



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS MADRID
(ICADE-ICAI)**

**LA ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DE MARCA.
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO EMPRESARIAL**

Autor: Blanca Cerrada Lastra

Director: M^a del Pilar Melara San Román

Madrid

Junio 2014

ÍNDICE.

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
EXTENSIÓN DE MARCA. DIFERENTES PUNTOS DE VISTA Y SU DEFINICIÓN.....	6
• ELEMENTOS DE LA EXTENSIÓN:	
La marca padre.....	10
Factores que afectan a la marca padre en una extensión	11
La elasticidad de las marcas	20
• <i>BRAND EXTENSION AND LINE EXTENSION</i>	22
Tipos de extensión de marca	24
OBJETIVOS Y EFECTOS DE LA EXTENSIÓN DE MARCA.....	26
• OBJETIVOS.....	26
CRECIMIENTO	
REDUCCIÓN DE COSTES	
RENTABILIDAD	
MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DEL VALOR DE MARCA	
• EFFECTOS POSITIVOS DE LA EXTENSIÓN.....	31
VENTAJAS	
• EFFECTOS NEGATIVOS DE LA EXTENSIÓN.....	33
EL GRAN PROBLEMA: LA DILUCIÓN DE MARCA	33
LA FUERZA DE LA MARCA PADRE	
POSTERIORES INVESTIGACIONES	
FACTORES DE DILUCIÓN	
OTROS EFECTOS NEGATIVOS	39
• LIMITACIONES DE LAS EXTENSIONES DE MARCA	41
CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	46

RESUMEN.

La estrategia de extensión de marca se utiliza para lanzar al mercado tanto productos tangibles como servicios. El presente trabajo de investigación analiza la **estrategia de extensión de marca** considerando su importancia en el panorama empresarial actual. Delimita este concepto a través de lo expuesto por los grandes profesionales del marketing internacional y expone los últimos hallazgos sobre este tema con la finalidad de clarificar este concepto y analizarlo en profundidad.

Esta investigación propone factores actualizados a tener en cuenta así como datos relevantes a la hora de llevar a cabo una extensión. Además, analiza los factores determinantes en la evaluación que los consumidores hacen de la extensión así como las ventajas que ofrece, el efecto de dilución de marca que afecta negativamente a la misma y las limitaciones de esta estrategia.

ABSTRACT.

The brand extension strategy is used to launch both tangible products and services. The present research analyzes the brand extension strategy considering its importance in today's business landscape. It defines this concept through the findings of large international marketing professionals and presents the latest findings on this topic in order to clarify this concept and analyze it in depth.

This research proposes current and relevant factors to consider when conducting an extension strategy. It also analyzes the crucial factors in consumers' evaluation of brand extension as well as the advantages, the effect of brand dilution that adversely affects it and the limitations of this strategy.

Palabras clave: extensión de marca, marca padre, dilución de marca, *line extension*, *category extension*, capital de marca, evaluación del consumidor.

INTRODUCCIÓN

“Las marcas son activos intangibles que deleitan a los consumidores, unen las organizaciones, recompensan a los accionistas, mejoran la rentabilidad de los distribuidores, dan sentido a los empleados, estiran las corporaciones y benefician a la sociedad” (Leslie de Chernatony, 2014)

Actualmente vivimos en un mundo globalizado en el que la competencia a nivel mundial es cada vez más fuerte, por ello las compañías buscan crecer y diferenciarse de diversas formas ya sea entrando en nuevos mercados, diversificando su cartera de productos o introduciéndose en nuevos segmentos, las estrategias son incontables.

Por el otro lado, en ese entorno globalizado, se encuentran los consumidores los cuales viven procesando información de manera sistemática y continua de los miles y millones de productos que ofrecen las empresas diferenciando esta masiva oferta por las marcas que dan nombre a los diferentes productos o servicios.

Así pues la marca es un activo imprescindible que en el mercado actual ha ido cobrando una importancia creciente tanto como herramienta de diferenciación de las empresas como para la diferenciación de productos por parte del consumidor.

Por ello, este trabajo se centra en este valioso activo intangible y más concretamente en el análisis de la estrategia de extensión de marca. Como veremos, esta estrategia nos ofrece una respuesta con múltiples ventajas para adaptarnos a este entorno y sacar el mayor partido de uno de los activos más valiosos de la empresa: la marca.

Las extensiones de marca han proliferado en las últimas décadas de tal modo que entre el 80% y 90% de los nuevos productos que se lanzan al mercado, lo hacen con un nombre de marca conocido (Keller, 2003; Völckner y Sattler, 2004). Por ejemplo, una empresa que está apostando fuerte por las extensiones de marca es la compañía

aérea Virgin, la cual ha entrado incluso en el negocio de los refrescos de cola (Strategic Direction, 2002).

La gran aceptación de las extensiones se debe a los beneficios que proporciona a la marca y a la extensión (Keller, 2003). El éxito de esta estrategia depende en gran medida de cómo son evaluadas por los consumidores (Klink y Smith, 2001). Ciertamente es que la marca es un componente esencial en el proceso de evaluación, pero existen otros factores que deben ser analizados y gestionados de manera adecuada.

De este modo, **el objetivo** es estudiar la repercusión de esta estrategia en el mundo empresarial y los factores principales a tener en cuenta a la hora de lanzar productos nuevos o modificados.

La finalidad es dar una visión más amplia de lo que conlleva esta estrategia a raíz de una investigación bibliográfica actualizada de diferentes opiniones, estudios e investigaciones llevados a cabo sobre las extensiones.

Del mismo modo, debido a que el concepto de extensión de marca puede tener en numerosas ocasiones los límites no muy definidos, con este trabajo se pretende limitar el concepto y estudiar cómo afecta a la imagen de la marca, la elasticidad de las marcas y qué efectos tiene el consumidor en su evaluación. Además, estudiaremos los objetivos que se persiguen con esta estrategia, las ventajas y los grandes problemas que puede desencadenar si no se lleva a cabo correctamente.

La elección de este tema se debe principalmente a su impacto en el ámbito empresarial a nivel estratégico actual que ha hecho que muchas empresas puedan alcanzar el éxito o fracasar.

EXTENSIÓN DE MARCA : DIFERENTES PUNTOS DE VISTA Y SU DEFINICIÓN.

Se conoce la extensión de marca como la estrategia mediante la cual una marca , normalmente con cierta notoriedad, perteneciente a una determinada categoría de productos es empleada para identificar nuevos productos lanzados en otras categorías de productos (Clow & Baack, 2005)

Esta es la definición general pero detrás de esta estrategia hay numerosas delimitaciones y consideraciones por lo que el estudio y repaso de ciertos autores es necesario para conocer mejor el concepto.

Aaker (1991) se refiere a **extensión de marca** como posicionar una marca incluyendo un nuevo producto en una nueva categoría de producto. Aaker **diferencia también el concepto de extensión de línea** que se lleva a cabo con la modificación de un producto ya existente, por ejemplo, cambiar el sabor o el tamaño del envase, dentro de la misma categoría de producto.

Por otro lado, **Keller**, percibe la estrategia de extensión de marca como la perteneciente a alguno de los siguientes dos grupos: “*line extensión*” o “*category extensión*”. La primera correspondería a lo que Aaker considera extensión de línea y la segunda a la extensión de marca de Aaker . La definición de *brand extension* de Keller es por lo tanto más amplia.

Aparentemente una extensión de línea es menos arriesgada que una extensión de categoría ya que cambian el producto original solo ligeramente, alguna característica como puede ser el envase, color, formato pero, lo que viene siendo el producto que se ofrece es el mismo. De todas formas, el hecho de que sea menos arriesgada no quiere decir que una extensión de línea no sea parte de una *brand extension* ya que, al igual que una extensión de categoría, una extensión de línea ayuda a incrementar las ventas y a conseguir un crecimiento. Por ejemplo, el hecho de introducir nuevos sabores o tamaños de empaquetado hace que sea atractivo para un mayor número de consumidores , por lo que esta estrategia también tiene como objetivo fortalecer la

marca principal (Keller, 2003). Así, los objetivos y ventajas de *line* y *category extension* son los mismos en cuanto a la marca principal y el efecto que se busca, por lo que a partir de ahora se consideraran bajo el mismo nombre de extensión de marca.

Pero aquí no acaban las diferencias entre los distintos conceptos y categorías dentro de la estrategia de extensión de marca .

Según Aaker (1997) las extensiones también se pueden distinguir según la dirección a partir de la cual se llevan cabo: de este modo pueden ser **verticales** u **horizontales**.

Esto se refiere, básicamente, al precio y la calidad percibida por los ojos de los consumidores.

Lo normal es que las **extensiones de marca sean horizontales**, esto quiere decir que la empresa utilice su nombre de marca para introducirse en nuevos mercados de productos ampliando así su cartera . Por ejemplo , sería el caso de una empresa de seguros Carrefour puesto que el negocio de Carrefour son los supermercados , o unas gafas de sol Porsche, marca que representa coche de lujo. Este tipo de extensión con la que las empresas pretenden introducirse en nuevas categorías tiene su límite en la voluntad del cliente para asumir más y más productos. Por ejemplo, Cadbury derritió su estampa de chocolates de calidad al entrar en el mercado del puré de patatas, la leche en polvo, las sopas y las bebidas. Lacoste introdujo su famoso cocodrilo en demasiados artículos, llegando a perder parte de su atractivo. Ahora bien, el salto no es imposible. Danone logró con éxito lanzar su línea de helados en EEUU, un producto congelado y a priori opuesto a su imagen tradicional, la del yogur fresco. (Gómez Borja & Mondéjar Jiménez, 2004)

La otra opción es una **extensión vertical** que puede ser hacia arriba, mayores niveles de calidad, o hacia abajo, menores niveles de calidad, de la posición de precio-calidad de la marca padre (Kim et al. 2001; Lei et al. 2008). Es una práctica habitual por parte de las empresas extender sus marcas verticalmente, pero también más arriesgada. Por ejemplo, la empresa American Express, aparte de su tarjeta de crédito del mismo nombre, amplió su cartera de productos con la tarjeta American Express Platinum. También la marca de detergentes Ariel lanzó Ariel Básico para atraer a un segmento de mercado más sensible al precio.

Una de las estrategias más comunes adoptadas por las empresas en su cartera es el planteamiento de tres escalones en el eje precio-calidad. Esta estrategia sigue una

aproximación de ‘bueno, mejor, lo mejor’’: a la marca estándar posicionada como de buena relación calidad-precio se añade una marca económica o genérica posicionada como el producto más barato para atraer consumidores sensibles, y una marca *premium* posicionada como un producto de alta calidad que permite al distribuidor diferenciarse de sus competidores y mejorar su imagen (Geyskens et al. 2010; Kumar y Steenkamp 2007). Por ejemplo, Carrefour utiliza en su cartera de marcas esta estrategia de tres escalones comercializando las marcas Carrefour Selección, Carrefour y Carrefour Discount. Eroski sigue una estrategia de extensión similar con sus marcas: Eroski SeleQtia, Eroski y Eroski Basic.

Las ventajas, al igual que los riesgos, son muy grandes. Con la extensión vertical la empresa busca abarcar un segmento de precios superior e inferior, y esto pone en juego el capital de la marca, basado en el valor e imagen percibida.

Si la extensión es hacia abajo, la empresa ganará volumen de negocio. Por ejemplo, miles de consumidores verán que también pueden tener un Mercedes. Se ganan economías de escala y a la vez, en muchos sectores, el movimiento será una protección ante las temidas marcas blancas. Pero la empresa se arriesga a perder su reputación. Sus clientes habituales pueden abandonarla porque ya no es exclusiva, o pueden pasarse al nuevo producto porque es más barato. Sería una canibalización no rentable, algo que le ocurrió a Kodak cuando su Funtime desbancó el que era su producto estrella hasta el momento, el Gold Plus. El peligro se evita lanzando una nueva marca, pero a veces la solución sale muy cara porque introducirla es costoso y separarla claramente de la otra marca lo es todavía más: se necesitan una distribución, estructura de ventas y gestión de marca distintas.

La extensión hacia abajo es un salto complicado, pero hacerlo hacia arriba tampoco es tarea fácil. Lo intentan las marcas que quieren acceder a rentabilidades más altas y a decir verdad muy pocas lo consiguen. Se necesita mucha credibilidad

El precio y la calidad percibida son dos factores muy importantes de la imagen de marca por lo que cualquier estrategia que lleve a cabo modificaciones en ésta puede perjudicar a la marca principal y el efecto de dilución de marca parece inevitable. A su vez puede haber oportunidades para introducirse en mercados de mayor o menor precio en segmentos en auge.

Por otro lado, las amenazas estratégicas, tales como la erosión de mercados en los segmentos actuales, debido a los nuevos participantes y el estancamiento de la demanda

pueden ser factores determinantes para el crecimiento en otros segmentos (Aaker, 1997).

Así pues la estrategia vertical nos permite del mismo modo obtener beneficios, el nuevo producto se puede beneficiar de la marca principal y aprovechar el conocimiento de la marca y de la imagen para atraer a los clientes en el nuevo segmento. Por lo tanto, los clientes adoptarán el nuevo producto más rápido, aumentando la penetración de mercado y la reducción de riesgo de fracaso para la compañía. Por otra parte, el ahorro de costes en el etiquetado, el envasado y la comercialización se puede lograr mediante la extensión de las marcas existentes en vertical.

Con la combinación de ambas estrategias de extensión de marca (extensión de línea y categoría y horizontal y vertical, la extensión da lugar a una matriz con cuatro formas diferentes de extensión de marca . Estas cuatro formas podrían dar una definición de lo que se considera extensión de marca : lanzar un producto nuevo en la misma línea de producto o en una nueva categoría de forma vertical u horizontal, utilizando una marca consolidada ya existente.

TIPO

	Extensión de línea	Extensión de categoría
Dirección	Extensión de línea vertical	Extensión de categoría vertical
	Extensión de línea horizontal	Extensión de categoría horizontal

Tras este estudio queda delimitado el concepto de extensión de marca a través de el estudio de dos de los autores que más han tratado sobre ella en su bibliografía.

Como consecuencia a esta reflexión si una empresa quiere utilizar su marca para alcanzar nuevas categorías o tipologías de productos, es indispensable que detrás de esta estrategia cuente con una marca fuerte y consolidada que respalde la actividad estratégica, dé confianza al consumidor, y tenga un gran valor.

Esta estrategia es uno de los conceptos mas controvertidos del marketing pero también uno de los mas importantes ya que, según las estadísticas el **90% de productos nuevos**

son extensión de marca (Völckner y Sattler, 2004; Keller, 2003). Este concepto moderno de gestionar la marca de manera que permita a una compañía crecer es el que vamos a tratar de aquí en adelante así como la visión moderna de este activo .

ELEMENTOS DE LA EXTENSIÓN

LA MARCA PADRE (Parent Brand)

La **marca padre** en una extensión de marca es aquella ya existente que da lugar a la extensión mediante el apoyo de sus productos/servicios relacionados por compartir su identidad de marca (atributos y elementos identificables que componen la marca y cómo son percibidos e interpretados por las personas que entran en contacto con ella). Por lo general, los productos / servicios que respalda son de nuevas categorías de productos y pueden ser relacionados o no relacionados con las categorías de productos existentes.

La marca padre es la marca de referencia, aquella que ostenta el lugar más alto en la jerarquía interna de una compañía. Habitualmente es equiparable a la marca corporativa, aunque también puede tratarse de una marca de producto distinguible de la entidad que la comercializa.

Así pues, la marca padre debe ser consistente, fuerte, atractiva de manera que pueda ser utilizada en las estrategias de marca de forma que sea más difícil que se desgaste y utilizarla con la finalidad de que se alimente y refuerce a partir de esta técnica y así conseguir aumentar el **valor o capital de marca** con la estrategia de extensión. El concepto de **capital de marca** se refiere al valor añadido por una compañía, distribuidor o consumidor, con el que una marca dota a un producto; o la diferencia entre el valor que para el consumidor tiene un producto con marca o sin ella (McQueen, 1990). Este concepto hace referencia al conjunto de activos (o pasivos) ligados al nombre de una marca y su símbolo, que añade, o sustrae, valor al producto o servicio proporcionado a una compañía o a sus clientes. Siendo las principales categorías de activos de la marca

el conocimiento de ésta, la lealtad a la marca, la calidad percibida y a las asociaciones con la marca. (Aaker, 1992).

FACTORES QUE AFECTAN A LA MARCA PADRE EN UNA EXTENSIÓN.

Una vez vista la relevancia de la marca padre en la estrategia de extensión es necesario considerar los factores que puedan afectarla.

Al llevar a cabo una estrategia de extensión de marca, es necesario considerar la actitud de los consumidores hacia la extensión, ya que afecta directamente a la imagen de la marca padre. Así pues, esta actitud hacia una extensión puede ser positiva o negativa y esto va a afectar directamente a la marca padre para bien o para mal.

Esta actitud de evaluación de las extensiones viene determinada principalmente por dos factores clave que son el nivel de ajuste entre la extensión y la imagen de la marca padre y la calidad percibida de la marca padre (Tom Meyvis, Kelly Goldsmith y Ravi Dhar, 2012):

- **El nivel de ajuste entre la extensión y la imagen o percepción de la marca padre por los consumidores.**

Este factor se refiere a la evaluación que los consumidores hacen de la extensión en base sólo a lo que ya saben acerca de la marca padre y la categoría de la extensión. En relación a esto consideramos que los consumidores utilizan este conocimiento para tratar de inferir cual podría ser el producto de la extensión y si esta nueva categoría se ajusta a la percepción que tienen de la marca padre o no.

- **La calidad percibida de la marca padre.**

Este factor es definido por Zeithami (1988) como el resultado de un proceso de evaluación global de una marca que integra la información proporcionada por un conjunto de atributos objetivos del producto que representa y cuya importancia, como *inputs* informativos en el proceso de evaluación, viene dada por un conjunto de factores de naturaleza situacional (situación anterior a la compra o acto de

consumo) y personal (motivación o experiencia por ejemplo) y que no son percibidos de la misma forma por todos los consumidores.

A su vez, es muy importante tener en cuenta no solo la actitud hacia la extensión, sino también los efectos de *feedback* (retroalimentación) que se producen en la extensión, es decir, hacia la marca padre.

La transmisión de la identidad de marca a través de emociones y asociaciones propias de la extensión de marca ocurre, por lo tanto, en las dos direcciones: pueden ser tanto de la extensión a la marca padre como de la marca padre hacia la extensión. Estas dos direcciones son tratadas en la literatura como (Jose M. Pina, Nina M. Iversen, Eva Martinez. 2010):

- el efecto *forward*: que es la transmisión positiva de creencias y/o afecto de la marca padre a la extensión,
- y el efecto *backward* o *feedback* que es el efecto contrario, que va de la extensión hacia la marca padre y que ha sido mucho menos investigada. (Balachander & Ghose, 2003).

El nivel de ajuste percibido entre la extensión y la imagen de la marca padre es el principal y más influyente factor en la actitud formada por el consumidor hacia la extensión y en los efectos de *feedback*.

Cuanto más fuerte sea el nivel de ajuste percibido entre la extensión y la marca padre más positiva será la actitud hacia la extensión ya que las asociaciones favorables que tiene el consumidor de la marca se transfieren de la marca matriz a la extensión. (D.A. Aaker & Keller, 1990; W.C. Park, Milberg, & Lawson, 1991 Czellar, 2003). A su vez, dependiendo de si la actitud hacia la extensión es favorable o no favorable la asociación posterior con la imagen de la marca padre será positiva o negativa. (Czellar, 2003; Guřhan-Canli & Maheswaran, 1998; Lei et al., 2008)

Tipos de nivel de ajuste percibido

El nivel de ajuste es difícil de cuantificar, hace referencia al grado de relación que el consumidor percibe entre la marca padre y la extensión.

En una estrategia de extensión de marca podemos encontrar dos niveles de ajuste principales evaluados por los consumidores:

1. El nivel de ajuste de categoría percibido entre la categoría en la que se desarrolla la marca padre y la nueva categoría de la estrategia de extensión.

El ajuste percibido entre la categoría de la marca padre y la de la extensión facilita la transmisión de percepciones de la marca a la nueva categoría y el incremento del nivel de ajuste impacta de manera positiva en la actitud del consumidor hacia la extensión (Sattler 2006).

El ajuste puede darse de diferentes maneras. Un caso en el que se perciba ajuste de categoría por el consumidor, de manera que afecte de forma positiva a la extensión sería, por ejemplo, los productos complementarios. Esto ocurre con HP que comercializa bajo su marca ordenadores, impresoras, cartuchos etc. Si el consumidor considera HP una marca de ordenadores de buena calidad, es bastante probable que considere que las impresoras, que se utilizan a la par con los ordenadores, sean de buena calidad si están bajo la marca HP.

2. El nivel de ajuste con la imagen de la marca padre

Siguiendo la misma línea de ajuste percibido, no sólo es importante el ajuste entre categorías, sino que es de gran relevancia **el nivel de ajuste con la imagen de marca** de la marca padre. La relación entre la imagen percibida por el consumidor de la marca padre deberá ser coherente con la extensión e influirá decisivamente en la actitud de éste hacia la extensión. (Bhat & Reddy, 2001; Czellar, 2003; Grime, Diamantopoulos, & Smith, 2002; Mao & Krishnan, 2006; W.C. Park et al., 1991)

En relación a este concepto de ajuste de la imagen, se demostró que las marcas cuya utilidad se deriva de los atributos intangibles o simbólicos generan asociaciones a nuevas categorías con mayor facilidad en comparación con las marcas relacionadas con atributos funcionales (Rangaswamy, Burke, and Oliva, 1993).

Los atributos simbólicos de las marcas son más fáciles de relacionar con otras categorías y esto se puede deber a su naturaleza más abstracta. Cuando se habla de atributos simbólicos nos referimos a características abstractas, sensaciones que nos produzca la marca, asociaciones emocionales. Esto ocurre mucho con las marcas de lujo con las que los consumidores asocian atributos más simbólicos como pueden ser un estilo de vida, un nivel de renta y que, en muchos casos, se extienden a nuevas categorías y lo que se trasmite es esa esencia de exclusividad.

Cuando la marca padre se basa en las características funcionales o utilitarias, hay una menor probabilidad de formación de actitud positiva hacia una extensión valorada desde el punto de vista de un buen ajuste. (Cuando se habla de características funcionales nos referimos a atributos relacionados con las prestaciones y utilidades del producto como puede ser el diseño, la cantidad, etc.) Esto se debe a una menor probabilidad de los consumidores de identificar relaciones, en caso de atributos funcionales, en otras categorías (categoría de ajuste) en comparación con la mayor probabilidad de identificar dimensiones coincidentes en características simbólicas (ajuste de imagen).

Por lo tanto, cuanto mayor sea el nivel de ajuste tanto de categoría como de imagen con la extensión, más favorable será la actitud del consumidor hacia la extensión. (Martínez & Pina, 2009).

FACTORES

Así pues, el nivel de ajuste entre la extensión y la imagen de la marca padre es el conductor principal de la actitud del consumidor y viene determinado por diferentes factores :

- a) El primero a tener en cuenta es la **familiaridad** (efecto *forward*) del consumidor con la marca padre .

La familiaridad hace referencia al conocimiento individual del consumidor sobre la marca padre. Este conocimiento tiene influencia sobre el juicio que éste haga de la extensión de marca.

Varios estudios sugieren que el aprovechamiento de las marcas más conocidas puede crear actitudes más favorables y efectos de retroalimentación posteriores más positivos que en el caso de que se extiendan marcas menos conocidas por los consumidores (Lane & Jacobson, 1995).

El incremento de la familiaridad con la marca crea esquemas de marca más complejos, es decir, los consumidores poseen esquemas mentales más desarrollados para marcas conocidas lo que permite una visión más amplia de la marca. Este hecho es el que podría estimular la capacidad de los consumidores para identificar vínculos entre la marca padre y una nueva extensión. Por ello, si la marca a gestionar es conocida los consumidores serán más flexibles a la hora de evaluar la extensión respecto a su nivel de ajuste (Muthukrisnan y Weitz, 1991; Wanke, y Schwarz, 1998).

Otra explicación puede encontrarse en el simple hecho de la exposición. Los nombres de marca más conocidos serán los más accesibles, y por lo tanto los más familiares, simplemente como resultado de una mayor exposición (Lane, 2000). En casos en los que los consumidores no tengan conocimiento específico sobre la categoría de la extensión utilizarán la familiaridad con la marca padre como guía en la evaluación de la extensión. En consecuencia, las extensiones de marcas altamente familiares recibirán mejores evaluaciones en comparación con las marcas menos conocidas.

Por lo que podemos concluir que la familiaridad con la marca padre tiene un efecto directo positivo hacia la extensión de marca.

Todos los efectos vistos hasta ahora son de la marca padre hacia la extensión pero, como se expuso anteriormente, no solo hay una dirección de los efectos de las extensiones sino que también es importante considerar el efecto contrario, el de la extensión a la marca padre.

- b) De este modo el siguiente factor a considerar es el **efecto directo (positivo o negativo) de la extensión a la imagen de la marca padre** en función de la actitud del consumidor hacia la extensión .

La adaptación de la imagen de la marca padre depende de la actitud hacia la extensión. De este modo si es favorable las nuevas percepciones, emociones y creencias positivas se transfieren de nuevo a la marca padre produciéndose un refuerzo de su posición (Czellar, 2003).

La familiaridad con la marca padre también afecta en esta dirección ya que cuanto más contacto y conocimiento se tenga por parte del consumidor con la marca el efecto será más positivo. Los consumidores familiares a una marca han desarrollado con el tiempo una percepción de ésta más fuerte y positiva que es más difícil que se vea afectada por los cambios que se puedan producir en la marca, en este caso, en una extensión.

Así pues, la evaluación que hacen los consumidores de las extensiones viene determinada por la influencia de numerosos factores.

Pero esa actitud que toman hacia la extensión viene influenciada, a su vez, por efectos moderadores que caracterizan al consumidor que trata con la marca y que hacen que actúe de una u otra manera de cara a la extensión.

Algunas de estas características moderadoras de los consumidores son **el espíritu innovador y las características culturales** que los definen.

b.1) **El espíritu innovador del consumidor** afecta tanto al nivel de ajuste de categoría como al nivel de ajuste con la imagen de la marca padre, siendo esta última más importante que la de categoría.

En el caso de consumidores innovadores será más fácil que se creé un nivel de ajuste bueno entre la extensión y la marca padre por lo que el espíritu innovador del consumidor se relaciona con el éxito en una extensión de marca.

La capacidad de innovación del consumidor hace que acepten más fácilmente una extensión ya que son personas más aventureras, más abiertas al cambio y menos dependientes de la percepción de ajuste entre la extensión y la marca padre.

Además, Klink y Smith (2001) afirmaron que los consumidores innovadores dan menos importancia al hecho de que la extensión pertenezca a una categoría en particular, que se relaciona con la cartera actual de productos de la marca (categoría de ajuste).

Por lo que factores como el nivel ajuste con la imagen de la marca padre o incluso un ajuste a nivel global desempeñan un papel menos importante en sus procesos de evaluación de la extensión (Czellar, 2003).

En consecuencia, esta tendencia podría explicar una menor dependencia entre los

consumidores innovadores del nivel de ajuste de categoría y ajuste con la imagen de la marca padre en las evaluaciones de las extensiones (Jose M. Pina, Nina M. Iversen, Eva Martinez, 2010).

b.2) Otro factor a tener en cuenta es el cultural, **las características culturales** de los consumidores son una cualidad moderadora a la hora de evaluar estrategias de extensión de marca (Monga & John, 2007).

Varios aspectos de la cultura se han relacionado con el comportamiento del consumidor (Monga & John, 2007; S. Singh, 2006).

De la discusión de numerosas características culturales como puede ser que una sociedad se caracterice por la masculinidad o feminidad, por la diferente distancia con el poder, por ser más propensos a rechazar la incertidumbre o por ser una sociedad más individualista o más colectivista, se han extraído diversas conclusiones sobre como esas características influyen a los consumidores a la hora de evaluar las extensiones y de moderar su percepción de ajuste.

A grandes rasgos y para evitar contradicciones de opiniones de diferentes autores, Jose M. Pina, Nina M. Iversen, Eva Martinez (2010) deducen en su trabajo que los consumidores pueden otorgar distintos pesos de importancia a la percepción de ajuste en función de la orientación cultural dentro de su país de origen, y/o en función de su grado individual de la capacidad de innovación.

El papel moderador de la orientación cultural en la percepción de la categoría y ajuste de imagen no está delineado en detalle, sino que se expresa en término general de manera que lo consideran un factor moderador que afecta a la percepción de ajuste de categoría e imagen de la marca padre.

Como Kim (2003) señaló, los consumidores valoran sobre todo las extensiones de marca a través de la evaluación del significado más profundo de la marca en vez de sólo tener en cuenta el ajuste entre las categorías de productos.

Un resultado importante de esta investigación es que las características individuales y rasgos culturales podrían ser más importantes de lo esperado.

D. A. Aaker y Keller (1993) observaron que las diferencias encontradas en los estudios transculturales podrían explicarse por factores como el procedimiento y los estímulos, así como la cultura. Sin embargo, la mayoría de los estudios muestran diferentes respuestas a las extensiones de marca analizadas según el país de estudio (Bottomley y

Holden, 2001; Han y Schmitt, 1997; Monga & John, 2007).

Así pues, en el trabajo de Jose M. Pina, Nina M. Iversen, Eva Martinez se da un paso adelante y se demuestra que el peso asignado a la familiaridad de la marca, nivel de ajuste de categoría y la capacidad de innovación de los consumidores también varía según los países y es un factor a tener en cuenta a la hora de realizar una estrategia de extensión de marca.

- c) Otros factores determinantes en la evaluación que hace el consumidor de las extensiones son los derivados de **la estructura del nombre de marca** y por lo tanto están relacionados con el nivel de ajuste entre la extensión y la marca padre (Sanjay Sood y Kevin Lane Keller, 2012).

Cuando hablamos de **sub-marcas** nos referimos a leves cambios en la estructura del nombre de la marca en la extensión en los que se combina el nombre de la marca padre con un nombre individual. El objetivo es el de clarificar la oferta o explorar nichos de mercado, se les otorga identidad específica y valores propios que las diferencien de la marca padre en que se engloban.

Esta técnica es muy utilizada en el mundo automovilístico para diferenciar los diferentes modelos de coche que se encuentran en diferentes categorías. Por ejemplo el Ford Mustang de categoría superior al Ford Ka que se encuentra dentro de las categorías de coches económicos.

La utilización de dos nombres produce que la asimilación de la extensión por parte del consumidor sea diferente y consecuentemente se evalúe diferente.

Por otro lado se encuentra el caso de **family branded** (marca de familia) que consiste en utilizar un único nombre de marca, que será la de la marca padre, para identificar múltiples productos.

La utilización de una marca de familia sugiere un proceso de evaluación basado en las categorías de tal manera que las evaluaciones del consumidor se basan en la relevancia de la marca familiar y en la categoría de extensión.

Si por ejemplo Johnson & Johnson, que ofrece variados tipos de productos de cuidado familiar, se extiende hacia otro tipo de categoría como puede ser una categoría textil, los consumidores de Johnson & Johnson tendrán en cuenta a la hora de evaluar la extensión

el ajuste de categoría.

Por su lado, el uso de sub-marcas sugiere una estrategia de subtipos de tal manera que las evaluaciones se basan en una combinación del nombre de la marca padre y el componente de nombre individual. Al dar lugar a una estrategia de subtipos, una extensión con sub-marcas debería atenuar la relación tradicional entre la categoría de similitud y la marca de la familia dando menos importancia al nivel de ajuste. Por todo ello Keller y Sanjay Sood concluyeron que el ajuste de categoría en una extensión de marca es más importante si se trata de extensiones *family branded* que si se trata de extensiones con sub-marcas en las que no se valora tanto este ajuste puesto que el incluir un nombre adicional lo posiciona de manera diferente haciendo más fácil de esta forma la aceptación de la extensión por el consumidor.

d) Otro factor determinante recogido en la literatura a la hora de valorar una extensión es **el contexto en el que se desarrolla la extensión**. En esta línea es necesario tener en cuenta los factores del entorno que han sido investigados por estudios como el de Tom Moyvis y Kelly Goldsmith (2012).

Estos autores afirman que el entorno de compra influye en la evaluación de la extensión y que, por lo tanto, cambiando el entorno podemos cambiar la decisión del consumidor. De esta manera proponen dos factores de influencia que son:

- La presencia de información visual
- La posibilidad que tiene el consumidor de compara marcas en el entorno de compra.

Así pues, se demuestra que el hecho de incluir fotos e imágenes y permitir la comparación de marcas en el entorno de compra cambia las preferencias de los consumidores y crea una mejor representación de la extensión de la marca.

Por ello se considera que la decisión del consumidor variará en función de si tiene la oportunidad de ver el producto o no (McCabe y Nowlis, 2003).

Por ejemplo, en un supermercado el consumidor tiene la posibilidad de visualizar e inspeccionar la extensión en los estantes del establecimiento pero esto no ocurre si se trata de un producto que se pide en un restaurante o un producto que ha mencionado un amigo.

Además, esta información visual se ha comprobado que tiene influencia en cómo los consumidores reaccionan a la introducción de nuevos productos (Zhao, Hoeffler, and Dahl 2009) siendo más favorable la evaluación que hacen de la extensión.

Por otro lado, la actitud y valoración del consumidor también varía en función de si el entorno de toma de decisiones de compra le permite comparar unas marcas con otras o no.

Para entender en que medida el cambio en el entorno de decisión tiene influencia en el nivel de ajuste percibido entre la extensión y la marca padre y en la calidad de la marca padre, es interesante el trabajo de Kim and John (2008). En este estudio se demostró cómo la sensibilidad en relación al nivel de ajuste de la marca padre con la extensión depende de la tendencia de los consumidores a pensar de forma abstracta. Por ello se propone que el entorno de decisión puede cambiar el nivel de abstracción con el que los consumidores perciben la extensión y como consecuencia cambiar su evaluación de la extensión.

En concreto, se demuestra que la mera presentación de una fotografía del producto o la presentación de la extensión en el contexto de otras marcas en los productos de categoría propia de la extensión lleva a los consumidores a tener una idea más concreta de la extensión, lo que no sólo reduce la importancia del nivel de ajuste de la extensión con la marca padre, sino que además aumenta la sensibilidad hacia la calidad de la marca padre. Como resultado, los entornos de decisión que permiten a los consumidores visualizar la extensión o comparar con otras marcas cambian las preferencias de los consumidores. Se valora menos que la extensión encaje con la marca padre (nivel de ajuste) y más la mayor calidad de la marca con la extensión.

LA ELASTICIDAD DE LAS MARCAS .

La elasticidad de la marca es un concepto directamente relacionado con la estrategia de extensión de marca y la marca padre.

Una marca es más elástica que otra si tiene una mayor capacidad de extensión, si es posible extenderla hacia cualquier categoría sin perder la esencia y personalidad.

Una marca elástica es una marca versátil y dinámica, la elasticidad de la marca responde a la pregunta de ¿hasta dónde es posible que llegue una marca?

Un ejemplo de una marca elástica sería Ralph Lauren la cual ofrece variados productos

bajo su marca, aparte de ropa ofrece gafas de sol, pintura, correas para perros, y restaurantes. Otro caso sería el ya mencionado de Virgin que ofrece bajo la misma marca desde discos hasta vino y servicios aéreos.

La elasticidad difiere dependiendo de los sectores, de la fortaleza e imagen de marca propia y la de los competidores, de los países donde se pretenda operar (lo que funciona bien en un sitio no garantiza el éxito en otro).

¿Porqué hay marcas más elásticas que otras?

Una de las características de la marca que responde a esta pregunta es el concepto asociado con la marca padre de si se trata de una marca funcional o una marca de prestigio.(Alokparna Basu Monga y Deborah Roedder John, 2010)

Marcas de prestigio, como Rolex, tienen conceptos abstractos de la marca que son más elásticos y pueden expandirse con éxito en una variedad de categorías de productos, tales como prendas de vestir y accesorios.

Por el contrario, las marcas posicionadas en función de sus atributos funcionales, tales como Timex (fiabilidad), son menos elásticas y tienen más éxito si se extienden hacia categorías que se ajusten a la naturaleza funcional de la marca.

Nos referimos a estilo de **pensamiento analítico** cuando se trata de consumidores que concentran su evaluación o percepción en productos o atributos específicos asociados a la marca padre y tratan de enlazar esos atributos o características a aquellas de la extensión.

Por otro lado, cuando hablamos de **pensamiento holístico** nos referimos a aquellos consumidores que perciben las cosas en su conjunto, contemplan el todo.

De esta manera buscan formas alternativas para conectar la extensión con la marca padre, por ejemplo tienen en cuenta la reputación general de la marca, con independencia de si la extensión se ajusta a los atributos o perfil de categoría de productos de la marca padre.

Los pensadores analíticos se centran en los atributos y categorías para hacer juicios, es

poco probable que evalúen extensiones favorablemente a menos que la extensión esté cerca en términos de atributos funcionales o categorías de producto. Los pensadores holísticos se centran en la búsqueda de relaciones entre los objetos de su entorno, por lo que es más probable que sean capaces de encontrar una forma alternativa para conectar la extensión y la marca padre.

Estos últimos tienen la ventaja de ser capaces de generar formas alternativas para conectar la marca matriz y la extensión, tales como la reputación general de la marca, creando así una percepción de mejor ajuste de la extensión y una evaluación más favorable.

A raíz de estos dos factores (marca funcional o prestigio y pensamiento analítico o holístico) es necesario tener en cuenta que, en el caso de marcas de prestigio los consumidores de pensamiento analítico y holístico responden de manera similar a la evaluación de extensiones de categoría distantes, no hay gran diferencia en la evaluación. Sin embargo, para las marcas funcionales, se dice que los pensadores holísticos evalúan mejor las extensiones en productos de categoría muy diferentes en comparación con los analíticos que tendrán más en cuenta todos los factores de ajuste entre la extensión y la marca padre.

Las marcas funcionales pueden hacerse más elásticas si sus consumidores adoptan un estilo de pensamiento más holístico, lo que se puede conseguir con técnicas de marketing, aunque no es tarea fácil el hecho de cambiar el estilo de percibir o evaluar de sus consumidores. Es decir, que en vez de relacionar la marca solo con sus atributos físicos y evaluar así la extensión, es necesario conseguir una relación de pensamiento más abstracta con estos productos y que no sean evaluados únicamente por características y atributos propias de la marca padre.

Proporcionar información sobre la extensión aumenta evaluaciones para los pensadores analíticos (holística), pero sólo cuando la información del producto se presenta utilizando un marco analítico (holístico). Hacer coincidir el mensaje con los estilos de pensamiento deriva en una percepción más favorable de la calidad del mensaje, lo que lleva a evaluaciones de extensión favorables.

Estos datos proporcionan orientación a los directores en relación a este desafío que es la extensión de marca.

BRAND EXTENSION AND LINE EXTENSION

La extensión de marca es una estrategia que tiene la principal finalidad de diversificar y apalancar la marca existente introduciéndola en una nueva categoría de producto o simplemente modificando atributos o características del producto inicial, es decir, crear una línea diferente.

La imagen positiva y la fuerza de la marca matriz se utilizan para dar paso a otra historia con un nuevo producto.

A partir de este momento tendremos en cuenta la definición de Keller que considera dentro de extensión de marca la opción de extensión de categoría y la de extensión de línea que ya explicamos anteriormente.

El uso de esta estrategia de extensión de marca aumenta el ratio de aceptación e intención de compra entre los consumidores al tener detrás una marca fuerte y consolidada en la que ya confían. A pesar de ello es necesario tener en cuenta que se introducen (con la extensión de categoría sobre todo) en nuevos segmentos que necesitan nuevas promociones. Al llevar a cabo esta estrategia la empresa considera que, al tener una fuerte reputación detrás, los gastos que se hagan en promoción, publicidad... sean bastante menores que los llevados a cabo para la gestión de la marca padre.

A su vez, el éxito que pretenden alcanzar si que es similar al de la marca principal en esta nueva introducción en nuevas categorías y /o líneas de productos.

Debido a ello, una fuerte reputación de la marca padre conlleva que, lo más probable, sea que se minimice el riesgo al lanzar un nuevo producto aprovechándose de los conocimientos y experiencias del consumidor con la marca padre.

En el caso de una **extensión de línea**, al no introducirse en nuevas categorías sino que simplemente ofrece nuevos productos en la misma categoría bajo en mismo nombre de marca, ofrece un riesgo menor a la empresa. Con esta estrategia aplican la marca padre a un nuevo producto que está orientado a un nuevo o ya existente segmento del mercado dentro de una **categoría** de productos **que la marca padre atiende en la actualidad**. Una extensión de línea suele agregar una variedad diferente de sabores o ingredientes, una forma o tamaño diferentes o una aplicación distinta para la marca

(como el champú Head & Shoulders para cuero cabelludo seco).

Si **una extensión de categoría** está mal gestionada, al estar introduciéndonos de lleno en una nueva categoría de producto y nuevos segmentos utilizando una marca ya establecida, los daños causados a la imagen de la marca padre, si se dan, son bastante considerables. Por su parte en una extensión de línea, al seguir estrechamente relacionada con el producto principal, la promoción y los nuevos consumidores que podamos alcanzar serán bastante parecido los anteriores por lo que la nueva actividad está más conectada a la anterior y el riesgo es menor.

Tipos de extensión de marca.

Las extensiones pueden desarrollarse de diferentes maneras , una muy interesante es la presentada por el conocido y reputado experto en marcas **Edward Tauber** que diferencia siete maneras de desarrollar una extensión.

1. **Introducir el mismo producto o similar con una forma diferente**, es en este caso en el que la empresa cambia la forma del producto original. Ejemplo : Las



congeladas Snickers Ice Cream Bars, la original barra Snicker es un caramelo muy estable y conocido. La extensión de marca es un producto similar pero con una forma diferente, ahora es

helado.

2. **Introducir productos que contienen el distintivo sabor , componente o ingrediente que caracteriza la marca.** Cuando una marca “posee” un sabor, componente o ingrediente pueden existir otras categorías en las que el consumidor quiera encontrar esas propiedades que la caracterizan .Un ejemplo de ello puede ser el licor Haagen –Dazs cream que entra en una categoría completamente diferente a la de los helados manteniendo su personalidad o, los chocolates Hershey’s introduciéndose en el mundo de los batidos manteniendo su personalidad de chocolate de calidad.



3. **Introducir productos compañeros para la marca principal.** Un ejemplo de ello es la marca de pilas Duracell con las linternas Duracell Durabem .



4. **Introducir productos nuevos que pueden ser relevantes para la base de clientes que tiene la marca/compañía.** Esto funciona particularmente bien cuando esa base de clientes es grande y en cierta medida están captados por la empresa. Por ejemplo, VISA lanzó cheques de viaje directamente para sus clientes de tarjetas de crédito.



5. **Lanzar productos que se basen en la experiencia de la empresa a través de la marca.** Con el tiempo muchas empresas ganan experiencia en un área determinada y se pueden extender hacia otras áreas en las que esa experiencia esté bien valorada. La experiencia de Honda en los motores fiables llevó a cortadoras de césped, generador de gas y una variedad de otros dispositivos propulsados por motores de gasolina. Otro ejemplo es Sara Lee es conocido para los postres horneados, así que se lanzó a otros productos horneados como el pan.



6. **Introducir productos que reflejen los beneficios, atributos o características distintivas de la marca.** Arm & Hammer "posee" un beneficio de desodorización. Su producto de bicarbonato de sodio ha afirmado que elimina los olores de refrigeradores, etc Como resultado, extendió la marca a otros productos tales como Arm & Hammer desodorante y desodorante para gatos.

7. **Introducir productos nuevos que concuerden con la identidad distintiva o prestigio de la marca.** Un ejemplo de ello sería la ropa y accesorios Calvin Klein o las gafas de sol Porsche.

Procesos enteros de desarrollo de nuevos productos llevan horas y esfuerzos para lograr un éxito significativo. En particular, para un cierto tipo de productos que tienen ciclo de vida corto, una estrategia de marketing que permite comenzar a partir de una base ya establecida (marca exitosa) en vez de trabajar desde un punto cero es una preferencia a la hora de realizar un programa de marketing.

Sin embargo, la estrategia de extensión de marca no está libre de riesgo y no garantiza plenamente los resultados. Lo cierto es que tras la extensión de marca se plantean algunos riesgos ya que las asociaciones de marca de la marca matriz deben ser transferidos y ligados al nuevo producto de manera apropiada. El fracaso de la asociación de la marca a un nuevo producto puede afectar negativamente no sólo al nuevo producto, sino que también afecta a la marca padre.

OBJETIVOS Y EFECTOS DE LA EXTENSIÓN DE MARCA.

OBJETIVOS

CRECIMIENTO.

El número de extensiones de marca ha aumentado considerablemente en los últimos años debido a las ajustadas condiciones económicas y la necesidad de crecer de las empresas (Keller, 2003).

Otras razones para llevar a cabo esta estrategia de extensión son el **incremento de la rentabilidad** y el **mantenimiento y crecimiento del valor de la marca** (Kapferer, 2000).

Es necesario considerar que una extensión de marca es únicamente una estrategia viable si las pretensiones de la empresa son las de alcanzar alguno de los objetivos

simultáneamente. Así pues, una empresa que pretende reducir costes es prácticamente imposible que se extienda a nuevos mercados y que no crezca a la vez.

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Estrategia de penetración en el mercado.	Estrategia de desarrollo de productos.
Nuevos mercados	Estrategia de desarrollo de mercado.	Estrategia de diversificación.

Oportunidades de crecimiento.

El mercado actual se caracteriza por la globalización y la alta competencia así como el continuo crecimiento con el fin de conseguir mayor cuota de mercado, introducirse en nuevos mercados y, diferenciarse reforzando los valores propios.

Esta actividad característica de nuestro siglo hace que aquellas empresas menos exitosas se vean completamente expulsadas del mercado si no son capaces de adaptarse a los continuos cambios y al ritmo de crecimiento y diversificación del entorno.

Por todo ello, el crecimiento es algo necesario de alcanzar al menos en comparación con los competidores. El crecimiento ofrece numerosas ventajas incluyendo reducción de los gastos generales y los costes de desarrollo además de una protección eficaz contra las adquisiciones por parte de otras empresa (Lynch, 2006).

Al mismo tiempo que el crecimiento es una necesidad para las empresas, las maneras de conseguirlo son numerosas. Una perspectiva útil es la cuadrícula de expansión producto/mercado de Ansoff.

Ansoff diferencia cuatro estrategias diferentes en su matriz.

Él distingue entre: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación .

Es cierto que los productos ya existentes pueden penetrar aún más los mercados de clientes existentes o introducirse en otros pero la introducción de nuevos productos suele ser importante para el éxito a largo plazo de una empresa.

Así pues, este modelo puede ser utilizado para explicar como la extensión de marca apoya las estrategias de crecimiento utilizando la marca como método de gestionar el crecimiento. De esta manera vemos la extensión de marca como una

manera de crecer . Es cierto que las extensiones de marca pueden ser una alternativa a una estrategia de penetración en nuevos mercados con productos ya existentes , pero es necesario tener en cuenta que para evitar la dilución de la marca es mejor explotar oportunidades en mercados existentes antes de tomar la decisión de extender una marca.

REDUCCIÓN DE COSTES

Es cierto que para llevar a cabo el crecimiento en una empresa no es únicamente necesaria una extensión de marca, puede conseguirse introduciendo otras marcas por ejemplo. De hecho, tomar este tipo de decisión permite evitar la dilución de la marca y la sobre extensión (abusar de las extensiones) a la que una empresa se puede ver expuesta con la estrategia de extensión de marca.

Aun así , el lanzamiento de una nueva marca es una estrategia de alto riesgo además de costosa que tiene un porcentaje de fracaso de el 50% (Ourusoff, 1993). Por ello aprovechar una marca ya existente reduce el coste y el riesgo. Christophe Stern, Marketing Group Manager Café, Bebidas & Chocolates Nestlé Argentina SA, explicó a INFOBAEprofesional que la extensión de una marca se realiza cuando se detecta una oportunidad de negocio en otras categorías. "Mientras más fuerte sea la marca, en términos de personalidad, identidad y autoridad, será mayor la probabilidad de éxito". La marca padre tiene su reputación en el mercado y por tanto el acercamiento que hagan los consumidores al nuevo producto que lleve el nombre de la marca será más rápido y fácil ya que tendrán la imagen de la marca asentada en su cerebro y percibirán el nuevo producto en relación a esta imagen, lo aceptan mas rápidamente que si se tratase de una nueva marca.

RENTABILIDAD.

Reducir costes, a no ser que este destinado a los consumidores a través de bajar los precios, sirve para incrementar la rentabilidad . Se reducen los costes con la finalidad de obtener un mayor retorno de dinero.

Sin embargo, la extensión de marca puede incrementar la rentabilidad no solo mediante la reducción de costes sino también **permitiendo a la compañía moverse hacia mercados más rentables** debido a los diferentes costes de producción, diferencias en la

distribución y la competencia de precios. Una organización que localice esos mercados con esas oportunidades puede utilizar la extensión de marca para entrar en ellos cuando su marca es compatible con la nueva categoría de producto. Aparentemente una compañía no necesita extender una marca existente para introducirse en mercados más rentables. Únicamente cuando se quiere aprovechar una oportunidad de crecimiento se elige extensión de marca antes que creación de una nueva en este aspecto con el fin de reducir el riesgo de fracaso y costes. Para ello es necesario que la marca sea conocida ya que, en el caso de que no lo sea es complicado que el lanzamiento de productos nuevos se respalde en una marca poco conocida. Así, las empresas que buscan crecer de manera rentable manteniendo los costes pueden encontrar una buena respuesta a sus peticiones a través de la estrategia de extensión de marca.

MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DEL VALOR DE MARCA.

Según Kapferer este es otro de los objetivos a los que se puede llegar a partir de la estrategia de extensión de marca y se puede conseguir de diferentes maneras.

Una extensión de marca significativa puede ayudar a **aclarar el significado de la marca** a los consumidores y clasificar los mercados en los que compete como decía Keller (2003).

Un claro ejemplo de esto es el caso de Colgate que empezó únicamente ofreciendo pasta de dientes y que extendiéndose hacia cepillos de dientes, enjuagues bucales y otros productos destinados al cuidado oral cambió su enfoque de identidad de marca de “pasta de dientes” a “higiene bucal “. De esta manera , la imagen de Colgate en la mente de los consumidores ahora es la de una marca que ofrece productos de higiene y cuidado bucal.

Este concepto no se debe confundir con el de dilución de marca que ya veremos más adelante en profundidad. Este último se refiere a cuando una marca, debido a esta estrategia, pierde su enfoque y se vuelve confusa , todo lo contrario a lo que ha hecho Colgate que más bien ha fortalecido su imagen ampliando el campo de producto y continuando fiel a sus valores iniciales, **es muy importante que haya una relación entre lo que es el producto principal, el significado que la compañía quiere darle a su negocio y las extensiones que haga la empresa para que, de este modo, se fortalezcan los productos de esa imagen de marca reconocida y única .**

Así como el ejemplo de Colgate sugiere que la extensión de marca significa trabajar mejor en categorías de productos relacionados no todos los casos son así ni mucho menos .

Por otra parte, hay compañías cuya imagen de marca gira más en torno a unos valores en lugar de entorno a unas categorías de productos y son esos valores los que utilizan para llevar a cabo la extensión. Un ejemplo de esto es Sony con valores fundamentales como la tecnología, la precisión y la innovación que fue capaz de extenderse desde sistemas de alta fidelidad hasta los aparatos de televisión y video saliendo completamente de su categoría de producto inicial. Otro buen ejemplo de extensión de valores podría ser de General Electric que vende tostadoras y reactores nucleares por igual.

Además, las extensiones de marca bien llevadas a cabo son un gran apoyo y **fortalecimiento para la marca padre** (*parent brand*) ya que, como dijimos antes, los valores de la marca principal serán extendidos al resto de productos fortaleciendo la imagen de marca y dando un sentido único a toda la cartera de productos en la mente del consumidor.

Otro ejemplo de ello sería el caso de Nike que extendió su actividad de calzado deportivo a otros productos de moda deportiva reforzando así su asociación con máximo rendimiento y deportes. (Keller, 2003).

Por otra parte, las marcas extendidas con éxito también fortalecen las asociaciones de credibilidad de la compañía una vez llevada a cabo la extensión. Esto lleva a una mejor percepción por parte de los clientes de la experiencia, honradez y simpatía de la compañía.(Aaker y Keller, 1990).

Otro de los objetivos que se pueden obtener y que las empresas buscan con esta estrategia es la de **revitalizar la marca** (Kapferer, 2000) . Las identidades de marca pueden llegar a quedar obsoletas en función de los valores, los objetivos y actitudes que transmiten. Los consumidores comienzan a darle mas vueltas a las opciones ofrecidas de los competidores hasta la fecha cuyas marcas comunican la identidad que están buscando. Con una promoción y un posicionamiento gradual la imagen de marca puede ser sustituida de una no deseada a asociaciones más deseadas por los consumidores. Este cambio en la identidad puede y de hecho es clave para la supervivencia de las marcas en el mercado. Este revitalización de la marca es obvia y se ejemplifica muy bien en categorías de productos que quedan obsoletas con la llegada de nueva tecnología . A través de la extensión de marca puntual en nuevas categorías con

un futuro más brillante la marca e inversiones previas realizadas en ella se pueden preservar. Por ejemplo, Nivea, una marca que se introdujo en una era en la que la noción del cuidado básico de la piel era más importante que el cuidado de la belleza, corría el riesgo de quedar estancada en esa filosofía cuando el mundo a su alrededor cambió, y la noción de la belleza se hizo más fuerte. Consecuentemente, Nivea cambió su identidad de marca con una serie de extensiones de marca cuidadosamente seleccionados con el fin de incluir productos de belleza, higiene y cosméticos para atraer a la mujer moderna (Kapferer, 2000).

EFFECTOS POSITIVOS DE LA EXTENSIÓN.

VENTAJAS

La estrategia de extensión de marca ofrece una serie de ventajas si es llevada a cabo correctamente (Keller, 2011):

- 1) **Facilita la aceptación de nuevos productos.** Una extensión de marca puede sufrir las mismas deficiencias que cualquier producto nuevo. Sin embargo, un nuevo producto introducido como extensión de marca tiene más probabilidades de tener éxito debido a las ventajas que ofrece esta estrategia. El hecho de contar con una marca fuerte y utilizarla para conquistar nuevas categorías nos ofrece: la mejora de la identidad de marca, el **incremento de probabilidad de que el producto se distribuya y los consumidores lo prueben** ya que la marca que lleva detrás es conocida, aumentar la eficiencia de los gastos de promoción, reducir los costes de los programas de marketing de introducción y seguimiento, evitar el coste de desarrollar una marca nueva y permitir al consumidor variedad dentro de una marca y su identidad.
- 2) **Mejora la imagen de marca.** Una de las ventajas de una marca famosa y reconocida es que los consumidores se forman expectativas de su desempeño con el paso del tiempo. De la misma manera, en una extensión, los consumidores pueden formarse expectativas del desempeño del nuevo producto en base a lo que ya saben de la marca misma fortaleciendo así su experiencia con la marca y la imagen de ésta. Es, por ejemplo, el caso de Starbucks, que ha lanzado una cafetera doméstica llamada Starbucks Verismo, con monodosis de sus cafés más conocidos. En este

caso, es bastante probable que, debido al conocimiento previo de Starbucks, los consumidores se fíen más de este nuevo producto (Courret, 2014)

- 3) **Reducir el riesgo percibido por los clientes.** Las marcas corporativas famosas como HP, General Electric, IBM pueden comunicar sustentabilidad y longevidad y, a pesar de que puedan carecer de asociaciones específicas de producto, poseen una reputación en los productos que ofrecen que les sirve de respaldo en las extensiones de marca y disminuye el riesgo de fracaso.
- 4) **Aumentar la eficiencia de los gastos de promoción.** Desde la perspectiva de la comunicación de marketing, una ventaja evidente de introducir un nuevo producto como una extensión de marca es que la campaña de lanzamiento no tiene que crear conciencia tanto de la marca como del nuevo producto; por ello, se puede concentrar exclusivamente en el nuevo producto.
- 5) **Reducir los costos de los programas de marketing de lanzamiento y seguimiento.** Y no solo eso, cuando una marca se asocia con múltiples productos, la publicidad puede ser más efectiva y económica para la marca de familia como un todo. En 2001, Apple lanzó el reproductor de música digital iPod, que rápidamente se convirtió en el líder del mercado y uno de los productos más exitosos de la empresa. En los años siguientes, iPod recibió la mayoría del presupuesto de marketing de Apple y se le atribuyó un “efecto de halo” que impulsó las ventas de otros productos de la compañía, en particular los ordenadores y software. En sus resultados del primer trimestre de 2007, Apple registró un ingreso histórico de \$7100 millones, el ingreso trimestral más alto en la historia de la compañía. A pesar de que casi la mitad de los ingresos que percibe Apple proceden de las ventas de iPod, sus ordenadores Macintosh también han experimentado un crecimiento sostenido de 30% en ventas (Debra Thompson, 2000).
- 6) **Evita el coste de desarrollar una nueva marca.** Desarrollar nuevos elementos de marca es algo muy costoso para las compañías, realizar investigaciones de mercado necesarias, diseñar nombres, logos... y ni siquiera es seguro que el lanzamiento sea exitoso.
- 7) **Permite al consumidor encontrar variedad .** Si se ofrece un portafolio de variantes de la marca dentro de una categoría de productos, los consumidores que necesitan un cambio, debido al aburrimiento, saciedad, o por cualquier otra causa,

pueden cambiar a un tipo diferente de producto, sin tener que abandonar la marca de familia.

EFFECTOS NEGATIVOS EN LA EXTENSIÓN

EL GRAN PROBLEMA: La Dilución de marca

La estrategia de extensión de marca nos ofrece numerosas y atractivas ventajas a la hora de lanzar nuevos productos. Pero esta actividad del marketing es un arma de doble filo ya que, en el caso de que no sea exitosa, puede llegar a dañar a la marca padre produciéndose el llamado efecto negativo de la dilución de marca.

De manera general la dilución de una marca se puede conceptualizar como una reducción del capital de marca (Simonson, 1993). Esta dilución puede ocurrir en el consumidor de la marca a nivel cognitivo, debilitando o modificando las percepciones y asociaciones que tiene con respecto a la marca, a nivel afectivo, reduciendo las actitudes y preferencias hacia una marca, o a nivel conductual, reflejado en menores ventas de la marca ya que cambia la actitud del consumidor en el proceso de compra (Loken y Roedder, 2010).

También cabe la posibilidad de la existencia de muchos tipos de categorías de productos bajo el mismo nombre de marca. Este hecho muy probablemente puede causar cierta frustración en los consumidores ya que sería contradictorio para la imagen de marca que tienen en su mente el encontrarse ante muchas categorías de productos bajo el mismo nombre. Por ello es de gran importancia para las empresas que esta identidad esté bien definida y sea estable. Un ejemplo de ello puede ser la empresa Virgin en cuya cartera de productos podemos encontrar bajo la misma marca desde música hasta tarjetas de crédito. Ésta sobre- extensión produce cierta confusión a la hora de entender la marca y su esencia.

Por lo tanto, este efecto negativo de la dilución añade el factor riesgo a la estrategia de extensión de marca y hace que sea relevante su análisis debido a su posible impacto negativo en el capital de marca.

La fuerza de la marca padre.

Las investigaciones sobre este tema han demostrado que la marca padre es más resistente a cambios en la evaluación de la marca de lo que se pensaba. Todos estos años construyendo marcas han ayudado a los consumidores a desarrollar un buen aprendizaje y conocimiento de éstas de manera que ha hecho que sean capaces de soportar el impacto negativo de un fracaso en una estrategia de extensión. Los consumidores usan su conocimiento de la marca para determinar si la experiencia negativa con una extensión es lo suficientemente relevante para justificar un cambio de actitud de cara a la marca padre.

A estas afirmaciones se llega gracias a estudios llevados a cabo por Keller, Aaker, Jean Romeo, Loken, Roedder (2010) en la última década de los que se extrajeron diferentes conclusiones. Una de estas conclusiones es la afirmación de numerosos autores de que, en caso de que la extensión de marca haya sido un fracaso, el capital de la marca padre no se ve afectado si la extensión de marca es muy diferente o no se adecua a la marca padre. Un ejemplo de ello sería el caso de McDonald's y su intento de entrar en el negocio de las pizzas. Esta extensión no logró que los consumidores aceptaran esa nueva categoría ni que la elaboración de este alimento se adaptara a su ritmo de trabajo normal ya que llevaba demasiado tiempo su elaboración para una cadena de comida rápida.



Otras conclusiones se encuentran en el estudio llevado a cabo por Keller, Aaker y Jean Romeo. Parten de la hipótesis de que la dilución de marca se produce con la introducción de extensiones de marca no similares (no relacionadas), ya que los consumidores perciben que la empresa quiere sacar ventaja de su marca sin sentido alguno. Es decir, que los consumidores no perciban ajuste o sentido entre la marca padre y la categoría.

La inexistente relación entre categorías como fracaso de la extensión de marca fue una teoría descartada debido a que no se encontraron casos en los que se produjese dilución de marca con extensiones en campos no similares a los de la marca padre.

Posteriormente y tras mayor investigación sobre el tema de la dilución se aportaron a la literatura numerosos avances.

Los estudios de Deborah Roedder John y Barbara Loken aportaron que la percepción de calidad de la marca padre se veía afectada cuando la extensión de marca era en una categoría de producto similar y no se veía afectada cuando la categoría de producto a la que se realizaba la extensión no era similar a la de la marca padre. Por lo que dedujeron que la dilución no era norma general para marcas que se extendían a categorías muy diferentes.

De todo ello surge **una regla general** que considera que una extensión de marca no exitosa podría dañar la imagen de la marca padre sólo cuando hay un alto nivel de relación o similitud en la extensión entre lo que se ofrecía inicialmente y los productos de la extensión. La dilución de la marca ocurre cuando los consumidores pierden el entendimiento de la percepción de marca en sus mentes y dejan de asociar la marca a un producto específico o idea específica. Por ejemplo, KIT KAT podría experimentar el efecto de dilución de marca perdiendo su fuerte identidad como *snack* dulce de distintos tipos de chocolate para tomar en un descanso si aumenta su número de categorías y comienza a ofrecer sopas, purés u otro tipo de comida que no tenga nada que ver con la imagen que hacen llegar al consumidor y que es el pilar de sus productos actuales. La confianza de los consumidores tiene más probabilidad de ser dañada en estos casos porque una extensión de marca similar representa para el consumidor un área en la que la marca padre tiene que ser experta.

Posteriores investigaciones.

Basándose en estos descubrimientos las investigaciones en este campo de la dilución han aumentado y aportado más factores y conocimientos. Entre estos factores se encuentran:

La experiencia directa del consumidor con la extensión: Keller y Sanjaysood (2003) se dan cuenta de que los efectos de dilución se producen cuando los consumidores experimentan una pobre actuación de una extensión de marca en una

categoría de producto similar y no se produce dilución cuando la extensión es no similar.

Además, incluyen que se produce dilución cuando los consumidores evalúan estas extensiones con experiencia directa en comparación con aquellos que no tienen experiencia directa, es decir, que no consumen la oferta de la extensión. Por ello la experiencia directa es motivo de dilución ya que los consumidores consideran que es una manera más crítica de acercarse a una extensión de marca.

La submarca como herramienta contra la dilución: los efectos dilusivos desaparecen en el caso de extensiones *family-branded* con el uso de submarcas. Utilizar un nombre de marca diferente para la extensión evita el efecto dilusivo ya que los consumidores a partir de ese momento lo asocian como diferente, incluso si se trata del mismo producto. La submarca manda una señal a los consumidores con este cambio de nombre con el fin de conseguir que asocien diferente la extensión en relación a la marca padre y distanciar así la extensión de esta última. De esta manera alteran las atribuciones de los consumidores en relación a si la marca padre debe ser considerada, o no, responsable directa del fracaso de una extensión.

Aquí entran las contribuciones del modelo conexionista de memoria (Janiszewski y Stijn van Osselaer, 2000) que expone que la utilización del nombre de la marca debe hacerse en función de lo que el consumidor considera que representa el rendimiento de la marca, teniendo en cuenta hasta dónde llegan las conexiones de la memoria del consumidor. Es por ello que la utilización de submarcas debe hacerse de manera que transmitan información diferente a los consumidores.

Las submarcas es una práctica apoyada también por el hecho de ser una protección de la dilución lo que se comprobó en un estudio de Audi 5000 (Sandra Milberg, Whan Park & Michael McCarthy). En este estudio se vió como los problemas que se estaban derivando del modelo Audi 5000 tuvieron mayor impacto en el Audi 4000 que en el Audi Quattro cuyo nombre seguía una estructura de submarca y fue lanzado de manera diferente.

Es por ello que la utilización de submarcas se defiende como un valor controlable que permite a las empresas ir más lejos con sus extensiones permitiendo a la marca cometer errores. Es una manera de proteger a la marca padre.

Grado de participación del consumidor en la experiencia de marca: cuando el consumidor no está altamente involucrado, cuando la extensión es bastante intrascendente no hay dilución (Zeynep Gurham-Canli & Durairaj Maheswaran, 2000).

Anteriormente se expuso el hecho de que las diluciones únicamente se producen en caso de extensiones similares. Este hecho se da porque los consumidores consideran las extensiones menos similares a ser excepciones y, de este modo, el impacto en la reputación de la marca padre se ve reducido. No se relaciona con la marca padre porque no se considera que posea la misma identidad.

En este campo de la experiencia del consumidor se produce mayor dilución de marca para consumidores que necesitan un mayor análisis y entendimiento de un producto o servicio en comparación con aquellos que no lo necesitan (Vicki Lane & Robert Jacobson, 1995).

Otro aspecto interesante es el introducido por Rohini Ahluwalia y Gurhan- Canli (2000) de la **sincronización** el cual expone que cuando las actitudes de los consumidores son medidas inmediatamente después de una prueba negativa de extensión la dilución ocurre tanto para extensiones similares como para no similares. En el caso de que se midiera con retraso, es decir, dejando pasar el tiempo, solo las extensiones similares sufrirían de dilución .

Como síntesis de estos conceptos se observa que, a menos que los consumidores consideren extensamente las razones que hay tras el fracaso de un producto, los efectos dilusivos se manifiestan sólo cuando la extensión es altamente similar a la marca padre.

Grado de familiaridad del consumidor con la marca padre: en este factor de dilución el factor clave es la *brand ownership*. Este concepto puede definirse como una experiencia psicológica del consumidor que produce conocimientos y actitudes positivas o favorables hacia la marca, como puede ser un sentimiento de posesión hacia la marca y un espíritu altruista enfocado a actividades relacionadas con la marca (Hsu-Hsin Chiang, Aiwha Chang, Tzu-Chiang Han, & McConville, 2013). Este factor hace que un consumidor tenga mayor grado de familiaridad con la marca, es el principal determinante. En relación a este factor se han hecho estudios usando diferentes patrones de dilución que dependían de si los consumidores estaban familiarizados o no

con la marca padre. Este concepto implica que incluso las extensiones de marca con éxito pueden sucumbir a la dilución de marca debido a que la base del sentido de la marca puede ser diferente para usuarios leales y para aquellos que no lo son tanto.

Cuando la lealtad y el nivel de familiaridad con la marca padre es muy elevado, los fracasos en los nuevos productos en la estrategia de extensión de marca hacen que la confianza de los consumidores disminuya para todo el portfolio de productos que tenga como nombre la marca. Pero al contrario, si la familiaridad con la marca es baja, en el caso de un fracaso en una extensión de marca la dilución a su vez también es baja.

Así pues, los consumidores leales son más propensos a poder llegar a considerar que una extensión de marca es inconsistente por lo que este colectivo es más valioso para la empresa y son los capaces de diluir todo el capital de marca. Aaker (2004) apunta que a raíz de este problema es muy importante realizar la extensión siempre teniendo en cuenta la imagen que el consumidor tiene de la marca para no contradecirla y debilitarla a la hora de llevar a cabo la estrategia.

Factores de la dilución

Tras la revisión de las circunstancias en las que puede darse el caso de dilución de marca se llega a que este efecto negativo se produce en función de tres factores (Kevin Lane Keller & Sanjay Sood, 2003):

1. **Fuerza:** únicamente una experiencia de extensión que sea lo suficientemente fuerte tiene el potencial de desencadenar dilución de marca.
Una fuerte experiencia a través de la extensión atrae la atención, es decir, destaca, y es de interpretación objetiva, es decir, se relaciona y es consistente con su percepción con la marca padre. En el caso de una extensión de marca débil, que no destaque y sea ambigua ocurre justo lo contrario. Por ello cuanto más fuerte sea la experiencia mayor probabilidad de dilución.
2. **Diagnosticidad o verosimilitud:** la extensión de marca es diagnóstica con la marca padre únicamente teniendo en cuenta el grado en el que el consumidor considere que la extensión se relaciona con la marca padre. Esto es, la experiencia con la extensión solo afectará a la evaluación del consumidor de la marca padre si siente o cree que el resultado de la extensión del producto o servicio muestra o modifica de algún modo la calidad de la marca padre.

3. Inconsistencia: una extensión consistente con la imagen que el consumidor tiene de la marca padre es menos propicia a cambiar esta impresión del consumidor. Por el contrario, una estrategia de extensión inconsistente con las expectativas que el consumidor tiene puestas sobre la marca padre tiene el potencial de cambiar la percepción del consumidor sobre la marca (la dirección y grado de cambio dependen de la fuerza relativa y de lo favorable que sea la experiencia de extensión).

Las extensiones altamente inconsistentes se tienden a descartar e ignorar si no se consideran relevantes para la marca padre. Como ejemplo, los márgenes de Pierre Cardin, una marca de ropa de lujo, cayeron tras una serie de extensiones inconsistentes, como gorras de béisbol y cigarrillos (Reddy y Terblanche, 2005; citado en Loken y Roedder John, 2010)

OTROS EFECTOS NEGATIVOS

Canibalización: Aaker (2004) establece que las extensiones pueden canibalizar los productos existentes de la marca cuando están posicionados en un mercado cercano. Se refiere a que las ventas procedentes de las extensiones que se lleven a cabo se incrementan al mismo tiempo que las ventas de los productos ya existentes de la marca siguen en camino contrario, es decir, ven perjudicadas sus ventas a la baja.

Aaker (2004) subraya que estas buenas cifras de ventas que obtienen las extensiones no compensan el daño producido a el valor de marca original. Del mismo modo, añade que esa situación es, de todas maneras, mejor que ver que esto ocurra con una marca competidora, es decir, que ella se coma tus ventas.

Taylor (2004) tiene en cuenta también este riesgo y comenta, al igual que Aaker, que esa situación puede darse cuando los rangos en los que se realizan las extensiones son “clones de la marca”, por ejemplo, que no se diferencien suficientemente de los productos ya existentes bajo el nombre de la marca. Además, ejemplifica este riesgo con el caso de la marca Crest la cual ha estado lanzando durante años nuevos giros y tipos de pastas de dientes (protección de encías y blanqueamiento, para controlar el sarro de los dientes.) Su cuota cayo del 50 con un solo producto al 25% con 50 productos. Así, cada introducción que hacían en el mercado compitió por el mismo momento de uso para el consumidor y el valor de la novedad introducida, pero no aportó lo suficiente en cuanto a valores añadidos para crear un crecimiento gradual (Taylor, 2004).

Y David Taylor continua su razonamiento diciendo que la gente lo que quiere es una especie de “todo en una versión “ que es lo que, por ejemplo, ofrece Colgate en comparación a la marca anteriormente comentada. Este producto sería Colgate Total , que une todos los requisitos que los consumidores quieren en una pasta de dientes en un único producto.

Un desastre puede ocurrir : Aaker (2004) explica que un desastre que no pueda ser controlado por la empresa (por ejemplo que los neumáticos Firestone utilizados para los Ford Explorer eran potencialmente inseguros) puede pasarle a cualquier marca. Cuantas más extensiones haga la marca, más importantes serán los desastres que puedan ocurrir. Esto le ocurrió, por ejemplo, cuando el Audi 5000 se sospechaba que tenía un problema de aceleración, la publicidad adversa comenzó a aparecer a partir de 1978 y continuó hasta que se mencionó en la CBS (cadena de televisión estadounidense) en noviembre de 1986. Audi no hizo esfuerzos para cambiar esa situación y, como consecuencia, sus ventas cayeron de 74.000 en 1985 a 23.000 en 1989. A partir de ese punto, Audi necesitó 15 años para recuperarse al mismo tiempo que fabricaba buenos coches.

A pesar de este riesgo estratégico que por supuesto hay que tener en cuenta y saber gestionar, la extensión de marca nos ofrece ventajas únicas y bastante atractivas. Taylor (2004) hace referencia algunas de estas ventajas que son bastante interesantes: el conocimiento del consumidor, es decir, la asociación con la marca principal ya está hecha y de ahora en adelante con esta estrategia hay que saber utilizar esta imagen de la mente del consumidor que nos da mucho poder y ventajas a la hora de extender nuestros productos. También destaca la confianza del consumidor en la marca: la fuerte y reconocida marca ya existente que precede una extensión representa una promesa de calidad, características útiles etc, para el consumidor que ya la conoce (la haya utilizado o no). Así la extensión se beneficiará de la fama y buena opinión sobre la marca de manera que ofrezca una irresistible proposición de valor en un nuevo segmento o mercado. Una marca ya conocida da confianza .

Catherine Viot (2007) está de acuerdo, y afirma que el consumidor espera que se transfiera la información de la marca a la extensión por lo que, si la opinión general sobre la marca es favorable, el comportamiento del consumidor hacia la extensión será positivo también. Una exitosa extensión de marca puede hacer que se consiga la lealtad

del consumidor que, de esta forma, estará dispuesto a recomprar cualquier producto de la marca en cuestión .

Ya hablamos anteriormente del beneficio de esta estrategia en relación al menor coste en comparación con lanzar una nueva marca al mercado.

Aaker (2004) también enumera una serie de ventajas parecidas a las creencias de Taylor o C. Viot (2007):

Realzamiento de la visibilidad de la marca al utilizar la extensión en vez del lanzamiento de una nueva marca. Y que la relación con los consumidores leales se puede ver fortalecida y que sea elegida sobre los competidores. A su vez proporciona que la marca se refuerce, sobre todo si estaba en decadencia , el consumidor aprecia con más frecuencia el nombre de la marca y le da mas oportunidad para tener una mejor imagen de ella. **Estrategia defensiva:** una extensión puede utilizarse para evitar que los competidores ganen o exploten algún hueco en el mercado. Microsoft, por ejemplo, ha decidido operar entendiéndose en diferentes áreas con el objetivo de limitar "La capacidad de los competidores para invadir áreas de negocio".

LAS LIMITACIONES DE LAS EXTENSIONES DE MARCA.

Estos efectos nos hacen ver que hay una serie de limitaciones a la hora de desarrollar una estrategia como la extensión de marca.

Las presiones que se ejercen sobre los ejecutivos para que obtengan resultados de corto plazo nunca van a desaparecer, y refuerzan la creciente tentación de incrementar el negocio estirando las marcas. Si bien lo que parecen buscar muchos fabricantes es limitar los riesgos, pero no siempre despliegan adecuadamente una extensión de marca. Por ello a continuación exponemos ciertos problemas o consideraciones a tener en cuenta.

¿Se busca “construir una marca”, “pedir prestada una marca” u “exprimir una marca”?

“Pedir prestada una marca” parece una práctica intensiva en la industria de la moda. Mont Blanc, la principal fábrica de plumas alemana, pasó de instrumentos de

escritura a accesorios de escritorio, relojes, joyería, lentes y perfumes, hasta convertirse en una compañía de estilo de vida. (Gómez Borja y Mondéjar Jiménez, 2004)

En efecto, con la muñeca Barbie de Versace, con Lacoste que pone su diseño a los automóviles Citroën y con la entrada de Bvlgari al negocio hotelero en Italia (en colaboración con Ritz Carlton), la extensión de las marcas parece estar alentada por el pensamiento lateral y los caminos más inesperados.

El riesgo de muchas firmas de estilo de vida es que caigan en el exceso de Pierre Cardin, que en los años 80 había prestado su nombre a unos 800 productos, desde camisas, vinos, chocolates, cosméticos, tatamis japoneses (esterillas), bicicletas, hasta... asientos de inodoro. O Gucci que en esa misma época ofrecía una línea de productos de 22.000 artículos (Keller, 2008). Todo un exceso en su cartera de productos.

“Exprimir una marca” —extender la marca para maximizar la obtención de efectivo en el corto plazo- o “pedir prestada una marca” (intentar obtener más efectivo a plazo medio), a expensas de “construir una marca” (reforzar el valor de la marca a largo plazo), no es algo que ocurra únicamente en exclusivo de la industria de la moda y se puede encontrar en otros productos y bienes de consumo. Sin embargo, extender una marca no siempre va de la mano del éxito, puede acarrear resultados decepcionantes. Kellogg’s, líder en productos para el desayuno, ha tenido grandes dificultades para expandirse fuera de su negocio de cereales. El lanzamiento de un zumo de naranjano tuvo el éxito esperado y fracasó en casi todos los mercados europeos y ha tenido un éxito limitado en Estados Unidos (Haig, 2004).

¿Es la marca lo que hace que realmente los clientes creen lo que uno es?

Los fracasos muestran el riesgo que se corre al intentar redefinir la competencia principal del negocio de un modo que quizá es lógico para los ejecutivos, pero que no es lo bastante obvio para los consumidores. Por ellos los clientes son los que realmente tienen la última palabra aceptando o no la extensión a través de su evaluación. Por ejemplo, no pareció que hubiera nada ilógico cuando los directivos de McDonald’s decidieron tantear el negocio de las pizzas so pretexto de que “no estamos en el negocio de las hamburguesas, sino en el de la comida rápida” (Aaker, 2005).

Bic también podría haber utilizado racionalmente que su competencia principal era “vender productos desechables a buen precio”. El perfume de Bic pretendía vincular la conveniencia de lo desechable con la marca Bic en aquellos clientes que no buscan fragancias exclusivas. Sin embargo, la lógica de Bic no fue captada por aquellos consumidores a los que no les gustaba dividir su mente respecto a Bic. Es importante recordar que la marca no dice lo que uno es, sino lo que los clientes creen que uno es, está en gran parte enfocada al consumidor. (Keller, 2008)

¿Se percibe la marca genuinamente como experta en su categoría?

Según ranking de marcas globales que se publica cada año en BusinessWeek indica que la mayoría de las 100 mejores marcas están muy enfocadas en una categoría particular de productos y se han convertido en “expertas o líderes de su categoría” en términos de credibilidad e innovación (sea por lo que se refiere a nuevos productos o a nuevas formas de comunicación, por ejemplo). En efecto, Coca-Cola es un tipo especial de bebida carbonatada; Intel se concentra en un tipo particular de componente de computadoras; y Apple, en un segmento particular de electrónica de consumo. Las marcas supuestamente tienen el propósito de simplificar la elección de los consumidores.

Por consiguiente, muchos fabricantes sostienen que es probable que los consumidores busquen “marcas expertas” (en las que confían), que nombres que dicen ser buenos en otras categorías de productos.

Algunos *retailers* sostienen que la extensión de las marcas a áreas donde no han demostrado un claro predominio, sólo confunde a los clientes. Aparte de la falta de diferenciación de productos, una mirada atenta a las extensiones de marca que fracasaron demuestra que la frustración se explica a menudo por otro factor: **las marcas competitivas se perciben como más expertas**. De acuerdo con especialistas, McDonald’s fracasó en la categoría de pizzas sobre todo porque McPizza ofrecía productos que no se distinguían lo suficiente de las demás marcas del mercado. McPizza no se diferenciaba de la competencia y los consumidores percibían a Domino's Pizza y Pizza Hut como los “verdaderos expertos” en la categoría de pizzas. Este concepto clásico de la marca se suele denominar “procterismo” (originado en el modelo

de Procter & Gamble). De acuerdo con la tradición de P&G, una marca es igual a un producto, es igual a una promesa (o sea, Ariel es una categoría de producto y una promesa, mientras que Pampers es otra). (Bloomhead, 2010)

CONCLUSIONES.

Tras esta revisión bibliográfica podemos concluir diferentes aspectos sobre la **estrategia de extensión de marca**. Consideramos esta estrategia como **la modificación de un producto/servicio o introducción en una categoría completamente nueva a la ofrecida hasta el momento identificando esta nueva oferta bajo el nombre de la marca padre. A su vez existe estrategia de extensión horizontal y vertical.**

Además, la marca padre es el núcleo de la extensión ya que, a partir de ella, se lleva a cabo la estrategia puesto que los nuevos productos llevarán su nombre. Es necesario tener en cuenta esta importancia ya que la extensión tendrá así mismo repercusiones en la marca padre. Por ello, se debe considerar el nivel de ajuste entre la marca padre y la extensión así como la calidad percibida por el consumidor.

Algunos factores determinantes de la evaluación que los consumidores hacen de la estrategia son la familiaridad con la marca padre, su carácter innovador o tipo de pensamiento y sus aspectos culturales. Para mejorar la implementación de esta estrategia el capital o valor de la marca padre debe ser fuerte y consistente, es una estrategia de retroalimentación mutua entre la extensión y la marca padre.

La elasticidad de la marca padre es otra característica imprescindible cuando hablamos de extensión y concluimos que dependiendo del tipo de pensamiento que posea el consumidor de nuestra marca (analítico u holístico) gestionaremos la extensión teniendo en cuenta diferentes factores.

Por otro lado, las ventajas son muy atractivas, la estrategia de extensión de marca nos permite crecer puesto que nos ofrece ampliar nuestra ofertas de productos y servicios a través del valor de la marca que ya poseemos y por lo tanto ofrece ventajas de rentabilidad para la empresa al abaratar los costes del lanzamiento de nuevos productos o servicios. De este modo, es necesario y primordial poseer una estrategia de marca que potencie la marca en términos de amplitud y de su trayectoria en el mercado,

los tipos de extensión de productos y servicios que permitan a la marca conseguir ese potencial son la base de un buen negocio, los elementos de la marca, el posicionamiento e imágenes necesarias para lanzar cualquier producto nuevo o ya existente.

A pesar del atractivo de esta estrategia en el lado negativo tenemos el efecto de dilución de marca que puede provocar grandes daños a la marca padre. Por ello tras esta investigación hemos analizado factores como el grado de participación del consumidor en la experiencia de marca y la experiencia directa del consumidor con la extensión que determinan en qué grado se puede dar la dilución en una extensión. En esta línea aparece la técnica de la sub-marca que se utiliza como herramienta para clarificar el nuevo producto/servicio y disminuye la probabilidad de dilución.

Se concluye por lo tanto que la extensión es una estrategia clave a considerar a la hora de desarrollar un negocio a través de la marca pero todos los factores que afectan a la marca son determinantes y no deben ser considerados en vano . Del mismo modo los consumidores son pieza clave, siendo ellos los que realmente evalúen la extensión y determinen su éxito o su fracaso .

Bibliografía

- Aaker, D. (2005). *Estrategia de la Cartera de Marcas*. Planeta DeAgostini Profesional y Formación.
- Bloomhead. (2010). *Brand Extension: The Benefits and Pitfalls*. Recuperado el 23 de Enero de 2014, de Expert Directory: <http://expertdirectory.sge.com/data/files/tmp/brandextension.pdf>
- Buil Carrasco, I., & Montaner Gutiérrez, T. (2008). Factores clave en la formación de la actitud del consumidor hacia las extensiones de marca. *Cuaderno de Estudios Empresariales*, 109-134.
- Buil Carrasco, I., Martínez Salinas, E., & Pina Pérez, J. M. (Octubre de 2005). EVALUACIÓN DE LAS EXTENSIONES DE MARCA: UN MODELO APLICABLE A MARCAS DE PRODUCTOS Y MARCAS DE SERVICIOS. Zaragoza, España. Obtenido de http://www.escep.net/conferences/marketing/2006_cp/Materiali/Paper/Fr/BuilCarrasco_MartinezSalinas_PinaPerez.pdf
- Chernatony, L. d. (s.f.). *Leslie de Chernatony. International Thought Leader on Brand Management*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de Leslie de Chernatony: <http://www.lesliedechernatony.com>
- Clow, K., & Baack, D. (2005). *Concise Encyclopedia of Advertising*. Best Business Books.
- Dall'Olmo Riley, F., Lomax, W., & Blunden, A. (2004). Dove vs. Dior: Extending the Brand Extension Decision-Making Process from Mass to Luxury. *Australasian Marketing Journal* 12, 40-55.
- Gómez Borja, M. Á., & Mondéjar Jiménez, J. A. (2004). La Extensión de Marca. En A. Jiménez Zarco, H. Calderón García, E. Delgado Ballester, J. Gázquez Abad, M. Á. Gómez Borja, C. Lorenzo Romero, y otros, *Dirección de Productos y Marcas* (págs. 135-149). Barcelona: UOC.
- Haig, M. (2004). *Fracasos de Marca: La Verdad Sobre Las 100 Mejores Equivocaciones de Marca de Todos Los Tiempos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Hsu- Hsin Chiang, Aiwha Chang, Tzu-Chiang Han, & McConville, D. (2013). Corporate Branding, Brand Psychological Ownership and Brand Citizenship Behaviour: multilevel analysis and managerial implications. *Journal of General Management*, 55-80.
- Jooyoung Kim, H. J. (2013). Association ambiguity in brand extension. *Journal of Advertising*, 358-370.
- Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. Pearson Education .

- Keller, K. L. (2012). Economic and Behavioral Perspectives on Brand Extension. *Marketing Science* , 772-775.
- Keller, K. L. (2011). How To Navigate The Future Of Brand Management. *Marketing Power* , 37-43.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2012). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. (Mayo de 2005). *Brands and Branding: Research Findings and future priorities*. Recuperado el Marzo de 2014, de Ufl.edu: <http://bear.warrington.ufl.edu/CENTERS/MKS/invited/BRANDS%20AND%20BRANDING.pdf>
- Keller, K. L., & Sood, S. (2003). Brand Equity Dilution. *MIT Sloan Management Review* , 12-15.
- Keller, K. L., & Sood, S. (2012). The Effects of Brand Name Structure on Brand Extension Evaluations and Parent Brand Dilution . *Journal of Marketing Research* , 373-382.
- Marín , L., & Ruiz, S. (2010). Estrategias de Marca para Nuevos Productos ¿Extensión o Alianza? *Revista Española de Investigación del Marketing ESIC* , 91-111.
- Meyvis, T., Goldsmith, K., & Dhar, R. (2012). The Importance of the Context in Brand Extension: How Pictures and Comparisons Shift Consumers' Focus from Fit to Quality. *Journal of Marketing Research* , 206-217.
- Monga, A. B., & Gurhan-Canli, Z. (2012). The Influence of Mating Mind-Sets on Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing Research* , 581-593.
- Monga, A. B., & Roedder 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.
- Pina, J. M., Iversen, N. M., & Martinez, E. (2010). Feedback effects of brand extensions on the brand image of global brands. *Journal of Marketing Management* , 943-966.
- Singh, J., Scriven, J., Clemente, M., Lomax, W., & Wright, M. (2012). New Brand Extensions. Patterns of success and failure. *Journal of Advertising Research* , 234-242.
- Spiggle, S., Nguyen, H. T., & Caravella, M. (2012). More Than Fit Brand Extension Authenticity. *Journal of Marketing Research* , 967-983.

