



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)

**ANÁLISIS DEL ÉXITO EN LAS
EXTENSIONES DE MARCA EN EL
SECTOR DEL LUJO. LOS CASOS DE
LOUIS VUITTON Y HERMÈS**

Autor: María Hurtado Morales

Director: María Olga Bocigas Solar

RESUMEN

Los mercados hoy en día son altamente competitivos, esto ha llevado a las empresas a recurrir a distintas estrategias con el objetivo de hacer crecer su compañía. Una de las estrategias más utilizadas es la extensión de marca. Esta consiste en lanzar un nuevo producto al mercado bajo el nombre de una marca ya existente, lo que facilita mucho la aceptación de este nuevo producto y al mismo tiempo ayuda a reducir costes. Las marcas que más partido sacan de esta estrategia son las del sector del lujo. Sin embargo, poco se ha estudiado a cerca de los factores que llevan a las extensiones de estas marcas al éxito. En este trabajo concluiremos una aproximación de los factores que influyen en el éxito de las extensiones de marca en el sector del lujo.

PALABRAS CLAVE

Extensión de marca, extensión de categoría, marca de lujo, marca, estrategia de marketing, sector del lujo, éxito en extensión de marca.

ABSTRACT

Markets nowadays are highly competitive, which has led businesses to resort to different strategies, with the goal to make their companies grow. One of the most widely used strategies is the extension of the brand. It involves launching a new product in the market under the name of an already-existing brand, which eases the acceptance of the product, and at the same time aids in reducing the costs. The brands which make the most out of the strategy are the ones in the luxury sector. Nevertheless, there is little research about the factors that lead the extensions of these brands to success. In this essay we will draw an approximation to the factors which influence the success of brand extensions in the luxury sector.

KEYWORDS

Brand extension, category extension, Brand, luxury brand, marketing strategy, luxury industry, brand extension success.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	6
1.1	OBJETIVO	6
1.2	JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA	6
1.3	METODOLOGÍA.....	7
1.4	ESTRUCTURA DEL TRABAJO	8
2.	EXTENSIÓN DE MARCA.....	10
2.1	¿Qué es una marca?	10
2.2	Extensión de marca.....	10
2.2.1	Extensión de línea	13
2.2.2	Extensión de marca o extensión de categoría	14
3.	FACTORES DE ÉXITO EN LA EXTENSIÓN DE MARCA.....	17
3.1	Grado de ajuste	20
3.1.1	Grado de ajuste en base a la similitud	21
3.1.2	Grado de ajuste en base a la relevancia	21
3.2	Distancia de la extensión	22
3.3	Asociación de beneficios	22
3.4	Amplitud de la marca	23
3.5	Orden de entrada.....	24
3.6	Competencia	26
3.7	Ventaja competitiva.....	27
3.8	Transferencia de beneficios	27
3.9	Asociaciones de los consumidores entre la marca madre y la categoría del producto	28
3.10	Características de la marca madre	29
3.11	Contexto de marketing de la extensión.....	31
3.12	Características de la categoría del producto de la extensión.....	31
3.13	Autenticidad de la extensión de marca	32

3.14	Liderazgo.....	33
4.	EXTENSIÓN DE MARCA EN MARCAS DE LUJO.....	35
5.	ANÁLISIS DE CASOS DE LAS MARCAS LOUIS VUITTON Y HERMÈS. FACTORES QUE HAN LLEVADO SUS EXTENSIONES DE CATEGORÍA AL ÉXITO.....	38
5.1	Louis Vuitton.....	39
5.2	Hermès.....	42
5.3	Aproximación de factores de éxito para la extensión de marca en el sector del lujo.....	45
5.4	Consideraciones finales	51
6.	CONCLUSIONES	54
	BIBLIOGRAFÍA.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores de éxito en la extensión de marca	18
Tabla 2. Factores de éxito cumplidos por Louis Vuitton y Hermès	46
Tabla 3. Importancia de los factores de éxito	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVO

El presente trabajo de investigación académica se centra en analizar los factores que llevan a las marcas a lograr el éxito en la extensión de marca. En concreto, con este trabajo intentaré determinar qué factores de éxito influyen en las extensiones de marca en el sector de lujo a través del análisis de dos de las empresas más exitosas de este sector, Louis Vuitton y Hermès.

1.2 JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA

Uno de los principales temas que ha interesado a los investigadores dentro del mundo del marketing se trata de la extensión de marca, y, específicamente de los factores que influyen en su éxito. El deseo de profundizar en esta materia ha ido aumentando con los años a medida que esta estrategia se ha vuelto cada vez más y más popular.

La extensión de marca representa una de las estrategias de marca más utilizadas actualmente. Esta estrategia permite a las empresas hacer uso de su activo más valioso, su marca, con el fin de hacer crecer la compañía y llegar a nuevos mercados. Extender las marcas dentro de su categoría y más allá de esta ha demostrado ser una estrategia muy beneficiosa puesto que, en general, se asume que las marcas que ya son conocidas requieren menos costes de introducción del producto como publicidad o promociones entre otros (Völckner & Sattler, 2006).

Este trabajo académico se centrará especialmente en la extensión de categoría dado que influyen un mayor número de factores para lograr el éxito en la extensión debido a que resulta más complicado entrar en una nueva categoría que seguir operando en la misma. Entran en juego los prejuicios que pueden tener los consumidores acerca

de si una marca será capaz de proveer productos de calidad en una categoría en la que no tiene experiencia previa.

Aquí entra en el juego el estudio de qué factores llevarán a las marcas a superar las barreras que les impiden entrar en esa nueva categoría y que les proporcionarán el éxito en sus extensiones.

A lo largo del tiempo se han llevado a cabo numerosos estudios acerca de la extensión de marca, pero estos han estado principalmente centrados en marcas que no forman parte del sector del lujo. Esto resulta sorprendente puesto que autores como por ejemplo Park, Lawson, y Milberg (1989) han demostrado que las marcas de lujo son más extensibles que aquellas que no lo son (Albrecht, Backhaus, Gurzki, & Woisetschläger, 2013). Por ello, el presente trabajo de fin de grado pretende profundizar más en la investigación de la extensión de marca en el sector del lujo. Para ello se analizarán los casos de las empresas Louis Vuitton Y Hermès. Estas son actualmente dos de las marcas más valiosas y fuertes que hay en el mercado, como acreditan distintos rankings como el Best Global Brands 2018 de Interbrand. Asimismo, numerosos autores como Reddy, Terblanche, Pitt, y Parent (2009) califican las extensiones de Louis Vuitton y Hermès como ejemplares.

1.3 METODOLOGÍA

En el trabajo presentado a continuación se seguirá una metodología dividida en dos partes diferenciadas:

En primer lugar, con el fin de situar al lector en el contexto del marco teórico en el que se plantea la problemática a estudiar, se ha procedido a realizar una revisión de la literatura haciendo uso de distintas fuentes secundarias proviniendo algunas de bases de datos como Dialnet, EBSCO y el Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas, utilizando como palabras claves para la búsqueda *extensión de marca*, *luxury brand extension*, *brand extension success*, *brand extension Louis Vuitton* y, *brand extension success* entre otras. Esta revisión de la literatura, a su vez, queda dividida en el estudio independiente del concepto de extensión de marca así como de

la extensión de categoría, además de los factores de éxito a tener en cuenta al realizar una extensión de marca.

Entre las fuentes secundarias que se han examinado y estudiado encontramos distintos formatos provenientes de distintos medios. Cabe mencionar un pilar fundamental para conformar el marco teórico, “Marketing Management” escrito por P. Kotler y K. L. Keller (2009).

Asimismo, también se han estudiado un gran número de artículos académicos, de prensa, y de estudios procedentes tanto de la American Marketing Association - *Journal of Marketing* y *Journal of Marketing Research*- como de editoriales internacionales como Palgrave Macmillan –*The Journal of Brand Management*–.

Posteriormente, en la segunda parte del trabajo, siendo esta más práctica, se llevará a cabo un estudio de casos de las empresas Louis Vuitton y Hermès con el fin de comprender la trayectoria e ilustrar sobre el éxito de estas marcas. El objetivo principal de esta metodología es obtener un conocimiento más profundo acerca de la trayectoria, historia y extensiones de marca realizadas por estas dos marcas con el fin de descubrir qué factores las han llevado a ese éxito. Es una metodología adecuada puesto que lo que se pretende averiguar es el cómo de de estas extensiones, es decir, la estructura, proceso y resultado de las mismas.

Existen distintos tipos de análisis de casos en función del objetivo. En este caso se trata de un análisis ilustrativo, lo que pretende es poner en manifiesto prácticas realizadas por estas marcas.

Posteriormente, se hará uso de la herramienta desk-check con el fin de determinar qué factores de éxito de los analizados anteriormente cumplen ambas marcas, para así determinar una aproximación de los factores que influirían en marcas del sector del lujo a la hora de extender sus marcas con éxito.

1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo se estructura en cuatro partes. Inicialmente se presenta la justificación e interés en el tema, en ella se comenta brevemente la importancia que tiene hoy en día

la estrategia de extensión de marca para las empresas así como la popularidad de esta estrategia en marcas de lujo. Asimismo, se enuncian los objetivos del trabajo. En la segunda parte se realiza una revisión de la literatura académica con el fin de poner al lector en contexto. Posteriormente, se procede a la metodología del trabajo, en la que se describen las técnicas utilizadas y se discuten los resultados. Finalmente, se exponen las principales conclusiones obtenidas de la investigación.

2. EXTENSIÓN DE MARCA

2.1 ¿Qué es una marca?

Para poder comprender y profundizar en el concepto de extensión de marca primero es necesario entender qué es una marca.

La American Marketing Association (2017) define el término marca como “el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de estos cuya intención es identificar los bienes y servicios de un vendedor o de un grupo de vendedores y diferenciarlos así de aquellos otros vendedores” (Kotler & Keller, 2009).

Kapferer (2008) completa esta definición añadiendo que una marca encapsula en su nombre y en su símbolo todo el fondo de comercio creado a través de las experiencias positivas de los clientes o la perspectiva de la organización, sus productos, canales de distribución, tiendas, su comunicación y su gente. Uno no gana dinero sólo vendiendo productos, sino vendiendo marcas. Es decir, un conjunto de valores únicos, tanto tangibles como intangibles.

Por otro lado, Kotler y Keller (2009) añaden que los consumidores pueden evaluar un producto idéntico de manera distinta dependiendo de la marca que lo acompañe. Aprenden sobre las marcas a través de experiencias personales pasadas con el producto y su programa de marketing, determinando así qué marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no. La lealtad a la marca ofrece previsibilidad y seguridad en la demanda por la marca. En este sentido, la estrategia de marca puede ser una gran herramienta para las empresas a la hora de crear una ventaja competitiva.

Una vez queda claro lo que es una marca y lo que representa procederemos a estudiar la extensión de marca en este contexto.

2.2 Extensión de marca

Hoy en día nos movemos en mercados muy saturados en los que cada vez hay más competencia y más productos. Por ello, no es de extrañar que las marcas hayan

recurrido a la estrategia de extensión de marca con el fin de continuar creciendo y prosperar (Kapferer, 2008).

Por extensión de marca se entiende aquella estrategia que consiste en introducir un nuevo producto en el mercado bajo el nombre de una marca ya conocida (Kotler & Keller, 2009). Muchas empresas han decidido utilizar su activo más valioso, su marca, introduciendo una multitud de nuevos productos de la mano de sus marcas más fuertes. La mayor parte de los nuevos productos más exitosos introducidos en el mercado son extensiones de marca (Kotler & Keller, 2009).

Tal y como dijo Kapferer (2008), un buen ejemplo para entender este concepto es la empresa Virgin. Comenzó como una discográfica en 1970, hoy en día comercializa desde aerolíneas hasta refrescos, todo bajo el nombre de la marca original, Virgin.

Con el fin de aumentar la probabilidad de éxito de un nuevo producto gran parte de las compañías están optando por usar la ventaja que supone extender su marca a productos en nuevas áreas (Smith & Whan Park, 1992). Las empresas han reconocido que la extensión de sus marcas representa una estrategia diferencial para la introducción de nuevos productos y servicios, ya que el uso de una marca ya conocida en un nuevo producto puede ayudar a facilitar la aceptación y la adopción del nuevo producto o servicio (Albrecht, Backhaus, Gurzki, & Woisetschläger, 2013).

De esta manera, la compañía puede acceder a mercados menos saturados con una mayor perspectiva de crecimiento y rentabilidad para la compañía (Kapferer J.-N. , 2008).

Esta estrategia ofrece grandes ventajas para la empresa. El producto tiene más posibilidades de tener éxito en el mercado dado que los consumidores realizarán juicios previos sobre el producto basándose en la información que ya conocen sobre la marca, siempre y cuando esta sea relevante (Kotler & Keller, 2009).

Asimismo, estas asociaciones positivas que tiene el consumidor sobre la marca le generan una sensación de confianza y seguridad sobre el nuevo producto (Zhang & Sanjay, June 2002), facilitando así su la entrada a nuevos mercados y, por lo tanto, permitiendo al producto lograr una mayor cuota de mercado de la que le habría sido posible si hubiese sido introducido como una nueva marca (Aaker D. , 1990).

La extensión de marca permite a la compañía invertir en menor cantidad en publicidad de lo que tendría que invertir si hubiese utilizado una marca nueva para generar la misma cifra de ventas (Aaker D. , 1990).

Por otro lado, tendrá un efecto positivo en el *feedback* recibido por la empresa (Kotler & Keller, 2009). Esto se debe a que la extensión de marca puede ayudar a clarificar el significado y los valores principales de la marca (Loken & John, 1993). Como resultado de esta estrategia la marca puede aumentar su poder y su rentabilidad (Kapferer J.-N. , 2008)

Sin embargo, aunque las extensiones de marca puedan ser una manera de aumentar la notoriedad de marca y la familiaridad con la marca también pueden dañar su imagen (Albrecht et.al, 2013).

Hay que saber gestionar estas extensiones puesto que si fracasan pueden resultar muy dañinas para la marca madre¹. Por un lado, se puede llegar a la temida dilución de marca. Esto consiste en que los consumidores ya no asocian la marca a un producto o beneficio específico y empiezan a cuestionarse la identidad de la marca (Kotler & Keller, 2009).

Además, a parte del riesgo financiero que existe en caso de que la extensión fallase sino que también existe el potencial daño a la imagen de marca, los canales de distribución y a los usuarios (Kapferer J.-N. , 2008).

Puede ocurrir también que el nuevo producto tenga éxito y genere ventas y beneficios, pero que estos provengan de consumidores que han pasado de comprar la marca madre a la extensión de marca. Es decir, se produce el efecto de canibalización. En el peor de los casos, se podría dar que el nuevo producto fracasase tan estrepitosamente que dañe a la marca madre (Kapferer J.-N. , 2008).

Una vez aclarado el concepto de extensión de marca genérico es importante clarificar las distintas acepciones que tienen los autores respecto al término extensión de marca y sus tipos.

Por un lado, autores como Farquhar (1989) y, Herr, Farquhar, y Fazio (1996) entre otros entienden que el concepto extensión de marca engloba otros dos términos, extensión de línea y extensión de categoría.

¹ El término “marca madre” hace referencia a la marca original a partir de la cual se lleva a cabo la extensión (Kotler et al., 2009)

Sin embargo, existe un mayor número de autores que se oponen a esta acepción. Para Aaker (1991), Sharp (1993), Kapferer (2008), Kotler y Keller, (2009) extensión de marca es la estrategia que siguen las empresas al lanzar un nuevo producto en una categoría diferente a la original bajo el nombre de la marca madre. Sin embargo, al igual que los autores mencionados anteriormente, Aaker (1991) y demás también hablan de la existencia de la extensión de línea.

Atendiendo a la información aportada sobre la extensión de marca por estos autores podemos distinguir distintos tipos de extensión de marca:

2.2.1 Extensión de línea

Se denomina así al lanzamiento de un nuevo producto dentro de la misma categoría de productos actualmente comercializados por la marca madre. El fin principal de las extensiones de línea es enriquecer la propuesta inicial de marca a través de la diversidad de productos.

Generalmente, estos productos proporcionan características adicionales al producto como nuevos sabores, tamaños o colores entre otros. Suponen una segmentación más detallada de una necesidad, como la amplia variedad de productos de las marcas de champú dependiendo del tipo de pelo, edad del consumidor, el problema del cuero cabelludo y demás.

De esta manera, las extensiones de línea permiten a la marca proporcionar al consumidor productos complementarios, todos enfocados a resolver el mismo problema. Podemos poner como ejemplo una marca que fabrique champús para hidratar el cabello, no le interesa limitarse solo a este producto si no proveer también acondicionador y mascarilla de pelo.

Las extensiones de línea son una de las principales estrategias de la empresa para lograr un crecimiento intensivo. Les permite consolidar su habilidad de satisfacer esa necesidad más o menos para los mismos consumidores, la misma necesidad y situación de consumo.

Por lo general, para clarificar este concepto podemos valernos de Mars como ejemplo. El producto original de la compañía es la barra de chocolate que todos conocemos. Posteriormente lanzó su nuevo producto al mercado, el helado de Mars. En este caso podemos hablar de extensión de línea puesto que la empresa introduce

un nuevo producto bajo el nombre de la marca Mars pero dentro de la categoría original en la que operaba.

Dentro de las extensiones de línea se puede distinguir entre extensión de línea vertical y extensión de línea horizontal.

La extensión de línea permite a la empresa aumentar la relevancia de la marca así como satisfacer las necesidades de un mercado o situaciones más específicas.

–La extensión de línea horizontal ocurre cuando la marca madre es aplicada a un nuevo producto, con el mismo posicionamiento de precio o nivel de calidad, pero con algún atributo distinto – no relacionado con el nivel de precio/calidad – como sabor, tamaño, olor y color entre otros (Pitta & Katsanis, 1995). Un ejemplo de extensión de línea horizontal es la Coca-Cola Light o la Coca-Cola Cherry, en el que la marca introduce un nuevo refresco (categoría en la que ya opera) al mismo nivel y calidad que el resto de productos de Coca-Cola pero con un nuevo atributo (Allman, 2013).

–La extensión de línea vertical se da cuando la marca se extiende en la misma categoría pero con un nivel de precio o calidad distinto (Aaker & Keller, 1990; Keller & Aaker, 1992). Por lo tanto, una extensión de línea vertical puede ofrecer versiones de gama alta o gama baja de los productos de la marca. Un ejemplo de este tipo de extensión sería la pasta de dientes *Crest Pro-Health Clinical Gum Protection*, en la que la marca Crest introduce un producto en su misma categoría (pasta de dientes), pero en un nivel de calidad/precio distintos (Allman, 2013).

2.2.2 Extensión de marca o extensión de categoría

Se trata de la atribución del nombre de la marca original a un nuevo producto que se encuentra en una categoría distinta a la de la marca madre. Ayuda a trasladar los beneficios asociados con la marca original a este nuevo producto. Asimismo, elimina los costes que supone crear una nueva marca y reduce los costes de distribución e incluso de empaquetado. Este tipo de extensión de marca se entiende muy bien cuando tomamos como ejemplo el caso de Nivea con el lanzamiento de su línea de productos de higiene o cuidado del cabello. Se trata de una extensión de categoría

dado que el nuevo producto pertenece a una categoría diferente a la original, pero dentro del mismo sector.

Dentro del concepto genérico de extensión de marca voy a profundizar en la subcategoría extensión de categoría con el fin de afianzar completamente este concepto.

Como se menciona anteriormente, nos referimos a extensión de marca cuando una compañía aplica el nombre de una marca ya existente a un nuevo producto dentro de una nueva categoría, o cuando la marca se licencia a otra compañía (Farquhar, 1989). Los compradores pueden ser distintos o los mismos que consumen los productos de la marca madre.

En algunos casos se hace uso de la licencia de marca para llevar a cabo esta estrategia. Pero la mayor parte de las veces el fabricante es el que busca la manera de entrar en una nueva categoría de manera eficiente, en lo que a costes se refiere (Tauber, 1988)

Una marca es una recopilación de asociaciones, estas asociaciones consisten en atributos, beneficios y actitudes que se relacionan a la marca como consecuencia de la comunicación de marketing, interacciones personales y experiencias con la marca. Aquellas marcas que tienen asociaciones fuertes, únicas y favorables se diferencian mejor de la competencia y son más fáciles de extender a nuevas categorías de productos (Keller, 1993, citado por Tom Meyvis & Chris Janiszewski).

Esta forma de extensión de marca tiene numerosas ventajas como el reconocimiento inmediato del nombre y la transferencia de beneficios asociados con la marca madre. Asimismo, elimina los altos costes que supone establecer una nueva marca y en algunos casos los costes de distribución. En general, esta estrategia permite a la marca lograr un mayor potencial de crecimiento en esta nueva categoría (Farquhar P. H., 1989).

Aún siendo muchas las ventajas la extensión de categoría cuenta con ciertos riesgos, puesto que por muy conocido que sea el nombre de una marca no garantiza el éxito de la extensión. Es posible que la extensión deteriore a la marca madre en su categoría original. De esta manera, los riesgos de esta estrategia no provienen únicamente del

posible fracaso del nuevo producto, sino también de el éxito de la extensión que provocara la dilución de la imagen de la marca original, de la canibalización de las ventas o de la confusión que podría crear a los clientes la nueva extensión lo cual afectaría negativamente a la imagen de la marca madre (Farquhar P. H., 1989).

De aquí en adelante del trabajo nos valdremos de la opinión de Aaker (1991) y nos referiremos a la extensión de categoría como extensión de marca puesto que es la manera más común de denominarla dentro de la literatura y facilitará la comprensión.

3. FACTORES DE ÉXITO EN LA EXTENSIÓN DE MARCA

Una vez aclarado el concepto de extensión de marca procederé a realizar un profundo análisis de los autores que han trabajado sobre la extensión de marca con el fin de identificar los principales factores de éxito a la hora de llevar a cabo una extensión de marca.

Aunque existen factores que influyen tanto en el éxito como en el fracaso de la extensión de línea así como determinantes que llevan a la extensión de marca a fracasar en este trabajo de investigación nos vamos a centrar únicamente en aquellos factores que impulsan al éxito a las extensiones de marca.

Este análisis me ha permitido observar que los autores que han escrito previamente sobre este tema han identificado 14 factores que llevan al éxito una empresa opta por llevar a cabo la estrategia de extensión de marca.

Tabla 1. Factores de éxito en la extensión de marca

FACTOR DE ÉXITO	AUTORES
Grado de ajuste	Boush y Loken (1991); Broniarczyk y Alba (1994); Bottomley y Holden (2001); Meyvis y Janiszewski (2004).
Grado de ajuste: Ajuste en base a la similitud	Aaker y Keller (1990); Boush y Loken (1991); Herr, Farquhar, y Fazio (1996); Spiggle, Nguyen, y Caravella (2012).
Grado de ajuste: Ajuste en base a la relevancia	Park, Milberg, y Lawson (1991); Spiggle, Nguyen, y Caravella (2012).
Distancia de la extensión	Keller y Aaker (1992); Pitta y Katsanis (1995); Dawar (1996).
Asociación de beneficios	Park, Milberg, y Lawson (1991); Broniarczyk y Alba (1994); Dacin y Smith (1994); Kapferer (2008).
Amplitud de la marca	Meyvis y Janiszewski (2004)
Orden de entrada	Hauser y Shugan (1983); Lambkin y Day (1989); Sullivan (1992);
Competencia	Smith y Park (1992); Milberg, C. Goodstein, Sinn, Cuneo, y Epstein (2013)
Ventaja Competitiva	(Tauber, 1981), Farquhar (1989)
Transferencia de beneficios	Roman (1969); Tauber (1988); Rangaswamy, Burke, y Oliva (1993); Van Osselaer y Alba (2003)
Asociaciones de los consumidores entre la marca madre y la categoría del producto	Farquhar (1989); Herr, Farquhar y Fazio (1990); Aaker y Keller (1990)
Características de la marca madre	Jacoby & Jerry (1971); Zajonc (1968, 1980); Smith y Swinyard, (1982); Park, Jaworski y MacInnis (1986); Wernerfelt (1988); Hoch & Deighton (1989); Keller y Aaker (1992); Smith y Whan Park (1992); Erdem (1998);

	Swaminathan, Fox, y Reddy (2001) Völckner y Sattler (2006)
Contexto de marketing de la extensión	Heeler (1986); Wernerfelt (1988); Rao y McLaughlin (1989); Kirmani (1990); Klink y Smith, (2001); Sattler, Völckner, Riediger, y Ringle, (2010)
Características de la categoría del producto de la extensión	Gatignon y Robertson, (1985); Klink y Smith (2001); DelVecchio y Smith (2005); Völckner y Sattler (2006)
Autenticidad de la extensión de marca	Brown, Kozinets, y Sherry, Jr. (2003); Grayson & Martinec (2004); Beverland (2006); Gilmore y Pine (2007); Spiggle, Nguyen, y Caravella (2012)
Liderazgo	Young y Williamson (1989); Keller y Aaker (1992); Martínez y De Chernatony (2004)

Fuente: Elaboración propia

A continuación expondré estos 14 factores:

3.1 Grado de ajuste

Se denomina grado de ajuste al grado de similitud que existe entre las asociaciones que tiene el nombre de la marca y las que tiene la categoría a la que se va a extender la marca (Boush & Loken, 1991, citado por Meyvis & Janiszewski, 2004). Estas asociaciones similares pueden incluir características relacionadas con el producto, situaciones de uso y su mercado objetivo (Herr, Farquhar, & Fazio, 1996); pueden ser específicas de la marca (Broniarczyk & Alba, 1994) o estar compartidas por otros miembros de la categoría (Herr, Farquhar, & Fazio, 1996). Cuando las asociaciones de la marca y de la categoría de extensión son muy similares, los atributos y actitudes asociados a la marca se extrapolan a la nueva extensión de marca (Boush & Loken, 1991, citado por Meyvis & Janiszewski, 2004). Cuando el grado de ajuste es alto los consumidores tienden a asumir que estas asociaciones positivas relacionadas con la marca madre están presentes en la extensión (Broniarczyk & Alba, 1994). En mercados no competitivos o con poca información el grado de ajuste es uno de los factores más relevantes a la hora de llevar a cabo la extensión (Meyvis & Janiszewski, 2004).

Por otro lado, Farquhar (1989) introduce el concepto de grado de ajuste perceptual. Este concepto está relacionado con la figura del consumidor, quien debe percibir que el nuevo producto es consistente con la marca madre. Si los consumidores no perciben esta consistencia rechazarán el nuevo producto. Este fue el caso de la marca Harley Davidson cuando lanzó al mercado sus *white wine coolers*. Una bebida compuesta por vino blanco mezclado con zumo de frutas. La extensión fue un auténtico fracaso para la marca. Otros autores como Smith y Andrews (1995) sugieren que a medida que va disminuyendo el grado de ajuste percibido de una marca va aumentando el riesgo percibido de la compra, dando lugar a evaluaciones negativas de la extensión.

Según un estudio realizado por Bottomley y Holden (2001) dicho grado de ajuste es uno de los principales determinantes para un consumidor a la hora de evaluar una extensión de marca.

Acorde a los autores Spiggle, Nguyen y Caravella (2012) dentro del grado de ajuste existen dos perspectivas distintas. El ajuste en base a la similitud o a la relevancia. Ambas se apoyan en la *Cognitive categorization theory*, según la que las marcas son categorías cognitivas formadas por asociaciones organizadas en la memoria de las personas.

3.1.1 Grado de ajuste en base a la similitud

Diferentes autores han determinado que los consumidores evalúan positivamente una marca cuando perciben que la categoría de la marca y la categoría de la extensión son similares (Aaker & Keller, 1990; Boush & Loken, 1991; Herr, Farquhar, & Fazio, 1996). La base de esta similitud reside en la aplicación de las asociaciones de la categoría de la marca a la categoría de extensión (Herr, Farquhar, & Fazio, 1996, citado por Spiggle, Nguyen, y Caravella, 2012) debido a características comunes (ej.: un fabricante de utensilios de cocina que se extiende a lavadoras), sustituibilidad (ej.: una marca de helados que se extiende a las tartas) o complementariedad (ej.: un fabricante de cinturones del coche que entre en la fabricación de volantes). Estas percepciones de similitud realzan la percepción del grado de ajuste entre la marca y la categoría a la que se va a extender.

Cuando la categoría en la que opera la marca original y la de la extensión tienen asociaciones similares los consumidores son más propensos a transmitir las asociaciones positivas que tienen de la marca madre a la extensión.

3.1.2 Grado de ajuste en base a la relevancia

Desde el punto de vista de la relevancia podemos observar que las asociaciones específicas de una marca, las cuales no comparte con otros miembros de la categoría del producto, dan lugar a percepciones de ajuste entre la marca y la categoría de la extensión. Estas asociaciones pueden ser beneficios (ej.: el dulzor de los cereales Froot Loops de Kellogg's resulta relevante para una piruleta pero no para una categoría similar como copos de avena), o conceptos de la marca (ej.: el prestigio que supone Rolex sería relevante para gemelos pero no para cronómetros, aún siendo esta una categoría más similar) (Park, Milberg, & Lawson, 1991, citado por Spiggle, Nguyen, & Caravella, 2012)

3.2 Distancia de la extensión

Este término se refiere a la distancia de la extensión de los productos originales (Pitta & Katsanis, 1995). A veces este concepto también es referido como *feature overlap*, es decir, una superposición de características. La distancia de los productos ya existentes se trata de uno de los determinantes en la evaluación de la extensión de marca (Keller & Aaker, 1992). Extensiones con características similares en la misma categoría están consideradas como extensiones cercanas; aquellas extensiones a categorías no relacionadas con el producto, y que únicamente se apoyan asociaciones de marca generales se consideran extensiones distantes. Esta distancia puede reducir la fortaleza de las asociaciones de marca y también el beneficio de la extensión (Pitta & Katsanis, 1995).

Tanto la similitud como la consistencia pueden contribuir a reducir dicha distancia a los productos originales (Dawar, 1996).

La distancia de la extensión juega un papel muy importante en la evaluación y aceptación por parte de los consumidores de la extensión de marca.

3.3 Asociación de beneficios

Otros autores proponen que a la hora de llevar a cabo una extensión de marca depende de si existen asociaciones de beneficios con los que se pueda hacer inferencias acerca del desempeño de la marca en la categoría de extensión (Dacin & Smith 1994; Park, Milberg, & Lawson 1991; Broniarczyk & Alba, 1994). Park et al. (1991) argumentan que los consumidores prefieren extensiones de marca que son consistentes con el posicionamiento actual de la marca.

Por otro lado, Broniarczyk & Alba (1994) afirman que las *benefit associations* tienen una mayor influencia a la hora de extender una marca que la similitud entre categorías. Demuestran que la gente prefiere una extensión hacia una categoría menos similar a la inicial, pero donde los beneficios asociados a la marca son un diagnóstico del rendimiento del producto extendido, que a una categoría más parecida pero que los beneficios asociados a la marca no son diagnóstico del rendimiento del nuevo producto.

Por lo general la evaluación de los consumidores de una extensión de marca se describe como el proceso en el que se transfieren asociaciones que tiene el consumidor de la marca madre al producto de la extensión. Estas asociaciones pueden variar en base a los consumidores, situaciones de uso y los diferentes entornos competitivos. Potencialmente, la marca madre podría proveer al nuevo producto de un conjunto de asociaciones notorias, evaluadas positivamente y relevantes, que sean válidas dentro de las distintas categorías de productos. Idealmente, estas asociaciones de la marca madre pueden contribuir a una imagen compleja, pero a su vez bien definida, para una extensión de la marca. Una marca ya establecida normalmente tiene una imagen de marca bien definida. Un beneficio muy importante de la estrategia de extensión de marca es la comunicación instantánea de una imagen de marca notoria (Pitta & Prevel Katsanis, 1995)

Asimismo, Kapferer (2008) refiere que aquellas marcas que tienen un patrimonio fuerte están fuertemente asociadas a un número de beneficios (tangibles o intangibles) apreciados por el consumidor e inspiran un alto nivel de confianza al consumidor. Estos activos son transferibles a la nueva categoría a la que se va a hacer la extensión. Los compradores seguirán creyendo y reconociendo que los nuevos productos de la extensión están dotados de los beneficios asociados a la marca. Estos beneficios y valores de la marca tienen que ser muy relevantes para la nueva categoría en la que se extiende. De hecho, debería segmentarla de una manera totalmente imprevista, impidiendo así a la competencia reaccionar rápidamente.

3.4 Amplitud de la marca

A continuación voy a proceder a desarrollar otro de los factores que inciden en el éxito de una extensión de marca.

El término de amplitud de marca se refiere a si una marca es amplia, es decir, si ofrece un portfolio de productos variados. O, si por el contrario, se trata de una marca estrecha, en el caso de que ofreciese un portfolio de productos similares (Meyvis & Janiszewski, 2004).

Según un estudio realizado por Meyvis & Janiszewski (2004) las marcas amplias pueden tener cierto grado de ventaja sobre las marcas estrechas debido a que los

consumidores se apoyan en las asociaciones de marca más accesibles y diagnósticas para deducir los beneficios ofrecidos por la extensión.

Cuando se utiliza el concepto de accesibilidad se refiere al grado en el que un pedazo de información puede ser recuperado de la mente para utilizarse a la hora de hacer un juicio. Asimismo, al hacer uso del término diagnosticidad se está refiriendo al grado en el que ese pedazo de información es relevante para el juicio mencionado previamente (Meyvis & Janiszewski, 2004).

Por lo tanto, cuando los beneficios ofrecidos por la marca son deseables en la categoría a la que se va a extender, los consumidores preferirán la extensión de la marca amplia. Esto se debe a que las asociaciones que existen de los beneficios de la marca amplia son más accesibles que las de una marca estrecha (Meyvis & Janiszewski, 2004).

El resultado de los estudios llevados a cabo por Meyvis & Janiszewski (2004) indica que la accesibilidad a los que se creen ser los beneficios de la marca contribuye a la evaluación de la extensión de marca. Cabe mencionar que la importancia de esta accesibilidad depende de hasta qué punto los consumidores estén familiarizados con las categorías en las que la marca vende sus productos. Los consumidores evalúan la extensión de marca en basándose en las asociaciones más accesibles de diagnósticas. Otra de las conclusiones a la que llegaron a través de sus estudios fue la siguiente; para los consumidores resulta más sencillo recuperar información acerca de las asociaciones que tenían de los beneficios de la marca cuando se trataba de una marca amplia de lugar de una marca estrecha. Esta preferencia se debe principalmente a que la accesibilidad a las asociaciones que existen de los beneficios de la marca es más reducida en una marca estrecha debido a las asociaciones tan fuertes que ya existen con la categoría en la que originalmente opera dicha marca.

3.5 Orden de entrada

En este apartado voy a hablar de cómo el orden de entrada de un producto proveniente de una extensión de marca en un nuevo mercado puede influir o no en el éxito de dicha extensión de marca.

Puede resultar más difícil para una extensión posicionarse en una categoría de reciente creación que para productos introducidos a través de una nueva marca puesto que el producto de la extensión ya está comprometido con el posicionamiento de la

marca madre. De esta manera, un producto que entre demasiado pronto puede ser fácilmente superado por un competidor que entre más tarde en este mercado pero con mejor posicionamiento (Hauser & Shugan, 1983). Es muy complicado predecir cuáles serán las mejores estrategias de posicionamiento en este nuevo mercado hasta que no empiece a madurar (Lambkin & Day, 1989, citado por Sullivan, 1992), por lo que es prácticamente imposible saber con certeza si la imagen de una marca ya establecida será compatible con esta nueva categoría (Sullivan, 1992).

Los argumentos que existen a favor de extender una marca a una categoría cuando todavía es relativamente nueva radican en la ventaja que supone la información que el consumidor ya posee sobre esa marca, y de los hallazgos que avalan que los primeros en entrar en un mercado suelen tener una mayor cuota de mercado (Sullivan, 1992). Para empezar, la información asociada con una marca ya conocida dota a la extensión de una mayor notoriedad, mayor calidad percibida y una distribución más amplia que si se tratase de un producto de una marca nueva. Estos factores podrían facilitar la actividad de una extensión en un mercado de reciente creación. Aunque la probabilidad de fracaso del producto sea mayor en estos nuevos mercados y las extensiones de marca son especialmente vulnerables a este fallo, también es cierto que una extensión de marca es menos propensa a fracasar que un producto introducido bajo una nueva marca en un mercado creado recientemente (Sullivan, 1992).

Existen dos principales razones por las que a una extensión de marca le interesaría entrar pronto en un nuevo mercado. La primera, la posibilidad de obtener las ventajas de las que gozan los pioneros de una categoría. Por otro lado, al ser el nombre de la marca extendida ya conocido se reduce el riesgo de que el producto fracase (Sullivan, 1992).

Asimismo, podemos hablar también de dos motivos por los que sería más provechoso para una extensión de marca ser una de las últimas en entrar en el mercado. Por un lado, se encuentra las altas tasas de fracaso a las que se enfrentan los nuevos productos en una categoría de reciente creación y el impacto negativo que este fracaso podría tener sobre la marca madre. Además, la extensión puede tener dificultades posicionándose en un mercado joven debido a las asociaciones que ya existen con su categoría de origen (Sullivan, 1992).

Como se puede observar, estos factores no son coherentes entre ellos por lo que Sullivan (1992) llevó a cabo un estudio para concluir qué momento de entrada era más beneficioso a la hora de llevar a cabo una extensión de marca.

Este estudio sugiere que, por lo general, las extensiones de marca suelen introducirse en el mercado de manera posterior a los productos que entran de la mano de una nueva marca, una vez el mercado está asentado. Aquellas marcas que se extendieron de manera más temprana se enfrentaron a una mayor tasa de fracaso que aquellas que se extendieron posteriormente. Sin embargo, esta penalización no aplica a las nuevas marcas que entran en este mercado joven. El estudio también afirma que por lo general aquellas marcas que entraban antes en el nuevo mercado conseguían una mayor cuota de mercado. No obstante, aunque las extensiones entraron más tarde lograron cuotas de mercado mayores que las de la media.

En definitiva, cada momento de entrada tienen sus ventajas, sin embargo, los resultados sugieren que en el caso de las extensiones de marca resulta más beneficioso y menos arriesgado entrar en una nueva categoría una vez está asentada y establecida.

3.6 Competencia

Otro factor que Smith y Park (1992) consideraron relevante a la hora de realizar una extensión de marca con éxito es la competencia que exista en el mercado al que se va a extender el nuevo producto.

Según estudios realizados por estos autores se puede afirmar que el efecto relativo de la extensión de marca en la cuota de mercado iba disminuyendo a medida que aumentaban los competidores en el mercado de extensión.

En un mercado maduro en el que hay pocos competidores ya establecidos, entrar con una marca ya conocida supone una ventaja particularmente fuerte para la diferenciación competitiva.

Por otro lado, una vez los mercados maduran la estimulación de la demanda primaria deja de ser la prioridad. En esta situación los competidores se preocupan más por defender su cuota de mercado y complicando así la entrada de nuevos productos, independientemente de la estrategia de entrada que utilicen. Asimismo, la ventaja diferencial de ser una marca ya reconocida (al ser una extensión de marca) se reduce en mercados con gran cantidad de competidores.

De esta manera, cuando una marca introduce un nuevo producto en un mercado en el que ya hay competencia con marcas establecidas que resultan familiares al consumidor, la familiaridad de la marca que se va a extender resulta menos importante. Pudiendo dar incluso la sensación al consumidor de que la marca extendida debido a su falta de experiencia en la categoría va a tener más problemas para lograr fabricar un producto igual de bueno que el de la competencia, y por ello el riesgo de la compra sería mayor a ojos del consumidor (Milberg, C. Goodstein, Sinn, Cuneo, & Epstein, 2013).

3.7 Ventaja competitiva

El producto que introduce la marca en esta nueva categoría debe ser superior o comparable al menos al resto de productos que se encuentran en esa categoría (Farquhar, 1989).

La marca madre debe tener una cierta ventaja competitiva en la nueva categoría. Debe haber una noción percibida de conocimiento superior al de los competidores, efectividad e imagen apropiada. Las marcas que más se publicitan resultan ser las más conocidas. Proveen una ventaja significativa en la nueva categoría. Por lo tanto, debe existir un beneficio de la marca madre que sea el mismo beneficio ofrecido y deseado en la nueva categoría de extensión. Por ejemplo, el refresco americano Sunkist Orange Soda promete el mismo sabor a naranja que proporcionan sus naranjas Sunkist. Además, es vital que la compañía entre en la nueva categoría con una capacidad de producción, distribución, *merchandising* y publicidad comparable o superior a la de la competencia. Para lograr un desarrollo exitoso del nuevo producto es importante que la administración identifique los activos que pueden suponer una ventaja para el producto de la extensión, como por ejemplo la capacidad de procesamiento, los canales de distribución, etc. Para las compañías líderes y especialmente conocidas en el mayor de los casos su marca es el activo que le proporciona la mayor ventaja competitiva (Tauber, 1981).

3.8 Transferencia de beneficios

El nombre de la marca puede estar asociado con unas características o beneficios específicos, estos pueden ayudar a posicionar el producto de la extensión y generar

inferencias positivas (Roman, 1969; Tauber, 1988, citado por Rangaswamy, Burke, & Oliva, 1993).

En línea con la información ofrecida por Roman (1969) y Tauber (1988), Van Osselaer & Alba (2003) añaden que comúnmente se piensa que los beneficios asociados con atributos particulares se transfieren a marcas cuyos productos contienen esos atributos. Es una situación similar a la que se produce cuando se transfiere el afecto que surge de la publicidad a la marca. Por ejemplo, en el caso de la empresa Brinks que principalmente se dedica a los servicios de logística y gestión de efectivo se transmite el beneficio de la seguridad a la marca.

Asimismo, estas asociaciones pueden facilitar la entrada a otras clases de productos en las que estos beneficios son valorados, incluso cuando el beneficio original no fuese considerado importante en la categoría de extensión. Por ejemplo, en el caso de la marca de pasta de dientes Crest, no existe ningún atributo tangible de la pasta de dientes (el producto inicial) en un cepillo de dientes Crest (extensión). Sin embargo, este cepillo de dientes sí que sería considerado efectivo en lo que a la prevención de caries se refiere. De esta manera, podemos observar cómo el beneficio principal del producto original es irrelevante para la extensión pero otros beneficios intangibles sí resultan transferibles a la extensión.

3.9 Asociaciones de los consumidores entre la marca madre y la categoría del producto

Farquhar (1989) defiende que para aquellas marcas dominantes en su sector resulta más difícil extenderse a categorías no relacionadas con la suya inicial debido a la naturaleza ejemplar de esas marcas en sus categorías originales. La accesibilidad a una cierta actitud hacia la marca es clave a la hora de llevar a cabo una extensión de marca. Las marcas dominantes son demasiado accesibles para el consumidor, interfieren con el aprendizaje de nuevas asociaciones del consumidor hacia nuevas categorías. Si estas actitudes pueden relacionarse a otra categoría a través de la interiorización de un concepto superior y más genérico (ej.: Gucci simboliza el lujo) podrá ser viable realizar extensiones de marca que encajen bajo este concepto.

Investigaciones del consumidor llevadas a cabo por Herr, Farquhar y Fazio (1990) demuestran que el éxito de la extensión de marca depende en gran parte de las

asociaciones que tiene el consumidor entre la marca madre y la categoría del producto.

Este estudio propone que para aquellas marcas que son dominantes es más probable que sean recordadas en una categoría específica que las marcas más débiles o secundarias.

Igualmente, otro factor que influye en las asociaciones que hacen los consumidores es la relación que existe entre la categoría original de la marca madre y la de la extensión. Estas dependen de la fuerza y accesibilidad que tengan los conceptos principales que conectan las dos categorías. Aaker y Keller (1990) refieren que existen tres factores primordiales que contribuyen a dicha relación.

Dentro de dichos factores encontramos la complementariedad (ej.: una situación de uso común – pelotas de tenis y raquetas de tenis), la sustituibilidad (ej.: productos que tienen una función común – vino y cerveza) y la similitud (ej.: características parecidas – automóviles y motos).

3.10 Características de la marca madre

El éxito o fracaso de una extensión de marca viene definido también por ciertas características de la marca madre (Völckner & Sattler, 2006).

Dentro de estas características cabe destacar la calidad de la marca madre. El conocimiento de la marca por los consumidores influencia la percepción de calidad. Por ello, las marcas ya establecidas y con fuerza suelen ser utilizadas como señal de calidad (Jacoby & Jerry, 1971). Asimismo, Wernerfelt (1988) demuestra que las marcas extendidas deberían servir como señales especialmente valiosas para asumir la calidad de la marca. Sobre todo aquellas compañías que invierten grandes cantidades de dinero en desarrollar sus marcas. Esta inversión acumulada más el flujo de dinero proveniente de otros productos afiliados a la marca se asume que actúan como “garantía” de calidad. De esta manera, si la marca se extendiese a un producto de baja calidad los consumidores descubrirán esta inferioridad y se perderá parte de la calidad percibida de la marca por parte de los consumidores.

Por otro lado, al inferir la calidad de la marca se tiene en cuenta la historia de extensiones de marca previamente llevadas a cabo.

Park, Jaworski y MacInnis (1986) argumentan que la extensión sistemática de una marca puede reforzar su posicionamiento en la mente del consumidor.

El valor de una marca como señal de calidad puede verse aumentado a medida que aumenta el número de productos asociados a dicha marca (Wernerfelt, 1988, citado por Smith y Whan Park, 1992). De la misma forma, una teoría altamente reconocida propuesta por Zajonc (1968, 1980) defiende que resulta más favorable que el desarrollo de afecto hacia un objeto (en este caso una marca) aumenta con el crecimiento de la exposición de este objeto, como sería el caso si una marca fuese utilizada para distintos productos.

Por último, un estudio realizado por Keller y Aaker (1992) indica que las extensiones de marca exitosas pueden mejorar las evaluaciones realizadas por el consumidor a cerca de la marca madre, así como que las evaluaciones que se realizan de la marca aparentemente son resistentes a extensiones de marca que han fracasado.

Cabe mencionar que autores como Völckner y Sattler (2006) dentro de las características principales de la marca madre se encuentra la experiencia de los consumidores con la misma.

Las investigaciones realizadas acerca del comportamiento del consumidor sugieren que a la información o aprendizaje recopilado gracias al uso de un producto se la dota de un estatus especial dentro de la mente del consumidor (Hoch & Deighton, 1989). La información adquirida a través de la experiencia personal es autogenerada, por lo que es considerada más fidedigna que la información recogida a través de la publicidad o comunicación de la marca, de manera que se convierte en creencias arraigadas (Smith y Swinyard, 1982, citado por Swaminathan, Fox, y Reddy, 2001). Por consiguiente, aquellos consumidores que tienen experiencia con la marca madre gozan de un mayor conocimiento sobre la misma, mejor acceso a su recuerdo y mayor confianza en su creencias sobre esta que aquellos consumidores que no han tenido relación con la marca madre (Swaminathan, Fox, & Reddy, 2001).

Asimismo, se ha sugerido que el nombre de una marca ya existente y reconocida provee una garantía de calidad, reduciendo así los riesgos involucrados en la compra de un nuevo producto (Erdem, 1998; Wernerfelt, 1988).

3.11 Contexto de marketing de la extensión

La publicidad centrada en la extensión hace que los consumidores sean conscientes del vínculo de rendimiento que está en juego para la empresa, además, evoca asociaciones positivas de la extensión de marca y aumenta la percepción de calidad que tienen los consumidores de la extensión (Wernerfelt, 1988). Evidencia empírica asimismo indica que el soporte publicitario percibido también influencia de manera positiva las evaluaciones que hacen los consumidores del producto (Kirmani, 1990).

Por otra parte, la disponibilidad percibida del producto de la extensión en el canal de distribución (y por tanto en las decisiones de venta de los minoristas) refleja juicios a cerca de la calidad y singularidad del producto (Rao & McLaughlin, 1989). Además, la mera distribución de una extensión, y por lo tanto su disponibilidad percibida en el canal de distribución, debería tener un efecto positivo en la notoriedad del producto (Heeler, 1986) y aumentar el éxito de la extensión de marca (Sattler, Völckner, Riediger, & Ringle, 2010).

Cuando explotados de la manera adecuada los recursos de marketing resultan en una ventaja competitiva que puede traducirse en mejores estrategias para introducir nuevos productos en el mercado. El soporte publicitario percibido que recibe el producto de extensión y su disponibilidad percibida en el canal de distribución juegan un papel crítico en la determinación del éxito de un nuevo producto (Klink & Smith, 2001).

3.12 Características de la categoría del producto de la extensión

Existen dos características de la categoría a la que se extiende la marca que principalmente se tienen en cuenta a la hora de realizar una extensión de marca (Völckner & Sattler, 2006).

Para empezar, encontramos el riesgo que supone entrar en esta nueva categoría.

En lo que a esto se refiere se ha dicho que el grado de ajuste que existe entre la marca madre y la categoría ayuda a reducir el riesgo de compra para el consumidor (DeVecchio & Smith, 2005). Teniendo en cuenta que ninguna categoría está exenta de todo riesgo, las marcas que tienen un mayor grado de ajuste con la categoría de

extensión deberían establecer un precio especial. Sin embargo, el nivel en el que una marca con un alto grado de ajuste es recompensada aumenta a medida que aumenta el riesgo (DeVecchio & Smith, 2005).

La segunda característica a tener en cuenta se trata de la innovación del consumidor. Un principio básico de teoría es que la gente responde de forma distinta a los nuevos productos (Gatignon & Robertson, 1985). En lo que a extensiones de marca se refiere, los primeros en adoptar el nuevo producto pueden ser más receptivos a extensiones con un bajo grado de ajuste que aquellos consumidores que tardan más en adoptar un nuevo producto (Klink & Smith, 2001).

Estudios en esta área han aceptado la idea de que el riesgo asociado con continuas innovaciones es suficiente como para afectar significativamente el comportamiento de compra (Klink & Smith, 2001).

A la hora de evaluar extensiones de marca los consumidores con mayor tolerancia para el riesgo serán más receptivos a extensiones de marca con un bajo grado de ajuste (las cuales implican un mayor riesgo). Por el contrario, aquellos consumidores que son menos innovadores se verán particularmente afectados por el riesgo relativamente alto asociado al bajo grado de ajuste, exhibiendo así mayor resistencia hacia la extensión (Klink & Smith, 2001).

3.13 Autenticidad de la extensión de marca

Spiggle, Nguyen, y Caravella (2012) definen este otro factor de éxito como la sensación que tiene el consumidor de que la extensión de marca es una extensión legítima y culturalmente consistente de la marca madre.

Aunque este concepto tiene distintas dimensiones, en lo que a marca se refiere, destacan dos acepciones (Gilmore y Pine, 2007, citado por Spiggle, Nguyen, y Caravella 2012). Consistencia interna, refleja si la marca se mantiene fiel a sí misma y si mantiene su núcleo esencial. El segundo término se trata de la consistencia externa, esta refleja si una marca es verdaderamente lo que aparenta ser, no una falsificación o el resultado de afirmaciones exageradas (Brown, Kozinets, & Sherry, Jr., 2003).

Un estudio realizado por Spiggle, Nguyen, y Caravella (2012) revela cuatro aspectos que reflejan o contribuyen a la autenticidad.

Mantener el estilo y los estándares de la marca. Las marcas auténticas exhiben consistencia en su estilo y estética a través de la uniformidad en el diseño y los elementos sensoriales. Este concepto viene ejemplificado por Apple y sus diseños pulcros, frescos, funcionales y *user-friendly*.

Honrar el legado de la marca. Si una marca mantiene una cierta consistencia interna y se mantiene fiel a sí misma estará honrando su legado y por lo tanto crea conexiones con sus orígenes. El legado de la marca se basa en percepciones de que la marca de hecho tiene una conexión con las asociaciones que fundan su legado (Grayson & Martinec, 2004). Una extensión de marca que respeta el legado de la marca madre provee la evidencia de que es descendiente de la misma (Spiggle, Nguyen, & Caravella, 2012).

Preservar la esencia de la marca. La esencia de una marca se mide por su alma y sus valores fundamentales (Beverland, 2006). Ayuda a identificar qué significa y qué la hace única (Spiggle, Nguyen, & Caravella, 2012). Por consiguiente, una marca es un concepto único, distintivo, y singular que refleja su identidad y que se presenta en el mercado como ofrecimientos del marketing. Una extensión de la marca en desacuerdo con su esencia compromete su singularidad y amenaza su autenticidad (Spiggle, Nguyen, & Caravella, 2012).

3.14 Liderazgo

Un estudio llevado a cabo por Martínez y De Chernatony (2004) sugiere que en el caso de las marcas líderes una extensión que inicialmente no es considerada similar a la marca no tiene un efecto significativo en la imagen de marca. Por lo general, las implicaciones de lanzar un nuevo producto al mercado no relacionado con los productos típicos de la marca madre tendrán un efecto negativo en las percepciones de los consumidores de la imagen de marca. Sin embargo, en el caso de las marcas fuertes la imagen general de la marca madre puede permanecer intacta. Cabe mencionar que para conseguir esto es muy necesario lanzar campañas de comunicación que pongan un mayor énfasis en el nombre de la marca que en el producto que se está vendiendo. Cuanta mayor sea la calidad de marca percibida, más mejorará la imagen de marca tras la extensión.

En un estudio llevado a cabo por Young y Williamson (1989) citado por Laforet (2008) se averiguó la correlación que existe entre la confianza que deposita el consumidor en una marca y el tamaño y poder la misma, siendo las más grandes en las que más se confía.

Asimismo, el estudio realizado por Keller y Aaker en 1992 a cerca de las extensiones de marca refiere que existe una asociación significativa entre la credibilidad de una compañía, obtenida a través de su experiencia e integridad, y la aceptación de la extensión.

4. EXTENSIÓN DE MARCA EN MARCAS DE LUJO

En este apartado procederé a tratar la extensión de marca en marcas de lujo con el fin de ir profundizando en el objetivo del trabajo.

La extensión de marca ha sido uno de los temas más estudiados del marketing y se ha convertido en una de las áreas más influenciadas. Sin embargo, estos estudios tienen muchas limitaciones desde el punto de vista del sector de lujo. La mayor parte de las investigaciones se han centrado en marcas de no lujo. Asimismo, la configuración de la mayor parte de la investigación se aleja mucho del contexto real en el que operan las marcas de lujo (Reddy, Terblanche, Pitt, & Parent, 2009).

Por esta razón el presente trabajo pretende aportar nueva información en torno al vacío que supone este tema.

Las marcas de lujo pueden ser descritas como aquellas marcas que los consumidores adquieren por sus valores psicológicos (simbólicos y hedónicos), y no mayormente por su valor económico o funcional (Stegemann, 2006). Los individuos compran estas marcas por el estatus que suponen, la funcionalidad del producto es directamente asumida (Dall'Olmo Riley, Lomax, & Blunden, 2004).

El mercado internacional de marcas del sector de lujo es inmenso (Allen, 2007). Su tamaño ha ido aumentando en los últimos años con el aumento de la afluencia de consumidores de países como China o la India (Reddy, Terblanche, Pitt, & Parent, 2009). Las extensiones de marca ayudan a las marcas de lujo a crecer más rápido sin verse obligadas a lograr un crecimiento interno orgánico (Stankeviciute & Hoffmann, 2010). Por lo tanto, el uso de extensiones de marca se ha convertido en un elemento central del modelo de negocio de la mayor parte de las marcas de lujo, esto se debe a que las marcas de lujo proporcionan una ventaja competitiva fundamental a la hora de entrar en nuevas categorías, su imagen de marca (Kapferer, 2008). Incluso existen autores como Stankeviciute y Hoffmann (2011) que refieren que las extensiones de marca fueron introducidas por primera vez por marcas de lujo. Marcas como Louis Vuitton, Prada o Chanel se han extendido más allá de sus negocios clave y ahora ofrecen una gran variedad de productos bajo sus nombres, en la mayor parte de los casos incluyendo moda y vestimenta, artículos de cuero y accesorios, cosméticos y fragancias, relojes, y joyería (Bellaïche, Eirinberg, Mei-Pochtler, & Wiederin, 2012).

Las marcas de lujo se enfrentan al riesgo de destruir el “*dream value*” por el exceso de difusión (Dubois & Paternault, 1970). Por lo tanto, la compensación que tiene existir entre la accesibilidad y la exclusividad se ha convertido en un reto estratégico importante para las marcas de lujo, lo cual es especialmente relevante en el contexto de la extensión de marca y las estrategias de crecimiento (Keller, 2009).

Estudios realizados por Park, Lawson, y Milberg (1989) han demostrado que las marcas de lujo son más extensibles que aquellas que no son de lujo. Esto viene explicado por un estudio realizado posteriormente por Park, Milberg, y Lawson (1991). De acuerdo a sus resultados, los conceptos de marca parecen ser más accesibles para las marcas de prestigio que para las marcas funcionales. Asimismo, las marcas de prestigio suelen estar almacenadas bajo una categoría de conceptos superior como lujo o estatus, mientras que las marcas no lujosas están almacenadas en la mente del consumidor principalmente bajo sus respectivas categorías de producto y sus conceptos de marca.

Las marcas de lujo, al estar almacenadas bajo la misma categoría de conceptos, pueden ser más extensibles a otras categorías de productos de lo que son las marcas funcionales, siempre y cuando esas categorías de extensión compartan los conceptos de prestigio por (Park, Lawson, & Milberg, 1989). Asimismo, ya que estos conceptos prestigiosos y ya accesibles (ej.: lujo, estatus) son más abstractos que los conceptos funcionales (ej.: seguridad, durabilidad), pueden acomodar a un mayor conjunto de objetos más diverso, los cuales comparten menos características (Johnson, 1984).

Aunque la extensión de marca en el sector del lujo ha demostrado ser una estrategia altamente exitosa y rentable, los atributos como la alta notoriedad, exclusividad y deseabilidad pueden perderse si la marca y su apariencia de lujo se diluye.

En palabras de Bernard Arnault, CEO del grupo LVMH: “Algunas marcas (...) han desaparecido del mapa de bienes de prestigio para convertirse en algún tipo de mercado de masas de bienes de lujo”. Según el “principio de rareza” el prestigio de la marca se pierde si hay muchas personas que la poseen (Dall’Olmo Riley, Lomax, & Blunden, 2004). Este es el caso de la marca Gucci, por ejemplo. La dirección diluyó el sello de lujo de la marca debido a la concesión de licencias para la producción de todo tipo de productos, desde gafas de sol, hasta ropa y mecheros. La recuperación de la marca supuso la restricción de extensiones y la imposición de un

férreo control en la calidad de todos los productos (Reddy, Terblanche, Pitt, & Parent, 2009).

Por ello, este trabajo se centra en encontrar aquellos factores que ayudarán a las marcas a evitar llegar a estas situaciones y lograr el éxito en la estrategia que es la extensión de marca.

5. ANÁLISIS DE CASOS DE LAS MARCAS LOUIS VUITTON Y HERMÈS. FACTORES QUE HAN LLEVADO SUS EXTENSIONES DE CATEGORÍA AL ÉXITO

En este capítulo realizaré una investigación cualitativa cuyo objetivo es interpretar una situación y cómo es entendida y cómo es entendida por los sujetos involucrados en ella. Con este fin, haré uso de una de las principales metodologías de este tipo, el análisis de casos.

Como se indica al inicio del trabajo en este capítulo voy a servirme de esta metodología, el análisis de casos. Se trata de una herramienta de investigación muy útil a la hora de profundizar más intensamente en la revisión bibliográfica realizada anteriormente puesto que presenta la información de manera dinámica y relevante dado que se aplica a casos contemporáneos y reales.

El estudio de casos como método cualitativo aporta importantes datos que no se podría lograr a través de un estudio cuantitativo. Principalmente se utiliza en campos de psicología, antropología y educación, aunque también es aplicable a otras materias científicas como la economía y la empresa.

El objetivo principal de esta metodología es obtener un conocimiento más profundo acerca de ciertos fenómenos con el fin de verificar, generar o descubrir teorías. Es una metodología adecuada cuando lo que se quiere averiguar son el por qué o el cómo de un suceso, es decir, cuando el autor está interesado en la estructura, proceso y resultado de una situación (Sarantakos, 1998).

Existen distintos tipos de análisis casos en función del objetivo. En este caso se trata de un análisis ilustrativo, lo que pretende es poner en manifiesto prácticas realizadas por la empresa.

Este método proporciona una serie de ventajas entre las que destacan el hecho de que permite realizar un análisis profundo y consistente, proporciona una imagen más completa del entorno y de la acción, los datos obtenidos son representativos y se apoya en diferentes técnicas para recopilar la información.

Asimismo, se trata de una metodología adecuada para este trabajo puesto que es ilustrativa, es decir, pone de manifiesto prácticas de gestión de las empresas más competitivas (Castro, 2010).

Como menciono al inicio de este trabajo en la justificación e interés del tema, he seleccionado estas dos marcas puesto que son actualmente dos de las marcas más valiosas y fuertes que hay en el mercado, como acreditan distintos rankings como el *Best Global Brands 2018* de Interbrand. Asimismo, numerosos autores como Reddy, Terblanche, Pitt, y Parent (2009) califican las extensiones de Louis Vuitton y Hermès como ejemplares. Ambas marcas dentro del sector de lujo se dedican especialmente al mundo de la moda y complementos, por esto se entiende ropa, bolsos, joyería, relojes, pequeños artículos de cuero y marroquinería, calzado y perfumes entre otros.

De esta manera, este método nos permitirá observar la trayectoria y las extensiones de marca de las empresas Louis Vuitton y Hermès.

5.1 Louis Vuitton

Louis Vuitton es la marca de lujo más valiosa del mundo en el momento. Es parte del grupo LVMH – Louis Vuitton Moët Hennessy – en el cual encontramos marcas como Loewe, Dior, Guerlain, Tag Heuer o Bvlgari entre otros. Los productos de la marca Louis Vuitton incluyen artículos de cuero, bolsos, baúles, relojes, joyas y accesorios. Casi todos ellos incluyen el monograma de LV, icónico de la compañía. Es una de las marcas más rentable del mundo con un margen de beneficio por encima del 30% (Forbes, 2019).

La compañía fue fundada en París en el año 1854. Inicialmente se trataba de un pequeño taller en el que se fabricaban baúles de viaje. El éxito de Louis Vuitton fue casi inmediato y no tardó en expandirse (Louis Vuitton, s.f.).

Louis diseñó en 1858 el primer baúl con tapa plana que permitía ser apilado fácilmente y, además, le añadió la funcionalidad de la impermeabilidad. De ahí nace la característica lona que cubre los artículos de viaje creados por la marca, siendo asimismo su finalidad evitar las imitaciones (Collera, 2016).

El Canvas Damier Pattern se desarrolló en 1888 con la intención de hacer la experiencia Louis Vuitton única y reconocible por cualquier persona, a día de hoy este sigue siendo el diseño más simbólico de la marca (Louis Vuitton in Japan, 2017).

Tras la muerte de Louis Vuitton en 1892 su hijo George Vuitton fue consagrado como líder de la compañía. Su principal intención era llevar la compañía al siguiente nivel – construir una marca global y crear una compañía multinacional (Louis

Vuitton in Japan, 2017). Además, inventó la cerradura de combinación de cinco números que todavía hoy encontramos en los baúles (Louis Vuitton, 2017).

En 1901 se produce la primera extensión de los productos de la marca con el lanzamiento del *Steamer bag*. Se trata de la primera bolsa de viaje de Louis Vuitton, inicialmente diseñada para mantenerse dentro del baúl (Louis Vuitton: The Making of a Star Brand, 2004).

El lanzamiento del primer bolso de la *maison* no se produciría hasta 1930 cuando llegó el Speedy, una versión renovada de su hermano de mayor tamaño el Keepall, una bolsa de viaje más flexible y funcional que los iniciales baúles de la marca. El Speedy fue el primer bolso de la marca pensado para llevarse en su día a día, actualmente sigue estando considerado como uno de los productos más icónicos de la marca (Promovogue, 2012).

Tras la muerte de George Vuitton su hijo Gaston-Louis toma el control de la dirección de la compañía en 1936. Durante este tiempo Louis Vuitton expandió su línea de productos aplicando su artesanía y diseño a pequeños artículos de cuero y marroquinería como monederos y carteras entre otros (Louis Vuitton in Japan, 2017).

Por otro lado, la marca empieza su primera estrategia de comunicación regalando bolsos de la casa a actrices famosas. Este es el caso de la aparición de Audrey Hepburn con un bolso de Louis Vuitton en la película Charade (Louis Vuitton in Japan, 2017).

Para mediados de los años 70 Louis Vuitton ya se había convertido en la mayor marca de lujo del mundo en términos de cuota de mercado. La compañía había centrado sus esfuerzos en expandirse a lo largo del mundo, teniendo presencia ya en numerosos países de Europa, Estados Unidos, Asia y América Latina (Louis Vuitton in Japan, 2017).

En el año 1987 Louis Vuitton se fusionó con la empresa Moët Hennessy, una productora premium de champán y coñac, para convertirse en la empresa de bienes de lujo más grande del mundo. Adquirió el nombre LVMH. Para finales de los 80 la marca Louis Vuitton había perdido parte de su aura, los consumidores encontraban los productos poco interesantes (Louis Vuitton: The Making of a Star Brand, 2004).

Tras una ardua batalla sobre el control de la compañía, en 1990 Bernard Arnault asume el control de la dirección del grupo LVMH. Trajo a Yves Carcelle para llevar la marca Louis Vuitton, cuya principal misión fue realzar la la imagen de marca de Louis Vuitton (Louis Vuitton: The Making of a Star Brand, 2004).

Durante los primeros años su misión fue continuar con la expansión internacional de la empresa. En 1998 el diseñador americano Marc Jacobs es designado director creativo de la casa. Jacobs ya era uno de los diseñadores con más renombre y más exitosos del momento. Su primer trabajo para la compañía fue el lanzamiento de la primera línea de zapatos Louis Vuitton y la primera colección Prêt-à-porter ² (Louis Vuitton in Japan, 2017).

Desde los 90 la estrategia de marketing principal de la marca se había convertido en crear colecciones de edición limitada con el fin de capturar la atención de los consumidores y revigorar la imagen de la marca a la par que aumentar el resultado de la compañía (Louis Vuitton in Japan, 2017).

En 2001, tras el éxito de ediciones limitadas de la marca, Marc Jacobs diseña la primera joya Louis Vuitton. Una pulsera con nueve charms³ en oro de dieciocho quilates. Al año siguiente se introduce la colección de relojes para hombre y para mujer Tambour (Louis Vuitton: The Making of a Star Brand, 2004).

Más de un siglo ha llevado a la marca, desde su creación como una casa familiar, construir una imagen atemporal de clase, lujo y elegancia. Es la marca dentro del grupo LVMH con mejor rendimiento y la que más resultados proporciona (Louis Vuitton in Japan, 2017).

A lo largo de los años, Louis Vuitton ha establecido un estricto control en los canales de distribución de la compañía con el fin de aumentar la productividad y la exclusividad. Asimismo, ha centrado gran parte de sus esfuerzos en lograr una mejora constante de la calidad de los productos ofrecidos por la marca. Su estrategia está basada en lograr la fidelidad de sus consumidores actuales y al mismo tiempo fomentar ese deseo insaciable por la marca. De acuerdo con el legado de Louis Vuitton la expansión de las líneas de productos de la marca siempre ha mantenido el diseño y la calidad de manufactura que tanto tiempo llevan siendo distintivas de la casa Louis Vuitton (Louis Vuitton in Japan, 2017; Louis Vuitton: The Making of a Star Brand, 2004).

² Expresión proveniente del francés cuyo significado literal es *listo para llevar*. Se utiliza para referirse a prendas de ropa producidas en serie.

³ Anglicismo que define los accesorios que cuelgan de una pulsera

A día de hoy los productos de Louis Vuitton se han convertido en otro tipo de símbolo de estatus, no sólo reflejan riqueza si no que también identifican a la persona con el estilo comunicado por la marca.

Como menciono al inicio del apartado, Louis Vuitton actualmente es la marca de lujo más valorada del mundo según rankings como el *Best Global Brands 2018* de Interbrand – en el Louis Vuitton no sólo tiene el puesto número 18 sino que además es una de las marcas que más han crecido – o el *World's Most Valuable Brands 2019* de Forbes, en el que la marca goza del puesto número 12.

5.2 Hermès

No se puede hablar del mundo de la moda y complementos de lujo sin mencionar un nombre, y ese es Hermès. Es una de las firmas de lujo más icónicas, defendiendo siempre el camino de la exclusividad y apostando por los procesos artesanales y el *savoir-faire*. Dentro de su amplia gama de productos podemos encontrar artículos de cuero, prêt-à-porter, seda y textiles así como perfumes y relojes (Forbes, 2019).

Nació en 1837 siendo su actividad principal los arneses para caballos, sillas de montar hechas a mano, artículos para montar y bridas. Desde los inicios el cuero y la máxima calidad han sido señas de identidad para Hermès. Creando así la estela del lujo más icónico (Sempere, 2018).

En 1880 se expandió el negocio a la talabartería, poco tiempo después se convirtió en el proveedor de sillas y arneses de numerosos aristócratas a lo largo del mundo. (Hermes International: Protecting its Family Business from LVMH's Hostile Takeover, 2016)

A lo largo del año 1900 con la popularización de los automóviles la compañía tuvo que plantearse nuevas maneras de continuar el negocio debido a la reducción de personas que utilizaban el caballo como medio de transporte. De esta manera, introdujo la bolsa *Haut à Courroies* – en un principio pensada para llevar sillas de montar a caballo y objetos de cuero –, bolsas, equipaje, y, accesorios de deporte y conducción (Hermès Handbags Exotic Skins Over Sustainable Fashion?, 2017).

Con la llegada del siglo XX la empresa se expandió más allá de sus líneas de productos destinadas a clientes que montaban a caballo y comenzaron a producir Prêt-à-porter. Por otro lado, 1914 fue un año importante para la marca puesto que Hermès consiguió la patente para utilizar la cremallera en artículos de cuero y ropa, siendo la primera empresa en Europa en introducir dicho mecanismo (Hermès Paris, 2014).

Sin embargo, el lanzamiento de los primeros bolsos de la marca Hermès no ocurrió hasta 1922 cuando la mujer de Emile-Maurice se quejó por no encontrar ningún bolso de su agrado. Este primer bolso se trata de una versión más pequeña del *Haut à Courroies*.

Posteriormente, en 1929 Hermès lanzó su primera línea de alta costura para mujer en París, en la que incluía trajes de baño

Otro de los mayores éxitos en la historia de la compañía se produjo en 1937 con el lanzamiento del pañuelo de seda - Carré. Casi instantáneamente este artículo causó furor entre las *celebrities*, y por lo tanto, también en el resto de consumidores. Un año después se introdujo otro de los icónicos productos de la marca, la pulsera *Chaine d'ancre*, actualmente se trata de una de las piezas de joyería de la empresa más simbólicas (Hermès Handbags Exotic Skins Over Sustainable Fashion?, 2017).

Hermès extendió su marca a la división de los perfumes en el año 1951 de la mano de Edmond Roudnitska. Eau d'Hermès es el nombre de este primer perfume, cuya idea era evocar el olor del interior de un bolso Hermès (Hermès, 2019). Además, ese mismo año Robert Dumas, yerno de Emile-Maurice, le sucede como CEO de la compañía e introduce joyas, accesorios y las famosas corbatas Hermès (Hermès International: Protecting its Family Business from LVMH's Hostile Takeover, 2016).

No se puede hablar de la marca Hermès sin mencionar el bolso Kelly. Se lanzó inicialmente en 1930 como un bolso básico y funcional dirigido a mujeres energéticas e independientes. Su salto a la fama no se produjo hasta 1956 cuando Grace Kelly – la estrella de Hollywood que se convirtió en princesa – aparece fotografiada por la prensa escondiendo su tripa de embarazo tras su bolso de Hermès. En ese momento el bolso fue coronado y nació el bolso Kelly (Hermès, 2019).

Durante los años 70 Hermès expandió su marca internacionalmente por Europa, Estados Unidos, y Japón. En 1978 Jean Louis Dumas, hijo de Robert, asume el control de la empresa y es nombrado CEO. Fue una persona fundamental a la hora de transformar la compañía en una casa de lujo. Asimismo, ayudó a inventar otro de

los hitos dentro de la historia de la *maison*, el bolso Birkin. La idea para este bolso surgió en el año 1984 gracias a un encuentro que se produjo entre Jean-Louis Dumas y la actriz británica Jane Birkin en un avión. La actriz se quejaba de que no encontraba un bolso lo suficientemente grande para llevar los biberones de su hijo. Jean-Louis vio la oportunidad de oro y supo aprovecharla, surgiendo así el emblemático bolso de la casa, el Birkin (Hermès, 2019). Hoy en día el precio de este bolso no baja de los 8.500 dólares y es tan exclusivo que para lograr adquirir uno es necesario apuntarse a una larga lista de espera, que no baja de los dos años (Foreman, 2015).

En los años siguientes la compañía centró sus esfuerzos en el crecimiento de la compañía y en su extensión a lo largo del mundo. En todo momento la dirección de la empresa estuvo en manos de la familia Hermès excepto en el periodo de 2006 a 2014 cuando se entregó la dirección de la compañía a Patrick Thomas. Ocho años más tarde esta volvió a las manos de la familia Hermès con la institución de Axel Dumas como CEO de la empresa, y así se ha mantenido hasta el día de hoy (Hermes International: Protecting its Family Business from LVMH's Hostile Takeover, 2016).

Actualmente, entre los productos de Hermès, además de los mencionados anteriormente, podemos encontrar relojes, papel pintado, servicios de mesa y esterillas para la playa entre otros. Sin dejar de lado su legado todavía podemos encontrar una sección de equitación en su página web (Hermès, 2019).

Desde su creación los valores de Hermès han sido la destreza y la calidad que han hecho de la compañía una de las empresas con más renombre en el sector del lujo. Tal es su compromiso con la calidad que la empresa reivindicó que cada uno de sus productos los fabricaba un artesano, rechazando así la producción en masa (Hermes International: Protecting its Family Business from LVMH's Hostile Takeover, 2016).

La singularidad y el aura de la marca Hermès están basadas en el control familiar que existe en la compañía. De esta manera, la marca infunde a sus productos una calidad simbólica que sobrepasa su valor material. Les llevó años conseguir este tipo de reconocimiento de la marca (Hermès Paris, 2014).

Actualmente Hermès es una de las marcas más poderosas del mundo según rankings como el *World's Most Valuable Brands 2019* de Forbes, en el que la marca ocupa el

puesto número 33. Así como el famoso ranking *Best Global Brands 2018* de Interbrand en el que Hermès ha logrado el puesto número 33.

5.3 Aproximación de factores de éxito para la extensión de marca en el sector del lujo

Una vez analizada la trayectoria de las dos compañías a lo largo de la historia voy a proceder a tratar de lograr una aproximación de los factores que pueden influir en la extensiones de categoría de las marcas de éxito en base a los factores determinados anteriormente – gracias al análisis bibliográfico – que cumplen estas dos icónicas marcas.

Para ello voy a hacer uso de la herramienta desk-check. Esta herramienta en este caso consiste en realizar una tabla en la que se analiza qué factores de éxito de los mencionados anteriormente cumplen tanto Hermès como Louis Vuitton. Para ello he llevado a cabo un análisis textual con el fin de obtener evidencias de lo que los distintos autores académicos han determinado acerca de estos factores.

Es importante clarificar que las empresas analizadas anteriormente son diferentes la una de la otra. Mientras que Hermès se trata de una empresa familiar con un mayor control sobre la distribución de sus productos, Louis Vuitton forma parte del mayor grupo de marcas de lujo – LVMH – el cual enfoca sus objetivos más hacia los resultados y es más accesible, en lo que a distribución se refiere. Sin embargo, ambas marcas pertenecen al sector del lujo y de la moda y complementos, siendo su principal actividad la confección de artículos de cuero. Su mercado objetivo es muy similar, y ambas marcas focalizan gran parte de sus recursos en proveer la calidad que la marca promete. Asimismo, tanto Louis Vuitton como Hermès forman parte de las marcas más valiosas del mundo y sus productos transmiten esa imagen de lujo y exclusividad (Danziger, 2018).

Es por ello por lo que esta aproximación podría aplicarse a distintas marcas de este sector.

Tabla 2. Factores de éxito cumplidos por Louis Vuitton y Hermès

FACTORES DE ÉXITO	LOUIS VUITTON	HERMÈS
Grado de ajuste	<p>(Louis Vuitton y Cartier) [...], estas marcas han extendido sus nombres a categorías de productos que son adyacentes a sus productos principales. Louis Vuitton fue de bolsos a ropa, joyería, perfumes y accesorios (Reddy, Terblanche, Pitt, & Parent, 2009).</p> <p>Cada extensión de marca de Louis Vuitton ha transmitido el valor de la marca a la nueva categoría debido a que las categorías eran muy cercanas a la categoría central de la marca en lo que se refiere a valores clave y atributos percibidos (Reddy, Terblanche, Pitt, & Parent, 2009).</p>	<p>Hermès ve la coherencia de su estilo como una de sus principales fortalezas (Van Gorp, Hoffmann, & Coste-Manière, 2012).</p> <p>Esta diversificación hacia nuevas líneas de productos relacionadas con el producto principal fue exitosa debido a que la compañía se mantuvo leal a su legado (Hermès Paris, 2014).</p>
Distancia de la extensión	<p>Observando el portfolio de productos de la página a través de su página web y de la revisión académica de su historia podemos concluir que la marca se ha extendido principalmente hacia productos relacionados con el mundo de la moda y complementos.</p>	<p>Observando el portfolio de productos de la página a través de su página web y de la revisión académica de su historia podemos concluir que la marca se ha extendido principalmente hacia productos relacionados con el mundo de la moda y complementos.</p>

<p><i>Benefit associations</i></p>	<p>La creación de colecciones de edición limitada se había convertido en la estrategia de marketing principal de marketing de Louis Vuitton para captar la atención de los consumidores y revigorizar la imagen de la marca (Louis Vuitton in Japan, 2017).</p> <p>Según las palabras de Carcelle, el CEO de Louis Vuitton: “Nunca encontrarás un producto de Louis Vuitton en una aerolínea o en una tienda duty-free. El hecho de que tengamos el control total sobre nuestra red de distribución hace nuestros producto exclusivos” (Louis Vuitton: The Making of a Star Brand, 2004).</p> <p>Ha llevado más de un siglo a la compañía construir una imagen atemporal de clase, lujo y elegancia (Louis Vuitton in Japan, 2017).</p>	<p>Los consumidores expresan elegancia llevando los productos de Hermès (Nagasawa S. , 2008).</p> <p>Hermès aumentó su imagen de exclusividad al crear más demanda por sus productos manteniendo sus suministros bajos (Hermes International: Protecting its Family Business from LVMH’s Hostile Takeover, 2016).</p>
<p><i>Competitive leverage</i></p>	<p>Marcas como Vuitton [...] han vinculado su marca a un legado tradicional basado en la artesanía y el <i>know-how</i> (Kapferer, 2012).</p> <p>El modelo de negocio inventado por las marcas de lujo que hoy son iconos del mundo del deseo (Vuitton y Hermès entre otros) tiene las siguientes características: control total de la cadena de valor y de la experiencia del minorista, distribución altamente selectiva, relación directa y personal con el</p>	<p>El modelo de negocio inventado por las marcas de lujo que hoy son iconos del mundo del deseo (Vuitton y Hermès entre otros) tiene las siguientes características: control total de la cadena de valor y de la experiencia del minorista, distribución altamente selectiva, relación directa y personal con el cliente, alto nivel de servicios personalizados y de artesanía, un nivel de calidad</p>

	<p>cliente, alto nivel de servicios personalizados y de artesanía, un nivel de calidad excepcional y la creación de notoriedad de marca más allá del público objetivo (Kapferer, 2012).</p> <p>Louis Vuitton se ha centrado continuamente en la calidad, distribución y marketing (Reddy, Terblanche, Pitt, & Parent, 2009).</p>	<p>excepcional y la creación de notoriedad de marca más allá del público objetivo (Kapferer, 2012).</p>
<p>Transferencia de beneficios</p>	<p>Cada extensión de marca Louis Vuitton ha transmitido el valor de la marca a la nueva categoría debido a que las categorías eran muy cercanas a la categoría central de la marca en lo que se refiere a valores clave y atributos percibidos (Reddy, Terblanche, Pitt, & Parent, 2009).</p> <p>Louis Vuitton hace uso de colecciones de edición limitada para mantener la exclusividad a la vez que mantiene la demanda por su colecciones especiales (Reddy, Terblanche, Pitt, & Parent, 2009).</p>	<p>Con el fin de lograr la máxima calidad, si por ejemplo, Hermès quisiese lanzar un nuevo chal en un cashmere especial probablemente recurriría a las habilidades únicas de los artesanos que viven en Kashmir (Kapferer, 2012).</p> <p>Hermès ha mantenido su calidad en todos los productos al integrar en la compañía una gran proporción de sus operaciones de producción y de venta al por menor (Reddy, Terblanche, Pitt, & Parent, 2009)</p>
<p>Asociaciones de los consumidores entre la</p>	<p>Las marcas de lujo cuyo valor central percibido es principalmente simbólico en vez de funcional es más fácilmente transferible a nuevas categorías, siendo este el caso de Louis Vuitton (Albrecht, Gurzki, & Woisetschläger, 2013).</p>	<p>Un bolso de lujo es uno de los principales símbolos de lujo como lo avala la imagen de Louis Vuitton O el</p>

<p>marca madre y la categoría del producto</p>	<p>Para Louis Vuitton un concepto vital es el de “calidad absoluta” lo que estimula a los consumidores a insistir en “Louis Vuitton o nada” (Nagasawa S. , Marketing Principles of Louis Vuitton - The Strongest Brand Strategy -, 2008).</p>	<p><i>Kelly bag</i> de Hermès (Van Gorp, Coste-Manière, & Hoffmann, 2012).</p> <p>La compañía (Hermès) afirma que vende un número tan alto de productos porque hacen a las personas soñar. De esta manera, el producto necesita cumplir con las aspiraciones del consumidor (Van Gorp, Coste-Manière, & Hoffmann, 2012).</p>
<p>Características de la marca madre</p>	<p>Incluso los artículos que de por sí no son caros, en Louis Vuitton son artículos de lujo. Son versiones de gama alta de llaveros y carteras entre otros (Nagasawa S. , 2009).</p>	<p>La marca (Hermès) ha construido su reputación a través de un implacable control de la calidad así como de estrategias de marketing dirigidas a una base de clientes clave y conocida por la marca (Reddy, Terblanche, Pitt, & Parent, 2009).</p>
<p>Autenticidad de la extensión de marca</p>	<p>Marcas como Louis Vuitton y Hermès crecen a través del lanzamiento de productos cada vez más creativos, mayor calidad y mayor precio (Kapferer, 2012).</p> <p>De acuerdo con acuerdo con el legado de Louis Vuitton, las extensiones de marca de la empresa han mantenido la integridad del diseño y la calidad de</p>	<p>Marcas como Louis Vuitton y Hermès crecen a través del lanzamiento de productos cada vez más creativos, mayor calidad y mayor precio (Kapferer, 2012).</p> <p>Hermès es un ejemplo de marca que saca partido de su legado y de su historia (Van Gorp, Coste-Manière, & Hoffmann, 2012).</p>

	<p>fabricación que durante tanto tiempo han sido sello de calidad de la marca (Louis Vuitton: The Making of a Star Brand, 2004).</p>	<p>Gracias a que la compañía se ha mantenido fiel a sus raíces ha continuado creando productos de la mayor calidad de estándares utilizando sólo los mejores materiales y la artesanía (Hermès Paris, 2014).</p>
Liderazgo	<p>Louis Vuitton es un ejemplo de una marca estrella (Reddy, Terblanche, Pitt, & Parent, 2009).</p> <p>Louis Vuitton actualmente es la marca de lujo más valorada del mundo según rankings como el Best Global Brands 2018 de Interbrand – en el Louis Vuitton no sólo tiene el puesto número 18 sino que además es una de las marcas que más han crecido – o el World’s Most Valuable Brands 2019, en el que la marca goza del puesto número 12.</p>	<p>Hermès es una de las marcas más poderosas del mundo según rankings como el World's Most Valuable Brands 2019 de Forbes, en el que la marca ocupa el puesto número 33. Así como el famoso ranking Best Global Brands 2018 de Interbrand en el que Hermès ha logrado el puesto número 33.</p>

5.4 Consideraciones finales

En la tabla se presentan los distintos factores de éxito en las extensiones de marca en cada una de las filas. Por otro lado, cada columna pertenece a cada una de las dos marcas. De esta manera, en cada una de las celdas se muestran evidencias aportadas por autores de que Louis Vuitton y Hermès cumplen de una u otra manera con los factores expuestos.

Tras realizar el análisis de casos y el desk-check se puede observar que de los factores analizados anteriormente, nueve de ellos son comunes tanto a Hermès como a Louis Vuitton. Aquellos factores que sólo cumplía una de las dos marcas o ninguna se han suprimido puesto que para que esta aproximación sea lo más exacta posible interesa averiguar los factores comunes a dos marcas tan distintas pero a la vez tan parecidas como son Louis Vuitton y Hermès.

En la tabla se puede observar que, tanto en las extensiones realizadas por Hermès como por Louis Vuitton existe un grado de ajuste bastante alto puesto que todas se encuentran dentro del sector de la moda y complementos (bolsos, pequeños artículos de cuero y marroquinería y colecciones de ropa entre otros). La mayor parte de sus extensiones están relacionadas con el producto principal de la marca.

Por otro lado, la observación de los productos vendidos por la página web se puede concluir que las marcas han realizado extensiones cercanas entre sí puesto que están relacionadas con el mundo de la moda y complementos como bolsos, Prêt-à-porter, relojes, perfumería y demás.

Estas dos compañías han vinculado sus marcas a la constante calidad de los productos y a su legado basado en la artesanía y el *savoir faire*. De esta manera, las dos gozan de una ventaja competitiva respecto a sus competidores en las nuevas categorías puesto que cuentan con capacidad de producción, canales de distribución, merchandising, publicidad e imagen de marca superior a la de los competidores – la trayectoria de las marcas les ha dotado de una capacidad de procesos y una identidad de imagen tan consolidada que disfrutan de esa ventaja competitiva.

Al ser Louis Vuitton y Hermès marcas mundialmente conocidas y de renombre dentro de la industria del lujo ambas transfieren a sus productos el beneficio intangible de tratarse de productos de lujo, lo cual provee de cierto estatus social a la persona que los adquiere. Asimismo, las dos empresas se han encargado de crear una imagen de exclusividad en torno a sus productos gracias al férreo control que ofrecen sobre sus canales de distribución y la oferta de sus productos. En este caso, cabe mencionar que Hermès pone un mayor énfasis en este aspecto de la exclusividad de lo que hace Louis Vuitton.

A cada extensión llevada a cabo de por Louis Vuitton y Hermès se ha transmitido el valor de la marca en la nueva categoría. Cada uno de estos nuevos productos cuentan con los beneficios que comentábamos anteriormente, como el estatus que supone poseer un producto de lujo que a su vez denota exclusividad. Así como la calidad de los productos iniciales de las marcas la encontraremos en los nuevos productos.

En lo que se refiere a asociaciones de los consumidores, tanto Louis Vuitton como Hermès cuentan con un amplio margen de actuación. Esto se debe a que las principales asociaciones que tiene el consumidor sobre estas marcas son conceptos generales como lujo, calidad o exclusividad. Estos conceptos se pueden relacionar con un rango bastante amplio de categorías, lo cual facilita la extensión de las marcas. Los consumidores asocian estos conceptos a las marcas gracias a su historia y el legado que han ido creado.

Dentro de las características de la marca madre que resultan importantes a la hora de extenderse destaca la calidad de la marca. Para las marcas de este estudio este calificativo viene implícito con su nombre. Al tratarse de algunas de las marcas más exitosas del mercado el consumidor las conoce y las relaciona con la calidad. Cualquier producto fabricado por estas empresas se trata de versiones de gama alta de estos productos. Tras el análisis de los casos podemos ver cómo han logrado considerarse marcas de calidad gracias a el mantenimiento de la calidad y el posicionamiento que han tenido sus productos a lo largo de su historia.

Ambas marcas llevan más de un siglo de actividad, lo que las ha llevado a tener un legado y una imagen que las precede. Mantenerse fiel a este legado las ha llevado al éxito en su actividad puesto que les dota de una imagen de autenticidad frente al consumidor. Asimismo, han sido constantes con el estilo, diseño y calidad del tiempo a lo largo del tiempo, lo que ha contribuido a crear una imagen de marca consistente y coherente.

No es ningún secreto que estas dos marcas son líderes dentro de su industria. Su imagen de marca es tan consistente que ha favorecido a las empresas a la hora de llevar a cabo extensiones de marca. Pocas personas podemos encontrar que nunca hayan oído hablar de estas marcas, y el saber que son líderes en el mercado genera una confianza en el consumidor que le insta a probar los nuevos productos de la marca. Asimismo, como se relata en el análisis estas marcas han mantenido siempre su posición entre las marcas más exitosas, lo que ha reforzado la confianza que sienten los consumidores hacia esta marca.

Los autores que previamente han tratado el tema de los factores de éxito en las extensiones de marca en el sector del lujo han sido pocos. Y los que lo han estudiado no han profundizado mucho en el tema. Existe mucha más información acerca de los factores que inducen al éxito en las extensiones de marca a nivel general, sin embargo, no son los mismos los determinantes que influyen en otros sectores y en los del lujo. De esta manera, esta tabla profundiza dentro del vacío de información que existe en torno a este tema. La tabla nos permite obtener insights sobre qué factores han llevado a las marcas Louis Vuitton y Hermès a lograr el éxito en todas sus extensiones. Gracias a esto podemos hacer una aproximación de los factores que serían diferenciales para que otras marcas del lujo del sector de la moda y complementos logren el éxito en sus extensiones de marca. Además, lo hace desde un punto de vista práctico, no únicamente teórico o basándose en la opinión del consumidor como ocurre en otros casos. Esto es lo que hace distintivo este trabajo, estos factores se han obtenido de la aplicación de la teoría a casos reales, de manera que la validez y eficacia de estos factores viene corroborada por estas dos empresas.

6. CONCLUSIONES

La extensión de marca es una de las estrategias de marketing que más utilizan hoy en día las empresas con el fin de hacer crecer su negocio. Han decidido utilizar su activo más valioso – su marca – como ventaja competitiva a la hora de lanzar un nuevo producto, con el fin de aumentar la probabilidad de éxito de su nuevo producto.

En esta línea, la extensión de categoría permite a las marcas diversificarse sin incurrir en tantos riesgos como supondría entrar con una marca nueva. Además de fortalecer su imagen de marca de cara a los consumidores permite a las marcas desarrollarse en mercados menos saturados. La extensión de categoría se aprovecha de la ventaja competitiva que supone la reputación que conlleva el nombre de la marca en esa creciente categoría.

Una extensión de marca fallida puede dañar a la marca gravemente, por lo que es importante que las empresas estudien detenidamente la situación para asegurarse de que la extensión va a ser exitosa. Existen una serie de factores que las marcas deben tener en cuenta para asegurar el éxito de la extensión, algunos más importantes que otros. En la siguiente tabla recojo los principales factores que consideran los distintos autores y se les ha asignado un nivel de importancia, siendo 5 estrellas la máxima importancia y 1 la mínima.

Tabla 3. Importancia de los factores de éxito

FACTOR DE ÉXITO	IMPORTANCIA
Grado de ajuste	★ ★ ★ ★ ★
Distancia de la extensión	★ ★ ★ ★ ☆
Asociación de beneficios	★ ★ ★ ★ ☆
Amplitud de la marca	★ ★ ☆ ☆ ☆

Orden de entrada	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Competencia	★ ★ ☆ ☆ ☆
Ventaja Competitiva	★ ★ ★ ★ ☆
Transferencia de beneficios	★ ★ ★ ★ ☆
Asociaciones de los consumidores entre la marca madre y la categoría del producto	★ ★ ★ ☆ ☆
Características de la marca madre	★ ★ ★ ★ ☆
Contexto de marketing de la extensión	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Características de la categoría del producto de la extensión	★ ★ ☆ ☆ ☆
Autenticidad de la extensión de marca	★ ★ ★ ★ ★
Liderazgo	★ ★ ★ ☆ ☆

Fuente: Elaboración propia

Si hay un sector que más uso hace de la extensión de marca, ese es el del lujo. Su marca, al estar principalmente basada en conceptos generales como son el lujo y la calidad les permite abarcar nuevas categorías. De esta manera, al tener el consumidor agrupados los productos por estos conceptos en vez de por sus respectivas categorías o funciones.

Hay dos empresas que son ejemplares por el éxito y acierto de sus extensiones de marca, y estas han sido Louis Vuitton y Hermès. Ambas son marcas del lujo del sector de la moda y complementos. Su nacimiento se remonta a casi dos siglos atrás, desde ese momento han mantenido su nivel de calidad y exclusividad convirtiéndose en dos de las marcas más exitosas del mercado.

El éxito en sus extensiones se podría atribuir a una serie de factores, los cuales se podrían utilizar como pautas para otras marcas del sector en el caso de que optasen por extender su marca.

Dentro de estos factores hay algunos que son determinantes y de suma importancia. Estos son el grado de ajuste, las asociaciones de beneficios, transferencia de beneficios, asociaciones de los consumidores entre la marca y la categoría del producto, y la autenticidad de marca. El resto de factores – distancia de la extensión, ventaja competitiva, características de la marca madre, y liderazgo – aún no siendo tan relevantes es importante tenerlos en consideración. Como se puede observar en relación con la tabla anterior, algunos de los determinantes no se mencionan puesto que en el caso de estas dos empresas no son relevantes. Asimismo, la autenticidad de la marca y la asociación de beneficios, aún siendo bastante importantes en la extensión de marca en otros sectores son de especial importancia para las marcas de lujo dado que todos sus productos deben ir respaldados por la imagen de lujo y ser consistentes con el legado de la marca.

Como conclusión final, la extensión de marca es una estrategia muy potente de marketing y puede suponer numerosos beneficios para la empresa. Sin embargo, si no se gestiona de la manera correcta puede salir perdiendo. El éxito en esta estrategia es de vital importancia para las marcas del sector de lujo puesto que ponen en juego su activo más importante, su marca. De esta manera es importante para estas empresas valorar la situación antes de tomar una situación precipitada, y con la aplicación de estos factores podrían tener mucho terreno ganado.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

- Aaker, D. (1990). Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly. *Sloan Management Review*, 31(4), 47-56.
- Aaker, D. A. (1991). *Información bibliográfica*. California: Free Press.
- Aaker, D., & Keller, K. (Enero de 1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54, 27-41.
- Albrecht, C.-M., Backhaus, C., Gurzki, H., & Woisetschläger, D. (2013). Drivers of Brand Extension Success: What Really Matters for Luxury Brands. *Psychology and Marketing*, 30, 647-659.
- Albrecht, C.-M., Gurzki, H., & Woisetschläger, D. (2013). Drivers of Brand Extension Success: What Really Matters for Luxury Brands. *Psychology and Marketing*, 647-659.
- Albrecht, C.-M., Woisetschläger, D., & Gurzki, H. (2013). Drivers of Brand Extension Success: What Really Matters for Luxury Brands. *Psychology and Marketing*, 30(8), 647-659.
- Allen, K. (1 de Septiembre de 2007). *Despite the turmoil, conspicuous consumption is still in vogue*. Obtenido de The Guardian:
<https://www.theguardian.com/business/2007/sep/01/media.money>
- Allman, H. F. (2013). *Vertical Versus Horizontal Line Extension Strategies: When Do Brands Prosper?* Columbia: Scholar Commons.
- Bellaïche, J.-M., Eirinberg, K., Mei-Pochtler, A., & Wiederin, E. (5 de Junio de 2012). *Boston Consulting Group*. Obtenido de BCG: bcg.com
- Beverland, M. (2006). The 'real thing': branding authenticity in the luxury wine trade. *Journal of Business Research*, 59(2), 251-258.
- Bottomley, P., & Holden, S. (Noviembre de 2001). Do We Really Know How Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalizations Based on Secondary Analysis of Eight Studies. *Journal of Marketing Research*, XXXVIII, 494-500.
- Boush, D. M., & Loken, B. (Febrero de 1991). A Process Tracing Study of Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 28, 16-28.
- Broniarczyk, S., & Alba, J. (Mayo de 1994). The Importance of the Brand in Brand Extension. *Journal of Marketing Research*, 31, 214-28.
- Brown, S., Kozinets, R., & Sherry, Jr., J. (2003). Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning. 67(3), 19-33.
- Castro, E. (2010). EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- COLLERA, V. (4 de Agosto de 2016). *Vanity Fair*. Recuperado el 2019, de LOUIS VUITTON: UNA HISTORIA DE TRADICIÓN, CELEBRIDAD Y ATREVIMIENTO:
<https://www.revistavanityfair.es/la-revista/articulos/historia-de-louis-vuitton-maletas-tradicion-celebridad-atrevimiento/22705>
- Dacin, P., & Smith, D. (Mayo de 1994). The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 31, 229-42.

- Dall'Olmo Riley, F., Lomax, W., & Blunden, A. (2004). Dove vs. Dior: Extending the Brand Extension Decision-Making Process from Mass to Luxury. *Australasian Marketing Journal*, 12(3), 40-55.
- Danziger, P. N. (1 de Agosto de 2018). *Louis Vuitton Or Hermès: Which Is The More Authentic Luxury Brand?* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2018/08/01/louis-vuitton-or-hermes-which-is-the-more-authentic-luxury-brand/#300efe45bab0>
- Dawar, N. (1996). Extensions of Broad Brands: The Role of Retrieval in Evaluations of Fit. *Journal of Consumer Psychology*, 5(2), 189-207.
- 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), 457-471.
- DelVecchio, D., & Smith, D. (2005). Brand-Extension Price Premiums: The Effects of Perceived Fit and Extension Product Category Risk. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 184-196.
- Dubois, B., & Paternault, C. (1970). Observations: Understanding the world of international luxury brands: The "dream formula.". *Journal of Advertising Research*, 35, 69-76.
- Dubois, B., & Paternault, C. (1995). Observations: Understanding the world of international luxury brands: The "dream formula.". *Journal of Advertising Research*, 35(4), 69-76.
- Erdem, T. (1998). An Empirical Analysis of Umbrella Branding. *Journal of Marketing Research*, 35(3), 339-351.
- Farquhar, P. H. (September de 1989). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, 1(3), 24-33.
- Farquhar, P. H. (Septiembre de 1989). MANAGING BRAND EQUITY. *Journal of Advertising Research*, 1(3), 24-33.
- Farquhar, P., Herr, P., & Fazio, R. (1990). A Relational Model for Category Extensions of Brands. *Advances in Consumer Research*, 17, 856-860.
- Forbes. (22 de Mayo de 2019). #12 Louis Vuitton. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/companies/louis-vuitton/#cee39686dbe7>
- Forbes. (15 de Mayo de 2019). *World's Most Valuable Brands 2019*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/companies/hermes-international/#3b547aef3329>
- Foreman, K. (16 de Enero de 2015). *The Birkin bag: Fashion's Ultimate Status Symbol*. Obtenido de BBC: <http://www.bbc.com/culture/story/20150116-the-ultimate-status-symbol>
- Gatignon, H., & Robertson, T. (1985). A Propositional Inventory for New Diffusion Research. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 849-867.
- Gilmore, J., & Pine, B. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Boston: Harvard Business Press.
- 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, 296-312.
- Hauser, J., & Shugan, S. (1983). DEFENSIVE MARKETING STRATEGIES. *Marketing Science*, 2(4), 319-360.

- Heeler, R. M. (1986). On the Awareness Effects of Mere Distribution. *Marketing Science*, 5(3), 273-274.
- Hermès. (2019). *Eau d'Hermès Eau de toilette*. Obtenido de Hermès: <https://www.hermes.com/es/es/product/eau-d-hermes-eau-de-toilette-V38290/>
- Hermès. (2019). *Hermès*. Obtenido de Hermès: <https://www.hermes.com/es/es/>
- Hermès. (2019). *The Birkin bag*. Obtenido de Hermès: <https://www.hermes.com/us/en/story/106191-birkin/>
- Hermès. (2019). *The Kelly Bag*. Obtenido de Hermès: <https://www.hermes.com/us/en/story/106196-kelly/>
- Hermès Handbags Exotic Skins Over Sustainable Fashion?, 718-0001-1 (Amity Research Centers Headquarter 2017).
- Hermes International: Protecting its Family Business from LVMH's Hostile Takeover, 316-0108-1 (IBS Center for Management Research 2016).
- Hermès Paris, 114-037-1 (INSEAD Abril de 2014).
- Herr, P., Farquhar, P., & Fazio, R. (1996). Impact of Dominance and Relatedness on Brand Extensions. *Journal of Consumer Psychology*, 5(2), 135–59.
- Hoch, S., & Deighton, J. (1989). Managing What Consumers Learn from Experience. *Journal of Marketing*, 53(2), 1-20.
- Jacoby, J., & Jerry, O. (1971). Price, Brand Name, and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality. *Journal of Applied Psychology*, 55(6), 570-579.
- Johnson, M. D. (1984). Consumer Choice Strategies for Comparing Noncomparable Alternatives. *Journal of Consumer Research*, 11(3), 741–753.
- Kapferer, J.-N. (2008). *THE NEW STRATEGIC BRAND MANAGEMENT*. Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2012). Why Luxury Should not Delocalize A critique of a growing tendency. *The European Business Review*, 58-62.
- Keller, K. L. (2009). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16(5), 290-301.
- Keller, K. L., & Aaker, D. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 29, 35-50.
- Keller, K. L., & Aaker, D. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35-50.
- Kirmani, A. (1990). The Effect of Perceived Advertising Costs on Brand Perceptions. *Journal of Consumer Research*, 17(2), 160-171.
- Klink, R., & Smith, D. (2001). Threats to the External Validity of Brand Extension Research. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 326-335.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management*. Pearson.
- Laforet, S. (2008). Retail brand extension—perceived fit, risks and trust. *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 189-209.
- Lambkin, M., & Day, G. (Julio de 1989). Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle. *Journal of Marketing*, 53, 4-20.
- Loken, B., & John, D. R. (1993). Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact? *Journal of Marketing*, Vol. 57(3), 71-84.
- Louis Vuitton, 9B13M022 (Ivey Publishing 10 de Mayo de 2017).

- Louis Vuitton. (s.f.). *Historia Legendaria*. Recuperado el 2019, de louisvuitton.com: <https://es.louisvuitton.com/esp-es/la-maison/una-historia-legendaria#the-begining>
- Louis Vuitton in Japan, 9B10M067 (Ivey Publishing 14 de Marzo de 2017).
- Louis Vuitton: The Making of a Star Brand, 304-548-1 (IBS Case Development Center 2004).
- Martínez, E., & De Chernatony, L. (2004). The effect of brand extension strategies upon brand image. *Journal of Consumer*, 21(11), 39 - 50.
- Meyvis, T., & Janiszewski, C. (Septiembre de 2004). When Are Broader Brands Stronger Brands? An Accessibility Perspective on the Success of Brand Extensions. *Journal of Consumer Research*, 31.
- Milberg, S., C. Goodstein, R., Sinn, F., Cuneo, A., & Epstein, L. (2013). Call back the jury: Reinvestigating the effects of fit and parent brand quality in determining brand extension success. *Journal of Marketing Management*, 29(3-4), 374-390.
- Nagasawa, S. (2008). Creating Customer Experience in Luxury Brands - Comparison of Hermes, Louis Vuitton and Coach -. *WASEDA BUSINESS & ECONOMIC STUDIES* , 25-39.
- Nagasawa, S. (2008). Marketing Principles of Louis Vuitton - The Strongest Brand Strategy -. *WASEDA BUSINESS & ECONOMIC STUDIES*, 44, 41-54.
- Nagasawa, S. (2009). Luxury Brand Strategy of Louis Vuitton - Details of Marketing Principles -. *WASEDA BUSINESS & ECONOMIC STUDIES*, 45, 21-40.
- Nagasawa, S. (2009). Luxury Brand Strategy of Louis Vuitton - Details of Marketing Principles -. *WASEDA BUSINESS & ECONOMIC STUDIES*, 45, 21-40.
- Park, C., Jaworski, B., & MacInnis, D. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145.
- Park, C., Lawson, R., & Milberg, S. (1989). Memory structure of brand names. *Association for Consumer Research*, 16(1), 726-731.
- Park, C., Milberg, S., & Lawson, R. (1991). Article Navigation Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 185-193.
- Park, C., Milberg, S., & Lawson, R. (Septiembre de 1991). Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency. *Journal of Consumer Research*, 18, 185-93.
- Pitta, D., & Katsanis, L. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *JOURNAL OF CONSUMER MARKETING*, 12(4), 51-64.
- Pitta, D., & Prevel Katsanis, L. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *JOURNAL OF CONSUMER MARKETING*, 12(4), 51-64.
- PROMOVOGUE. (16 de Noviembre de 2012). *Vogue*. Obtenido de El Speedy y la eternidad : <https://www.vogue.es/moda/news/articulos/speedy-de-louis-vuitton/17162>
- Rangaswamy, A., Burke, R., & Oliva, T. (1993). Brand equity and the extendibility of brand names. *Journal of Research in Marketing*, 10, 61-75.
- Rao, V., & McLaughlin, E. (1989). Modeling the Decision to Add New Products by Channel Intermediaries. *Journal of Marketing*, 53(1), 80-88.
- Reddy, M., Terblanche, N., Pitt, L., & Parent, M. (2009). How far can luxury brands travel? Avoiding the pitfalls of luxury brand extension. *Business Horizons*, 52, 187—197.

- Roman, H. S. (Agosto de 1969). Semantic Generalization in Formation of Consumer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 6, 369-373.
- Sattler, H., Völckner, F., Riediger, C., & Ringle, C. (2010). The impact of brand extension success drivers on brand extension price premiums. *Intern. J. of Research in Marketing*, 27, 319–328.
- Sempere, M. (19 de Febrero de 2018). *El Economista*. Obtenido de La historia de Hermès: del diseño de arneses de caballo a la lista de espera por los bolsos Birkin: <https://www.eleconomista.es/evasion/caprichos/noticias/8924908/02/18/La-historia-de-Herms-del-diseno-de-arneses-de-caballo-a-la-lista-de-espera-por-los-bolsos-Birkin.html>
- Sharp, B. M. (1993). Managing Brand Extension. *Journal of Consumer Marketing*, 10(3), 11-17.
- Smith, D. C., & Andrews, J. (1995). Rethinking the effect of perceived fit on customers' evaluations of new products. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 114-124.
- Smith, D. C., & Whan Park, C. (August de 1992). The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency. *XXIX*, 296-313.
- Smith, D., & Andrews, J. (1995). Rethinking the effect of perceived fit on customers' evaluations of new products. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 114-124.
- Smith, D., & Park, C. (Agosto de 1992). The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency. *Journal of Marketing Research*, XXIX, 296-313.
- Smith, R., & Swinyard, W. (1982). Information Response Models: An Integrated Approach. *Journal of Marketing*, 46(1), 81-93.
- SPIGGLE, S., NGUYEN, H., & CARAVELLA, M. (Diciembre de 2012). More Than Fit: Brand Extension Authenticity. *Journal of Marketing Research*, XLIX, 967-983.
- Stankeviciute, R., & Hoffmann, J. (2010). The Impact of Brand Extension on the Parent Luxury Fashion Brand: The Cases of Giorgio Armani, Calvin Klein and Jimmy Choo. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1, 119-128.
- Stankeviciute, R., & Hoffmann, J. (2011). The Slippery Slope of Brand Expansion. *Marketing Management*, 20, 26–31.
- Stegemann, N. (2006). Unique Brand Extension Challenges For Luxury Brands. *Journal of Business & Economics Research*, 4(10), 37-68.
- Sullivan, M. (1992). Brand Extensions: When to Use Them. *Management Science*, 38(6), 793-806.
- Swaminathan, V., Fox, R., & Reddy, S. (2001). The Impact of Brand Extension Introduction on Choice. *Journal of Marketing*, 65, 1-15.
- Tauber, E. M. (1981). Brand franchise extension: New product benefits from existing Brand Names. *Business Horizons*, 24(2), 36-41.
- Tauber, E. M. (Agosto/Septiembre de 1988). BRAND LEVERAGE: STRATEGY FOR GROWTH IN A COST-CONTROL WORLD. *Journal of Advertising Research*, 26-30.
- Tauber, E. M. (1988). Brand Leverage: Strategy for growth in a cost-control world. *Journal Of Advertising Research*, 26-30.
- Völckner, F., & Sattler, H. (Abril de 2006). Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing*, 70, 18-34.

- Van Gorp, T., Hoffmann, J., & Coste-Manière, I. (2012). Brand Building: Luxury Leather Goods Brands Anatomized. *Journal of Global Fashion Marketing*, 127-134.
- VAN OSSELAER, S., & ALBA, J. (2003). Locus of Equity and Brand Extension. *JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH*, 29, 539-550.
- Wernerfelt, B. (1988). Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: An Example of Signalling by Posting a Bond. *The RAND Journal of Economics*, 19(3), 458-466.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1-27.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35(2), 151-175.
- ZHANG, S., & S. S. (June 2002). "Deep" and "Surface" Cues: Brand Extension Evaluations by Children and Adults. *JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH*, 29, 129-42.