



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ICADE

# **EXTENDER O NO EXTENDER LA MARCA. ESA ES LA CUESTIÓN**

Un modelo de apoyo en la toma de decisiones

Autor: Alfredo Martínez de la Pedraja García  
Director: Olga Bocigas Solar

Madrid  
Mayo 2016

Alfredo  
Mtnez. de la Pedraja  
García

**EXTENDER O NO EXTENDER LA MARCA. ESA ES LA CUESTIÓN**



## ÍNDICE DEL TRABAJO

Índice del trabajo .....	0
Índice de tablas e ilustraciones .....	1
Resumen .....	2
Abstract.....	2
Palabras clave .....	2
Keywords.....	3
I. Propuesta de investigación .....	4
1.1. Introducción .....	5
1.2. Justificación del tema.....	5
1.3. Objetivos de la investigación .....	6
1.4. Delimitación de la investigación.....	6
1.5. Metodología .....	7
1.6. Estructura .....	8
II. Una marca que se extiende .....	10
2.1. La marca como un contrato.....	11
2.2. Capital de marca .....	11
III. La extensión de marca .....	17
3.1. El panorama de la investigación .....	18
3.2. Concepto de extensión de marca.....	20
3.3. Elementos de la extensión de marca .....	22
3.4. Argumentos que justifican la extensión de marca .....	23
3.5. Los peligros de la extensión de marca .....	25
3.6. Factores de éxito de la extensión de marca.....	28
I.V. Extender o no extender la marca .....	37
4.1. Introducción .....	38
4.2. Utilidad .....	38
4.3. La construcción del modelo .....	39
4.4. Un modelo de apoyo en la toma de decisiones .....	46
V. Conclusiones: limitaciones y futuro de la investigación .....	54
VI. Bibliografía .....	57

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1: Ejemplos de extensión de marca .....	22
Tabla 2: Incentivos principales asociados a la extensión de marca.....	24
Tabla 3: Aspectos negativos de la extensión de marca .....	26
Tabla 4: Factores de éxito de la extensión de marca .....	28
Tabla 5: Aplicación del modelo al caso de Clorox.....	50
Tabla 6: Aplicación del modelo al caso de Amazon .....	51
Ilustración 1: Representación del modelo de capital de marca de Aaker .....	12
Ilustración 2: Representación del modelo del capital de marca basado en el consumidor o de resonancia de marca de Keller .....	14
Ilustración 3: Representación secuencial de los efectos de un error .....	31
Ilustración 4: Árbol de decisión para la construcción del modelo “Extender o no extender la marca” .....	43
Ilustración 5: Modelo de apoyo en la decisión de extender o no extender la marca .....	49
Ilustración 6: Ilustración de la aplicación del modelo al caso de Clorox .....	51
Ilustración 7: Ilustración de la aplicación del modelo al caso de Amazon.....	52

## **RESUMEN**

Este trabajo pretende aportar una herramienta de apoyo en la decisión de extender o no extender la marca. Considerando la creciente importancia de la marca sobre el producto y el hecho de que la mitad de los nuevos lanzamientos fracasan, las empresas tienen que enfrentarse al reto de encontrar la estrategia de marca que pueda ofrecer mejor amparo a sus nuevos productos. Así, los gestores de marca se encuentran con la costosa posibilidad de invertir en la construcción de una marca nueva desde cero en una mano, y con la oportunidad de reutilizar una marca ya existente y valiosa para los consumidores en la otra, es decir, extender una marca. No obstante, esta última estrategia no está exenta de riesgos. Por medio de una revisión exhaustiva de la fragmentada literatura académica sobre extensión de marca, se han compilado y redefinido una serie de variables a considerar en el proceso decisorio. Dichas variables han sido integradas en un nuevo modelo que permite al decisor decantarse por la alternativa estratégica con mejores perspectivas de éxito.

## **ABSTRACT**

This paper aims to providing a tool to assist the decision-making process of extending or not extending a brand. Given the rising importance of brands over products as well as the high failure rates of new launches, businesses see themselves challenged to develop the best brand strategy to ensure the success of their new products. Brand managers hold the possibility of investing in the costly building of a new brand on one hand, and the opportunity of reapplying an existing brand that is already valuable to its customers on their other hand. The latter is what a brand extension stands for. However, this strategy is not risk-free. By thoroughly reviewing the fragmented and scattered literature on brand extension, a set of relevant variables to be considered in the decision process has been redefined. These variables have been integrated into a brand new model that allows brand managers to opt for the strategic alternative offering the strongest prospects of success when launching a new product.

## **PALABRAS CLAVE**

Extensión de marca, marca madre, nuevo producto, branding, construcción de marca, capital de marca, modelo.

## **KEYWORDS**

Brand extension, parent brand, brand stretch, new product, branding, brand building, brand equity, model.

# **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

# I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

## 1. 1. INTRODUCCIÓN

El propósito central de esta investigación consistirá en construir una herramienta de apoyo para los gestores de marca en la decisión de extender o no extender una marca con motivo de la comercialización de un nuevo producto. Se pretende sistematizar el proceso de toma de tal decisión por medio de un modelo que logre establecer un puente entre las densas aguas que separan a la práctica de la literatura académica. Esta última ha tratado la cuestión de la extensión de marca desde finales de la década de 1960 (Tauber, 1988), ofreciendo una vasta cantidad de resultados y recomendaciones cuya fragmentación dificulta la transferencia de las mismas hacia el escenario de la aplicación práctica.

## 1. 2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Si bien en sus inicios las marcas no eran consideradas como más que elementos de diferenciación y, los productos, como los núcleos de los negocios, la realidad empresarial ha evolucionado para ofrecer una concepción del mercado muy diferente (Borucka, 2012). La creciente importancia de la marca sobre el producto se ha vuelto palpable con la aparición del término *branding* para definir una nueva gestión de la marca que se ha autoproclamado como el centro de gravedad del departamento de marketing de las empresas (Ries, 2014). Así, cada vez que se comercializa un nuevo producto, éste queda estrechamente atado a la estrategia de marca que la figura del gestor de marca decida implementar. El decisor podrá decantarse por dotar de un nuevo nombre a su nuevo producto o por una extensión de marca.

Cabe mencionar que cerca de la mitad de los nuevos productos que se introducen en el mercado cada año fracasa (Borucka, 2012) y, por esta razón, la selección de la estrategia de marca adecuada es esencial. En efecto, dada la existencia de un icónico y reconocido modelo que estudia la construcción de una nueva marca (Keller, 2001), resulta inhóspita la ausencia de una herramienta similar vertebrada en el escenario de la extensión de marca. Una herramienta que facilite esa decisión entre la construcción de una nueva marca o la reutilización de una marca ya existente. Además, el 80% de los productos que se comercializan nuevamente cada año proceden de extensiones de marca (Keller, 2008).



### 1. 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se vertebrará sobre los siguientes objetivos, que responden al propósito general de la misma:

- a) Homogeneizar las aportaciones fundamentales que ha ofrecido la investigación sobre extensión de marca.
- b) Definir y delimitar el concepto de extensión de marca.
- c) Describir la utilidad y el fundamento de una extensión de marca.
- d) Identificar aquellos factores que determinan el éxito de una estrategia de extensión de marca, así como los riesgos asociados a dicha estrategia.
- e) Aportar una herramienta de aplicación general que sirva como apoyo a los gestores de marca en la decisión de extender o no extender la marca, estableciendo un puente entre la literatura académica y la práctica empresarial.
- f) Formular guías a seguir por futuras investigaciones en base a las limitaciones de este trabajo y otros anteriores.

### 1. 4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de poder proceder con este trabajo y plantear un modelo que facilite la decisión de extender la marca o utilizar un nuevo nombre de marca al introducir un nuevo producto en el mercado, resulta oportuno delimitar adecuadamente la consideración que se le dará al concepto “extensión de marca” en las páginas siguientes.

Si bien el término de extensión de marca fue utilizado por primera vez en 1967 por Gambler, fue Tauber quien, estudiando 276 marcas, trató de tipificarlas en siete categorías: *i) mismo producto en diferente forma; ii) componente distintivo en nuevo producto; iii) producto complementario; iv) nuevo producto, mismos consumidores; v) experiencia de la marca; vi) mismo atributo o beneficio, nuevo uso; vii) nuevo producto, nueva categoría* (1988).

A lo largo de las últimas décadas, progresivamente, esta clasificación ha ido siendo obviada por numerosos autores (Sullivan, 1992; Reddy, Holak & Bhat, 1994; Völckner & Sattler, 2006), dando lugar a una nueva clasificación que distingue entre extensión de línea y extensión de categoría. La primera consiste en introducir nuevos productos bajo la misma marca dentro de la misma categoría, por lo que se considera extendidamente

como una forma de ampliar la línea de producto. Por lo tanto, basándonos en la definición general de extensión de marca, sensu estricto, la extensión de línea no debe ser tomada como extensión de marca (Aaker & Keller, 1990; Moorthy, 2012). Esta exclusión también se aplica a las denominadas *extensiones verticales*, o introducción de nuevos productos en la misma categoría bajo condiciones de calidad y precio diferentes (Henriksson & Nordsjö, 2012).

Por estas razones, el objeto de estudio de este trabajo es la extensión de marca como la introducción de un producto en una nueva categoría para el fabricante bajo la misma marca (extensión de categoría), frente a la posibilidad de hacerlo mediante la creación de una nueva marca, respondiendo así al concepto tradicional de extensión de marca (Tauber, 1988).

## 1. 5. METODOLOGÍA

Para proceder con la investigación anteriormente definida se comenzará por realizar una revisión exhaustiva de la literatura previa sobre extensión de marca. Se estudiarán detalladamente publicaciones desde la década de 1980 (momento histórico en que la extensión de marca cobra relevancia) hasta la actualidad. Dichas publicaciones incluirán mayoritariamente artículos académicos procedentes de las más prestigiosas revistas de investigación que la ciencia del marketing haya dado (*Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Consumer Research, etc.*).

Asimismo, para favorecer la integración de la información recopilada y comprender en profundidad los fundamentos de la extensión de marca se consultarán otras publicaciones adyacentes acerca de capital de marca y construcción de la marca (Aaker, 1991; Keller, 2008), entre otras cuestiones. Igualmente, se consultarán libros especializados de autores como Ariely (2008) para describir la sensibilidad de los consumidores ante las estrategias de marca ya tratadas.

Las conclusiones propuestas por estudios anteriores serán comentadas, relacionadas y comparadas. De este modo, se expondrán aquellas cuestiones acerca de las cuales exista consenso y se registrarán aquellas otras en torno a las que existan discrepancias relevantes. Se definirán y explicarán los conceptos pertinentes conforme a lo establecido en la literatura académica. Además, se ofrecerán ejemplos de extensiones de marcas

reales para completar la argumentación, procedentes tanto de la literatura como de las páginas web oficiales de dichas marcas y publicaciones de prestigio.

Finalmente, se elaborará un modelo gráfico inspirado en algunos de los principios que la compilación de Krogerus & Tschäppeler señala como ejemplares en la construcción de este tipo de herramientas; y, si bien el modelo será completamente de elaboración propia, observará otros trabajos dechados registrados en dicha compilación para tomar sugerencias, como el modelo de Uffe Elbaek o la matriz BCG (2012).

## 1. 6. ESTRUCTURA

El presente trabajo se estructura en cinco partes:

**Primera parte.** El primer capítulo corresponde a la introducción y contextualización del trabajo, donde se establecen los objetivos del mismo, así como la metodología a seguir durante su realización, la justificación del tema y la delimitación de la investigación.

**Segunda parte.** Si bien esta parte supone dilatar el tratamiento del tema principal de este trabajo, la extensión de marca, y puede parecer una desviación de los objetivos planteados, resulta esencial para definir los fundamentos de la extensión de marca. Se trata, por lo tanto, de una exposición de los conceptos de marca y capital de marca. Igualmente, ofrece una visión de la alternativa a la extensión de marca para la comercialización de nuevos productos: la creación de una nueva marca, a través del modelo de “resonancia de marca” o “de capital de marca basado en el consumidor” de Keller (2001).

**Tercera parte.** Al fin, este apartado se adentra en la realidad sobre extensión de marca, comenzando con unos comentarios acerca del panorama de la investigación a modo de contextualización del tema “extensión de marca”. A continuación se define el concepto de extensión y se procuran argumentos que justifican el uso de esta estrategia. Para finalizar, se añaden los riesgos que dicha estrategia implica acompañados de factores de éxito o recomendaciones que permitan minimizar esos riesgos y producir los mejores resultados posibles. El hilo conductor de esta parte subyace de la comparación continua entre la estrategia de extender la marca y la de no extenderla y, en su lugar, crear un nuevo nombre de marca.

**Cuarta parte.** Esta parte se vertebra en torno al anticipado modelo objeto de esta investigación. Tras una breve introducción, se valora la utilidad del modelo y se procede a explicar los fundamentos en la construcción del mismo. Con la ayuda de un árbol de decisión se define una serie de variables a tener en cuenta en la decisión de extender o no extender la marca. A continuación, se presenta un modelo de apoyo en la toma de dicha decisión, así como unas instrucciones para utilizarlo adecuadamente. El modelo no sólo permite contrastar esas dos alternativas estratégicas, sino también determinar la aptitud de una extensión de marca. Finalmente, se ofrecen dos ejemplos de aplicación práctica para evaluar dos extensiones de marca que tuvieron lugar en el pasado, con diferentes conclusiones.

**Quinta parte.** Por último, se ofrece una serie de conclusiones. Se incluye una recapitulación sobre el trabajo, limitaciones observadas en la construcción del modelo y unas breves guías para encuadrar un posible futuro para la investigación sobre extensión de marca.

# **UNA MARCA QUE SE EXTIENDE**

## II. UNA MARCA QUE SE EXTIENDE

Antes de proceder con el concepto de extensión de marca es necesario prestar atención a la protagonista de esta estrategia: la marca. Si la extensión supone “ampliar” los usos de la marca, primero ha de comprenderse la naturaleza de dicha marca, así como las cualidades por las que puede resultar susceptible de ser extendida.

### 2.1. LA MARCA COMO UN CONTRATO

La etimología de la palabra *brand* (marca en inglés), de la que se deriva el término *branding*, se remonta a los tiempos del nórdico antiguo. En sus orígenes, definía la acción de marcar el ganado para señalar su propiedad y diferenciarlo de las posesiones de otros ganaderos. De forma análoga, para el propietario de una marca, ésta surgió como la base de su diferenciación frente a la competencia (Borucka, 2012). La American Marketing Association define la marca como “un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otro aspecto que permita diferenciar los productos o servicios de un vendedor de los ofrecidos por otros vendedores” (1960). No obstante, desde sus inicios, la marca ha evolucionado para ofrecer mucho más que un distintivo.

Sobrepasando sus humildes orígenes, la marca se ha convertido en toda una institución que durante las últimas décadas ha pasado a ocupar el núcleo de los departamentos de marketing de las empresas, por tratarse del punto central de interconexión entre éstas y sus consumidores. Se trata pues de un contrato social entre su propietario y sus consumidores que implica una garantía de calidad en la compra y el uso para estos últimos, así como el mantenimiento de un capital simbólico de alto valor añadido para los mencionados consumidores (Avery, 2008).

### 2.2 CAPITAL DE MARCA (BRAND EQUITY)

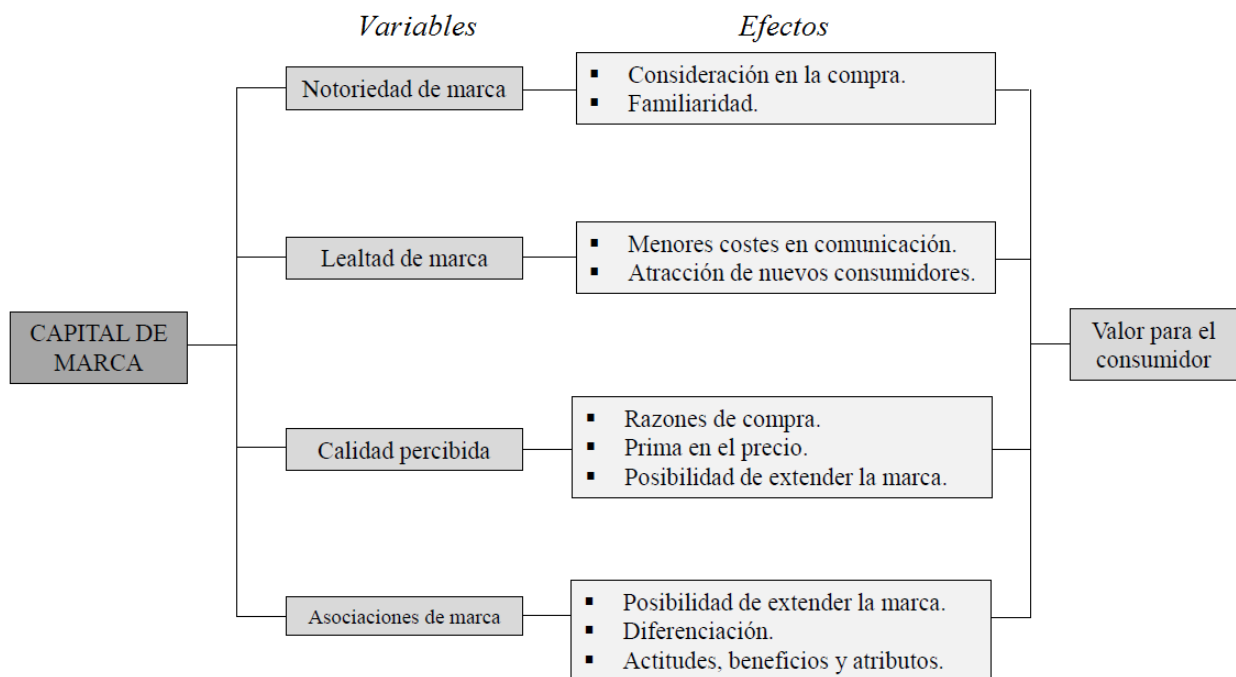
La decisión de extensión de una marca se fundamenta en el capital de marca de la marca madre (Loken & John, 1993), una serie de activos y deudas o responsabilidades que generan gran valor añadido para el consumidor (justificando que esté dispuesto a pagar una prima en el precio) y para la empresa propietaria de la marca, y que pueden volver a ser aprovechados en un nuevo producto. El capital de marca va estrechamente ligado al nombre de marca y supone una base para su diferenciación (Reddy et al., 1994) y se vuelve palpable en el momento en que los consumidores responden más

favorablemente hacia las acciones de marketing de un productor que otro (Borucka, 2012). Existen dos modelos principales que tratan de explicar el funcionamiento de este complejo constructo. A continuación, se realiza una breve exposición de ambos.

### Modelo de capital de marca de Aaker.

Aaker estructura el concepto de capital de marca en cuatro componentes principales, que a su vez responden a diferentes interacciones que la marca mantiene con sus consumidores y su entorno:

**Ilustración 1: Representación del modelo de capital de marca de Aaker**



Fuente: adaptación de Aaker (1991).

- Notoriedad de marca. Se define como el grado de conocimiento de la marca entre el público.
- Lealtad de marca. Se trata del grado de fidelidad del consumidor hacia la marca. Permite reducir costes en comunicación y da lugar a la recomendación por parte del consumidor fiel.
- Calidad Percibida. Consiste en un juicio que el consumidor elabora acerca de la capacidad de la marca para satisfacer el fin para el que fue creada. Se construye sobre la calidad ofrecida por los productos comercializados bajo la marca (de ahí la importancia de la relación entre producto y marca), precio, distribución... Una

marca que dé nombre a varios productos será percibida como un contrato de garantía de calidad más fuerte (Aaker, 1991).

- Asociaciones de marca. Pueden crearse a través de atributos y beneficios del producto. Conforman el núcleo del universo simbólico de la marca y contribuyen a construir una fuerte imagen de marca (Park, Jaworski & MacInnis, 1986). La extensión de marca puede permitir añadir nuevas asociaciones.

Una buena estrategia de extensión de marca pretende aprovechar o apalancar este capital de marca en nuevos productos. Si el resultado es exitoso, el propietario de la marca habrá logrado no sólo reforzar esas cuatro dimensiones que componen el capital de marca a través de nuevas interacciones con los consumidores, sino también obviar un nuevo, largo e incierto proceso de construcción de marca.

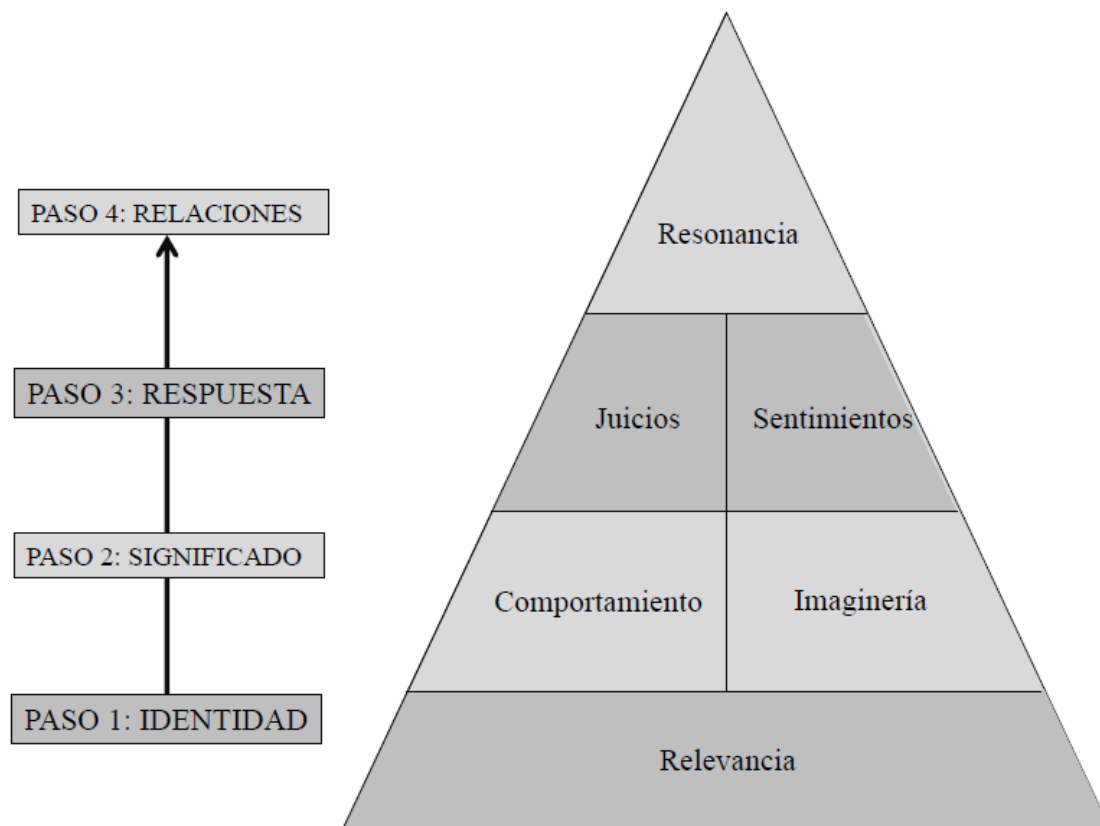
#### Modelo de construcción de capital de marca basado en los consumidores de Keller.

A continuación, se realiza una exposición del modelo de construcción de capital de marca basado en los consumidores de Keller (2001), también conocido como modelo de resonancia de marca. Dicho constructo ofrece una visión diferente a la aportada por Aaker: el foco central en torno al que gira el modelo es el establecimiento y mantenimiento de una relación activa basada en la lealtad del consumidor (Kotler & Keller, 2012).

Keller explica que la construcción de una marca fuerte contribuye a reforzar la lealtad del consumidor hacia la marca y reduce la vulnerabilidad de la empresa frente a sus competidores. El poder de la marca subyace en las experiencias que el consumidor tiene con la misma, a través de la compra y el consumo. Estas experiencias le permiten aprender, sentir, comunicarse e identificarse a través de las asociaciones que se crean en su mente. Este proceso se produce a través de cuatro pasos. Los pasos describen un total de seis “bloques” que deben ser construidos para poder continuar con la siguiente etapa (Kotler & Keller, 2012). Estos pasos o etapas se describen a continuación:



## Ilustración 2: Representación del modelo del capital de marca basado en el consumidor o de resonancia de marca de Keller



Fuente: adaptación de Keller (2001).

**PASO 1: IDENTIDAD DE MARCA.** Para lograr la identidad de marca deseada, es necesario crear *relevancia* entre los consumidores. El concepto de relevancia es análogo al concepto de notoriedad de Aaker, y está compuesto por dos aspectos: la profundidad (grado de facilidad del consumidor para recordar o reconocer la marca) y la amplitud (rango de situaciones de compra y consumo en que la marca viene a la mente del consumidor). El trabajo de la empresa consistirá en lograr que el consumidor recuerde la marca en todas las situaciones posibles para las que ésta pueda solucionar sus necesidades. Cuanto mayor sea el rango de situaciones, más fácil será realizar una extensión de la marca hacia categorías diferentes (Keller, 2001).

**PASO 2: SIGNIFICADO DE MARCA.** La etapa de significado de marca consiste en ligar a la marca una serie de asociaciones únicas, dando lugar a una imagen de marca en la mente del consumidor. El significado se describe a través de dos bloques:

1. Comportamiento. Se trata de asociaciones funcionales. Indica en qué grado el producto y la marca satisfacen las necesidades para las que fueron creados a

través de elementos como los siguientes: consistencia, duración o vida del producto, utilidad o necesidad de cuidados (atención al cliente, instalación y otros servicios cuya prestación es costosa), efectividad, estilo y diseño y precio.

2. Imaginería. Incluye las diversas maneras en que la marca trata de satisfacer las necesidades más abstractas, psicológicas y sociales, del consumidor. Incluye elementos como los siguientes: perfil de usuario (imagen mental del consumidor típico o ideal de la marca), situaciones de compra o uso (determina el tipo de canal y las actividades para las que la marca se considera apta) e historia y herencia de marca (se construye a través de las experiencias pasadas con la marca).

Cabe dedicar especial atención a otra dimensión que Keller incluye dentro del pilar imaginería de marca: la personalidad de marca. Se trata del conjunto de características aparentemente humanas asociadas a una marca. Aquellas que, en la mente de los consumidores, dotan a la marca de cierto antropomorfismo y permiten trascender las barreras físicas del producto. Juega un papel esencial en las actitudes de los consumidores hacia la marca, así como en la intención de compra, ya que promueve la identificación del consumidor con esos rasgos distintivos de la marca, estimula la expresión de emociones e incrementa la lealtad de marca y confianza en la marca (Freling, Crosno & Henard, 2011). Los consumidores reaccionan de manera acorde ante la excitación que produce Coca-Cola, la sofisticación de Apple, el carácter trasgresor de Benetton... Por lo tanto, la personalidad de la marca determinará a qué target se dirige.

**PASO 3: RESPUESTA DE MARCA.** Esta etapa considera la reacción del consumidor ante el significado e identidad de la marca a través de dos dimensiones:

1. Juicios. Se trata de las opiniones que el consumidor elabora en torno a la calidad, credibilidad (confianza, aceptabilidad), consideración (grado en que el consumidor ve la marca como apropiada y necesaria y, por lo tanto, la tendrá en cuenta en el momento de compra), superioridad (percepción de la marca como la más apta en su categoría).
2. Sentimientos. Consisten en las reacciones emocionales que el consumidor experimenta hacia la marca. Son el principio sobre el que se construirán las relaciones de marca. Deben ser internalizadas y pueden pertenecer a dos categorías: experienciales e inmediatas (excitación, seguridad), o duraderas (validación social, auto-respeto).

**PASO 4: RELACIONES DE MARCA.** Esta última etapa atiende a la relación y nivel de identificación entre el consumidor y la marca. Se caracteriza por un vínculo psicológico que el consumidor establece con la marca y desemboca en una lealtad activa. En un escenario ideal, dicha lealtad daría lugar a un sentimiento de comunidad entre los consumidores de la marca (comunidad de marca) que ocasionare un alto grado de involucración por parte de los mismos, que les llevare a invertir tiempo en la marca más allá de su compra o consumo. Para que este último bloque sea realizable es necesario que los tres bloques anteriores estén totalmente alineados con las necesidades y deseos de los consumidores (Keller, 2001).

Sin embargo, la ardua y paciente tarea de construir una marca explica el intento, a veces precipitado, de extender la marca por parte del propietario de la misma. En ocasiones, la empresa necesita reaccionar ante un cambio en el mercado introduciendo un nuevo producto y, para tratar de obtener una ventaja frente a sus competidores es posible que considere recurrir a una extensión de marca apta (probablemente, para tratar de asegurarse una mayor cuota de mercado).

No obstante, esa presión cortoplacista no debe suponer una barrera a la creación de un activo esencial para la supervivencia de la empresa (Smith & Park, 1992). Al fin y al cabo, sólo serán posibles las extensiones futuras si se dispone de marcas (con un alto capital de marca) que puedan ser extendidas. Pero la complejidad de las relaciones, juicios, imaginaria etc. descritos en el modelo de Keller implican la igual complejidad de extender la marca sin causar perjuicios a dicho capital de marca.

# **LA EXTENSIÓN DE MARCA**

### III. LA EXTENSIÓN DE MARCA

#### 3. 1. EL PANORAMA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación sobre extensión de marca se remonta al año 1967, cuando Gamble acuñó por primera vez el término *extensión de marca*. No obstante, el estudio de esta estrategia de *branding* no cobró relevancia entre los académicos hasta la década de 1980 (Tauber, 1988). La literatura sobre extensión de marca ha avanzado desde entonces de la mano de la investigación sobre marca. La evolución del concepto de marca en las últimas décadas (pasando de entenderse como una simple base para la diferenciación a comprenderse como un activo esencial para, no sólo el fabricante o propietario de la marca, sino también el consumidor de la misma) ha traído consigo numerosas implicaciones y estudios adyacentes.

La necesidad de estudiar la extensión de marca como estrategia nace en el momento en que se hace palpable esa idea de que la marca es un activo para tanto la empresa como el consumidor. Como método de crecimiento o de ofrecer una propuesta más amplia al consumidor, la introducción de nuevos productos conlleva que sea precisamente el producto quien pase a un segundo plano. La incipiente comprensión de la importancia y amplitud de la marca se convierte en el núcleo de la estrategia a finales de la década de 1980. Así, los investigadores vuelven su atención hacia compañías como Virgin (paradigma de la extensión de marca), donde la “Virgin way of life” trasciende las barreras físicas del producto. ¿Habría tenido el mismo impacto Virgin Atlantic con un nombre diferente? ¿Y los disquetes de Kodak? ¿O los helados Milky Way, especialmente considerando ratios de fracaso superiores al 35% en la introducción de nuevos productos? (Booz, Allen & Hamilton, 1982). En todos estos ejemplos, la extensión no sólo participó del éxito del nuevo producto, sino que además reforzó la imagen de la marca en cuestión.

Desde finales del siglo XX, la investigación ha ido precisando la realidad de la extensión de marca como estrategia de marca, influida como ya hemos visto, por el desarrollo del *branding* o gestión de marca. Numerosos autores han delimitado algunas de las variables que explican el funcionamiento y determinan el éxito o fracaso de la estrategia, naturalmente, trabajando sobre las limitaciones de anteriores estudios.

Pero la mayoría de estudios empíricos sobre extensión de marca analizan el comportamiento de extensiones ficticias (Reddy, Holak & Bhat, 1994). Se trata de marcas y productos hipotéticos cuyos resultados tan sólo permiten extraer algunas conclusiones teóricas cuya extrapolación hacia un contexto real presenta limitaciones sustanciales (Smith & Park, 1992). El fundamento del estudio de marcas ficticias subyace en la flexibilidad que estas otorgan a la hora de modificar libremente aquellas variables que se considere oportuno aislar o manipular, como es el caso del grado de *adecuación* entre la extensión y la marca madre, concepto que discutiremos más adelante (Dall’Olmo Riley, Hand & Guido, 2014). Völckner & Sattler ofrecen uno de los pocos estudios que hayan superado la ficción utilizando datos de mercado reales (2006).

Cabe añadir que el número de marcas reales que han sido estudiadas desde la perspectiva de la extensión de marca es pequeño. Igualmente, no se ha puesto a prueba la posible especificidad de algunas categorías, y la cantidad de categorías que han sido sometidas a estudio es también reducida (Spiggle, Nguyen & Caravella, 2012). Estos hechos podrían suponer el incurrir en deducciones erróneas a la hora de interpretar los resultados. Adicionalmente, la investigación aún no ha extraído conclusiones relevantes sobre extensiones sucesivas de una misma marca ni ha contemplado el efecto a lo largo del tiempo de dichas extensiones sobre la marca. Por el momento, esta limitación es inexorable, dado lo reciente de la investigación sobre extensión de marca.

Por otro lado, y en beneficio de este trabajo, durante los últimos años se ha puesto gran atención sobre el estudio de la extensión de marca en un entorno competitivo real. McCarthy, Heath & Milberg hacen hincapié en la importancia de contemplar la dimensión competitiva para poder extraer conclusiones veraces (2008), hasta entonces sólo considerada por escasos autores: Sullivan (1992); Smith & Park (1992) y Oakley, Duhachek, Balachander & Sriram (2008). No obstante, McCarthy et al. tan sólo tienen en cuenta un único competidor para cada una de las extensiones estudiadas que, además goza una de una cuota de mercado significativamente inferior (2008). Afortunadamente, Dall’Olmo et al. completan la literatura con una investigación empírica que considera la cuota de mercado como medida determinante a la hora de discernir entre nombrar un producto con una marca existente o una nueva, indicando que las marcas líderes del mercado (aquellas con mayor cuota de mercado) son las más aptas para ser extendidas (2014).

El trabajo de varios autores también ha permitido dejar atrás hipótesis erróneas como la de Wernerfelt, que afirmaba de forma absoluta que resulta más caro introducir una extensión que un nuevo nombre de marca (2000, citado por Moorthy, 2012). Posteriores estudios han encontrado fallos en su postulado (Miklós-Thal, 2012; Hakenes y Peitz, 2008). Estas cuestiones se tendrán en cuenta a la hora de plantear este trabajo. Finalmente, Michel explica que el 80% de las extensiones de marca fracasa en su introducción (2004), razón por la cual es indispensable mantener el foco de la investigación en continuar estudiando esta estrategia.

Generalmente, la investigación sobre extensión de marca ha estado aislada del proceso de toma de decisiones eliminatorio implícito en esta estrategia. Es decir, si bien es contemplada como alternativa estratégica frente a la introducción de un nuevo nombre de marca, poca atención se ha prestado al proceso de discernimiento entre estas dos opciones enfrentadas. Este es el eje del presente trabajo.

### 3. 2. CONCEPTO DE EXTENSIÓN DE MARCA

La extensión de marca nace como alternativa estratégica para introducir un nuevo producto en el mercado. A continuación se recogen cuatro definiciones similares expuestas por diferentes autores en sus trabajos:

- “Uso de una marca para introducir productos en una categoría totalmente diferente” (Tauber, 1988).
- “Herramienta que permite introducir una marca en una nueva categoría” (Aaker, 1990).
- “Aplicación de una marca a una clase de producto diferente” (Aaker & Keller, 1990).
- “Nueva aplicación de una marca ya existente en una nueva categoría” (Moorthy, 2012).

Todas estas definiciones coinciden en que la extensión de marca supone un nuevo uso de una marca ya establecida y en que dicho uso se produce en una categoría en la que esa marca no estaba anteriormente presente. Cabe mencionar que, con frecuencia, la marca extendida se completa con otro término para denominar el nuevo producto.

La investigación académica ha tratado de arrojar luz sobre este fenómeno que, en la práctica, ha dado lugar a innumerables casos. El concepto puede ser concretado a través de la exposición de ejemplos prácticos reales. Por ejemplo, la multinacional japonesa Sony utilizó por primera vez el nombre Sony en la categoría de radio transistores en 1955 y, posteriormente, entró en las categorías de ordenadores, cámaras fotográficas y televisores (entre otras) empleando la misma marca, en vez de crear un nuevo nombre para cada uno de esos productos de naturaleza distinta (Moorthy, 2012). Virgin Group protagoniza otro ejemplo notable, habiendo extendido la marca Virgin en numerosos negocios, donde destacan Virgin Atlantic, Virgin Australia, Virgin Records o Virgin Mobile.

Por otro lado, Nestlé comenzó su andadura en el negocio de los productos lácteos y, sin embargo, tal vez sea más célebre por sus chocolates del mismo nombre, Nestlé. No obstante, existen casos notorios de fracaso en la estrategia de extensión de marca. En 1985, Coca-Cola introdujo *New Cola* con poco éxito. Tan sólo un año después, las ventas de todos los vehículos de la marca Audi, incluidos los pertenecientes a categorías no comparables, se vieron mermadas como consecuencia de la impopularidad del modelo Audi 5000.



**Tabla 1: Ejemplos de extensión de marca**

Marca madre	Categoría original de la marca	Extensiones notables	Categoría de la extensión
Kodak	Fotografía	Kodak Diskettes	Almacenamiento electrónico
James Bond	Ficción novelística y cinematográfica	007 James Bond	Fragancias masculinas
Heinz	Salsas de rábanos	Heinz	Ketchup, mayonesa
Harley Davidson	Motocicletas	Harley Davidson decorating kit	Decoración
Rolls-Royce	Automóviles	Rolls-Royce Aircraft engines	Motores de aviación
Tide	Detergentes	Tide Pen	Correctores de manchas
Bic	Bolígrafos	Bic Perfume	Fragancias
Starbucks	Tiendas de café	Starbucks Verismo	Cafeteras
Zara	Atuendo femenino	Zara Home	Hogar
The Beatles	Música	The Beatles Merch	Artículos de Merchandising
Sony	Radiofonía	Sony Pictures Entertainment	Producción audiovisual
Milky Way	Chocolatinas	Milky Way Ice Cream	Helados

*Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de las páginas web oficiales de los propietarios de las marca desplegadas.*

Tal y como se muestra en la Tabla 1, los artículos de *merchandising* pueden ser considerados una extensión de marca. Marcas como The Simpsons, Star Wars, Manchester United, etc. extendidas a categorías diversas cumplen la misma función que las extensiones de Virgin, Sony o Nestlé. La industria musical y la industria cinematográfica son dos de los escenarios donde las marcas pueden adquirir más formas sin perder su esencia (Cressey, 2012).

### 3. 3. ELEMENTOS DE LA EXTENSIÓN DE MARCA

A lo largo de este trabajo se hace referencia a dos elementos fundamentales en la extensión de marca: por un lado, la propia extensión y, por otro lado, la marca madre. El término marca madre hace referencia a la marca original que en un primer momento es utilizada para denominar a un único producto y, posteriormente, aplicada a nuevos productos en nuevas categorías (Tauber, 1988). Es decir, se trata de la marca que es extendida. Y, para que dicho proceso de extensión resulte exitoso deberá reunir una serie de características que serán completadas en los capítulos posteriores.

Si bien el término extensión de marca ya ha sido definido en este trabajo como una estrategia de nueva aplicación de una marca ya existente a otra categoría, la literatura académica le confiere, por asociación, una segunda acepción. Cuan metonimia, la extensión de marca es el resultado de ese nuevo uso de la marca: un nuevo producto con una marca estrechamente ligada a la marca madre (Tauber, 1988).

### 3. 4. ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN LA EXTENSIÓN DE MARCA

Según Booz, Allen & Hamilton más del 35% de los nuevos productos introducidos en el mercado fracasan (1982). Este dato sostiene la idea de que durante décadas ha sido crucial encontrar medidas eficaces para ofrecer apoyo a los nuevos productos. Adicionalmente, menos del 50% de los intentos de construir una nueva marca sale adelante. Los estudiosos apuntan que una estrategia como la de extensión de marca puede suponer, en determinadas ocasiones, un seguro para esa entrada en una nueva categoría (Reddy et al., 1994). Pero esta información, como veremos más adelante, no debe ser tomada a la ligera.

Numerosas empresas deciden comercializar nuevos productos explotando sus marcas ya existentes a través de nuevos usos para obtener nuevas corrientes de beneficios. Este supuesto se da con frecuencia, como hemos visto, a través de artículos de merchandising en industrias como la cinematográfica o la musical. No obstante, el propósito de la extensión de marca no debe consistir en un método de crecimiento *per se*, sino una manera de aportar valor al consumidor (Henriksson & Nordsjö, 2012). Es decir, si la empresa no dispone de un buen prototipo de producto que mejore la experiencia del consumidor de su marca, el fracaso en la implementación de la estrategia será el destino más probable. Establecidas estas aclaraciones, observemos qué particularidades presenta la extensión de marca que a menudo hacen que sea elegida como alternativa estratégica.

**Tabla 2: Incentivos principales asociados a la extensión de marca**

Incentivos económicos y de cuota de mercado	Facilidades en la distribución	Reducción del riesgo percibido en la compra
Transmisión del capital de marca ( <i>brand equity</i> )	Sinergias en la construcción de la marca (resonancia de marca)	Beneficios para la marca madre

Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, la extensión de marca ofrece una serie de incentivos económicos frente a la opción de crear una nueva marca. Estos son palpables en el significativo ahorro en gastos de publicidad, promociones o gestión de acuerdos comerciales (Völckner & Sattler, 2006). Si la empresa ya goza de una marca ampliamente notoria, y desea extenderla a más de un producto, podrá beneficiarse de sinergias en la comunicación de dicha marca (Michel, 2004). Además del coste, el ahorro también se dará en esfuerzo de comunicación (Keller, 2008). No obstante, como ya hemos apuntado anteriormente, Wernerfelt llegó a considerar más cara la extensión de marca (2000, citado por Moorthy, 2012), pero su proposición fue detractada.

En segundo lugar, los consumidores tienden a mantenerse fieles a aquellas marcas que les introdujeron a un nuevo producto o una nueva forma de consumo. Igualmente, los distribuidores, con el tiempo, se vuelven menos tolerantes con las marcas nuevas, dada la saturación a la que están sometidos los consumidores y la abrumante cantidad de opciones que ya pueden encontrarse en el mercado (Cressey, 2012). Para los distribuidores supone más atractivo seguir utilizando marcas que ya son conocidas por sus clientes en vez de tener que considerar ampliar su surtido. La extensión de marca ofrece estas facilidades en la distribución (Aaker, 1990).

Extender una marca con una alta calidad percibida da lugar a que este beneficio o atributo (la calidad) se transfiera a la extensión. En términos generales, las asociaciones (actitudes, beneficios y atributos) positivas respecto de la marca madre son transmitidas a la extensión (University of Minnesota Consumer Behavior Seminar, 1987). La extensión de la marca madre ofrece al nuevo producto un estímulo inmediato para ganar en notoriedad y fidelidad. Como resultado, la extensión se verá beneficiada del capital de marca (*brand equity*) de la marca madre (Spiggle et al., 2012). La importancia de

este concepto puede ser comprendida a través de los modelos de capital de marca de Keller y Aaker.

La extensión reduce el riesgo de compra para el consumidor. El riesgo percibido es uno de los mayores frenos en la toma de la decisión de compra. La irracionalidad del consumidor puede ponerse del lado de la empresa si ésta es capaz de ofrecerle un seguro acerca de qué va a encontrar en el producto (Ariely, 2008). Este aspecto también es efectivo cuando la cantidad y la calidad de la información a disposición del consumidor son limitadas (McCarthy et al., 2001).

Asimismo, de media, las extensiones de marca ganan mayor cuota de mercado que las nuevas marcas (Sullivan, 1992). De la misma forma, las extensiones de marca exitosas pueden otorgar el beneficio de revitalizar a la marca madre (Sullivan, 1992) y de incrementar el capital de marca de la marca madre (Spiggle et al., 2012). Igualmente, ampliar la gama de productos bajo la misma marca puede contribuir a reforzar los juicios de marca sobre la calidad percibida de dicha marca.

### **3. 5. LOS PELIGROS DE LA EXTENSIÓN DE MARCA**

La extensión de marca como estrategia no está exenta de riesgos (Borucka, 2012). En 1984 la Association of National Advertisers advirtió que el 27% de las extensiones fracasa (citado por Reddy et al., 1994). Más recientemente, otros autores han precisado que en mercados de gran consumo la cifra asciende al 80% de los casos (Völcker & Sattler, 2006; Keller, 2008). Si bien en unos casos puede considerarse la estrategia óptima para introducir un nuevo producto en una nueva categoría, este trabajo gira en torno a la decisión de bien seguir dicho procedimiento o bien optar por la alternativa de construir una nueva marca que se adapte a las necesidades del nuevo producto y del mercado.

**Tabla 3: Aspectos negativos de la extensión de marca**

Menor flexibilidad en nombre y posicionamiento	Riesgos de canibalización y de dilución	Posible confusión en la mente del consumidor
Posible perjuicio sobre la marca madre	Posible perjuicio sobre las ventas de otros productos	Renuncia a la creación de una marca nueva

*Fuente: elaboración propia.*

En primer lugar, hay que tener en cuenta que las extensiones de marca son menos flexibles. Las marcas nuevas puede ser adaptadas con un amplio grado de libertad a la categoría pertinente, pero las extensiones de marca deben preservar la esencia de la marca extendida (McCarthy et al., 2001).

En segundo lugar, la extensión de marca puede poner en riesgo la reputación de la marca madre. Este aspecto se realizará si el posicionamiento entre la extensión y la marca madre es inconsistente, o incluso si la extensión no es bien acogida por el mercado (John & Locke, 1990).

Hay que tener en cuenta que la inclusión de un nuevo producto dentro de la cartera de productos de la empresa puede dar lugar a la canibalización de las ventas de otros productos que ya estuvieran dentro de dicha cartera con anterioridad. Naturalmente, este es un riesgo que se corre tanto en el caso de extender la marca como en el de crear una nueva, pues está intrínsecamente asociado al lanzamiento de ese nuevo producto. No obstante, utilizar el mismo nombre de marca en dos productos distintos suponer establecer una relación de parentesco entre ambos, en perjuicio de ese factor distintivo que ofrecería un nombre de marca diferente. Por esta razón, Spiggle et al. (2012) y Reddy et al. confirman que el riesgo de canibalización es relativamente mayor en el caso de la extensión de marca (1994).

Por otra parte, una marca funciona como una cuerda de la que sólo se puede tirar un número de veces. Extender una marca en demasiadas ocasiones y en diferentes direcciones acabaría por diluir la imagen de la marca madre, esa percepción en la mente del consumidor que es precisamente el principio sobre el que se sostiene la extensión. Es decir, la extensión puede convertirse en su propio enemigo. Este fenómeno se conoce como dilución (Buil, Martínez & de Chernatony, 2009; Ries & Trout, 1986). Tal y

como expone Avery, la marca es un contrato entre el propietario de la misma y el consumidor que implica preservar los significados que apuntalan su capital simbólico. La dilución de dichos significados supondría una violación del contrato, causando un perjuicio al capital de marca (2008, citado por Spiggle et al., 2012).

Otro riesgo consiste en la posibilidad de que una extensión fallida repercuta sobre las ventas de otros productos bajo la misma marca. Por ejemplo, en 1986, las ventas de toda la cartera de productos de Audi bajo la marca homónima cayeron debido a rumores sobre un defecto de fabricación en el Audi 5000. No obstante, la baja aceptación de la New Cola no afectó en absoluto a otros productos de la marca Coca-Cola en categorías adyacentes. Moorthy apunta que el riesgo entre productos es sólo significativo en aquellos cuya compra de alta implicación haga que la verificación de la calidad de los productos previos a la extensión sea más complicada (2012). Esto explica por qué los consumidores de Coca-Cola no castigaron a todos los productos bajo la insignia.

Muchas empresas pueden verse tentadas a extender sus marcas por el mero hecho de los beneficios que *a priori* parece aportar esta estrategia. Ritson acusa a Virgin Group por copar todo tipo de negocios extendiendo su marca bajo el pretexto de ofrecer al consumidor “una vida Virgin” (2002). Si bien la multinacional, paradigma de la extensión de marca, ha erigido extensiones con éxito como Virgin Atlantic o Virgin Records, otras como Virgin Cola y Virgin Mobile Singapore han amenazado no sólo la imagen de su marca madre, sino también la estabilidad financiera del negocio.

Otro peligro consiste en crear confusión en la mente de un consumidor que no sea capaz de distinguir dos productos bajo la misma marca. Este fue el caso de la marca británica de batidos Innocent, que implementó su incursión en la nueva categoría de aguas vitamínicas bajo una extensión de marca. Los consumidores presentaron grandes dificultades a la hora de distinguir ambos productos. Para evitar dicha confusión, la marca se vio obligada a rectificar cambiando la marca del nuevo producto por “This water” (descriptiva para la categoría) paulatinamente. Consecuentemente, la empresa se hizo responsable de los costes de tanto la extensión fallida como de la construcción de una nueva marca (Cressey, 2012). En este caso, la decisión más acertada desde el principio habría sido la de crear una nueva marca.

Por último, la alternativa estratégica de extender la marca supone renunciar a la oportunidad de crear una nueva marca que, si bien puede requerir un mayor esfuerzo e

inversión, puede llegar a proporcionar a la empresa un retorno mayor en el largo plazo, o por lo menos un nuevo activo de gran valor. En su tesis doctoral, Henriksson & Nordsjö aluden a la falta de innovación, creatividad y originalidad que implica la extensión de marca (2012).

### 3. 6. FACTORES DE ÉXITO DE LA EXTENSIÓN DE MARCA

Si bien, tal y como ya ha sido indicado, las ventajas de extender la marca son numerosas, éstas se encuentran sujetas a una serie de condiciones y asunciones que serán denominadas factores de éxito y, descritas a continuación.

No obstante, en primer lugar, cabe hacer referencia a un factor que, si bien en los comienzos de la investigación sobre la extensión de marca se consideró relevante, fue descartado por autores posteriores. Reddy et al. afirman en un estudio que el tamaño de la firma es un aspecto determinante para éxito o el fracaso de la extensión (1994). No obstante, posteriormente, varios estudios empíricos probaron que dicho factor no era lo suficientemente significativo como para considerarse decisivo, entre ellos, los de Völckner & Sattler (2006) y Dall’Olmo et al. (2014).

**Tabla 4: Factores de éxito de la extensión de marca**

Capital de marca fuerte	Adecuación de la extensión	Autenticidad de la extensión
Cuota de mercado de la marca madre	Apoyo de marketing adecuado	Orden de entrada en la categoría

*Fuente: elaboración propia.*

#### Fuerte capital de marca

Para extender una marca con éxito, dicha marca debe gozar de un capital de marca o *brand equity* lo suficiente sólido como para haberse configurado como una marca fuerte. De lo contrario, el nuevo producto que sea introducido en el mercado no se verá beneficiado por la extensión. La premisa para extender es que los consumidores utilizan sus opiniones sobre la marca madre para sacar conclusiones acerca del producto de la extensión. Sólo las marcas ya establecidas, con un capital de marca fuerte y una relación significativa con los consumidores podrán ser consideradas para una extensión de éxito

(Swaminathan, Fox & Reddy, 2001). Las percepciones de calidad asociadas a la marca, las asociaciones favorables que refuercen su diferenciación y posicionamiento, el valor simbólico de la marca y la lealtad de marca, entre otros aspectos, serán transferidos a la extensión (Bottomley & Holden, 2001), pero para que dicha transferencia sea plausible deberán estar presentes con anterioridad, naturalmente.

### Adecuación de la Extensión

---

La marca funciona como un indicador de calidad sobre el nuevo producto, ofreciendo al consumidor una garantía que reduce el riesgo de compra (Dall’Olmo et al., 2014). No obstante, la transferencia de las percepciones sobre la marca madre no se produce de forma automática hacia la extensión. Este proceso dependerá de la adecuación.

La adecuación se define como el grado de proximidad entre la marca madre y la extensión (Lei, Dawar & Lemmink, 2008; Czellar, 2003). Se trata de la similitud percibida (bien por pertenecer a categorías próximas o complementarias, situaciones de uso parecidas...) entre las asociaciones (beneficios, atributos o actitudes) que recaen sobre la marca madre y la extensión (Boush & Loken, 1991). Se fundamenta en características comunes a la extensión y la marca madre y, si bien Spiggle et al. llevan esta similitud al extremo de la “capacidad de sustitución” (2012), el presente trabajo toma otra postura al considerar dicho extremo un riesgo de canibalización de las ventas. Asimismo, la adecuación determina cómo de bien se aceptará la extensión (Barsalou, 1985).

Cuanto mayor sea el grado de adecuación, más positiva será la evaluación de la extensión por parte de los consumidores, especialmente para marcas que hayan logrado evocar juicios de marca óptimos (Dall’Olmo et al., 2014). Por otra parte, cuanto peor resulte el nivel de adecuación mayor será el efecto de dilución sobre la imagen de la marca madre (Buil et al., 2009).

Como ya se ha indicado, el concepto de adecuación se traduce en la similitud entre las asociaciones de la marca madre y la extensión. Michel & Donthu distinguen entre dos tipos de asociaciones: las centrales (críticas para expresar el significado de la marca y la imagen de marca) y las periféricas (2014). Así, cuanto más inconsistente sea la extensión con las asociaciones de marca centrales, la imagen de la marca madre se verá



más alterada y las evaluaciones de marca se deteriorarán antes. Pero la inconsistencia en cuanto a las asociaciones periféricas no afecta negativamente a la evaluación de la marca.

Por ejemplo, una asociación central a la marca H&M es su carácter “sencillo”, o que esté “a la moda”. La asociación “vestido” no es central. Por ello, H&M ha podido ser extendida a la categoría de hogar (H&M Home) sin dificultad aparente. Igualmente, esto explica cómo Yamaha ha tenido éxito comercializando productos tan variados como motocicletas o instrumentos musicales bajo la misma marca, pues su identidad de marca se define a través de la asociación de “calidad” en sus productos. De forma similar, el fracaso del perfume Bic no tuvo repercusiones relevantes sobre las actitudes de los consumidores hacia la marca. Una de las asociaciones centrales de la marca Bic es el carácter “desechable” de sus productos. La comercialización de un perfume, símbolo del lujo, resultó no ser consistente con lo anterior y, por ello, el perjuicio recayó únicamente sobre el producto de la extensión.

Si bien las asociaciones centrales son las que deben preservarse para asegurar la necesaria consistencia, con la extensión pueden hacerse desaparecer unas asociaciones periféricas en virtud de otras nuevas. Es decir, la extensión puede funcionar como una forma de revitalizar la marca, hacerla evolucionar, pero siempre bajo la conservación de su esencia y su valor simbólico (Michel & Donthu, 2014).

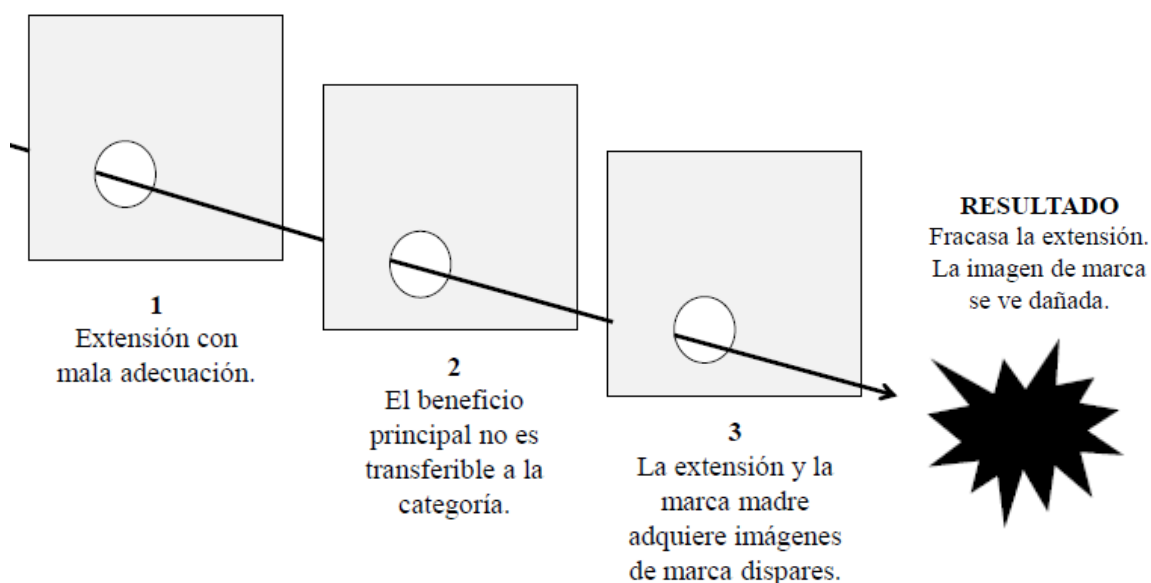
Adicionalmente, los beneficios abstractos se transfieren con mayor facilidad que los atributos específicos, físicos o funcionales al producto. Por ejemplo, ¿qué ocurrió cuando Nestlé trató de extender su marca Carnation, bajo la que manufacturaba leches en polvo e ingredientes base, a otras categorías de productos “terminados” y frescos? ¿Pensaron los consumidores en atributos como la “cremosidad” o la “riqueza nutricional” diferencial de Carnation frente a productos de la competencia? La respuesta es no. Asociaron a la marca la producción de ingredientes base, no de alimentos finalizados y, mucho menos, frescos. El error de Nestlé estuvo en identificar incorrectamente la relación entre la marca Carnation y el negocio en que esta operaba. Se trataba del negocio de las fórmulas base, no de alimentos “listos para ser consumidos”.

Para aquellos casos en que el grado de adecuación sea ligeramente inferior al deseado, Völckner & Sattler proponen un fuerte apoyo en publicidad para reafirmar la

coherencia entre la marca madre y la extensión a través de beneficios que el público no supiere haber relacionado con anterioridad a la comunicación (2006). Es decir, la publicidad, tiene la capacidad de evocar nexos o vínculos entre la marca madre y la extensión de marca. No obstante, ningún otro grupo de autores ha comentado esta opción ni ha testado la eficacia de dicha acción.

A continuación se incluye una representación de gráfica de los efectos secuenciales posibles de una extensión con una mala adecuación. Dicho modelo gráfico está construido emulando las pautas del *Modelo del Queso Suizo* de Reason para el estudio de las consecuencias de una mala acción. Reason propone que un error desencadena una serie de circunstancias que no hacen sino agravar una situación hasta producir un resultado catastrófico (1990). Simbólicamente, el error atraviesa fluidamente, cual flecha, los agujeros de un queso suizo, resultando imposible la redirección (si bien cabe decir que este modelo parte de una visión pesimista de la realidad).

### Ilustración 3: Representación secuencial de los efectos de un error



Fuente: elaboración propia en base al Modelo del Queso Suizo de Reason (1990).

### Autenticidad de la Extensión

---

La consistencia o coherencia de la extensión con la marca madre no se refleja exclusivamente a través de la variable “adecuación”. Existe otra variable relevante, la

“autenticidad de la extensión”, capaz de incidir significativamente sobre el grado de aceptación del nuevo producto por parte del mercado.

La autenticidad refleja el vínculo cultural de la extensión con la marca madre; cómo de fiel es a su ADN en los ojos de los consumidores, es decir, cómo de apta es para llevar el apellido familiar. Si la extensión es auténtica, los consumidores la percibirán como apropiada, legítima y culturalmente consistente con la marca (Grayson & Martinec, 2004).

Para comprender la diferencia entre la adecuación y la autenticidad, resulta conveniente observar los efectos que se derivan de una extensión en la que ambas variables se encuentren en niveles bajos. Así, una mala adecuación causará confusión en las mentes de los consumidores, podrá diluir el valor simbólico de la marca y hacer difusa la imagen de marca. Un bajo grado de autenticidad estará más asociado a un detrimento del valor cultural de la marca, a su herencia, y provocará rechazo entre los consumidores al considerarse ilegítima. En este último caso, será la extensión la que sufra las peores consecuencias y, no tanto, la marca madre (Spiggle et al., 2012).

La autenticidad debe responder a cuatro dimensiones: mantenimiento del estilo, honra a la herencia de marca, preservación de la esencia de marca y evitación de la explotación de la marca. A continuación, se explican estas sub-variables en mayor detalle:

- Mantenimiento del estilo. La estética, el diseño, el estilo y los estándares de calidad deben ser preservados. Las extensiones verticales, no consideradas en este trabajo por no tratarse de extensiones de categoría (v. el capítulo introductorio “Delimitación”) no siguen este procedimiento, sino que se producen en torno a productos con diferentes calidades y diferentes niveles de precios. Por otro lado, si bien las asociaciones centrales de Michel & Donthu suelen concretarse en atributos abstractos (2014), en ocasiones éstas pueden coincidir con otros más específicos que ayuden a reforzar la identidad de marca, como por ejemplo, un ingrediente concreto. Es el caso de Quique Dacosta, cocinero de renombre, tan célebre por el uso de la gamba roja en sus creaciones culinarias que dicho ingrediente ha pasado a asociarse estrechamente con la marca del autor.

- Honra a la herencia de marca y preservación de la esencia de marca. Las tradiciones asociadas a la marca deben continuar reproduciéndose (Spiggle et al., 2012). El respeto de dichas tradiciones cobra gran importancia en las comunidades de marca. Este aspecto puede verse reflejado en la estacionalidad de los bombones Ferrero Rocher, que todos los años en verano dejan de ser comercializados. Igualmente, la Comunidad de Andalucía o la Comunidad de Valencia, marcas turísticas, repiten cada año una serie de rituales festivos, como las procesiones. Otra cuestión importante está relacionada con el origen de la marca, siempre y cuando este ayude a definir la identidad de marca. ¿Qué ocurriría si IKEA decidiera optar por introducir en el mercado una extensión de marca que renunciara a su origen nórdico, el mismo que ha marcado sus diseños basados en la simplicidad, la funcionalidad y el dominio de las líneas depuradas? Esto es, la extensión debe honrar la herencia de la marca.
- Evitación de la explotación de la marca. Anteriormente, ha sido expuesto el principio del riesgo de dilución de la imagen de marca: aquél que se deriva de las extensiones excesivas, forzadas e incluso temerarias de una misma marca. Spiggle et al. apuntan hacia la importancia de limitar el número de extensiones de una marca en el tiempo (2012). Grayson y Martinec completan su afirmación indicando que una extensión no debe ser un mero intento deliberado de tratar de dotar de un nuevo estilo a la marca, sino que este hecho, en caso de que se produjere, ha de constituirse como una consecuencia del éxito de una extensión (2004). A modo de ejemplo, en la década de 1980 la marca Disney alcanzó el cénit de un negocio que había utilizado la herramienta de la extensión de marca para tratar de crecer a ritmos acelerados. Consciente del riesgo que suponía para la esencia de la marca Disney el haber olvidado el núcleo principal e inicial de su negocio, la empresa tomó la decisión de reafirmar su identidad centrada en el “entretenimiento familiar” deshaciéndose de aquellas extensiones que pudieran desvirtuar esta asociación (el núcleo de su oferta).

### Apoyo de marketing adecuado

---

Si bien la extensión puede suponer un ahorro en costes de comunicación (y distribución, ante la mayor probabilidad de ser aceptada frente a las marcas nuevas por

parte de los distribuidores), el propietario de la empresa no podrá eximirse de desplegar los esfuerzos adecuados para asegurar el éxito del nuevo producto. Efectivamente, son numerosos los autores que prueban que las extensiones de marca requieren de menos apoyos que las marcas nuevas, ya que pueden ampararse en el capital de marca de la marca madre (Srivastava & Shocker, 1991; Keller, 2008; Moorthy, 2012). No obstante, cuando una empresa desea comercializar un nuevo producto, en caso de no poder proveerlo del apoyo en comunicación necesario para una nueva marca, una extensión será su mejor carta en el juego. En el caso de la extensión basta con que la publicidad asegure a los distribuidores que los consumidores conocen el nuevo producto.

### Cuota de mercado de la marca

Si la marca disfruta de una posición de liderazgo en el mercado, esta ventaja competitiva facilitará la entrada de la extensión de marca. Cook afirma que existe una relación positiva entre la fuerza de marca y la cuota de mercado de la extensión (1985), de donde puede deducirse que efectivamente una extensión exitosa no sólo se habrá beneficiado de la marca madre, sino que dicho beneficio revertirá sobre la misma. El propietario de la marca puede comparar la cuota de mercado de la marca madre con la cuota de mercado de la extensión y esta última con la del líder de la categoría para determinar el éxito de la extensión (Sullivan, 1992).

### Orden de entrada en la categoría

En cuanto al orden de entrada en la categoría, cabe advertir que existen posturas contrapuestas. Reddy et al. deducen que la entrada de la extensión en la categoría en las fases más tempranas es un factor de éxito (1994). En cuanto a su afirmación, puede decirse que, si bien los pioneros incurren en mayores riesgos, la literatura académica ha probado en varias ocasiones que estos primeros entrantes gozan de grandes ventajas que pueden acabar traducándose en una posición de liderazgo en el mercado (Lambkin, 1988; Robinson, 1988).

Por otra parte, Sullivan ofrece una visión contraria en su estudio con extensiones y marcas nuevas ficticias. El autor trata de evidenciar que las nuevas marcas funcionan mejor con una entrada temprana en la categoría y, las extensiones de marca, con una entrada tardía (1992). Al realizar su análisis con limitaciones de planteamiento (como el hecho de no utilizar marcas auténticas, sino hipotéticas) sus resultados tal vez no

resulten lo suficientemente sólidos como para poder extrapolarse a situaciones y escenarios reales, si bien es cierto que se ha registrado una mayor proporción de extensiones tardías que tempranas (quizás debido a la menor flexibilidad de las extensiones en cuanto a posicionamiento, frente a las nuevas marcas). Finalmente, Sullivan plantea una compensación (*trade-off*) entre motivos para una extensión temprana frente a otros a favor de una extensión tardía:

- Razones para que una extensión entre tempranamente: ventajas del primer entrante (aprovechar el impulso inicial que la marca madre ofrece a la extensión en términos de cuota de mercado para, con el tiempo, consolidarse como líder de la nueva categoría).
- Razones para que una extensión entre tardíamente: el carácter menos innovador de la extensión frente a la nueva marca; mayores ratios de fracaso en mercados jóvenes, ya que está en juego la reputación de la marca y las extensiones presentan mayores dificultades a la hora de posicionarse (1992).

### Otros factores de éxito

---

Otro factor de éxito a considerar es el hecho de que la marca en cuestión haya sido extendida en el pasado. Tal y como explica DelVecchio, las extensiones anteriores constituyen un escenario favorable para posibles extensiones futuras (2000), siempre y cuando hayan reunido las cualidades de adecuación y de autenticidad necesarias. Por otro lado, Völckner & Sattler le prestan relativamente poca atención al historial de extensiones, indicando que se trata de un factor poco determinante del éxito de esas futuras extensiones, el cual depende directa e indirectamente de otras variables más relevantes (2006).

Adicionalmente, el hecho de que la empresa esté provista de capacidades distintivas en marketing favorecerá el procedimiento de la extensión. Una empresa con una amplia y valiosa cartera de marcas dispondrá del recurso principal necesario para poner en práctica esta estrategia (Klink & Smith, 2001). Pero este no es un factor de éxito exclusivo de la extensión, sino que facilitaría igualmente el proceso de construcción de una nueva marca.

### Conclusiones

---

A modo de conclusión, resulta pertinente recapitular por medio de una breve guía

los aspectos más cruciales y determinantes del éxito de una estrategia de extensión de marca. En primer lugar, la empresa debe estipular claramente cuál es el núcleo simbólico central de su marca, al cual deberá mantenerse fiel. Es oportuno recuperar el concepto de “personalidad de marca”, al que ya se ha prestado atención como subdimensión perteneciente al modelo de construcción de capital de marca de Keller. La transformación de la marca en una entidad personificada en las mentes de los consumidores implica la transferencia automática de expectativas en cuanto a su comportamiento (Keller, 2001). Por ello, de igual manera que los consumidores esperan de otras personas consistencia y compromiso con sus valores, también lo harán con la marca.

La palabra extender evoca la ampliación de algo y, por lo tanto, implica la preservación de la naturaleza y la esencia intrínsecamente asociadas a ese algo. En caso de que dicha naturaleza o esencia no resulten aplicables a un nuevo producto, la mejor decisión será la de no extender la marca. De forma similar, es necesario mantener la cautela de no utilizar una extensión como medio para tratar de mejorar o modificar la imagen de una marca ya existente (al menos, en el corto plazo). La extensión puede ser, sin embargo, una manera de reforzar el significado ya palpable y realizado de una marca.

Como recomendación adicional, un fabricante puede y debe establecer desde los primeros pasos de construcción de una nueva marca los objetivos que en el largo plazo desea alcanzar con dicho proceso. Así, si tiene en mente la posibilidad de extender alguna de sus marcas en el futuro, puede dotar a su capital de marca de asociaciones abstractas desde sus inicios. Estas asociaciones abstractas serán más fáciles de transferir a una mayor variedad de nuevos productos (Michel & Donthu, 2014).

# **EXTENDER O NO EXTENDER LA MARCA**



## IV. EXTENDER O NO EXTENDER LA MARCA

### 4. 1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo contempla detalladamente la construcción de un modelo gráfico que sirva de apoyo en la toma de decisiones en cuanto a la extensión de marca. La asunción que subyace en dicho modelo es que la empresa en cuestión pretende introducir un nuevo producto en el mercado. La decisión a tomar será la de extender o no extender una marca hacia una categoría en la que dicha marca aún no esté presente, en función de qué alternativa resulta la **más adecuada**. Así, se definen dos alternativas estratégicas con las siguientes implicaciones:

- a) Extender la marca. La empresa decide comercializar su nuevo producto aplicando de nuevo una marca que ya forma parte de su cartera de marcas. Tal y como se ha indicado con anterioridad, esta estrategia supone la entrada de dicha marca en una nueva categoría. La decisión de introducir un nuevo producto bajo el mismo nombre de marca en una categoría en la que ésta ya se encuentra presente no se contempla en este trabajo. En el supuesto de que la empresa decidiera adquirir una marca para introducirse en la categoría del nuevo producto (por medio de una transacción), tendría igualmente que extender la marca.
- b) No extender la marca. La empresa decide que la alternativa de extender la marca no es la adecuada y, por lo tanto, para introducir un nuevo producto en el mercado, habrá de diseñar y construir una nueva marca.

### 4. 2. UTILIDAD

Este modelo ha sido diseñado a partir de un estudio exhaustivo de la literatura académica sobre extensión de marca en las últimas décadas. Así, establece conexiones entre los resultados aportados por la investigación que permiten ofrecer una visión concisa y global de la extensión de marca como decisión estratégica. Se sitúa de este modo en el contexto de la toma de decisiones para ofrecer a los gestores de marca una herramienta visual y simplificada que contempla las variables decisivas para facilitar la adopción de una estrategia mejor definida.

El presente trabajo ha incidido en la relevancia y la atención que la investigación en el campo de la marca ha concedido a la extensión de marca, por tratarse de una

herramienta estrechamente ligada al desarrollo de nuevos productos y al apalancamiento sobre uno de los activos clave de las empresas y sus consumidores. No obstante, de la ausencia de una compilación que presente la información de forma sistematizada, homogénea y comparable nace la necesidad de disponer de una estructura que facilite el manejo de las variables a considerar. Este es el principio sobre el que se construye el modelo.

Es indispensable reflejar que un modelo no es sino una aproximación a la realidad y una simplificación de la misma para facilitar la digestión y asimilación de informaciones complejas (Krogerus & Tschäppeler, 2012).

### 4. 3. LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

En primer lugar se han identificado aquellas variables para las cuales existe suficiente consenso entre los investigadores y que, a través de estudios anteriores han demostrado su significación en la determinación de la decisión adecuada en ese planteamiento dual de extender o no extender la marca. Dichas variables ya han sido revisadas y contextualizadas como punto central del marco teórico de este trabajo.

En segundo lugar se ha construido un árbol de decisión (Ilustración 4) no definitivo a modo de herramienta para reflejar los aspectos decisivos a considerar. En la copa del árbol se sitúan dos variables ya definidas y, en el tronco, una serie de preguntas y cuestiones que facilitarán, más adelante, la definición de nuevas variables. La razón de formular preguntas se fundamenta en la dicotomía de las respuestas, que simplificará la construcción del modelo final.

Esas dos variables ya definidas son las más críticas y decisivas, pues dependiendo del valor cualitativo que tomen (entre los dos posibles) continuará o finalizará el proceso de decisión. Se definen, exclusivamente para este trabajo, a continuación:

#### Calidad de la marca

---

El concepto de calidad de la marca conveniente y necesariamente definido para la construcción del modelo en torno al que gira este trabajo, no responde a la acepción de “calidad de la marca” o “calidad percibida de la marca” utilizada por otros investigadores. Aunque esto pudiere resultar confuso para el lector ya familiarizado con el término, se han seleccionado estos vocablos por la manera en la que intuitivamente

inducen a una serie de cualidades de la marca madre indispensables para poder producirse una extensión. Por este motivo, también es el primer factor a considerar en el árbol de decisión. Podrá tomar dos valores: “alta” o “baja”, que se corresponderán con su cualidad de “extensible” o “no extensible”. La toma del valor “alta” dependerá de que cumpla las características expuestas a continuación y, la toma del valor “baja” se hará efectiva si cualquiera de dichas características no fueran satisfechas”:

- Un capital de marca sólido, valioso y convenientemente construido. La decisión de incluir esta dimensión queda justificada en el capítulo “Capital de Marca”. Tal y como exponen Loken & John, el capital de marca es la razón fundamental para extender la marca (1993).
- Unas asociaciones centrales que puedan ser transferidas a otras categorías. Este aspecto incluye que la marca no sea el paradigma de su categoría. Michel & Donthu expresan lo crucial de mantener las asociaciones centrales en la extensión para asegurar la adecuación (2014) y, para que esto sea posible, es necesario que puedan ser extendidas a otra categoría. Si una asociación central de la marca Bic es el “carácter desechable” de sus productos, resulta incorrecto extenderla a una categoría de lujo como la de perfumes.
- Una posición deseable en cuanto a cuota de mercado. Es decir, una marca líder es más susceptible de ser extendida que una marca con una mala posición relativa en el mercado. Sullivan defiende que si la marca goza de una buena posición en el mercado, esta posición ventajosa repercutirá positivamente sobre la extensión (1992).

Si bien la mayor dificultad está en definir a partir de qué límite la marca cumple las características anteriores, la difícil medición en términos cuantitativos de factores como el capital de marca y la necesidad de encontrar un modelo global que pueda generalizarse impiden el establecimiento de dichas marcas. Por lo tanto, será el decisor, que conocerá mejor que nadie la situación de sus marcas, quien evalúe el contenido de las mismas conforme a las tres pautas establecidas.

Finalmente, la “calidad de la marca” podría expresarse como la “calidad de la marca para ser extendida”, pero para evitar la utilización de términos demasiados largos se ha decidido optar por la versión más breve.

## Calidad de la extensión

---

Análogamente, es indispensable introducir una variable que contemple factores como la adecuación o autenticidad de la extensión. Incluso si la marca madre goza de esa “calidad de marca” que la hace “extensible”, si la estrategia de extensión no es apropiada, será más conveniente tomar otra alternativa. No se considerará como parte de esta variable la calidad del nuevo producto, sino la relación directa entre la extensión y la marca madre. Aquel aspecto quedará reflejado más adelante como un riesgo asociado a extender la marca.

De nuevo, la “calidad de la extensión” podrá tomar dos valores cualitativos: “alta” o “baja”. Para obtener el valor “alta” deberá reunir las condiciones expresadas a continuación o, de lo contrario, recibirá el valor “baja”:

- Buena adecuación. La adecuación es esencial para que el capital de marca de la marca madre se transfiera adecuadamente a la extensión (Dall’Olmo et al., 2014). Son numerosos los estudios que confirman lo indispensable de esta dimensión (Boush & Loken, 1991; Czellar, 2003; Lei, Dawar & Lemmink, 2008; Spiggle et al., 2012; Michel & Donthu, 2014).
- Alta autenticidad. La autenticidad de la extensión determinará su legitimidad y aceptación por parte de los consumidores. Los decisores deberán hacerse la pregunta: ¿puede conservar la extensión la esencia de la marca en cuanto estilo, diseño y valor cultural en la nueva categoría?

## Cuestiones adicionales

---

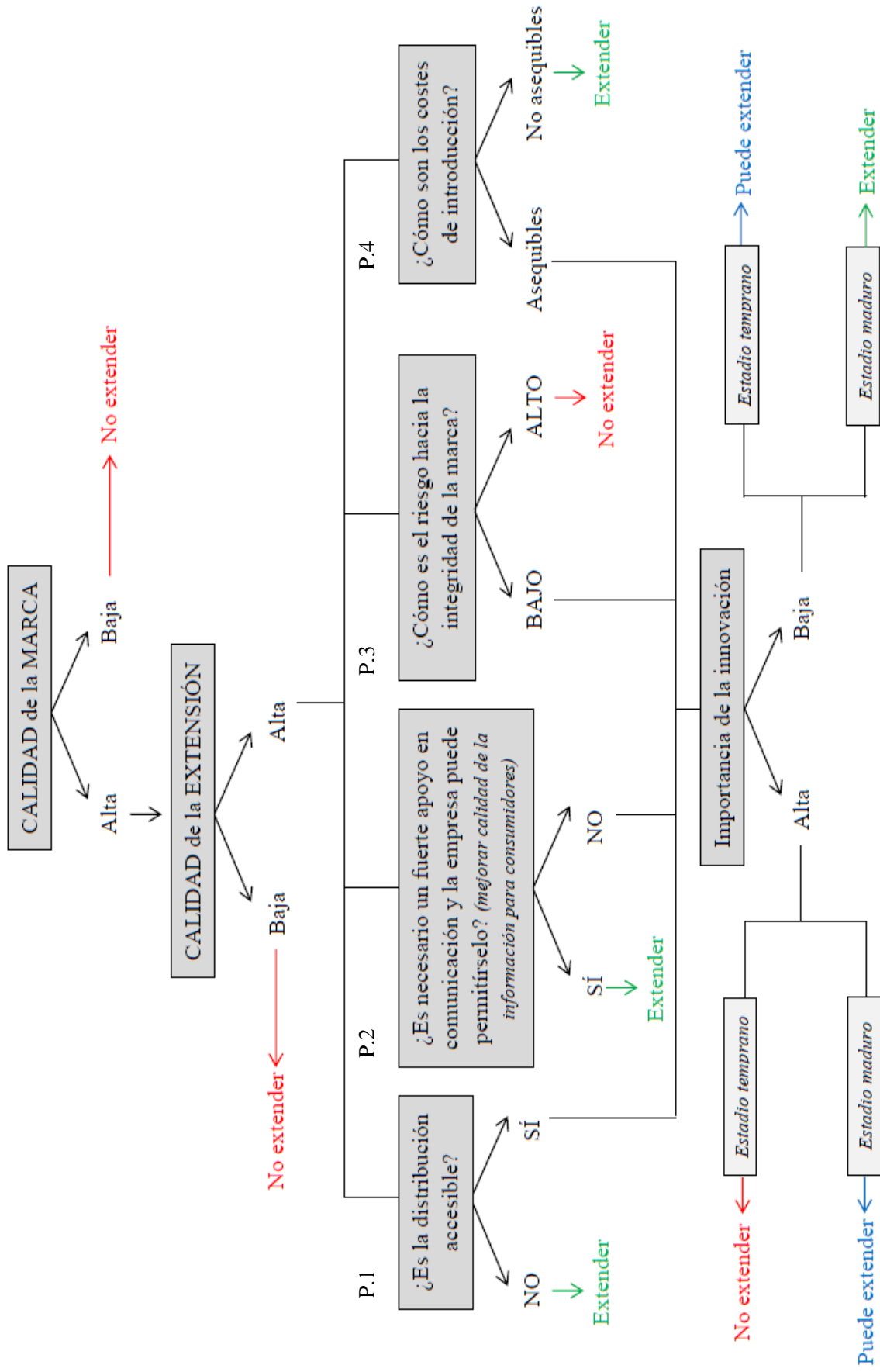
El árbol de decisión ofrece una serie de preguntas que en el modelo definitivo darán lugar a variables adicionales. Las cuestiones responden a competencias y capacidades de la empresa para llevar o no cabo una extensión así como influencias externas que pueden determinar si la decisión más adecuada es la de extender o la de no extender la marca. Todas estas preguntas se plantean una vez ya se ha determinado el potencial de la marca para ser extendida y la calidad de la extensión.

- P.1: Se contempla la accesibilidad de la distribución ya que, en caso de ser reducida, la extensión de marca es una alternativa viable para superar este obstáculo (Klink & Smith, 2001, citados por Völckner & Sattler, 2001).
- P.2: Adicionalmente, se determina si es necesario un fuerte apoyo en la comunicación del nuevo producto y si la empresa está dispuesta para

afrontar dicho apoyo. En caso de que la calidad de la información provista a los consumidores fuera cuestionable, y aquel apoyo poco plausible, la extensión sería la mejor alternativa estratégica (Smith & Park, 1992; McCarthy et al., 2001).

- P.3: Se valoran riesgos que pudieran comprometer la imagen de marca madre a modo mecanismo de control conforme a lo descrito en el capítulo “Peligros de la extensión de marca”.
- P.4: Se añade una pregunta estrechamente relacionada con la cuestión P.2. que valora la disponibilidad de recursos en la empresa para afrontar los costes de introducción del producto. En caso de situar a la empresa en “un aprieto”, la extensión sería la mejor opción al permitir un ahorro en los costes de introducción del producto (Smith & Park, 1992; McCarthy et al., 2001).
- Finalmente, se establecen unas consideraciones que la investigación considera menos determinantes en la decisión de extender o no extender la marca. La primera consideración es la importancia de la innovación, que se entiende como la relevancia de la originalidad y la creatividad en la categoría (Borucka, 2012). De esta rama se desprende una cuestión relacionada: la juventud o madurez de la categoría. Borucka explica la importancia de la innovación está ligada al estadio en que se encuentra la categoría (temprano o maduro), y añade que la extensión ofrece menor potencial innovador que la marca nueva (2012). Debido al desacuerdo existe en cuanto las implicaciones que la edad de la categoría crea para la decisión de extender o no extender la marca (Sullivan, 1992; Reddy et al., 1994) y la falta de aportación de evidencias al respecto, esta última consideración reflejada a modo de apunte no trascenderá el árbol de decisión y, por lo tanto, no formará parte del modelo definitivo.

**Ilustración 4: Árbol de decisión para la construcción del modelo “Extender o no extender la marca”**



El árbol de decisión anteriormente planteado ha supuesto una herramienta eficaz para establecer conexiones entre las distintas variables a considerar en el momento de decidir extender o no una marca, que la literatura académica había sido capaz de ofrecer de forma dispersa. Igualmente, ha reflejado cómo esos vínculos pueden conducir a la selección de una alternativa estratégica u otra y ha posibilitado la identificación de los más relevantes y los menos importantes.

Para el diseño gráfico del modelo presentado en este capítulo se ha acudido a la observación y revisión de numerosos modelos que fueron establecidos por otros autores con una finalidad similar: facilitar la toma de decisiones de acción estratégica. Krogerus y Tschäppeler compilan en un manual distintos y variados constructos que han servido como inspiración para este trabajo. Sus explicaciones permiten al lector una amplia comprensión de los fundamentos que todo modelo debiera reunir, incluyendo las limitaciones naturalmente asociadas a una aproximación de la realidad (2012).

Como ya se ha explicado, el presente modelo contemplará **la mejor alternativa** entre la dualidad de extender o no extender, sin ofrecer un juicio absoluto acerca de la alternativa más adecuada. El resultado al que permita llegar el modelo responderá a la actuación estratégica más convenientes de entre las dos planteadas.

A continuación se definen cuatro nuevas variables a partir de las cuestiones planteadas en el árbol de decisión, que se sumarán a las dos ya definidas en el epígrafe anterior (calidad de la marca y calidad de la extensión).

### Riesgo hacia la marca

Se valorarán aquellos riesgos que pudieren derivarse de la acción de extender la marca en perjuicio de ésta. El primer riesgo incluido en esta variable es el de dilución de la imagen de marca. En segundo lugar, también debe considerarse el riesgo reputacional sobre la marca madre que podría nacer del fracaso de un producto que los consumidores asocien con dicha marca. Adicionalmente, es necesario contemplar el riesgo de canibalización que podría darse en caso de gran proximidad, parecido o posibilidad de sustitución entre el producto original (comercializado bajo la marca madre) y el nuevo producto (el de la extensión).

En conclusión, esta variable se considera tan crítica como las ya definidas anteriormente, calidad de la marca y calidad de la extensión, por sus posibles

repercusiones sobre la marca madre. Debe ser una variable que determine la aptitud de la estrategia de extensión.

### Acceso a la distribución

El apoyo que una buena política de comunicación puede ofrecer a un nuevo producto resulta poco rentable si el público objetivo experimenta dificultades para acceder a dicho producto. El acceso adecuado a la distribución es un aspecto esencial para asegurar el éxito de un producto (Sullivan, 1992).

La extensión de marca puede facilitar la entrada en la distribución al incrementar la aceptación por parte de los distribuidores, que prefieren incluir en su surtido un nuevo producto bajo una marca con una base de consumidores fieles que un nuevo producto bajo una marca desconocida (Aaker, 1990). Así, esta variable se introduce en el modelo porque en aquellos casos en que el acceso a la distribución sea complicado, la extensión de marca podrá considerarse una manera de superar las barreras de entrada.

### Costes de comunicación

Esta variable nace para dar respuesta a los costes y esfuerzos de comunicación necesarios para introducir un nuevo producto en el mercado (sin considerar aquellos costes asociados a la distribución). El nivel de esfuerzo que la empresa desee o pueda realizar para llevar a cabo dicha introducción será una razón a tener en cuenta en el momento de diseñar la estrategia. Así, si aisláramos esta variable, en el caso de que la empresa deseara destinar pocos recursos para implementar su estrategia de comunicación, resultaría más conveniente extender una marca ya existente que crear una nueva. Esto se debe a que las extensiones de marca requieren de menor inversión en publicidad, promoción y relaciones públicas (Michel, 2004; Moorthy, 2012).

### Necesidad de innovación

Por último, la decisión de extender la marca supone la renuncia a la creación de una marca, un nuevo activo que la empresa pueda explotar e, incluso en el futuro, extender. Esta variable que juega a favor de no extender la marca está ligada a la necesidad de innovación. El lector puede remitirse a los comentarios acerca del árbol de decisión en los que se valora la importancia de la innovación para comprender mejor el concepto. Igualmente, ésta necesidad de innovación será existente en mayor o menor grado



dependiendo de la industria en la que opere la empresa. En industrias tecnológicamente novedosas tal vez tenga mayor repercusión que en otros escenarios.

#### 4. 4. UN MODELO DE APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES

A continuación se muestra finalmente el modelo de apoyo en la decisión de extender o no extender la marca (Ilustración 5) para comercializar un nuevo producto acompañado de unas instrucciones. Estas guías describen detalladamente los pasos a seguir en la aplicación del modelo.

##### Instrucciones para la aplicación del modelo

El modelo gráfico está dividido en dos bloques o estratos por una recta negra. El primer bloque corresponde a la mitad superior, donde se encuentran tres flechas con una gradación de colores. El segundo bloque corresponde a la mitad inferior, compuesta por tres flechas monocromáticas, en escala de grises. Cada una de las seis flechas en total representa una de las seis variables que componen el modelo y los valores (cualitativos) que pueden tomar. El modelo ha de aplicarse en dos pasos.

### I

El primer paso corresponde al bloque superior de los “factores determinantes”. Se denominan así porque son los que determinarán si bien la extensión es apta o, si bien extender una determinada marca no es una opción a contemplar. Aunque las variables son definidas en el capítulo anterior, “La Construcción del Modelo”, resulta pertinente recordar los valores que pueden tomar:

- Calidad de la extensión. Puede recibir la consideración de “alta”, en cuyo caso se situaría en la franja verde, o de “baja”, cayendo sobre la zona roja.
- Calidad de la marca. Análogamente, puede tomar la cualidad de “alta” o “baja”.
- Riesgo hacia la marca. A diferencia de las anteriores, el valor “bajo” para esta marca recae sobre la franja verde y el valor “alto”, sobre la roja.

La franja roja indica una situación en la que la decisión de extender la marca no es adecuada y no debe llevarse adelante. Para que la extensión se considere apta y pueda continuarse con el segundo paso los tres “factores determinantes” deben caer sobre el

área de color verde. De no ser así, la recomendación del modelo consistirá en no extender la marca.

## II

Si la extensión resulta apta en el primer paso, se procederá al segundo. Este contempla los “factores de la recomendación”, tres variables que reciben esta denominación por su carácter menos crítico. A diferencia de los “factores determinantes”, sus implicaciones no son tan “categóricas” ni pueden suponer un freno para la extensión. Además, dependiendo del caso de estudio, uno o dos de los tres podrán ser más relevantes que el resto.

- Acceso a la distribución. Puede considerarse “fácil” si la distribución es fácilmente accesible, o “difícil”, si existen complicaciones significativas que requieren de acciones concretas y ponen en riesgo la comercialización del producto.
- Costes de comunicación. Esta variable considera primordialmente los costes de comunicación, pero también otros posibles costes de introducción ajenos a la distribución. Los valores posibles son “altos” y “bajos”.
- Necesidad de innovación. Este factor podrá el valor “alta” o “baja” en función de las presiones externas por innovar. La razón por la que no se le ha concedido la cualidad de factor determinante subyace en la innovación que, valga la redundancia, ya supone un nuevo producto. La variable se basa en el aporte extra a la creatividad que ofrece una nueva marca frente a la extensión de una marca, tal y como explica Borucka (2012).

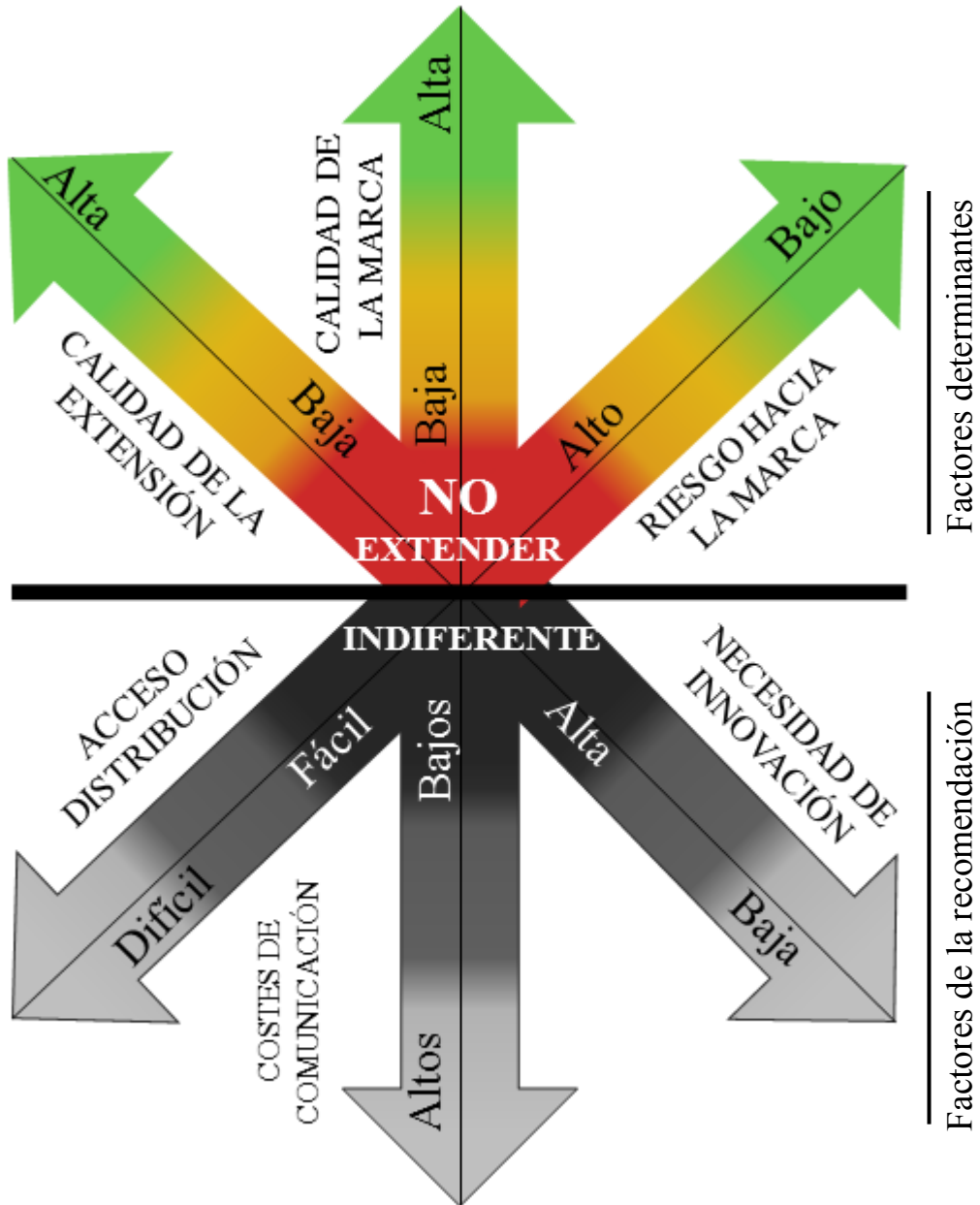
Si una vez determinada la aptitud de la extensión dos o tres de los “factores de la recomendación” se valoran en el área más oscura, el modelo determinará que, si bien una extensión es plausible y apta, los beneficios en cuanto a factores externos a la marca que la decisión de extender pudiera tener sobre la de no extender no aplican. Por ejemplo, si el acceso a la distribución es “fácil” y los costes de comunicación son “bajos”, la decisión de no extender no presentará una desventaja frente a la de extender la marca más allá de la consideración del capital de marca. Si por el contrario, el acceso

a la distribución es “difícil” y los costes de comunicación son “altos”, la alternativa de extender la marca será claramente ventajosa frente a la de no extenderla.

En caso de que el proceso decisorio no superare el primer paso y, por lo tanto, acabare con la recomendación de no extender la marca, sería oportuna una nueva revisión del nuevo producto a comercializar bajo un nuevo nombre marca. El motivo de esta sugerencia reside en que el hecho de que el modelo indique que la decisión más apropiada es la de no extender la marca no debe llevar a la conclusión equivocada de que dicha decisión es buena en términos absolutos.

Ilustración 5: Modelo de apoyo en la decisión de extender o no extender la marca

# I. EXTENSIÓN APTA



# II. EXTENDER LA MARCA

Fuente: elaboración propia.

## Ejemplo de aplicación práctica I (Clorox)

A finales de la década de 1990, la marca de lejías Clorox decidió comercializar un jabón detergente (Brand Extension Research, 2015). Así, pretendía introducirse en una categoría próxima. La estrategia de extensión de marca resultó ser un fracaso. A continuación, se refleja el proceso que debería haber seguido la empresa para tomar su decisión de extender o no extender la marca.

**Tabla 5: Aplicación del modelo al caso de Clorox**

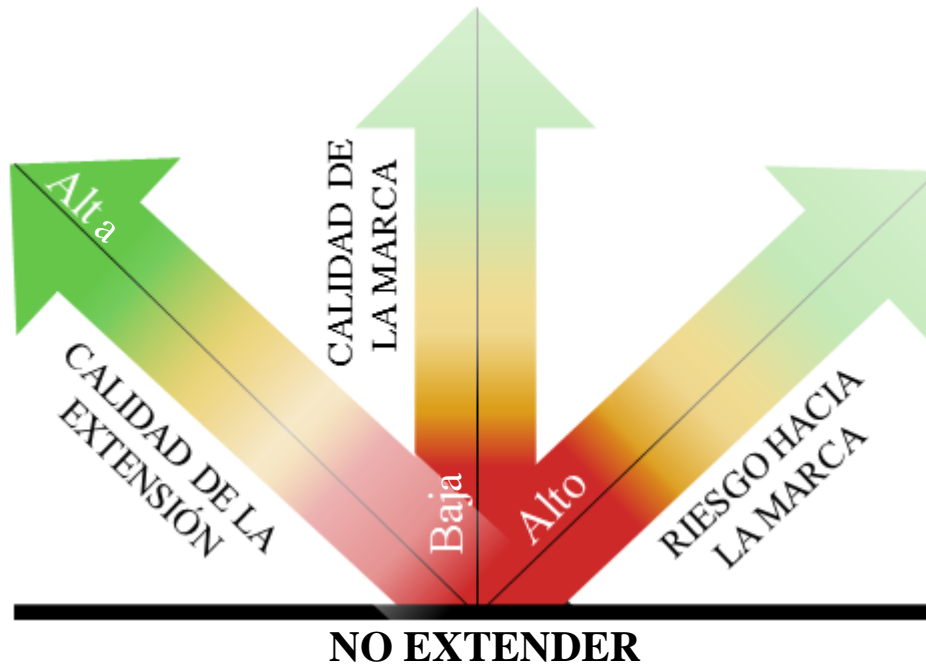
### PASO I

Calidad de la marca	Calidad de la extensión	Riesgo hacia la marca
<p style="text-align: center;"><b>Alta</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Buena posición relativa en la categoría original.</li><li>▪ Capital de marca valioso (elevada notoriedad...).</li><li>▪ Asociaciones centrales extensibles a otras categorías (desinfección, blanqueamiento...).</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Baja</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mala adecuación y baja autenticidad. La extensión es un detergente (se asocia al cuidado de la ropa); la marca madre se asocia con la lejía.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Alto</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Riesgo de dilución de la imagen de marca existente.</li></ul>

*Fuente: elaboración propia en base a datos de Brand Extension Research (2015).*

El resultado del primer paso es concluyente: la extensión no es apta debido a la falta de conexión entre las asociaciones centrales entre la marca madre y la extensión. Brand Extension Research demostró que los consumidores asociaban la marca Clorox con un producto abrasivo para la ropa, una lejía, un desinfectante (2015). No obstante, la marca Clorox reúne las características necesarias para ser extendida a otras categorías, como la de los desinfectantes industriales, por ejemplo.

**Ilustración 6: Ilustración de la aplicación del modelo al caso de Clorox**



Fuente: elaboración propia.

Ejemplo de aplicación práctica II (Amazon)

En este segundo ejemplo se aplica el modelo a un caso más reciente: el de la marca Amazon y la extensión de marca Amazon Kindle. Amazon, plataforma tecnológica creada inicialmente para distribución de libros, decidió introducir su marca en la categoría de los dispositivos lectores de *e-books* mediante la extensión Amazon Kindle.

**Tabla 6: Aplicación del modelo al caso de Amazon**

**PASO I**

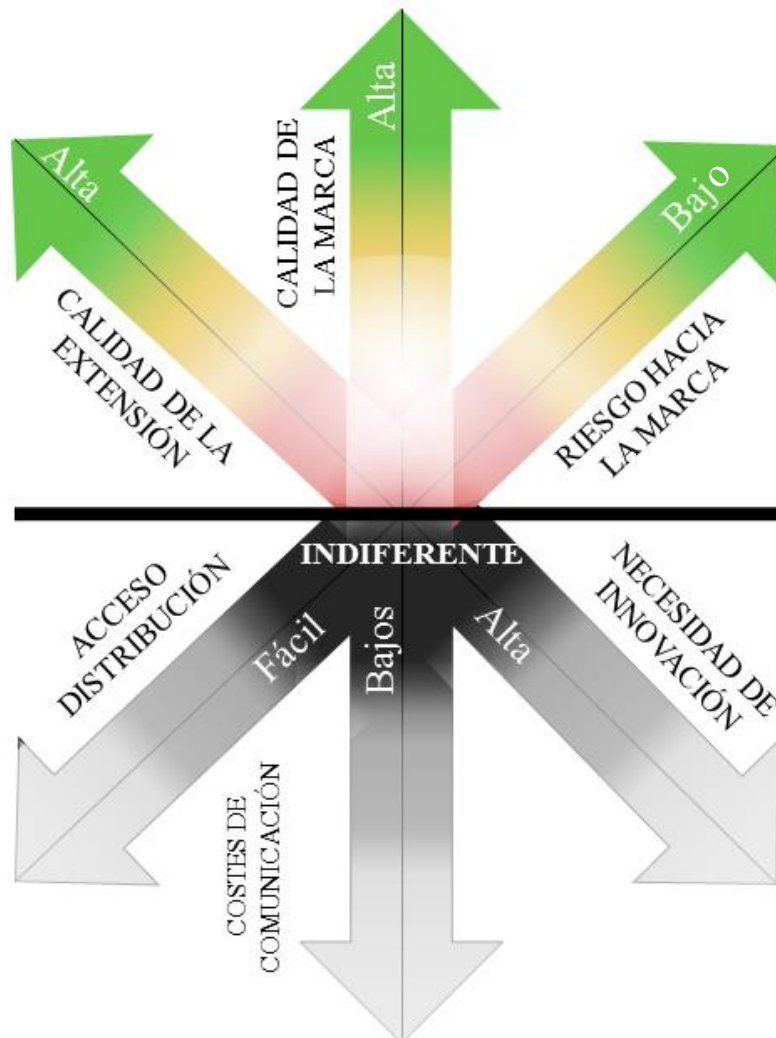
Calidad de la marca	Calidad de la extensión	Riesgo hacia la marca
<p><b>Alta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital de marca excepcional.</li> <li>Marca valorada en 45,73\$ billones (Statista, 2016).</li> <li>Asociaciones centrales: lectura, tecnología.</li> </ul>	<p><b>Alta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Buena adecuación (lectura) y autenticidad (cultura de lo tecnológico).</li> </ul>	<p><b>Bajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ningún riesgo relevante sobre la imagen de marca.</li> </ul>

## PASO II

Acceso a la distribución	Costes de comunicación	Necesidad de innovación
<p><b>Fácil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amazon es un distribuidor. Amazon Kindle es una marca de la distribución.</li> </ul>	<p><b>Bajos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amazon dispone de una plataforma que le permite ahorros significativos en comunicación.</li> </ul>	<p><b>Alta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionado con la categoría en la que se introduce el nuevo producto, altamente tecnológica.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia en base a información de Statista (2016).

**Ilustración 7: Ilustración de la aplicación del modelo al caso de Amazon**



Fuente: elaboración propia.

El primer paso permite determinar que la decisión de extender la marca es apta. A continuación, el segundo paso del modelo ofrece la conclusión de que Amazon podría, bien extender su marca y transferir así las asociaciones positivas de su capital de marca hacia los dispositivos lectores de *e-books*, o bien continuar innovando a través de la creación de una nueva marca. La decisión de Amazon falló a favor de la extensión de marca.



# **CONCLUSIONES:**

## **LIMITACIONES Y FUTURO DE LA INVESTIGACIÓN**

## V. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha ofrecido una visión íntegra y sistematizada de la realidad de la extensión de marca como alternativa estratégica en la comercialización de nuevos productos. La creciente importancia que la marca está ganando frente al producto, y el auge de la gestión de marca o *branding* como protagonista de los departamentos de marketing de las empresas (Ries, 2014), contribuyen a que cada vez sean necesarias más herramientas pragmáticas que acerquen la vanguardia de la investigación a los gestores de marca con sus apretadas agendas. La extensión de marca no es sólo capaz de aprovechar el valioso capital de marca que empresas y consumidores han invertido tanto tiempo y esfuerzo en construir conjuntamente (Keller, 2001), sino que además puede revertir positivamente sobre dicho capital. Este trabajo ha establecido puentes entre la vasta y dispersa literatura académica sobre la extensión de marca a la vez que conexiones entre la teoría y la aplicación práctica.

El trabajo ha recopilado los resultados fundamentales que la comunidad académica ha cosechado hasta el momento para ofrecer una propuesta homogénea que valore y permita prever los impactos positivos y negativos que se deriven de la decisión de extender una marca. Sobre estos pilares se han instalado medidas ejemplares para velar por el éxito en el diseño e implantación de una estrategia de extensión adecuada. Una vez establecidas las bases teóricas necesarias, se ha procedido a plantear el aspecto central de este trabajo que, no obstante, ya había sido anticipado por el hilo conductor del mismo: la decisión de extender o no extender la marca. El resultado ha sido un modelo gráfico que permite arrojar luz sobre la mejor alternativa estratégica de entre aquellas dos.

Sin embargo, es necesario considerar las limitaciones del modelo planteado por este trabajo:

- En primer lugar, el modelo sólo considera dos valores de referencia para cada variable. Es decir, para los valores intermedios no se ofrecen resultados concluyentes. Cabe indicar que la contemplación de éstos sólo añadiría una mayor complejidad al modelo (hasta el punto de hacerlo difícilmente manejable), cuando el objetivo del mismo es conceder una visión simplificada de la realidad, una aproximación hacia la misma.

- No se ofrecen métodos para la cuantificación de las variables de estudio, pues tal y como ha demostrado la investigación hasta el momento, esta es una tarea ardua para la que aún no se ha encontrado una solución consensuada. Así, sub-dimensiones como la “adecuación” o “autenticidad” no responden a criterios numéricos.
- Además, dichas variables habrán de ser evaluadas por el gestor de marca para cada caso de aplicación, pues la naturaleza del modelo es precisamente la de una herramienta global que pueda ser utilizada en todos los escenarios posibles.
- Finalmente, ante la falta de consenso y conclusiones relevantes en la literatura académica acerca de los impactos del orden de entrada en la categoría (Sullivan, 1992; Reddy et al., 1994), así como la falta de recursos para arrojar nueva luz al respecto, aquel factor no ha sido contemplado en el modelo.

Futuros estudios podrán ahondar en las limitaciones derivadas de este trabajo, así como en las ya arrastradas desde investigaciones anteriores, para continuar afinando las variables en un contexto de continua evolución. Adicionalmente, se recomienda la realización de análisis comparativos de extensiones reales y nuevas marca reales como estrategias en la comercialización de nuevos productos. Igualmente, se sugiere la inclusión de variables que expliquen los efectos del entorno, como los procedentes de la realidad competitiva, en dichos estudios. Este último aspecto sólo ha sido contemplado en una pequeña cantidad de trabajos (Sullivan, 1992; Smith & Park, 1992; Oakley, et al., 2008; McCarthy et al., 2008), lo cual podría indicar que algunos resultados previamente aportados por la investigación sobre extensión de marca estuvieran sesgados.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1990). Brand Extensions: The Good, the Bad and the Ugly. *Sloan Magazine Review*, 31, pp.47-56.
- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. & Keller, K. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), p.27.
- American Marketing Association. (1960). Dictionary. [en línea] Disponible en: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> [Accedido 17 Nov. 2015].
- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational*. New York, NY: Harper.
- Association of National Advertisers (1984). *Prescription for New Product Success*. New York, NY: ANA.
- Avery, J. (2008). *Saving Face by Making Meaning: The Negative Effects of Consumers. Self-serving Response to Brand Extensions*, working paper, Simmons School of Management, Simmons College.
- Barsalou, L. (1985). Ideals, Central Tendency, and Frequency of Instantiation as Determinants of Graded Structure in Categories. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 11(4), pp.629-654.
- Booz, Allen & Hamilton, (1982). *New Product Management for the 1980s*. New York: Booz, Allen & Hamilton.
- Borucka, M. (2012). *Merchandising and Brand Extension in the Music Industry*. Doctorate. The University of Manchester.
- Bottomley, P. & Holden, S. (2001). Do We Really Know How Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalizations Based on Secondary Analysis of Eight Studies. *Journal of Marketing Research*, 38(4), pp.494-500.
- Boush, D. & Loken, B. (1991). A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 28(1), p.16.

- Brand Extension Research, (2015). *The Innovator of Brand Extension*. [en línea]  
Disponible en: <http://www.brandextension.org/> [Accedido 3 Mar. 2015].
- Buil, I., Martínez, E. & Chernatony, L. (2009). Brand Extension Effects on Brand Equity: A Cross-National Study. *JEM*, 18(2), pp.071-088.
- Cook, V. (1985). The Net Present Value of Market Share. *Journal of Marketing*, 49(3), p.49.
- Cressey, A. (2012). Brand Extension, Brand Stretch. Good or Bad and What Are the Rules? *Branding Magazine*.
- Czellar, S. (2003). Consumer Attitude toward Brand Extensions: An Integrative Model and Research Propositions. *International Journal of Research in Marketing*, 20(1), 97-115.
- Dall'Olmo Riley, F., Hand, C. & Guido, F. (2014). Evaluating brand extensions, fit perceptions and post-extension brand image: does size matter? *Journal of Marketing Management*, 30(9-10), pp.904-924.
- DelVecchio, D. (2000). Moving Beyond Fit: The Role of Brand Portfolio Characteristics in Consumer Evaluations of Brand Reliability. *Journal of Product & Brand Management*, 9(7), pp.457-471.
- Freling, T., Crosno, J. & Henard, D. (2011). Brand personality appeal: conceptualization and empirical validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), pp.392-406.
- Grayson, K. & Martinec, R. (2004). Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings. *Journal of Consumer Research*, 31(2), pp.296-312.
- Hakenes, H. & Peitz, M. (2008). Umbrella branding and the provision of quality. *International Journal of Industrial Organization*, 26(2), pp.546-556.
- Henriksson, J. & Nordsjö, A. (2012). Brand Extension in the Music Industry. Master of Science Thesis. Chalmers University of Technology.
- John, D. & Loken, B. (1990). Diluting Brand Equity: The Negative Impact of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 57(3), p.71.

- Keller, K. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Science Institute*, 107, pp.15-19.
- Keller, K. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 4th ed. Upper , NJ: Prentice Hall.
- Klink, R. & Smith, D. (2001). Threats to the External Validity of Brand Extension Research. *Journal of Marketing Research*, 38(3), pp.326-335.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. 14th ed. Essex: Pearson Prentice Hall, pp.267-271.
- Krogerus, M., Tschäppeler, R. & Piening, J. (2012). *The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking*. New York: W.W. Norton & Co.
- Lambkin, M. (1988). Order of Entry and Performance in New Markets. *Strategic Management Journal*, 9(S1), pp.127-140.
- Lei, J., Dawar, N., & Lemmink, J. (2008). Negative Spillover in Brand Portfolios: Exploring the Antecedents of Asymmetric Effects. *Journal of Marketing*, 72(3), 111–123.
- Loken, B. & John, D. (1993). Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?. *Journal of Marketing*, 57(3), p.71.
- McCarthy, M., Heath, T. & Milberg, S. (2001). New Brands Versus Brand Extensions, Attitudes Versus Choice: Experimental Evidence for Theory and Practice. *Marketing Letters*, 12(1), pp.75-90.
- Michel, G. (2004). La stratégie d'extension de marque: processus de décision. *Décisions Marketing*, 34(1), pp.79-81.
- Michel, G. & Donthu, N. (2014). Why negative brand extension evaluations do not always negatively affect the brand: The role of central and peripheral brand associations. *Journal of Business Research*, 67(12), pp.2611-2619.
- Miklós-Thal J. (2012). Linking reputations through umbrella branding. *Quant. Marketing Econom.* Forthcoming.

- Moorthy, S. (2012). Can Brand Extension Signal Product Quality?. *Marketing Science*, 31(5), pp.756-770.
- Nestlé Global. (2015). *Nestlé Official Site*. [en línea] Disponible en: <http://www.nestle.com/> [Accedido 27 Dec. 2015].
- Oakley, J. L., Duhachek, A., Balachander, S., & Sriram, S. (2008). Order of entry and the moderating role of comparison brands in brand extension evaluation. *Journal of Consumer Research*, 34(5), 706–712.
- Park, C., Jaworski, B. & MacInnis, D. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), p.135.
- Reason, J. (2000). Human Error: Models and Management. *British Medical Journal*, 320(7237), pp.768-770.
- Reddy, S., Holak, S. & Bhat, S. (1994). To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions. *Journal of Marketing Research*, 31(2), p.243.
- Ries, A. & Trout, J. (1986). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York, NY: McGraw Hill.
- Ries, A. (2014). Having a Better Brand Is Better Than Having a Better Product. *Advertising Age*. [en línea] Disponible en: <http://adage.com/article/al-ries/a-brand-a-product/294829/> [Accedido 11 Mar. 2015].
- Ritson, M. (2002). Virgin's Brand Power Obscures its Lack of Success in Extension. *Marketing*, p.18.
- Robinson, W. (1988). Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries. *Journal of Marketing Research*, 25(1), p.87.
- Smith, D. C., & Park, C. W. (1992). The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 296–313.
- Spiggle, S., Nguyen, H. & Caravella, M. (2012). More Than Fit: Brand Extension Authenticity. *Journal of Marketing Research*, 49(6), pp.967-983.
- Statista. (2016). *Amazon Facts*. [en línea] Disponible en: <http://www.statista.com/topics/846/amazon/> [Accedido 24 Mar. 2016].

- Sullivan, M. (1992). Brand Extensions: When to Use Them. *Management Science*, 38(6), pp.793-806.
- Swaminathan, V., Fox, R. & Reddy, S. (2001). The Impact of Brand Extension Introduction on Choice. *Journal of Marketing*, 65(4), pp.1-15.
- Tauber, E. (1988). Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Control World. *Journal of Advertising Research*, pp.26-30.
- Völckner, F. & Sattler, H. (2006). Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing*, 70, pp.18-34.