



# EXTENDER O NO EXTENDER

Hace unas semanas, COLO COLO, se incorporaba al círculo de las SUPERBRANDS de Chile, y anunciaba una estrategia agresiva para utilizar su conocida marca en otras categorías de productos (es decir, extensiones de marcas) como bicicletas, vinos, ropa deportiva, entre otros. Por otro lado, una discusión importante para solucionar el problema de la quiebra de la Corporación de Fútbol de la Universidad de Chile, era si la Universidad, cedía o no los derechos de la marca, y en qué condiciones. La utilización de la marca Universidad de Chile como club de fútbol es una extensión de marca para ella, tal como lo es cuando utiliza ese nombre en el Hospital Clínico o en la red de clínicas veterinarias.

El principal factor que lleva a las empresas a considerar la posibilidad de las extensiones de marca, es la importancia que tienen las mismas en las decisiones de compra de las personas, y en los costos cada vez mayores de crear nuevas marcas. Las marcas son activos intangibles de las empresas, que son únicos y difíciles de imitar, que proyectan una imagen y que se relacionan con los consumidores. Muchos piensan que esas imágenes y esas relaciones pueden ser extrapoladas y usadas en otras dimensiones de consumo.

Sergio Olavarrieta S.



Ingeniero Comercial, Universidad de Chile  
Ph.D. en Marketing y Estrategia, University  
of Georgia , EEUU.  
solavar@unegocios.cl

Es más, incluso algunos sugieren que esas relaciones pueden ser fortalecidas. La pregunta que queremos abordar en este artículo es simple: ¿Extender o No Extender la Marca? ¿Bajo qué criterios un gerente puede tomar esa decisión? La tendencia creciente al uso de esta estrategia de utilizar una marca conocida, y "aprovechar" el capital de marca en otra categoría, parece ser muy exitosa económicamente. Sin embargo, también es posible observar como muchas veces esta estrategia no ha sido la más fructífera, y al contrario, ha generado pérdidas y problemas a las marcas. Un caso clásico es la introducción de la marca COCA COLA en el mercado de la ropa, extensión que tuvo una muy corta duración. Si bien en algunos países sigue comercializándose, es más bien de tipo promocional que una colección de una marca de ropa propiamente tal. COLO COLO mismo, hace algunos años introdujo su número de llamado de larga distancia, pero tampoco se mantuvo en la industria de las "telecomunicaciones". Es decir, si bien pueden existir ejemplos exitosos, como Real Madrid que está teniendo éxito con una de serie de productos como vitaminas y suplementos alimenticios, esto no necesariamente va a ser así para todas las marcas. Existen diversos factores de mercado, de la marca, de los consumidores, y por cierto, de la implementación que afectarán ese éxito o fracaso.

## ¿QUÉ FACTORES AFECTAN EL ÉXITO O FRACASO DE LAS EXTENSIONES DE MARCA?

Son bastantes los artículos, libros, e investigaciones científicas que en los últimos 15 años han abordado el tema de las extensiones de marca. Este artículo se basa en una selección de esas experiencias y conocimientos, desde que se publicó el artículo de Aaker y Keller (1990), uno de los más importantes en el área. Previo a explorar estos factores de éxito o fracaso es necesario contar con unas definiciones básicas previas. En general en el área de gestión de marcas se utiliza el término patrimonio o capital de marca, que proviene de "brand equity" del inglés.

El patrimonio de la marca puede ser definido en forma general como el conjunto de reacciones de clientes que son sola y únicamente atribuibles a la marca (Keller 1993). De acuerdo a esta perspectiva el patrimonio de la marca basado en el cliente corresponde al efecto diferencial producto del conocimiento de la marca en la respuesta del cliente a la comercialización de una marca. Esto implica que los clientes reaccionarán más (o menos) favorablemente a la mezcla comercial asociada a una marca que con respecto a la misma mezcla comercial, pero asociada a otra marca desconocida.

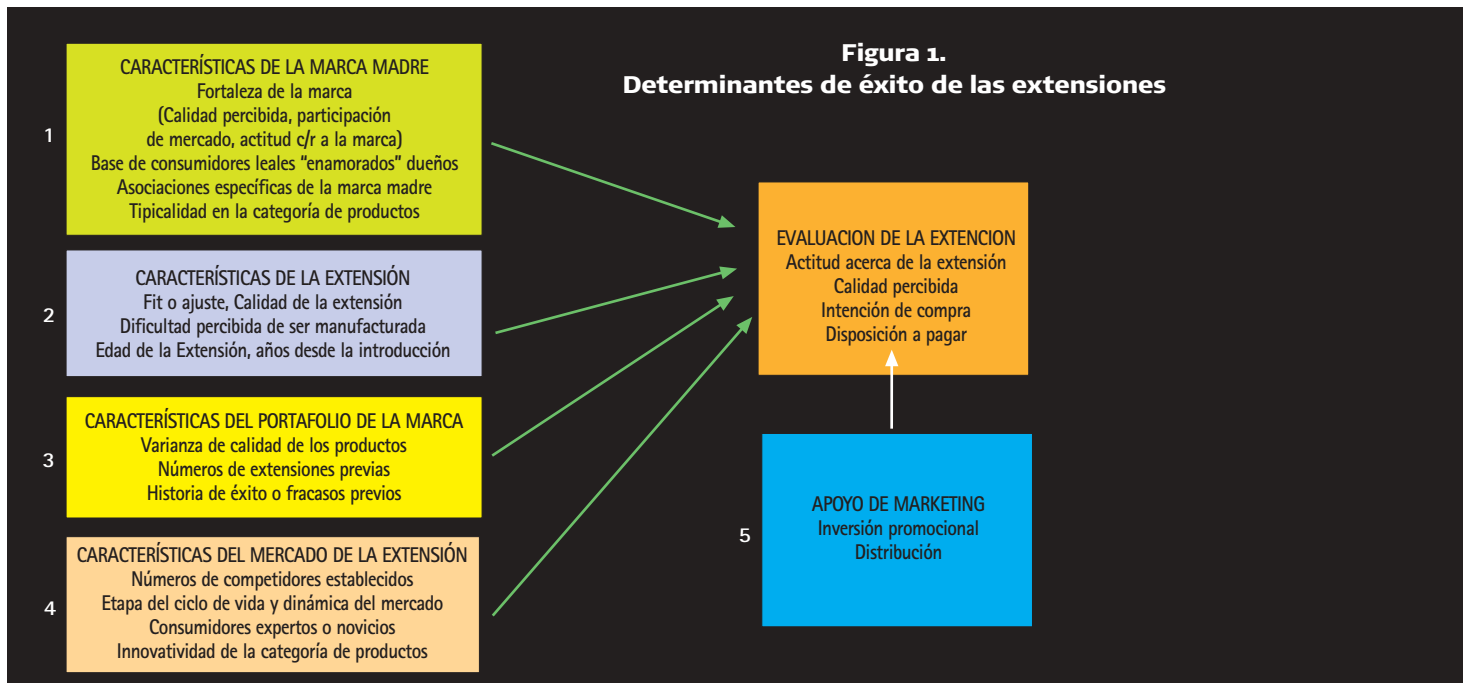
# LA MARCA: Resolviendo el Dilema

*El Principal factor que lleva a las empresas a considerar la posibilidad de las extensiones de marca, es la importancia que tienen las mismas en las decisiones de compra de las personas, y en los costos cada vez mayores de crear nuevas marcas.*

Los componentes de este patrimonio de marca pueden recogerse en tres: el conocimiento de la marca, la imagen de la marca, y los sentimientos con la marca. El conocimiento de la marca se refiere a que la marca sea identificada, recordada, y familiar para los clientes. La imagen de la marca, se refiere al conjunto de asociaciones (por ej.; atributos relacionados al producto, no relacionados al producto, beneficios funcionales, beneficios simbólicos, beneficios experienciales) de la marca. Esta imagen si se compara con las demás marcas en la industria, da lugar al posicionamiento de la marca.

Finalmente, los sentimientos con la marca, se refieren a los aspectos emocionales que van más allá de lo meramente cognitivo, y que se manifiestan en amores y odios por ciertas marcas, en sus estados extremos, y que por cierto condicionan las repuestas finales de los consumidores hacia las marcas. Ese patrimonio, capital o valor de marca, es el que se desea explotar y transferir a la extensión de modo de facilitar su aceptación y su éxito en la categoría de producto nueva. Extensión de marca se define entonces como la utilización de la marca original o marca madre en otra categoría de producto distinta a la original. Esto supone, la satisfacción de necesidades

Dentro de las características de la extensión, la más importante y que ha encontrado una mayor evidencia en el mundo que tiene un efecto positivo en el éxito de la extensión es el denominado *"fit" o ajuste* entre la extensión y la marca madre.



diferentes. Por lo tanto, el uso de la marca Parmalat en la categoría yogurts es una extensión de marca, y lo mismo si esta es usada en la categoría flanes. Sin embargo hacer yogurt con más o menos fruta, o yogurt ultra batido, no se considera como una expansión de la marca a otra categoría, y se le denomina una "extensión de línea".

El uso entonces del patrimonio de la marca en la nueva categoría de producto, generaría respuestas positivas diferenciales en los consumidores, que se manifestarían en el conocimiento de la marca, en entender mejor el producto, en atribuirle asociaciones inmediatas a esa extensión sin realmente haberla probado, en mayor disposición a comprar, en mayor disposición a pagar, y en ser más sensibles a las estrategias de marketing, todo lo cuál redundaría en mayores ingresos o menores costos para la empresa, generando entonces un resultado positivo.

Sin embargo, como se examinará a continuación, no siempre una extensión de marca es beneficiosa para el producto introducido en la nueva categoría

ni para la marca original. Las extensiones de marca, al generar nuevas asociaciones con el nombre de marca original, alteran la estructura de conocimiento asociada a la marca, lo que puede generar efectos que diluyan el patrimonio de la marca (Loken y Roedder-John 1993).

El modelo que presentamos (ver Figura 1) identifica cinco grandes factores que afectan el éxito o fracaso de la extensión y son: las características de la marca madre, las características de la extensión, las características del portafolio de productos asociados a la marca madre, las características del mercado de la extensión y el apoyo de marketing a la extensión.

**LA MARCA MADRE**

Las características de la marca madre, en particular su fortaleza y el contar con una base de consumidores leales y enamorados con la marca es la primera condicionante para el éxito de la extensión. Dentro de las características asociadas a la fortaleza de la marca están la calidad percibida, su participación

de mercado y la actitud general que tengan los consumidores con respecto a la marca. Este factor podría explicar por qué marcas importantes en sus categorías pueden tener un gran éxito en categorías muy diferentes, como por ejemplo, la marca inglesa VIRGIN en aerolíneas y tiendas de música, o YAMAHA, en motos y en instrumentos musicales.

Esa fortaleza, se transferiría a la extensión, produciendo un conocimiento, confianza y actitud positiva general, que sería muy costoso y lento de generar en una marca nueva.

Junto con esta fortaleza general de la marca, también es positivo contar con un segmento leal, muy leal, ojalá enamorado con la marca, pues esto generará una mucho mejor probabilidad de éxito de la extensión. Este factor reforzaría los efectos de la fortaleza, por cuanto potencia la prueba de nuevos consumidores en la categoría de la extensión. Este es un factor que a APPLE le sirvió en el mercado de los reproductores musicales, o iPods. El contar con una base de "fans" ultra leales en la categoría de computadores personales, hizo que un grupo importante de ellos, probara el nuevo iPod, en adición a los que lo hicieron, por el conocimiento de la marca en general. Junto con lo anterior, otra característica crítica de las marcas Madres para generar resultados favorables en la extensión, es poseer un conjunto de asociaciones específicas favorables, intensas y ojalá únicas. Estas asociaciones, se transfieren a la extensión, y pueden ser importantes para diferenciarla de las otras marcas en la categoría.

Por otro lado, asociaciones específicas muy propias de un categoría, no siempre son posibles de ser exportadas, y de serlo, muchas veces pueden ser negativas. Por ejemplo, las marcas de pastas dentales PEPSODENT o COLGATE y otras, normalmente tienen asociaciones respecto a que refrescan el aliento, pero también que combaten las caries, y que tienen gusto "a pasta dental" o a remedio. Esta última asociación específica, podría estar advirtiendo de un riesgo si se decidiera extender esta marca a pastillas para el aliento. Pues esa asociación, no es necesariamente valorada por los consumidores en esa categoría (puede ser para un nicho, eso sí)

## LA EXTENSIÓN

Dentro de las características de la extensión, la más importante y que ha encontrado una mayor evidencia en el mundo que tiene un efecto positivo en el éxito de la extensión es el denominado "*fit*" o *ajuste* entre la extensión y la marca madre. Normalmente a este factor se le ha denominado similitud de las categorías de producto. Por ejemplo, la clásica marca bombones de chocolate argentina BON o BON fue extendida a la categoría alfajores. A primera vista puede observarse un ajuste o similitud importantes, lo que facilita el traspaso de asociaciones relevantes a la extensión. Existen tres criterios más "sistemáticos" para identificar este ajuste, y estos son: *el grado de sustitución, de complementariedad, y de posibilidad de transferencia* de asociaciones entre categorías de productos. Este último es el criterio intuitivo que se usa regularmente para identificar similitud o ajuste. Los otros dos criterios, sin embargo, también resultan relevantes. Por ejemplo, una parte de la estrategia de extensión de marca de Nike (y de muchas otras) se ha basado en complementariedad y sustitución. Partiendo con zapatillas se han extendido a ropa deportiva, y a otros implementos deportivos (es decir complementariedad), y posteriormente se han extendido a calzado semi deportivo y a ropa sport casual (sustitución).

Otra característica que ha sido investigada es el efecto que tiene la percepción de facilidad de fabricación del nuevo producto (extensión) por parte de la empresa. Esto ha tenido evidencia contrapuesta, y más tendiente a señalar, que mientras más difícil se perciba esta fabricación, las evaluaciones de la extensión tienden a ser más desfavorables, indicando una cierta desconfianza y aversión al riesgo frente a estos "experimentos". En algún sentido, los

consumidores tenderían a castigar el "abuso" en el uso de una determinada marca.

Otra variable que ha sido identificada como un factor que influye en la evaluación de la extensión es la edad o el tiempo desde la introducción de la extensión. Muchas de las investigaciones en el área se han referido a situaciones de introducción de la extensión, pero no cuando esta lleva ya un tiempo siendo comercializada. En general, la permanencia dentro de la categoría es percibida por los consumidores (y no consumidores) de la extensión como una señal de calidad y por lo tanto de su fortaleza, ayudando su desempeño posterior.

## EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA MARCA MADRE

Asociada a una marca madre está el portafolio de productos que llevan su nombre. En la medida que hayan buenos productos asociados y que los consumidores perciban como éxitos las extensiones anteriores, esto ayudará al éxito de una nueva extensión.

El portafolio de la marca está constituido por el conjunto de productos donde la marca es utilizada. Por ejemplo, YAMAHA tiene un portafolio que incluye motocicletas, motores fuera de borda, instrumentos musicales, equipos de música, etc. En este caso, el portafolio de productos tiene baja varianza de calidad, pues todos los productos son considerados como de buena o alta calidad por los consumidores, lo que favorecería una nueva extensión. Pero si suponemos, se agrega un nuevo producto, por ej. Automóviles, y estos son de mala calidad o son retirados después de un tiempo, esto afectará la posibilidad de extensiones posteriores (además de dañar en cierta manera la marca madre).

En este sentido un indicador simple de éxito de las extensiones es la permanencia en el tiempo. Por lo tanto, el que una marca tenga asociada una serie de productos (extensiones) que han perdurado puede ser considerado como una señal favorable de calidad. Muchas empresas utilizan este hecho, para ir expandiendo de una manera pausada, sistemática y lógica sus extensiones. Es decir, introduciendo primero extensiones más cercanas o de mayor ajuste, para después ir introduciendo extensiones intermedias, y finalmente, algunas más extremas. Esto además de ir acercando el ajuste de categorías, permite el reforzamiento de una sensación de éxito de la marca en general, que la fortalece.

## EL MERCADO DE LA EXTENSIÓN

Muchas veces, al analizar las posibilidades de las extensiones de marca, se olvida que éstas surgirán y vivirán en un ambiente específico diferente que el de la marca original. Las características del mercado de la extensión son claves para sostener un éxito o generar un fracaso. En particular, un aspecto clave es examinar la etapa del ciclo de vida del producto, pues esto puede estar determinando otros aspectos claves del mercado como el número de competidores o el grado de conocimiento y experiencia de los consumidores de una categoría. Obviamente, el número de competidores establecidos dentro de un mercado hace más difícil la entrada a un mercado y el éxito potencial en él. El uso de una marca conocida serviría como una manera de neutralizar las barreras a la entrada impuestas por competidores establecidos, sin embargo, la presencia de otras marcas conocidas y específicas a la categoría pueden ser un factor de riesgo muy importante. En todo caso, la presencia de competidores fuertes, sólo en términos de participación de mercado, pero que no tienen marcas distintivas o diferenciadas, puede ser un buen escenario para la introducción de una nueva marca con imagen conocida y propia.

La etapa en el ciclo de vida del producto puede estar asociada también el grado de conocimiento que tienen los consumidores de la categoría de la

extensión. Si estos son más conocedores, lo que uno esperaría en fases avanzadas del ciclo de vida, se hace más difícil entrar si la marca, no tiene asociaciones específicas directas que ayuden en esa categoría. Por ejemplo, que NIKE entre en el mercado de los artículos para Golf, es más complicado en Estados Unidos que en Chile, pues el mercado está más maduro en Norteamérica, y los consumidores en Chile, podrían probar zapatos o palos Nike, por su conocimiento general de NIKE, o porque usaron esos implementos en otros deportes (fútbol). En Estados Unidos, esto podría lograrse sólo con los consumidores más novicios e iniciados.

Sin embargo hay un efecto inverso, asociado al ciclo de vida, que es el tamaño total del mercado y la existencia de mayor segmentación o de ubicar nichos o segmentos. En etapas tempranas, existe un menor tamaño, menor diferenciación de clientes, y menores posibilidades de segmentación, en comparación a etapas tardías. En ese sentido, NIKE podría ir por el mercado más amateur, principiante o "sólo fashion" mientras otras marcas, como Taylor Made por ejemplo, podrían ir por segmentos más conocedores o específicos.

### EL APOYO DE MARKETING

Finalmente, un factor clave en toda introducción de nuevos productos, y no es menor en el caso de las extensiones, es el apoyo de marketing que se le da a esta introducción. Si bien, parte de los beneficios de utilizar la estrategia de la extensión de marca es reducir estos costos de apoyo, esto no significa que no existan. Siempre será necesario apoyar con promoción y con distribución el lanzamiento de la extensión, y la relevancia o propiedad de cada aspecto dependerá de las características del mercado de la extensión antes revisados, además de las características propias del producto. Un nuevo producto de consumo masivo requiere de un apoyo de distribución intensiva, para su éxito. En cambio un producto de especialidad de golf de NIKE, quizás puede partir con distribución y promoción sólo en el canal directo (tiendas propias de NIKE) y en dónde se encuentran los consumidores específicos. Muchas categorías de productos son intensivas en publicidad, por lo que la ausencia de ésta, puede dañar fuertemente la posibilidad de éxito en la categoría. Por ejemplo, recientemente HYUNDAI introdujo su línea de artículos electrónicos para el hogar en Chile, lo que en un comienzo apoyó con una campaña promocional de volumen medio. Sin embargo, durante el período del mundial (clave para TVs y plasmats) y posterior a éste, la campaña de HYUNDAI pasó casi desapercibida en la categoría frente a otros gigantes en esa categoría del mismo origen como SAMSUNG. Si a esto se le suma que la marca madre, no tiene un gran ajuste con la categoría artículos electrónicos para el hogar (en Chile la presencia de HYUNDAI es en el área automotriz y vehículos de transporte y pesados), entonces los requerimientos de apoyo promocional y distribución son mucho mayores.

### EFFECTOS RECIPROCOS

Finalmente, un aspecto a veces olvidado de las extensiones de marca, es el efecto recíproco que éstas pueden generar en la marca madre. Y no siempre este efecto es positivo, en particular si las extensiones son de mala calidad o no necesariamente siéndolas, son percibidas como un fracaso por los consumidores. En este sentido, por ejemplo, la aparición y pronta salida del carrier de larga distancia de COLO COLO, afectó la percepción general de la marca COLO COLO, reduciendo en algo su atractivo y calidad percibida. Por suerte, extensiones más alejadas del negocio original de una marca, tienden a generar menos daños que las de mayor ajuste, y en general, las marcas fuertes como COLO COLO en su categoría, tienden a ser más inmunes a fracasos de extensiones.

Las extensiones de marca, al generar nuevas asociaciones con el nombre de marca original, alteran la estructura de conocimiento asociada a la marca, lo que puede generar efectos que diluyan el patrimonio de la marca.

Otro efecto recíproco igualmente importante, es el cambio de significado de la marca. En algunos casos esto puede ser positivo o necesario. Por ejemplo, cuando IBM ingresó en la categoría de computadores personales, pronto fue más identificada con esa categoría que con la categoría inicial de máquinas de escribir. Pero en otros casos, puede transformarse el significado generándose alguna confusión en los clientes. La aparición de DAEWOO en el mercado de electrónicos y de autos, y después su salida de ese mercado, dejó una estela sobre la marca que hasta ahora llevan los productos de esa marca. Obviamente marcas como ADIDAS que están concentradas en artículos deportivos tienden a tener un significado más coherente y único que marcas como SAMSUNG o HYUNDAI, o GE, que participan en muchos mercados. Esto último puede ser riesgoso, pero también puede capitalizarse en términos de una marca más sólida, con percepción de calidad general superior, o con la búsqueda de un atributo común, pero genérico y valorado, como lo hace 3M con el concepto de innovación. Otras marcas como Arman, a través de sus extensiones en distintos rubros (como hogar o accesorios) han "popularizado" la marca, reduciendo su valor aspiracional original.

### RECOMENDACIONES PARA LOS GERENTES DE MARCA

Algunas recomendaciones importantes para la gestión de extensiones de marca, que surgen de este modelo, y de las investigaciones existentes:

#### Paso 1:

Conozca el Patrimonio de su Marca. Sepa cuál es el nivel de popularidad, fama, y que asociaciones específicas pueden ser las más importantes.

#### Paso 2:

Identificación y Evaluación de las Opciones de Extensión. ¿Qué opciones de extensión existen?. En qué categorías de productos puede ser más adecuado o existir un mayor fit con la marca madre.

Estas categorías pueden ser evaluadas en base a:

- las asociaciones de la marca madre (especialmente la imagen de marca y sus beneficios centrales) y la similitud de la categoría de la extensión.



- mediciones de la saliencia, relevancia, y favorabilidad de las asociaciones de la marca madre en el contexto de la extensión sugerencia además de la favorabilidad de las asociaciones inferidas.
- efectos recíprocos negativos o positivos a la marca madre.

### Paso 3:

Extender vs. Otras Alternativas. Evalúe si la estrategia de extensión es una estrategia adecuada a los objetivos que quiere lograr. ¿Es una decisión dada la de incorporarse a una nueva categoría de producto?, ¿se quiere aprovechar una oportunidad de mercado? ¿Se quiere fortalecer la marca, devolviéndole relevancia? Puede que haya otras estrategias diferentes que pueden dar un resultado igual o mejor que el de la extensión, como estrategias publicitarias o promocionales, reforzamiento de asociaciones, sponsorship, cobranding, entre otras.

Las extensiones de marcas pueden aparecer como una estrategia segura y generalmente rentable, pero como hemos visto no siempre es así. Lamentable o afortunadamente, la gestión de marcas tiene algo de parecido a pintar a la acuarela: el pintor toma la decisión del trazo y el color, pero el papel y el agua (en este caso los consumidores) hacen lo suyo también, otorgándole un aspecto de sorpresa y riesgo a los caminos que llegará el cuadro o la marca. Un buen pintor sabe eso, e incluso a veces lo aprovecha. Ser un buen gestor de marcas, involucra conocer acerca del papel y de los efectos del agua.<sup>E&A</sup>

## LECTURAS SUGERIDAS

Aaker, David A. (1990), "Brand Extensions: The Good, The Bad, and The Ugly", Sloan Management Review, (Summer), 47-56.

Aaker, David A., y Kevin Lane Keller (1990), "Consumer Evaluations of Brand Extensions", Journal of Marketing, 54 (January), 27-41.

Keller, Kevin Lane (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", Journal of Marketing, 57 (January), 1-22.

Olavarrieta, Sergio (1998). "Estrategia de Marca: Un Modelo Conceptual de los Determinantes de la Evaluación de las Extensiones de Marcas", Revista Latinoamericana de Administración- ACADEMIA, Vol. 21 , pp. 69-95

Völkner, F. and H. Sattler (2006). "Drivers of Brand Extensions Success", Journal of Marketing, Vol. 70 (April), 18-34.