

Extensión de Marca y Lealtad del Cliente

Evidencia de la Industria Hotelera

Las extensiones de marca de hoteles ayudan a retener a los clientes, pero sólo hasta cierto punto.

Por WIZHONH JIANG, CHEKITAN S. DEV y VITHALA R. RAO

Se considera que construir y gestionar de manera exitosa una marca sólida es uno de los generadores claves de éxito en la industria hotelera. Los directores ejecutivos de empresas hoteleras dueñas de marcas reconocen que el patrimonio de marca regula el precio de las acciones y el valor para los accionistas. En Wall Street comparten la misma opinión, tal como lo refleja el siguiente comentario:

El patrimonio de marca es lo más importante en el negocio hotelero, es la columna vertebral de la expansión. Al desarrollar un patrimonio de marca, una empresa hotelera puede "vender" su nombre a dueños de hoteles y a franquiciadores y también pueden llegar a los consumidores y así generar la demanda para apoyar la expansión¹.

Por lo general, los consumidores basan sus decisiones sobre sus estancias en hoteles en la percepción que tienen de un nombre de marca de un hotel en particular. Hoy en día, Estados Unidos tiene más de 200 marcas de hoteles compitiendo en el negocio, más que en cualquier otra categoría de producto. Muchas de estas marcas son extensiones de nombres de marca existentes. La extensión es la práctica de introducir una marca nueva (diferenciada por segmento de mercado), utilizando un nombre de marca bien establecido como palanca. Uno de los primeros ejemplos de extensión de marca en la industria hotelera ocurrió en 1981, cuando Quality Hotels (los actuales Choice Hotels), diversificó su línea a categorías de productos, incluyendo Comfort Inns y Quality Royale (el actual Clarion)². Ramada inauguró Ramada Hotels y Renaissance Hotels ese mismo año. Radisson ya había experimentado con la extensión de marca en la década del 70, con Radisson Inns, Resort y los hoteles Plaza. El posterior estallido de la extensión de marca incluyó la introducción por parte de Holiday Inn del Holiday Inn Express y el Holiday Inn SunSpree Resorts en 1991, el exclusivo Holiday Inn Crowne Plaza en 1983, seguido por el Holiday Inn Select en 1994 y el Staybridge Suites 1998³. Marriott introdujo su exitosa extensión de marca Courtyard en 1983⁴, mientras que Hilton añadió su nombre a la línea Homewood Suites, después de que Hilton adquiriera Promus en el año 2000⁵. Los ejemplos anteriores son tan solo algunas de las muchas empresas hoteleras que han tratado de capitalizar su reputación de marca a través de la expansión. La mayoría de las empresas hoteleras tienen al menos una extensión de marca, lo que quiere decir que las cadenas de hoteles consideran que la estrategia es exitosa. Sin embargo, existen dos riesgos al crear varias sub-marcas. Primero, gestionar muchas marcas puede complicar y posiblemente abrumar la estructura corporativa esencial. Segundo, tener muchos productos con el mismo nombre de marca puede desgastar el patrimonio de la marca principal. La segunda posibilidad es el tema de este artículo. Antes de considerar una extensión de marca, una empresa hotelera debe evaluar la posible influencia de la marca en general. Específicamente, este estudio es un intento para estimar de manera empírica si es que las extensiones de marca incentivan a los viajeros a repetir su estancia con las marcas de una cadena en particular.

Mercados seleccionados. Una estrategia de extensión de marca permite a la empresa penetrar diversos segmentos de mercado con productos diferenciados que llevan el mismo nombre de marca bien establecido. Para las empresas hoteleras hay muchas ventajas en las extensiones de marca, incluyendo una aceptación más rápida de los productos nuevos por parte de los consumidores, economías de escala

¹ "Globalization: The Next Phase in Lodging" (a Morgan Stanley report), Morgan Séanle, 5 de Mayo, 1997.

² Ver: "A Burst of Tires: The Scorecard", Joan S. Livingston, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 26, Nº 3 (Noviembre 1985), pp. 36-38-

³ Ver: "Come Inn off the Highway", Laura Bly, *USA Today*, 24 de Mayo, 2002, Pág. 1D

⁴ Ver: "How Marriott Developed Courtyard", Christopher W.L. Hart, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 27, Nº 3 (Noviembre 1986), Págs. 68-69

⁵"Product Differentiation and Innovation in a Maturing Lodging Industry: A Review of Brand Introductions in the 1980 to 1996", Period Coopers & Lybrand LLP, *Coopers & Lybrand Hospitality Directions*, Febrero 1997, Págs. 25, 27

en gastos de apoyo de marketing⁶, menores riesgos asociados con la introducción de nuevos productos⁷ y retención de viajeros. Sin embargo, también existen desventajas al utilizar la extensión de marca, incluyendo dificultades de gestión (por ejemplo, establecer la estructura corporativa para apoyar las distintas marcas y determinar los criterios para monitorear el desempeño de las distintas unidades operacionales), problemas de marketing (por ejemplo, posicionar la marca, lograr claridad en el mensaje de marketing asociado y evitar la canibalización de una marca sobre la otra) y desafíos en la gestión de la relación con los clientes (por ejemplo, establecer y mantener estándares de calidad de servicio al cliente específicos de cada marca)⁸.

La estrategia de extensión de marca apunta a incentivar a los clientes a favorecer una familia de marca en diversas ocasiones.
--

A pesar de las muchas contribuciones dignas de mencionar, la literatura sobre extensión de marca tiene dos limitaciones importantes. Primero, la mayoría de los estudios existentes no se basa en datos de ventas reales, sino en experimentos de laboratorio⁹. Por el contrario, este estudio combina datos de ventas reales, recabados a través de encuestas sobre la experiencia de compra de los clientes de empresas hoteleras, con datos secundarios recopilados de publicaciones de negocios. La segunda limitación radica en que estudios anteriores investigaron lo que los autores consideran una cantidad insuficiente de extensiones de marca (por lo general, una marca y una extensión). Esta limitación reduce la aplicabilidad de estos estudios a las extensiones de marca corporativas reales, las que comúnmente involucran diversas marcas. El presente estudio examina varias extensiones de marca dentro de varias cadenas.

Este estudio busca entregar datos y experiencias sobre el fenómeno de la extensión de marca en el sector hotelero al analizar si los hoteles pueden mejorar la fidelización del cliente a través de la introducción de extensiones de marcas. La propuesta de los autores es que las extensiones de marca pueden mejorar la fidelización del cliente al aumentar los costos de cambio de una familia de marca en particular a la marca de la competencia. Con las extensiones, las empresas pueden llegar a grupos distinguibles de consumidores con distintas necesidades. Es más probable que los clientes que ya conocen una marca sigan siendo clientes de una extensión de esa marca en lugar de arriesgarse con una marca a la que no están acostumbrados (el riesgo es parte del costo de cambio). Si existe un "efecto de extensión", la probabilidad de que un cliente se quede dentro de una familia de marca corporativa (o de manera equivalente, un sistema o cartera de marcas), es proporcionalmente mayor que la cantidad de marcas que ofrece esa empresa, cuando todos los demás factores son iguales¹⁰.

En las secciones siguientes se presentan las conclusiones del trabajo realizado en esta área y se analiza su importancia y posibles aplicaciones en el sector hotelero. Primero, se desarrolla un modelo y las preguntas de investigación pertinentes, basadas en la literatura existente. Luego, se describen los datos utilizados en la estimación y validación del modelo, seguido por una sección en la que se describe el análisis. Después de presentar los resultados y análisis, se mencionan las limitaciones del estudio, se

⁶ *The Handbook of Brand Management*, David Arnold (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992), Pág. 142

⁷ *Strategic Brand Management*, Jean-Noel Kapferer (Nueva York: The Free Press, 1992), Pág. 113

⁸ Ver: "Consumer Evaluations of Brand Extensions", David A. Aaker y Kevin L. Keller, *Journal of Marketing*, Vol. 54 (Enero, 1990), Págs. 27-41; "Strategies for Leveraging Master Brands: How to Bypass the Risks of Direct Extensions", Peter H. Farquhar, Julia A. Han, Paul M. Herr y Yuji Ijiri, *Marketing Research*, Septiembre, 1992m Págs. 32-43; "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?", Barbara Loken y Deborah R. John, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (Julio, 1993), Págs. 71-84; *Building Strong Brands*, David A. Aker (Nueva York: The Free Press, 1996), Pág.240; y "The Effect of Parent Brand Experience on Line Extension Trial and Repeat Purchase", Byung-Do Kim y Mary W. Sullivan, *Marketing Letters*, Vol. 9, N° 2, Págs. 181-193

⁹ Por ejemplo, en un tipo de experimento de laboratorio se expone (normalmente de manera ficticia), a los sujetos (por lo general estudiantes), a marcas y extensiones de marca y luego se les pide que respondan a ellas. Ver: Loken and John, op.cit; "The Effect of Brand-Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions", Peter A. Dancin y Daniel C. Smith, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, Mayo 1994, Págs. 229-242; y "The importance of the Brand in Brand Extension", Susan M. Broniarczyk y Joseph W. Alba, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, Mayo, 1994, Págs. 214-228.

¹⁰ Primero, se supone que los clientes saben al menos un poco sobre si la marca es una extensión de una empresa dada. De no ser así, la extensión no importa. Segundo, el significado de una alternativa proporcional es el siguiente: Si el mercado solo tuviera dos empresas, una con dos marcas y la otra con tres, suponiendo que todas las marcas son equivalentes y no hubiera influencia de extensión, entonces la primera empresa atraería a 2/5 de los clientes y la otra a 3/5, *ceteris paribus*. Si hubiese un efecto positivo de la longitud de la extensión (por ejemplo, la cantidad de sub-marcas), de la segunda empresa, entonces atraería a más de 3/5 del total de los clientes. Si el efecto de la extensión es negativa, la segunda empresa atraería a menos de 3/5 del total de los clientes.

sugieren indicaciones para investigaciones posteriores y se proponen consecuencias de gestión. En este estudio se revisan las opciones de hospedaje de los consumidores como una forma de evaluar la extensión de marca.

Extensión corporativa

La literatura sobre extensiones de marca sugiere que las empresas podrían utilizar esta operación para influir en las elecciones de marca de los consumidores. Debido a que la diferenciación de productos permite la segmentación de los mercados, basándose en la variedad, a medida que la diferenciación aumenta, hay menos competencia entre las variedades¹¹. Por lo tanto, por ejemplo, el antiguo hotel *full service* que ofrece un solo tipo de servicio para todos sus huéspedes empieza a perder clientes al margen, ya que los clientes buscan productos cuidadosamente seleccionados. El resultado de una mayor diferenciación es que los actores nuevos pueden verse desalentados por la barrera de los costos de aprendizaje¹². Se cree que las extensiones de marca son un enfoque adecuado para romper las barreras de entrada que separan las categorías de producto, a través del arrastre de la reputación de una marca.¹³

La expansión corporativa se da cuando una marca corporativa es la marca que respalda a otras (marca maestra), que lanza sub-marcas (o marcas diferenciadas) en diversos niveles de calidad de producto.¹⁴ Algunos ejemplos de este tipo de extensiones incluyen DKNY de Donna Karan, Chaps de Ralph Lauren, Holiday Inn Express de Holiday Inn y Courtyard de Marriott. Basándose en las variables definidas anteriormente, se desarrolló el modelo de “extensión y cambio de marca” para estimar las tasas de retención de una empresa con extensiones de marca.

También se examinan el “efecto extensión” por segmento de mercado. En la literatura existe un cierto apoyo a la separación de los viajeros de negocios y los de placer, ya que los clientes en estos dos segmentos tienen necesidades distintas y responden de manera diferente a los estímulos de marketing¹⁵. Por lo tanto, se analiza la relación entre la extensión y el cambio de marca tanto para el segmento de negocios, como para el de placer.

Controles. Finalmente, la literatura sobre cambio de marca ha mostrado que muchos otros factores, además de la extensión de marca, afectan el cambio de marca¹⁶. A pesar de que en este estudio no se abordan de manera explícita las variables de control, si se incluyeron en el análisis y se informaron los datos al respecto.

Las diversas determinantes del comportamiento del cambio de marca se pueden clasificar en cuatro grupos diferentes: variables de gestión estratégica de marca, variables de precio, características del contexto y características del cliente. Entre las variables de gestión estratégica de marca, la reputación y distribución de la marca son factores importantes, al momento que los clientes eligen la marca¹⁷. La

¹¹ *Product Differentiation and Quality: The New Industrial Economics*, Norman J. Ireland, ed. G. Norman y M. La Manna (Brookfield, VT: Edward Elgar, 1993), Pág. 84.

¹² “Sequential Entry with Brand Royalty Caused by Consumer Learning-by-using”, Jean Gabszewicz, Lynne Pepall y Jacques-Francois Thisse, *Journal of Industrial Economics*, Vol. XI, Diciembre 1992, Págs. 397-416

¹³ Ver: “Barriers of Entry”, Bruce Lyons en *Economics of Industrial Organization: Surveys in Economics*, ed. Stephen Davies y Bruce Lyons con Huw Dixon y Paul Geroski (Nueva York: Longman Group UK Limited, 1988), Págs. 45-46; Arnold, *loc. Cit.* (Pág. 142); “Credible Spatial Preemption through Reputation Extension”, C.J. Choi y Carlo Scarpa, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 10 (1992), Págs. 439-447; “Brand Loyalty, Entry and Price Competition in Pharmaceuticals after the 1984 Drug Act”, Henry G. Grabowski y John M. Vernon, *Journal of Law and Economics*, Vol. 34, Octubre 1992, Págs. 331-350; “Product-line Rivalry with Brand Differentiation”, Richard J. Gilbert y Carmen Matutes, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 41, Nº 3 (1993), Págs. 223-240; y Aaker, Pág. 277, 295.

¹⁴ Farquahar *et al.*, *op. cit.*

¹⁵ “Traveler’s Choice: The Effects of Advertising and Prior Stay”, Michael S. Morgan, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 32, Nº 4 (Agosto, 1991), páginas 40-49

¹⁶ “An Empirical Study of Brand Switching for a Retail Service”, Michael S. Morgan y Chekitan S. Dev, *Journal of Retailing*, Vol. 70, Nº 3 (1994), Págs. 267-82

¹⁷ “Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations”, Jacob Jacoby, Geroger J. Szybillo y Jacqueline Busato-Schach, *Journal of Consumer Research*, Vol. 3, Marzo 1997, Págs. 209-216.

reputación de una marca se crea, reconoce y gestiona en gran medida, a través de la publicidad¹⁸. La distribución incluye la disponibilidad y la cantidad de opciones disponibles a través de las extensiones de marca¹⁹. La influencia de las variables de precio se da por medio de la competencia de precios, a través del precio de referencia, precio actual y concentración de mercado²⁰. Las variables de contexto incluyen la satisfacción²¹ y los costos e incentivos del cliente frente a una búsqueda de mercado²², mientras que las características de los clientes tienen que ver con el ingreso y la ocupación.

Basados en la literatura citada en el análisis anterior, los autores identificaron las siguientes variables de control que podrían influir en la decisión de un cliente frente a marcas alternativas: la disponibilidad de marca, el costo de cambio, la extensión, el precio, la preferencia y los costos de búsqueda.

¹⁸ Ver: "The Economics of Information", George J. Stigler, *Journal of Political Economy*, Vol. 69, N°3 (1961), Pág. 213-225; Lattin y Bucklin, *op.cit.*; "Evaluating the Multiple Effects of Retail Promotions on Brand Loyal and Brand Switching Segments", Rajiv Grover y V. Srinivasan, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, Febrero 1992, Págs. 76-89; y Morgan y Dev, *op. cit.*

¹⁹ *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Philip Kotler (Nueva York: Prentice-Hall, 1999)

²⁰ Ver: "The Economics of Information", *Journal of Political Economy*, Vol. 69, N°3 (1961), Págs. 213-225; Lattin y Bucklin, *op. cit.*; "Evaluating the Multiple Effects of Retail Promotions on Brand Loyal and Brand Switching Segments", Rajiv Grover y V. Srinivasan, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, Febrero 1992, Págs. 76 -89; y Morgan y Dev, *op. cit.*

²¹ Ver: Morgan y Dev, *op. Cit.*; "A Satisfied Customer Isn't Enough", Thomas S. Stewart, *Fortune*, Vol. 21, Julio 1997, Págs. 112-113.

²² Ver: Sitgler *op. Cit.*; "The Economics of Information and Retail Gasoline Price Behavior: An Empirical Analysis", Howard P. Marvel, *Journal of Political Economy*, Vol. 84, Octubre 1976, Págs. 1033-1060>; y Morgan y Dev, *op. cit.*

Fuentes de los datos

1. Fuentes de información de empresas matrices

- (a) AD \$ SUMMARY, Enero – Diciembre 1994, Competitive Media Reporting & Magazine Publishers of America
- (b) AD \$ SUMMARY, Enero – Diciembre 1995, Competitive Media Reporting & Magazine Publishers of America
- (c) “The Chain Report”, *Lodging Hospitality*, Agosto 1994, Págs. 43-46
- (d) “Economy Lodging: Not Just a Cheap Room”, *Lodging Hospitality*, Agosto 1994, Págs. 52-53
- (e) “The Chain Report”, *Lodging Hospitality*, Agosto 1995, Págs. 53-56
- (f) “The Brand Report”, *Lodging Hospitality*, Agosto 1996, Págs. 53-56

Notas: Se utilizaron empresas matrices directas en vez de empresas matrices controladoras. Los datos de algunas marcas se validaron por medio de Internet

2. Fuentes de datos de publicidad

- (a) AD \$ SUMMARY, Enero Diciembre 1994, Competitive Media Reporting & Magazine Publishers of America
- (b) AD \$ SUMMARY, Enero Diciembre 1995, Competitive Media Reporting & Magazine Publishers of America

Notas: El gasto de publicidad es la suma de los gastos de publicidad de una línea de producto o empresa matriz en 1994 y 1995 en todos los medios principales. Los gastos de publicidad de las marcas que no aparecen en AD \$ SUMMARY (debido a gastos insignificantes) se fijaron en cero.

3. Fuentes de datos para la medición de disponibilidad física

- (a) 1994 Directory of Hotel & Motel Companies, American Hotel & Motel Association
- (b) 1995 Directory of Hotel & Motel Companies, American Hotel & Motel Association
- (c) 1996 Directory of Hotel & Motel Companies, American Hotel & Motel Association
- (d) “The Chain Report”, *Lodging Hospitality*, Agosto 1994, Págs. 43-46
- (e) “Economy Lodging: Not Just a Cheap Room”, *Lodging Hospitality*, Agosto 1994, Págs. 52-53
- (f) “The Chain Report”, *Lodging Hospitality*, Agosto 1995, Págs. 53-56
- (g) “The Brand Report”, *Lodging Hospitality*, Agosto 1996, Págs. 53-56

Nota: La disponibilidad se midió por medio de la cantidad de hoteles desde 1994 hasta 1996, inclusive

Medición de nombres de marca

Se midió el efecto principal de la variable de extensión de marca por medio de la cantidad de nombres de marca en la línea de productos. Se esperaba que a medida que la cantidad de marcas dentro de una familia aumentara, la probabilidad de cambiarse a una marca fuera de la familia disminuyera. El efecto se le puede atribuir al dominio de la marca principal, causado por la sinergia que se da al promover un nombre común en diversos segmentos de mercado. Sin embargo, también se puede dar que la extensión diluya la marca y en ese caso se daría que a medida que la cantidad de extensiones aumenta, también lo hace el cambio de marca. Si esto fuera verdad, se vería un efecto no lineal de la cantidad de extensiones de marca en el cambio de marca. Los autores investigaron de manera empírica si es que el cambio de marca tiene una relación lineal con las extensiones o si es que la relación tiene forma de U.

Controles. Aunque no se analizan los siguientes factores de control, sí se ofrecen estimaciones al respecto. *Disponibilidad* es la cantidad de hoteles que tiene una marca en diversos mercados. Los *costos de cambio* se midieron por medio de la frecuencia de estadías en el hotel antes de la estadía actual (t -th). La *publicidad* se midió en términos de los gastos de publicidad de la marca. La *opinión pública* se midió a través de un ranking público de cadenas de hoteles. El *precio* se midió utilizando los precios reales del hotel para la estadía actual (t -th) y para la próxima ($t+1$ -th), junto con la dispersión de

precio en todas las marcas, que se refleja en la cantidad de precios que se le ofrece al consumidor y la variabilidad entre estos precios. La *preferencia* mide los cambios en los destinos de los viajes, en la ubicación (por ejemplo, de una autopista a una carretera urbana a una suburbana), en el tipo de hotel (de uno suite a uno que no lo sea; de un *resort* a uno que no lo sea), además de los cambios a una categoría distinta de precio²³. La *búsqueda de mercado* se midió utilizando el tiempo entre las visitas, el nivel de satisfacción de una estadía anterior, la cantidad de noches en el hotel por visita, tamaño del grupo, si es que el cliente había visitado el hotel anteriormente y si es que el cliente salió de la región geográfica inmediata. Las *características demográficas* incluyen el ingreso, situación laboral, nivel educacional y la cantidad de viajes realizados en los últimos doce meses.

Análisis empírico

En esta sección, primero se describen las fuentes de los datos y los procedimientos de manejo de datos. Luego, se presentan estadísticas descriptivas y análisis de correlación. Finalmente, se delimitan los criterios para evaluar la calidad de este análisis y se presentan las conclusiones más importantes. Los autores eligieron el sector hotelero para realizar este estudio, porque es uno de los pocos negocios que utilizan ampliamente las extensiones de marca, lo que provee un contexto lleno de posibilidades para probar las hipótesis planteadas. De acuerdo con una estimación, casi el 70% de los hoteles en Estados Unidos están bajo el paraguas de una marca²⁴. La mayoría de estos hoteles son pequeñas cadenas, aunque sí hay algunas que son grandes. Aunque la cantidad de cadenas es menor en Europa y Asia que en Estados Unidos, esa cantidad está creciendo rápidamente. Saber si las extensiones están asociadas con la lealtad del cliente, beneficiaría tanto a los gerentes de marca y los franquiciados, ya que es una fuente de importantes ingresos y ganancias para los dos.

Como se mencionó anteriormente, los datos se extrajeron de dos fuentes (ver la lista). La primera parte consta de datos de una encuesta a consumidores realizada por D.K Shifflet & Associates, una empresa de estudios de marketing que envía mensualmente 25.000 cuestionarios a una muestra demográficamente equilibrada del panel de defensoría pública del National Family Organization (NFO, por sus siglas en inglés). Solo se incluyeron en los datos de Shifflet a los encuestados que se hospedaron en hoteles al menos dos veces en meses consecutivos durante el último período de tres meses. Estos datos extraídos de encuestas incluyen información sobre precios pagados individuales, contexto del viaje y características del cliente.

El segundo conjunto de datos consiste en características de empresas hoteleras, recopiladas de fuentes secundarias. Estas características incluyen: afiliación a la empresa matriz, marcas miembro, gastos de publicidad y cantidad de unidades (ver mayores detalles en la sección anexa). Los autores pudieron reunir este tipo de información secundaria de 88 marcas, de las cuales 42 marcas no tenían extensión, 16 tenían una extensión, 13 tenían dos extensiones, 12 tenían tres extensiones y 5 tenían cuatro extensiones. Los datos secundarios se extrajeron del período comparable con el de los datos de la encuesta.

Después de fusionar los datos, se generaron dos variables adicionales. La longitud de las extensiones corporativas se calculó como la cantidad de líneas de nombres de marca que tiene una empresa en el conjunto de datos de la encuesta. La cantidad de empresas hoteleras en un área metropolitana estadística (AME), se calcula con los datos de la encuesta, de acuerdo con la información recopilada sobre la empresa matriz.

Análisis y resultados

Debido a que la variable de respuesta es dicotómica (cambiar, no cambiar), se ajustó una regresión logística a los datos. Se le otorgó un valor a la calidad del modelo ajustado de acuerdo con los siguientes criterios: (a) probabilidad estadística a-2 LOG que prueba la hipótesis mundial nula que dice que los coeficientes de todas las variables explicativas en el modelo son cero; (b) una prueba Hosmer y Lemeshow sobre el buen ajuste de calce, poniendo a los sujetos en deciles, basados en las probabilidades

²³ Las variables mudas toman el valor 1 si es que hay un cambio (por ejemplo, de destino o ubicación), de otra manera su valor es 0.

²⁴ "Hotel Franchising: How to Be Successful Franchisee", Stephen Rushmore, *Real State Journal*, Verano 1997, Pág. 56

predichas por el modelo y calculando una prueba χ^2 de Pearson basada en la cantidad observada y esperada de sujetos en los deciles; y (c) validación cruzada externa utilizando la muestra reservada²⁵.

Resultados

Calidad de calibración. Este modelo de regresión logística sirve para ambos segmentos. El modelo χ^2 es 16.010,794 con 16 grados de libertad (valor p es 0,0001), para el segmento de placer y 1.673,48 con 16 grados de libertad (valor p es 0,0001), para el segmento de negocios. Por lo tanto, ambas regresiones son significativas. Los valores χ^2 Hosmer y Lemeshow de la prueba de ajuste de calce para ambos segmentos son bajos, lo que muestra que las predicciones del modelo corresponden a las frecuencias observadas. Es decir, existe sólida evidencia del buen calce del modelo con la calibración del conjunto de datos. Es más, los coeficientes de todas las variables muestran los signos esperados, con la excepción de variable de precio actual. (Hay que tener en cuenta que la hipótesis presentada por los autores sobre el precio estaba especificada de manera condicionada en el artículo adjunto).

Validación externa. En la muestra reservada, el modelo predijo de manera correcta 413 de 506 decisiones de cambio (81,6%) para los viajeros por placer y 248 de 282 decisiones de compra repetida (87,9%), para una tasa de acierto de 83,88% en el segmento de placer. En el segmento de negocios, el modelo predijo correctamente 334 de 408 decisiones de cambio (81,9%) y 198 de 230 de decisiones de compra repetida (86,1%), lo que da una tasa de acierto de 83,38%. Estos resultados estadísticos indican que el modelo tiene una gran capacidad predictiva.

Longitud de extensión y cambio. Para examinar la existencia de posibles efectos no lineales de la cantidad de extensiones, su utilizó la longitud de extensión (X) y su expresión al cuadrado (X^2) en el modelo. Los resultados muestran que la longitud de extensión tiene un efecto negativo y muy importante en la probabilidad de los cambios dentro de la misma familia. Esto es válido tanto para los segmentos de placer como de negocios. Además, el término al cuadrado de la longitud de extensión también es significativo. Las ecuaciones estimadas para los cambios dentro de la misma familia se pueden expresar de la siguiente manera:

$$\log\left(\frac{\prod_{it}^F}{1-\prod_{it}^F}\right) = 0,2747 \times X^2 - 1,4183 \times X + c$$

Para el segmento de placer y para el segmento de negocios:

$$\log\left(\frac{\prod_{it}^F}{1-\prod_{it}^F}\right) = 0,2111 \times X^2 - 1,1692 \times X + c$$

Donde X es la longitud de la extensión corporativa. El término c en la parte derecha contiene los efectos de mantener constante todas las variables del modelo. Debido a que las expresiones que aparecen a la izquierda (probabilidades transformadas por logaritmos), son funciones que aumentan de manera monotónica de las probabilidades de cambio dentro de la misma familia, minimizar las probabilidades es equivalente a minimizar las posibilidades transformadas por logaritmo.

Grandes cadenas. Solo se incluyeron en el estudio los comentarios de las últimas dos estadías en hotel por encuestado, lo que dio un conjunto de datos compuesto por 31.467 comentarios. Utilizar solo las dos últimas estadías minimiza al máximo posible el sesgo de recuerdo²⁶. Se aplican las técnicas estándares para manejar las observaciones faltantes²⁷. Para propósitos de eficiencia, se retuvo una sub-muestra aleatoria de 6.840 observaciones para el análisis final, de las cuales usamos cerca del 80% (5.414 observaciones), para calibrar el modelo y el 20% restante (1.426 observaciones), se utilizaron como muestra reservada para probar la capacidad predictiva del modelo. El conjunto de datos del presente análisis incluyó información de 46 empresas matrices hoteleras, lo que representa a la totalidad de las grandes cadenas hoteleras que funcionan en Estados Unidos.

Para justificar el efecto del precio, los autores utilizaron tres variables de control: precio de referencia, precio actual y concentración de mercado²⁸. El precio de referencia es el precio que se paga en la

²⁵ *Applied Logistic Regression*, David W. Hosmer y Stanley Lemeshow (Nueva York: John Wiley & Sons, 1989), Pág. 171

²⁶ Morgan y Dev, *op. cit.*

²⁷ Los valores faltantes de una variable categórica se ponen en una categoría separada. Al hacer esto, se supone que las observaciones son homogéneas en esa categoría. El efecto en la categoría no se interpreta. Los valores faltantes de una variable continua se reemplazan con las medias que se calculan, basadas en las observaciones con perfiles semejantes a aquellas faltantes.

²⁸ Ver: "A reference Price Model of Brand Choice for Frequently Purchased Products", Russell S. Winer, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13 (Septiembre 1986), Págs. 250-256; y Lattin y Bucklin, *op. cit.*

primera estadía, en tanto que el precio actual es el precio que se paga durante la segunda estadía. La concentración de mercado es la cantidad de marcas en el mercado durante la segunda estadía. Para explicar los cambios en el contexto, se deben incluir factores tales como el cambio del destino, cambio de la ubicación, familiaridad con el destino debido a una estadía anterior y satisfacción con la familia de marca de la primera estadía. Para representar las características de los consumidores, en este estudio se utilizaron el ingreso (en una escala de 20 categorías) y ocupación (profesional o no). El Ejemplo 1 muestra algunas estadísticas descriptivas por segmento.

Ejemplo 1:

Estadísticas descriptivas

Variables	Media de los segmentos y desviaciones estándares (DE)					
	Ambos (N=5.414)		Placer (n=2.905)		Negocios (n=2.509)	
	Media	DE	Media	DE	Media	DE
Respuesta						
Tasa de cambio dentro de la familia	0,65	-----	0,64	-----	0,65	----
Gestión estratégica de marca						
Publicidad (000)	\$34.723,00	\$17.655,00	\$34.143,82	\$16.812,79	\$35.393,00	\$18.563,00
Disponibilidad física	1.737,46	1.455,81	1.937,90	1.477,76	1.505,38	1.394,73
Extensión vertical	2,54	1,25	2,67	1,26	2,40	1,22
Competencia de precios						
Precio de referencia	\$62,47	\$32,25	\$58,42	\$29,29	\$67,16	\$34,78
Precio actual	\$63,30	\$31,72	\$57,40	\$26,98	\$70,14	\$35,24
Concentración de mercado	13,35	8,93	13,73	9,49	12,90	8,22
Características de contexto						
Cambio de destino	0,74	0,44	0,76	0,43	0,72	0,45
Cambio de ubicación	0,31	0,46	0,32	0,47	0,29	0,46
Inversión de información	0,32	0,47	0,27	0,44	0,37	0,48
Satisfacción	7,26	2,11	7,36	2,15	7,15	2,05
Características de los clientes						
Ingreso categorizado	13,80	4,62	13,22	4,73	14,46	4,40
Ocupación	0,72	0,45	0,63	0,48	0,82	0,38

Cambio de marca. En general, la tasa de cambio entre las mismas familias de marca es del 65%, es decir, el 65% de los viajeros de la muestra se cambiaron de marca de la primera a la segunda visita. Es una forma de medir la rotación de los clientes (no confundir con la cifra de ventas, que se utiliza para medir las ventas en algunos países). Cualquier medida que los gerentes puedan tomar para reducir la rotación de clientes se puede traducir en un mayor desempeño financiero al reducir los costos de adquisición de clientes. En el estudio se examina la posibilidad de que las extensiones de marca ayuden a reducir los niveles de rotación.

Ejemplo 2

Matriz de correlación

	Publicidad	Disponibilidad física	Extensión vertical	Precio de referencia	Precio actual	Concentración de mercado	Cambio de destino	Cambio de ubicación	Inversión de información	Satisfacción	Ingreso categorizado	Ocupación
Gestión estratégica de marca												
Publicidad	1	0,38	0,23	0,07	0,03	-0,04	0,02	0	-0,01	0	0,03	0,02
Disponibilidad física	0,31	1	0,72	-0,32	-0,17	-0,01	-0,04	-0,05	-0,01	-0,02	-0,11	-0,08
Extensión vertical	0,3	0,73	1	-0,25	0,15	0	-0,03	-0,05	-0,01	0,13	-0,1	-0,04
Competencia de precios												
Precio de referencia	0,05	-0,37	-0,26	1	0,43	0	0,03	0,05	-0,07	-0,06	0,23	0,14
Precio actual	0,06	-0,22	-0,15	0,47	1	0,03	0,05	0,06	-0,06	0	0,2	0,1
Concentración de mercado	-0,03	0,02	0,01	0,01	0,04	1	-0,26	0,01	-0,01	0,03	0	-0,06
Concentración de mercado	-0,03	0,02	0,01	0,01	0,04	1	-0,26	0,01	-0,01	0,03	0	-0,06
Características del contexto												
Cambio de destino	0,01	-0,05	-0,03	0,11	0,12	-0,12	1	0,12	-0,11	-0,05	0,07	0,1
Cambio de ubicación	-0,02	0	-0,01	0,03	0,06	0	0,2	1	-0,17	-0,01	0,03	0,04
Inversión de información	0,02	0,02	0,02	-0,03	-0,11	-0,01	-0,18	-0,22	1	0,05	0	-0,01
Satisfacción	-0,02	-0,04	0	0,21	0,26	0,04	-0,04	-0,01	0,01	1	-0,06	-0,06
Características del cliente												
Ingreso categorizado	-0,01	-0,16	-0,11	0,21	0,26	0	0,05	-0,02	-0,02	-0,07	1	0,23
Ocupación	0,04	-0,12	-0,09	0,17	0,18	-0,03	0,05	-0,03	0,03	-0,02	0,28	1

Segmento de negocios

Segmento de placer

En el Ejemplo 2 se presenta un análisis de correlación de las variables descritas anteriormente. Debido a que el sector tiende a poner los viajes de placer y de negocio en distintos segmentos, en este estudio se presentan las correlaciones de cada segmento. No se distinguieron problemas serios de co-linealidad, excepto entre la longitud de extensión y la disponibilidad física. Sin embargo, esta alta correlación era lo que los autores esperaban, ya que las grandes cadenas son las que desarrollan la mayoría de las extensiones de marca. Se retuvieron ambas variables en el modelo, porque cada una se utilizó para representar un constructo diferente, controlado en el modelo de cambio de marca. En el Ejemplo 3, se presentan estimaciones del control de variables de interés.

Resultados y Análisis

De acuerdo con lo investigado por los autores, este estudio es el primer intento empírico de derivar la cantidad ideal de extensiones de marca. El Ejemplo 4 (más adelante), entrega una representación gráfica de la relación entre la longitud de expansión corporativa y la probabilidad del cambio de marca. Esta es la contribución principal y más significativa de los autores a la literatura sobre gestión de marcas.

Tres, el número de la suerte. Es menos probable que los clientes se cambien de marca si es que la longitud de la expansión de marca es cercana a tres²⁹. Esto quiere decir que cuando se ofrecen hasta tres extensiones, las marcas pueden retener más clientes al ofrecer una variedad de segmentos con el mismo nombre. La lógica de los autores para afirmar esto es cuando la marca logra tener tres extensiones, es capaz de atraer a la masa fundamental, en términos del reconocimiento y de la conciencia del cliente. Es más, ofrecer tres extensiones equilibra las posibilidades que se le dan al cliente con la verdadera extensión hasta la que se puede estirar un concepto de manera realista antes de que la extensión de marca comience a hacer dudar al cliente sobre si es en realidad posible que un nombre de marca pueda ofrecer una posibilidad significativa en segmentos tan diversos.

Si hay menos de tres extensiones, la tasa de cambio aumenta, quizás debido a que la cantidad de opciones es demasiado limitada como para cubrir un conjunto de necesidades de clientes lo

²⁹ Esta cantidad se obtiene a través del cálculo directo de la ecuación estimada (1) para valores de la cantidad de extensiones que van de 0 a 6. No se utilizan métodos de cálculo comunes (no son apropiados), porque esta variable solo considera números enteros como valores.

suficientemente amplia. Por lo general, si se cuenta con una o dos extensiones, los recursos que utilizan para promocionar la marca son limitados. Es más, los consumidores prefieren quedarse con la marca que satisface sus necesidades, en ausencia de factores que intervengan, en vez de encontrar una marca que sea "casi" lo que necesita. Con el aumento de la popularidad de los programas de usuario frecuente que premian y reconocen a los usuarios de una familia de marca (por ejemplo, el Huésped de Honor de Marriott, el Huésped Preferencial de Starwood o el HHonors de Hilton), es probable que este efecto aumente. Para plantear el análisis de otra manera, es habitual que los consumidores típicos consideren las marcas de hoteles para tres tipos de ocasiones de compra: viajes de negocio, asistencia a conferencias y vacaciones. Si los viajeros pudieran mantenerse con una marca con tres extensiones que satisficiera sus necesidades en cada uno de los tres propósitos de viajes (y que además lo premiara), es posible que desearan realizar todos sus negocios con una familia de marca.

Ejemplo 3

Estimaciones logísticas de determinantes de cambios entre la misma familia

Variables	Placer (n = 2.905)			Negocios (n = 2.509)		
	Estimaciones	X ²	Importancia	Estimaciones	X ²	Importancia
Entrevistas	0,1322	0,0621	----	-0,8983	3,0682	10%
Gestión estratégica de marca						
Publicidad	0,00001*	4,1267	5%	-5,58 E-06*	1,4399	----
Disponibilidad física	-0,00038*	23,9694	1%	-0,00025	8,2169	1%
Extensión vertical	-1,4183*	10,9352	1%	-1,1692	10,8793	1%
Competencia de precios						
Precio de referencia	0,00695*	8,0733	1%	0,00433*	2,8847	10%
Precio actual	0,000952	0,1425	----	0,0101	15,2636	1%
Concentración de mercado	0,0328*	26,3455	1%	0,00813*	1,0656	----
Características del contexto						
Cambio de destino	1,066*	63,7126	1%	1,7856*	154,7873	1%
Cambio de ubicación	0,3225*	6,4805	5%	0,6555	18,6707	1%
Inversión de información	-0,5466*	19,1103	1%	-0,5578*	16,7966	1%
Satisfacción	-0,0762*	8,5921	1%	-0,0641*	4,1979	5%
Características del cliente						
Ingreso categorizado	0,0041	0,1489	1%	-0,00918*	0,3575	----
Ocupación	0,2827*	5,9404	5%	0,1473*	0,6935	----
Términos no lineales						
Término al cuadrado de la extensión vertical	0,2747	9,653	1%	0,2111	8,2017	1%

Ajuste del modelo

Modelo chi ²	1601,794	DF	16	Modelo chi ²	1616,480	DF	16
Valor P	0,0001				0,0001		

Prueba de ajuste de calce de Hosmer y Leshow

Estadística	DF	16	Estadística	9,9153	DF	8
Valor				0,271		

*El coeficiente está en la dirección esperada. La tabla no muestra una variable significativa (nivel 1%), que controle los datos faltantes en la ubicación de estadía

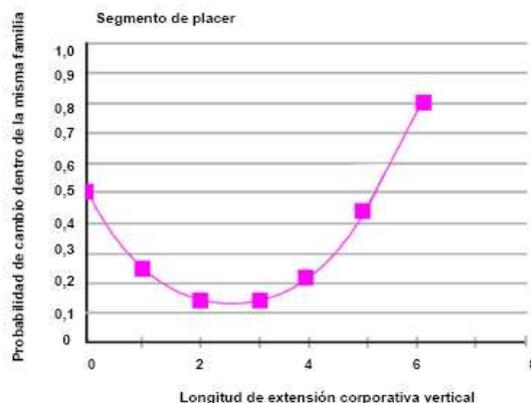
Sin embargo, con más de tres extensiones la tasa de cambio aumenta. Como sugieren los autores, estirar una marca más allá de tres extensiones (es decir, muchos segmentos de mercados diferentes), puede poner a prueba la credibilidad frente al cliente. Llega un momento en que el cliente disminuye su nivel de apoyo si es que la marca intenta abarcar demasiados segmentos de mercados muy diferentes entre sí, lo que provoca que se diluya en exceso su posición de marca. Otra posible razón de este efecto no lineal es que demasiadas extensiones pueden diluir el apoyo que la empresa brinda a cada marca de manera individual, sin mencionar que puede ser confuso y alienante para los consumidores.

Los autores no encontraron diferencias importantes en los segmentos de negocio y de placer con respecto a la longitud de extensión de tres marcas. Esto significa que en relación con la mantención de la lealtad, los viajeros de negocios y de placer respondieron de manera similar a las extensiones de marca. Basándose en lo anterior, se puede decir que el efecto de la extensión de marca es un fenómeno que se da a nivel de cliente y que no varía respecto al propósito del viaje.

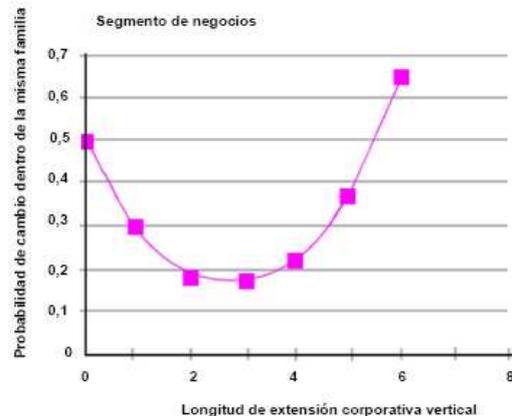
De esta manera, a diferencia de otras conclusiones³⁰, los autores resolvieron que en realidad tres es la cantidad óptima de marcas de hotel dentro de una familia. Más extensiones, significaría que las empresas hoteleras extienden demasiado sus marcas, lo que se puede llegar a traducir en resultados poco satisfactorios. Si la familia de marca crece hasta llegar a tres extensiones, la tasa de cambio de marca por parte de los clientes disminuye, pero aumenta si se realizan más extensiones. En la sección siguiente, se analizan las consecuencias que estas conclusiones tienen para los gerentes.

Ejemplo 4

Probabilidades del cambio y la extensión corporativa.



³⁰ Ver: Kapferer, Págs. 88-189; y Aaker, Págs. 243, 264



Interpretación prudente

Los autores no consideran que este estudio tenga la última palabra sobre este tema y creen que los resultados se deben interpretar de manera prudente. Primero, debido a que los datos no son correlacionales, no se puede descartar una causalidad reversa, en la que tasas bajas de cambio de marca provoquen que las empresas creen extensiones de marca y no al revés. Sin embargo, los autores sí presentan un informe original de conclusiones basadas en pruebas sólidas de asociación entre la extensión y la lealtad. Segundo, los autores consideraron solo los efectos directos o principales y no estimaron interacciones entre las variables de control (tienen la intención de realizar este análisis en un estudio posterior).

Sin embargo, los resultados validaron las expectativas basadas en un modelo teórico sólido que entregó un alto nivel de confianza en la aplicabilidad de la teoría. De esta manera, a pesar de que este estudio analiza la industria hotelera, los autores no desarrollaron su teoría pensando solamente en esta industria y por lo tanto, las conclusiones a las que se llegaron son normativas y aplicables en todos los rubros o sectores. (Sería interesante, por ejemplo, probar estos resultados en el rubro de los restaurantes, que ha vivido recientemente extensiones de marca, como la de Pizza Hut y Pizza Hut Express o Wolfgang Puck's Spago and Café).

Los hoteles pueden influir de manera favorable la decisión del consumidor a través de actividades de marketing que pongan énfasis en las múltiples extensiones de marca. Los autores concluyeron que las extensiones de marca ayudan a mejorar la fidelización del cliente y a promover la compra repetida. El riesgo de decepcionarse de una marca desconocida desalienta a los consumidores de cambiarse de una marca que les resulta más familiar a una que sea menos. Dicho de otra manera, los clientes que tienen la percepción de que la línea principal del hotel de una marca en particular ofrece una alta calidad, es más probable que prefiera los hoteles de mercado especializado de esa marca (también se puede dar que la compra de la línea principal se asocie con una buena experiencia anterior que el cliente haya tenido con un hotel especializado). Si se lleva un poco más lejos el análisis, se puede decir que si los consumidores tienden a mantener la lealtad de marca para evitar los costos de cambio, las empresas hoteleras podrían ejercer la discriminación de precios y cobrar más a sus clientes fieles.

Al parecer las extensiones corporativas en el sector hotelero son las más útiles a la hora de retener clientes, cuando la extensión llega hasta tres categorías de hoteles. En el caso de las marcas que no tienen extensión, la conclusión de los autores sugiere que existen oportunidades para realizar extensiones de marca corporativa apropiadas en cantidades razonables y en distintas ubicaciones geográficas. Incluso marcas respetables, como Four Seasons y Ritz-Carlton, que alguna vez no tuvieron extensiones de marca, ahora ofrecen a sus clientes diversas opciones (por ejemplo, hoteles, *resorts* y residencias), para distintas ocasiones de compra.

Tres extensiones minimizan la tasa de cambio de una familia de marca. Después de eso, la tasa de cambio aumenta.
--

Un marco para las decisiones

Esta investigación es, quizás, el primer paso para relacionar los datos de compra de los consumidores con uso de marca y su extensión y para conocer los efectos que tiene la extensión de marca en el comportamiento de compra de los consumidores. El estudio ofrece un marco analítico y conceptual valioso para la gestión de marca. A continuación, dos ejemplos del amplio rango de aplicaciones de investigación.

Industria. Si se toman en cuenta las bases de la industria, los analistas están interesados en el grado de cambio de marca desde marcas de alto precio o extensiones de marca a marcas de bajo precio o extensiones de marca durante períodos económicos más lentos, así como también el grado de su posterior cambio hacia marcas con precios más altos durante períodos de prosperidad económica. Este tema tiene consecuencias, por ejemplo, en la estabilidad relativa o volatilidad de las ganancias de las empresas hoteleras que se concentran en uno o dos segmentos de precios, en comparación con las empresas que tienen marcas o extensiones de marca a lo largo de todo el espectro de precios. Para comprender de mejor manera este fenómeno, sería útil contar con datos longitudinales que abarcaran los ciclos del negocio.

Empresa. Desde la perspectiva de una empresa, la utilidad de analizar los comportamientos de cambio de los clientes no se limita a su propia familia de marca, sino que sirve para comprender de manera más integral las curvas de demanda que enfrenta cada una de sus marcas, lo que se puede aplicar claramente para mejorar la gestión de ingresos. Los clientes fieles son insensibles a los precios, en comparación con los patrones de cambio de marca, además que es posible que estos clientes no necesiten promociones de precio importantes para incentivar la compra, como sí lo necesitaría un cliente nuevo. Los grados de lealtad de marca de los clientes se pueden incluir en la próxima generación de sistemas de gestión de ingresos para ayudar a determinar la medida de los ajustes de tasa.

A pesar de que la extensión de marca es un tema prometedor para la aplicación en gestión y que merece mayor exploración, también tiene sus riesgos. Como se ha demostrado, los gerentes de marca pueden extender demasiado una marca, lo que puede tener consecuencias negativas para toda la familia de marcas al aumentar la tasa a la que los clientes abandonan la marca. La oportunidad de maximizar el valor de una marca radica en la capacidad de encontrar un punto medio entre la subutilización de un activo importante y su sobre-extensión. Los autores esperan que los resultados entreguen a los gerentes de marca más herramientas para comprender mejor el potencial y el riesgo que representa la extensión de marca.



Welzong Jang, Ph.D. (fotografía a la izquierda), es gerente de desarrollo y gestión analítica de productos de IRI, Chicago (welzhong@infores.com). **Chekitan S. Dev**, Ph.D. (fotografía central), es profesor asociado de marketing estratégico en la School of Hotel Administration de la Universidad Cornell (csd5@cornell.edu). **Vithala R. Rao** (fotografía a la derecha), es profesor Mallot de Gestión y profesor de marketing y métodos cuantitativos en la Johnson Graduate School of Management de la Universidad Cornell (vrr@cornell.edu). Los autores agradecen a Alan Mathios por su asesoría en este proceso y a Doug Shifflet de D.K. Shifflet and Associates por los datos de encuesta en los que se basó el estudio. Los autores también quisieran agradecer al programa de investigación de verano de la Cornell Hotel School por su apoyo.

© 2002, Universidad Cornell; documentos evaluados por expertos: entregados el 16 de noviembre, 2001; revisiones solicitadas el 3 de enero, el 27 de junio y el 21 de julio, 2002; aceptado el 1 de agosto, 2002.