

¿Qué tan Lejos Puede Llegar una Marca? La Decisión de Extenderla



Víctor H. Hernández
Research International México

Una marca exitosa representa una gran tentación para los gerentes de marca. De hecho, poseer un nombre bien establecido implica no tener que abrirse paso en las mentes y preferencias de los consumidores. Parecería que de esta manera se ha cumplido ya con la mitad del trabajo.

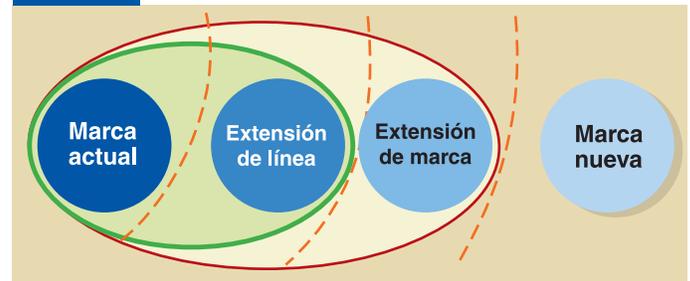
No es de extrañar entonces que, a últimas fechas, **las extensiones sean más comunes que los lanzamientos de marcas nuevas**, lo cual no implica necesariamente que las primeras sean más exitosas que los últimos en términos de ventas. No todas las marcas, aun aquéllas con historia y presencia en los mercados, cuentan con la posibilidad de ser extendidas.

Desarrollaremos aquí una aproximación al tema de las extensiones de marca sin pretender agotar el debate.

Una primera interrogante es **hacia dónde extender la marca**. ¿Será dentro o fuera de la categoría? ¿A quién deberá estar dirigida la extensión? ¿Requiere de un nuevo posicionamiento? Estas primeras cuestiones nos hacen reflexionar sobre el escenario en el que pretendemos extendernos y su relación con el origen de la marca. Todas las marcas construyen su personalidad a partir de una serie de propiedades que los consumidores asignan a una y no a otra. Este set de personalidad está íntimamente relacionado con la esencia de la marca. El propósito de todo ejecutivo de marketing es y será lograr que los consumidores vinculen sus necesidades y ocasiones de consumo con su marca. Para esto se debe construir una delicada trama de vínculos que finalizan con la personificación de la marca en la mente de los usuarios.

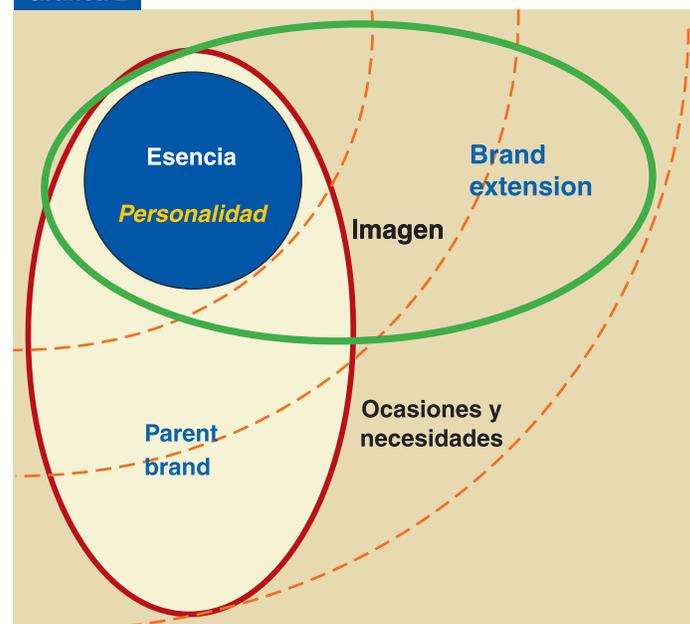
Consideremos las posibles alternativas de extensión con relación a una marca existente. En un extremo tendríamos la marca actual y en el otro una marca totalmente nueva. Entre ambas podemos definir espacios de acuerdo al nivel de intensidad del vínculo con la personalidad de la marca extendida hacia las diversas alternativas.

Gráfica 1



Veamos la gráfica 1. En ella podemos observar una clasificación, – no la única, por cierto – de diversas extensiones. La extensión de línea representaría el punto más cercano a la marca madre (extensión de sabores, SKU's); en el nivel siguiente tenemos una extensión de marca, dentro o fuera de la categoría, mientras que, en algunos casos, las extensiones son cercanas (una marca de jabón como Dove que pasa a la categoría de Shampoo), en otros casos son totalmente alejadas (la maquinaria pesada Caterpillar se transforma en una marca de zapatos de montaña).

Gráfica 2

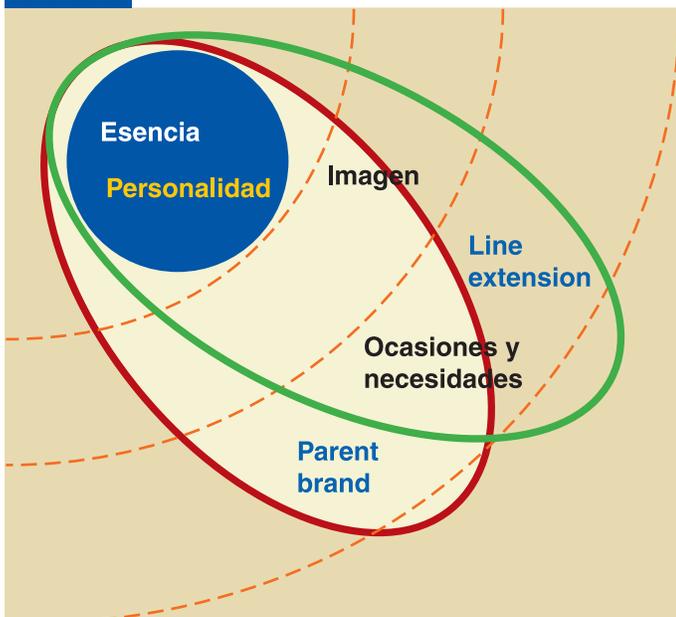


Si observamos la gráfica 2, veremos la posibilidad de extensión **dentro de la misma categoría**, pero con una clara diferenciación en cuanto a las necesidades y ocasiones que la “nueva línea” intentaría satisfacer. Como resultado de una acción de este tipo, cabe esperar que la marca logre mantener a sus usuarios actuales y atraer a no usuarios. Asimismo, se espera que la nueva línea proporcione un volumen incremental a las ventas de la marca madre. Es posible pues moverse en círculos concéntricos de imagen y necesidades manteniendo intacta la “esencia” de la marca.

Pero observemos otra opción. Supongamos que la extensión se realiza según los parámetros que aparecen representados en la gráfica 3. En este caso, no existe una diferenciación real entre la marca madre y la extensión. En la mente de los consumidores, ambas parecen atacar las mismas necesidades y ocasiones de consumo. El resultado de una acción de este tipo sería sin duda provocar la confusión entre los usuarios.

Es de esperarse que con tales extensiones sólo logremos una canibalización muy fuerte de la marca madre y, por lo tanto, un bajo incremento en las ventas. Es cierto que nos extendemos, pero también estamos demasiado cerca del posicionamiento de la marca madre.

Gráfica 3



Una vez decidida la estrategia, aparece una interrogante nueva aunque no menos importante: ¿es mi marca **lo suficientemente fuerte como para extenderla?** Muchas veces confiamos a ciegas en la fortaleza de la marca y nos embarcamos en el proceso, pero... ¿son todas las marcas extensibles?

Se pueden seguir criterios similares cuando se trata de “migrar marcas”. En este caso deberíamos analizar la distancia y los rasgos que comparten las marcas de origen y de destino.

Dada nuestra experiencia como investigadores, podemos afirmar que existen dos grandes elementos que nos permiten evaluar si la marca puede o no seguir el camino de una extensión. El primero es el nivel de **Equity de la marca**, una medida un tanto más sofisticada de lo que podríamos pensar y que, en pocas palabras, podríamos llamar su “fortaleza”. Claro está, no es sencillo determinar sobre qué elementos específicos se afirma esto. Como dijimos antes, los consumidores construyen una delicada trama de vínculos con las marcas. En nuestra opinión, el *Equity* se apoya tanto en aspectos funcionales racionales como en elementos emocionales. En algunos mercados y categorías, la balanza se inclina más hacia uno u otro de estos polos.

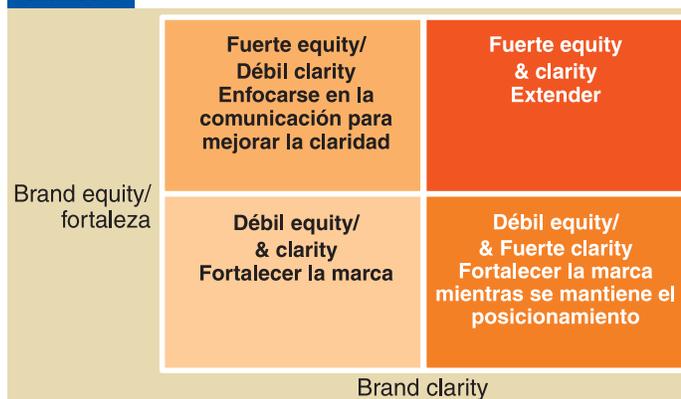
El segundo aspecto a considerar es la **Claridad** de la marca. Se entiende por claridad el consenso que existe en el mercado acerca de lo que la marca representa (si es que representa algo); es decir, su naturaleza distintiva más la percepción que de ella tienen los consumidores en tanto que unicidad.

Tomando en cuenta ambos elementos, consideramos que las marcas que están preparadas para una extensión son las que se ubican por encima del promedio en las dos dimensiones de manera relativa y en su mercado específico. Así, algunas marcas que tienen *Equity* fuerte se muestran débiles en cuanto a la idea que los consumidores se forman con respecto a su carácter. Otras marcas, con un posicionamiento definido, aún no están preparadas para la extensión, ya que les falta reafirmar sus vínculos con los usuarios. Finalmente, tenemos marcas que no resistirían la extensión y que están condenadas al fracaso. La gráfica 4 nos ilustra sobre las definiciones anteriores.



Sin lugar a dudas, un *Equity* fuerte de la marca es una condición excluyente de la extensión. Las marcas con valores altos en este indicador están más correlacionadas con la posibilidad de extensión; las marcas con valores bajos necesitan soporte previo. Ésta es una constante que se repite en todos los mercados. Pero, ¿Qué elementos del *Equity* sostienen estas afirmaciones? Fundamentalmente, la fortaleza reside en la evaluación emocional que se haga de la marca. Los altos índices de “autoridad” o “aprobación” por parte de los consumidores allanan el camino de la extensión. Esas marcas están más preparadas. La “innovación” y el “prestigio” asociados nos muestran altas correlaciones con el valor de poten-

Gráfica 4



cial de extensión.

Muchas de las extensiones fracasan porque los resultados de las investigaciones no pueden diferenciar realmente las características propias de éstas y las de la marca madre. La mayoría de las veces, los usuarios nos dan respuestas positivas sobre la extensión, pero, al tratar de discriminar, sólo en pocas ocasiones logran diferenciar entre ambas. Si bien es cierto que las extensiones necesitan menos apoyo, éste resulta menos eficiente comparado con el resultado que se obtiene para las nuevas marcas.

En resumen, se trata de caminar sobre suelo firme antes de ensayar una extensión. En todos los casos, extender las marcas, o moverlas, es relativamente fácil, **lo difícil es lograr que los consumidores nos sigan.**

