hasta el aroma de los locales. Pasaron cuatro años y la marca se mantuvo con sólo dos locales, hasta que en 2008 le compró la parte a su socio y decidió reflotarla. Hoy tiene cinco locales propios, 15 franquicias y produce 250.000 prendas semestrales, con una facturación anual de \$ 12 millones. “La proyección para 2010 es rondar entre \$ 17 y \$ 20 millones, y alcanzar los \$ 50 millones a fines de 2011”, explica Hinz, quien recibe a APER-TURA en su oficina con una escenografía dominante: las gráficas de la época en que la textil estaba en manos de su creador, José Ignacio de Mendiguren.

En su plan de crecimiento, Hinz afirma que un paso clave desde el volumen y el *branding* fue el acuerdo con Falabella. “Nos permitió volver al imaginario de la marca. Nos llaman para felicitarnos por nuevas aperturas en shoppings donde no estamos y que son puntos de venta de la competencia”, confiesa el dueño de la marca con 27 años en el mercado, quien busca un socio del rubro textil para manejar el crecimiento.

El fenómeno Coniglio tiene su explicación. “La compañía puede estar quebrada, pero la marca no”, diferencia Roberto Dvoskin, director de la maestría en Marketing de la Universidad de San Andrés. El especialista agrega que hay casos en los que justamente la venta de la *brand* salva el tema financiero. La teoría, muchas veces

difícil de aplicar a la realidad, es que en los momentos en los que los balances aprietan, es clave sostener la promesa de la *brand*.

Un *leading case* en este sentido es Balcarce, la marca fundada hace 50 años por la familia marplatense Dondero. “Fue clave no haber alterado la calidad del producto, ni siquiera durante los cuatro años que la manejó la sindicatura. Y esa relación calidad-precio fue la que





Foto: Graciela Decunzio

Federico Hinz compró Coniglio en 2004. Hoy tiene cinco locales propios y busca un socio del rubro textil para manejar el crecimiento de la marca, que factura \$ 12 millones anuales.

nos mantuvo vivos”, explica Néstor Raele, vicepresidente de la empresa que hoy tiene 51 locales en el país, 16 de ellos propios, con proyectos de abrir cinco más hasta enero e inclusive avanzar en destinos como Brasil y Chile. Raele trabaja en la empresa desde diciembre de 2002, cuando, con 11 locales en funcionamiento, los bienes tangibles e intangibles de Balcarce fueron comprados por un grupo de inversores porteños, hasta ese momento manejados por el síndico. “El juego es doble y el desafío grande, porque hay que sostener la calidad con costos que el mercado no puede pagar. El proceso de deterioro de los números no debe arrastrar a la marca”, amplía Dvoskin. En otras palabras, antes de tomar la decisión de qué comprar es clave –además de medir la percepción positiva y el ya conocido *top of mind*– dilucidar que las variables duras no hayan terminado con la magia de la marca. Fernando Moguier, experto en estrategia de negocios y marca, aconseja analizar si la marca mantuvo su ADN. “Cuando Carrefour le compró al Exxel Supermercados Norte, posicionado desde la calidad y la variedad, y salió al mercado a ‘gritar’ que la nue-

va marca tenía precios bajos, la mató”, ejemplifica. El desenlace: los Norte se reconvirtieron en Carrefour Express.

El imán de las telas

Emiliano Fita, hijo de los fundadores de la legendaria John L. Cook y creador de Wanama, reconoce que cuando en 2005 adquirió Cook en remate judicial fue por una necesidad puramente emocional. “La marca había estado tres años fuera del mercado pero tenía que volver a la familia. Cuando la compramos ni siquiera sabíamos si la íbamos a utilizar”, recuerda. Cuatro años más tarde, tiene cinco locales propios, seis franquicias y 100 multimarcas, además de proyectar el desembarco en Cariló en el verano y por lo menos dos nuevas aperturas para 2010.

La decisión de reactivarla surgió cuando descubrieron que, si bien la marca estaba “golpeada”, tenía recordación y una demanda. De todas formas,

Fita reconoce que fue como crear una marca de nuevo. Hoy está posicionada en un segmento adolescente de entre 14 y 20 años, de *target* alto, complejo, sofisticado e informado, que ni siquiera cono-

cía la *brand* con casi 35 años de vida. Igual Fita mantuvo en el logo, aunque en letras más pequeñas, el histórico John L.

“El empujón de la nostalgia siempre ayuda, aun cuando en el camino algún inversor sin experiencia haya intentado convertirla en la Banana Republic argentina”, explica en *off* un marketinero. “Se compra una base de credibilidad que hay que llenar con producto y contenido, y también ocuparse de llegar a las nuevas generaciones”, señala D’Andrea.

Otro caso de marca “liquidada”, y referente de los ‘90, fue Vitamina. La etiqueta fundada en 1989 por Claudio Drescher que llegó a tener 17 locales propios fue adquirida en 2004 por Aldo Navilli, dueño de Molino Cañuelas –famosa por los bizcochitos Nueve de Oro–, quien habría pagado \$ 700.000 en remate. Hoy tiene un posicionamiento diferente al de sus tiempos de gloria. “Pasó de ser un clásico moderno, constantemente renovado, a seguir la tendencia y hacer lo que dicta la moda”, diferencia un especialista.

Fuera del mercado de la indumentaria, el fondo Pegasus –que en marzo del 2004 se quedó con Freddo– empezó limpiando la imagen y trabajó en el recupero del posicionamiento artesanal de la cadena de heladerías de la mano de Juan José Guarracino, uno de los cinco ex dueños hasta 1999. La firma había caído en manos del Banco Galicia a fines de 2001, en su condición de acreedor de una deuda de más de US\$ 30 millones contraída por el Exxel Group, hasta ese entonces propietario de la cadena. “Es un típico caso donde el imaginario de gestión afectó al imaginario marcario”, explica Dvoskin. “Cuando el consumidor sintió que la familia volvía a la fábrica, empezó a sentir el helado más rico”, agrega Moguier. Con 65 locales hoy –50 de ellos en el país– y una facturación de \$ 130 millones, la cadena planea abrir entre cinco y seis puntos en 2010, además de desembarcar en San Pablo, Brasil. Y ya puso un pie en Europa: llegó a Londres, con el nombre de Freggo. Lo hizo de la mano de Gaucho, una cadena de restaurantes de dueños holandeses. “Planeamos abrir seis locales. Ellos ponen el *know-how*,



nosotros el gerenciamiento”, cuenta Sergio Gratton, director General de Freddo.

Con buena base

Pero no todas las marcas que tropiezan o caen tienen que empezar de nuevo. En octubre de 2003, DyG (Desarrollo & Gestión) se quedó con Havanna, que en ese momento tenía cerca de 70 cafeterías. Se hizo cargo de una deuda de US\$ 32,4 millones y empezó el trabajo de llevarla nuevamente al pedestal. Trabajó en la percepción, concentró la marca en los locales exclusivos y renovó la arquitectura y los detalles estéticos

La empresa puede estar quebrada, pero la marca no.

Para lograrlo, es clave mantener la calidad. Un desafío grande, porque exige costos que el mercado no siempre puede pagar.

para mejorar la experiencia en las cafeterías. Hoy tiene 159 puntos en el país y más de 70 en el exterior.

“Fue una empresa siempre rentable y sana. Lo que le pasó es que el Exxel tomó un agresivo endeudamiento en el exterior y, con la devaluación, la rentabilidad se dividió por cuatro y los márgenes no alcanzaban ni para pagar los intereses”, explica un analista. DyG también se ocupó de recuperar la percepción psicológica del consumidor, que sintió que habían alterado la calidad de los productos. A eso se sumó una estrategia “errónea” de querer masificar la marca, instalándola en supermercados y *convenience stores* cuando el ADN de la *brand* era una experiencia relacionada con las vacaciones. “Esa apuesta también resintió el negocio”, agrega el mismo consultor.

Otro caso, otro sector y otro destino fue el de La Vascongada, que llegó a pelear el liderazgo del negocio de la leche y sus derivados en la Argentina con SanCor y La Serenísima, pero que en los 80 fue a la quiebra. En ese momento sus marcas pasaron a la firma Productos La Vascongada que, a su vez, en 1995 se presentó en convocatoria de acreedores y tres años después en quiebra. En el medio, la italiana Parmalat intentó reflotar las marcas por

medio de un acuerdo de cooperación que incluía el alquiler de las líneas. A mediados de 2003, Servicios Portuarios compró los derechos de explotación del nombre de la láctea, en desuso desde fines de los ‘90. Habría pagado \$ 725.000. En 2006 anunció el relanzamiento de la marca después de cerrar un acuerdo con Coto pero, al ser consultada por APERTURA, en la empresa ignoraron los llamados.

“Una buena marca no asegura un buen negocio”, aclara Dvoskin. Basta con hacer alusión a lo que pasó con Virgin o Blockbuster, víctimas del avance de la tecnología, en un mercado devastado por la pira-

tería digital. “No se equivocaron, lo que sucedió es que se está transformando la industria del cine. Me pregunto dónde van a ir a parar las librerías con el avance del libro electrónico”, agrega D’Andrea.

No obstante, más allá de las ventajas que conlleva comprar una marca con

historia, el avance de la tecnología y un consumidor más abierto a nuevas experiencias hace que hoy sea un poco más fácil que antes construir una *brand* desde cero. “La fidelidad no existe, se construyen pactos de lealtad”, explica Moguier y expone como ejemplos las marcas Fernet 1882 y H2O, que crecen en mercados con marcas tradicionalmente muy instaladas. En definitiva, los valores de las históricas están latentes y, cuando se reactivan, la emoción gana. Arrancan el partido con ventaja, pero se enfrentan al desafío de mantenerla. ■



Patricio Rotman
Director de Finanzas & Gestión

¿Cuánto vale una marca?

Por las marcas en contexto de negocios en marcha se han obtenido excelentes valores implícitos. Es el caso “soñado” del comprador que adquiere un negocio sin estructura, es todo margen, y pura sinergia, con alta contribución marginal que alimenta la idea de pagar buenos precios, ya que todo va al EBITDA. En el caso de procesos fallenciales, los valores de marcas siempre han sido extremadamente bajos. Naturalmente, los tiempos involucrados en un proceso judicial de liquidación de bienes de una empresa cerrada son muy extensos por “culpa” de los procedimientos y muchas veces de las propias partes intervinientes. Al momento de “enajenar” nadie asigna valor significativo a una marca que estuvo mucho tiempo fuera del mercado y que requiere desarrollar nuevamente el canal comercial, con la inversión correspondiente. Los expertos del marketing han ponderado habitualmente que el costo de desarrollar una marca de cero no es tan distinto al de relanzar una marca que haya estado por años fuera del mercado.



Foto: APERTURA

Fita compró Cook sin saber si la utilizaría.