

Módulo 3. Extensión de marca - Monetización de la marca deportiva

A lo largo de este módulo, te familiarizarás con nueva terminología, marcos de referencia, conceptos y teorías relacionadas con las extensiones de marca como un medio para monetizar una marca deportiva (es decir, generar nuevas fuentes de ingresos). Para avanzar en tu aprendizaje, se te presentarán una serie de ejemplos y ejercicios para estudiantes para asegurarte de que comprendas, y luego puedas demostrar tu participación en las enseñanzas fundamentales.

¿Qué es una extensión de marca?

Una extensión de marca es cuando una organización o persona utiliza una marca preexistente para lanzar un nuevo producto o servicio. Por ejemplo, la Figura 1 (abajo) demuestra el uso de la marca del Paris St. Germain F.C. (como club de fútbol) para lanzar diversas líneas de alta moda en los últimos años.

Figura 1: Paris St. Germain F.C. lanzó la colección de primavera 2018 en la semana de la moda de Paris



Fuente: Bernardo, 2017, <https://bit.ly/3NRvIvD>

Innovaciones de este tipo, en la industria del deporte, hacen que sea fundamental que los nuevos gestores deportivos comprendan tanto la **teoría** como la **práctica** de las extensiones de marca. Además, los gestores deportivos deben estar informados tanto de las **oportunidades** como de las **amenazas** de las extensiones de marca antes de intentar emprender tales iniciativas. Necesitan saber cómo mejorar sus posibilidades de crear extensiones exitosas de la marca deportiva, al mismo tiempo que se protegen contra, o minimizan, las consecuencias perjudiciales que surgen de extensiones de marca fallidas.

Descripción del módulo

A través de tu participación en este módulo, explorarás (i) la teoría fundamental de las extensiones de marca; y comprenderás mejor las oportunidades y riesgos subyacentes. Luego aprenderás (ii) la teoría de cómo forjar extensiones de marca más sólidas que impulsen estratégicamente el crecimiento organizacional (¡y los ingresos!). Estas dos secciones iniciales te asegurarán que estés familiarizado con la teoría, terminología y conceptos clave de las extensiones de marca. Esto te permitirá avanzar para explorar (iii) la práctica de las extensiones de marca específicas para organizaciones deportivas y sus marcas deportivas. La sección (iv) explora por qué las marcas deportivas están bien posicionadas para capitalizar las extensiones de marca; las marcas deportivas tienen la capacidad única de generar no solo lealtad a la marca, sino también amor por ella. Por supuesto, las estrellas del deporte/deportistas también son consideradas marcas en sí mismas; son marcas humanas. Así que, en la sección (v), aprenderás sobre la gestión de extensiones de marca específicas para deportistas.

Sin embargo, sería negligente asumir que las oportunidades de crecimiento ocurrirán sin desafíos serios. Para generar nuevos ingresos con éxito (tanto de marcas de organizaciones como de deportistas), también debes estar informado **tanto de las oportunidades como de los riesgos de las extensiones de marca**, específicos para la industria del deporte. Por ejemplo, la proliferación de extensiones de marca podría llevar a una forma de 'sobre-extensión' si los consumidores desconfían o se cansan de ser, cada vez más, el objetivo de monetización por parte de las marcas deportivas que aman. Esto se abordará en la sección (vi). La sección (vii) te presenta un modelo de toma de decisiones de extensión de marca; algo que los gestores deportivos pueden usar para aprovechar mejor las oportunidades y al mismo tiempo minimizar amenazas y riesgos. Sin embargo, incluso en este punto, no puedes dormirte en los laureles...

Las extensiones de marca deportiva están en constante cambio; evolucionan rápidamente a medida que la industria del deporte se ajusta a nuevas innovaciones sociales y tecnológicas. La sección (viii) te guía a través de los cambios que estamos presenciando relacionados con algunas extensiones de marca deportiva emergentes; especialmente en los deportes electrónicos. Las evoluciones de este tipo te ayudan a apreciar los futuros posibles caminos para un mayor crecimiento de extensiones de marca deportiva (y de ingresos).

3.1.1 Teoría básica: el valor de las extensiones de marca

Las extensiones de marca consisten en utilizar un nombre de marca establecida para introducir un nuevo producto o ingresar a una nueva categoría de productos (Aaker y Keller, 1990). La teoría detrás de las extensiones de marca es que es más probable que los nuevos productos tengan éxito (a través de la extensión de una marca preexistente) porque los consumidores ya tienen percepciones positivas de la marca original o matriz (Keller y Aaker, 1992). Los costos asociados con la creación e introducción de un nuevo

producto (o servicio) bajo una marca nueva y desconocida han hecho que sea demasiado arriesgado para muchos gerentes, especialmente dados los índices de fracaso. Ya a fines de la década de 1970, los comerciantes y gerentes en Estados Unidos se dieron cuenta de que usar una marca preexistente o matriz aumentaba la probabilidad de éxito de un nuevo producto. Un 40% de los nuevos productos en supermercados eran introducidos a través de extensiones de marca (Aaker, 1990).

Supuestos teóricos fundamentales: Creación de nuevos productos y servicios exitosos

Es crucial para el éxito de las extensiones de marca que los gerentes elijan marcas preexistentes que tengan asociaciones positivas en el corazón y la mente de los consumidores. Esas asociaciones positivas pueden transferirse a un nuevo producto (o servicio) a través de una extensión de la marca original o matriz (Aaker y Keller, 1990). Por ejemplo, cuando la empresa de alimentos Heinz quiso ingresar al mercado de alimentos bajos en calorías (que podría ser costoso para competir con otros participantes), utilizó la marca preexistente Weight Watchers para crear y lanzar cientos de alimentos (Aaker, 1990). En ese momento, Weight Watchers era una marca establecida asociada con la pérdida de peso, pero aún no vendía líneas de alimentos bajos en calorías. El uso de un nombre de marca establecido reduce el riesgo de fracaso de un producto, por lo que los gerentes enfrentan una "atracción casi irresistible para 'extender' nombres de marca a nuevos productos" (Aaker, 1990, p. 47) porque puede ser muy rentable.

En resumen, la teoría que respalda las extensiones exitosas de marca es que los consumidores ya (i) reconocen el nombre de la marca y aseguran la conciencia inmediata y la presencia del nuevo producto, (ii) creen en la calidad de la marca y sus productos o servicios, y (iii) transfieren una variedad de asociaciones positivas de la marca, conectando así la marca original con el nuevo producto. Lo que hace que sea más probable que lo compren (Aaker, 1990). Este proceso elimina la confusión de los consumidores porque la marca original o matriz viene con **comunicaciones y posicionamiento integrados**. Es decir, las personas ya comprenden lo que dice la marca, lo que hace y para quién está hecha (como fue el caso de Weight Watchers). Incluso si un nuevo producto es de muy buena calidad, es difícil que los clientes lo perciban sin el uso de una extensión de marca (Aaker, 1990). Con extensiones de marca exitosas, los consumidores ya creen en el producto o servicio antes de haberlo probado o comprado, porque confían en la calidad de la marca.

Supuestos teóricos fundamentales: Beneficios adicionales para la marca original o matriz

Una extensión exitosa también tiene efectos positivos en la marca central o matriz (Keller y Aaker, 1992). Esto crea un ciclo virtuoso en el que (i) es más probable que los nuevos productos tengan éxito, (ii) la marca original o matriz se beneficia del éxito del nuevo producto y (iii) surgen más oportunidades para crear aún más extensiones de marca, posiblemente incluso en gamas de productos más diversas (Keller y Aaker, 1992; y Boush



y Loken, 1991). Por ejemplo, no solo tuvo éxito la línea de alimentos Weight Watchers de Heinz, sino que su éxito también hacía más probable que nuevos consumidores se unieran a un programa o club de Weight Watchers. Cada uno de esos éxitos, a su vez, facilitaba que Weight Watchers creara más extensiones de marca en nuevas áreas (por ejemplo, planes de entrenamiento personalizados, equipos de ejercicio, botellas de agua reutilizables, bebidas alcohólicas bajas en calorías, etc.). El dinero invertido en promocionar nuevos productos (lanzados a través de extensiones de marca) beneficiará a la marca original o matriz, y el dinero invertido en promocionar la marca original o matriz beneficiará a sus nuevas extensiones. La imagen positiva de la marca se refuerza continuamente en ambas direcciones (Aaker, 1990).

3.1.2 Teoría básica: hacer las extensiones de marca correctamente

Aunque las extensiones de marca pueden ser muy rentables, los gestores deben asegurarse de que se implementen correctamente (hacer las cosas bien) y por las razones correctas (hacer las cosas correctas). Esta sección se enfoca primero en implementar las extensiones de marca correctamente (es decir, hacer las cosas bien) para aumentar la probabilidad de su éxito.

(A) Hacer las extensiones de marca correctamente: Fortaleza y adaptación de la marca

Algunas investigaciones básicas sobre las extensiones de marca resaltaron que tienen más probabilidades de tener éxito si los gestores (i) seleccionan correctamente cuáles son las marcas más fuertes para extender y (ii) aseguran que los consumidores perciban una "adaptación" entre la marca original o matriz y el nuevo producto o servicio al que se está extendiendo. Obviamente, si los consumidores no tienen asociaciones positivas con la marca original o matriz, es probable que la extensión fracase. Sin embargo, incluso si los consumidores tienen numerosas asociaciones positivas con la marca original o matriz, los gerentes deben asegurarse de que esas asociaciones positivas sean transferibles a cualquier nuevo producto al que se esté extendiendo la marca.

Por ejemplo, Levi's es una marca fuerte con asociaciones positivas. Sin embargo, cuando Levi's creó una extensión de marca a trajes a medida, fracasó. Las numerosas asociaciones positivas de Levi's con la resistencia y la vida al aire libre restaron credibilidad a los trajes a medida que intentaban vender bajo la marca Levi's (Aaker, 1990; Aaker y Keller, 1990). En este caso, las fuertes asociaciones de la marca Levi's pueden haber creado percepciones negativas de su nuevo producto en lugar de positivas, porque la adaptación entre la marca original o matriz y el nuevo producto no era adecuada. Dicho de manera simple, las "asociaciones de calidad" de la marca, al transferirse de la ropa vaquera y prendas para exteriores a los trajes a medida, causaron más daño que beneficio. Los gestores deben temerle a las incongruencias (o una "adaptación

incorrecta") ya que estas pueden exponer que una marca solo se estaba extendiendo para intentar cobrar un precio más alto. Si los consumidores no perciben una conexión, de alguna manera positiva, podrían criticar la extensión.

Figura 2: Asociaciones de la marca Levi's



Fuente: [Imagen en línea de asociaciones de la marca Levi's], (s.f.), <https://vintage-ads.livejournal.com/9148946.html>

Para que los gestores aseguren una "adaptación" adecuada, deben tener en cuenta que las conexiones percibidas por los consumidores pueden tomar diversas formas; por ejemplo, podrían involucrar atributos compartidos, beneficios mutuos, ubicación común o una superposición en el tipo de persona que usaría tanto los productos originales como los nuevos (Aaker, 1990; Aaker y Keller, 1990). Para ayudarlos a lograr esto, Aaker y Keller (1990) les aconsejaron que se centren en dos dimensiones importantes de "adaptación". En primer lugar, la transferibilidad de habilidades y activos (por ejemplo, si fabricas buenos botines de fútbol, es probable que los clientes creen que también harás buenas zapatillas deportivas). En segundo lugar, la complementariedad entre la marca original o matriz y el nuevo producto. Por ejemplo, los esquís y las gafas de sol. Si bien son dos productos distintos, siguen estando conectados en la mente de los consumidores porque a menudo se usan juntos. Se descubrió que la transferibilidad y la complementariedad eran los dos predictores más significativos de qué extensiones de marca resultarían exitosas, aunque solo uno de ellos era esencial para hacer que el éxito fuera probable (Aaker, 1990; Aaker y Keller, 1990).

En conclusión, cuando la fortaleza de la marca y la adaptación son adecuadas para una nueva extensión, el nuevo producto obtendrá una clara ventaja competitiva. Además, el éxito del nuevo producto ayuda a reforzar la marca original o matriz y aumenta las asociaciones positivas del consumidor con la marca.

(B) Hacer extensiones de marca por las razones correctas (en la industria del deporte)

Hasta ahora, esta sección (3.3.2) se ha centrado en implementar extensiones de marca correctamente. Es decir, hacer las cosas bien. Ahora, nos enfocaremos en hacer extensiones de marca por las razones correctas. Es decir, hacer las cosas correctas para asegurar el éxito a largo plazo. Recordemos de la sección 3.3.1 que los gestores tienden a sentir "una atracción casi irresistible para 'extender nombres de marca a nuevos productos en busca de nuevas corrientes de ingresos'" (Aaker, 1990, p. 47). Esto es especialmente cierto en la industria del deporte, donde las fluctuaciones económicas de los equipos deportivos profesionales (como los salarios variables de los jugadores, los derechos de medios, las ganancias de premios en competiciones, la venta de entradas, etc.) intensifican la necesidad de que las organizaciones deportivas generen corrientes de ingresos alternativas mediante extensiones de marca (Apostolopoulou, 2002).

Aunque las nuevas corrientes de ingresos son claramente una fuerza impulsora, vale la pena señalar que el personal de marketing de los equipos deportivos profesionales de Estados Unidos también afirmó que las extensiones de marca ofrecen oportunidades adicionales para fortalecer las comunicaciones de los fanáticos y la conexión emocional con su equipo y su marca (Apostolopoulou, 2002). Esto podría ser especialmente importante cuando un equipo atraviesa un período de menor éxito en el campo de juego (por ejemplo, un mal récord de victorias/derrotas o la falta de títulos). Ejemplos de estas extensiones menos rentables generalmente incluyen publicaciones del equipo, programas de membresía infantil y juvenil, y clínicas deportivas.

Todas las extensiones de marca, idealmente, **no solo** deberían proporcionar un aumento de ingresos a corto plazo, sino que todas deberían adaptarse a la **visión estratégica más amplia y a largo plazo de la organización deportiva** en cuestión; ayudando a lograr un crecimiento sostenido y a crear valor (Gladden, Irwin y Sutton, 2001). Esto mejorará la probabilidad de éxito organizacional a largo plazo (y mejores ingresos). Para ayudar a los gestores deportivos a perseguir la prosperidad organizacional a largo plazo (a través de extensiones de marca exitosas), Apostolopoulou (2002) identificó un proceso de seis pasos. La Tabla 1 (abajo) esboza brevemente las implicancias de gestión para los gestores deportivos asociadas con cada paso.

Tabla 1. Pasos claves para extensiones de marca exitosas en el deporte

Keys to Successful Brand Extensions	Managerial Implications
1. Strength of the parent brand	Whenever applicable, teams should consider launching new extensions in conjunction with winning seasons.
2. Perceived fit between the club and the extension	Establish a meaningful association between the club and the extension. Enter a new market after extensive research has been conducted, and only if the organization has knowledge and expertise in the new industry.
3. Promotional support offered by the sport organization to the extension	Sign promotional partners that are a good fit with the extension product and that will spend money promoting the product.
4. Quality of the extension product	Offer extensions that are of high-quality and can effectively satisfy consumers needs.
5. Distribution strategy	Extension products should be located close to the facility or even, if plausible, have permanent displays in the facility.
6. Management of the extension	If outsourcing, the organization should have control over the vendor that is managing the extension. Challenging contract deals can control for the lack of vested interest of the operating agency.

Fuente: Brand Extensions por U.S. Professional Sport Teams: Motivations and Keys to Success, por A. Apostolopoulou, 2002, en *Sports Marketing Quarterly*, 11(4), 205–214.

Keys to Successful Brand Extensions	Claves para el éxito de las extensiones de marca
Strength of the parent brand	Fortaleza de la marca original o matriz
2. Perceived fit between the club and the extension	2. Adaptación percibida entre el club y la extensión
3. Promotional support offered by the sport organization to the extension	3. Apoyo promocional ofrecido por la organización deportiva a la extensión
4. Quality of the extension product	4. Calidad del producto de la extensión
5. Distribution strategy	5. Estrategia de distribución
6. Management of the extension	6. Gestión de la extensión
Managerial Implications	Implicancias de gestión

Whenever applicable, teams should consider launching new extensions in conjunction with winning seasons.	Siempre que sea aplicable, los equipos deben considerar lanzar nuevas extensiones en conjunto con temporadas en las que se haya ganado.
Establish a meaningful association between the club and the extension.	Establecer una asociación significativa entre el club y la extensión.
Enter a new market after extensive research has been conducted, and only if the organization has knowledge and expertise in the new industry	Entrar en un nuevo mercado después de que se haya realizado una investigación exhaustiva y solo si la organización tiene conocimiento y experiencia en la nueva industria.
Sign promotional partners that are a good fit with the extension product and that will spend money promoting the product	Firmar con socios promocionales que sean adecuados para el producto de la extensión y que gastarán dinero promocionando el producto.
Offer extensions that are of high-quality and can effectively satisfy consumers needs	Ofrecer extensiones que sean de alta calidad y que puedan satisfacer eficazmente las necesidades de los consumidores.
Extension products should be located close to the facility or even, if plausible, have permanent displays in the facility	Los productos de extensión deben estar ubicados cerca de las instalaciones o, de ser posible, estar exhibidos permanentemente en las instalaciones.
If outsourcing, the organization should have control over the vendor that is managing the extension	Si se terceriza, la organización debe tener control sobre el proveedor que está gestionando la extensión.
Challenging contract deals can control for the lack of vested interest of the operating agency	Acuerdos contractuales desafiantes pueden compensar la falta de interés personal de la agencia operativa.

La Tabla 1 (arriba) se basa directamente en los aprendizajes de las secciones 3.3.1 y 3.3.2. Los gestores deportivos deben considerar las fortalezas de su marca matriz o central al principio, y luego deben asegurarse de una buena "adaptación" con la extensión. Es decir, que las personas puedan ver similitud y consistencia. Las extensiones de marca con alguna conexión con el deporte se perciben como una "adaptación" más sólida que

ingresar a categorías de productos con las que los consumidores no podrían relacionar el deporte (Papadimitriou, Apostolopoulou y Loukas, 2004). Luego, los gestores deportivos deben asegurarse de contar con un buen apoyo promocional y posicionamiento de la extensión de la marca (Apostolopoulou, 2002). Obviamente, el éxito de la extensión de la marca también depende de la calidad del producto o servicio; de los canales de distribución que ayuden a demostrar vínculos con el equipo deportivo u organización; y del control estricto sobre la calidad de la gestión de los procesos de extensión.

3.1.3 Práctica: Investigación de las extensiones de marca en el deporte

El entorno empresarial altamente competitivo en el que operan las organizaciones deportivas en el siglo XXI exige que busquen incrementar los ingresos y bases de fanáticos más sólidas. Por esas razones, las extensiones de marca en la industria del deporte se han vuelto cada vez más populares para los gestores deportivos y de marketing. Ofrecen oportunidades claras para aumentar los ingresos, ampliar la base de clientes, extender las clases de productos existentes, incorporar nuevos productos, aumentar la fuerza de la marca y crear puntos de contacto adicionales para interactuar con los clientes más allá de sus productos principales (Apostolopoulou, 2002; Walsh y Ross, 2010; Walsh y Lee, 2012).

El ejemplo más directo de una extensión de marca de un equipo deportivo profesional es cuando abren una tienda de merchandising. En ese momento, un equipo deportivo ha extendido su marca al sector minorista y de indumentaria (Walsh y Ross, 2010). Por ejemplo, la figura 3 (abajo) incluye fotos que tomé durante una visita a la tienda de fanáticos del Leicester City. Más allá de la selección habitual de camisetas del equipo y ropa de entrenamiento, los clubes han extendido aún más su marca con productos retro y nostálgicos merchandising producido específicamente para el equipo de mujeres, así como una colección de orgullo para los fanáticos LGBTQ+ del club.

Figura 3: Extensión de marca para productos de *merchandising* del Leicester City



Fuente: archivo propio.

Además de las tiendas de merchandising del equipo, otros ejemplos típicos de extensiones de marca por parte de equipos deportivos profesionales son restaurantes y bares, revistas y campamentos deportivos y de entrenamiento para niños (Walsh y Lee, 2012). Cuando un equipo deportivo utiliza su marca para abrir sus propios bares, restaurantes o "grills" deportivos, se dice que han ingresado al sector de la hospitalidad.

Figura 4: Manchester United extendió su marca a un café/bar en Manchester y a «centros de experiencia» futbolística en China



Fuente: [Imagen en línea de Manchester United Have Extended Their Brand with a Café/Bar in Manchester and Football 'Experience Centres' in China], (s.f.), <https://cutt.ly/gKML5Ss>. <https://acortar.link/DPeUaa>. <https://acortar.link/Awafjj>. <https://acortar.link/hrv2wp>

En los Estados Unidos, los New York Yankees extendieron su marca a la producción televisiva (ver figura 5 a continuación) con Yankees Entertainment and Sports Network (red de entretenimiento y deportes de los Yankees) (Walsh y Lee, 2012). Incluso los Cleveland Browns produjeron programas de radio y televisión a finales de los años 90, cuando el equipo aún no había sido reintroducido en la NFL (Brockinton, 1998). En Europa, equipos como el Manchester United han presentado sus propios canales de televisión. En cada uno de estos ejemplos, estas marcas deportivas han extendido su marca al sector de los medios de comunicación.

Figura 5: Los New York Yankees extendieron su marca a la producción televisiva con Yankees Entertainment and Sports Network (YES)



Fuente: [Imagen en línea de Manchester United Have Extended Their Brand with a Café/Bar in Manchester and Football 'Experience Centres' in China], (s.f.), <https://www.nexttv.com/news/yes-network-blacked-out-youtube-tv-customers>.

Ejercicio para estudiantes

El siguiente "ejercicio/desafío para estudiantes" es una tarea opcional para profundizar en la participación y el aprendizaje de los estudiantes.

Las posibilidades para las extensiones de marca en el deporte son infinitas. Investigaciones tempranas en esta área (Chadwick y Clowes, 1998) analizaron equipos de la Premier League que extendieron sus marcas para ingresar al mercado de productos de tocador masculinos; de esta manera, compitieron en la industria de fragancias y colonias. Además, muchos equipos en todo el mundo ahora generan ingresos a través de visitas pagas o con entrada a sus instalaciones. De esta manera, su marca se extiende al sector del turismo. Por ejemplo, ¿sabías que el Estadio Santiago Bernabéu está entre las cinco principales atracciones turísticas de la ciudad de Madrid (Velicia Martín, Toledo y Palos-Sánchez, 2020)? El ejemplo del Manchester United arriba (figura 4) también muestra cómo las marcas deportivas pueden utilizar réplicas de sus instalaciones (trofeos, estatuas, túneles de jugadores, etc.) para generar nuevos ingresos turísticos más allá de su área local; tal como lo han hecho con sus 'centros de experiencia futbolística' para visitantes en China.

Desafío

Amplía tu aprendizaje de esta sección completando las tres filas restantes (es decir, 6-8) en la tabla a continuación. Utiliza tu conocimiento (o investigación) de cualquier equipo deportivo en cualquier parte del mundo para identificar un producto o servicio en el cual

hayan extendido su marca deportiva, y completa el cuadro que resalta las diversas industrias en las que las marcas deportivas también compiten a través de sus extensiones de marca.

Tabla 2. Ejercicio para estudiantes

	Marca deportiva	Extensión	Nuevo sector/industria
1.	Leicester City	Ropa/ Indumentaria	Venta minorista
2.	Manchester United	Café/ Bar	Hospitalidad
3.	New York Yankees	Canales de televisión	Medios de comunicación
4.	Real Madrid	Tour del estadio	Turismo
5.	West Ham United	Aftershave	Fragancia/ Colonia
6.			
7.			
8.			

Fuente: elaboración propia.

3.1.4 Práctica: Extensiones de marcas deportivas y pasión por la marca.

El deporte es una industria propicia para extensiones exitosas de marca continuas debido a las conexiones arraigadas y los vínculos emocionales que los aficionados tienen con sus equipos (Abosag, Roper y Hind, 2012; Apostolopoulou y Papadimitriou, 2018; Gladden y Funk, 2001; Velicia Martín, Toledo y Palos-Sánchez, 2020). Estas conexiones significan que los fanáticos y consumidores de deportes son menos propensos a cambiar a otra marca que sea competencia debido a su fuerte identificación con su equipo. En pocas palabras, las marcas de equipos deportivos pueden construir algo más que lealtad a la marca, pueden crear **pasión por la marca**, donde los seguidores se conectan con las marcas deportivas de maneras que les atribuyen cualidades o características humanas (Velicia Martín, Toledo y Palos-Sánchez, 2020). La marca deportiva elegida por las personas se convierte en una extensión de sí mismos. Si esa lealtad o pasión se puede transferir a una variedad de otros productos, servicios e industrias, esto podría ser muy

rentable para los gerentes y los especialistas en marketing de las organizaciones deportivas.

Equipos deportivos que son queridos a nivel mundial, como el Manchester United, el FC Barcelona, los New York Yankees, los LA Lakers y los Dallas Cowboys están establecidos como marcas queridas, no simplemente como equipos deportivos. Esta idea de pasión por el deporte y por la marca también presenta oportunidades para los gerentes de aquellas marcas y equipos deportivos que no están ganando trofeos en la actualidad, o incluso para quienes están frente a un posible descenso. Velicia Martín, Toledo y Palos-Sánchez (2020) encontraron que la calidad no es un elemento relevante para amar a un equipo de fútbol o a una marca.

Los aficionados sienten pasión, intensidad y deseo de estar cerca de la marca de su equipo sin importar qué tan buenos sean. No dejarían ni abandonarían a su equipo porque este es parte de su identidad. Los fanáticos del fútbol pueden cambiar de trabajo, hogar o parejas durante su vida, pero casi con seguridad nunca cambian de equipo, independientemente de qué tan bueno sea el equipo a lo largo de su vida (Velicia Martín, Toledo y Palos-Sánchez, 2020). En cambio, siguen sintiendo placer, satisfacción personal y felicidad al estar cerca. Estos sentimientos pueden impulsar patrones de consumo a largo plazo conectados con la marca de su equipo. Los productos y servicios de marca profundizan esa conexión, protegiendo a su vez el vínculo de amor entre el fanático y el equipo. Este ciclo explica claramente por qué los fanáticos desean invertir su tiempo, dinero y esfuerzo para estar cerca de su equipo. Desde una perspectiva de gestión y marketing, la investigación resalta la dependencia de las marcas deportivas en construir (y mantener) el amor en los corazones y mentes de sus aficionados; algo que se puede aprovechar para generar más ingresos.

Por ejemplo, el club de fútbol francés Olympique Lyonnais ha creado una amplia variedad de extensiones de marca para satisfacer, y asegurar nuevos ingresos de los consumidores apasionados por su marca. La figura 6 (abajo) ilustra algunas de las áreas en las que Olympique Lyonnais ha extendido su marca. Estas incluyen la producción de vino, servicios de agencia de viajes, alimentos gourmet, cafeterías, cine, servicios de telefonía y equipos de e-sports. Las extensiones de marca brindan a los fanáticos la oportunidad de interactuar con la marca fuera de ver o asistir a eventos deportivos (Walsh y Ross, 2010). También pueden ayudar a las organizaciones deportivas a construir nuevas relaciones (y fuentes de ingresos) con personas que anteriormente no eran consumidores objetivo.

Figura 6: Olympique Lyonnais, extensiones de marca y nuevas fuentes de ingresos



Fuente: [Imagen en línea de Olympique Lyonnais, Brand Extensions & New Revenue Sources], (s.f.), <https://acortar.link/iYUinX>. <https://acortar.link/YNnTsX>. <https://acortar.link/3zLQII>. <https://acortar.link/t8WRBH>. <https://acortar.link/HclEKT>.

3.1.5 Práctica: Extensiones de marca de un deportista

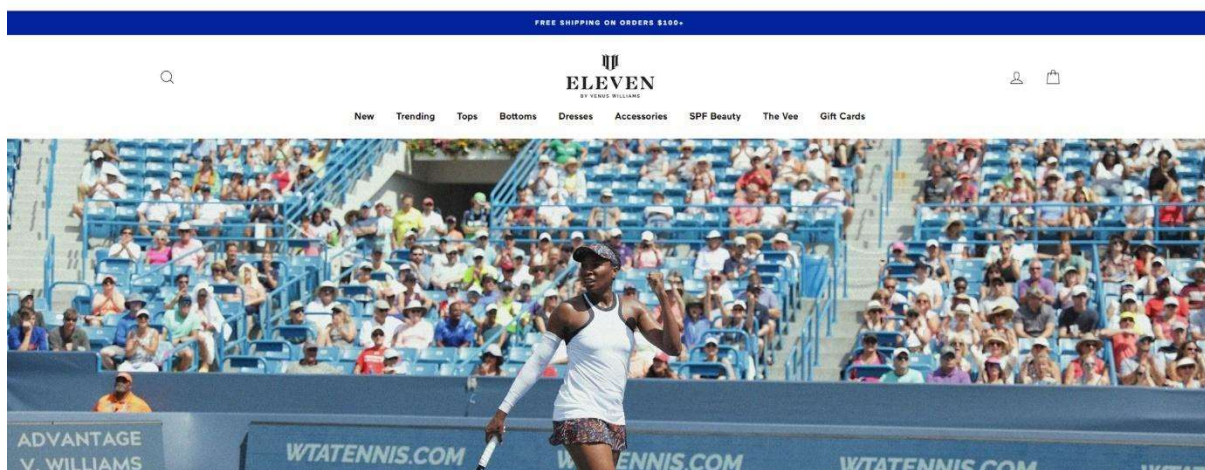
A medida que aprendes sobre la capacidad del deporte para crear nuevas fuentes de ingresos mediante la extensión (y monetización) de marcas, es posible que comiences a preguntarte acerca de las oportunidades para los deportistas o las estrellas deportivas individuales. Además del uso de extensiones de marca por parte de equipos y organizaciones deportivas para impulsar el crecimiento de los ingresos, también se debe considerar a los propios deportistas como marcas. Muchos deportistas destacados son personas públicas reconocidas a nivel mundial que tienen estatus de marca (Walsh y Williams, 2017). Cualquier individuo que sea valorado y utilizado con fines de marketing y comunicación puede considerarse una marca humana (Thomson, 2006). Su presencia (como las marcas organizacionales que aprendiste en 3.3.1-3.3.4) puede sumar o restar valor a nuevos productos o servicios.

Los deportistas, como marcas humanas, enfrentan preocupaciones similares al equilibrar su deseo de aumentar sus ingresos al mismo tiempo que protegen el valor de su marca. La investigación de Walsh y Williams (2017) considera a los deportistas como la marca principal u original, y cualquier producto o servicio que introduzcan bajo su nombre se

convierte en una extensión de marca. Esos mismos autores resaltan cómo también se debe considerar la "adaptación" de cualquier extensión con su marca personal y cómo los fanáticos y los clientes podrían cambiar hacia diferentes deportistas debido a sus extensiones de marca (manteniendo los fundamentos teóricos que aprendiste en 3.3.1-3.3.2).

Al igual que en las marcas de los equipos deportivos, la investigación ha demostrado que las extensiones de marca de los deportistas que tengan una conexión al deporte se perciben como una "adaptación" más fuerte (Walsh y Williams, 2017). Por ejemplo, la investigación determinó que la ropa deportiva, los zapatos, los campamentos, las instalaciones de entrenamiento y las bebidas energéticas tenían la "adaptación" percibida más fuerte con la marca de un deportista profesional. La figura 7 (abajo) ejemplifica la adecuación entre la ex-estrella de tenis, Venus Williams, y su creación de una "marca de ropa deportiva" llamada "EleVen". Su marca EleVen vende ropa deportiva y casual "diseñada con actitud y confianza para un rendimiento óptimo máximo".

Figura 7: Venus Williams creó su propia "marca de ropa deportiva a la moda y vanguardista"



Fuente: captura de pantalla de Eleven por Venus Williams (<https://elevenbyvenuswilliams.com/>)

Por el contrario, los deportistas que intentan extender su marca a productos como cosméticos, tipos de alimentos particulares (como salsa y aderezo para ensaladas) y tiendas de muebles tenían los niveles más bajos de "adaptación" percibida (Walsh y Williams, 2017). Esto se explica, en términos generales, por la falta de cohesión entre los atributos que las personas esperan de un deportista específico y los atributos deseados de un producto específico. Por esta razón, los investigadores han aconsejado que los deportistas lancen extensiones relacionadas con el deporte, o que utilicen temas o asociaciones relacionadas con el deporte para crear extensiones que no estén relacionadas con el deporte. Por ejemplo, la comida rápida tiene una baja "adaptación" percibida con los deportistas. Si uno decidiera lanzar un restaurante de comida rápida, podría vincular los productos alimenticios con temas e imágenes relacionados con el

deporte. Considera el ejemplo de Rob "Gronk" Gronkowski, jugador de la NFL que jugó durante nueve temporadas con los New England Patriots y tiene reputación de que le gusta la fiesta. Creó un servicio de autobuses para fiestas, ubicado cerca del estadio de los New England Patriots en Foxborough, Massachusetts. Su servicio de autobuses, llamado "Gronk Bus", no tendría asociaciones obvias y positivas con el deporte, pero tematizó los autobuses en torno a la NFL y sus logros y carrera deportiva (ver figura 8).

Figura 8: Rob "Gronk" Gronkowski promocionando su servicio de transporte temático deportivo



Fuente: [Imagen en línea de Rock Star Limo], (s.f), <https://bit.ly/3xiyhBu>

3.1.6 Marcas sobre-extendidas y los costos de oportunidad de confiar demasiado en las extensiones de marca

Las grandes cantidades de historias de éxito de extensiones de marcas deportivas (arriba), junto con la "pasión por la marca" que las personas tienen, hacen que las extensiones deportivas parezcan una fórmula ganadora para la generación de nuevos ingresos. Sin embargo, es fundamental recordar que una marca es un activo central. Los gerentes deben saber cuándo explotar su activo de marca para aumentar sus ingresos, pero también cuándo proteger su marca como un activo a largo plazo (Aaker, 1990).

Las extensiones de marca pueden ser muy rentables, pero conllevan un riesgo. El éxito inicial puede desvanecerse y no dar lugar a "un valor agregado" y, así, resultar en el fracaso de futuros intentos de extensiones. Peor aún, una extensión mal concebida no solo puede fracasar, sino que también puede debilitar las asociaciones positivas con la marca original, o crear nuevas asociaciones negativas (Aaker, 1990). Los consumidores se confunden y comienzan a cuestionar la confianza en y la buena voluntad que alguna vez tuvieron con los productos principales de la marca matriz. Esto puede causar un daño considerable a los productos o servicios originales. Los consumidores se sienten cómodos con que las marcas tengan múltiples extensiones, pero solo si la calidad de cada extensión es tan alta como esperan de la marca matriz original. Por lo tanto, los gerentes de marcas deportivas también deben proteger su marca de asociarse con productos

inferiores o productos que pronto serán superados por competidores mejores (Aaker, 1990).

Además, los gerentes deben evaluar no solo una extensión, o una serie de extensiones de manera independiente, sino considerar los efectos que tienen las múltiples extensiones juntas (Keller y Aaker, 1992). Después de todo, los consumidores no solo tienen conocimiento de la marca principal, sino también de sus muchas formas extendidas. Los gerentes deben asegurarse de que la variedad de extensiones continuas aún forme un conjunto coherente (Aaker, 1990).

Para resaltar estos problemas, consideremos un ejemplo clásico de investigación. General Mills explotó su marca de cocodrilo Lacoste (ver figura 9) en la década de 1970 al extender su nombre a una variedad de prendas de vestir (de diversas calidades) para llegar a nuevos mercados objetivo. Las ventas comenzaron a disminuir en la década de 1980, ya que los clientes sintieron que Lacoste ya no tenía una fuerte asociación con una marca de ropa deportiva de alta calidad (Kennedy, citado en Aaker, 1990). En resumen, la marca Lacoste no había sido protegida, había sido sobre-extendida. Las extensiones de marca habían llevado a una pérdida de estatus de marca.

Figura 9: René Lacoste (derecha) ganó 10 títulos de Grand Slam/Torneos de Tenis en las décadas de 1920 y 1930. Su marca del cocodrilo Lacoste (izquierda) se extendió ampliamente en la década de 1970



Fuente: Dangremond, 2018, <https://bit.ly/3NgryxG>

Estudios más recientes específicos sobre extensiones de marcas deportivas y los peligros del impacto negativo en la marca central o matriz deportiva encontraron evidencia mínima de dilución de las asociaciones originales de la marca del equipo (Walsh y Ross, 2010). Esto se explica por el hecho de que los fanáticos del deporte que se identifican

mucho con su equipo (y su marca) son menos propensos a cambiar su actitud hacia el equipo incluso cuando las extensiones se perciben como mal concebidas. Sin embargo, los investigadores encontraron algunas pruebas de dilución de la marca cuando los fanáticos percibían que la extensión de la marca no encajaba bien y tenía asociaciones inconsistentes. Esto resalta la importancia de que las extensiones mantengan una buena "adaptación" y atributos consistentes (ver 3.3.2).

Estos aprendizajes son importantes para los especialistas en marketing deportivo porque, obviamente, si algunos fanáticos cambian su actitud hacia el equipo (negativamente) en respuesta a extensiones de marca mal concebidas, los efectos podrían ser catastróficos. Por ejemplo, la disminución del valor de la marca afectaría la lealtad de los fanáticos y la capacidad del equipo para vender entradas, merchandising, nuevos acuerdos de patrocinio o paquetes de derechos de medios, etc. (Walsh y Ross, 2010). Por ejemplo, si alguien tiene una experiencia desagradable en un campamento deportivo ofrecido bajo la marca de un equipo profesional, podría cambiar su percepción (y comportamiento) hacia el equipo en sí, y hacerlo saber a otros (Apostolopoulou, 2002).

Costo de oportunidad: El riesgo de confiar demasiado en las extensiones de marca

El peligro de no crear nuevas marcas

Las extensiones de marca son claramente una herramienta de gestión esencial para lanzar nuevos productos y servicios. (ver 3.3.1). Sin embargo, los gerentes deportivos deben considerar no solo **los riesgos** de sobre-extender su marca (como se ejemplifica arriba), sino también de no crear una nueva marca cuando sea el momento adecuado. Por ejemplo, si los gerentes deportivos de Nike dependieran demasiado de buscar continuamente extender su exitosa marca Nike, nunca habrían creado la marca Air Jordan (ver figura 10).

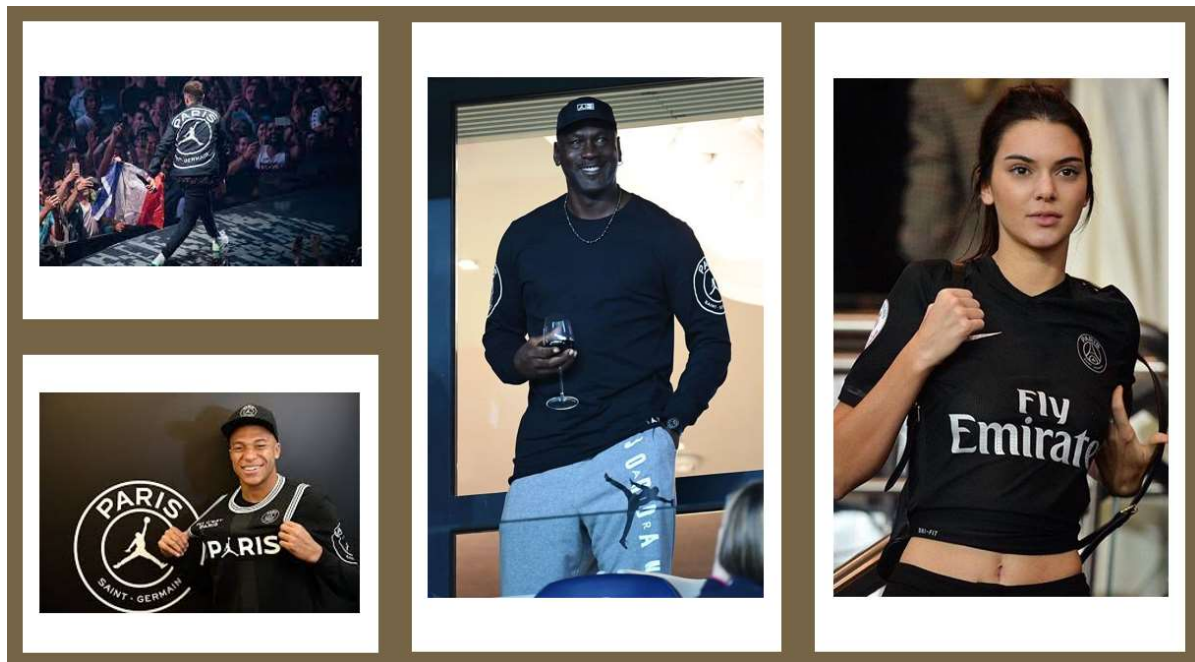
Figura 10: En 2009 Nike lanzó una edición especial de los zapatos deportivos Air Jordan para celebrar el 25 aniversario de la creación de la marca Air Jordan



Fuente: [Imagen en línea de Michael Jordan and Dwayne Wade promocionando Air Jordans], (s.f.), <https://bit.ly/3MkORow>

La marca Air Jordan se estima que hoy en día tiene un valor de más de \$10 mil millones por sí sola (Badenhausen, 2020). Además, ha generado miles de millones en ingresos para Nike desde su creación en 1984. Michael Jordan mismo ha asegurado más de \$1 mil millones en ingresos de la marca Air Jordan. Además, después de introducir nuevas marcas, se crean nuevas oportunidades para más extensiones de marca. Por ejemplo, las camisetas del equipo Paris St. Germain se fabrican bajo la marca Air Jordan (en lugar de la marca matriz de Nike). El merchandising que resulta de PSG/Air Jordan ha sido usado por celebridades de la música (por ejemplo, Justin Timberlake y Rihanna) y de la moda (como Gigi Hadid y Kendall Jenner). Se puede obtener más información sobre la extensión de la marca PSG de Air Jordan en este enlace: <https://blog.laced.co.uk/from-paris-with-love-the-story-behind-air-jordan-x-psg/>

Figura 11: Justin Timberlake (arriba a la izquierda), Kylian Mbappe (abajo a la izquierda), Michael Jordan (en el centro) y Kendall Jenner (a la derecha) fueron fotografiados usando merchandising de la extensión de la marca Air Jordan en el PSG



Fuente:[Imagen en línea de Justin Timberlake (arriba a la izquierda), Kylian Mbappe (abajo a la izquierda), Michael Jordan (en el centro), and Kendall Jenner (a la derecha) fueron fotografiados usando merchandising de la extensión de la marca Air Jordan en el PSG], (s.f.), <https://acortar.link/D6hNwl>, <https://acortar.link/4s9saf>, <https://acortar.link/rZGWuR>, <https://acortar.link/VuGATP>.

Ejercicio para estudiantes

El siguiente "ejercicio/desafío para estudiantes" es una tarea opcional para profundizar en la participación y el aprendizaje de los estudiantes.

Incluso a las marcas de alta calidad pueden se las puede llevar lejos. Existen límites sobre cuánto significado tendrá otra extensión para un cliente (Keller y Aaker, 1992). Tomen como ejemplo la marca de David Beckham (ver figura 12 y la sección 3.3.6 para enseñanzas sobre las extensiones de marca deportiva de los deportistas).

Figura 12: Ejemplos de campañas publicitarias utilizando la marca de David Beckham



Fuente: [Imagen en línea de Examples of Advertising Campaigns Using the Brand of David Beckham], (s.f.), <https://acortar.link/PWD4DX>. <https://acortar.link/6aAteB>. <https://acortar.link/QUEgEg>.
<https://acortar.link/HoVvyR>. <https://acortar.link/eajJbW>. <https://acortar.link/fAP6Qs>.
<https://acortar.link/kVRE3b>. <https://acortar.link/X3nDQl>.

Desafío

La mejor manera de mejorar y demostrar tu comprensión de las marcas ampliamente extendidas es imaginar que eres un gerente de marca para David Beckham. Ahora, reflexiona sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué productos o servicios crees que son una buena 'adaptación' para que David Beckham se extienda?
- ¿Qué productos o servicios crees que serían una mala 'adaptación' para que David Beckham se extienda?
- ¿Crees que la marca Beckham se ha extendido demasiado? ¿Cómo recomendarías que David Beckham proteja su marca?

3.1.7 Extensiones de marca deportiva: Modelos de toma de decisiones para gestionar amenazas y riesgos

La gran cantidad de éxitos que las organizaciones deportivas han logrado utilizando extensiones de marca significan que se convertirá en una fuente aún más importante para la generación de nuevas fuentes de ingresos. Sin embargo, todavía existen riesgos financieros asociados, incluso cuando una extensión de marca parece ser una buena adaptación. Por ejemplo, en 2006, la red deportiva ESPN creó un nuevo servicio de

telefonía móvil llamado 'Mobile ESPN' (Walsh & Ross, 2010). Proporcionaba servicio de telefonía móvil y celular con contenido deportivo para sus suscriptores. Sin embargo, a pesar de gastar \$150 millones en introducir esta extensión de marca, incluidos costosos anuncios en el Super Bowl, nunca lograron más de 20,000 suscriptores. Esto quedó muy por debajo de los 250,000 suscriptores objetivo y ESPN disolvió esta extensión de marca en menos de un año (Fisher & Ourand 2006; Walsh & Ross, 2010).

Gestionar las amenazas/riesgos de las extensiones de marca deportiva

Además de las obvias pérdidas financieras que resultan de una extensión de marca fallida, también se plantean otros peligros. Hay que considerar si las extensiones fallidas también diluyen la fuerza de la marca deportiva original o matriz en la que se basó la extensión (John, Loken, & Joiner, 1998). Si los consumidores perciben que una nueva extensión de marca tiene atributos muy negativos en comparación con los asociados con la marca matriz original, el consumidor podría modificar su actitud hacia la marca original o matriz (de manera negativa). Los académicos han desarrollado herramientas para ayudar a los gestores deportivos a perseguir agresivamente las oportunidades (¡y flujos de ingresos!) de las extensiones de marca al tiempo que mitigan los riesgos. Por ejemplo, Walsh & Lee (2012) desarrollaron un Modelo de toma de decisiones para la extensión de marca de equipos (TBEDMM, por sus siglas en inglés) - ver Tabla 3 a continuación. Su modelo está diseñado para ayudar a los gestores deportivos a considerar de manera más metódica qué extensiones de marca seguir y cuáles rechazar; y de esta manera, tomar mejores decisiones.

Tabla 3. Proceso de cinco etapas para la toma de decisiones de la extensión de marca del equipo

1. Evaluation of Team's Brand Equity and Identification

- Evaluations can include team-related, organisation-related, and market-related factors. For example, on-field success, star players, entertainment value, team reputation/heritage, strength of league the team plays in, media coverage, geographic location, active fan communities - locally and globally etc.
- Teams must then test how strongly these elements of brand equity hold up in the market(s) they intend to launch their brand extension
- Teams must also test how strongly fans identify with the team in different geographic markets
- If the results of these tests are not positive, then teams should reconsider a brand extension. Instead, they should focus on building brand equity and/or positive fan connections.

2. Concept and Strategy Development

- Any brand extension concept should be developed alongside clearly agreed, and stated, goals and objectives
- Conduct a SWOT analysis (i.e., Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) of the brand extension concept
- Consider extension's positive 'fit'; and/or any danger of brand 'dilution'
- Outline clear tactics for the how the brand extension will be marketed in ways that achieve the goals and objectives
- If the results of these strategic analyses are not positive, then teams should consider pursuing an alternative brand extension.

3. Concept Testing

- Conduct market testing to better understand likelihood of success
- For example, what is the consumer demand for the extension, what price are they willing to pay, how much/often will they want to buy, when/where will they most want to buy, will the extension affect their attitude toward the team and its brand?
- Collect consumer feedback from their use of the extension (e.g., packaging, design, functionality).
- If consumers/fans react negatively to the concept testing, then teams should consider pursuing an alternative brand extension.

4. Extension Launch

- Implement brand extension marketing plan using key learnings from previous steps
- Effective coordination across the sport organisation is required to ensure brand extension is portrayed positively

5. Post-Launch Testing

- Continual testing of key measure required. For example, profit/loss, customer satisfaction, the extension's impact on brand equity and fan identification levels.
- Remove extension from the market if it is negatively impacting the team/parent brand.

Fuente: Adaptado de Development of a Brand Extension Decision-Making Model for Professional Sport Teams, por P. Walsh and S. Lee, 2012, en *Sport Marketing Quarterly*, 21(4), 232-242.



<p>1. Evaluation of Team's Brand Equity and identification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluations can include team-related, organisation-related, and market-related factors. For example, on-field success, star players, entertainment value, team reputation/heritage, strength of league the team plays in, media coverage, geographic location, active fan communities – locally and globally etc. • Teams must then test how strongly these elements of brand equity hold up in the market(s) they intend to launch their brand extension • Teams must also test how strongly fans identify with the team in different geographic markets <p>If the results of these tests are not positive, then teams should reconsider a brand extension. Instead, they should focus on building brand equity and/or positive fan connections.</p>	<p>1. Evaluación de la igualdad de la marca del equipo y la identificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las evaluaciones pueden incluir factores relacionados con el equipo, la organización y el mercado. Por ejemplo, el éxito en el campo de juego, jugadores estrella, valor de entretenimiento, reputación/legado del equipo, fortaleza de la liga en la que juega el equipo, cobertura mediática, ubicación geográfica, comunidades de fanáticos activos, a nivel local y global, etc. • Luego, los equipos deben probar qué tan fuertes son estos elementos de igualdad de marca en los mercados en los que tienen la intención de lanzar su extensión de marca. • Los equipos también deben probar cuánto se identifican los fanáticos con ellos en diferentes mercados geográficos. • Si los resultados de estas pruebas no son positivos, los equipos deben reconsiderar una extensión de marca. En cambio, deben centrarse en desarrollar la igualdad de marca y/o conexiones positivas con los fanáticos.
<p>2. Concept and Strategy Development</p> <ul style="list-style-type: none"> • Any brand extension concept should be developed alongside clearly agreed, and stated, goals and objectives 	<p>2. Desarrollo del concepto y estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cualquier concepto de extensión de marca debe desarrollarse junto con objetivos claros y acordados.

<ul style="list-style-type: none"> • Conduct a SWOT analysis (i.e., Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) of the brand extension concept • Consider extension's positive 'fit'; and/or any danger of brand 'dilution' • Outline clear tactics for the how the brand extension will be marketed in ways that achieve the goals and objectives <p>If the results of these strategic analyses are not positive, then teams should consider pursuing an alternative brand extension</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) del concepto de extensión de marca. • Considerar la adaptación positiva de la extensión y/o cualquier peligro de "dilución" de la marca. • Esquematizar tácticas claras sobre cómo se comercializará la extensión de marca de manera que se logren los objetivos. • Si los resultados de estos análisis estratégicos no son positivos, los equipos deben considerar la posibilidad de buscar una extensión de marca alternativa.
<h3>3. Concept Testing</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Conduct market testing to better understand likelihood of success • For example, what is the consumer demand for the extension, what price are they willing to pay, how much/often will they want to buy, when/where will they most want to buy, will the extension affect their attitude toward the team and its brand? • Collect consumer feedback from their use of the extension (e.g., packaging, design, functionality). <p>If consumers/fans react negatively to the concept testing, then teams should consider pursuing an alternative brand extension</p>	<h3>3. Prueba del concepto</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar pruebas de mercado para comprender mejor la probabilidad de éxito. • Por ejemplo, cuál es la demanda del consumidor para la extensión, qué precio están dispuestos a pagar, cuánto y con qué frecuencia querrán comprar, cuándo/dónde querrán comprar más, ¿afectará la extensión su actitud hacia el equipo y su marca? • Recopilar los comentarios de los consumidores por el uso de la extensión (por ejemplo, empaque, diseño, funcionalidad). • Si los consumidores/fanáticos reaccionan negativamente a las pruebas del concepto, los



	equipos deben considerar la posibilidad de buscar una extensión de marca alternativa.
<p>4. Extension Launch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implement brand extension marketing plan using key learnings from previous steps <p>Effective coordination across the sport organisation is required to ensure brand extension is portrayed positively</p>	<p>4. Lanzamiento de la extensión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el plan de marketing de la extensión de marca utilizando los aprendizajes clave de los pasos anteriores. • Se requiere una coordinación efectiva en toda la organización deportiva para asegurar que la extensión de marca se presente de manera positiva.
<p>5. Post-Launch Testing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continual testing of key measure required. For example, profit/loss, customer satisfaction, the extension's impact on brand equity and fan identification levels. <p>Remove extension from the market if it is negatively impacting the team/parent brand.</p>	<p>5. Pruebas posteriores al lanzamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario realizar pruebas continuas de medidas clave. Por ejemplo, ganancias/pérdidas, satisfacción del cliente, el impacto de la extensión en la igualdad de marca y los niveles de identificación de los fanáticos. • Retirar la extensión del mercado si está teniendo un impacto negativo en el equipo/marca principal.

La idea central del proceso de cinco etapas para la toma de decisiones de la extensión de marca del equipo es que los gerentes deben trabajar de manera más cuidadosa y metódica para prevenir riesgos graves para la marca original o matriz. Cualquier extensión de marca que aleje a un equipo deportivo de su producto "en el campo de juego" debe ser probada de manera adecuada (y continua). La Tabla 3 (arriba) ofrece un enfoque claro para minimizar los riesgos asociados con las extensiones de marca. Walsh y Lee (2012) **solo pretenden que los gerentes deportivos avancen al siguiente paso si los resultados de los pasos anteriores se consideran positivos**. Recomiendan que las

organizaciones deportivas se abstengan de introducir una extensión de marca si hay respuesta negativa en cualquier paso individual.

3.1.8 Caminos futuros: Extensiones de marca en deportes y e-sports

Los equipos profesionales de deportes están tratando cada vez más de extender su marca al mundo de los e-sports ya que estos necesitan su propia unidad de gestión empresarial en algunos equipos. Esto no nos sorprende dado que las principales firmas de consultoría global han identificado a los e-sports como uno de los segmentos de mayor crecimiento en la industria del deporte (Bertschy, Mühlbacher y Desbordes, 2020). Algunos de los clubes de fútbol más establecidos de Europa ya han extendido su marca a esta industria (por ejemplo, Manchester United y Paris St. Germain). Sin embargo, la mayoría de los equipos profesionales siguen tratando de entender cómo se darán forma a estas extensiones de marca. Por supuesto, esto significa que los gestores deportivos deben familiarizarse con el impacto que las extensiones de marca en los e-sports tienen en la marca original o matriz de su organización deportiva, especialmente con sus seguidores leales existentes (Bertschy, Mühlbacher y Desbordes, 2020).

Ejemplo: Los e-sports y el AS Monaco

Para ayudar a los estudiantes a aprender sobre este ámbito, consideraremos el ejemplo de la extensión de marca del AS Monaco a los e-sports (ver figura 13 a continuación) y la investigación realizada por Bertschy, Mühlbacher y Desbordes (2020). En primer lugar, debes reconocer que no todos los e-sports son iguales. Por ejemplo, las ligas de e-sports pueden estar directamente relacionadas con deportes tradicionales (por ejemplo, el fútbol), o pueden ser completamente independientes; por ejemplo, con jugadores compitiendo en juegos de disparos en primera persona (FPS por sus siglas en inglés). El club de fútbol francés AS Monaco decidió primero extender su marca a competiciones de e-sports que se conectan con los deportes tradicionales con los que Mónaco ya tiene una reputación deportiva. Estos eran el fútbol (PES), las carreras de motor (Gran Turismo) y el baloncesto (NBA 2K) (<https://monaco-esports.com/>)

Figura 13: El club de fútbol AS Monaco extendió su marca a los e-sports



Fuente: [Imagen en línea sobre Football Club AS Monaco and Esports], (s.f.), <https://bit.ly/3tbJjWT>

Figura 14: AS Monaco y los e-sports



Fuente: [Imagen en línea sobre AS Monaco and Esports], (s.f.), <https://monaco-esports.com/le-gaming-day-monaco-en-chiffre/>

Los investigadores encontraron que la extensión de marca del AS Monaco sí ayudó a atraer nuevos fanáticos, clientes e ingresos (patrocinadores) específicos para los e-sports. Sin embargo, la extensión de la marca no tuvo casi impacto en los fanáticos del club de fútbol, ya que en general tenían poco interés o conocimiento de los equipos de e-sports de su club. Algunos fanáticos del deporte tradicional sabían de la extensión de su equipo, pero a menudo su conciencia de la extensión solo llegaba hasta el lanzamiento. No estaban familiarizados con su progreso, en qué nivel o liga operaban, y no buscaban

información al respecto en las redes sociales. En cambio, algunos fanáticos de fútbol simplemente esperaban que la extensión de los e-sports pudiera generar más ingresos para el club, especialmente a través de nuevos patrocinios y plataformas de transmisión.

Por otro lado, los nuevos fanáticos y clientes específicos para los e-sports también tenían poco compromiso con la marca original o matriz del club de fútbol. Esto significa que la nueva extensión de marca no diluyó el significado de la marca ni el valor para los fanáticos preexistentes del club de fútbol. Sin embargo, la falta de interacción entre los dos grupos de consumidores (tradicionales y e-sports) resulta en dos comunidades que se forman, sin negociación ni discusión entre ellas, que están vinculadas a la marca matriz. Esto podría, por supuesto, tener la consecuencia no deseada de tener dos comunidades de personas leales a una marca que podrían desarrollar significados o valores asociados muy diferentes. Algunas partes interesadas del sector de los e-sports del AS Monaco (por ejemplo, el entrenador y los jugadores) han intentado vincular sus e-sports con el club y sus valores. Sin embargo, todavía parecen existir dos mundos de marca independientes entre sí. En este caso, el impacto en la marca original o matriz (es decir, el AS Monaco Football Club) es incierto a largo plazo.

Ejercicio para estudiantes

El siguiente "ejercicio/desafío para estudiantes" es una tarea opcional para profundizar en la participación y el aprendizaje de los estudiantes.

Reflexiona sobre la extensión de marca del AS Monaco anteriormente mencionada. Esto ayuda a ejemplificar cómo las extensiones de marca en el deporte son ilimitadas. A medida que se crean nuevas industrias (por ejemplo, ligas profesionales de e-sports), las marcas de deporte tradicionales deben considerar las oportunidades y riesgos asociados con la creación de una nueva extensión de marca.

Desafío: ¿En qué otras áreas nuevas/emergentes ves (o crees que pronto verás) extensiones de marcas deportivas? Por ejemplo, podrías considerar las oportunidades nuevas/emergentes para las marcas deportivas en áreas como otras ligas/torneos de e-sports, ligas de deportes de fantasía, tokens no fungibles (NFT) o criptomonedas. Reflexiona sobre lo que aprendiste en las secciones 3.1-3.8 y considera cómo un equipo deportivo de tu elección podría asegurar nuevos ingresos de un sector o industria emergente.

Referencias

[Imagen en línea de Rock Star Limo]. (s.f.). <https://www.rockstarlimo.net/transportation/the-gronk-bus>

[Imagen en línea de Michael Jordan and Dwayne Wade promoting Air Jordans]. (s.f.). [https://www.primerahora.com/resizer/B_OnksZJWFpSP5g_ONWWl5ohQH8=/695x0/smart/filters:quality\(75\):format\(jpeg\)/cloudfront-us-east-1.images.arcpublishing.com/gfrmedia/V6YCZCHNJJEORNICSY5A3NXB7M.jpg](https://www.primerahora.com/resizer/B_OnksZJWFpSP5g_ONWWl5ohQH8=/695x0/smart/filters:quality(75):format(jpeg)/cloudfront-us-east-1.images.arcpublishing.com/gfrmedia/V6YCZCHNJJEORNICSY5A3NXB7M.jpg)

[Imagen en línea de Football Club AS Monaco and Esports] (s.f.). <https://www.asmonaco.com/wp-content/uploads/2020/11/p5.jpg>

[Imagen en línea de Manchester United Have Extended Their Brand with a Café/Bar in Manchester and Football 'Experience Centres' in China]. (s.f.). <https://www.nexttv.com/news/yes-network-blacked-out-youtube-tv-customers>

[Imagen en línea de Manchester United Have Extended Their Brand with a Café/Bar in Manchester and Football 'Experience Centres' in China], (s.f.), <https://cutt.ly/gKML5Ss>. <https://acortar.link/DPeUaa>. <https://acortar.link/Awafjj>. <https://acortar.link/hrv2wp>

[Imagen en línea de asociaciones de la marca Levi's], (s.f.), <https://vintage-ads.livejournal.com/9148946.html>

[Imagen en línea de Olympique Lyonnais, Brand Extensions & New Revenue Sources], (s.f.), <https://acortar.link/iYUiNX>. <https://acortar.link/YNnTsX>. <https://acortar.link/3zLQII>. <https://acortar.link/t8WRBH>. <https://acortar.link/HclEKT>.

[Imagen en línea de Justin Timberlake (arriba a la izquierda), Kylian Mbappe (abajo a la izquierda), Michael Jordan (en el centro), and Kendall Jenner (a la derecha) are Pictured Wearing Merchandise from the Air Jordan Brand Extension at PSG], (s.f.), <https://acortar.link/D6hNwl>. <https://acortar.link/4s9saf>. <https://acortar.link/rZGWuR>. <https://acortar.link/VuGATP>.

[Imagen en línea de Examples of Advertising Campaigns Using the Brand of David Beckham], (s.f.), <https://acortar.link/PWD4DX>. <https://acortar.link/6aAteB>. <https://acortar.link/QUEgEg>. <https://acortar.link/HoVvyR>. <https://acortar.link/eajJbW>. <https://acortar.link/fAP6Qs>. <https://acortar.link/kVRE3b>. <https://acortar.link/X3nDQl>.

[Imagen en línea de AS Monaco and Esports], (s.f.), <https://monaco-esports.com/le-gaming-day-monaco-en-chiffre/>

Aaker, D. (1990). Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly. *Sloan Management Review*, 31(4), 47-56. <https://sloanreview.mit.edu/article/brand-extensions-the-good-the-bad-and-the-ugly/>

Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27. <https://doi.org/10.2307/1252171>

- Abosag, I., Roper, S. y Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing*, 46(9), pp. 1233-1251. <https://doi.org/10.1108/03090561211247810>
- Apostolopoulou, A. (2002). Brand Extensions by U.S. Professional Sport Teams: Motivations and Keys to Success. *Sports Marketing Quarterly*, 11(4), 205–214.
- Apostolopoulou, A., & Papadimitriou, D. (2018). Examining the meanings and consumption of sport licensed products through team identification. *Journal of Brand Management*, 25(6), 536-548. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0102-8>
- Badenhausen, K. (2020). Michael Jordan Has Made Over \$1 Billion From Nike — The Biggest Endorsement Bargain In Sports. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2020/05/03/michael-jordans-1-billion-nike-endorsement-is-the-biggest-bargain-in-sports/?sh=792fa2206136>
- Bernardo, S. (2017). Paris Saint-Germain teamed up with Koché for the Paris Fashion Week. NSS Sports. <https://www.nssmag.com/en/sports/12421/paris-saint-germain-koche-fashion-week/image:109278>
- Bertschy, M., Mühlbacher, H., & Desbordes, M. (2020). Esports extension of a football brand: stakeholder co-creation in action? *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 47-68. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1689281>
- Boush, D., & Loken, B. (1991). A Process Tracing Study of Brand Extension Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(1), 16-28. <https://doi.org/10.2307/3172723>
- Brockinton, L. (1998, September 7—13). Browns' television and radio shows prosper, despite the lack of a team. *Sports Business Journal*, pp. 46
- Chadwick, S., & Clowes, J. (1998). The use of extension strategies by clubs in the English Football Premier League. *Managing Leisure*, 3, pp. 194-203. <https://doi.org/10.1080/136067198375978>
- Dangremond, S. (2018). 8 Things You Didn't Know About Lacoste. Town&Country. <https://www.townandcountrymag.com/style/fashion-trends/a20200495/lacoste-history/>
- Fisher, E., & Ourand, J. (2006). Flop hangs an 'L' on ESPN. *Sports Business Journal*, 9(22), pp. 1-35.
- Gladden, J. M. & Funk, D. C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), pp. 54-81. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-01-2001-B006>



Gladden, J., Irwin, R., & Sutton, W. (2001). Managing North American professional sport teams in the new millennium: A focus on building brand equity. *Journal of Sport Management*, 15(4), 297-317. <http://dx.doi.org/10.1123/jsm.15.4.297>

John D. R., Loken, B., & Joiner, C. (1998). The negative impact of extensions: Can flagship products be diluted? *Journal of Marketing*, 62(1), pp. 19-32. <https://doi.org/10.2307/1251800>

Keller, K. L., & Aaker, D. A. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35. <https://doi.org/10.2307/3172491>

Papadimitriou, D., Apostolopoulou, A., & Loukas, I. (2004). The role of perceived fit in fans' evaluation of sports brand extensions. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 6(1), 27-44. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-01-2004-B006>

Velicia Martín, F., Toledo, L. D., & Palos-Sanchez, P. (2020). How deep is your love? Brand love analysis applied to football teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(4), 669-693. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-10-2019-0112>

Walsh, P., & Lee, S. (2012). Development of a Brand Extension Decision-Making Model for Professional Sport Teams. *Sport Marketing Quarterly*, 21(4), 232-242.

Walsh, P., & Ross, S. D. (2010). Examining Brand Extensions and Their Potential to Dilute Team Brand Associations. *Sport Marketing Quarterly*, 19(4), 196-206.

Walsh, P. & Williams, A. (2017). To Extend or Not Extend a Human Brand: An Analysis of Perceived Fit and Attitudes Toward Athlete Brand Extensions. *Journal of Sport Management*, 31(1), 44-60. <https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0314>

