



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Análisis de la extensión de marca de las firmas de lujo hacia el sector servicios.

Autor: Marta Herrero López

Director: M^a del Pilar Melara San Román

RESUMEN

La extensión de marca se ha convertido en una de las estrategias más utilizadas en la actualidad para la introducción de nuevos productos. En los últimos años se ha observado una creciente tendencia por parte de las marcas de lujo a llevar a cabo extensiones de categoría hacia el sector servicios y más en concreto, el sector hotelero del lujo. El éxito de las marcas de lujo italianas Bulgari y Armani, evidencia las oportunidades y adecuación que supone este tipo de estrategia para aquellas marcas de lujo que estén dispuestas a llevar a cabo una estrategia similar.

El presente trabajo trata de identificar y analizar cuáles son los principales factores determinantes del éxito de la extensión de marca de una firma de lujo hacia el sector hotelero. Este análisis permitirá a las firmas de lujo dilucidar las posibilidades de éxito y ventajas, en caso de tomar la decisión de llevar a cabo una extensión de marca de este tipo. Con este fin, se ha elaborado un modelo a partir de las variables de mayor relevancia identificadas en la revisión de la literatura, para su posterior aplicación a dos casos de éxito, Bulgari y Armani.

PALABRAS CLAVE

Extensión de marca, extensión de categoría, marcas de lujo, sector servicios, sector hotelero, factores determinantes del éxito.

ABSTRACT

Brand extension has become one of the most widely used strategies for the introduction of new products. In recent years there has been a growing trend for luxury brands to carry out category extensions into the service sector and more specifically, the luxury hotel sector. The success of the Italian luxury brands Bulgari and Armani, demonstrates the opportunities and suitability of this type of strategy for luxury brands willing to carry out a similar one.

This paper aims to identify and analyse the main factors that determine the success of a luxury brand's brand extension into the hotel sector. This analysis will allow luxury firms to elucidate the possibilities of success and advantages, should they decide to carry out a brand extension of this type. To this end, a model has been developed based on the most relevant variables identified in the literature review, for subsequent application to two successful cases, Bulgari and Armani.

KEY WORDS

Brand extension, category extension, luxury brands, service sector, hotel sector, determinants of success.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Objetivos	4
1.2 Justificación e interés del tema	5
1.3 Metodología	6
1.4 Estructura del trabajo	6
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Definición y relevancia de la marca	8
2.2 Extensión de marca	9
2.2.1 Extensión de línea	11
2.2.2 Extensión de categoría	12
2.3 Extensión de marca como estrategia	14
2.4 Extensión de marca hacia el sector servicios	14
2.5 Extensión de marca en marcas de lujo	15
3. VARIABLES DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA EXTENSIÓN	17
3.1 Variables de éxito en la extensión de marca	17
3.2 Variables de éxito para marcas de lujo	21
3.3 Elección de las variables sometidas a análisis y justificación	24
4. ANÁLISIS DE CASO DE FIRMAS DE LUJO CON EXTENSIÓN DE MARCA AL SECTOR SERVICIOS	31
4.1 Bulgari	32
4.2 Armani	35
4.3 Consideraciones finales	38
5. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de extensiones de marca.....	13
Figura 2. Clasificación de las variables del modelo de predicción del éxito de la extensión	24

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar determinantes del éxito de las marcas de lujo al realizar una extensión de categoría hacia el sector servicios. Este análisis se realizará, en primer lugar, a través de una detallada revisión de los principales conceptos teóricos, así como de una revisión de la literatura sobre las extensiones de marca, tanto en marcas generales como en marcas de lujo. A través de esta revisión teórica se pretende alcanzar una mejor comprensión de los conceptos clave y de la situación actual en la que se encuentra la investigación acerca del éxito de las marcas de lujo al realizar extensiones de categoría. Además, esta parte del trabajo nos permite identificar cuáles son las variables clave a tener en cuenta a la hora de realizar el estudio sobre el éxito o fracaso de las firmas de lujo que presentan una expansión hacia el sector servicios. En segundo lugar, se emplearán las variables identificadas como relevantes para analizar de manera pormenorizada dos estudios de caso concretos de diferentes marcas de lujo y así evaluar si el modelo elaborado permite analizar satisfactoriamente las posibilidades de éxito y las ventajas asociadas a este. Los casos escogidos para la realización del estudio de caso son Bulgari y Armani, dos marcas de moda de lujo que presentan una expansión exitosa hacia el sector servicios y más concretamente hacia el sector hotelero.

Habiendo explorado las consideraciones teóricas pertinentes al tema objeto de estudio, y tras realizar una revisión de la literatura y análisis pormenorizado de las principales variables y cómo éstas afectan al éxito de la extensión de la marca, surgen los siguientes objetivos específicos:

- Entender las principales consideraciones teóricas relevantes para el tema objeto de estudio, como son el significado y la importancia de la marca y los conceptos teóricos comprendidos dentro de la extensión.
- Examinar cuáles son las variables determinantes del éxito de una extensión de categoría, de manera generalizada en todo tipo de marcas y específicamente en marcas de lujo.
- Conocer las aportaciones científicas realizadas hasta la fecha sobre los factores determinantes del éxito de una extensión marca.
- Evaluar la idoneidad del modelo elaborado a la hora de predecir el éxito de las marcas de lujo en su extensión hacia el sector del lujo hotelero.

1.2 Justificación e interés del tema

La marca es uno de los activos más importantes de cualquier empresa por lo que una correcta gestión de la misma resulta de vital importancia para asegurar su éxito. Dentro de las múltiples formas de gestionar una marca se encuentra la extensión de marca. Una estrategia empleada para el lanzamiento de nuevos productos que con los años ha ido ganando popularidad. Esta estrategia ha ido ganando adeptos no solo por los múltiples beneficios que puede aportar a la empresa, sino también por requerir de unos menores costes de publicidad y promoción a la hora de introducir nuevos productos (Völckner y Sattler, 2006).

Esta estrategia, cuando tiene éxito, contribuye de forma efectiva a incrementar las ventas y el crecimiento de la marca, lo que por ende resulta en el fortalecimiento de la marca principal (Keller, 2003). El éxito de la extensión viene fundamentalmente determinado por el grado de aceptación de los consumidores con respecto a los nuevos productos o servicios introducidos. Por este motivo, es necesario analizar qué variables relacionadas con la marca madre, el producto, la categoría de destino y la personalidad de los consumidores son las más influyentes en la actitud que estos desarrollan hacia la extensión (Buil & Pina, 2008).

La mayoría de los trabajos existentes en la literatura tan solo tienen en cuenta un número limitado de factores y, hasta la fecha, son una gran minoría los que analizan las variables relevantes para el sector del lujo. Por lo tanto, el presente trabajo de investigación resulta relevante y de interés para el área de estudio, ya que puede aportar nuevas perspectivas y conclusiones acerca de los aspectos a tener cuenta a la hora de realizar una extensión de categoría dentro del sector del lujo.

Concretamente, el presente trabajo se centra en la extensión de categoría por tener esta un mayor grado de dificultad. Esto se debe a que al haber una mayor distancia entre los nuevos productos introducidos y los ya comercializados, los consumidores pueden mostrarse más escépticos a la hora de confiar en la marca. El éxito de las extensiones de categoría se ve influenciado por un mayor número de factores, cuyo análisis resulta necesario para poder determinar cuándo una marca de lujo tendrá mayores dificultades o facilidades para entrar en una nueva categoría. Con la finalidad de obtener resultados concretos, se han seleccionado, como se mencionaba anteriormente, dos empresas de lujo con extensión de categoría hacia el sector servicios. Esto permitirá probar si las variables

identificadas como determinantes del éxito de la extensión de categoría en firmas de lujo verdaderamente lo son.

1.3 Metodología

El método de estudio seguido para la realización de este trabajo es de tipo exploratorio. La investigación exploratoria ofrece cierta flexibilidad y al tener como objetivo la aproximación a un fenómeno novedoso, permite llevar a cabo un estudio detallado mediante la revisión de la literatura y la investigación empírica (Arias, 2020).

La finalidad última de este trabajo es poder satisfacer los objetivos citados en el primer subapartado de la introducción. Resulta por tanto necesaria la consulta de fuentes secundarias, así como la investigación primaria. En este caso concreto, se ha recurrido primero a la recopilación de fuentes externas para luego llevar a cabo un estudio empírico, que ha consistido en el estudio de caso de dos empresas distinta.

En la revisión de la literatura y a la hora de establecer el marco teórico se ha empleado un enfoque cualitativo, permitiendo así una completa comprensión del concepto de extensión de marca y más en concreto de la extensión de categoría, así como la identificación de las variables relevantes para los dos casos de estudio seleccionados. Las fuentes secundarias consultadas han consistido principalmente en estudios e informes previos de otros investigadores, revistas de investigación y libros de texto. Mientras que la revisión de la literatura comprende un repaso generalizado de las variables consideradas hasta la fecha por los investigadores, el marco teórico se ha desarrollado desde los conceptos generales hasta los más particulares.

Para la parte práctica y con motivo de elaborar un trabajo de investigación completo, se ha llevado a cabo una investigación empírica. Dicha investigación ha consistido en el análisis de la adecuación de las variables identificadas en la revisión de la literatura como relevantes para los dos casos de estudio recogidos. Para ello, se han analizado en mayor profundidad las dos marcas, los valores a los que apelan y si las variables identificadas estaban presentes en ambos casos de éxito.

1.4 Estructura del trabajo

El presente trabajo se divide en cinco partes principales. La primera de ellas consiste en una breve introducción al tema de estudio, donde se concretan los objetivos a cumplir con la realización del trabajo, los motivos por los cuales el tema de investigación escogido es

relevante para el campo de estudio y finalmente, la metodología empleada, tanto en la parte teórica como en la práctica.

La segunda parte del trabajo consiste en la elaboración del marco teórico, donde se presentan y definen los conceptos necesarios para poder comprender el tema objeto de estudio en su totalidad. Dichos conceptos son la marca y su relevancia y la extensión de marca. Dentro de este último concepto se lleva a cabo una diferenciación entre extensión de línea y de categoría, además de explicar los dos posibles tipos de extensión de línea. Se incluye también una breve contextualización sobre la extensión de marca como estrategia, la extensión hacia el sector servicios y la extensión de las marcas de lujo.

La revisión de la literatura, el tercer apartado, explora todas las variables estudiadas hasta la fecha y que se ha considerado, afectan al éxito de las extensiones de marca. Esta revisión de la literatura permite definir de manera más concreta cuáles son las áreas que el presente trabajo podría completar y resalta la relevancia que tiene el tema de estudio propuesto, por no haber sido aún estudiado de manera exhaustiva. En la parte final de la revisión de la literatura y ya disponiendo de toda la información necesaria, se procede a identificar cuáles son las variables más relevantes para los casos de estudio escogidos y así poder examinar si estas verdaderamente han influido o no, en su éxito.

La cuarta parte comprende un análisis de casos concretos, para el cual se han seleccionado dos empresas distintas, las cuales han llevado a cabo extensiones de categoría hacia el sector servicios y que tienen en común el ser ambas marcas de lujo. Para cada uno de los casos se lleva a cabo una breve contextualización de la historia de la marca y se aplican las variables seleccionadas en el apartado anterior para comprobar cómo de influyentes han sido a la hora de propiciar el éxito de ambas extensiones.

Una vez analizados los casos de estudio, se pasa al último apartado del trabajo donde se elaboran las principales conclusiones a las que se ha llegado tras haber realizado la investigación y análisis, tanto teóricos como prácticos.

2. MARCO TEÓRICO

El objetivo de este apartado es llevar a cabo una revisión del estado del arte que permita revisar cómo han analizado otros autores el tema de estudio. Esta revisión servirá como punto de partida para poder analizar posteriormente cuáles son los factores que influyen en el éxito de la extensión de marca. Tras una revisión de la literatura, se han recopilado en este apartado las definiciones más relevantes y completas encontradas, para así poder facilitar la contextualización y comprensión del tema central del presente trabajo de investigación, que es la extensión de categoría.

2.1 Definición y relevancia de la marca

La marca puede ser definida como aquello que permite a los consumidores identificar todo el conjunto de valores que una empresa representa y diferenciarla de la competencia. Es, por tanto, el conjunto de valores que la posicionan en un determinado espacio en nuestra mente con respecto al resto de marcas existentes dentro de una misma categoría (Larripa, 2015). Para identificar y diferenciar una marca, resulta necesario que esta cumpla con los siguientes requisitos (Cortázar, 2014):

- a) Indicar la procedencia, es decir, qué empresa fabrica y comercializa el servicio o producto
- b) Permitir la diferenciación de la competencia, por parte de los consumidores

La *American Marketing Association* (A.M.A.) va un paso más allá y define la marca como: “Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”. Sin embargo, en la actualidad y dada la creciente competencia en los mercados, el concepto de marca ha ido evolucionando para convertirse en algo más que un simple elemento identificador y diferenciador de la competencia. Por este motivo, la definición más completa y acertada es la que realiza Keller cuando define la marca como aquello que reside en la mente de los consumidores y que ellos identifican como tal. Es, en definitiva, la suma de todas las características, tanto tangibles como intangibles, que siendo manejadas de manera correcta son capaces de crear valor e influencia. Una marca tiene la capacidad de crear conciencia, reputación y prominencia en el mercado (Keller, 2008).

Esta última definición permite comenzar a esgrimir la importancia de la marca tanto para empresas como consumidores. Una marca fuerte aporta numerosos beneficios para ambas partes. Para los consumidores, la marca es una fuente de información, garantía, seguridad, calidad e imagen. Permite simplificar su elección y representa una promesa de calidad, que en la mente del consumidor implica una reducción del riesgo asociado a la compra y que por lo tanto, genera confianza (Correa, 2020). La marca ayuda a la empresa a competir, permite que se defienda de la competencia de precios, incrementa la eficacia de las ventas y ayuda a ganar cuota mercado y además, sirve como palanca de crecimiento (BBVA, 2017).

Resulta por lo tanto comprensible la voluntad e interés de las empresas por construir marcas fuertes, capaces de aportar un crecimiento constante en mercados cada vez más saturados y que supongan una ventaja competitiva. Esta construcción de una marca fuerte requiere de una gran inversión de medios y tiempo, por lo que, una vez conseguido el reconocimiento en el mercado, las empresas tendrán especial interés en seguir haciendo crecer la misma y expandirse hacia otros sectores y mercados. La expansión y crecimiento de esta se obtienen a través de la comercialización de nuevos bienes y servicios, pero al resultar más complicada y costosa su comercialización bajo un nuevo nombre de marca, las empresas han desarrollado una preferencia por la estrategia de extensión de marca. Esta les permite, una vez alcanzado el valor en el mercado, tratar de apalancar dicho valor (Buil & Pina, 2008).

Por este motivo, resulta relevante llevar a cabo una breve revisión del concepto de extensión de marca, así como de los dos posibles tipos a la hora de llevarla a cabo. Se analizan en el siguiente apartado las características principales de la extensión de marca en general y más en concreto, de la extensión de línea y de categoría, siendo esta última la escogida como objeto de estudio para el presente trabajo de investigación.

2.2 Extensión de marca

Antes de entrar a definir la extensión de marca es necesario identificar cuáles son sus elementos principales. En primer lugar, se encuentra la marca madre, que es aquella con una posición más elevada dentro de la empresa y la que se emplea como referente. Entre sus principales características se encuentran el ayudar a definir el modelo de arquitectura que tiene una empresa y transmitir el valor diferencial al resto de marcas. Esto hace que sea especialmente importante cuidar su diferenciación para que no pierda relevancia en

el mercado (Comuniza, 2022a). En segundo lugar, se encuentran las submarcas, encargadas de definir una oferta diferenciada al modificar el significado y asociaciones de la marca madre en un contexto específico. Las submarcas adquieren los valores diferenciales transferidos por la marca madre y son jerarquizadas dentro de la arquitectura de marca en función de sus funcionalidad y relación entre ellas y con respecto a la marca matriz. Estas son las encargadas de extender la marca madre hacia segmentos significativos y novedosos (Comuniza, 2022b). Por último, se encuentra el concepto de familia de marcas, definido como “aquel conjunto de signos distintivos de una misma empresa que comparten un término o elemento común, de modo que permiten la identificación de sus productos mediante una denominación o característica común entre ellos” (GetOneMark, 2020). Dentro de una misma familia surgen distintos tipos de productos, todos bajo el mismo nombre y a los que se les presupone un mismo nivel de calidad (Durán, 2018). Una vez identificados estos tres elementos, se procede a definir el concepto de extensión de marca, así como sus riesgos y beneficios.

Mirabet (2019) define la extensión de marca como “una estrategia de branding y marketing que utiliza una marca ya existente y desarrollada para el lanzamiento de otro producto bajo el mismo nombre, pero para otra categoría de productos”. Esta definición se completa con las de otros autores, que definen la extensión de marca como una transferencia de los conocimientos y actitudes de la marca madre a la extensión, así como el desarrollo del ajuste percibido, estando éste basado en el número de asociaciones compartidas entre ambas marcas (Dwivedi, Merrilees, & Sweeney, 2010). Hay estudios previos que resaltan la importancia del ajuste de la categoría entre marca madre y la categoría de extensión a la hora de efectuar el proceso de transferencia de manera satisfactoria (Cheng, Lee, & Jain, 2012). No obstante, el estudio de los factores que influyen de manera positiva la extensión será abordado más adelante.

La popularidad de las extensiones de marca ha ido en aumento en los últimos años debido a los múltiples beneficios que representa. Cabe destacar los siguientes (Mirabet, 2019):

- Permitir el alcance de la marca a nuevos públicos a través de un aumento de visibilidad, resonancia y presencia
- Extensión de la credibilidad y autoridad de la imagen de marca hacia nuevos mercados
- Mejora de la conexión emocional con el consumidor

- Reducción del riesgo de elección de una nueva marca por parte de los consumidores
- Refuerzo de las asociaciones compartidas con la marca madre

Sin embargo, la extensión de marca también presenta algunos riesgos en caso de no ser llevada a cabo correctamente. Entre los principales inconvenientes se encuentran (Summa Blog, 2020):

- Aparición no deseada de percepciones negativas sobre el nuevo producto implicando esto un debilitamiento de la imagen de marca y su posicionamiento
- Disminución de la credibilidad
- Posible pérdida de clientes como consecuencia de la canibalización entre los productos de la misma marca
- Dilución de la imagen de marca como causa de una excesiva extensión

Siguiendo la clasificación de los tipos de extensión de marca que realizan Martínez y Pina (2003) y Xie (2008) se pueden distinguir dos tipos: la extensión de línea y la extensión de categoría. Sus principales características, ventajas e inconvenientes son estudiados a continuación.

2.2.1 Extensión de línea

La extensión de línea hace referencia a la introducción de nuevos productos dentro de la categoría en la que la marca madre ya operaba. Por lo general, esta estrategia comprende la introducción a un producto ya existente de nuevos olores, tamaños o sabores. La empresa sigue comercializando el valor y calidad de una línea de productos ya existente a la vez que ofrece un mayor rango de opciones a los consumidores (Ricardo, 2020).

Dentro de la extensión de línea se puede distinguir, en función del posicionamiento de producto buscado, entre los siguientes dos tipos:

- Extensión de línea horizontal: El nuevo producto goza del mismo posicionamiento en cuanto a precio y calidad, pero son introducidos atributos diferenciadores como puede ser sabor o color (Pitta & Katsanis, 1995).
- Extensión de línea vertical: El posicionamiento del producto se centra en la misma categoría, pero con un nivel de calidad o precio distinto (Keller & Aaker, 1992). La extensión vertical implica así una extensión hacia arriba o hacia abajo,

dependiendo de si la calidad o el precio del nuevo producto son superiores o inferiores (Xie, 2008).

Un ejemplo de extensión de línea horizontal son la Coca-Cola Light o la Coca-Cola Zero, ya que se trata de la introducción de dos nuevos productos por parte de la marca madre en una categoría en la que ya está presente y que ofrece a los consumidores un mismo producto, pero con la introducción de nuevos atributos (Mirabet, 2019). Considerando la extensión de línea vertical, un ejemplo válido para este tipo de estrategia serían las patatas Lays normales frente a las Lays Gourmet. El producto es esencialmente el mismo, patatas fritas de bolsa, pero el posicionamiento de las Lays Gourmet es más elevado en cuanto a calidad y precio (Mirabet, 2019).

La extensión de línea es una estrategia relativamente popularizada entre las empresas por ser considerada de bajo coste y por suponer un bajo riesgo a la hora de introducir nuevos productos. Uno de los principales beneficios es que permite ofrecer a los clientes un mayor número de opciones de un producto ya establecido en el mercado y aumenta la presencia de la marca en el mismo, existiendo así una mayor posibilidad de incremento de los ingresos (Valentine, 2020). Sin embargo, si ésta no es bien recibida por los consumidores, se corre el riesgo de generar confusión, restar credibilidad a la marca y devaluar el valor de la misma en el mercado (Villacampa, 2021).

En términos generales, una extensión de línea será menos arriesgada porque la diferencia con el producto original es ostensiblemente menor y, por lo tanto, habrá mayor posibilidad de que el nuevo producto agrade tanto a los consumidores habituales como a los posibles nuevos. Esta estrategia, por lo tanto, contribuye al incremento de las ventas y al crecimiento de la marca, haciendo que el objetivo principal de esta estrategia sea el fortalecimiento de la marca madre (Keller, 2003).

2.2.2 Extensión de categoría

La extensión de categoría se puede definir como la incursión de una marca en categorías en las que no ha operado hasta la fecha y sigue manteniendo el nombre de la marca madre (Gómez, 2019). Por lo general, este tipo de estrategia suele ser más arriesgada. Al haber una menor similitud entre la marca madre y la categoría de extensión, será necesario que la marca sea más fuerte, para así poder llevar a cabo la transferencia del valor de la marca madre a la extensión con éxito. En definitiva, es posible que, si la marca no tiene

demasiado reconocimiento o buena reputación, los consumidores desconfían más de la extensión (Longinos & Ruiz, 2010).

Las principales ventajas de este tipo de estrategia son la transferencia de las asociaciones de marca al nuevo producto, mayor conciencia de marca, menor inversión en el presupuesto de marketing, economías de escala, incremento de la visibilidad de marca, aceptación del consumidor, prolongación del ciclo de vida de la marca y un aumento del valor de esta (Lozanova, 2016).

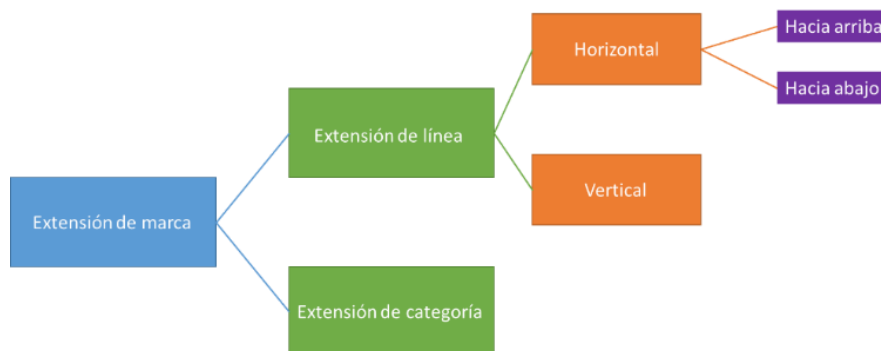
Además de los riesgos mencionados sobre la generación de una mayor incertidumbre en los consumidores, una extensión de categoría también puede provocar la dilución de la imagen de la marca madre, generar asociaciones negativas, canibalización, un incremento de las expectativas de los consumidores y la posibilidad de un incremento de costes (Buil & Montaner, 2008).

Un ejemplo de extensión de categoría es la marca de coches BMW. Tratando de apalancar su prestigio dentro del sector automovilístico decidió expandirse hacia el diseño de ropa de calle y de relojes. El prestigio y reconocimiento del que goza dentro la categoría original de la marca madre sería así traspasado a la nueva categoría en la que la compañía empieza ahora a operar y siempre bajo el mismo nombre que la marca madre (Falcó, 2021).

De ahora en adelante y con el fin de simplificar la comprensión del trabajo, siempre que se haga referencia al término extensión de marca, se entenderá como tal la extensión de categoría y no la extensión de línea o el término general de extensión de marca como tal.

En el siguiente esquema se puede apreciar de manera sencilla la composición y estructura de las extensiones de marca:

Figura 1. Estructura de extensiones de marca



Fuente: Elaboración propia a partir de Lozanova (2016)

2.3 Extensión de marca como estrategia

Tal y como ya se ha definido anteriormente, la extensión de marca consiste en el uso de una marca ya establecida para penetrar en nuevas categorías de producto (Mirabet, 2019). Una de las principales motivaciones para escoger esta estrategia es el alto coste y riesgo financieros que supone crear una nueva marca frente al uso de una ya existente y reconocida que facilite la entrada en nuevos mercados (Aaker & Keller, 1990).

Un nombre de marca que goce de reconocimiento en el mercado es capaz de reducir los riesgos que conlleva la entrada en nuevos mercados mediante dos ventajas principales. En primer lugar, la conciencia de la extensión será mayor por ya existir referencias sobre la marca en la mente de los consumidores. En segundo lugar, es muy probable que los consumidores tengan asociaciones y expectativas en relación a la extensión, basadas en lo que ya saben de la marca madre (Keller, 2003). El uso de la extensión de marca cobra más sentido aún si se tiene en cuenta que el estudio llevado a cabo por Swaminathan, Fox y Reddy (2001) reveló que el uso de esta estrategia puede impulsar al consumidor a probar el nuevo producto por ya existir la lealtad y conciencia de marca entre los consumidores de la marca madre. Entre los beneficios que ofrece esta estrategia también se encuentran la reducción de los costes de distribución, el incremento de la eficiencia del gasto en actividades promocionales (Morein, 1975; Tauber, 1988) y la reducción de las barreras de entrada (Porter, 1980).

En términos generales, esta estrategia resulta beneficiosa para la empresa porque el coste de introducción de nuevos productos al mercado es menor y no existe una necesidad de crear una nueva marca, lo que supondría un nivel de inversión mucho mayor. Además, todos los factores considerados anteriormente ayudan a concluir que gracias a esta estrategia habrá mayores posibilidades de éxito en la introducción de nuevos productos que si se decidiese crear una marca nueva (Rufino, 2016).

2.4 Extensión de marca hacia el sector servicios

Es necesario considerar brevemente la extensión de marca hacia el sector servicios, ya que es el tema central del presente trabajo de investigación. La mayoría de los estudios tan solo consideran las extensiones de marca desde una categoría de productos a otra del mismo tipo, razón de más para tratar de comprender cómo funcionan las extensiones de una categoría de productos a una de servicios. Concretamente, se busca alcanzar una

mayor comprensión para el caso de marcas con una prevalencia de oferta de productos hacia el sector servicios.

La existencia de diferencias entre productos y servicios resulta indiscutible, identificando Iacobucci (1998) cuatro características principales de los servicios. La primera de ellas es la simultaneidad, que hace referencia al hecho de que la producción y el consumo ocurren al mismo tiempo. La segunda característica es la heterogeneidad, puesto que a la hora de ofrecer un servicio resulta imposible alcanzar unos niveles de calidad constantes. La tercera característica es la intangibilidad de los servicios al no poder evaluarse la calidad de este de manera previa a la compra. Esto implica que la decisión de los consumidores se verá principalmente influenciada por la calidad percibida de la marca madre (Herbig & Milewicz, 1996). La cuarta y última característica de un servicio es su carácter perecedero al no poder ser estos producidos con antelación a su demanda, ni almacenados.

Con respecto a la capacidad percibida por los consumidores de una marca de productos para adentrarse en una categoría de servicios, hay opiniones divididas. Mientras que Lei et al. (2004) defienden que los consumidores se muestran más escépticos a la hora de creer en la capacidad de la marca para resultar fiable y capaz de ofrecer una calidad consistente, Pina, Riley y Lomax (2013) establecen que la actitud de los consumidores tiende a ser más positiva cuando la marca madre se dedica a la comercialización de productos. Lei et al. (2004) descubrieron que las evaluaciones de la marca madre por parte de los consumidores mostraban una clara tendencia a ser más negativas cuando esta era intensiva en servicios.

2.5 Extensión de marca en marcas de lujo

Finalmente, y para poder ofrecer una visión completa del tema objeto de estudio del trabajo, se ha ahondado también en la extensión de las marcas de lujo.

La naturaleza de las marcas de lujo y de aquellas marcas que no lo son, según evidencian varios estudios, puede llevar a diferencias fundamentales que afectan al éxito de la extensión (Rufino, 2016). Puesto que la marca de lujo es uno de los elementos principales del trabajo, es importante entender dichas diferencias.

La primera diferencia encontrada en los estudios es la evaluación del ajuste percibido por parte de los consumidores al ser distintas las estructuras de la memoria asociativa para cada tipo de marca (Park, Lawson, & Milberg, 1989). Otra de las principales diferencias es el tipo de beneficio con el que se asocian las marcas de lujo frente a las asociaciones

para marcas no pertenecientes al sector del lujo. En términos generales, los beneficios funcionales, es decir, los relacionados con la calidad, son importantes para los dos tipos de marcas (Albrecht et al., 2013) pero los atributos simbólicos y experienciales, además de los beneficios intangibles (Vickers & Renand, 2003) son especialmente importantes para las marcas de lujo. Según el estudio de Albrecht et al., (2013) el valor funcional es un importante factor del éxito de la extensión para cualquier tipo de marca, pero aun siendo esto así, el efecto positivo para las marcas de lujo es menor. Esto evidencia que, para asegurar el éxito de una marca de lujo, éstas deben evocar beneficios que vayan más allá de lo funcional.

Otro punto de diferencia entre marcas de lujo y marcas de no lujo es el valor hedónico, que es el relacionado con los beneficios emocionales. Hagtvedt y Patrick (2009) terminaron por concluir que las marcas de lujo son más extensibles que otro tipo de marcas gracias a su potencial hedónico.

Por último, cuando se trata de la aceptación de la extensión, Park et al. (1989; 1991) concluyen que las marcas de lujo son más fácilmente extensibles cuando el concepto de marca es transferido de forma consistente, sin que afecte la existencia de una gran distancia con respecto a la categoría de la marca madre. De hecho, y según Reddy et al. (2009), cuando las marcas de lujo tienen una mayor presencia de atributos simbólicos que funcionales, será más fácil llevar a cabo una extensión de marca en categorías que no sean adyacentes a la de la marca madre.

3. VARIABLES DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA EXTENSIÓN

En el presente apartado se procedo a revisar en primer lugar qué variables y cómo han considerado los autores que afectan al éxito de la extensión de todo tipo de marcas para luego pasar a realizar la misma revisión, pero centrada en las marcas de lujo. Una vez consideradas todas las variables posibles, se procede a la elaboración de un modelo, aplicable a los casos de estudio seleccionados y que permita comprobar si las variables seleccionadas verdaderamente son relevantes a la hora de determinar el éxito de la extensión de marca de una firma de lujo.

3.1 Variables de éxito en la extensión de marca

Son incontables los trabajos de estudio publicados a lo largo de los años cuyo objetivo principal es explicar los factores principales que influyen en la evaluación de las extensiones de marca. Estos estudios han demostrado que uno de los principales determinantes del éxito es la evaluación que los consumidores realizan de las mismas (Klink & Smith, 2001). Por este motivo, conocer cómo evalúan las extensiones de marca los consumidores y sus procesos psicológicos subyacentes es de vital importancia para llevar a cabo una toma de decisiones apropiada y una implementación de estrategias de marketing eficientes. Resulta indiscutible el papel principal que juega la marca en el proceso de evaluación, sin embargo, existen otra serie de factores que también deben ser sometidos a estudio (Buil & Pina, 2008).

Fueron dos los artículos encargados de sentar las bases sobre los enfoques de la investigación empírica acerca de la evaluación de la extensión de marca, concretamente los publicados por Aaker y Keller (1990) y Boush et al. (1987). Estos autores identificaban como factor principal la actitud del consumidor hacia la extensión, abordando Aaker y Keller la investigación desde el punto de vista del proceso cognitivo de la evaluación de la marca (1990) y Boush et al desde la transferencia de afectos de la marca madre a la categoría de la extensión (1987). Siguiendo esta línea de investigación, se establece que los consumidores evalúan la extensión de marca en función de su actitud hacia la marca principal y hacia la categoría de la extensión, por lo que cuando el consumidor no tenga conocimientos acerca de la marca madre, ni de sus productos, efectuará la evaluación de la extensión basándose únicamente en su experiencia con la categoría de la ampliación (Sheinin, 1998). Sin embargo, en caso de que el consumidor

no conozca la categoría de extensión, su actitud hacia ella dependerá de la que tenga hacia la marca madre. Cabe una tercera posibilidad, en caso de que el consumidor conozca tanto la marca madre como la extensión, surgirá un efecto denominado percepción de ajuste entre la marca madre y la categoría de extensión. Esta percepción del ajuste puede influir en la actitud de dos formas distintas, tanto en la transferencia de componentes de la marca madre hacia la categoría de extensión, como a la hora de moderar la influencia relativa de la actitud hacia la marca y la categoría en la actitud hacia la extensión (Czellar, 2003).

En su trabajo, Czellar (2003) establece que el proceso de evaluación de la extensión de marca se puede dividir en cuatro fases principales, que son la siguientes:

- 1) Percepción de ajuste
- 2) Formación de actitudes primarias hacia la extensión
- 3) Conexión entre actitud hacia la extensión de marca y comportamiento
- 4) Efecto recíproco de la actitud hacia la extensión de marca sobre la marca madre y la actitud hacia la categoría de la extensión

Teniendo todo esto cuenta, se considera que el éxito de la extensión de marca dependerá, principalmente, de la evaluación que los consumidores realicen sobre la misma y por este motivo, se dedican las siguientes líneas a identificar cuáles son aquellos factores o variables que influyen en la evaluación de los consumidores cuando analizan la extensión de marca. El aspecto principal a tener en cuenta es que, si las variables influyen de manera positiva en la evaluación o actitud de los consumidores, habrá mayor probabilidad de éxito al llevar a cabo la extensión de marca.

Uno de los factores identificados en la literatura como influyentes en la evaluación de los consumidores es la relación de producto. La relación de producto hace referencia a la similitud entre la categoría del producto tradicionalmente comercializado por la marca y la categoría de producto de la extensión (Park, Milberg, & Lawson, 1991). Diferentes autores han abordado este concepto desde distintas perspectivas, por ejemplo, Keller y Aaker en 1997 lo hicieron basándose en la consistencia de la extensión, siendo considerada esta como las creencias previas de los consumidores sobre la marca. Ha habido otras dos perspectivas desde las que se ha abordado la relación de producto, estando la primera basada en los atributos relacionados con el producto (Boush & Loken, A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation, 1991) y la segunda en los beneficios de la marca no relacionados con el producto, como por ejemplo la identidad

de marca (Park, Milberg, & Lawson, 1991). Más recientemente, Marín y Ruiz redefinieron el concepto de relación de producto como “la relación que percibe el consumidor que existe entre la categoría del producto original y propio de la marca y la categoría de producto en que se enmarca la extensión de marca” (2010, p. 95).

Hem, Chernatony e Iversen (2003) investigaron el impacto de la similitud de la categoría, la reputación de la marca, el riesgo percibido y la capacidad de innovación del consumidor. Buil, Chernatony y Hem (2009) examinaron el impacto del ajuste percibido, el tipo de marca y la cultura del país en la actitud de los consumidores hacia las extensiones de marca y también en el valor de la marca matriz.

Delvecchio y Smith (2005) examinaron los efectos del ajuste y riesgo percibidos de la categoría de productos de extensión. Argumentan que las primas de los precios de las extensiones de marca aumentan debido a la capacidad de una marca conocida para reducir el riesgo percibido al que se enfrentan los clientes al tomar sus decisiones de compra. Doust y Esfahlan (2012) propusieron un modelo integrador del efecto de la extensión de marca en la imagen de marca. Los cuatro procesos clave del modelo eran: la formación de la imagen de marca inicial hacia la marca matriz, la percepción del ajuste, la formación de la actitud hacia la extensión de la marca y el efecto de la actitud de la extensión de la marca en la imagen de la marca matriz.

Taşkın et al. (2016) identificaron como principales antecedentes del éxito de la extensión, por influir estos de manera positiva en la evaluación, la calidad, el ajuste y el riesgo percibidos. Aaker y Keller (1990) defienden que aquellas marcas madre con mayor calidad son capaces de expandirse con éxito a categorías más lejanas que aquellas con una calidad media, experimentando, además, las de mayor calidad evaluaciones más favorables. Más allá, la calidad de la marca madre es identificada como el principal factor del éxito de las extensiones de marca de las empresas de servicios (Völckner et al, 2010). Taşkın et al. (2016) concluyen que hoy en día la calidad es una necesidad puesto que para la generación “Y” el consumo de bienes de alta calidad les hace sentirse más cómodos al generar un efecto de exhibición frente a otros consumidores. En lo relativo al ajuste percibido, es uno de los factores más comúnmente estudiados, por existir una relación proporcionalmente directa entre el aumento de este y las probabilidades de éxito de la extensión (Taşkın et al., 2016). Cabe destacar la relevancia del último factor considerado dentro del modelo de Taşkın et al., el riesgo percibido. Cuando este es bajo, facilita la decisión de compra, lo que implica que las asociaciones positivas de la marca madre han

sido transferidas satisfactoriamente a la categoría de la extensión. De esta forma, cuando las asociaciones sean positivas y el grado de ajuste percibido sea alto, el riesgo percibido disminuirá (Taşkın et al., 2016).

Marín y Ruiz (2010) identifican como factores de éxito los siguientes: la relación del nuevo producto con los que la empresa suele comercializar, el grado de identificación del consumidor con la marca y la actitud del consumidor hacia la marca madre. En su estudio concluyen que la extensión de marca será exitosa siempre y cuando la marca actual posea reconocimiento y buena reputación en el mercado de destino, el producto esté relacionado con los que la empresa ya comercializa y el grado de identificación de los consumidores sea alto.

Otra posibilidad a la hora de considerar los factores determinantes del éxito es observar las características de la categoría de extensión. De esta forma, se consideran como relevantes la similitud percibida entre las marcas existentes en la categoría de ampliación, la familiaridad de los consumidores con la categoría de extensión y la evaluación general de la categoría de extensión (Hem, Iversen, & Olsen, 2014).

Otras variables consideradas como determinantes del éxito de la extensión de marca son la imagen inicial de la marca madre, la calidad percibida de la marca madre y la información que tienen los consumidores sobre la extensión. En su estudio, Muhammad, Gill y Murad (2016), concluyen que, si la actitud hacia la extensión de marca es favorable, esta será aceptada directamente, produciéndose esta actitud cuando la extensión goza de una alta consistencia del concepto de marca y, además, la imagen de la marca madre es positiva. Cuanto más conocimiento del producto tengan los consumidores sobre la categoría en la que se ha establecido la marca matriz o la categoría a la que se extiende la marca, mayor será el ajuste percibido entre la marca matriz y la extensión de la marca. En términos generales, los consumidores otorgan una mayor credibilidad a las marcas de alta calidad. Esto implica que, aunque los consumidores consideren que la extensión es lejana y pueda no encajar con la marca, estarán más dispuestos a confiar en una marca de calidad alta que en una considerada como de calidad media (Muhammad, Gill, & Murad, 2016).

Finalmente, Vahdat et al. (2020) investigaron cómo el apego emocional a la marca influencia la actitud hacia la extensión. Para ello escogieron distintas variables, todas ellas afectadas por el apego emocional, como la lealtad actitudinal, el compromiso y la

satisfacción del cliente. La lealtad de marca tiene una importante influencia sobre la actitud hacia la extensión de marca ya que, si el consumidor es fiel a la marca madre, las probabilidades de aprobación de la extensión de marca serán más altas y, consecuentemente se reduce el riesgo de fracaso (Vahdat, Hafezniya, Jabarzadeh, & Thaichon, 2020).

Una vez identificados los principales factores estudiados en la literatura como determinantes del éxito de la extensión de marca, se procede a la identificación de los factores para un sector más concreto, que en este caso es el del lujo.

3.2 Variables de éxito para marcas de lujo

La extensión de marca se ha convertido en un aspecto fundamental del modelo de negocio de las marcas de lujo, ofreciéndoles esta estrategia la oportunidad de explotar uno de sus activos más importantes, su imagen de marca. Al mismo tiempo, esto les permite entrar con mayor facilidad en nuevos mercados en toda una serie de categorías (Kapferer, 2008). No obstante, siendo la extensión uno de los fenómenos más estudiados dentro de la gestión de marca, cuando se trata de los factores relativos a las marcas de lujo, estos parecen no haber merecido la misma atención por parte de los autores. Llama este dato especialmente la atención ya que hay estudios, como el de Park, Milberg y Lawson (1989) que demuestran que una marca de lujo es más extensible que aquellas que no son de lujo. La justificación de esta afirmación es que los valores representados por las marcas de lujo son aspiracionales y siempre se les presuponen criterios de calidad superiores a los del resto de marcas (Junco, 2019), por lo tanto, dichos valores de la marca madre serán más fácilmente transferibles a la categoría de extensión (Reddy & Terblanche, 2005). De esta manera, resulta interesante ahondar en la cuestión acerca de los factores que pueden ayudar a las marcas de lujo a predecir el éxito de sus futuras extensiones de marca.

El primer aspecto que debe ser tomado en consideración es que las asociaciones que realizan los consumidores sobre las marcas de lujo se basan en conceptos abstractos, mientras que las marcas más convencionales son juzgadas en base a atributos concretos (Park, Lawson, & Milberg, 1989). Roux (1995) identificaba el ajuste conceptual y la calidad percibida de la marca madre como los dos principales determinantes para que los consumidores evaluaran una extensión de marca de lujo de manera positiva. Se ha demostrado que las marcas de lujo son especialmente sensibles a lanzar mensajes incoherentes con su identidad de marca o concepto. Por lo tanto, es especialmente

importante para aumentar las posibilidades del éxito de la extensión, que las marcas emitan un mensaje consistente a través de una calidad y precio superiores, por ejemplo (Hagtvedt & Patrick, 2009).

Tal y como se mencionaba anteriormente, las marcas de lujo son más extensibles que las marcas convencionales. Esto se debe a que, al analizar los estilos de pensamiento de los consumidores, se descubrió que un mayor número de estos estilos, concretamente los pensadores analíticos y holísticos, responden de manera favorable a las extensiones de marcas de lujo (Monga & John, 2010). Así, este tipo de marcas pueden llevar a cabo extensiones más lejanas y la probabilidad de éxito será mayor. Sin embargo, esto no significa que las marcas de lujo no se expongan a determinados riesgos al implementar esta estrategia. Según Reddy et al. (2009) la rentabilidad de la marca tiende a disminuir cuando se extiende hacia categorías de productos no adyacentes. También descubrieron que los valores de la marca de lujo son transferidos con mayor facilidad a la categoría de extensión no adyacente cuando estos son simbólicos en vez de funcionales (Reddy y Terblanche, 2005).

En un estudio para determinar aquellos aspectos realmente relevantes para las marcas de lujo, Albrecht et al. (2013) estudiaron el efecto de los factores relacionados con la marca madre, el ajuste percibido entre la marca madre y la extensión, y el nivel de involucración de los consumidores en la extensión de categoría. Consideraron que estas variables eran las que más influenciaban la evaluación de los consumidores sobre la extensión y que, además, la extensión tendría un efecto recíproco sobre la imagen de la marca madre. Dentro de los factores relacionados con la marca madre, definieron como los más importantes el valor hedónico y el valor funcional, aunque también se tuvieron en cuenta el valor del prestigio, el de afiliación y el de autenticidad. Una de las conclusiones más relevantes del estudio fue que el valor funcional en el caso de las marcas de lujo no era uno de los principales aspectos a destacar a la hora de realizar la extensión, mientras que el valor hedónico sí (Albrecht, Backhaus, Gurzki, & Woseitschläger, 2013). En relación al valor hedónico, Reddy et al. (2009), añaden que las marcas de lujo cuentan una historia que resuena en sus consumidores y hacen referencia a una tradición. Esto convierte a las marcas en símbolos (Stern, 2006) y, por lo tanto, antes de llevar a cabo la extensión, se debe tener en cuenta si la marca cuenta con una simbología lo suficientemente fuerte como para que esta sea transferida a otras categorías (Reddy et al. 2009).

Otro de los factores que Reddy y Terblanche (2005) identifican como garantes del éxito es la calidad relativa del producto. Los autores argumentan que para que una marca de lujo tenga éxito en la extensión, esta debe aumentar su grado de calidad. Esto se debe a que el grado de calidad percibida por los consumidores es el grado en el que estarán dispuestos a pagar un precio mayor ya que consideran que ofrece una mayor calidad en comparación a ofertas similares.

Spiggle et al. (2012) introdujeron el concepto de autenticidad de la extensión. Este hace referencia a la consistencia interna que muestra la marca, es decir, su capacidad para mantener la esencia que la distingue de la competencia. La extensión puede ser considerada como auténtica cuando la originalidad, herencia, valores y esencia de la marca permanezcan intactas.

Rufino (2016), lleva a cabo un estudio sobre cómo el ajuste de la extensión de marca y la autenticidad de la extensión afectan a la actitud de los consumidores cuando diferentes tipos de marcas de lujo deciden expandirse hacia el sector hotelero. La autora escoge para la comparación marcas de lujo que comercializan artículos duraderos (“hard luxury”) como pueden ser relojes o joyería y marcas que comercializan artículos menos duraderos como por ejemplo accesorios o ropa (“soft luxury”). Los resultados del estudio muestran que las extensiones para las marcas con productos menos duraderos son percibidas como más auténticas que las de productos duraderos. Para ambos casos el ajuste percibido fue bajo, pero no influyó en la actitud hacia la extensión mientras que la autenticidad sí lo hizo de manera positiva e independientemente del tipo de marca. Sorprende este resultado ya que en la inmensa mayoría de estudios el ajuste percibido es considerado como uno de los mayores factores determinantes del éxito. La conclusión principal de este estudio es que las marcas de lujo, independientemente del tipo, pueden expandirse de manera satisfactoria al sector hotelero siempre y cuando la extensión sea auténtica y esto implica respetar y mantener los aspectos culturales de la marca madre.

Por último, Eren-Erdogmus, Akgun y Arda (2018), estudiaron las variables generalmente consideradas como principales responsables del éxito de la extensión, considerando que estas afectarían de manera positiva la actitud de los consumidores hacia la extensión. Dichas variables son las percepciones de valor de la marca de lujo, la actitud hacia la marca madre, el ajuste percibido y el nivel de involucración con la categoría de extensión y, además, introdujeron en el modelo una nueva variable, el nivel de innovación de los consumidores.

3.3 Elección de las variables sometidas a análisis y justificación

Durante la realización de la revisión de la literatura se ha observado una clara tendencia por parte de los autores a considerar exclusivamente factores actitudinales del comportamiento de los consumidores. Si bien es cierto que la actitud de los consumidores hacia la extensión de marca es uno de los claros determinantes del éxito de la misma, con el fin de elaborar un análisis más completo, se ha decidido tener en cuenta un espectro más amplio de factores.

Las variables descritas a continuación permiten elaborar un modelo que será posteriormente aplicado a tres estudios concretos de caso y mediante los cuales se comprobará su fiabilidad a la hora de ayudar a las empresas a evaluar las posibilidades de éxito al realizar futuras extensiones de marca dentro del sector hotelero.

Tomando como punto de partida las consideraciones de Allman (2013) sobre los principales factores que afectan al éxito de una extensión de marca, se han clasificado las variables escogidas para el modelo en aquellas relativas a la marca madre y aquellas relativas a la categoría de extensión. Por lo tanto, las variables estudiadas en el modelo son las siguientes:

Figura 2. Clasificación de las variables del modelo de predicción del éxito de la extensión

TIPO DE VARIABLE	FACTOR CLAVE	SUBFACTORES
Variables relativas a la marca madre	Esfuerzos de marketing	Información disponible sobre la extensión
		Coherencia con la identidad de marca
	Brand Equity	
	Valor hedónico	
	Valor funcional	
Variables relativas a la categoría de extensión	Tamaño de la empresa	
	Distancia de la extensión	
	Nivel de competencia en la categoría de la extensión	
	Autenticidad de la extensión	

Fuente: Elaboración propia a partir de Allman (2013)

- Variables relativas a la marca madre:
 - o **Esfuerzos de marketing**

El concepto de esfuerzo de marketing comprende las variables enumeradas por Reddy et al. (1994), siendo estas las enumeradas a continuación: eficiencia en ventas y marketing, desarrollo eficaz del nuevo producto y ventajas de distribución. Éstas se transforman en una eficiente gestión de la marca que permite implementar de forma correcta la estrategia de introducción de los nuevos productos y servicios. También se han considerado como esfuerzos de marketing la información que la empresa ponga a disposición del público mediante campañas de promoción en distintos medios y el esfuerzo que lleve a cabo por mantener la coherencia entre la identidad de la marca madre y la transmitida en la categoría de la extensión. Al fin y al cabo, estas son todas tareas relativas al marketing y la gestión de marca de una empresa. Mediante la selección de estas variables no se está queriendo transmitir la idea de que una mayor inversión en estrategias de marketing supone un éxito inmediato, sino que un mayor esfuerzo por mejorarlas será probable que provoque una mejor aceptación de la extensión.

- **Información disponible sobre la extensión**

Cuando la información relativa a una marca, incluyendo esto la extensión, marca madre y categoría de extensión, es escasa o inexistente, existirá una posibilidad mucho mayor de que la evaluación de los consumidores sea negativa, por no disponer de toda la información necesaria y consecuentemente, aumentará el riesgo de fracaso (Czellar, 2003). No obstante, la existencia de poca información puede resultar beneficioso para las marcas de lujo ya que cuando se da esta situación, se ha demostrado que los consumidores tienden a guiarse en base a las asociaciones simbólicas e impresiones generales sobre la marca (Braun & Wicklund, 1989; Dillon et al., 2001). Cuanto mayor sea el conocimiento del producto, mayor será la credibilidad que los consumidores otorgan a la marca, predisponiéndoles de manera positiva a confiar en la nueva categoría de extensión (Muhammad, Gill, & Murad, 2016).

En cualquier caso, el aspecto importante a tener en cuenta es que los esfuerzos de comunicación de la marca estén perfectamente orientados con los valores que quiere transmitir, para que así la información puesta a disposición de los consumidores sea la adecuada y puedan considerar la extensión de marca de manera favorable.

- **Coherencia con la identidad de marca**

Se entiende por identidad de marca el conjunto de elementos característicos que componen una marca y que la misma busca transmitir para que esta sea única y reconocible por los consumidores (AgenciaWaka, 2020). Cada una de las introducciones de nuevos productos o servicios llevadas a cabo bajo la marca madre obliga a los consumidores a redefinir su concepto existente sobre la marca (Buday, 1989). Cuando se dan múltiples asociaciones de productos o servicios con una sola marca, la congruencia entre estas asociaciones pasa a ser un importante determinante de la consistencia y cohesión de la marca madre (Keller, 2003). Para una marca de lujo esto resultará de vital importancia ya que todos los productos comercializados bajo el mismo nombre de marca comparten una identidad simbólica y una serie de valores que expresan su esencia (Dubois & Paternault, 1995). Tal y como establecen Aaker y Keller (1990), si se diese el caso de que una marca estuviese extendiéndose más allá de la capacidad que tiene, será muy probable que surjan concepciones negativas. Con el fin de proteger la reputación y el posicionamiento de marcas de lujo como Bulgari, Armani o Moschino, resulta esencial que la identidad de marca presente en las extensiones sea coherente con la de la marca madre (Dallabona, 2017).

- **Brand Equity**

El *Brand Equity*, concepto relativamente nuevo, es la suma de los atributos tangibles e intangibles asociados a una marca, haciéndola preferida y superior a su competencia (Summa, 2019). Las extensiones de marca pueden tener tanto efectos positivos como negativos sobre el *Brand Equity*. De esta forma, cuanto mayor sea el número de productos que una marca madre comercializa bajo el mismo nombre, mayor será el riesgo de dilución de marca (Sullivan, 1990). Park, Milberg y Lawson (1991) ya advertían que aún a pesar de tener las marcas de lujo una mayor facilidad para la extensión y poder llevarlas a categorías de menor similitud con la de la marca madre, sigue existiendo el riesgo de sobre extenderlas.

Se puede hablar también de *Brand Equity* a nivel de empresa estando éste ilustrado a través de distintos resultados como pueden ser el precio, la cuota de mercado, los ingresos y el flujo de efectivo (Ailawadi, Lehmann, & Neslin, 2003).

Esto es relevante porque una empresa con un buen *Brand Equity* y una identidad de marca positiva es capaz de beneficiarse de licencias o llevar a cabo extensiones de marca, lo que

supone un beneficio adicional. De esta forma, tener un *Brand Equity* elevado es una ventaja para la empresa porque permite llevar a cabo una extensión de marca, que al mismo tiempo repercute de manera positiva a través de un incremento de los beneficios (Rufino, 2016).

Entre las razones por las que resulta importante medir el *Brand Equity* se encuentra el asignar el grado de extensión que puede llevar a cabo una marca y la evaluación de la efectividad de las decisiones de marketing. Son tres las medidas empleadas para medir el *Brand Equity*: el posicionamiento en la mente del consumidor, el mercado del producto y el mercado financiero. La forma más común de medir el mercado del producto es mediante la prima de precio y la cuota de mercado (Ailawadi, Lehmann, & Neslin, 2003). Las medidas del mercado financiero tratan de determinar el valor de la marca como un activo financiero y tienen en cuenta el valor de compra cuando la marca es vendida (Rufino, 2016).

- **Valor hedónico**

El valor hedónico hace referencia a los beneficios emocionales que un determinado servicio o producto puede despertar en los consumidores, siendo la imagen y concepto transmitidos, abstractos y de un mayor componente aspiracional (Albrecht, Backhaus, Gurzki, & Woseitschläger, 2013). En el estudio de Albrecht et al. (2013) se demuestra la relevancia que tiene el valor hedónico como factor de éxito. Hagtvedt y Patrick (2009) concluyeron que las marcas de lujo presentan una mayor capacidad de extensión debido a su potencial hedónico. Esto se debe a que la identidad de las marcas de lujo se basa principalmente en significados simbólicos, otorgándoles una mayor flexibilidad. Un alto valor hedónico repercute de manera positiva sobre la extensión mediante su contribución a la generación de una imagen de marca mucho más amplia, que abarque varios conceptos y, por lo tanto, cuando se lleve a cabo la extensión los consumidores son capaces de generar asociaciones de mayor amplitud y que no se limiten exclusivamente a un solo tipo de producto o servicio (Reddy, Holak, & Bhat, 1994).

En esta misma línea, Park et al. (1991), demostraron que aquellas marcas con un posicionamiento simbólico permiten a los consumidores generar asociaciones sobre un grupo deseado, un rol o un concepto de sí mismos. Esto permitía a las marcas simbólicas, que presentaban una dominancia de asociaciones no relacionadas con el producto, ser más fácilmente extensibles que las marcas de carácter funcional.

En definitiva, un alto valor hedónico que apele a significados simbólicos favorece el éxito de la extensión.

- **Valor funcional**

El valor funcional es el encargado de satisfacer las necesidades de carácter utilitario de los consumidores. Ayuda a asegurar en la mente del consumidor la calidad del producto y reduce los riesgos asociados a su compra (Seth, Newman, & Gross, 1991). Las marcas de lujo, aunque se caracterizan por su valor hedónico también requieren de ciertos niveles de valor funcional ya que tal y como han demostrado estudios anteriores, el valor funcional influye de manera positiva en la evaluación de los consumidores (Völckner y Sattler, 2006). Tal y como establecían Taşkın et al. (2016), la calidad se ha convertido en una necesidad para los consumidores de lujo actuales.

Por este motivo, se ha decidido incluir esta variable en el modelo, ya que si una marca centra su mensaje exclusivamente en valores hedónicos podrá decepcionar al consumidor a la hora de demostrar la calidad asociada a estos. Es importante que una marca de lujo cuente con valores funcionales que inspiren confianza y seguridad a los consumidores.

- **Tamaño de la empresa**

Esta variable hace referencia al número de activos y capacidad financiera que posee una empresa y se ha considerado relevante ya que cuantos más recursos y capacidades tenga, mayor probabilidad de disponer de los medios necesarios para hacer frente a posibles problemas y mejor aceptación tendrá en el mercado (Reddy, Holak, & Bhat, 1994).

- Variables relativas a la categoría de extensión:

- **Distancia de la extensión**

Esta variable hace referencia a la distancia existente entre los productos o servicios comercializados por la madre y los comercializados en la categoría de extensión, entendida esta distancia como similitud (Park, Milberg, & Lawson, 1991). Park, Milberg y Lawson (1991) denominan la distancia de la extensión como relación de producto.

Cuando la marca lleva a cabo una extensión hacia categorías que presentan características similares a las de la marca madre se considera como una extensión cercana mientras que cuando la categoría no está relacionada con el producto de la marca madre, será una extensión lejana. Generalmente, los autores han considerado que una mayor distancia dificulta el éxito de la extensión, ya que las asociaciones serán transmitidas con mayor

dificultad (Pitta & Katsanis, 1995). No obstante, las marcas de lujo cuentan con la ventaja de ser más extensibles tal y como se ha explicado anteriormente y, además, en caso de contar con una coherencia de identidad de marca, estos dos factores se espera contribuirán a reducir el efecto negativo que podría tener una extensión de marca lejana. La distancia de la extensión se incluye por tanto en el modelo, para comprobar si verdaderamente puede tener un efecto negativo a la hora de realizar la extensión.

- **Nivel de competencia en la categoría de la extensión**

Las marcas se ven obligadas a evolucionar al mismo ritmo que lo hacen los mercados y las necesidades de los consumidores, suponiendo esto una continua innovación y adaptación en los servicios ofrecidos que termina por provocar un aumento de la competencia (Milberg, Goodstein, Sinn, Cuneo, & Epstein, 2013).

Smith y Park (1992) consideran el nivel de competencia existente en el mercado de la extensión como un factor relevante a la hora de realizar una extensión de marca exitosa. Estos autores demostraron que, a medida que aumentaba la competencia en el mercado de extensión, disminuía la cuota de mercado de la marca madre. Se debe tener en cuenta que en un mercado maduro en el que haya pocos competidores, la entrada mediante una marca reconocida supone una gran ventaja de cara a la diferenciación competitiva. Sin embargo, también se debe tener en cuenta que en mercados maduros la estimulación de la demanda primaria pasa a un segundo plano, preocupándose los competidores por seguir defendiendo su cuota de mercado y al mismo tiempo, complicar la entrada de nuevos productos, sin importar la estrategia de entrada utilizada. Esto implica la reducción de la ventaja competitiva de un reconocimiento de marca en mercados con un alto nivel de competencia. De esta manera, el consumidor puede terminar por percibir que la marca va a tener mayores problemas para ofrecer un producto de calidad en la nueva categoría y evaluar así la extensión de forma negativa (Milberg, Goodstein, Sinn, Cuneo, & Epstein, 2013). Esta afirmación se completa con el estudio de Nijssen (1999) en el que demuestra que aun a pesar de que la competencia motive a las marcas a generar productos de mayor calidad, habrá mayor posibilidad de que la extensión sea exitosa cuando el grado de competitividad existente en el mercado de destino sea bajo.

- **Autenticidad de la extensión**

La autenticidad de la extensión es definida por Spiggle et al. (2012) como un compuesto de cuatro dimensiones: mantener los estándares de marca y estilo, honrar la herencia de marca, preservar la esencia de marca y evitar la explotación de la marca. El

mantenimiento de los estándares hace referencia a la consistencia que presenta la marca en su estilo y estética. Honrar la herencia de marca se refiere a conectar con los orígenes de la marca y ser capaz de evocar asociaciones culturales mientras que preservar la esencia de marca consiste en replicar las mismas características significativas de la marca a lo largo de todo el portfolio. Finalmente, para no explotar la marca se ha de perseguir la calidad, herencia y esencia de la misma antes que las oportunidades de obtener beneficio (Rufino, 2016). Cuando una marca consiga llevar a cabo una extensión de la marca que preserve su autenticidad, ésta será evaluada positivamente por los consumidores.

4. ANÁLISIS DE CASO DE FIRMAS DE LUJO CON EXTENSIÓN DE MARCA AL SECTOR SERVICIOS

Anteriormente ya se mencionaba la asombrosa proliferación de las extensiones de marca en las marcas de lujo. Hasta la fecha estas se habían podido observar en sectores más tradicionales, pero en los últimos diez años han sido varias las firmas de lujo que han tomado la decisión de explorar segmentos y categorías menos convencionales. Más en concreto, las marcas de lujo han decidido centrarse especialmente en el sector servicios, una decisión que cobra sentido cuando se toma en consideración el cambio que los consumidores de marcas de lujo han experimentado en sus preferencias. Para los consumidores ya no solo es importante poseer el lujo, sino también experimentarlo (Bellaiche, 2012).

La satisfacción de estos nuevos gustos y preferencias mostrados por los consumidores ha provocado que en los últimos años la aparición de hoteles asociados a marcas de moda de lujo haya proliferado. El objetivo principal de las marcas al tomar esta decisión es la de aumentar su reconocimiento en el mercado, así como su volumen de negocio, a través de la creación de nuevos espacios en los que los consumidores puedan experimentar un estilo de vida que refleja la identidad y filosofía de la marca (Dallabona, Brand extension of Italian luxury fashion labels into the hospitality industry and conceptualisation of luxury: the cases of Armani Hotel Milano and Fendi Suites, 2017).

En este aspecto, las marcas de moda de lujo italianas muestran una clara ventaja frente al resto de sus competidores ya que han sido las primeras en adentrarse en el mundo de los hoteles insignia de la marca de lujo. Dallabona (2015) los define como hoteles que se encuentran localizados en áreas y ciudades de prestigio y que se caracterizan por guardar una relación muy estrecha con la marca madre en términos de manifestaciones empíricas y valores de marca. Estos hoteles muestran claras similitudes con las boutiques de la marca, al haber sido diseñados para transmitir la exclusividad y prestigio de la marca. Se trata de conseguir suscitar interés por las manifestaciones de la marca a través de una coherencia con la filosofía y la identidad de la marca. La principal ventaja de este tipo de hoteles es que en caso de darse la extensión de marca a través de una licencia de uso, la marca se beneficiará de las ventajas de la extensión pero sin tener que incurrir en los gastos que supone una inversión en infraestructura (Dallabona, Brand extension of Italian luxury fashion labels into the hospitality industry and conceptualisation of luxury: the cases of Armani Hotel Milano and Fendi Suites, 2017). Ejemplos de esto son Versace o

Fendi. La primera inauguró en el año 2000 el Palazzo Versace en la Costa de Oro de Australia (Kyrkidis, 2008) y más tarde en 2011 un segundo hotel en Dubái y Fendi lanzó en 2016 las Fendi Suites en Roma (Dallabona, 2015).

A continuación, se estudiarán brevemente la historia y antecedentes de cada una de las marcas, así como sus características más significativas para luego pasar a la aplicación en cada uno de los casos concretos del modelo creado en el apartado anterior.

4.1 Bulgari

El nombre Bulgari proviene de su fundador griego Sotirios Voulgaris, quién creó la marca en 1884. Bulgari es conocida por ser una firma italiana de joyería y bienes de lujo, aunque en los últimos años ha decidido expandir su oferta de productos hacia el sector servicios, concretamente a hoteles de lujo. En 2004 inauguró el primer hotel en Milán y a fecha de hoy tiene hoteles en Londres, Dubái, Bali, Beijing, Shanghái y París, aunque planea próximas aperturas en más ciudades (Bulgari, 2022).

La cadena *Bulgari Hotels & Resorts* aspira a ser la compañía líder dentro del sector hotelero de lujo. Está comprendida por una reducida selección de propiedades dentro de las principales ciudades cosmopolitas y destinos de lujo, siendo su objetivo principal transmitir la emoción de la marca Bulgari, su glamour y su herencia de los joyeros romanos. La experiencia del consumidor resulta inmejorable a través del concepto de un servicio de lujo innovador con aire informal, pero a la vez impecable. Los restaurantes y bares italianos que se pueden encontrar dentro de las propiedades complementan la experiencia de la estancia y son reconocidos como los sitios de encuentro más deseados por la alta sociedad de la ciudad. La empresa está comprometida con el lujo sostenible y el respeto al medio ambiente y a los recursos humanos (Bulgari, 2022).

Quedan claras las referencias que la marca hace a la cultura local, siempre caracterizadas por un estilo italiano contemporáneo que permite diferenciarse de la competencia. Los hoteles y villas incluyen elementos en su construcción y diseño como mármol de colores grises y blancos, lino y plata. Todos estos elementos son fácilmente identificables con la marca, al estar también presentes en las tiendas (Guras et al., 2016).

Las principales fortalezas de la marca consisten en una fuerte herencia de marca que ayuda a resaltar su valor hedonístico y una fuerte presencia global en las principales ciudades cosmopolitas. Bulgari no se caracteriza por tener demasiada actividad en sus

plataformas digitales (Guras et al., 2016), algo que podría ser una debilidad por implicar esto una menor información de la que los consumidores pueden disponer. Sin embargo, según Braun y Wicklund (1989) y Dillon et al. (2001) esto puede ser positivo para una marca de lujo cuando los valores que transmite son claros, la identidad de marca de la categoría de extensión es coherente y esta se basa en valores hedónicos. Para este caso concreto, se cumplen los tres requisitos de manera que, aunque pueda parecer que la firma no está realizando un buen esfuerzo de comunicación, en realidad no es así. A través de una menor cantidad de información consigue una evaluación positiva de la extensión ya que los consumidores se ven obligados a evocar los conceptos más abstractos y simbólicos sobre la marca madre.

Con respecto a la ventaja competitiva de sus hoteles, aunque los aspectos relativos a innovación e instalaciones no hayan sido demasiado promocionados, la localización geográfica de los hoteles es excelente, algo que supone un mayor atractivo para los clientes y que, por tanto, debe explotar. Además, los bares y restaurantes sí cuentan con una gran promoción por parte de la marca y el mensaje llega a la audiencia deseada de forma correcta. Esto se debe a que los restaurantes están posicionados como el sitio de lujo ideal al que acudir si se siente el deseo de identificarse con la vida que lleva la alta sociedad de cualquier ciudad cosmopolita.

Esta extensión de marca no es la primera que la marca ha realizado a lo largo de la historia, aunque la mayoría de estas se han realizado en los últimos veinte años. Hasta 1980 la marca tan sólo había llevado a cabo una extensión, cuando en 1977 se adentró en la relojería. Esta fue una extensión no demasiado distante ya que la joyería y la relojería se suelen percibir como estrechamente relacionadas. En los años 90 fue cuando la marca tomó la decisión de expandirse hacia categorías más distantes de la de su marca madre, siendo la escogida la perfumería. En 1993 y 1996 Bulgari introdujo sus primeras colecciones de gafas de sol y pequeños artículos de marroquinería, introduciéndose así en el sector de los accesorios. Todas estas extensiones de marca fueron un éxito y, de hecho, siguen formando parte a fecha de hoy de su portfolio de productos. Sin embargo, aunque hayan pasado ya más de veinte años desde que llevara a cabo estas extensiones, los consumidores siguen mostrando una fuerte percepción de Bulgari como una marca dedicada exclusivamente a la joyería (Gotti, 2019). En términos de distancia de la extensión, las mencionadas anteriormente no son comparables con la realizada al sector hotelero puesto que hasta ahora siempre había permanecido dentro de los sectores de la

moda y la belleza. La joyería y los hoteles están escasamente relacionados entre ellos y, sin embargo, aunque haya tanta diferencia entre las extensiones llevadas a cabo en el pasado y en el presente, el factor que las ha convertido a todas en extensiones de éxito es el mismo. En un principio, la fuerte asociación unilateral que mostraban los consumidores hacia la categoría de la marca madre, podría parecer una desventaja, pero Bulgari fue capaz de apalancar esta conexión con su herencia mediante la introducción de esta misma en el concepto de los nuevos productos. De esta forma, la marca introduce todos los elementos heredados y relacionados con valores hedónicos en los hoteles, para ensalzar los conceptos de calidad, lujo y tradición que evoca la joyería y transmitirlos a las nuevas categorías de extensión.

Al mismo tiempo, este apalancamiento de su herencia contribuye a incrementar la autenticidad de la extensión. Mediante las referencias a la cultura italiana y su tradición artesanal joyera, la marca está honrando su herencia. Por otro lado, al existir una consistencia del estilo de marca entre los hoteles y las tiendas, en términos de estética y valores transmitidos, se están manteniendo los estándares que contribuyen a la consideración de la extensión como auténtica. Esto también supone una réplica de las características de la marca que ayudan a preservar su esencia, el tercer factor de la autenticidad de la extensión. Finalmente, la marca se preocupa de resaltar en su página web aspectos como la calidad y la esencia vinculada al lujo con el objetivo de que los consumidores perciban que esta trata de evitar la explotación y se centra en ofrecer servicios de calidad.

Por último, en cuanto al nivel de competencia, este es relativamente elevado al haber dentro del sector varios competidores que ofrecen el mismo tipo de servicio y con las mismas características. Predominan especialmente dentro de este sector las marcas de lujo italianas (Dallabona, 2017), por lo que la diferenciación para Bulgari del resto de competidores no va a resultar fácil. Al ser el sector hotelero del lujo un mercado maduro que presenta una alta competencia existe el riesgo de que la empresa italiana comience a perder cuota de mercado (Smith & Park, 1992). Para evitar esto deberá preocuparse de resaltar su fuerte identidad de marca, ya que esta es su principal ventaja competitiva de cara al resto de competidores, además de ser un gran ejemplo del estilo moderno italiano y uno de los primeros hoteles en promover una campaña sostenible (Guras et al., 2016).

Teniendo todo esto en cuenta, se puede determinar que siendo Bulgari un claro caso de éxito de la extensión de marca de una firma de lujo hacia el sector hotelero, presenta muchos de los factores considerados dentro del modelo, pero no todos.

4.2 Armani

Giorgio Armani debutó en el mundo de la moda en la década de 1970. Desde entonces, ha logrado construir un auténtico imperio de la moda y el lujo en torno a la imagen de marca de Armani (Blanco & Herrera, 2010). Es precisamente este éxito lo que ha permitido a la marca extender sus licencias hacia categorías tan variadas como los bienes inmuebles, perfumería, restaurante y hoteles. En este particular, Armani creó *Armani Hotels & Resorts*, desde donde controla los hoteles de lujo construidos en Dubái en 2010 y en Milán al año siguiente. Ambos hoteles se caracterizan por una estética limpia y de corte minimalista que pretende evocar sensaciones de elegancia casual (Kiriakidis, 2008). La marca ha llegado a ser considerada una de las más diversificadas dentro del sector de la moda de lujo (Stankeviciute & Hoffmann, 2010).

En el año 2018, el Hotel Armani de Dubái obtuvo el premio a “*World Leading Hotel*”, que fue otorgado por la agencia *World Travel Awards*, reconocida dentro de la industria hotelera como el sello distintivo de la excelencia. Además, este mismo hotel ha obtenido tres veces consecutivas el “*Dubai’s Leading Hotel*” y el “*World’s Leading Design Hotel*” (Alarcón, 2019). Estos reconocimientos son prueba del éxito alcanzado por la marca a la hora de realizar sus extensiones de categoría, especialmente dentro del sector hotelero. Armani ha sido capaz de adentrarse en nuevas categorías sin diluir el valor de marca y transmitiendo de forma coherente su identidad a los distintos servicios que ofrece.

Parte del éxito de los hoteles de Armani se debe a su capacidad para diversificar la oferta dentro de la propia extensión de marca. Aunque el precio de los hoteles es acorde al tipo de servicio de lujo que ofrece, la marca apela a una mayor base de consumidores al ofrecer servicios parecidos dentro de la misma categoría, pero a distintos precios. Esto implica que para aquellos consumidores que no pueden acceder a reservar una habitación de hotel, existe la posibilidad de disfrutar de la gastronomía que ofrecen sus bares y restaurantes, donde también se transmiten los valores de la marca, pero a un precio más asequible. Por lo tanto, la extensión de categoría hacia el sector hotelero también opera a un nivel denominado como “*masstige*” (Truong, McColl, & Kitchen, 2009). Este concepto procede de la palabra “*mass*” (masa) y “*prestige*” (prestigio) y hace referencia a un perfil de consumidor

que consumo productos y servicios de lujo, pero tan solo cuando estos muestran precios más asequibles (Marketing Directo, 2010).

En un primer momento, esta estrategia puede parecer incoherente con los valores relacionados con el lujo y la tradición que la marca trata de transmitir, exponiéndose a una potencial dilución de imagen de marca. Sin embargo, esta estrategia empleada en los hoteles es paralela a la que emplea la marca madre. Armani no se posiciona exclusivamente como una marca de lujo con una oferta de productos y servicios caros y exclusivos. Dentro de su portfolio de productos, la marca ofrece líneas exclusivas, pero también otras más asequibles para otro tipo de públicos. Esto implica que dentro de una misma marca se pueden encontrar tanto elementos de extensión horizontal como de extensión vertical hacia abajo. No obstante, aunque se amplie la base de consumidores y esto pueda suponer un incremento de los beneficios para la empresa, se debe tener en cuenta que el *masstige* es especialmente vulnerable a sufrir de una dilución de marca (Dallabona, 2017).

En este sentido, tan solo se pueden considerar como servicios de lujo los ofrecidos dentro del sector hotelero, sin tener en cuenta los restaurantes o bares de la marca. Cabe destacar que los autores no han llegado a una decisión unánime bajo la que considerar el concepto del lujo, pero este ha sido generalmente asociado a la escasez, restricción, exclusividad y primas de precios. Todos ellos conceptos presentes en los valores que los hoteles de Armani transmiten. La marca se puede permitir esta incursión en el sector del lujo asequible por el simple hecho de que aquellos productos considerados como de “auténtico” lujo son los que componen el núcleo que otorga a la marca su reputación y posicionamiento dentro del mercado (Dallabona, 2017). En cualquier otro caso, no resulta recomendable para las marcas de lujo ofrecer productos similares a precios más bajos porque esto tendrá un efecto negativo sobre la imagen de marca, pudiendo incluso los consumidores habituales llegar a sentirse ofendidos.

Dejando de lado esta peculiaridad que presenta la estrategia de Armani, se puede apreciar como en lo referente a los esfuerzos de marketing, la situación de Bulgari y Armani es relativamente parecida. Armani también se beneficia de un bajo nivel de información con respecto a la extensión, ya que le permite beneficiarse de las asociaciones que los consumidores llevan a cabo en base a significados simbólicos y conceptos abstractos. En esta misma línea, los valores que la marca promueve en relación a los hoteles de lujo son los de “elegancia pura, simplicidad y comodidad sofisticada que materializan el estilo y la estética del diseñador de la firma para dar vida a la filosofía “*Stay with Armani*”, que se caracteriza por la excelencia en el servicio” (Armani, 2022). Se puede apreciar en estos valores cómo la marca apela a su valor hedónico mediante conceptos aspiracionales como pueden ser la

elegancia o estilo de Giorgio Armani. A diferencia de Bulgari, Armani va un paso más allá y hace de su identidad de marca un estilo de vida en vez de tratar de transmitir valores aislados. Esto se evidencia al comprobar en la página web, la amplia oferta de la que dispone la marca, que se ha extendido a prácticamente todos los ámbitos que podría comprender la vida de una persona, pasando por la decoración del hogar a los perfumes o incluso decoraciones florales (Armani, 2022). Existe una clara coherencia en la identidad de marca transmitida desde la marca madre hasta la extensión de hoteles de lujo, ya que en ambos casos se hace hincapié en una elegancia sencilla y cuidada, de aspecto minimalista, fácilmente apreciable en su página web.

Para este caso concreto la distancia de la extensión también es relativamente elevada ya que la marca madre se encuentra en la categoría de la moda, mientras que la categoría de la extensión es el sector hotelero, no compartiendo ninguna de las dos categorías ninguna característica. Sin embargo, al haber llevado a cabo numerosas extensiones de marca exitosas en el pasado, aunque haya una elevada distancia entre categorías, el riesgo se ve reducido. Esto es consecuencia de una imagen e identidad de marca fuertes, que permiten reducir la percepción de los consumidores del riesgo relacionado con la compra y los antecedentes exitosos con los que cuenta la marca. Este último factor ayuda a los consumidores a confiar más en la marca y sentir una mayor seguridad hacia la capacidad de la marca para llevar a cabo una extensión exitosa y, por lo tanto, favorece una evaluación positiva.

El nivel de competencia y de madurez existentes en el mercado de la categoría de extensión son los mismos que para Bulgari, pero existe una pequeña diferencia en cuanto a la ventaja competitiva. Se especificaba anteriormente la cantidad de premios que los hoteles de Armani habían obtenido desde su inauguración, convirtiéndoles así en un referente de calidad dentro del sector. Este reconocimiento del que gozan los hoteles Armani dentro del sector supone una clara ventaja competitiva. Gracias a la preocupación de la marca por ofrecer a sus clientes una gran calidad, valor funcional, ha sido capaz de posicionarse al frente del mercado y poder reducir los riesgos que implica un mercado ya maduro.

Por último, en lo que a la autenticidad de la extensión respecta, se puede decir que sin llegar a ser tan alta como la de Bulgari, Armani sí que lleva a cabo algún esfuerzo por fomentarla. En este sentido, la marca respeta sus estándares y estilo al existir una consistencia entre los valores transmitidos tanto en la marca madre como en la categoría de extensión. Sin embargo, no se apela demasiado a las asociaciones culturales, ni se trata de conectar con los orígenes de la marca, en parte porque esta no dispone de una herencia que caracterice a todos los productos y servicios de la marca. Honrar la herencia en este caso resulta algo más

complicado. Esta falta de herencia se compensa con un gran esfuerzo a la hora de preservar la esencia de marca, ya que toda la estética de los hoteles y la calidad ofrecida en sus servicios es absolutamente coherente con los que presenta la marca madre. Armani, en su página web, se esmera por transmitir de manera clara su interés por ofrecer a sus clientes experiencias que se caracterizan por una muy alta calidad y por estas rodeadas de un aura de elegancia. Este factor ayuda a que los clientes perciban el interés de la marca por ofrecerles el mejor servicio posible y así descartar cualquier tipo de percepción relativa a intentar explotar la marca.

Al aplicar el modelo y siendo esta empresa un caso de éxito de la extensión de marca, se puede apreciar que hay determinadas variables del modelo elaborado que no aplican, como por ejemplo la distancia de la extensión. En contra de lo que los autores han venido considerando, esta ha demostrado no ser relevante ya que aun habiendo bastante distancia entre una categoría y otra no se ha visto impedido el éxito de la extensión. Este ejemplo, por lo tanto, demuestra la influencia de algunas de las variables contenidas en el modelo y desacredita la de otras.

4.3 Consideraciones finales

A raíz de haber realizado un análisis individual de la presencia y efecto de cada una de las variables del modelo elaborado para ambos casos de estudio, resulta necesario recopilar los principales resultados obtenidos. Se procede así a comparar y contrastar las diferencias y similitudes de las marcas escogidas.

Se ha observado que el nivel de competencia dentro de la categoría de la extensión es elevado para ambas, ya que operan dentro del mismo sector. No obstante, en el caso de Bulgari, la alta competencia dentro del sector puede suponer un problema mayor por resultarte más difícil alcanzar una diferenciación con respecto al resto de competidores. Si la marca no quiere comenzar a perder cuota de mercado debe apalancar su herencia y su identidad de marca como principales ventajas competitivas para lograr diferenciarse del resto. Además, le interesa promocionar su campaña sostenible, por ser este un verdadero elemento diferenciador con respecto a otras empresas del sector. Para Armani, la madurez del sector y alto grado de competencia no deberían suponer en un principio un problema, ya que ha obtenido varios premios que la identifican como una de las marcas líderes dentro del sector en términos de calidad y diseño. Se demuestra, por lo tanto, en contra de lo que se había podido establecer inicialmente, que un alto grado de competencia en la categoría de la extensión no suponen un problema a la hora de determinar el éxito. También se debe tener en cuenta, que estas marcas no se han visto

especialmente afectadas por este factor, porque han logrado construir una imagen e identidad de marca fuertes, gracias a las cuales han transmitido sin problemas los valores de la marca madre a la extensión.

En el caso de los esfuerzos de marketing, se confirma que ambas marcas se benefician de un bajo nivel de información disponible acerca de la extensión. Esto se debe a que los consumidores asocian los valores previos y abstractos que posee de ambas marcas madre y los aplica a su evaluación de las extensiones. Se confirma, por tanto, la teoría de los autores sobre cómo las marcas de lujo pueden beneficiarse de un bajo nivel de información. Por otro lado, ambas marcas presentan una perfecta coherencia entre la identidad de la marca madre y la categoría de extensión. Los valores, simbología y estética presentes en Bulgari y Armani han sido transferidos a la perfección a sus hoteles. Esto ayuda a evitar una dilución de la imagen de marca y a que la evaluación de los consumidores sea positiva.

En cuanto a los valores funcional y hedónico, las dos marcas presentan algunas diferencias. Ambas hacen referencia en su identidad de marca a valores hedónicos, aspecto fundamental para una marca de lujo, pero Armani tiende a destacar con mayor interés su valor funcional. Parece que Bulgari deja de lado su valor funcional, algo que no puede ser positivo de cara a satisfacer las necesidades de los consumidores, ya sean estas prácticas o aspiracionales.

La distancia de la extensión es para ambas relativamente grande. Las dos empresas se extienden desde el sector de la moda de lujo hacia el sector hotelero, no estando estos relacionados entre sí. No obstante, esta distancia no ha sido un impedimento para el éxito de ambas marcas. El motivo de la desacreditación de este factor como influyente del éxito es que tanto Bulgari como Armani son marcas reconocidas y ya asentadas y apelan a valores hedonísticos por ser marcas de lujo. Estas observaciones confirman la mayor facilidad de las marcas de lujo para extenderse a categorías más distantes sin ningún tipo de problema.

En comparación, Bulgari exhibe una autenticidad de la extensión mayor que Armani, al contar la primera con una herencia mucho mayor que le permite conectar con sus orígenes y apelar a asociaciones culturales de manera más efectiva que a Armani. Bulgari cumple con los cuatro requisitos que ayudan a fomentar la autenticidad de la extensión mientras

que a Armani no le resulta posible honrar su herencia. No obstante, compensa este déficit con un gran interés por preservar la esencia de la marca.

De esta forma se concluye que los factores más relevantes para el éxito de la extensión de las marcas de lujo hacia el sector servicios son los valores hedónicos, la coherencia con la identidad de marca por parte de la categoría de extensión, un bajo nivel de información sobre la extensión, un grado de alto de autenticidad y sobre todo, ser capaces de transmitir de manera efectiva los valores de la marca madre a la categoría de la extensión, ya que estos son los que más influyen las valoraciones positivas de los consumidores. Cuando la marca sea capaz de transmitir seguridad, confianza y un bajo nivel de riesgo con respecto a la extensión, esta será exitosa.

5. CONCLUSIONES

La marca ha demostrado ser uno de los activos más importantes que una empresa puede poseer, de manera que una correcta gestión de la misma resulta de vital importancia para asegurar su éxito. La extensión de marca es una estrategia comprendida dentro de las múltiples formas de gestión de marca.

Esta estrategia ha ido posicionándose como una de las más empleadas a la hora de introducir nuevos productos en el mercado. Consiste en utilizar una marca ya existente para introducir nuevos productos en el mercado bajo el mismo nombre de la marca madre, permitiendo esto apalancar su valor como marca reconocida. El lanzamiento de estos nuevos productos puede darse tanto dentro de la misma categoría en la que la marca madre ya opera como en otras distintas en las que no haya operado nunca.

Las principales ventajas que ofrece esta estrategia son la transferencia de las asociaciones de marca al nuevo producto, mayor conciencia de marca, menor inversión en el presupuesto de marketing, economías de escala, incremento de la visibilidad de marca, aceptación del consumidor, prolongación del ciclo de vida de la marca y un aumento del valor de esta. No obstante, a la extensión de marca también hay asociados riesgos como la aparición de asociaciones negativas en caso de fracaso, la dilución de la imagen de marca o la canibalización de sus productos.

Cabe destacar dos artículos, que fueron los encargados de sentar las bases de la extensión de marca. Estos son los publicados por Aaker y Keller (1990) y Boush et al. (1987). En ellos se identificó como factor principal del éxito la actitud del consumidor hacia la extensión. A partir de este descubrimiento, han sido incontables los autores que han tratado de dilucidar cuáles son los principales factores capaces de hacer que una extensión de marca triunfe. Entre los factores más estudiados se encuentran la calidad, el ajuste y el riesgo percibidos. Estos tres factores han sido históricamente considerados como los más influyentes a la hora de determinar si una extensión de marca será exitosa o no. Sin embargo, cuando se trata de identificar los factores más importantes para el éxito de una marca de lujo, las variables identificadas como más relevantes fueron la presencia de valores hedónicos dentro de la identidad de marca y la autenticidad de la extensión.

Durante la realización de la revisión de la literatura se ha observado una clara tendencia por parte de los autores a considerar exclusivamente factores actitudinales del comportamiento de los consumidores. Esto puede que sea consecuencia de la importancia

que otorgaron los dos estudios iniciales a este factor y que consecuentemente afectó al resto de trabajos publicados desde entonces. Por este motivo, a la hora de elaborar el modelo se han tenido en cuenta otras variables que no estén exclusivamente relacionadas con la evaluación de los consumidores. Las consideraciones de Allman (2013) sirvieron de base para la clasificación de las variables del modelo en aquellas relativas a la marca madre y aquellas relativas a la categoría de extensión. Así, las variables seleccionadas como influyentes del éxito fueron, en relación a la marca madre, los esfuerzos de marketing, el Brand Equity, el valor hedónico y el funcional y el tamaño de la empresa. Las variables seleccionadas en relación a la categoría de extensión fueron tres: la distancia de la extensión, el nivel de competencia en la categoría de la extensión y la autenticidad de la extensión.

Tras haber aplicado el modelo a los dos casos seleccionados, se puede observar que no todas las variables consideradas han sido determinantes del éxito. El caso más claro de esto es la distancia de la extensión, puesto que, en base a la literatura revisada, lo esperable era que al ser los dos casos extensiones distantes, el éxito se viese reducido. Sin embargo, ambos casos han sido grandes éxitos de la extensión de marca, sin tener en cuenta la distancia que había entre la categoría de la marca madre y la de la extensión.

Se ha determinado que los factores más influyentes a la hora de ayudar a las empresas de lujo a determinar el éxito de una extensión de marca hacia el sector servicios son los valores hedónicos, la coherencia con la identidad de marca por parte de la categoría de extensión, un bajo nivel de información sobre la extensión y un alto grado de autenticidad.

Como consideración final, cabe añadir que el modelo elaborado no es del todo fiable al no influir todas las variables previstas dentro de él en el éxito de la extensión. Por este motivo, para una empresa de lujo que esté planeando realizar una extensión de marca hacia el sector hotelero del lujo, en caso de emplear este modelo, le resultará complicado dilucidar cuáles son las principales ventajas que puede obtener, así como las posibilidades de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1990). Brand extensions: 'The good, the bad, the ugly'. *Sloan Management Review*, 47-56.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 27-41.
- AgenciaWaka. (2020, Junio 17). *Identidad de marca - ¿Qué es?* Retrieved from <https://www.somoswaka.com/blog/2020/06/identidad-de-marca/>
- Ailawadi, K., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2003). Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. *Journal of Marketing*, 1-17.
- Alarcón, E. V. (2019). Redes Sociales y Hoteles de Empresas de Moda: El Caso de Armani Hotels. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 408-420.
- Albrecht, C.-M., Backhaus, C., Gurzki, H., & Woseitschläger, D. M. (2013). Drivers of Brand Extension Success: What Really Matters for Luxury Brands. *Psychology and Marketing*, 647-659.
- Allman, H. F. (2013). Vertical Versus Horizontal Line Extension Strategies: When Do Brands Prosper? *Schollar Common - University of South Carolina*.
- Arias, E. R. (2020, Diciembre 10). *Economipedia*. Retrieved from Investigación exploratoria: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-exploratoria.html>
- Armani. (2022). *Armani*. Recuperado de <https://www.armani.com/es-es>
- BBVA. (2017, Agosto 17). *BBVA Communications*. Retrieved from 10 ventajas de contruir una marca fuerte: <https://www.bbva.com/es/10-ventajas-construir-marca-fuerte/>
- Blanco, T. P., & Herrera, j. S. (2010). *Estrategias de marketing para grupos sociales*. Madrid: ESIC. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=420074>
- Boush, D., & Loken, B. (1991). A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 16-30.
- Boush, D., Shipp, S., Loken, B., Genturck, E., Crockett, S., Kennedy, E., . . . Strobel, J. (1987). Affect generalization to similar and dissimilar brand extensions. *Psychology and Marketing*, 225-237.
- Braun, O. L., & Wicklund, R. A. (1989). Psychological antecedents of conspicuous consumption. *Journal of Economic Psychology*, 161-187.
- Buday, T. (1989). Capitalizing on Brand Extensions. *Journal of Consumer Marketing*, 27-30.
- Buil, I., & Montaner, T. (2008). Factores clave en la formación de la actitud del consumidor hacia las extensiones de marca. *Cuaderno de Estudios Empresariales*, 109-134.

- Buil, I., & Pina, J. (2008). Proceso de evaluación de las extensiones de marcas: Un análisis aplicado a marcas deportivas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 139-158.
- Buil, I., Chernatony, L. D., & Hem, E. L. (2009). Brand Extension Strategies: Perceived Fit, Brand Type, And Culture Influences. *European Journal of Marketing*.
- Bulgari. (2022). *Bulgari Hotels and Resorts*. Recuperado de Experience: <https://www.bulgarihotels.com/>
- Cheng, N. -H., Lee, M. -S., & Jain, M. (2012). Brand extension: Using parent brand personality as leverage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 599-618.
- Comuniza. (2022a). *Diccionario de branding*. Recuperado de Marca madre: <https://comuniza.com/diccionario-branding/marca-madre#:~:text=La%20marca%20madre%20o%20marca,marca%20que%20tiene%20una%20compa%C3%B1%C3%ADa>.
- Comuniza. (2022b). *Diccionario de marketing*. Recuperado de Marca madre y submarcas: <https://comuniza.com/diccionario-branding/marca-madre-y-submarcas>
- Correa, P. M. (2020, Julio 27). *Pablo Maza Abogado*. Retrieved from La importancia de las Marcas para los Consumidores: <https://pablomazaabogado.es/propiedad-industrial/cual-es-la-importancia-de-las-marcas-para-los-consumidores-video/>
- Cortázar, L. O. (2014). *Gestión de marca: Conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación*. Bogotá D.C.: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Czellar, S. (2003). Consumer attitude toward brand extensions: an integrative model and research propositions. *International Journal of Research in Marketing*, 97-115.
- Dallabona, A. (2015). Luxury fashion flagship hotels and cultural opportunism: The cases of Hotel Missoni Edinburgh and Maison Moschino. *Hospitality and Society*, 117-143.
- Dallabona, A. (2017). Brand extension of Italian luxury fashion labels into the hospitality industry and conceptualisation of luxury: the cases of Armani Hotel Milano and Fendi Suites. *International Journal of Management Cases*, 73-85.
- Delvecchio, D., & Smith, C. D. (2005). Brand-Extension Price Premiums: The Effects of Perceived Fit and Extension Product Category Risk. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Dillon, W. R., Madden, T. J., Kirmani, A., & Mukherjee, S. (2001). Understanding what's in a brand rating: a model for assessing brand and attribute effects and their relationship to brand equity. *Journal of Marketing Research*, 415-429.
- Directo, M. (2010, Julio 8). *Marcas "masstige", marcas de lujo accesibles para la clase media*. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes->

general/anunciantes/marcas-masstige-marcas-de-lujo-accesibles-para-la-clase-media

- Doust, V. H., & Esfahlan, N. H. (2012). The Effect of Brand Extension Strategies on Brand Image: An Integrative Model and research Propositions. *African Journal of Business Management*.
- Dubois, B., & Paternault, C. (1995). Observations: Understanding the world of international luxury brands: The "dream formula". *Journal of Advertising Research*, 69-76.
- Durán, A. R. (2018, Agosto 14). *Merca 2.0*. Recuperado de Marcas de familia, ¿qué son y qué ejemplos conoces?: <https://www.merca20.com/marcas-de-familia-que-son-y-que-ejemplos-conoces/>
- Dwivedi, A., Merrilees, B., & Sweeney, A. (2010). Brand extension feedback effects: a holistic framework. *Journal of Brand Management*, 328-342.
- 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*, 476-493.
- Falcó, C. P. (2021). *Brandward*. Retrieved from Extensión de marca, tipos, ventajas y peligros: <https://brandward.com/?s=Extensi%C3%B3n+de+marca%2C+tipos%2C+ventajas+y+peligros>
- GetOneMark. (2020, Julio 16). *Resolución de la OEPM sobre la "familia de marcas"*. Recuperado de <https://getonemark.com/resolucion-de-la-oepm-sobre-la-familia-de-marcas/>
- Gómez, J. V. (2019, Julio 15). *Expertos en marca*. Retrieved from Extensión de marca y extensión de línea: <https://www.expertosenmarca.com/extension-de-marca-y-extension-de-linea/>
- Gotti, A. (2019, Febrero 8). *Luxury Management*. Retrieved from Case Study: How Bulgari got its brand extension right: <https://luxurymanagement24.wordpress.com/2019/02/08/15717/>
- Guras, A., Farchioni, C., Archin, D., Corrado, M., & Malhotra, V. (2016). *Bulgari Creative Brief*.
- Hagtvedt, H., & Patrick, V. (2009). The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility. *Journal of Consumer Psychology*, 608-618.
- Hem, E., Chernatony, L. D., & Iversen, M. N. (2003). Factors Influencing Successful Brand Extensions. *Journal of Marketing Management*.
- Hem, L. E., Iversen, N. M., & Olsen, L. E. (2014). Category characteristics' effects on brand extension attitudes: A research note. *Journal of Business Research*, 1589-1594.

- Herbig, P., & Milewicz, J. (1996). Impact of Dominance and Relatedness on Brand Extensions. *Journal of Consumer Psychology*, 5-10.
- Iacobucci, D. (1998). Services: What Do We Know and Where Shall We Go? A View from Marketing. *Advances in Services, Marketing and Management*, 1-96.
- John, D. R., Loken, B., & Joiner, C. (1998). The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be diluted. *Journal of Marketing*, 19-32.
- Junco, L. (2019, Octubre 19). El valor de una marca de lujo. *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/directivos/2019/10/29/5db76953e5fdea79088b4635.html>
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Londres: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Nueva York: Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca*. México: Pearson Educación.
- Keller, K. L., & Aaker, D. (1997). managing the Corporate Brand: The Effects of Corporate Marketing Activity on Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Marketing Science Institute*.
- Keller, K. L., & Aaker, D. A. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 35-50.
- Kiriakidis, S. P. (2008). Application of the Theory of Planned Behaviour to Recidivism: The Role of Personal Norm in Predicting Behavioral Intentions of Re-Offending. *Journal of Applied Social Psychology*, 2210-2221.
- Klink, R. R., & Smith, D. C. (2001). Threats to the external validity of brand extension research. *Journal of Marketing Research*, 326-335.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing*. México: Prentice Hall.
- Kyrkidis, A. (2008). *Hotel Fashionista*. Deloitte Exclusive Report. Recuperado de <https://bit.ly/2ThZY78>
- Larripa, S. (2015, Enero 20). *Cuaderno de Marketing*. Retrieved from ¿Marca?, ¿qué es una marca?: <https://cuadernodemarketing.com/que-es-una-marca/>
- Lei, J., Pruppers, R., Ouwersloot, H., & Lemmink, J. (2004). Service Intensiveness and Brand Extension Evaluations. *Journal of Service Research*, 243-255.
- Longinos, M., & Ruiz, S. (2010). Estrategias de marca para nuevos productos ¿Extensión o alianza? *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 91-111.
- Lozanova, L. (2016). To Extend or Not to Extend: Advantages and Disadvantages of Brand Extensión Strategy. *Economic Alternatives*, 500-514.
- Marín, L., & Ruiz, S. (2010). Estrategias de marca para nuevos productos ¿Extensión o alianza? *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 91-111.

- Milberg, S. J., Goodstein, R. C., Sinn, F., Cuneo, A., & Epstein, L. D. (2013). Call back the jury: Reinvestigating the effects of fit and parent brand quality in determining brand extension success. *Journal of Marketing Management*, 374-390.
- Milewicz, J., & Herbig, P. (1994). Evaluating the brand extension decision using a model of reputation building. *Journal of Product and Brand Management*, 39-47.
- Mirabet, V. (2019, Mayo 3). *Summa blog*. Retrieved from Extensiones de marca, ¿cómo plantearlas y hasta dónde llegar? (I): <https://summa.es/blog/extensiones-marca-ventajas-riesgos-ejemplos/>
- Monga, A. B., & John, D. (2010). What makes brands elastic? The influence of brand concept and styles of thinking on brand extension evaluation. *Journal of Marketing*, 80-92.
- Montgomery, C. A., & Wernerfelt, B. (1992). Risk reduction and umbrella branding. *The Journal of Business*, 31-51.
- Morein, J. A. (1975). Shift From Brand to Product Line Marketing. *Harvard Business Review*, 56-64.
- Muhammad, N., Gill, S. A., & Murad, M. (2016). Extension to Brand category, an Exploratory Investigation on Brand Extension Attitude. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 17-30.
- Nijssen, E. J. (1999). Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods. *European Journal of Marketing*, 450-474.
- Park, C. W., Milberg, S., & Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extension: the role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, 185-193.
- Park, C., Lawson, R., & Milberg, S. J. (1989). Memory structure of brand names. *Advances in Consumer Research*, 726-731.
- Pina, J. M., Riley, F., & Lomax, W. (2013). Generalizing spillover effects and service brand extensions: A meta-analysis approach. *Journal of Business Research*, 1411-1419.
- Pitta, D. A., & Katsanis, L. P. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, 51-64.
- Pitta, D., & Katsanis, L. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, 51-64.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: The Free Press.
- Quelch, J. A., & Kenny, D. (1994). Extend profits, not product lines. *Harvard Business Review September-October*, 153-160.
- Reddy, M., & Terblanche, N. (2005). How not to extend your luxury brand. *Harvard Business Review*, 20-24.

- Reddy, M., Terblance, N., Pitt, L., & Parent, M. (2009). How far can luxury brand travel? Avoiding the pitfall of luxury brand extension. *Business Horizons*, 187-197.
- Reddy, S. K., Holak, S. L., & Bhat, S. (1994). To extend or not to extend: Success determinants of line extension. *Journal of Marketing Research*, 243-262.
- Ricardo, R. (2020, Noviembre 11). *Extensión de la línea de productos: definición, extrategias y ejemplo*. Retrieved from <https://estudyando.com/extension-de-la-linea-de-productos-definicion-estrategias-y-ejemplo/>
- Roux, E. (1995). *Consumer evaluation of luxury brand extensions*. París: Cergy-Pontoise: ESSEC.
- Rufino, L. S. (2016, Junio). A comparison of soft and hard luxury brand expanding into the hospitality industry: the effect of brand extension fit and brand extension authenticity on overall attitude towards the extension. Lisboa.
- Seth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 159-170.
- Sheinin, D. A. (1998). Positioning brand extensions: implications for beliefs and attitudes. *Journal of Product and Brand Management*, 137-149.
- Smith, D., & Park, C. W. (1992). The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency. *Journal of Marketing Research*, 296-313.
- Spiggle, S., Nguyen, H. T., & Caravella, M. (2012). More Than Fit: Brand extension Authenticity. *Journal of Marketing Research*, 967-983.
- Stankeviciute, R., & Hoffmann, J. (2010). The Impact of Brand Extension on the Parent Luxury Fashion Brand: The Cases of Giorgio Armani, Calvin Klein and Jimmy Choo. *Journal of Global Fashion Marketing*, 119-128.
- Stern, B. B. (2006). What does brand mean? Historical analysis method and construct definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 216-223.
- Sullivan, M. (1990). Measuring image spillovers in umbrella-branded products. *Journal of Business*, 309-329.
- Summa. (2019, Septiembre 16). *Summa Blog*. Retrieved from Brand equity: en qué consiste el concepto y cómo se construye: <https://summa.es/blog/brand-equity-en-que-consiste-y-como-se-construye/>
- Swaminathan, V., Fox, R. J., & Reddy, S. K. (2001). The impact of brand extension introduction on choice. *Journal of Marketing*, 1-15.
- Taşkın, Ç., Emel, G. G., Öztürk, O., & Petriçli, G. (2016). Exploring The Antecedents Of Brand Extension Success: A research On An Athletic Footwear Brand. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 339-347.
- Tauber, E. M. (1988). Brand Leverage: Strategy For Growth in a Cost-Control World. *Journal of Marketin*, 26-30.

- Temporal, P., & Lee, K. C. (2003). *Branding de alta tecnología: creando poder de marca en la nueva dinámica del mercado*. McGraw-Hill.
- Torrecilla, J. M. (2006). *La entrevista*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of Masstige brands. *Journal of Brand Management*, 375-382.
- Vahdat, A., Hafezniya, H., Jabarzadeh, Y., & Thaichon, P. (2020). Emotional Brand Attachment and Attitude toward Brand Extension. *Services Marketing Quarterly*.
- Valentine, A. (2020, Noviembre 17). *Blog Wiser*. Retrieved from ¿Cuál es la diferencia entre la extensión de la línea y la extensión de la marca?: <https://blog.wiser.com/es/whats-the-difference-between-line-extension-and-brand-extension/>
- Vickers, J., & Renand, F. (2003). The marketing of luxury goods: An exploratory study - three conceptual dimensions. *The Marketing Review*, 459-478.
- Villacampa, Ó. (2021, Agosto 4). *Ondho Agencia marketing online*. Retrieved from Extensiones de marca ventajas y peligros: <https://www.ondho.com/extensiones-marca-ventajas-peligros/>
- Völckner, F., & Sattler, H. (2006). Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing*, 18-34.
- Völckner, F., Sattler, H., Henning-Thurau, T., & Ringle, M. C. (2010). The Role of Parent Brand Quality for Service Brand Extension Success. *Journal of Service Research*.
- Xie, H. (2008). Consumer Innovativeness and Consumer Acceptance of Brand Extensions. *Journal of Product & Brand Management*, 17(4), 235-243.