



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

FACTORES DE ÉXITO DE LA ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DE MARCA EN EL SECTOR DE LUJO: LOS CASOS DE FENDI Y GUCCI

Autor: Ángela Espigares Funes
Director: M^a del Pilar Melara San Román

MADRID | Marzo 2024

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. OBJETIVOS	7
1.2. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA	7
1.3. METODOLOGÍA	8
1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	8
2. LA ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DE MARCA	10
2.1. CONCEPTO Y ELEMENTOS	10
2.2. PROCESO DE EXTENSIÓN DE MARCA	11
2.3. TIPOS DE EXTENSIÓN DE MARCA	12
2.3.1. <i>Tipos de extensión según su definición</i>	12
2.3.2. <i>Tipos de extensión según el precio relativo y calidad de los productos</i>	14
2.3.3. <i>Tipos de extensión de marca según su denominación</i>	16
2.4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS EXTENSIONES DE MARCA	17
3. DETERMINANTES DE ÉXITO EN LA EXTENSIÓN DE MARCAS DE LUJO	22
3.1. DETERMINANTES DE ÉXITO EN LAS EXTENSIONES DE MARCA DE LUJO	22
3.2. DETERMINANTES DE ÉXITO SELECCIONADOS A ESTUDIAR	28
4. ANÁLISIS EMPÍRICO: DOS EXTENSIONES DE MARCA DE LUJO ITALIANAS HACIA EL DISEÑO DE INTERIORES	38
4.1. FENDI CASA.....	39
4.2. GUCCI DÉCOR	43
4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
5. CONCLUSIONES.....	47
BILBIOGRAFÍA.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Flujo del proceso de decisión de extensión de marca	12
Figura 2: Inicio página web Fendi Casa	40
Figura 3: Bandeja Fendi Casa doble F	41
Figura 4: Comparación logotipo Fendi y Fendi Casa.....	42
Figura 5: Página web Gucci - Sección Gucci Décor	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores de éxito en extensiones de marca de lujo.....	23
Tabla 2: Factores de éxito en extensiones de marcas de lujo seleccionados para aplicar en el análisis empírico	28

RESUMEN

Las previsiones de expansión del sector del lujo están impulsando a muchas empresas de la industria a buscar estrategias de crecimiento para fortalecer su posición en el mercado y superar a sus competidores. Entre muchos de los métodos para conseguirlo, la extensión de marca es una de las opciones por las que más se apuesta en la industria del lujo. Esta estrategia de crecimiento consiste en lanzar un producto nuevo bajo una marca ya existente, y gracias a esto las empresas obtienen ventajas como la reducción de costes y el aumento de nuevos clientes que ya conocían la marca madre.

Son cada vez más las empresas de este sector las que están siguiendo una estrategia de extensión de marca orientada hacia la industria del diseño de interiores, y por ello tiene cabida esta investigación. Este estudio tiene por objeto determinar cuáles son los factores de éxito para que este tipo de crecimiento funcione en el sector del lujo hacia el sector del interiorismo.

Palabras clave: marca, extensión de marca, capital de marca, industria del lujo, sector del diseño de interiores.

ABSTRACT

Forecasts for expansion in the luxury sector are driving many companies in the industry to seek growth strategies to strengthen their position in the market and outperform their competitors. Among many of the methods to achieve this, brand extension is one of the most popular options in the luxury industry. This growth strategy consists of launching a new product under an existing brand, and thanks to this, companies obtain advantages such as cost reductions and an increase in the number of new customers who already know the parent brand.

More and more companies in this sector are following a brand extension strategy oriented towards the interior design industry, and this is the reason for this research. This study aims to determine what are the success factors for this type of growth to work in the luxury sector towards the interior design industry.

Keywords: brand, brand extension, brand equity, luxury industry, interior design sector.

1. INTRODUCCIÓN

1.1.Objetivos

El objetivo principal de este estudio académico es determinar cuáles son los factores de éxito de una marca de lujo en una extensión de marca de categoría. Para conseguir esto, han de alcanzarse los siguientes objetivos más concretos, que son:

- Determinar el concepto de extensión de marca
- Determinar qué es una extensión de categoría
- Analizar la estrategia de extensión de marca en el sector del lujo
- Determinar qué factores son necesarios para que una extensión de marca de lujo tenga éxito
- Aplicar estos factores de éxito a dos casos concretos de extensiones de categoría de marcas de lujo hacia el sector de la decoración

1.2.Justificación e interés del tema

La marca es actualmente un recurso destacado y una potencial fuente para presentar una ventaja competitiva (Stegemann, 2011). En este sentido, la extensión de marca ha sido una estrategia que muchas empresas de la industria del lujo han seguido en la última década, ya que, si se realiza exitosamente, aumenta el valor de la marca gracias a uno de sus activos más valiosos: el valor de marca de la marca madre (Stegemann, 2011; Tauber, 1981).

Entrar a una nueva categoría de producto no tiene siempre el éxito esperado, y por ello muchos académicos especialistas en la materia han investigado acerca de este tema. El presente trabajo pretende completar en mayor medida estos estudios analizando qué factores son necesarios para que hoy en día una empresa del sector del lujo realice de forma efectiva una extensión de marca.

Los consumidores de las marcas de lujo atribuyen una gran importancia a los valores que estas promulgan y proyectan en sus productos. Por esta razón, cuando una marca madre realiza una estrategia de extensión de marca debe seguir una adecuada estrategia, para no desviar su foco de aquellos valores que fortalecen a la marca.

1.3. Metodología

Para la realización de este trabajo se sigue un enfoque de investigación deductivo, que consiste en el conocimiento de generalizaciones y, posteriormente, se identifican si estas se aplican a casos específicos. Las conclusiones, en este caso, se obtienen a través de la observación de ejemplos concretos para después generalizar la clase completa (Abreu, 2015).

Se utilizan dos metodologías. La primera de ellas, para la revisión de la literatura, utiliza fuentes de datos secundarias, y también recurre a fuentes primarias. El primer tipo de fuente, la secundaria, es necesaria para la obtención de información para la comprensión del marco teórico acerca de la estrategia de extensión de marca. Por lo tanto, realiza una revisión de la literatura gracias a libros, revistas y artículos de bases de datos como Scopus, Jstor, ResearchGate y Google Scholar. Las palabras clave utilizadas en estas bases de datos han sido las siguientes: “extensión de marca”, “marca madre”, “extensión de categoría”, “extensión de línea”, “capital de marca de la marca madre”, “ajuste percibido”. Se ha realizado una búsqueda de estas palabras tanto en español como en inglés. En esta revisión de la literatura sobre extensión de marca se obtienen los determinantes de éxito de las distintas marcas de lujo.

En la segunda metodología, para realizar el análisis empírico, se ha aplicado la técnica de la observación de las fuentes primarias, para poder analizar estudios de caso de diferentes marcas que han seguido una estrategia de extensión de marca, para así conocer los parámetros comunes entre estas empresas de lujo y posteriormente realizar un exhaustivo análisis para alcanzar los objetivos del presente trabajo.

1.4. Estructura del trabajo

Este estudio se centra en un análisis progresivamente detallado para derivar conclusiones que satisfacen los objetivos previamente establecidos. Para lograr los objetivos, se comienza en un primer apartado con una constatación del estado de la cuestión a través de una introducción al tema, en el que se delimitará el concepto de extensión de marca, sus elementos, el proceso de implementación de esta estrategia, los tipos de extensiones que hay y las ventajas y desventajas que presentan.

Seguidamente se incluye un nuevo capítulo en el que se aborda una revisión de la literatura del marco de la estrategia de extensión de marcas de lujo que ayuda a cumplir uno de los objetivos del presente trabajo: determinar cuáles son los factores de éxito cuando estas marcas se extienden. En él, se revisan diferentes estudios acerca de extensiones de marcas de lujo que incluyen los que se consideran, según cada autor, los determinantes de éxito más relevantes.

El siguiente apartado consiste en la creación de un modelo propio que determinará los factores de éxito seleccionados. Cada uno de ellos es explicado minuciosamente, para después aplicarlos en un análisis empírico de dos casos de marcas que han realizado extensiones de marca hacia el sector de la decoración: Fendi y Gucci. Después, se expone un análisis con los resultados obtenidos. Finalmente, se facilitan unas conclusiones y se proponen líneas de investigación futuras.

2. LA ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DE MARCA

2.1. Concepto y elementos

Como bien se expone previamente, uno de los objetivos del presente trabajo es determinar el concepto de extensión de marca, y posteriormente analizar la estrategia de extensión de marca en la industria de lujo. Para lograr una comprensión profunda de este fenómeno, se realizará en este apartado una exhaustiva revisión de la literatura existente, abarcando estudios teóricos que han investigado las dinámicas asociadas con las extensiones de marca. Se pretende, pues, revisar la definición de extensión de marca, así como los desafíos y oportunidades que este proceso conlleva. Este enfoque ayudará a esclarecer la naturaleza y el alcance de la extensión de marca como estrategia de crecimiento.

En la gestión de marcas, una de las estrategias más comunes en muchos sectores es la extensión de marca (Kim y Park 2019; Peng *et al.*, 2023). Esta consiste en el lanzamiento de nuevos productos al mercado usando el nombre de una marca ya existente (Kapferer, 2008). Actualmente, esta decisión de marketing es muy utilizada dada su eficacia para introducir nuevos productos en el mercado, como bien su definición indica (Lee y Yoon, 2022). De hecho, se afirma que hasta un 95% de los nuevos productos se lanzan bajo una marca ya existente (Song *et al.*, 2022).

Según Kapferer (2008), si no se realizan cambios en la marca es imposible que un negocio crezca indefinidamente. Por ello, para que una marca evolucione la extensión de marca se convierte en una opción estratégica para alcanzar su crecimiento a largo plazo, especialmente después de haber explorado distintas alternativas. Son numerosas las empresas que han optado por capitalizar el valor de sus marcas, teniendo en cuenta que son activos fundamentales, lanzando nuevos productos al mercado bajo algunas de sus marcas más sólidas (Keller, 2013).

Una vez definido el concepto y argumentado la utilización de esta estrategia, cabe entender los elementos que la componen y cómo se lleva a cabo. Para que se realice una extensión de marca, un prerrequisito indispensable es la existencia de una marca madre. Esta última es definida por Kotler y Keller (2012) como la marca ya existente que hace posible la extensión de marca. Aunque tiene sus diferencias respecto a la marca madre,

la extensión de marca mantiene una conexión intrínseca con la marca madre manifestada en la categoría de producto que comparten, un mercado objetivo con atributos similares o situaciones de uso parecidas (Lee y Yoon, 2022).

2.2. Proceso de extensión de marca

Antes de que una marca se aventure a realizar una extensión, se deben seguir ciertos pasos para tomar la decisión adecuada. Según Paul Garrison, profesor de la *Maastricht School of Management* de los Países Bajos (2023), el primer paso es conocer las necesidades, actitudes y estilo de vida del cliente en los segmentos relevantes. Esto implica comprender las necesidades funcionales y emocionales de los clientes actuales y de los potenciales segmentos de clientes, dentro de la categoría de la marca.

A continuación, la marca debe, introspectivamente, saber qué representa. Es decir, conocer cuál es su posicionamiento en la mente del consumidor. En esta fase es necesario comprender sus atributos, personalidad, e identidad que transmite. También se examina la marca para determinar cuál es el valor principal que la nueva extensión debe compartir para mantener la conexión con la marca madre (Garrison, 2023). Después, se deben extrapolar los rasgos distintivos de la marca a áreas de beneficios adicionales pero relacionados. Por ejemplo, las marcas de lujo a menudo encuentran inspiración en su historia para crear nuevas extensiones. Asimismo, es esencial definir los atributos necesarios para que un producto pueda llevar el nombre de la marca, garantizando así que la marca aporte un valor adicional a la categoría de productos (Kapferer, 2008).

Tras esa fase de reflexión interna, se analizan las opciones de extensión mediante filtros de viabilidad, ya que esta estrategia conlleva cambios en aspectos como el proceso productivo, el saber hacer, los canales de distribución y la comunicación, entre otros. Además, estos cambios requieren de financiación (Kapferer, 2008).

Finalmente, se elige la estrategia adecuada para extender la marca. Después de entender a los clientes actuales y potenciales, se llega al último paso, que es determinar si el nuevo producto debería ser una extensión de marca o una marca nueva independiente. En la mayoría de los casos, las carteras de familias de marcas son la opción elegida, ya que amplía el atractivo de las marcas principales a nuevos segmentos y usos, lo que puede

permitir aumentar los precios y los márgenes de beneficio. En resumen, la decisión de cuándo, cómo y por qué lanzar un nuevo producto se toma con mayor confianza (Garrison, 2023).

Figura 1: Flujo del proceso de decisión de extensión de marca



Fuente: Elaboración propia a partir de Garrison (2023) y Kapferer (2008)

2.3. Tipos de extensión de marca

Tras entender el concepto de extensión de marca y el proceso que conlleva implementar esta estrategia, se puede clasificar de distintas formas. En primer lugar, y la más característica de todas, es la clasificación de extensión de marca según su definición. Se incluyen en esta categorización las extensiones de línea y las extensiones de categoría. En segundo lugar, las extensiones de marca pueden seguir distintas estrategias de denominación, y se distinguen las extensiones de marcas directas, las submarcas y el *cobranding*. Por último, las extensiones de marca pueden ser horizontales o verticales, dependiendo del precio relativo y calidad de los productos o servicios que ofrecen.

2.3.1. Tipos de extensión según su definición

Para comprender la literatura acerca de las extensiones de marca, cabe mencionar que hay disparidad de opiniones entre los expertos del Marketing en cuanto a los tipos de extensiones que existen según su definición. Por un lado, autores como Aaker y Keller (1990) y Kapferer (2008) entienden que la extensión de marca solo puede darse cuando se da una diversificación hacia una categoría de producto distinta de la que la marca madre se ocupa. En este caso, hacen una distinción entre extensión de marca y extensión de línea, que se procederá a desarrollar en siguientes apartados.

Por otro lado, autores como Lane (2000), Milberg *et al.* (2023) y Keller y Kotler (2016) en sus últimas publicaciones, se refieren al término “extensión de marca” de forma más general, incluyendo bajo esta definición el lanzamiento de productos tanto de la misma

como distinta categoría del producto original de la marca madre. En este caso hablan indistintamente de extensión de línea y extensión de marca. Tras aclarar los matices que los distintos académicos del ámbito del Marketing aplican al concepto de extensión de marca, se llevará a cabo una explicación con mayor profundidad de ambos tipos.

Extensión de línea

La extensión de línea es aquella estrategia que aplica la marca madre para un nuevo segmento de mercado dentro de una categoría de producto que la marca ya atiende. Normalmente estas extensiones de línea añaden cambios en el producto como el sabor, el tamaño, la forma, o una aplicación diferente (Keller, 2013; Kotler y Keller, 2016). Un ejemplo de este tipo de extensión sería la crema para piel mojada de ducha de Nivea, la crema en lata, y el bote *body milk* de 400 mililitros, pues se han ido lanzando al mercado distintos tipos de formatos y envases (Kim y Park, 2019).

Muchos investigadores del ámbito del Marketing han demostrado que es más probable que tengan éxito al realizar extensiones de línea aquellas marcas que son reconocidas, en comparación con otras marcas (Keller, 2013). Esto se debe a que muchas compañías aprovechan el valor de sus marcas para lanzar estos nuevos productos bajo el nombre de sus marcas más potentes (Kotler y Keller, 2016).

Como se ha explicado previamente, autores como Kapferer (2008) sostienen que las extensiones de línea, siendo el método más elegido para el lanzamiento de nuevos productos, se deben diferenciar de las extensiones de marca. Este autor subraya que la diferencia entre ambas radica en que las extensiones de marca son una verdadera diversificación hacia diferentes categorías de productos y clientes, mientras que con las extensiones de línea se satisfacen las mismas necesidades al mismo segmento de clientes.

Algunos de los beneficios de las extensiones de línea según Kapferer (2008) son los siguientes:

- Permiten ampliar la oferta principal de producto mediante la variedad, como, por ejemplo, la marca Head & Shoulders y su *Dry Scalp Shampoo* (Keller, 2016).
- Posibilitan segmentar de forma más precisa las necesidades de los consumidores. En el caso de las marcas de champú, estas lanzan al mercado distintos tipos de

champú según las necesidades del cuero cabelludo de los consumidores, de su edad y del tipo de cabello (Kapferer, 2008).

- Crean la oportunidad de ofrecer productos complementarios. Un ejemplo sería una marca especializada en caída de cabello que, además de champú, ofrecerá otros productos como la mascarilla anticaída de la misma gama (Kapferer, 2008).

Extensión de categoría

Las extensiones de categoría nacen cuando, a través de una marca madre se entra en una categoría de producto distinta a la que atiende la marca actualmente (Keller 2013; Kotler y Keller, 2016). Un ejemplo de este tipo de extensión de marca sería Versace, empresa de moda de lujo, que ha abierto hoteles. En este caso, la categoría de moda es totalmente remota a la de los hoteles (Albrecht, 2013b).

Las compañías que aplican este tipo de estrategia quieren especializarse en nuevas categorías para aumentar sus ventas en un futuro, pues ven una gran oportunidad de crecimiento (Kapferer, 2008), ya que expanden su cobertura de mercado incorporando nuevos consumidores a la marca (Keller, 2009).

2.3.2. Tipos de extensión según el precio relativo y calidad de los productos

Tras exponer los tipos de extensión según su definición, otra de las clasificaciones de las que se puede hablar es la de los tipos de extensiones según el precio relativo y la calidad de los productos o servicios, que son dos: extensiones verticales o extensiones horizontales. Por un lado, las extensiones de marca verticales lanzan nuevos productos en la misma categoría, pero con diferencias en el nivel de calidad y precio, o simplemente con un posicionamiento de marca distinto. Esta estrategia es común para atraer a nuevos grupos de consumidores. Un ejemplo de este tipo de extensiones verticales serían las marcas la compañía Inditex. Esta empresa tiene marcas como Massimo Dutti, que tiene precios superiores y un mayor posicionamiento; Zara, que tiene unos precios inferiores; y Stradivarius y Bershka, que tienen precios similares, pero cada una tiene unos valores distintos de marca (Kim y Park, 2019).

Otro ejemplo de extensión vertical más cercano al tema central del presente trabajo sería Armani, con la marca de alta costura en la cúspide, Armani Privé, y distintos estratos de submarcas debajo de esta, diferenciados por precios y grados de exclusividad para evitar mezclar la clientela entre unas y otras: Giorgio Armani, Armani Collezione, Emporio Armani, para un segmento de consumidores más joven, y Armani Exchange o Armani Jeans, de estilo más informal. Aunque haya una gran diversificación, el aura que se desprende es la misma, la de Armani (Kapferer y Bastien, 2009).

Dentro de este tipo de extensiones, se pueden distinguir entre dos: las extensiones verticales hacia arriba y las extensiones verticales hacia abajo. La primera de ellas amplía la marca aumentando la calidad y el precio, en comparación con la marca madre. Por el contrario, la extensión de marca vertical hacia abajo extiende la marca con menor calidad y precio (Shonhiwa, 2018). Las extensiones de marca verticales dan lugar a ciertas ventajas. Entre ellas, pueden mejorar la imagen de la marca gracias a versiones *premium*¹ de la marca, ofrecer variedad al consumidor, revitalizar la marca madre y posibilitar futuras extensiones (Keller, 2009).

También enfrentan desafíos como la posibilidad de que los consumidores lleguen a la confusión debido a los cambios en los rangos de precio. Si la percepción de precio de la extensión de marca no es la esperada por el consumidor, esto también puede dañar la imagen de marca madre. También, extensiones de marca verticales hacia abajo pueden asociarse con calidades inferiores de producto o servicio, al ofrecerse a un precio inferior, aunque muchas investigaciones han demostrado que las extensiones verticales hacia arriba pueden mejorar en mayor medida la evaluación que hacen los consumidores de la marca madre en comparación a las extensiones de marca verticales hacia abajo (Shonhiwa, 2018).

Un riesgo significativo es la canibalización de las ventas de la marca madre, en el caso de la extensión de marca vertical hacia abajo. Si bien la marca principal otorga credibilidad y facilita la penetración en el mercado de gama baja, existe una alta probabilidad de canibalización. Esto se debe a que, si la marca ha convencido a los consumidores de que solo ofrece productos de alta calidad bajo su nombre, es probable

¹ Anglicismo de origen latino «premium», cuyo significado es 'de categoría superior' (FundéuRAE, 2017)

que opten por adquirir aquellos productos y servicios a menor precio, que son los de la extensión vertical de marca hacia abajo (Keller, 2009).

Por otro lado, las extensiones horizontales de marca se caracterizan por ampliar la marca, sin cambiar el precio relativo de sus productos y servicios, hacia otros ámbitos de la vida del consumidor, pero trasladando el espíritu de la marca madre. En estos casos, las marcas comparten un nombre y un conjunto de valores (Kapferer y Bastien, 2009). A diferencia de las extensiones verticales esta estrategia, tradicionalmente usada por las marcas de lujo, supone el lanzamiento de nuevos productos con una calidad y precio similares a los de la marca madre (Boisvert y Ashill, 2018).

Siguiendo en la misma línea, las extensiones de la marca representan manifestaciones distintas de los valores de la marca, expresados por la marca madre. Más allá de la extensión de la marca, los siguientes enfoques son formas de generar ingresos a corto y largo plazo: la pirámide o la galaxia. Mientras que la galaxia está formada por distintos universos con un hilo conductor asegurada por el creador, en la pirámide los productos deben ser presentados en la misma tienda, demostrando esa coherencia de marca (Kapferer y Bastien, 2009).

2.3.3. Tipos de extensión de marca según su denominación

Además de las distinciones de extensiones de marca previamente explicadas, se pueden distinguir dos tipos de estrategias de extensión de marca según su denominación. Por un lado, se pueden denominar siguiendo el concepto de “marca directa”, que consiste en utilizar el nombre de la marca madre sin ningún afijo para denominar a la extensión de marca (Peng *et al.*, 2023). Un ejemplo de extensión de marca denominada según una estrategia de marca directa serían las “carteras Toyota”. Esta opción es usada por las empresas cuando quieren marcar una relación cercana entre la extensión de marca y la marca principal (Monga y John, 2010).

Por otro lado, se puede seguir una estrategia de “submarca”, en la que el nombre de la extensión de marca resulta de combinar el nombre de la marca madre con una marca individual nueva (Peng *et al.*, 2023). En este caso, el nombre nuevo proporciona información del producto para evaluar la extensión (Peng *et al.*, 2023). Un ejemplo de

submarca es “Quencher by Tropicana” (Sood y Keller, 2012). Al contrario que la estrategia de denominación de marca directa, este tipo de estrategias de *naming*² pretenden señalar una relación más alejada entre la marca madre y la extensión de marca, para disminuir los riesgos de dilución de marca, una de las amenazas de las extensiones de marca (Monga y John, 2010).

Otra opción de extensión de marca según su denominación es el *cobranding*, que implica combinar dos marcas en un producto. Normalmente se utiliza para realizar ediciones limitadas de producto o asociaciones a corto e incluso largo plazo. Un ejemplo de *cobranding* es el chocolate Milka con Oreo (Kim y Park, 2019).

2.4. Ventajas e inconvenientes de las extensiones de marca

Tras examinar los tipos de extensión de marca previamente mencionados, se hará una revisión de las ventajas y desventajas que suponen poner en marcha esta estrategia. Son diversas las ventajas que la extensión de marca proporciona a la compañía. Una estrategia de este tipo puede llevar a la diversificación y, por lo tanto, generar mayores ingresos. De hecho, la única justificación de la ampliación de una marca según Kapferer (2008) es aumentar su rentabilidad.

La primera de las ventajas que supone realizar una extensión de marca es que ofrecen la posibilidad de alcanzar economías de escala y reducir los costes de marketing en comparación con el lanzamiento de una marca completamente nueva. Utilizar el nombre de una marca en múltiples productos disminuye las inversiones en comunicación por cada unidad. Asimismo, el retorno de la inversión en medios de comunicación es más alto en las extensiones de marca debido a la familiaridad de los consumidores con la marca previamente establecida. Cabe mencionar que habrá mayores economías de escala cuanto mayor sea el ajuste entre la marca madre y las categorías de extensión (Lozanova, 2016; Shonhiwa, 2018). Además de esta idea, es más fácil la adaptación al mercado de una extensión de marca que la de una marca nueva, presentando esta última mayores desafíos (Janjua, 2009).

² Según Fundación del Español Urgente de la Real Academia Española (2016), anglicismo que sugiere al conjunto de técnicas que se emplean en la creación del nombre de una marca, objeto o servicio, significando en español “creación de nombres” o “arte de nombrar”.

En segundo lugar, permite la aceptación de productos nuevos en el mercado. Optar por lanzarlos a través de una extensión de marca aumenta la probabilidad de que esa introducción del producto al mercado sea exitosa. La razón de esto es que los consumidores usan las marcas para reducir el riesgo cuando prueban nuevos productos y nuevas categorías. Por lo tanto, las asociaciones positivas que tienen los consumidores de la marca madre implica una mejora de la imagen de la extensión de marca. Igualmente, se reduce la incertidumbre de los consumidores al probar los productos de la extensión de marca, ya que están familiarizados con la calidad que ofrece la marca madre. En este caso se produce una transferencia de actitud de la marca madre a la extensión (Shonhiwa, 2018; Keller, 2013).

En tercer lugar, las empresas utilizan las estrategias de extensión también debido a los beneficios de transferir las asociaciones de marca al nuevo producto, lo que implica transmitir el valor y significado que los consumidores atribuyen a la marca madre. Estas asociaciones, que conforman la imagen de marca, influyen en las decisiones de compra y la lealtad a la marca. Keller (2013) menciona que las extensiones de marca benefician de forma simultánea tanto a la marca madre como a la empresa. Esto supone que la extensión aprovecha los activos de la marca madre, pues esta última tiene activos fuertes y desarrollados que pueden ser transferibles a la extensión, como por ejemplo la confianza que tienen los consumidores en ella (Kapferer, 2008). Como retorno, si la extensión de marca tiene éxito, la imagen de la marca madre puede mejorar considerablemente. Esto podría desembocar incluso en el rejuvenecimiento de esta última, ya que aumenta la asociación a atributos como la calidad superior, la innovación y la amplia variedad de productos (Shonhiwa, 2018). Finalmente, aquellos clientes nuevos de la extensión de marca pueden llegar a convertirse en clientes de la marca madre, aumentándose así la cuota de mercado (Keller, 2013).

Una cuarta ventaja es que las extensiones de marca incrementan el capital de la marca madre o *brand equity*. Específicamente, las extensiones refuerzan algunos de sus elementos, que se explican detalladamente en apartados posteriores. Cuando una extensión de marca permite que esta esté presente en más categorías, más veces oirán y verán su nombre los consumidores, por lo que aumentará la notoriedad de esta, lo que resulta en una mayor demanda de los nuevos productos ofrecidos por la extensión. Lo mismo sucede con la lealtad de los consumidores de la marca, ya que esta puede

implementar programas de fidelización para atraer a los consumidores. Por ende, cuanto mayor sea la lealtad hacia la marca, mayor será la probabilidad de éxito de la extensión (Lozanova, 2016).

En quinto lugar, según Sullivan (1992), las extensiones de marca pueden prolongar el ciclo de vida de una marca, una estrategia vital en un entorno donde los productos suelen tener ciclos de vida breves. Desarrollar nuevos productos implica una inversión significativa de tiempo y esfuerzo. Sin embargo, la extensión de marca ofrece una alternativa eficaz al comenzar desde una base establecida en lugar de partir de cero. Esta estrategia se percibe como sólida en marketing, ya que permite mantener el legado de una marca exitosa y optimizar los recursos de propiedad intelectual de la empresa. Además, introducir extensiones de marca en etapas maduras del mercado suele ser más exitoso, ya que se adaptan mejor a las cambiantes necesidades y tasas de fracaso del mercado. Por el contrario, las extensiones en categorías de reciente creación presentan un mayor riesgo de fracaso (Lozanova, 2016).

Por último, la empresa puede reducir el riesgo de que alguna de las categorías en las que opera no de los resultados esperados. La diversificación permite a la empresa compensar las pérdidas en ciertas categorías con las ganancias en otras. Esta estrategia no solo beneficia a la empresa, sino también a los consumidores, quienes, al comprar nuevos productos de la marca conocida, reducen su nivel de incertidumbre y están más inclinados a probarlos, sobre todo en categorías completamente nuevas para la empresa (Lozanova, 2016).

A pesar de que las estrategias de extensión de marca pueden ofrecer grandes ventajas para las compañías como las mencionadas previamente, también entrañan ciertos inconvenientes. El riesgo de fracaso es probable, y esto supone una pérdida de capital de la marca madre (Janjua, 2009). Si bien en muchas ocasiones se consiguen los resultados proyectados, en otras pueden darse efectos negativos que repercutan a la marca madre, conocidos como “efectos de retroalimentación negativos” (Milberg *et al.*, 2023).

Uno de los riesgos más importantes a considerar al realizar una extensión de marca es el impacto que puede tener en la imagen de la marca. Esto se debe a que se generan nuevas conexiones mentales en los consumidores, que podrían oscurecer las impresiones y

convicciones previamente establecidas acerca de la marca (Martínez Salinas *et al.*, 2008). Esto puede estar provocado por una falta de ajuste entre la marca madre y la extensión de marca (Janjua, 2009), aunque hay autores que consideran que no hay efectos en la marca madre en los casos que hay un ajuste bajo entre ambas (Milberg *et al.*, 2023). También se puede dar el caso de que la extensión que se realice sea confusa, si no se alinea con la identidad de la marca madre y los atributos se desvían considerablemente, lo que hace que aumenten las asociaciones negativas de los consumidores (Janjua, 2009). En las extensiones verticales puede haber implicaciones negativas para la marca madre ya que si se introducen productos en la misma categoría con calidades y precios distintos los consumidores lo pueden evaluar como una información engañosa (Kim y Park, 2019). También, en el caso de las extensiones de línea, si los consumidores consideran como inapropiada las extensiones de alguna marca, pueden llegar a la confusión de no saber qué producto deben adquirir, creando en ellos asociaciones negativas hacia la marca (Kotler y Keller, 2016).

El efecto de dilución de marca es otro de los posibles riesgos. Este consiste en la pérdida del significado original de la marca madre cuando se introducen muchos productos o servicios bajo el mismo nombre de marca (Lala, 2023). De hecho, los consumidores piensan menos en la marca porque la dejan de asociar a productos determinados (Kotler y Keller, 2016). Un ejemplo de esto sería si una empresa de calzado deportivo decide expandirse lanzando una línea de ropa, en la que la marca puede perder su enfoque inicial en el calzado y verse asociada también con la ropa. Esto puede diluir la imagen de la marca, reduciendo el valor percibido por los consumidores (Lala, 2023). Asimismo, esta dilución de la imagen de marca puede resultar en una reducción de los márgenes de beneficio (Milberg *et al.*, 2023).

En tercer lugar, existe el llamado riesgo de canibalización, en los casos en los que la marca madre y la extensión pertenecen a la misma categoría, especialmente en las extensiones de línea. Este fenómeno ocurre cuando las ventas de la extensión aumentan a expensas de las ventas de la marca madre (Keller, 2013). En la mayoría de los casos, las elevadas ventas de las extensiones no compensan el daño causado a la marca madre. Esto último solo sucede con las extensiones de categoría, ya que, en el caso de las extensiones de línea, las ventas adicionales de la extensión pueden contrarrestar la pérdida debido a la canibalización. Cabe apuntar que la inversión en la nueva extensión a menudo

proviene de los recursos destinados a la marca madre, por lo que las empresas deben evitar centrar todos sus recursos y presupuesto publicitario en la extensión, para evitar debilitar a la marca madre si el lanzamiento de la nueva extensión no tiene éxito (Lozanova, 2016). Sin embargo, ese canibalismo no es siempre malo, ya que, en ocasiones, si no se hubiera realizado esa extensión de marca, los consumidores podrían haber dejado de ser clientes de la marca e irse a otra marca competidora, lo que se conoce como “canibalismo preventivo” (Kotler y Keller, 2016).

En cuarto lugar, a pesar de las favorables economías de escala previamente mencionadas, la estrategia de extensión de marca puede requerir un gran presupuesto. Si bien en las extensiones de línea las empresas solo deben invertir en nuevos procesos de producción, en los casos de extensión de categoría se necesitarán recursos extra que requieren mayores sumas de dinero. Por ejemplo, presupuesto adicional para realizar nuevas investigaciones de mercado en el cual la marca se quiere introducir, nuevo personal experto y nuevas instalaciones de producción, entre otros. La empresa, en estos casos, debe estudiar si puede cubrir estas nuevas inversiones con el resto de los negocios que tenga (Lozanova, 2016).

En quinto lugar, si las estrategias de precios no tienen la consistencia necesaria para las distintas extensiones de marca, puede dar lugar a contradicciones y afectar a la percepción del consumidor sobre la marca (Janjua, 2009). Por ello, es importante que se haga un estudio que establezca una coherencia en este tipo de estrategias de precio en arquitecturas de marcas. Por último, realizar una estrategia de extensión de marca supone no crear una marca nueva, que en muchas ocasiones y dependiendo del caso puede favorecer en mayor medida a la empresa (Kotler y Keller, 2016)

Tras estudiar las ventajas y desventajas de las extensiones de marca cabe resaltar que estas son estrategias necesarias en mercados maduros que llevan al crecimiento si se aplican adecuadamente (Janjua, 2009). De lo contrario, las empresas que las llevan a cabo pueden asumir grandes riesgos muy perjudiciales para su imagen de marca, de la marca madre, y peor aún, de la empresa en su totalidad, llegando a reducir sus ingresos.

3. DETERMINANTES DE ÉXITO EN LA EXTENSIÓN DE MARCAS DE LUJO

Después de revisar la literatura académica existente sobre la extensión de marca, incluyendo sus tipos, riesgos y ventajas, es importante ahora adentrarse en el núcleo de este trabajo: analizar los factores determinantes de éxito de las extensiones de marcas de lujo. En este capítulo, se explorarán los determinantes de éxito que estas marcas deben considerar al realizar estas extensiones para que resulten exitosas. Para ello, se analizarán diferentes modelos propuestos por autores expertos en la materia para después crear un modelo propio que se usará para realizar un análisis empírico. Por ello, el objetivo de este capítulo es entender cada uno de estos determinantes que hacen posible que las extensiones de marca sean exitosas.

3.1. Determinantes de éxito en las extensiones de marca de lujo

En los últimos años el sector del lujo ha cogido impulso debido al incremento de la oferta de productos y servicios de alta gama, lo que ha supuesto un aumento de consumidores de este tipo de marcas (Royo-Vela y Sánchez, 2022). Siguiendo esta tendencia, muchas marcas de lujo tradicionales han optado por expandirse mediante extensiones de marca, incluso ofreciendo productos y servicios que difieren significativamente del producto original. Además, en lugar de centrarse únicamente en clientes de alto poder adquisitivo, esto les permite diversificar sus empresas hacia segmentos de mercado más amplios y rentables (Albrecht *et al.*, 2013a).

Por este motivo, cabe profundizar en el estudio de las extensiones de marca. Aunque hay muchas investigaciones sobre los factores de éxito de las extensiones de marca en general, hay un número más limitado de estudios específicos para las marcas de lujo. Esto resulta sorprendente, considerando que expertos como Monga y John (2010) y Sattler *et al.* (2010) han señalado que los resultados de los estudios existentes sobre extensiones de marca en general no se aplican directamente a las marcas de lujo debido a la relevancia particular que estas marcas dan a los beneficios simbólicos y experienciales (Albrecht *et al.*, 2013a).

A continuación, se muestra la Tabla 1 sobre “Factores de éxito en extensiones de marca de lujo”, que recoge diferentes modelos de variables de éxito de extensiones de marcas de lujo propuestos por académicos. Con esta recopilación de variables se pondrá en común aquellos determinantes que tengan similitudes significativas, para determinar un modelo propio. Más adelante, este último se aplicará a dos marcas de lujo que han realizado extensiones de marca hacia el sector de la decoración.

Tabla 1: Factores de éxito en extensiones de marca de lujo

Variables estudiadas	Autores
1) Valor hedónico 2) Concepto de marca a) Lujo b) Valor	Hagtvedt y Patrick (2009)
1) Características de la marca madre a) Prestigio b) Funcional 2) Forma de pensamiento del consumidor a) Analítico b) Holístico	Monga y John (2010)
1) Dimensiones del valor de la marca madre a. Valor Funcional b. Valor Hedónico i. Valor de prestigio ii. Valor de afiliación iii. Valor de singularidad 2) Ajuste percibido entre la marca madre y la extensión 3) Implicación de los consumidores en la extensión de categoría	Carmen-Maria Albrecht, Christof Backhaus, Hannes Gurzki y David M. Woisetschläger (2013a)
1) Actitud de la marca madre 2) Valores de la marca madre de lujo a) Valores funcionales b) Valor hedónico c) Valor simbólico i) Valor de afiliación ii) Prestigio	Irem Eren-Erdogmus, Ilker Akgun and Esin Arda (2018)

<ul style="list-style-type: none"> 3) Ajuste percibido 4) Implicación del consumidor en la categoría de producto 5) Innovación del consumidor 	
<ul style="list-style-type: none"> 1) Familiaridad con la marca madre de lujo 2) Señalización del estatus de la marca madre 3) Calidad percibida de la marca madre 4) Autenticidad de la extensión 5) Actitud de los consumidores hacia las extensiones de líneas de lujo 	<p>Boisvert y Ashill (2022)</p>
<ul style="list-style-type: none"> 1) Consistencia del concepto de marca 2) Personalidad de la marca 3) Congruencia con la imagen personal del consumidor 4) Intención de compra 5) Lealtad de marca 	<p>Marcelo Royo-Vela y Mónica Pérez Sánchez (2022)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Hagtvedt y Patrick (2009), Monga y John (2010), Albrecht *et al.* (2013a), Eren-Erdogmus *et al.* (2018), Boisvert y Ashhill (2022) y Royo-Vela y Pérez (2022)

Los primeros estudios sobre las evaluaciones de las extensiones de marcas de lujo fueron llevados a cabo por Hagtvedt y Patrick (2009) y Monga y John (2010), según lo citado por Albrecht *et al.* (2013a). En el primero de ellos, se resalta el valor hedónico como un factor determinante para el éxito de la extensión de marcas de lujo. Este valor se define como “promesa de placer”. Comparando marcas económicas o de valor con marcas de lujo, demostraron que estas últimas son percibidas como más extensibles por el potencial hedónico inherente que tienen. No obstante, es crucial que estas marcas se gestionen eficazmente, ya que, de lo contrario, podrían perder el potencial hedónico resultando en una disminución en la evaluación de la marca y la extensión. El segundo factor analizado es el concepto de marca. Dependiendo del concepto de marca que una marca madre destaque, como puede ser “lujo” o “valor”, una extensión de marca será más o menos exitosa. Por lo tanto, aquellas marcas que resaltan el concepto de marca “lujo” son más extensibles por el valor hedónico que transmiten. Añaden, además que, como el potencial hedónico de las marcas de lujo es transportable a todas las categorías de productos, las extensiones de marca de lujo tienden a ser más exitosas (Hagtvedt y Patrick, 2009).

Monga y John (2010), por su parte, examinaron la elasticidad de las extensiones de marca de lujo frente a las marcas funcionales. En este caso, una marca se considera “elástica” en cuanto a que es capaz de realizar una extensión de marca en una categoría distante a la que opera normalmente, con productos que comparten pocas características a los de la marca madre y a segmentos de consumidores distintos. A la marca madre se pueden asociar conceptos de marca distintos, prestigio o funcional. Demostraron, pues, que los consumidores, en el caso de marcas de lujo, aceptan mejor las extensiones en categorías de producto distintas a las de la marca madre que en el caso de las marcas funcionales. La razón es que las marcas de prestigio se relacionan con conceptos de marca abstractos que se pueden expandir fácilmente a otras categorías. Añaden también un matiz: el estilo de pensamiento de los consumidores puede influir en la evaluación de la extensión de marca, y este pensamiento puede ser analítico u holístico. En el enfoque holístico el consumidor pretende relacionar la marca madre con la extensión a través de alternativas como la reputación general de marca, y esto hace que evalúen las extensiones más positivamente, mientras que en el analítico relaciona los atributos de los productos de extensión con los de la marca madre. Siguiendo esta idea, descubren que al contrario que en las marcas funcionales, en las de lujo o prestigio ambos tipos de consumidores responden de la misma forma a las extensiones de marca (Monga y John, 2010).

Posteriormente, Albrecht *et al.* (2013a) examinan las dimensiones del valor de la marca madre, el ajuste percibido entre la marca madre y la extensión y la implicación de los consumidores en la extensión de la categoría como factores de éxito de las extensiones de marca. A diferencia de estudios como los mencionados en apartados anteriores, este estudio se centra en las especificades del contexto del lujo, considerando que las asociaciones de marcas de lujo se basan en conceptos abstractos y no en atributos concretos de los productos, como en las marcas funcionales. Los resultados de este indican que el ajuste es el impulsor del éxito de la extensión, ya que, si no se da o solo se da parcialmente, no hay posibilidad de que la extensión de marca se evalúe positivamente. Asimismo, la implicación del consumidor en la categoría tiene un impacto considerable en el éxito de la extensión de marca. Esto se debe a que los consumidores pueden cognitivamente darles un significado personal a las categorías de productos, y por lo tanto pueden evaluar más positivamente una extensión por las características intrínsecas de la

categoría de producto que tenga, llegando a influir en el valor percibido de la marca en la nueva categoría (Albrecht *et al.*, 2013a).

En cuanto al valor funcional y hedónico, se demuestra que el valor funcional es más importante realzarlo en las marcas que no son de lujo, pero es importante en ambas. Es decir, es necesario que antes de realizar una extensión de marca las marcas madre ofrezcan productos de alta calidad. En el caso del valor hedónico, en este estudio las variables de prestigio, singularidad y afiliación no son significativas en el éxito de las extensiones de marca, pero una investigación realizada por Albrecht, Backhaus, Gurzki y Woisetschläger (2013) ese mismo año, confirma que el valor de prestigio sí tiene un impacto en la extensibilidad de las marcas de lujo (Albrecht *et al.*, 2013a).

Otro estudio clave en este campo fue el de Eren-Erdogmus *et al.* (2018). En él, se examinan los factores de éxito en dos tipos de extensiones de marca de lujo, complemento y transferencia. Es decir, se considera el nivel al que el producto de una marca madre y su extensión se consumen juntos y la distancia de categoría de producto entre ambos, respectivamente. Se concluye que el factor más relevante para que una extensión de marca de lujo sea positiva es el ajuste percibido entre esta y la marca madre, independientemente del tipo de extensión de marca. También aclaran que la innovación de los consumidores no es un factor tan relevante, ya que las extensiones de lujo no conllevan un gran riesgo que impulse a los perfiles innovadores a buscar novedades en ellas. De hecho, el nombre de la marca ampliada sigue siendo el mismo que el de la marca madre y por ello los innovadores no encuentran riesgo o novedad que explorar.

En el caso de las extensiones de transferencia, los valores simbólicos y hedónicos, junto con la implicación de los consumidores son antecedentes necesarios para que una extensión de este tipo se evalúe. Como explicaba años atrás Hagtvedt y Patrick (2009), si no existen similitudes en los atributos físicos de los productos de la marca madre y la extensión, el consumidor asocia los valores hedónicos y simbólicos de la marca madre para poder evaluar la extensión de marca. Por último, la implicación del consumidor en la categoría de producto igualmente influye favorablemente en las extensiones de transferencia. Esto se debe a que estos compradores muestran menos aversión al riesgo y, si muestran interés en el producto, estarán dispuestos a experimentar con extensiones lejanas a la marca principal.

En resumen, para las extensiones de transferencia, todas las variables son relevantes excepto la de innovación de los consumidores, mientras que para las extensiones de complemento afirman que la combinación de los siguientes factores es crucial: ajuste percibido, valores de la marca madre de lujo, innovación del consumidor y actitud de la marca madre (Eren-Erdogmus *et al.*, 2018).

A medida que la literatura sobre los factores de éxito de las extensiones de marcas de lujo ha ido avanzando, los autores han ido estudiando aspectos más concretos de este campo. Por ejemplo, Boisvert y Ashill (2022) han centrado sus investigaciones en las extensiones de línea de marcas de lujo. Concluyeron que la autenticidad de la extensión y la señalización de estatus son antecedentes importantes del consumo de marcas de lujo. El primer concepto se refiere a cuán legítima y culturalmente alineada con la marca madre es percibida una nueva extensión de producto por parte del consumidor. La señalización de estatus, por otro lado, es el impulso de los consumidores por elevar su posición social a través de la compra y uso visible de productos que reflejan un estatus para su entorno y para ellos mismos. Siguiendo estas definiciones, el ajuste percibido por los consumidores entre la extensión y la marca madre, la señalización del estatus de la marca madre de lujo, la familiaridad y la calidad percibida influyen en la autenticidad de la extensión de lujo, y esta última impacta positivamente las actitudes de los consumidores hacia la extensión (Boisvert y Ashill, 2018).

Finalmente, estudios recientes han realizado aportaciones también en términos del precio de los productos de las extensiones de marca. En este caso, Royo-Vela y Sánchez (2022) han afirmado que los consumidores comparan la personalidad de la marca y sus asociaciones con su propia personalidad, y juzgan el ajuste que hay entre la extensión y la marca madre en base a esta idea. Concretamente, en las extensiones hacia abajo, al reducir los precios, aumenta la disponibilidad de los productos, por lo que la marca de lujo deja de caracterizarse por la “escasez”, y esto hace que aumente la inconsistencia del concepto de marca de lujo, que a su vez disminuye la congruencia de la imagen del consumidor con la personalidad de la marca madre, desembocando en una disminución de la lealtad de marca y de intención de compra (Royo-Vela y Sánchez, 2022).

3.2. Determinantes de éxito seleccionados a estudiar

En base a los modelos anteriores, se procederá a determinar un modelo propio seleccionando aquellos factores de éxito comunes a estos y que tienen una gran relevancia e impacto en la evaluación de este tipo de extensiones. Por lo tanto, se puede considerar, para este modelo, que las variables de éxito de las extensiones de marca de lujo son las que se presentan en la Tabla 2 sobre “Factores de éxito en extensiones de marcas de lujo seleccionados para aplicar en el análisis empírico”. Este modelo se aplicará a dos casos concretos de extensiones de marca de lujo hacia la decoración y diseño de interiores.

Tabla 2: Factores de éxito en extensiones de marcas de lujo seleccionados para aplicar en el análisis empírico

Tipo de factor de éxito	Factores de éxito
Relacionados con la marca madre	Valor Hedónico
	<i>Brand equity</i> (de la marca madre) <ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones de marca - Notoriedad de marca - Calidad de marca - Lealtad de marca
	Valor de Prestigio
Relacionados con la marca madre y la extensión	Ajuste percibido
Relacionados con el consumidor	Implicación del consumidor en la categoría
	Congruencia con la Imagen Personal del Consumidor

Fuente: Elaboración propia a partir de Monga y John (2010), Albrecht *et al.* (2013a), Eren-Erdogmus *et al.* (2018) y Royo-Vela y Pérez (2022)

A continuación, se comentará la importancia de cada una de estas variables, cómo medirlas para su posterior aplicación y se argumentará por qué han sido seleccionadas.

- **Valor hedónico**

De los modelos previamente presentados, cada autor propone una definición para entender el valor hedónico. Se analizará cada uno de ellos para ver las similitudes de este concepto según la perspectiva de cada autor y se concretará cómo medir este determinante de éxito. En primer lugar, el valor hedónico es definido por Hagtvedt y Patrick (2009) como “promesa de placer” y “fuente del afecto suscitado por una marca” (p.608), siendo este un factor que facilita la extensibilidad de las marcas de lujo. En segundo lugar, en el estudio de Albrecht *et al.* (2013a), se entiende este valor como un elemento que aporta beneficios emocionales, despierta sentimientos, crea afecto y ofrece placer, debido a que influye en las percepciones que los consumidores tienen sobre esa marca.

Además, argumenta que el valor hedónico, también denominado valor emocional, de una marca es un impulsor clave de las extensiones de marca de lujo por su capacidad de expandirse exitosamente hacia nuevas categorías de productos. Una marca que evoca reacciones emocionales fuertes tiene la capacidad única de extenderse a dominios que son, a priori, dispares de sus productos centrales. También se ha demostrado que el afecto de los consumidores hacia la marca madre impacta positivamente en la actitud de estos hacia la extensión de la marca (Albrecht *et al.*, 2013b). En tercer lugar, Eren-Erdogmus *et al.* (2018), define que los valores hedónicos son beneficios personales e intangibles que se derivan de las marcas de lujo, incluyendo la satisfacción personal y el disfrute.

Completando estas definiciones, otros autores fuera de los modelos presentados en la Tabla 2 afirman que el valor hedónico, emerge como un beneficio intrínseco que satisface las aspiraciones emocionales y experiencias subjetivas de los individuos. Esta dimensión de valor abarca las experiencias sensoriales, el compromiso emocional y la participación imaginativa que una marca puede suscitar en los consumidores (Debby *et al.*, 2024). Además, se centra en la búsqueda de placer más que en el cumplimiento de objetivos prácticos, abarcando aspectos de la experiencia de compra como la curiosidad, fantasía, y disfrute. Por ello, los productos elegidos por el consumidor basados en el hedonismo deben elevar realización personal. Específicamente, un producto tiene valor hedónico si ofrece disfrute, apariencia de lujo y está asociado con un precio alto (Rahayu *et al.*, 2024).

Tal capacidad de una marca para inducir placer y respuesta emocional se presenta como un precursor y estimulador de la adquisición de bienes de lujo, reflejando la importancia de las recompensas intangibles en las decisiones de compra de los consumidores. De acuerdo con Debby *et al.* (2024), los consumidores deciden comprar productos de marcas de lujo no solo por razones funcionales sino también por estos los valores hedónicos que suscitan.

Por la relevancia mencionada de esta variable, se considera uno de los determinantes de éxito de las extensiones de marca de lujo seleccionados para este modelo. Para su aplicación en el análisis, se debe medir objetivamente. Según el estudio de Amatulli *et al.* (2019), cuando las marcas de lujo lanzan mensajes hedónicos en sus campañas de comunicación aumenta la percepción de lujo de un producto, lo que mejora la actitud del consumidor hacia ese producto y le incita a comprarlo. Esto se debe a que los consumidores cada vez se centran más en los beneficios intangibles y psicológicos de los productos de lujo. Siguiendo esta idea, se podrían analizar los mensajes que la marca madre comunica, analizando si propone mensajes que hagan al cliente “soñar” con tener el producto (Kapferer y Bastien, 2009). Se deben reconocer, por lo tanto, los mensajes que destaquen los beneficios de placer individuales de un producto de lujo (Amatulli *et al.*, 2019; Vickers y Renand, 2003). Las marcas pueden reflejar también este valor hedónico a través de sus tiendas, creando un entorno de placer y sugiriendo publicidad hedónica de sus productos (Vieira *et al.*, 2018). Por lo tanto, esta puede ser otra forma de medir el valor hedónico de la marca.

- **Capital de marca o *Brand Equity***

Tal como lo expone Lozanova (2016) hay tres ideas principales que definen el *brand equity* o capital de marca: el valor total de una marca como activo separable cuando se vende la marca, la medida de la fidelidad de los consumidores hacia una marca, y la descripción de las asociaciones y creencias que los consumidores tienen sobre la marca. A pesar de ser un concepto aceptado por la comunidad académica, no se ha llegado a un consenso sobre su definición exacta (Rovedder de Oliveira *et al.*, 2023). Cabe mencionar que existen dos perspectivas que abordan este concepto: el *brand equity* basado en el consumidor y el *brand equity* basado en finanzas (Rovedder de Oliveira *et al.*, 2023). Según la primera perspectiva, el capital de marca está compuesto, según el modelo de

Aaker (1996) por los siguientes elementos: calidad de marca, familiaridad o notoriedad de marca, lealtad de marca y asociaciones de marca. Como las propuestas este autor son las más utilizadas en investigaciones empíricas, se procederá a continuación a explicar cada una de ellas.

- *Calidad de marca*

Esta subvariable, también conocida como valor funcional, se entiende como los valores vinculados al desempeño de los productos que ofrece la marca madre (Peng *et al.*, 2023). Los consumidores, además de adquirir los productos de marcas de lujo por su valor hedónico, también lo hacen por su valor funcional (Debby *et al.*, 2024). Cuando una marca se posiciona como funcional, conlleva que se asocie a atributos concretos y a una categoría de producto determinada (Monga y John, 2010).

En este sentido, el valor funcional de una marca alude a la percepción del consumidor sobre la capacidad de la marca para cumplir con sus necesidades utilitarias, tales como asegurar la calidad del producto (Albrecht *et al.*, 2013a; Wiedmann *et al.*, 2009). Aunque parece obvio que se espere un beneficio funcional básico de las marcas de lujo, también se alude a la excelencia y características funcionales distintivas que quizás solo sean reconocidas y valoradas por un grupo selecto de consumidores que tienen el conocimiento necesario para apreciar estas características (Albrecht *et al.*, 2013a; Albrecht *et al.*, 2013b). Este valor, conocido también como valor utilitario, se refiere a los elementos tangibles o medibles de un producto de lujo, como la calidad y las características básicas que presenta (Eren-Erdogmus *et al.*, 2018).

Boisvert y Ashill (2022) describen a los “funcionalistas” como consumidores que se centran en los atributos prácticos de los productos de lujo, como la calidad y la eficacia. Por lo tanto, a pesar de que no hablan del valor funcional como tal en su modelo, hace referencias a este relacionándolo con la calidad de los productos. Por lo tanto, el valor funcional se puede medir observando la calidad de los productos de las marcas de lujo.

Específicamente, según Völckner y Sattler (2006), el valor funcional se puede medir si la marca madre es fiable, tiene una calidad alta, y ofrece una funcionalidad excelente. Al aplicar esta variable de éxito en el análisis empírico, se podrá medir a través de estos

ítems (Eren-Erdogmus et al., 2018). Wiedmann *et al.* (2009) añaden el ítem de la facilidad de uso. Otra forma de medirla es analizando los mensajes que lanzan las marcas en sus campañas de marketing, si sugieren características utilitarias de los productos (Amatulli *et al.*, 2019). Boisvert y Ashill (2022) añaden que el precio y el país de origen también pueden ser formas de evaluar la calidad.

Como se ha mencionado, los consumidores tienden a comprar productos de marcas de lujo por motivaciones funcionales relacionadas con la calidad (Vickers y Renand, 2003) y esa calidad, en el contexto de las marcas de lujo, hace referencia a la percepción de los consumidores de la artesanía, tecnología, diseño y características superiores de los productos (Amatulli *et al.*, 2019). Por lo tanto, en el análisis también se podrá comprobar el valor funcional de una marca de lujo a través de estos elementos. Debido a las similitudes de “calidad de marca” y “valor funcional” en los modelos presentados por los autores de la Tabla 2, se hablará de ambas indistintamente.

- *Familiaridad o notoriedad de marca*

Esta subvariable se entiende como la habilidad de los consumidores, gracias al reconocimiento de marca, de identificar la marca (Peng *et al.*, 2023). Esta capacidad depende de las experiencias que el consumidor haya tenido con la marca, que pueden ser a través del consumo, de la interacción con vendedores o de la publicidad. Si una marca es familiar para un consumidor, la evaluará mejor que una que no lo es (Boisvert y Ashill, 2022). Como esta subvariable se mide a través de las percepciones de los consumidores, no se estudiará en el análisis empírico.

- *Lealtad de marca*

Se entiende por lealtad de marca al compromiso de los consumidores con lo que la marca madre ofrece (Peng *et al.*, 2023). Según Aaker (1996), esta subvariable se puede medir a través de la satisfacción del consumidor y la prima de precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto determinado por ser de esa marca. Para el análisis empírico se medirá esta subvariable a través de la prima de precio, ya que es objetivamente medible en el caso que se va a analizar, pues no se necesita la opinión de los consumidores para calificarla.

- *Asociaciones de marca*

Esta subvariable se refiere a la evaluación general que hacen los consumidores de la marca madre (Peng *et al.*, 2023). Según Aaker (1996), se puede medir desde tres enfoques: desde las asociaciones organizativas de la marca, desde la personalidad de la marca o desde la marca como producto. En este estudio nos centraremos en la última de ellas, pues se puede medir objetivamente en los casos que se analizarán posteriormente. La visión de la marca como un producto se centra en su propuesta de valor. Esto significa que, si una marca no aporta valor, es susceptible de perder frente a sus rivales. El valor de una marca se evalúa considerando si proporciona una relación calidad-precio favorable y si existen motivos convincentes para elegirla por encima de la competencia (Aaker, 1996).

- **Valor de prestigio**

El valor de prestigio de una marca se asocia íntimamente con la percepción del consumidor sobre el estatus que la marca representa, lo que permite al individuo exhibir sus logros y situarse dentro de una clase social específica. Implica, además, una motivación para disociarse de una clase social particular como para asociarse con ella (Albrecht *et al.*, 2013a).

En el estudio de Eren-Erdogmus *et al.* (2018), el prestigio lo considera como un subfactor dentro de la variable “valor simbólico”. Este valor simbólico incluye tanto el prestigio, que señala una riqueza y estatus social que el consumidor pretende alcanzar, como el valor de afiliación, que hace referencia a cómo un consumidor se quiere diferenciar del resto asociándose a un grupo determinado.

El hecho de que el valor de prestigio sea más abstracto que el valor funcional hace que las marcas de lujo abarquen productos más distantes entre sí a pesar de compartir pocas características físicas. Esto favorece el éxito de las extensiones de marca de lujo distantes, en el caso en que el concepto de marca se transfiera de forma consistente (Monga y John, 2010), ya que los consumidores ponen el foco en el prestigio de la marca madre para

evaluar la extensión (Albrecht *et al.*, 2013a). Por esta capacidad de extensión gracias al prestigio de la marca, esta variable ha sido seleccionada para el modelo.

Para el modelo creado se considera que la “señalización del estatus de la marca madre” del modelo de Boisvert y Ashill (2022) se asemeja al “valor de prestigio” explicado, ya que, para estos autores, la señalización de estatus de la marca madre hace referencia a cómo los consumidores perciben que mejora su estatus social al consumir ciertos productos. Esta variable, al estar relacionada con las opiniones y percepciones del consumidor de forma individual, no es medible para el análisis empírico que se realizará posteriormente.

- **Ajuste percibido**

El ajuste percibido entre la marca madre y la extensión, como se viene subrayando a lo largo de este trabajo, es uno de los determinantes más importantes e influyentes en el éxito de una extensión de marca (Albrecht *et al.*, 2013a; Albrecht *et al.*, 2013b; Völckner y Sattler, 2006). En el metaanálisis de Peng *et al.* (2023) este se refiere a la similitud percibida entre la marca madre y un producto de extensión. Según Albrecht *et al.* (2013a), este concepto se define como la afinidad de la categoría de productos de la marca madre con la extensión. También se define como la semejanza entre la extensión y la marca madre, teniendo en cuenta cómo es evaluada por el consumidor (Eren-Erdogmus *et al.*, 2018). A su vez, la investigación de Boisvert y Ashill (2022) señala que el ajuste percibido consiste en una superposición de asociaciones entre la marca original y su extensión, lo cual potencia las valoraciones positivas de los consumidores hacia dicha extensión (Volckner y Sattler, 2006) o la semejanza entre la marca principal y sus extensiones.

Como se refleja en el apartado 3.1. sobre “Determinantes de éxito en extensiones de marca de lujo”, si este factor no se da o se da parcialmente, no hay posibilidad de que la extensión de marca se evalúe positivamente (Albrecht *et al.*, 2013a). Otros autores defienden esta idea. Por un lado, Qualmina *et al.* (2023) recalca que el ajuste de la extensión es el factor de éxito más importante de las extensiones de categoría, tanto en las extensiones de marcas de lujo como en el resto. Por otro lado, Boisvert y Ashill (2022) afirman esta misma idea aplicada a las extensiones de línea. Al final, es una condición

necesaria para el éxito en ambos tipos de extensión (Boisvert y Ashill, 2022). Como se puede observar en multitud de estudios mencionados en este trabajo, este factor es clave en la evaluación positiva de todos los tipos de extensión de marca, y por ello ha sido una de las variables seleccionadas para aplicarla en este modelo.

Cabe mencionar que los investigadores no han llegado a un consenso acerca de la medición de esta variable de éxito. Esto se debe a que hay dos perspectivas para analizar el ajuste de la extensión (Eren-Erdogmus *et al.*, 2018). Por un lado, este factor responde a la similitud de la categoría del producto de la extensión con el de la marca madre, teniendo en cuenta las características del producto (Aaker y Keller, 1990; Eren-Erdogmus *et al.*, 2018). Por otro lado, responde también a las asociaciones tangibles e intangibles entre la imagen de la extensión de marca y la imagen de la marca madre (Czellar, 2003; Eren-Erdogmus *et al.*, 2018). Sin embargo, en el presente trabajo aplica solo la primera de las opciones, ya que es la que se puede observar objetivamente, sin la necesidad de conocer la evaluación personal de los consumidores.

- **Implicación del consumidor en la categoría**

En el estudio realizado por Qualmina *et al.* (2023) se afirma que la implicación de los consumidores en la categoría es el segundo factor de éxito más importante en las extensiones de marca de lujo. (Qualmina *et al.*, 2023). Esta implicación del consumidor en la categoría se entiende como la influencia en la evaluación de las extensiones de marca por parte de los consumidores debido al significado personal y valor emocional que le dan a ciertas categorías de productos (Albrecht *et al.*, 2013a). Como se menciona en el apartado 3.1 sobre “Determinantes de éxito en extensiones de marca de lujo”, por las características intrínsecas de la categoría de producto que tenga una extensión de marca, el consumidor puede evaluar más positivamente el valor percibido de la marca en la nueva categoría (Albrecht *et al.*, 2013a; Czellar, 2003). Según Eren-Erdogmus *et al.* (2018), si una categoría despierta motivación e interés en un consumidor y este se involucra en ella, entonces se habla de implicación del consumidor en la categoría. Además, cuanto más involucrados estén, aunque la categoría sea distante a la marca madre, mejor evaluada será una extensión.

La razón de esta evaluación más positiva es que los consumidores perciben fácilmente las características intrínsecas de la nueva extensión ya que están muy informados acerca de estas categorías de productos (Eren-Erdogmus *et al.*, 2018; Albrecht *et al.*, 2013a). Esta evaluación positiva, además, puede incluso aumentar el capital de marca madre en la nueva categoría (Albrecht *et al.*, 2013b). Debido a que la implicación del consumidor no sólo es relevante para el éxito de la extensión de marcas de lujo, sino también para el *brand equity* de la marca madre y dado su alto rango de importancia, omitir esta variable del modelo sería ignorar una de las influencias más determinantes de esta estrategia.

Debido a que este factor es medible a través de las opiniones de los consumidores, y no de otra forma, no se estudiarán en el análisis empírico. Sin embargo, se ha querido añadir en el modelo por la relevancia e impacto que tiene en la evaluación de las extensiones de marcas de lujo previamente mencionada.

- **Congruencia con la imagen personal del consumidor**

Para entender este factor, cabe mencionar que la percepción subjetiva que el consumidor tiene de una marca, en la que influyen los esfuerzos de marketing, ya que quienes la perciben tienen circunstancias y rasgos diferentes, se conoce como imagen de marca. La congruencia entre esta y la percepción que el consumidor tiene de sí mismo es una experiencia subjetiva conocida como congruencia con la imagen de marca. En esta línea, los clientes suelen consumir una marca más que otra, favoreciendo aquella cuya imagen es comparable a la suya, en función del grado de congruencia percibida entre las cualidades y los elementos específicos asociados a ellas (Royo-Vela y Sánchez, 2022).

Çifci *et al.* (2016) definen esta variable como el nivel de coincidencia entre la imagen de marca coincide con el autoconcepto ideal del consumidor” argumentando que esto motiva a los consumidores a comprar de estas marcas para elevar su autoestima. Esta identificación con la marca se relaciona con un contexto en el que los consumidores manifiestan su identidad social mediante la asociación o el consumo de ciertas marcas. Así, los consumidores tienden a vincularse con marcas que gozan de una reputación favorable. Han *et al.* (2010) también afirman que las interpretaciones de los consumidores sobre el significado simbólico de una marca suelen estar determinadas por las conexiones entre la marca y sus clientes o por el tipo de cliente que compra esa marca. Los clientes

están influenciados por las personas de su propio grupo, saben las personas de las que quieren diferenciarse y las personas de las que quieren alejarse.

Al seleccionar la congruencia con la imagen personal del consumidor como un factor clave en el modelo, se reconoce la importancia de la identificación del consumidor con la marca en el proceso de decisión de compra, especialmente en el mercado de lujo donde las decisiones suelen estar fuertemente influenciadas por el significado personal y el deseo de coherencia entre la propia identidad y los productos consumidos (Royo-Vela y Sánchez, 2022). Al igual que el factor anterior, es necesario contar con los juicios de los consumidores para medir este determinante de éxito. Por lo tanto, se excluirá del análisis empírico de este trabajo.

4. ANÁLISIS EMPÍRICO: DOS EXTENSIONES DE MARCA DE LUJO ITALIANAS HACIA EL DISEÑO DE INTERIORES

Son muchas las marcas de moda de lujo que ya se han expandido a segmentos tradicionales del mercado del lujo, como la joyería, los accesorios y los perfumes. Otras, sin embargo, se han dirigido y expandido a categorías no tradicionales, como la comida y la bebida, el estilo de vida y la tecnología (Eren-Erdogmus *et al.*, 2018; Albrecht *et al.*, 2013a; Albrecht *et al.*, 2013b). El aumento gradual de los ingresos de la industria del lujo demuestra una gran resistencia, y sus marcas responden abriendo sus fronteras más allá de su sector, a través de extensiones de marca. No es de extrañar que elijan esta estrategia, que les permite aumentar su reconocimiento más allá de sus actividades habituales. Este es el caso, por ejemplo, de Bulgari, que, a pesar de los efectos de la pandemia ha abierto más hoteles en 2021 y planea continuar esta expansión (Liu, 2024).

Como se puede observar en multitud de investigaciones, se han estudiado extensiones de marcas de lujo no tradicionales como el mencionado caso de los hoteles Bulgari o Armani, pero actualmente los estudios acerca de las extensiones de marca de lujo hacia el sector de la decoración y el diseño de interiores es relativamente escaso. Debido a que el sector del diseño de interiores es interesante desde la perspectiva económica en el mercado del lujo, una estrategia de extensión hacia este puede resultar muy interesante (Albrecht *et al.*, 2013b). Por ello, se procederá a aplicar el modelo previamente presentado a dos marcas de lujo italianas que se han expandido hacia el sector de la decoración: Fendi, con Fendi Casa y Gucci, con Gucci Décor. Para ello, se analizarán las variables objetivamente medibles que no dependen de las opiniones o juicios del consumidor.

Se han elegido estas marcas por diferentes razones. Por un lado, Fendi ha sido seleccionada porque pertenece al conglomerado de lujo más importante del mundo: LVMH. Este conglomerado, ha cerrado el año 2023 con unos ingresos de 86.153 millones de euros, lo que le posiciona como el conglomerado de lujo más fuerte a nivel global (LVMH, 2024). Además, Fendi ha sido seleccionada también por ser la marca pionera en extenderse hacia el sector de la decoración, por lo que su inclusión en el estudio era muy relevante.

Por otro lado, la marca Gucci ha sido elegida por dos razones. La primera de ellas, por pertenecer al conglomerado Kering, uno de los principales competidores de LVMH en las últimas décadas. Este conglomerado, por su parte, ha cerrado el año 2023 con unos ingresos de 19.566 millones de euros (Kering, 2024). Si bien está lejos de alcanzar las cifras del conglomerado LVMH, mantiene una posición fuerte en el mercado, por lo que el estudio de la extensión hacia la decoración de Gucci, una de sus marcas más emblemáticas, es crucial. La segunda razón es, que, en los años 80, la marca perjudicó su imagen por realizar demasiadas extensiones de marca (Keller, 2013), por lo que es interesante analizar si las extensiones que hace actualmente la marca son exitosas.

4.1.Fendi Casa

La historia de Fendi comenzó en 1925 en Roma con la apertura de una boutique por Adele y Edoardo Fendi. Su especialización en bolsos y peletería permitió a la marca dar el salto internacional y en 1965 Karl Lagerfeld fue nombrado director creativo, hito crucial en la marca (Fendi, 2024). En 1992 Silvia Venturini Fendi se unió a la dirección artística y desde el año 2000 la marca pertenece al conglomerado de lujo LVMH. Cabe mencionar que desde 2020 Kim Jones ha relevado a Karl Lagerfeld como director artístico de Fendi (Vogue, 2024).

Entre estos sucesos ocurre algo importante para la marca, objeto de estudio en este trabajo: nace Fendi Casa en 1987, de la mano de Anna Fendi, con la creación de una colección para el hogar (Kaur y Sharif, 2023). Con este hito, se convierte en la marca de lujo pionera en extenderse hacia el sector de la decoración (Villaseñor, 2022). Desde entonces, Fendi Casa, bajo licencia del grupo Luxury Living Group, ha alcanzado los 70 millones de euros de facturación en 30 años. Sin embargo, la estrategia cambió en 2021 y actualmente Fendi Casa es controlada con una participación mayoritaria por Design Holding, un grupo italiano de diseño de alta gama, pero la dirección creativa la lleva Silvia Fendi. Con su nueva estrategia de crecimiento, el objetivo que marcaron ese año fue el de abrir 40 tiendas Fendi Casa en tres años. Entre ellas, se abrió la primera tienda insignia en pleno centro de Milán, frente a la ópera La Scala (Muret, 2022).

Además, Fendi Casa también trabaja en proyectos de interiorismo, amueblando hogares al estilo de la casa italiana (Ortega, 2021). Uno de los últimos proyectos ha sido el de la

apertura de “Fendi x Puente Romano Beach Resort” en 2023, bautizado como el primer club de playa de Fendi (Blanco, 2023).

A través de la observación, se analizará si las variables de éxito seleccionadas en el modelo se aplican a la extensión de marca de Fendi Casa. Para ello, se aplicarán solo las variables que no necesitan conocer los juicios y opiniones de los consumidores. En primer lugar, el valor hedónico se cumple en este primer caso. Esto puede observarse en los mensajes de la página web de Fendi Casa, como por ejemplo, “*El lujo redefinido*”, como se puede ver en la Figura 1 (Fendi Casa, 2024). Directamente, Fendi Casa habla de “lujo”, trasladando el valor hedónico al potencial cliente que entra en la página web. No cabe duda de que capacidad de la marca para inducir placer y una gran respuesta emocional estimula al consumidor para efectuar la compra (Debby *et al.*, 2024). Este valor hedónico también se puede apreciar en las tiendas, y en este caso, concretamente en su localización, ya que están ubicadas en lugares prestigiosos y afluentes como la Piazza della Scala en Milán, en el Miami Design District en Miami o Beverly Hills en California (Fendi Casa, 2024).

Figura 2: Inicio página web Fendi Casa



Fuente: Fendi Casa (2024)

En segundo lugar, se analizarán las subvariables de calidad de marca, lealtad de marca y asociaciones de marca del *brand equity*. El valor funcional se observa en la calidad de las colecciones de los productos de Fendi Casa, que mantienen la excelencia de su marca madre bajo el sello “hecho en Italia” y las características distintivas que se reflejan en los estampados, colores y logos (Fantasia, 2021), reconocidas por aquellos consumidores que aprecian estos atributos (Albrecht *et al.*, 2013b). Ejemplo de esta excelencia es que

Design Holding esté asociado a Fendi Casa, pues es líder en el sector en términos de calidad de producto y saber hacer (Fantasia, 2021). En este caso, también se pueden observar en la página web mensajes impregnados de la calidad que quieren reflejar, como “La nueva colección Fendi Casa marca el inicio de una prestigiosa asociación con Design Holding: el grupo de diseño de alta calidad líder del mundo” (Fendi Casa, 2024). La lealtad de marca, sin embargo, se puede observar en la prima de precio que se paga por un producto de la marca en comparación con otras marcas. Lo mismo ocurre con las asociaciones de marca, que se pueden medir con la calidad-precio de los productos de la marca. En este caso, y dependiendo del modelo, una silla Fendi puede costar aproximadamente 2500 euros.

Por último, el ajuste percibido por las asociaciones entre la imagen de la marca madre y la extensión (Eren-Erdogmus *et al.*, 2018) en este caso es evidente: la marca muestra una identidad de marca definida a través de los logotipos FF y *Karligraphy*, las rayas Pequin y los colores y estampados característicos de Fendi. Ejemplo de ello es esta bandeja, que muestra la herencia del diseño Fendi, ya que insinúa una doble F, como se observa en la Figura 2.

Figura 3: Bandeja Fendi Casa doble F



Fuente: Fendi Casa (2024)

Asimismo, el nombre y el logotipo de la marca se pueden usar para mejorar el ajuste entre la extensión de marca y la marca madre (Eren-Erdogmus *et al.*, 2018). Podemos afirmar que en este caso Fendi ha empleado esta estrategia. Por un lado, el nombre Fendi Casa es una submarca, así que la denominación de la extensión se ha creado añadiendo una

palabra a “Fendi”, nombre de la marca madre. Por otro, el logotipo de Fendi Casa se asemeja al de la marca madre tanto en estética como tipografía, como se observa en la Figura 3. Con ambos elementos la marca Fendi pretende que el consumidor perciba un mejor ajuste entre la extensión y la marca madre.

Figura 4: Comparación logotipo Fendi y Fendi Casa



Fuente: Elaboración propia a partir de Fendi (2024) y Fendi Casa (2024)

Conviene resaltar que, además de los productos en sí, Fendi Casa realiza servicios de diseño de interiores. Uno de estos proyectos de interiorismo y *cobranding* fue “Fendi x Puente Romano Beach Resort”, un chiringuito que abrió sus puertas el verano de 2023 en Marbella (Blanco, 2023). En este caso, el destino elegido por Fendi para esta colaboración estival eleva el prestigio de la extensión, ya que Marbella es considerada un destino de lujo (Carrasco-Santos *et al.*, 2023). Por lo tanto, se confirma el valor hedónico de la extensión.

Lo mismo sucede con el proyecto de Fendi Casa y Sierra Blanca Estates, denominado *EPIC MARBELLA furnished by FENDI Casa*. En él, la casa italiana se compromete a amueblar 56 residencias situadas en la Milla de Oro de Marbella, empezando así el primer proyecto inmobiliario de Fendi en Europa. Todas las cocinas de las residencias son de la firma Fendi Casa, así como los armarios y los precios oscilan entre los 2,5 y 7 millones de euros. En este caso, tanto Fendi Casa como Sierra Blanca Estates comparten los estándares de alta calidad con un enfoque en el diseño y la creatividad (Sierra Blanca Estates, 2020). En la página web, el proyecto se define como (EPIC Marbella, n.d.):

“Un concepto único de apartamentos y áticos de lujo diseñados y decorados por la prestigiosa casa italiana Fendi Casa (...) Residencias con especificaciones refinadas y sofisticadas que garantizan un lujo bien pensado (...) con un sublime diseño interior de

FENDI CASA son algunas de las características que harán que su hogar sea épico en Marbella”.

Se puede observar cómo se presentan los valores hedónicos y de prestigio en este proyecto con adjetivos como “refinadas”, “sofisticadas”, “sublime”, “épico”, que evocan conceptos abstractos característicos de las marcas de lujo. Además, el valor de prestigio se muestra con los elevados precios de las residencias.

4.2. Gucci Décor

Guccio Gucci funda la marca Gucci en 1921 como boutique de equipaje, dedicados a la peletería. A partir de 1953 la marca se expandió internacionalmente y se añadió la línea de calzado. Más tarde, en la década de los 60 la compañía abrió la primera tienda de ropa y al inicio de los 70 comenzaron a realizarse desfiles para presentar las colecciones (Gucci, 2024). En la década de los 80, Gucci sufrió un problema de dilución de marca debido a que se realizaron tantas extensiones que los consumidores no identificaban un ajuste entre estas y la marca madre, Gucci. De hecho, la marca llegó a contar con 22.000 artículos, que se vendían incluso en grandes almacenes, y muchos de ellos no se identificaban con la identidad de marca de Gucci (Keller, 2013). Más tarde, se recuperó gracias a la adquisición de Investcorp en 1993 y a la dirección del dúo Domenico de Sole y Tom Ford (Kapferer y Bastien, 2009). Además, se redujeron a 7.000 los productos de alta gama, y la venta se realizaba exclusivamente en puntos de venta de la casa, lo que ayudó a reflotar la marca (Keller, 2013).

Pasando por directores creativos como Tom Ford y Frida Giannini, en 2015 Alessandro Michele toma las riendas creativas (Vogue, 2024). La entrada de Alessandro Michele como director creativo de Gucci implicaba una renovación de la firma. Entre otros, una de las acciones de Gucci fue el lanzamiento de Gucci Décor en 2017 (Sempere, 2017), una marca de decoración cuyo objetivo radica en customizar espacios con diseños al estilo Gucci (Alonso, 2018). Esta línea de accesorios y muebles para el hogar cuenta con piezas como cojines, cuadros, biombos y sillas y sillones tapizados, entre otros (Verheyen, 2021).

A continuación, se estudiarán las variables de éxito de las extensiones de marca definidas para este estudio de observación. En primer lugar, como una marca presenta un valor hedónico si el producto parece lujoso, proporciona placer y tiene un precio relativamente alto, como se menciona previamente (Rahayu *et al.*, 2024), Gucci Décor cumpliría este primer factor de éxito. La razón es que las marcas de lujo proporcionan una satisfacción emocional al consumidor (Liberal Ormaechea y Sierra Sánchez, 2016). Esta variable se puede medir a través de mensajes de Gucci Décor en su página web, como, por ejemplo: “Gucci presenta la nueva línea de Gucci Décor, diseñada por Alessandro Michele para crear estancias muy distintivas, imaginativas y poéticas”. Como se puede observar en la Figura 4, aluden a palabras como “poéticas” y “muy distintivas”, que reflejan el hedonismo de la marca y llaman al deseo de compra. Además, Gucci abrió una tienda Gucci Décor temporal en 2019 (Socorro, 2019) en uno de los barrios más lujosos del mundo, Monte Napoleone en Milán (Gadeschi, 2023). La tienda era un edificio histórico cuyas paredes estaban revestidas de papeles pintados de Gucci, tenía aspecto clásico y señorial. Contaba también con chimenea y tapices, además del mobiliario expuesto para la venta (Socorro, 2019). El ambiente lujoso de la tienda y su ubicación refleja el valor hedónico que Gucci transmite.

Figura 5: Página web Gucci - Sección Gucci Décor



Fuente: Gucci (2021)

En segundo lugar, entrando a analizar las subvariables del *brand equity*, al igual que los artículos de decoración e interiorismo de Fendi Casa, los de Gucci Décor presentan un valor funcional observable. En este caso, los objetos y muebles cumplen con las características esperadas, ya que cumplen su función y a la vez presentan características

de alta calidad, como, por ejemplo, los cestos de ropa hechos a mano y las vajillas de porcelana pintadas a mano. Además, el hecho de toda la colección sea hecha en Italia como reflejo del trabajo artesanal del país (Danis, 2019) eleva la calidad del producto, aumentando su valor funcional. La lealtad de marca, por su parte, se refleja en la prima de precio que se paga por los productos. Por ejemplo, la *Silla Chiavari Resposabrazos*, *GG* y *Estrellas* tiene un coste de 3.800 euros, que los consumidores están dispuestos a pagar. Se considera que este precio es desorbitado en comparación con el precio de una silla que cumple la funcionalidad que se espera de ella, por lo que la prima de precio refleja la lealtad del consumidor con esta marca. Las asociaciones de marca se pueden medir también con la calidad-precio de los productos, siendo ambos elevados como se ha comentado previamente.

Por último, en cuanto al ajuste percibido entre Gucci y Gucci Décor, este se puede medir con los atributos físicos de los productos de ambas marcas. Esto lo consigue vistiendo los objetos de la línea de decoración con estampados típicos de la marca, como *Cameo*, *Tiger Cards* y *A Paris Chez Antoinette Poisson* (Danis, 2019); con el tapizado típico de Gucci en los muebles, seña identidad de la casa (Sempere, 2017); y con la incorporación de elementos icónicos como el emblemático diseño *GG* (L'Officiel México, 2021). Esto se asocia al fenómeno *Guccification*, término usado por la propia compañía para afirmar que todas sus prendas y accesorios expresan un mismo estilo, evolucionando la estrategia hacia el arte y la cultura (Sepe y Anzivino, 2020). Además, el nombre Gucci Décor, al ser una submarca, proporciona a los consumidores información, a través del nombre, de la calidad de la extensión y del ajuste entre la marca madre y la extensión. Según Sattler *et al.* (2010) y Boisvert y Ashill (2022) esto ocurre cuando falta información y el nombre de la marca madre está relacionado con el de la extensión.

4.3. Análisis de resultados

Tras la medición de las variables de éxito aplicadas a las marcas Fendi Casa y Gucci Décor, se exponen a continuación los resultados del estudio. Ambas extensiones de marca proceden de dos marcas de lujo italianas reconocidas mundialmente, que dan mucho valor a la artesanía y a la elevada calidad de sus productos. Estas marcas presentan patrones

similares en cuanto a las variables de éxito de sus respectivas extensiones de marca hacia el sector de la decoración.

En cuanto al determinante de éxito de valor hedónico, ambas marcas comunican en sus respectivos medios de comunicación, como en las páginas web, mensajes con palabras y adjetivos que demuestran el lujo y placer de consumir sus productos. Además, ambas han abierto tiendas en localizaciones de gran prestigio y avenidas de lujo. Por estas razones, ambas marcas demuestran confirmar la primera variable de éxito.

Entrando a analizar los elementos del capital de marca, tanto Fendi como Gucci han seguido también patrones similares. Por un lado, ambas marcas cumplen con la calidad o valor funcional de sus productos. Esto se ha comprobado con detalles como el hecho de que sus productos estén fabricados en Italia y utilicen materiales de elevada calidad. Por otro lado, a través del precio se pueden medir la lealtad de marca y las asociaciones de marca. En ambos casos se ha hecho un análisis del precio de una silla de las marcas, llegando a la idea de que su precio es alto, lo que demuestra que la lealtad de marca es elevada, pues los consumidores están dispuestos a pagar una prima de precio por comprar una silla Fendi Casa y una silla Gucci Décor. Las asociaciones de marca se reflejan además en la calidad-precio de las marcas, cuyos niveles son elevados en ambos casos.

Por último, el ajuste percibido entre la marca madre y la extensión de marca es en ambas elevado, pues trasladan a sus productos señas de identidad de la marca madre, como la doble G de Gucci y la doble F de Fendi, pero cabe destacar que se identifican mejor los productos de Gucci Décor con Gucci ya que los productos de Fendi Casa presentan un gran minimalismo general en las colecciones. Aun así, ambas confirman un gran ajuste percibido.

Por estas razones, se puede confirmar que el valor hedónico; el *brand equity* y sus elementos de calidad de marca, lealtad de marca y asociaciones de marca; y el ajuste percibido son los determinantes de éxito de las extensiones de marcas de lujo que se expanden hacia el sector de la decoración. Aun así, cabe tener en cuenta que ha habido limitaciones en el estudio, pues como algunas de las variables del modelo debían medirse necesitando las opiniones de los consumidores, no se ha aplicado el modelo completo a estos casos de estudio.

5. CONCLUSIONES

A la vista del análisis de resultados que se ha llevado a cabo en el epígrafe anterior, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

La amplia literatura existente sobre la estrategia de extensión de marca ha ayudado a delimitar su concepto, uno de los objetivos del presente trabajo, entendiéndose como el proceso mediante el cual una empresa con una marca consolidada en el mercado introduce nuevos productos bajo el mismo nombre de marca. Para este estudio, considerando los múltiples tipos de extensión de marca, es crucial la extensión de categoría, que surge cuando una marca madre se extiende hacia una categoría de producto distinta a la que atiende normalmente.

Tras analizar la estrategia de extensión de marca en el sector del lujo, se ha creado un modelo propio en el que se han determinado los que se consideran factores necesarios para que una extensión de categoría de una marca de lujo tenga éxito. Estas variables son el valor hedónico; el *brand equity*, comprendiendo la calidad de marca, la notoriedad de marca, la lealtad de marca y las asociaciones de marca; el valor de prestigio; la implicación del consumidor en la categoría de producto de la extensión y la congruencia con la imagen personal del consumidor. Asimismo, se ha realizado un análisis empírico aplicando este modelo a dos casos de marcas de lujo italianas que han realizado extensiones de categoría hacia el sector de la decoración: Fendi y Gucci. Ha permitido comprobar que los factores de éxito mencionados se cumplen en cada caso, considerando que estas variables son objetivamente medibles sin contar con los juicios del consumidor al aplicar el modelo.

Finalmente, como futuras líneas de investigación, el presente trabajo deja espacio para continuar estudiando otros aspectos, como por ejemplo la aplicación de este modelo a otros casos teniendo en cuenta las variables medibles a través de los juicios y opiniones del consumidor, que en este estudio se han omitido en el análisis empírico en aras de analizar solo las variables medibles a través de la empresa. Asimismo, este modelo se podría aplicar a análisis en la categoría de estilo de vida de las marcas de lujo, en auge también actualmente.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Ángela Espigares Funes, estudiante de E-6 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "FACTORES DE ÉXITO DE LA ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DE MARCA EN EL SECTOR DEL LUJO: LOS CASOS DE FENDI Y GUCCI", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 19 de marzo de 2024

Firma:



BILBIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120. <https://doi.org/10.2307/41165845>
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54, 27–39.
- Abreu, J. L. (2015). Análisis al Método de la Investigación Analysis to the Research Method. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(1), 205–214. [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)
- Albrecht, C.-M., Backhaus, C., Gurzki, H., & Woisetschläger, D. M. (2013b). Value Creation for Luxury Brands through Brand Extensions: An Investigation of Forward and Reciprocal Effects. *Marketing ZFP*, 35(2), 91–103. https://doi.org/10.15358/0344-1369_2013_2_91
- Albrecht, C.-M., Backhaus, C., Gurzki, H., & Woisetschläger, D. M. (2013). Drivers of Brand Extension Success: What Really Matters for Luxury Brands. *Psychology & Marketing*, 30(8), 647–659. <https://doi.org/10.1002/mar.20635>
- Alonso, M. (10 de septiembre de 2018). *Loewe, Gucci y otras firmas de lujo que se atreven con la decoración.* Vanitatis.elconfidencial.com. https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/2018-09-10/decoracion-gucci-dolce-and-gabbana-loewe_1611439/
- Amatulli, C., De Angelis, M., & Donato, C. (2019). An investigation on the effectiveness of hedonic versus utilitarian message appeals in luxury product communication. *Psychology & Marketing*, 37(4). <https://doi.org/10.1002/mar.21320>
- Blanco, L. (28 de junio de 2023). *El chiringuito de moda se encuentra en Marbella y tiene el sello de Fendi.* ELLE. <https://www.elle.com/es/gourmet/donde-comer/a44366437/chiringuito-marbella-puente-romano-fendi/>
- Boisvert, J., & Ashill, N. J. (2018). The Impact of Branding Strategies on Horizontal and Downward Line Extension of Luxury Brands. *International Marketing Review*, 35(6), 1033–1052. <https://doi.org/10.1108/imr-10-2017-0208>
- Boisvert, J., & Ashill, N. J. (2022). The impact of luxury brand status signaling, extension authenticity and fit on luxury line extension evaluation: a cross-national study. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/imr-02-2021-0058>
- Carrasco-Santos, M. J., Peña-Romero, A., & Guerrero-Navarro, D. (2023). A Luxury Tourist Destination in Housing for Tourist Purposes: A Study of the New Airbnb Luxe Platform

- in the Case of Marbella. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 18(2), 1020–1040. <https://doi.org/10.3390/jtaer18020052>
- Czellar, S. (2003). Consumer attitude toward brand extensions: an integrative model and research propositions. *International Journal of Research in Marketing*, 20(1), 97–115. [https://doi.org/10.1016/s0167-8116\(02\)00124-6](https://doi.org/10.1016/s0167-8116(02)00124-6)
- Danis, M. (30 de abril de 2019). *Gucci Décor: la nueva colección de muebles y accesorios de la firma italiana*. Architectural Digest. <https://www.admagazine.com/gran-diseno/coleccion-de-muebles-gucci-20190430-5368-articulos>
- Debby, T., Aprianingsih, A., Anggawidjaja, A. H. P., Wardhono, V. W., & Virkar, K. (2024). Prestige or Function? A Study of Intention to Buy Luxury Brands in Indonesia. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 39(1). <https://doi.org/10.56444/mem.v39i1.4502>
- EPIC Marbella. (n.d.). *EPIC Marbella*. EPIC Marbella. Retrieved March 13, 2024, from <https://epicmarbella.com/epicmarbella/>
- Eren-Erdogmus, I., Akgun, I., & Arda, E. (2018). Drivers of successful luxury fashion brand extensions: cases of complement and transfer extensions. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 22(4), 476–493. <https://doi.org/10.1108/jfmm-02-2018-0020>
- Fantasia, G. (8 de octubre de 2021). *Fendi Casa presenta en Roma su primera línea de mobiliario*. Architectural Digest España. <https://www.revistaad.es/decoracion/articulos/fendi-casa-sale-del-armario-y-presenta-en-roma-su-nueva-linea-de-mobiliario>
- Fendi Casa. (2024). *Luxury Furniture & Designer Furniture | Fendi Casa*. [Www.fendicasa.com](http://www.fendicasa.com). <https://www.fendicasa.com/en/>
- Fendi. (2024). *Historia de Fendi*. Fendi. Retrieved March 11, 2024, from <https://www.fendi.com/es-es/cm/inside-fendi/about-fendi/the-history-of-fendi>
- FundéuRAE. (7 de noviembre de 2016). *Creación de nombres, mejor que naming*. [Www.fundeu.es](http://www.fundeu.es). <https://www.fundeu.es/recomendacion/creacion-de-nombres-nombrar-naming/#:~:text=El%20anglicismo%20naming%2C%20que%20alude>
- FundéuRAE. (25 de enero de 2017). *“prémium”, con tilde, adaptación válida*. [Www.fundeu.es](http://www.fundeu.es). <https://www.fundeu.es/recomendacion/premium/>
- Gadeschi, E. F. (4 de diciembre de 2023). *Via MonteNapoleone è la via più lussuosa d'Europa*. ELLE. <https://www.elle.com/it/moda/ultime-notizie/a46015454/via-montenapoleone-piu-lussuosa-europa/>

- Garrison, P. (27 de febrero de 2023). *El proceso de extensión de marca en tres pasos*, *Opinión | Control Publicidad*. ControlPublicidad.com. <https://controlpublicidad.com/opinion-publicidad/el-proceso-de-extension-de-marca-en-tres-pasos/>
- Gucci. (2021). *Presentamos Gucci Décor*. Gucci. <https://www.gucci.com/es/es/st/stories/article/gucci-decor-2021-collection>
- Gucci. (2024). *Historia de GUCCI | GUCCI [CC]*. Gucci.com. <https://www.gucci.com/es/es/st/history-of-gucci>
- Hagtvedt, H., & Patrick, V. M. (2009). The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 608–618.
- Han, Y. J., Nunes, J. C., & Drèze, X. (2010). Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), 15–30. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.4.15>
- Janjua, Q. (2009). Brand Extensions: What Works and What Doesn't. *Journal of Business & Economics*, 1(1), 77–93. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/267928054_Brand_Extensions_What_Works_and_What_Doesnt
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (4th ed.). Kogan Page.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan Page. January 25, 2024,
- Kaur, R., & Sharif, S. (2023, February 14). An Investigation on the Traits and Operational Procedures of Living Business in Fashion. *International Journal of Multidisciplinary Innovative Research*, 3(2), 15–22. CIIR.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand equity*. (4th ed.). Pearson.
- Kering. (2024). 2023 Financial Document. In *Kering*. Kering. https://www.kering.com/api/download-file/?path=Kering_2023_Financial_Document_59f8c987cb.pdf
- Kim, K., & Park, J. (2019). Cultural influences on brand extension judgments: Opposing effects of thinking style and regulatory focus. *International Journal of Research in Marketing*, 36(1), 137–150. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.09.006>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

- L'Officiel México. (20 de julio de 2021). *Gucci Décor: las piezas que te convierten en curador de tu propio hogar*. L'Officiel México. <https://www.lofficielmexico.com/estilo-de-vida/gucci-decor-piezas-hogar>
- Lala, A. (1 de abril de 2023). *How can Brand extension lead to Brand dilution?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/how-can-brand-extension-lead-dilution-anurag-lala/>
- Lane, V. R. (2000). The Impact of Ad Repetition and Ad Content on Consumer Perceptions of Incongruent Extensions. *Journal of Marketing*, 64(2), 80–91. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.80.17996>
- Lee, J., & Yoon, E. (2022). Effects of Parent Brand Equity on Perceived Fit and Customer Behavior of Extended Brand—Focused on MICE Destination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph19084540>
- Liberal Ormaechea, S., & Sierra Sánchez, J. (2016). El consumo de marcas de lujo: significado y hábitos de compra. *Opción: Revista de Ciencias Humanas Y Sociales*, 32(7), 938–958.
- Liu, B. (2024). Haute Couture Hotels: A Systematic Review on the Practice of Brand Extension by Luxury Fashion Labels into the Hospitality Industry. *Proceedings of the 3rd International Conference on Economic Development and Business Culture*, 269–274. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-246-0_33
- Lozanova, L. (2016). To Extend or Not to Extend: Advantages and Disadvantages of Brand Extension Strategy. *Economic Alternatives*, 4. University of National and World Economy.
- LVMH. (2024). Translation of the French Financial Documents Fiscal Year Ended December, 31, 2023. In *LVMH*. LVMH. <https://r.lvmh-static.com/uploads/2024/01/financial-documents-lvmh-december-31-2023.pdf>
- Martínez Salinas, E., Pina Pérez, J. M., & de Chernatony, L. (2008). Influencia de la estrategia de extensión de marca en la imagen de marcas globales: un análisis aplicado a los mercados inglés y español. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 11(36), 77–111. [https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(08\)70064-1](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(08)70064-1)
- Milberg, S. J., Cuneo, A., Silva, M., & Goodstein, R. C. (2023). Parent brand susceptibility to negative feedback effects from brand extensions: A meta-analysis of experimental consumer findings. *Journal of Consumer Psychology*, 33, 21–44. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1282>

- Monga, A. B., & John, D. R. (2010). What Makes Brands Elastic? The Influence of Brand Concept and Styles of Thinking on Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing*, 74(3), 80–92. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.80>
- Muret, D. (14 de abril de 2022). *Fendi Casa inicia una nueva era con su primera tienda insignia*. Fashion Network. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Fendi-casa-inicia-una-nueva-era-con-su-primera-tienda-insignia,1397105.html>
- Peng, C., Bijmolt, T. H. A., Völckner, F., & Zhao, H. (2023). A meta-analysis of Brand Extension Success: The effects of parent brand equity and extension fit. *Journal of Marketing*, 87(6), 906–927. <https://doi.org/10.1177/00222429231164654>
- Quamina, L. T., Xue, M. T., & Chawdhary, R. (2023). ‘Co-branding as a Masstige Strategy for Luxury brands: Desirable or not? *Journal of Business Research*, 158(0148-2963), 113704.
- Rahayu, T., Siregar, M. R., Kesuma, T. M., Halim, H., & Ullya, R. (2024). How Hedonic Value Mediated Influence of Brand Experience on Brand Equity. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 3(2), 731–746. <https://doi.org/10.55927/fjas.v3i2.8251>
- Rovedder de Oliveira, M. O., Heldt, R., Schmitt Silveira, C., & Bins Luce, F. (2023). Brand equity chain and brand equity measurement approaches. *Marketing Intelligence & Planning*, 41(4), 442–456. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2022-0222>
- Royo-Vela, M., & Sánchez, M. P. (2022). Downward price-based luxury brand line extension: Effects on premium luxury buyer's perception and consequences on buying intention and brand loyalty. *European Research on Management and Business Economics*, 28(3), 100198. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100198>
- Sattler, H., Völckner, F., Riediger, C., & Ringle, C. M. (2010). The impact of brand extension success drivers on brand extension price premiums. *International Journal of Research in Marketing*, 27(4), 319–328. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.08.005>
- Sempere, M. (28 de agosto de 2017). *Gucci Décor: la firma italiana se lanza al mundo de la decoración*. ElEconomista.es; elEconomista. <https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/8567658/08/17/Gucci-Decor-la-firma-italiana-se-lanza-al-mundo-de-la-decoracion.html>
- Sepe, G., & Anzivino, A. (2020). Guccification: Redefining Luxury Through Art—The Gucci Revolution. In B. E. Jin & E. Cedrola (Eds.), *Palgrave Studies in Practice: Global Fashion Brand Management*. Palgrave Macmillan.
- Shonhiwa, C. (2018). Types of Brand Extension Strategies and Their Role in Brand Congruency in Corporate Brand Extensions. *Cross-Currents: An International Peer-Reviewed*

Journal on Humanities & Social Sciences, 4(1), 8–11.
<https://doi.org/10.36344/ccijhss.2018.v04i01.003>

Sierra Blanca Estates. (9 de septiembre de 2020). *Sierra Blanca Estates And FENDI Casa Announce The Launch Of EPIC MARBELLA Furnished By FENDI Casa In Marbella, Spain*. [Www.prnewswire.com](http://www.prnewswire.com). <https://www.prnewswire.com/news-releases/sierra-blanca-estates-and-fendi-casa-announce-the-launch-of-epic-marbella-furnished-by-fendi-casa-in-marbella-spain-301125179.html>

Socorro, A. (10 de abril de 2019). *GUCCI DÉCOR se estrena en MILÁN con nueva tienda*. Architectural Digest España. <https://www.revistaad.es/lugares/articulos/gucci-decor-se-estrena-en-milan-con-nueva-tienda/22602>

Song, H., Duan, H., Deng, S., & Xu, J. (2022). Brand extension and channel structure: An analysis of the effects of social influence. *Omega*, 110. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102626>

Sood, S., & Keller, K. L. (2012). The Effects of Brand Name Structure on Brand Extension Evaluations and Parent Brand Dilution. *Journal of Marketing Research*, 49(3), 373–382. <https://doi.org/10.1509/jmr.07.0418>

Stegemann, N. (2011). Unique Brand Extension Challenges For Luxury Brands. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(10). Research Gate. <https://doi.org/10.19030/jber.v4i10.2704>

Sullivan, M. W. (1992). Brand Extensions: When to Use Them. *Management Science*, 38(6), 793–806. <https://doi.org/10.1287/mnsc.38.6.793>

Tauber, E. M. (1981). Brand franchise extension: New product benefits from existing Brand Names. *Business Horizons*, 24(2), 36–41. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90144-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90144-0)

Verheyen, G. (4 de diciembre de 2021). *10 Interior Design Lines from Luxury Fashion Brands - Home Decor Dior Versace Gucci*. L'Officiel USA. <https://www.lofficielusa.com/travel-living/luxury-interior-design-lines-dior-versace-home-decor>

Vickers, J. S., & Renand, F. (2003). The Marketing of Luxury Goods: An exploratory study – three conceptual dimensions. *The Marketing Review*, 3(4), 459–478. <https://doi.org/10.1362/146934703771910071>

Vieira, V., Santini, F. O., & Araujo, C. F. (2018). A meta-analytic review of hedonic and utilitarian shopping values. *Journal of Consumer Marketing*, 35(4), 426–437. <https://doi.org/10.1108/jcm-08-2016-1914>

- Villaseñor, S. (4 de diciembre de 2022). *Fendi Casa lanza colección de accesorios justo a tiempo para Art Basel*. ELLE. <https://elle.mx/elle-deco/2022/12/03/fendi-casa-coleccion-accesorios-art-basel>
- Vogue. (2024). *Gucci*. Vogue. <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/gucci/139>
- Vogue. (2024). *Modapedia de Fendi*. Modapedia Fendi; Vogue. <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/fendi/129>
- Völckner, F., & Sattler, H. (2006). Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing*, 70(2), 18–34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.18>
- Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2009). Value-based Segmentation of Luxury Consumption Behavior. *Psychology and Marketing*, 26(7), 625–651. <https://doi.org/10.1002/mar.20292>