/ MARCO ANALÍTICO

Brand Extension / Brand Stretch

Extensión de marca; extensión de línea; extensión de categoría

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Edward M. Tauber; David A. Aaker y Kevin Lane Keller

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a decidir si una marca existente puede llevarse a un producto, categoría o nivel de precio nuevos, con qué probabilidad de éxito y qué riesgo para la marca.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Puede nuestra marca sostener este producto nuevo, qué le aporta al lanzamiento y qué puede perder la marca si sale mal?

01 Problema que resuelve

Cuando una empresa lanza un producto nuevo, tiene que decidir con qué marca lo hace. Usar una marca que ya existe es tentador: el cliente ya la conoce, confía en ella y el lanzamiento cuesta menos. Pero no todas las marcas pueden llevarse a cualquier producto. Y si la extensión sale mal, el daño no se queda en el producto nuevo: puede alcanzar a la marca que lo sostiene.

La extensión de marca es el uso de una marca ya establecida (la **marca madre**) para lanzar un producto nuevo. Este marco ayuda a responder tres preguntas antes de decidir:

1. **¿Lo que la marca significa para el cliente encaja con el producto nuevo?**
2. **¿Qué aporta la marca al lanzamiento?** Notoriedad, confianza, calidad percibida.
3. **¿Qué puede perder la marca madre?** Claridad, calidad percibida, ventas de los productos actuales.

Señales de que puede hacer falta:

- se propone lanzar un producto nuevo «con nuestra marca» sin que nadie haya discutido si la marca lo soporta;
- la marca ya aparece en productos muy distintos y el cliente empieza a no saber qué representa;
- se quiere entrar en un segmento más barato o más caro aprovechando la marca actual;
- una línea nueva vende, pero parte de sus ventas vienen de los productos de siempre;
- un producto con la marca ha fracasado y preocupa el efecto sobre el resto.

BRAND EXTENSION / BRAND STRETCH

Ayuda a decidir si una marca que ya existe puede llevarse a un producto nuevo, qué le aporta y qué arriesga

LA MARCA VIAJA EN LOS DOS SENTIDOS | Ayuda a vender el producto nuevo, pero el producto nuevo también cambia lo que el cliente piensa de la marca.

1 · CUATRO FORMAS DE EXTENDER UNA MARCA

Ejemplo inventado: una marca mediana de colchones de gama media

HACIA ARRIBA

La misma marca, a un precio y una calidad superiores.

EN EL EJEMPLO

Un colchón de lujo hecho a mano.

Riesgo: que el cliente no se lo crea. Suele necesitar una marca nueva o una submarca muy diferenciada de la marca madre.

MARCA MADRE

Colchones de gama media

HACIA ABAJO

La misma marca, a un precio y una calidad inferiores.

EN EL EJEMPLO

Un colchón básico para pisos de alquiler.

Es la más arriesgada: seguramente dará ventas, pero quitará ventas a la gama principal y perjudicará la imagen de la marca.

DE LÍNEA

Misma categoría, variante nueva: otro tamaño, formato o versión.

EN EL EJEMPLO

Un colchón infantil.

Una forma excelente de crecer: si llega a clientes o usos nuevos, no tiene por qué quitar ventas.

Riesgos: que quite ventas a los de siempre (canibalización) y llenar la gama de referencias que no aportan al negocio.

De izquierda a derecha, más lejos de la categoría original.

DE CATEGORÍA

La marca entra en otra categoría. Aquí el encaje ya no es evidente y hay que analizarlo.

ENCAJA

El cliente ve por qué esta marca puede hacerlo.

EN EL EJEMPLO

Almohadas y bases de cama: se usan junto con el colchón.

Lo que la marca promete (dormir bien) vale también aquí.

NO ENCAJA

El cliente no ve ninguna razón.

EN EL EJEMPLO

Ropa deportiva.

La marca no ayuda a venderla y puede confundir lo que significa.

Una marca puede ir lejos si lleva un beneficio que tiene sentido en el destino, y fracasar cerca si contradice lo que representa.

2 · CUÁNDO SE CREE EL CLIENTE UNA EXTENSIÓN

1. **¿Confía en la calidad de la marca?**
   Si cree que la marca hace buenos productos, espera lo mismo del nuevo. Pero esa confianza no salva una extensión que no encaja.
2. **¿Ve una razón para que esta marca haga esto?**
   Basta una: se usan juntos (colchón y almohada), uno sustituye al otro, o quien sabe hacer uno sabe hacer el otro.
3. **¿Encaja con lo que la marca representa?**
   Una marca de descanso puede vender almohadas, no ropa deportiva. Las marcas de prestigio llegan más lejos si conservan su idea.
4. **¿Se lanza con apoyo de verdad?**
   Inversión para darlo a conocer, y que la tienda o la fuerza de ventas quieran venderlo.

Aaker y Keller (1990); Park, Milberg y Lawson (1991); Völckner y Sattler (2006).

3 · LO QUE DICE LA EVIDENCIA

Un análisis conjunto de 2.134 resultados de estudios de 1990 a 2020, en 26 países (Peng, Bijmolt, Völckner y Zhao, 2023), concluye:

- **el encaje pesa un poco más que la fuerza de la marca;**
- **los dos se refuerzan entre sí: hay que mirarlos juntos;**
- **ayuda más parecerse en características e imagen que en el momento de uso.**

Según la American Marketing Association, casi el 70 % de los productos nuevos de gran consumo en Estados Unidos son extensiones, y solo el 30 % sigue en el mercado a los dos años, una cifra parecida a la de las marcas nuevas.

UNA EXTENSIÓN QUE VENDE BIEN PUEDE SER UNA MALA DECISIÓN SI DEBILITA LA MARCA.
Se evalúa dos veces: lo que la marca aporta al producto nuevo y lo que el producto nuevo le hace a la marca.

Fuente: Tauber, Business Horizons (1981); Aaker y Keller, Journal of Marketing (1990); Park, Milberg y Lawson (1991); Völckner y Sattler (2006); Peng, Bijmolt, Völckner y Zhao, Journal of Marketing (2023). Ejemplo ilustrativo y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Tauber, Business Horizons (1981); Aaker y Keller, Journal of Marketing (1990); Park, Milberg y Lawson (1991); Völckner y Sattler (2006); y Peng, Bijmolt, Völckner y Zhao, Journal of Marketing (2023), con cifras del resumen de la American Marketing Association. Tipos de extensión: terminología de uso común en la literatura de marca. Textos de cada tipo, preguntas, ejemplo ilustrativo y estructura en tres partes: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Al plantear una versión de gama superior o inferior (subir o bajar de precio con la misma marca).
- ✓ Al revisar si una marca se ha estirado demasiado y conviene recortar extensiones.
- ✓ En B2B, cuando una marca reconocida en un producto quiere llevarse a servicios, recambios, software o soluciones adyacentes.

> / EJEMPLO
> Un fabricante de bombas industriales con buena reputación en fiabilidad quiere lanzar, con su marca, un servicio de mantenimiento predictivo con sensores. El cliente puede creer que quien fabrica bombas fiables sabe mantenerlas; es menos evidente que crea que sabe hacer software de análisis de datos. La pregunta útil no es «¿nos conocen?», sino «¿qué parte de lo que creen de nosotros vale para este producto?».

> / EJEMPLO
> Un caso de consumo, el del visual: una marca mediana de colchones de gama media. Un colchón infantil es una extensión de línea. Almohadas y bases de cama son una extensión de categoría que encaja, porque se usan junto con el colchón; la ropa deportiva no encaja. Un colchón de lujo hecho a mano, hacia arriba, pediría una submarca muy diferenciada o una marca nueva. Un colchón básico para pisos de alquiler, hacia abajo, daría ventas, pero quitaría ventas a la gama principal y perjudicaría la imagen de la marca.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no está decidido en qué dirección crecer.** Elegir entre más penetración, productos nuevos, mercados nuevos o diversificación es una decisión de negocio anterior: para eso está **Ansoff Matrix**. La extensión de marca entra después, cuando el producto nuevo ya está sobre la mesa.
- × **Si la pregunta es cómo organizar y nombrar el conjunto de marcas** (marca única, submarcas, marcas respaldadas, marcas independientes). Es arquitectura de marca: **Brand Architecture**.
- × **Si lo que falta es saber qué vale la marca y qué asociaciones tiene.** Primero hay que medirlo con **Brand Equity**; sin ese diagnóstico, el análisis de ajuste se hace a ciegas.
- × **Si la duda es a qué precio lanzar la extensión.** El nivel de precio frente a la competencia se decide con **Price Positioning / mapa precio–valor**.

02 Entender

Qué es

Una extensión de marca aprovecha lo que el cliente ya sabe y siente sobre una marca para que acepte antes un producto nuevo. La idea de fondo es sencilla: el cliente traslada a la extensión parte de lo que piensa de la marca madre. Esa transferencia funciona hacia delante (ayuda al producto nuevo) y hacia atrás (la extensión cambia lo que se piensa de la marca madre).

Edward M. Tauber trató pronto la extensión de marca como estrategia de crecimiento (1981, 1988). David A. Aaker y Kevin Lane Keller (1990) estudiaron cómo evalúan los consumidores las extensiones y propusieron el modelo de referencia: la actitud hacia la extensión depende sobre todo de la **calidad percibida** de la marca madre y del **ajuste percibido** entre la marca y el producto nuevo.

> VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. A la izquierda (1), las cuatro formas de extender una marca alrededor de la marca madre (hacia arriba, hacia abajo, de línea y de categoría), cada una con su ejemplo y su riesgo principal; el ejemplo es inventado:

una marca mediana de colchones de gama media. A la derecha, arriba (2), las cuatro preguntas que deciden si el cliente se cree una extensión; abajo (3), lo que dice la evidencia más reciente.

Tipos de extensión

> / NOTA · BM
> Las cuatro categorías son de uso común en la literatura de marca. El orden no indica frecuencia ni riesgo.

1 Extensión de línea

Mismo producto, misma categoría, variante nueva: un sabor, un formato, un tamaño, una versión para otro uso. Se considera la forma más habitual y, en principio, la de menor riesgo de rechazo, porque el ajuste es evidente.

Qué vigilar: la canibalización (la variante nueva roba ventas a las existentes) y la proliferación de referencias que complican la gama, la producción y el lineal del distribuidor.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
> La extensión de línea es también una forma excelente de crecer. Si la variante nueva llega a clientes o usos nuevos, no tiene por qué quitar ventas a los productos de siempre.

> / EVIDENCIA
> Reddy, Holak y Bhat (1994) estudiaron 75 extensiones de línea de 34 marcas de cigarrillos con filtro entre 1950 y 1984. Las extensiones quitaron algunas ventas a los productos de siempre, pero poco, sobre todo en los primeros años, y las ventas nuevas superaron a las perdidas. Funcionaron mejor las extensiones de marcas fuertes y con más valor simbólico, las que llegaron antes al mercado y las que tuvieron más apoyo publicitario. Es un estudio de un solo sector.

> / PARA TENER EN CUENTA
> Quelch y Kenny (*Harvard Business Review*, 1994) advierten del riesgo contrario: una línea demasiado troceada confunde el papel de cada producto y puede debilitar la lealtad a la marca. Recomiendan medir bien el coste real de cada referencia, concentrar los recursos en los productos que más se venden y aceptar que recortar la línea es una decisión normal.

2 Extensión de categoría

La marca entra en una categoría distinta de la original. Es la extensión de marca en sentido estricto, la que estudian Aaker y Keller (1990). Aquí el ajuste deja de ser evidente y hay que analizarlo.

Qué vigilar: que el cliente vea una razón para que esa marca haga ese producto. Si no la ve, la marca no ayuda y puede restar.

3 Extensión vertical hacia abajo

La marca se lleva a un nivel de precio y prestaciones inferior para captar clientes más sensibles al precio o defenderse de competidores baratos.

Qué vigilar: es la más arriesgada para la marca madre. Puede rebajar la calidad percibida de toda la marca y canibalizar la gama principal. Aaker (1990) cita el Cadillac Cimarron, un modelo de gama inferior, como ejemplo de extensión que dañó la imagen de una marca de gama alta.

4 Extensión vertical hacia arriba

La marca se lleva a un nivel superior de precio y prestaciones.

Qué vigilar: la credibilidad. Al cliente le cuesta pagar más por una marca que asocia con un nivel inferior. Por eso las extensiones hacia arriba suelen necesitar cierta distancia respecto a la marca madre (un nombre o un tratamiento visual propios); cuánta distancia y con qué fórmula es una decisión de **Brand Architecture**.

/ CONSEJO · BM

En la práctica, una extensión hacia arriba suele necesitar una marca nueva o una submarca muy diferenciada de la marca madre. Con la misma marca, el riesgo es que el cliente no se la crea.

/ EVIDENCIA

En un estudio con automóviles y relojes, las extensiones verticales, tanto hacia arriba como hacia abajo, afectaron negativamente a la evaluación de la marca madre; separar la extensión de la marca con recursos gráficos y de nombre redujo ese efecto (Kim, Lavack y Smith, 2001).

Qué hace creíble una extensión

Aaker y Keller (1990) identifican los factores que explican la actitud del cliente hacia una extensión. La investigación posterior añadió otros. Juntos forman los criterios de ajuste.

1 Calidad percibida de la marca madre

Si el cliente cree que la marca hace productos de calidad, tiende a pensar que el producto nuevo también lo será. Pero ese efecto solo se traslada bien cuando hay ajuste: una marca muy valorada no rescata una extensión que no encaja.

2 Ajuste percibido entre la marca y el producto nuevo

Es el factor central. Aaker y Keller (1990) lo descomponen en tres formas de encajar:

- **Complementariedad:** el cliente usa los dos productos juntos para resolver la misma necesidad (una marca de cafeteras que lanza café).
- **Sustituibilidad:** los dos productos resuelven la misma necesidad en situaciones parecidas y uno puede sustituir al otro (una marca de pintura en bote que lanza pintura en spray).
- **Transferencia de capacidades:** el cliente cree que quien sabe hacer el producto original sabe hacer el nuevo, porque exige conocimientos, tecnología o fabricación parecidos.

Basta con una forma de ajuste fuerte; no hacen falta las tres. *(Los ejemplos de este apartado son ilustrativos, no proceden de las fuentes.)*

/ IMPORTANTE · BM

El ajuste que cuenta es el que percibe el cliente, no el que ve la empresa. Que la fábrica pueda hacer el producto no significa que el cliente crea que la marca sabe hacerlo.

3 Coherencia con lo que la marca significa

El ajuste no depende solo de que los productos se parezcan. Park, Milberg y Lawson (1991) mostraron que también pesa la **coherencia con el concepto de la marca**: si la extensión encaja con la idea que la marca representa (prestigio, robustez, sencillez). Las marcas de prestigio pueden llegar a productos más alejados que las marcas funcionales, siempre que mantengan esa coherencia. Broniarczyk y Alba (1994) añadieron que, cuando el cliente conoce bien la marca, sus **asociaciones específicas** (un beneficio, un atributo concreto) pueden pesar más que el parecido entre categorías.

Implicación práctica: una marca puede ir lejos si lleva consigo un beneficio que tiene sentido en el destino, y fracasar cerca si el producto nuevo contradice lo que representa.

4 Condiciones de lanzamiento

La marca no lo hace todo. Völckner y Sattler (2006), en un estudio empírico que analizó diez factores a la vez, encontraron que el ajuste es el más importante, seguido del **apoyo de marketing** al lanzamiento, la **convicción** del cliente con la marca madre, la **aceptación del distribuidor** y la **experiencia previa** del cliente con la marca.

/ CONSEJO · BM

En B2B, el equivalente a la aceptación del distribuidor suele ser la aceptación del canal y de la propia fuerza de ventas: si no ven el producto nuevo como parte natural de su oferta, no lo venderán.

Los riesgos para la marca y el negocio

1 Que la extensión fracase

Si no hay ajuste o no hay apoyo, la marca no aporta y el producto nuevo se queda sin tracción. Aaker (1990) distingue extensiones en las que la marca ayuda, extensiones en las que la marca no ayuda y extensiones que, además, dañan a la marca.

2 Dilución de la marca madre

La extensión debilita o confunde lo que la marca significa; una extensión de calidad inferior, o percibida como tal, puede además arrastrar la calidad percibida de toda la marca (véase la extensión hacia abajo). Loken y Roedder John (1993) mostraron que la dilución aparece cuando los atributos de la extensión contradicen las creencias sobre la marca, y es menos probable cuando el cliente ve la extensión como atípica de la marca.

3 Canibalización

Parte de las ventas del producto nuevo proceden de los productos actuales de la marca, no de clientes o usos nuevos. Es especialmente probable en extensiones de línea y verticales hacia abajo.

> / **CONSEJO** · BM
> La canibalización no es mala por sí misma. Lo que hay que saber antes de lanzar es cuánta se espera, si el margen del conjunto mejora y si protege de una amenaza real.

> / **IDEA CLAVE** · BM
> Una extensión se evalúa dos veces: por lo que la marca aporta al producto nuevo y por lo que el producto nuevo hace a la marca. Una extensión que vende bien puede ser una mala decisión si erosiona la marca que sostiene el resto del negocio.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica para evaluar una extensión de marca. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de los criterios de la investigación citada en Profundizar; ni Tauber ni Aaker y Keller la formularon como procedimiento.

1 **Describir la extensión en una frase**
Qué producto, para qué cliente, en qué categoría y a qué nivel de precio. Clasificarla: línea, categoría, vertical hacia arriba o hacia abajo.

2 **Partir de lo que la marca significa hoy**
Qué asociaciones y qué calidad percibida tiene para sus clientes (**Brand Equity**), y cuáles de esas asociaciones tienen valor en la categoría de destino, cuáles son neutras y cuáles juegan en contra.

3 **Analizar el ajuste con los ojos del cliente**
Complementariedad, sustituibilidad, transferencia de capacidades y coherencia con lo que la marca significa. Contrastarlo con clientes del destino, no solo con los actuales.

4 **Evaluar los riesgos para la marca madre**
Dilución, calidad percibida y canibalización. Estimar la canibalización con datos de ventas y de solapamiento de clientes.

5 **Revisar las condiciones de lanzamiento**
Apoyo de marketing disponible, aceptación del canal y de la fuerza de ventas, capacidad real de entregar la calidad que la marca promete.

6 **Comparar con la alternativa**
Qué pasaría lanzando con una submarca, una marca respaldada o una marca nueva. Si la distancia a la marca madre es la duda, trasladarla a **Brand Architecture**.

7 **Decidir y fijar señales de control**
Extender, extender con distancia, probar antes o no extender. Definir qué indicadores dirán pronto si la extensión ayuda o daña a la marca.

> / **CONSEJO PRÁCTICO** · BM
> La pregunta central para clientes del destino, canal y fuerza de ventas: «¿por qué creería que esta marca sabe hacer esto?». Si hay dudas, pruebas antes del lanzamiento: prototipos, pilotos, pedidos anticipados.

Kit práctico

Ficha de evaluación de la extensión

CRITERIO	PREGUNTA	EVIDENCIA	VALORACIÓN (DÉBIL / MEDIA / FUERTE)
Calidad percibida de la marca madre	¿Qué opinan de nuestra calidad los clientes del destino?		
Complementariedad	¿Se usan los dos productos juntos?		
Sustituibilidad	¿Resuelven la misma necesidad?		
Transferencia de capacidades	¿Creerá el cliente que sabemos hacerlo?		
Coherencia con lo que la marca significa	¿Refuerza o contradice lo que representamos?		
Valor añadido de la marca	¿Aporta la marca algo que el cliente no encuentra en otras?		
Condiciones de lanzamiento	¿Hay apoyo, canal y capacidad de entrega?		

/ IMPORTANTE · BM

No sumes las valoraciones. Una sola debilidad grave (el cliente no cree que sepamos hacerlo, o la extensión contradice lo que la marca representa) puede bastar para descartar la extensión.

Checklist de riesgos para la marca madre

- ☐ ¿La extensión contradice alguna creencia central sobre la marca?
- ☐ ¿Puede ofrecer una calidad inferior a la que el cliente espera de la marca?
- ☐ ¿Qué parte de sus ventas vendrán de nuestros productos actuales?
- ☐ Si fracasa, ¿será visible para los clientes principales y podremos retirarla sin daño?

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confiar solo en la fuerza de la marca	Se da por hecho que una marca conocida vende cualquier cosa.	Analizar qué asociaciones viajan y cuáles no.
Evaluar solo el producto nuevo	La extensión vende y la marca madre se debilita.	Evaluar siempre los riesgos para la marca madre.
Extender sin apoyo	Se usa la marca para ahorrar inversión y la extensión no arranca.	Presupuestar el lanzamiento como un lanzamiento real.

Limitaciones

- **La mayor parte de la investigación se ha hecho en gran consumo** y con experimentos; su aplicación a B2B y a servicios exige criterio.
- **El peso de cada factor varía según la marca, la categoría y el país** (ver Profundizar). No hay un umbral universal de ajuste.
- **Mide actitudes, no ventas.** Que el cliente acepte la idea no garantiza que compre.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners trabajamos mucho este análisis en los proyectos de estrategia de branding. Decidir si una marca puede llevarse a un producto nuevo, y con qué fórmula, va unido a la arquitectura de marca (**Brand Architecture**): una extensión de línea cabe bajo la marca madre; una extensión hacia arriba suele pedir una submarca muy diferenciada o una marca nueva. Y va unido también a la cartera de productos (**Product Portfolio Management**): cada extensión es un producto más que tiene que ganarse su sitio.

También aparece en nuestros proyectos de transformación de Go-to-Market. Trabajamos la marca, el marketing y las ventas como un todo, y muchas veces la solución comercial pasa por una decisión de marca: ampliar una línea para llegar a otro cliente, entrar en una categoría cercana o crear una submarca para un canal o un nivel de precio distinto (**Modelo Go-to-Market GLR Partners**).

Lo he aplicado en muchas empresas. Si quieres saber más, puedes consultar mi experiencia.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

La extensión de marca aparece cuando una decisión de crecimiento ya se ha tomado o se está tomando y la pregunta pasa a ser con qué marca salir al mercado. Es una pieza de la decisión de lanzamiento: no elige la dirección de crecimiento ni fija el nombre o el precio, pero condiciona las tres cosas.

La lógica es esta: primero se decide hacia dónde crecer; después se entiende qué vale la marca y se tienen claras las reglas de arquitectura de marca de la empresa; con eso se evalúa si la marca puede estirarse hacia el producto concreto; y, por último, se valida con clientes antes de comprometer toda la inversión.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Aaker y Keller conectaron la extensión con el valor de marca en sus propios trabajos; la conexión con las demás herramientas es de Biblioteca Management.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Ansoff Matrix.
Sitúa el producto nuevo en la dirección de crecimiento elegida y su riesgo de negocio.

2 Brand Equity.
Dice qué vale la marca y qué asociaciones tiene: el punto de partida del ajuste.

3 Brand Architecture.
Fija la estrategia de marca por defecto y el papel de cada marca: el marco para elegir la fórmula (marca madre, submarca, respaldo o marca nueva) si la extensión exige distancia.

4 Brand Extension / Brand Stretch.
Evalúa si la marca puede llevarse al producto nuevo, qué aporta y qué arriesga.

5 Lean Startup.
Permite probar la extensión con clientes reales antes de comprometer toda la inversión.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Brand Positioning** → si la extensión obliga a revisar qué lugar ocupa la marca en la mente del cliente.
- **Price Positioning / mapa precio–valor** → si la extensión es vertical o hay que fijar su nivel de precio frente a la competencia.
- **Product Portfolio Management** → si hay que medir la canibalización y el encaje de la extensión en la cartera de productos.
- **Jobs to Be Done** → si hay que entender qué necesidad del cliente de destino resolvería la extensión.

05 Profundizar

Origen y evolución

Primeros trabajos. Edward M. Tauber publicó en 1981 un artículo sobre la extensión de marcas establecidas a productos nuevos («brand franchise extension», *Business Horizons*) y en 1988 otro sobre el apalancamiento de marca como estrategia de crecimiento (*Journal of Advertising Research*).

El modelo de referencia. Aaker y Keller (1990) hicieron dos estudios con consumidores, el primero con veinte conceptos de extensión de seis marcas conocidas. El segundo estudio mostró que las asociaciones negativas de una extensión se neutralizan mejor explicando sus atributos que recordando las asociaciones positivas de la marca. Ese mismo año, Aaker (1990) publicó en *Sloan Management Review* una versión para directivos: extensiones en las que la marca ayuda, en las que no ayuda y en las que daña a la marca madre.

Desarrollos posteriores. Keller y Aaker (1992) estudiaron las extensiones sucesivas: la calidad de la marca y el número, éxito y parecido de las extensiones anteriores influyen en la credibilidad de la empresa y en la evaluación de nuevas extensiones; en su experimento, una extensión intermedia fallida no empeoró la evaluación de la marca madre. El resto de desarrollos (coherencia con el concepto de marca, dilución, asociaciones específicas, extensiones verticales) se recogen en Entender con su fuente.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA

  Las réplicas del modelo de Aaker y Keller en distintos países dieron resultados desiguales. El análisis conjunto de ocho estudios de Bottomley y Holden (2001) apoyó el modelo en lo esencial (calidad de la marca madre, ajuste y su interacción), pero con un peso de cada factor que varía según la marca y la cultura. Aaker y Keller (1990) encontraron también que las extensiones a productos que el cliente ve como demasiado fáciles de hacer se valoran peor; ese factor «dificultad» no se confirmó de forma consistente en las réplicas (Barrett, Lye y Venkateswarlu, 1999).

- / EVIDENCIA

  Echambadi, Arroniz, Reinartz y Lee (2006) reanalizaron los mismos datos con otro método y concluyeron que lo decisivo es la combinación de calidad de la marca madre y ajuste, más que cada factor por separado.

- / EVIDENCIA

  Völckner y Sattler (2006), en un estudio empírico (no un metaanálisis) con modelos de ecuaciones estructurales, sitúan el ajuste como el factor más importante entre diez (véase el punto 2, «Ajuste percibido», de «Qué hace creíble una extensión»).

- / EVIDENCIA

  El análisis conjunto más amplio hasta la fecha (Peng, Bijmolt, Völckner y Zhao, 2023) reúne 2.134 resultados de estudios publicados entre 1990 y 2020 en 26 países. Confirma que la fuerza de la marca madre y el encaje son los dos motores del éxito: el encaje pesa un poco más, y los dos se refuerzan entre sí. Ayuda más que la extensión se parezca a la marca en características del producto y en imagen que en el momento de uso. En las marcas de servicios, la fuerza de la marca madre cuenta más. El país donde se hizo cada estudio no cambia los resultados.

- / PARA TENER EN CUENTA

  Según el resumen de ese estudio publicado por la American Marketing Association, casi el 70 % de los productos nuevos de gran consumo en Estados Unidos son extensiones de marca, y solo el 30 % de esas extensiones sigue en

el mercado a los dos años, una proporción parecida a la de las marcas nuevas. La marca ayuda, pero no garantiza el éxito.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> La evidencia es consistente en lo esencial: el ajuste percibido, junto con la calidad de la marca madre, es el mejor predictor de la aceptación de una extensión. El peso exacto de cada factor depende del caso, por lo que el marco sirve para ordenar el juicio, no para sustituirlo.

Fuentes de origen

- Tauber, E. M. (1981). Brand franchise extension: New product benefits from existing brand names. *Business Horizons*, 24(2), 36–41.
- Tauber, E. M. (1988). Brand leverage: Strategy for growth in a cost-control world. *Journal of Advertising Research*, 28(4), 26–30.
- Aaker, D. A. y Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27–41. https://doi.org/10.1177/002224299005400102

Libro de referencia

- Keller, K. L. y Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (5.ª ed.). Pearson. Manual de referencia de Keller sobre gestión y valor de marca, marco general en el que se inscriben las extensiones.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Aaker, D. A. (1990). Brand extensions: The good, the bad, and the ugly. *Sloan Management Review*, 31(4), 47 y ss. Versión para directivos: cuándo la marca ayuda, cuándo no y cuándo daña. https://sloanreview.mit.edu/article/brand-extensions-the-good-the-bad-and-the-ugly/
- Völckner, F. y Sattler, H. (2006). Drivers of brand extension success. *Journal of Marketing*, 70(2), 18–34. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.018

Extensiones y críticas

- Park, C. W., Milberg, S. y Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 185–193. https://doi.org/10.1086/209251
- Keller, K. L. y Aaker, D. A. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35–50. https://doi.org/10.1177/002224379202900104
- Loken, B. y Roedder John, D. (1993). Diluting brand beliefs: When do brand extensions have a negative impact? *Journal of Marketing*, 57(3), 71–84. https://doi.org/10.1177/002224299305700305
- Broniarczyk, S. M. y Alba, J. W. (1994). The importance of the brand in brand extension. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 214–228. https://doi.org/10.1177/002224379403100206
- Barrett, J., Lye, A. y Venkateswarlu, P. (1999). Consumer perceptions of brand extensions: Generalising Aaker & Keller's model. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 4, 1–21.
- Bottomley, P. A. y Holden, S. J. S. (2001). Do we really know how consumers evaluate brand extensions? Empirical generalizations based on secondary analysis of eight studies. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 494–500. https://doi.org/10.1509/jmkr.38.4.494.18901
- Kim, C. K., Lavack, A. M. y Smith, M. (2001). Consumer evaluation of vertical brand extensions and core brands. *Journal of Business Research*, 52(3), 211–222. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00107-1
- Echambadi, R., Arroniz, I., Reinartz, W. y Lee, J. (2006). Empirical generalizations from brand extension research: How sure are we? *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 253–261.
- Reddy, S. K., Holak, S. L. y Bhat, S. (1994). To extend or not to extend: Success determinants of line extensions. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 243–262. Qué hace que una extensión de línea funcione y cuántas ventas quita a los productos de siempre.
- Quelch, J. A. y Kenny, D. (1994). Extend profits, not product lines. *Harvard Business Review*, 72(5), 153–164. Los costes ocultos de alargar demasiado una línea.
- Peng, C., Bijmolt, T. H. A., Völckner, F. y Zhao, H. (2023). A meta-analysis of brand extension success: The effects of parent brand equity and extension fit.

Journal of Marketing. https://doi.org/10.1177/00222429231164654

Artículos cotejados en sus fichas editoriales y resúmenes, no en texto íntegro (acceso restringido). Las tres formas de ajuste se han contrastado a través de Barrett, Lye y Venkateswarlu (1999).

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Edward M. Tauber (primeros trabajos sobre extensión de marca, 1981 y 1988); David A. Aaker y Kevin Lane Keller (modelo de evaluación de extensiones, 1990); investigación académica posterior (1981 (Tauber) · 1990 (Aaker y Keller)).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.