



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

LOS FACTORES CLAVE NECESARIOS PARA CREAR UNA EXTENSIÓN DE MARCA EXITOSA, QUE TAMBIÉN BENEFICIE A LA MARCA MADRE

AUTOR: ERICA MCGETTRICK HENDERSON

DIRECTOR: PILAR MELARA

MADRID | junio 2022

Resumen

Muchas industrias diferentes están adoptando cada vez más una estrategia de extensión de marca cuando lanzan nuevos productos o servicios, convirtiendo la estrategia en un enfoque de marketing único del que las grandes empresas pueden beneficiarse. Las distintas industrias extienden su marca de diferentes maneras, logrando cada una de ellas diferentes percepciones de los consumidores y, por tanto, extensiones exitosas o fallidas en función de ello. Este trabajo de investigación examina las ventajas y desventajas de la extensión de la marca para una empresa, prestando especial atención a los efectos que una extensión de la marca tiene sobre la marca madre. De este modo, se formularán recomendaciones sobre los elementos clave de una extensión de marca con éxito que deben tenerse en cuenta cuando una empresa decida adoptar una extensión de marca, y si ésta es la medida correcta para ella en concreto. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura para definir los conceptos de extensión de marca y a su vez una revisión de casos prácticos reales de marcas como *Dyson*, *easyGroup* y *The Coca-Cola Company*, para evaluar el rendimiento de las extensiones de marca en la vida real. Gracias a este proyecto, se ha podido determinar que la extensión de la marca puede abrir nuevas oportunidades de éxito y rentabilidad para una empresa, pero sólo si se aplica correctamente, a la marca madre adecuada, con las asociaciones correctas y la relevancia entre ambas. De lo contrario, puede ser perjudicial para la marca madre y la empresa en su conjunto si la extensión de la marca es errónea y fracasa.

Palabras claves:

- ‡ Extensión de la marca
- ‡ Marca madre
- ‡ Éxito
- ‡ Fracaso
- ‡ Autenticidad
- ‡ Capital de marca

Abstract

Many different industries are increasingly adopting a brand extension strategy when launching new products or services, evolving the strategy into a unique marketing approach in which large companies can benefit from using. Different industries extend their brand in different ways, each achieving different consumer perceptions and therefore successful or failed extensions based on this. This research paper looks at both the advantages and disadvantages of brand extension for a business, paying special attention to the effects a brand extension has on the parent brand. Through this, recommendations will be made on the key elements of a successful brand extension that should be considered when a business is deciding to adopt a brand extension, and whether this is the right move for them specifically. For this, a review of literature has been carried out in order to define the concepts of brand extension and in turn a review of real case studies from brands such as *Dyson*, *easyGroup* and *The Coca-Cola Company*, to evaluate the performance of brand extensions in real life. Thanks to this project, it has been possible to determine that brand extension can open up new opportunities of success and profitability for a business, but only if it is implemented correctly, to the right parent brand, with the correct associations and relevance between the two. Otherwise, it can be detrimental to the parent brand and the business as a whole if the brand extension is wrong and fails.

Key Words:

- ‡ Brand Extension
- ‡ Parent Brand
- ‡ Success
- ‡ Failure
- ‡ Authenticity
- ‡ Brand Equity

ÍNDICE de Contenidos

1. Introducción.....	6
1.1. Objetivo.....	6
1.2. Justificación	6
1.3. Metodología.....	7
1.4. Estructura del trabajo.....	8
2. Revisión de la literatura.....	8
2.1. Extensión de la marca.....	8
2.1.1. <i>Historia de la extensión de la marca</i>	8
2.1.2. <i>Concepto de extensión de la marca</i>	9
2.1.3. <i>Tipos de extensión de la marca</i>	11
2.1.4. <i>Elementos para el éxito de la extensión de la marca</i>	12
2.2. La marca madre.....	15
2.2.1. <i>La marca madre antes de la introducción de la extensión</i>	15
2.2.2. <i>Pros y contras de la extensión de la marca</i>	16
2.2.3. <i>Efectos de la extensión de la marca en relación con la marca madre</i>	19
3. Los estudios de Casos.....	21
3.1. Introducción.....	21
3.2. Industria de electrodomésticos: Dyson - Aspiradoras a los Secadores de pelo.....	21
3.2.1. <i>Marca madre y extensión de marca</i>	21
3.2.2. <i>Impacto financiero</i>	23
3.2.3. <i>Percepción del público</i>	23
3.2.4. <i>Impacto en la industria de la marca</i>	23
3.2.5. <i>Análisis de la extensión de la marca: ¿Éxito o fracaso?</i>	24
3.3. Industria de servicios: EasyGroup - De EasyJet a EasyHotel.....	24
3.3.1. <i>Marca madre y extensión de marca</i>	24
3.3.2. <i>Impacto financiero</i>	25
3.3.3. <i>Percepción del público</i>	26

3.3.4. <i>Impacto en la industria de la marca</i>	27
3.3.5. <i>Análisis de la extensión de la marca: ¿Éxito o fracaso?</i>	27
3.4. Industria de bienes de consumo: <i>The Coca-Cola Company</i> - De Coca-Cola a	
Coca-Cola Zero.....	28
3.4.1. <i>Marca madre y extensión de marca</i>	28
3.4.2. <i>Impacto financiero</i>	29
3.4.3. <i>Percepción del público</i>	30
3.4.4. <i>Impacto en la industria de la marca</i>	31
3.4.5. <i>Análisis de la extensión de la marca: ¿Éxito o fracaso?</i>	31
4. Limitaciones	32
5. Conclusiones	32
6. Bibliografía	35

1. Introducción

1.1. Objetivo

El objetivo principal de este trabajo es proponer una guía de los factores clave necesarios para el éxito de una extensión de marca, que beneficie tanto a la extensión como a la marca madre. Para lograr este objetivo, se analizarán ejemplos reales de extensión de marcas, tanto de éxito como de fracaso, para obtener una visión real de las capacidades de las marcas. Se explorarán los elementos de estas extensiones de marca, incluidos los efectos que las extensiones han tenido en las marcas madre. De este modo, este trabajo puede proporcionar una visión a las empresas que utilizan la extensión de marca, ya que pueden acceder a los elementos clave, así como a los riesgos que conlleva, lo que les permite ser y permanecer

Para lograr este objetivo principal, se estudiarán las siguientes cuestiones con el fin de crear una guía para el éxito de la extensión de la marca:

- ¿Cuáles son las ventajas y los riesgos de la estrategia de extensión de la marca?
- ¿Cuáles son los elementos clave para crear una extensión de marca con éxito?
- ¿Cómo puede una empresa crear una extensión de marca que también beneficie a la marca madre a largo plazo?
- ¿Qué hacen mal las empresas para que la extensión de la marca fracase?

1.2. Justificación

El *branding* es un área académica que despierta mucho interés y sobre la que hay muchas investigaciones. La literatura de marketing ha estudiado el branding desde todos los puntos de vista imaginables, lo que proporciona un conjunto diverso de recursos para examinar. En sus estudios sobre la marca, investigadores como Aaker y Keller, entre otros, examinan en cierta medida la extensión de la marca (Aaker & Keller, 1990).

La extensión de la marca se utiliza cada vez más como estrategia de branding para las empresas de todo el mundo en diferentes sectores. La investigación actual sobre la extensión

de la marca siempre la considera una estrategia beneficiosa para que las empresas obtengan beneficios adicionales. Se suele suponer que siempre tendrá un buen impacto tanto en la marca madre como en la extensión y que puede aumentar la rentabilidad. Algunas investigaciones recientes estudian las motivaciones de las empresas para elegir la estrategia de extensión de la marca basándose en esta visión generalizada. Al examinar las circunstancias actuales, así como las crecientes presiones que sufren las organizaciones para mantener vivas sus marcas en los sectores competitivos y en rápida evolución de hoy en día, está claro que la extensión de la marca es muy prometedora como estrategia de activación de la marca. Para evaluarlo, se examinarán tanto los casos de éxito como los de fracaso de la extensión de la marca en diferentes industrias.

1.3. Metodología

Para alcanzar los objetivos del estudio mencionados, se emplearán diferentes metodologías. El proyecto se dividirá en dos secciones: una sección teórica y un examen de casos prácticos.

En primer lugar, se llevará a cabo una revisión de la literatura existente y de los aspectos teóricos de la extensión de la marca. Se buscarán frases clave como "extensión de la marca" y "marca madre". También investigaré los procesos relacionados con la extensión de la marca junto con "ejemplos conocidos de extensión de la marca y sus marca madre". Algunas de las fuentes bibliográficas a las que se hará referencia son artículos, sitios web e informes que cubrieran el tema en profundidad. Google Scholar será una importante fuente de información para este proyecto (Ali, 2021). Para completar esta evaluación, se utilizaron ciertas frases clave para acotar la búsqueda del tema. "extensión de la marca", "marca madre", "capital de marca", "estrategias", entre otros, son los términos utilizados.

Además, se examinarán casos prácticos para obtener una visión completa y describir el impacto en empresas como *Dyson*, *easyGroup* y *The Coca-Cola Company*, y las industrias en las que operan, analizando si su introducción de la extensión de marca fue un éxito o un fracaso (EssayMIN, 2018).

En resumen, al integrar una revisión de la literatura con metodologías cualitativas, el enfoque utilizado en este estudio es válido y completo. Esto implica que se intenta una nueva técnica y se explora el tema de una manera diferente a las investigaciones anteriores.

1.4. Estructura del trabajo

La investigación se divide en cinco partes. La primera es la "Introducción", que incluye la justificación de por qué el tema es relevante e importante. También incluye los objetivos y la finalidad del trabajo. Además, esta parte contiene la metodología. En ella se explica el enfoque del trabajo, que combina el diseño de la investigación y pretende cumplir los objetivos previamente establecidos. Se explica la revisión de la literatura y los procedimientos cualitativos.

La segunda sección del documento es la revisión literaria. Ésta nos permite ver cuánto se ha investigado previamente sobre el tema y comprender mejor el concepto de extensión de la marca en su conjunto. La tercera parte es donde tiene lugar la investigación empírica. Aquí se aplican metodologías cualitativas; en este caso, consiste en un análisis de ejemplos reales de extensión de marca, cuyos resultados se discuten.

En la cuarta parte, "Conclusiones", se exponen las conclusiones extraídas del análisis y la interpretación de los resultados. Por último, la sección "Bibliografía" del estudio ofrece una lista de todas las fuentes utilizadas en la investigación, organizadas por orden alfabético.

2. Revisión de la literatura

2.1. Extensión de la marca

2.1.1. Historia de la extensión de la marca

En un entorno de venta al por menor, un consumidor toma la decisión de comprar un artículo de una gama específica de productos. Esta elección le lleva a elegir una marca. El nombre

de la marca tiene un papel fundamental a la hora de llevar al consumidor a realizar la compra. Las empresas son conscientes de ello y se centran en su cartera de marcas (Jaulent, et al., 2007). En los últimos años han surgido varios ejemplos de colaboración entre marcas. Cuando una empresa quiere lanzar un producto, tiene que tomar una serie de decisiones sobre la marca (Jaulent, et al., 2007). Entrar en nuevos mercados se ha convertido en un reto desalentador para muchos fabricantes de productos de consumo. La introducción de nuevas marcas puede ser muy costosa, teniendo en cuenta el aumento significativo de los costes de los medios de comunicación, el uso extenso y agresivo de las promociones por parte de las empresas establecidas, y el coste y la dificultad de adquirir la distribución (Aaker & Keller, 1990). Además, el mercado ya está saturado con diferentes marcas (Jaulent, et al., 2007). Esto ha llevado a las empresas a utilizar las marcas existentes para facilitarlas (Aaker & Keller, 1990). Sin embargo, en realidad no es un concepto nuevo. Se remonta a los años 60, con marcas de minoristas en diferentes categorías de productos, pero se ha hecho cada vez más popular desde los años 80 (Jaulent, et al., 2007).

2.1.2. Concepto de extensión de la marca

Una extensión de marca implica que una empresa utiliza una de sus marcas en un nuevo producto o en una nueva categoría de productos. A veces se conoce como estiramiento de la marca (Kopp, 2021). En este caso, nos referimos a la marca original de la empresa como la "marca madre" o "parent brand" (Juneja, 2015). La extensión de la marca es algo que se ha vuelto cada vez más popular en los últimos años. Se dice que fomenta el crecimiento del negocio, permite a las empresas capitalizar sus activos de marca y ser capaces de redefinir su naturaleza y dirección para el futuro (Sharp, 1993). Es difícil que una marca prospere si sólo es discutida por unos pocos individuos. En consecuencia, la marca debe ser visible para los consumidores en todo momento (Acevedo, 2018). Es más probable que esto ocurra si se utiliza una extensión de marca, ya que habrá un mayor conocimiento de la marca madre que aumentará el debate en torno a la extensión de la marca. Por el contrario, si se opta por crear una nueva marca en lugar de una extensión, se corre el riesgo de que el conocimiento de la marca sea escaso y, por tanto, se hable poco de ella.

La extensión de la marca es una estrategia a la que recurren las empresas con un capital de marca existente que pueden utilizar como vanguardia para lanzar nuevos productos al mercado. Lo hacen con la esperanza de que los consumidores creen que el nuevo producto extendido tiene la misma calidad, valor y percepción que el de la marca madre (Barrio-García & Prados-Peña, 2019). Esto suele ser así, ya que las empresas pretenden crear esta cohesión entre ambas. Esta estrategia puede ser muy útil para las empresas que quieran llegar a nuevos consumidores y penetrar en nuevos mercados (Jaulent, et al., 2007). Aaker y Keller creen que aprovechar una marca fuerte y bien establecida puede minimizar sustancialmente el riesgo asociado al lanzamiento de un nuevo producto gracias a la familiaridad y el conocimiento de la marca establecida (Aaker & Keller, 1990). Los consumidores son menos reacios a probar un nuevo producto de una marca existente que conocen, en lugar de arriesgarse a comprar un producto de una marca desconocida. La popularidad de las extensiones de marca se ve en que muchas marcas mundiales siguen esta estrategia (Buil, et al., 2009). Se dice que la extensión de la marca tiene una probabilidad de éxito cinco veces superior a la del lanzamiento de nuevos productos (Ahn, 2021).

Sigue siendo importante señalar que la empresa debe intentar que la marca extendida sea diferente, ya sea en su función y naturaleza, a la marca madre (Jaulent, et al., 2007). No debe ser demasiado similar a la marca madre, ya que puede restarle importancia. Dicho esto, esta estrategia siempre va acompañada de la advertencia de no extender demasiado la imagen de marca, intentando utilizar un nombre de marca existente en una extensión incongruente como los ordenadores Reebok (Sharp, 1993). En resumen, la extensión de la marca no debe ser ni demasiado similar ni demasiado distante de la marca madre. La empresa debe tratar de encontrar el medio perfecto para que sea un éxito. Desgraciadamente, esta advertencia también da la impresión de que la extensión de la marca es bastante fácil de gestionar, todo lo que se necesita es un poco de sentido común y de investigación de la imagen de marca (Sharp, 1993). Los estudiosos han identificado múltiples factores que impulsan el éxito de la extensión de la marca. Se ha demostrado que influye en la evaluación del producto el hecho de que la extensión se consuma conjuntamente con la marca madre, es decir, que complemente la marca madre, por ejemplo, los esquís y las zapatillas de esquí, o que sustituya a la marca madre en el uso, cuando la extensión sustituye a la marca madre, por

ejemplo, los esquís y los patines de hielo (Mao, et al., 2011). Además, hay que hacer saber que una marca conocida no garantiza el éxito de una extensión de marca. La empresa debe ser consciente de que la extensión de la marca no sólo conlleva oportunidades, sino también riesgos (Farquhar, et al., 1990). Esto es algo que debe tenerse en cuenta antes de tomar una decisión. Los directivos deben analizar si los beneficios de lanzar una extensión de marca superan los inconvenientes (Buil, et al., 2009).

2.1.3. Tipos de extensión de la marca

En muchos casos, la extensión de la marca se dirige a tipos de productos similares, por ejemplo, Apple empezó creando ordenadores portátiles conocidos como MacBooks, pero aprovechó el éxito de esta marca para extenderla a productos como el iPhone (Finkle, 2019). Sin embargo, la extensión de la marca también puede ser bastante o completamente diferente a la marca madre. Por ejemplo, la marca Coleman empezó fabricando lámparas de presión de gasolina en 1900, pero ahora tiene una amplia gama de productos con esta marca, como tiendas de campaña y sacos de dormir (Finkle, 2019). Este tipo de extensiones de marca también pueden conocerse como **extensión de línea** y **extensión de categoría**. La extensión de línea consiste en introducirse en un nuevo producto o mercado, pero permaneciendo en la misma categoría. Por otro lado, la extensión de categoría consiste en utilizar la marca madre para entrar en una categoría completamente nueva (Liao, et al., 2008). Muchas empresas optan por sacar provecho de estas marcas conocidas a través de la extensión de categoría. Los beneficios potenciales de las extensiones de categoría incluyen el reconocimiento inmediato del nombre y la transferencia de los beneficios asociados a una marca conocida (Farquhar, et al., 1990). Este tipo de extensión de la marca se divide también en *extensión horizontal* y *vertical* de la categoría. Una extensión de marca horizontal es el uso de una marca existente para introducir un nuevo producto en una clase de producto similar o en una categoría completamente nueva. Por el contrario, una extensión de marca vertical es cuando se introduce una marca similar en la misma categoría de productos, normalmente con precios y/o calidades diferentes (Liao, et al., 2008).

Otra parte de la extensión de la marca a la que se presta menos atención es la *extensión de los servicios*. Con el paso de los años, las empresas que prestan servicios han adoptado e incorporado el concepto de extensión de la marca. Un gran ejemplo de la vida real es la extensión de la marca "easy". Los servicios bancarios ("easyMoney") y el alquiler de coches ("easyCar") son algunos de los servicios a los que se ha extendido esta marca (Völckner, et al., 2010).

En los últimos años, el *branding de los famosos* y la extensión de la marca se han convertido en una estrategia creciente. Los famosos, como marcas, deben intentar crear conexiones significativas con sus fans para competir en el entorno actual (Keller, 2020). En 2020, ocho de los diez famosos mejor pagados que figuran en la lista de Forbes se dedicaban a este tipo de negocio (O'Malley-Greenburg & Lafranco, 2020). De este modo, los nuevos productos lanzados con las marcas de los famosos pueden considerarse extensiones de marca (Kowalczyk & Royne, 2013). La estrategia de extensión de la marca puede ser más arriesgada que, por ejemplo, una aprobación, pero implica potenciales recompensas financieras más altas, ayudadas por la amplia cobertura mediática que reciben las celebridades (McGlone, 2016).

2.1.4. Elementos para el éxito de la extensión de la marca

Un factor esencial que puede contribuir al éxito o al fracaso de la extensión de la marca es la autenticidad de esta. En el contexto del marketing, la autenticidad se concibe como un componente fundamental de una marca que forma parte de su identidad (Aaker & Keller, 1990). Es la percepción que tiene el consumidor de la legitimidad de la extensión de la marca y de su alineación cultural, respecto a cómo mantiene los estándares de la marca madre. Se reconoce como un componente fundamental de una marca que forma parte de su identidad, dándole su carácter único. También se refiere a su coherencia externa, que se refiere a si la marca es realmente lo que pretende ser, y no se basa en afirmaciones falsas o exageradas (Barrio-García & Prados-Peña, 2019). Esta extensión debe ser capaz de mantener la autenticidad de los productos originales, preservando su esencia y respetando su patrimonio, y, al mismo tiempo, tener sus propias características únicas que llenen un

nicho en el mercado. Para lograrlo, debe haber un profundo conocimiento de la marca madre que se utilizará y se transferirá a la extensión de la marca. Esto es lo que permitirá la coherencia, la originalidad y la fiabilidad entre ambos (Barrio-García & Prados-Peña, 2019). Es esencial que la marca madre y la extensión de marca decidan compartir una sinergia, examinen cuidadosamente las competencias de la otra. El motivo principal es que las dos marcas puedan integrarse sin problemas, ya que esto les permitirá aprovechar sus puntos fuertes. Sin embargo, aunque hayamos afirmado que es fundamental crear una cohesión entre ambas, la empresa debe asegurarse de que la extensión de la marca aporta algo nuevo. Hay muchas posibilidades de que el nuevo producto fracase si se ve como una extensión de la marca "Me Too", en la que el nuevo producto no ofrece ningún beneficio nuevo al consumidor. Por ello, las empresas deben asegurarse de que no se centran únicamente en la similitud de los dos productos (Sharp, 1993). Esta similitud percibida entre la marca madre y el producto de extensión es uno de los dos determinantes más importantes de la extensión de la marca a ojos del consumidor. El otro determinante evaluado por los consumidores es la calidad percibida de la marca madre (Völckner, et al., 2010). Los estudios anteriores sugieren que las extensiones de marca tienen más éxito si una marca se extiende a otra categoría en la que sus asociaciones de marca e imágenes existentes "encajan" mejor y si la marca que se extiende es "atípica" (Batra, et al., 2010).

Como se ha mencionado antes, normalmente, la evaluación de la extensión de la marca se centra en el ajuste percibido (la similitud y la relevancia) entre la marca madre y la extensión de la marca (Aaker & Keller, 1990). Sin embargo, en el caso de las celebridades, éstas pueden extender su marca fuera de estos requisitos, generando un bajo ajuste percibido, lo que plantea la cuestión de cómo estas extensiones con bajo ajuste percibido tienen éxito. Una posible explicación a esto es que los consumidores perciben la extensión como auténtica. Se podría argumentar que la autenticidad de la oferta de la celebridad puede ser tan importante como el ajuste percibido entre la celebridad y la categoría de producto ofrecida, permitiendo que la extensión tenga éxito independientemente de esto.

También es vital que la extensión de la marca tenga asociación con la marca madre, ya sea por el capital de marca, su identidad o sus objetivos generales para el consumidor. La

asociación entre ambas debe ser lógica, ya que una asociación débil o inexistente puede provocar la dilución de la marca, que es el efecto contrario al deseado por la empresa, ya que la marca madre puede verse perjudicada en el proceso (Kopp, 2021). En teoría, hay un número infinito de asociaciones con las que una empresa puede posicionar su marca. Por ejemplo, si tomamos a Apple, pueden posicionar su marca en relación con lo elegantes que son, lo rápido que funcionan sus productos, etc. Las asociaciones de una marca son clave para atraer a los consumidores, y cada marca tiene sus propios elementos únicos que atraen a sus clientes (Mintrom & Gunn, 2013). Una conclusión importante de la investigación sobre la extensión de la marca es que las asociaciones abstractas son más fáciles de extender que las concretas y que un nombre de marca que se identifica demasiado con su categoría principal, en comparación con una cualidad abstracta que abarca varias categorías, puede ser más difícil de extender fuera de la categoría (Batra, et al., 2010). Las asociaciones abstractas (por ejemplo, el entretenimiento) son intrínsecamente más inclusivas y amplias y, por tanto, encajan en más categorías de productos o servicios que las asociaciones concretas/específicas. Por lo tanto, las marcas que se comercializan sobre la base de asociaciones de "estilo de vida" intrínsecamente más abstractas, como Ralph Lauren, han demostrado históricamente ser extensibles a muchas otras categorías de productos aparentemente dispares, como la ropa de mesa, las gafas de sol y la pintura. Sin embargo, esto no siempre es así, ya que las asociaciones muy fuertes también han demostrado ser exitosas en ocasiones (Batra, et al., 2010). En relación con esto, también se ha demostrado que la transferibilidad de la fabricación, definida como la medida en que los recursos actuales de la empresa pueden utilizarse en la fabricación de la nueva extensión, es un antecedente crítico de las evaluaciones de la extensión (Mao, et al., 2011).

Antes de concretar la extensión de la marca, deben identificarse varios candidatos potenciales para la marca madre basados en asociaciones de marca y en la similitud general de la marca madre y su extensión. Estos candidatos potenciales para la extensión de la marca deben ser evaluados en función del capital de marca que crearán. En muchos casos, las empresas pueden probar varios prototipos de extensión con una muestra de consumidores para acceder a la popularidad y el éxito iniciales. Esto ayuda a la empresa a reducir sus opciones y decidir qué prototipo encaja mejor como extensión de la marca madre (Völckner,

et al., 2010). Una vez elegida y producida la extensión de la marca, hay que diseñar un plan de marketing óptimo. Este plan de marketing permite a la empresa elegir los elementos de la marca. También permite aprovechar las asociaciones secundarias. Aunque las empresas a menudo optan por extender una marca para ahorrar dinero en anuncios para una marca completamente nueva, deben tener cuidado con el rendimiento insuficiente (Sharp, 1993). La empresa debe hacer un gran esfuerzo, sobre todo al principio, para presentar la extensión al público. En este punto, la aceptación del cliente debe ser un punto clave. Está claro que debe "conocer a su cliente". Tener a su cliente en el centro de su estrategia de extensión de marca garantizará el éxito de su campaña. Como sabemos, los consumidores difieren en todo el mundo y es vital que sepa a quién se dirige exactamente (Merunka & Mazodier, 2014).

2.2. La marca madre

2.2.1. La marca madre antes de la introducción de la extensión

Antes de poner en práctica o incluso considerar la extensión de la marca, primero debemos reconocer la marca madre como la entidad única que es. Sabemos que las empresas pretenden construir marcas fuertes para aumentar su capital de marca. Hoy en día, es uno de los indicadores de rendimiento de la marca más utilizados (Barrio-García & Prados-Peña, 2019). Este capital de marca crea valor tanto para la propia empresa como para el consumidor. El capital de marca de una marca es lo que le ayuda a obtener una ventaja competitiva en los sectores en los que opera (Buil, et al., 2009). Con la intensa competencia actual, esta ventaja competitiva es necesaria. El desarrollo de marcas potentes que ofrezcan un alto valor a los consumidores ayuda a conseguir esta ventaja competitiva y un alto capital de marca (Barrio-García & Prados-Peña, 2019). Esto es algo que mejora con el tiempo con el aumento de la conciencia de marca y la lealtad a la marca y con lo única que es la marca en comparación con sus competidores. Una marca madre fuerte con una capital de marca da a la empresa la oportunidad de extender la marca (Buil, et al., 2009). Esta fuerte marca madre puede utilizarse como vanguardia para lanzar nuevos productos, utilizando su nombre como red de seguridad.

La importancia de la experiencia previa del consumidor a la hora de tomar decisiones sobre bienes y servicios está ampliamente reconocida (Barrio-García & Prados-Peña, 2019). Esta afirmación demuestra que es importante que el consumidor conozca una marca antes de decidir si va a realizar una compra o no. Esto empuja a las empresas a utilizar sus marcas fuertes para desarrollar una extensión de marca, con la esperanza de que ésta sea comprada debido a la "experiencia previa" del consumidor con la marca madre. Por lo tanto, para que esto ocurra, la marca madre debe tener un gran éxito y ser conocida en su mercado, para garantizar que sea lo suficientemente fuerte como para impulsar una extensión de marca exitosa. Para ello, la marca madre suele estar presente durante varios años antes de cualquier extensión de la marca, haciéndose más conocida y aumentando sus ventas con el tiempo.

2.2.2. Pros y contras de la extensión de la marca

La estrategia de extensión de la marca es muy utilizada por las empresas que quieren crecer y expandirse en el mercado. Las extensiones de marca exitosas dan a una empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales que no ofrecen productos similares (Kopp, 2021). Esto puede ser muy beneficioso para la empresa, ya que le permite crecer con menos inversión o costes asociados al lanzamiento de una nueva marca. Un ejemplo de este beneficio para una empresa es que facilita el acceso a la distribución. Las empresas pueden beneficiarse de las economías de escala de los distribuidores y minoristas que almacenarán tanto la marca madre como la marca extendida, lo que les permitirá ahorrar dinero (Aaker & Keller, 1990). La extensión de la marca también permite a las empresas beneficiarse de una mayor eficacia de los programas de comunicación. Es más fácil y barato hacer publicidad y difundir el mensaje de dos o más productos diferentes bajo la misma marca que tener que hacerlo para dos marcas diferentes. Esta ventaja también se aplica al envasado y al etiquetado, que es más eficiente con una extensión de marca, ya que es más barato y fácil de producir que con una marca diferente con un diseño totalmente nuevo (Aaker & Keller, 1990).

La extensión de la marca también permite que la empresa tenga una mayor cuota de mercado con menos riesgo de que el producto no tenga éxito debido a su asociación y familiaridad con la marca madre (Aaker & Keller, 1990). Este enfoque es muy común entre las empresas

que buscan una cuota de mercado (Barrio-García & Prados-Peña, 2019). Este menor riesgo permite a las empresas probar un nuevo producto en una ruta completamente diferente, ya que el consumidor conocerá su marca, lo que le atraerá hacia el producto, facilitando su aceptación (Yasir Ali Soomro, 2013). El aspecto conocido de una marca madre fuerte proporciona una seguridad para que la empresa considere este nuevo territorio de mercado (Durdana Ozretic-Dosen, 2018). Esta seguridad proporcionada por la extensión de la marca aumenta las tasas de supervivencia de la empresa (Barrio-García & Prados-Peña, 2019). Además de para la empresa, una extensión de la marca también reduce el riesgo percibido por los consumidores, ya que previamente han confiado en la marca madre, que trasladarán a la marca extendida (Aaker & Keller, 1990). En cuanto a los consumidores, otra ventaja de la extensión de la marca es que obtienen una mayor variedad de productos de una marca que ya conocen y con la que se asocian, lo que les permite elegir (Kopp, 2021). Es probable que esto aumente la frecuencia de sus compras, lo que defiende la cuota de mercado de la empresa (Harahsheh, 2007). Estas ventajas han llevado incluso a algunas empresas a resucitar marcas "ya desaparecidas" para poder beneficiarse de ellas (Farquhar, et al., 1990). Para ello, una empresa puede renombrar un producto antiguo para refrescarlo en la mente de los consumidores, y luego puede utilizarlo para extender la marca.

Si observamos cada tipo de extensión de marca en concreto, podemos ver varias de las ventajas mencionadas anteriormente. La extensión de línea se considera un método de extensión de bajo coste, con un riesgo mínimo al introducir nuevos productos en el mercado, ya que se están extendiendo en la misma categoría en la que la empresa sabe que tiene éxito. También se cree que la canibalización de la marca madre es limitada con la extensión de línea debido a las ventas incrementales generadas. Por otra parte, se dice que la extensión de categoría reduce los costes de la marca. También aumenta las posibilidades de éxito de la empresa en una nueva categoría (Liao, et al., 2008). Esto se debe probablemente a la diversificación de la cartera de marcas de la empresa y de sus categorías, que, como ya sabemos, reduce el riesgo. La marca madre existente aumenta la probabilidad de aceptación en la categoría a la que se extiende la marca (Yasir Ali Soomro, 2013). Estas ventajas de "extensibilidad" contribuyen de manera significativa al valor financiero de una marca, ya que aumentan la estimación de sus ingresos futuros (Batra, et al., 2010).

Aunque optar por extender una marca puede ser muy ventajoso y rentable para la empresa, también puede tener sus inconvenientes. En general, puede ser bastante difícil lanzar un nuevo producto y ser completamente exitoso. En Estados Unidos, los nuevos productos experimentan tasas de fracaso de entre el 80% y el 90%, y las extensiones de marca fracasan en un porcentaje algo menor (Batra, et al., 2010). El objetivo de la mayoría de las empresas es obtener beneficios, pero cuando se trata de la extensión de la marca, las empresas deben tener en cuenta que no deben limitarse a hacer "dinero rápido". Una estrategia de extensión de la marca es más que una decisión a corto plazo, y debe considerarse como una inversión a largo plazo que tendrá un efecto en cadena más adelante. Cualquier decisión tomada por una empresa y sus marcas debe tener en cuenta el futuro y los efectos que una extensión de marca podría tener en todos los aspectos de la marca (Duchi, et al., 2016). Elegir extender una marca a la categoría equivocada podría dañar la imagen de la marca en su conjunto (Yasir Ali Soomro, 2013). También puede ser muy caro, o incluso imposible de cambiar si se comete este error (Aaker & Keller, 1990). Por otra parte, la extensión de la marca puede provocar una menor identificación con la marca o su categoría, ya que puede no ser tan clara en la marca extendida. Cuando las iteraciones de una marca ya no son relevantes para sus clientes, se considera que está sobre extendida. La sobre extensión de la marca parece ser un producto infravalorado. La sobre extensión de la marca es un producto ampliamente disponible pero infravalorado (Samiee, et al., 2005). En el pasado podemos ver que ha habido varios intentos fallidos de utilizar marcas de éxito para extender productos o servicios. Esto puede hacer que la marca pierda su valor o propósito original, diluyendo su significado (Jaulent, et al., 2007). Otra posibilidad negativa es el mayor riesgo de "Spillover". Esto significa que con más productos bajo una misma marca hay una mayor posibilidad de que cualquier publicidad negativa que pueda obtener un producto se extienda a los productos de la otra marca (Sharp, 1993).

Las extensiones de marca que se perciben como demasiado distantes de los atributos originales y las asociaciones creadas por la marca madre también pueden confundir y/o frustrar a los consumidores, haciendo que sea menos probable que compren el nuevo producto (Martínez & de Chernatony, 2004). Si una marca se extiende demasiado, con una

enorme variedad de productos, puede sufrir el rechazo de los distribuidores al haber demasiadas opciones. También existe la posibilidad de que la extensión de la marca tenga éxito, pero que a su vez canibalice las ventas de la marca madre (Sharp, 1993). Por último, la extensión de la marca puede ser complicada, ya que puede suponer una oportunidad perdida en la creación de una nueva marca independiente, así como una pérdida de recursos, tiempo y otras oportunidades de mercado potenciales (Aaker & Keller, 1990).

Para especificar algunas de estas desventajas potenciales en la extensión de la marca, veremos su relevancia tanto en la extensión de línea como de categoría. Se dice que la extensión de la línea disminuye potencialmente la fidelidad a la marca. También puede causar problemas y alteraciones en las relaciones comerciales y puede dar lugar a una reducción de la rentabilidad de la empresa (Liao, et al., 2008). Por otra parte, cuando se habla de la extensión de la categoría, la amenaza de dañar la marca en su conjunto si se entra en la categoría equivocada es una posibilidad real (Yasir Ali Soomro, 2013). La extensión de categoría también conlleva una mayor probabilidad de canibalización de las ventas de la marca madre, ya que el nuevo producto puede ser más favorable que la marca madre (Sharp, 1993).

2.2.3. Efectos de la extensión de la marca en relación con la marca madre

Una extensión de marca exitosa puede aumentar las ventas de la marca madre, mejorando su capital de marca aún más al reforzar el conocimiento y la imagen de la marca madre (Buil, et al., 2009). Esto puede lograrse si se lleva a cabo la extensión de marca correcta, en la que una empresa pretende aprovechar tanto el punto de venta único de la marca madre, como el nombre de la marca y sus características que los consumidores ya conocen y disfrutan, para atraerlos a comprar también el producto extendido (Sharp, 1993). De este modo, la extensión de la marca reitera los beneficios de la marca madre a su público objetivo, manteniendo e incluso aumentando su éxito. Un ejemplo de una extensión en la que esto ocurre son las galletas de chocolate *Cadbury* (extensión de marca), en las que el nombre *Cadbury* (marca) informa correctamente al consumidor de que estas galletas no

están recubiertas de cualquier tipo de chocolate, sino que están recubiertas de chocolate que tiene ese sabor distintivo del chocolate *Cadbury* (marca madre) (Sharp, 1993).

Si se produce una publicidad negativa en torno a la extensión de la marca, la marca madre puede verse afectada muy negativamente debido a los efectos secundarios o ‘Spillover’ (Sharp, 1993). Como hemos comentado anteriormente, este daño a la reputación de la marca madre puede diluir su capital de marca en general (Buil, et al., 2009). Esto también se aplica a la imagen de marca. En muchos casos, la marca madre es una marca bien establecida que genera beneficios, mientras que la extensión de la marca es un tanto desconocida, por lo que cualquier efecto negativo sobre la marca madre debe tomarse muy en serio, ya que puede debilitar la imagen global de la marca. Un ejemplo es que se dice que el éxito del *Ketchup Heinz* se produjo a costa de la posición de Heinz en el mercado de los encurtidos. Parece que en muchos sectores, una empresa que intenta ser un "*Aprendiz de todo y maestro de nada*" suele ser fácilmente superada por empresas más especializadas (Sharp, 1993).

La canibalización de la marca madre también fue algo que se mencionó brevemente en los contras de la extensión de la marca. Una extensión de marca exitosa puede ganar sus ventas a expensas de la marca madre. De este modo, la empresa está robando sus propias ventas en lugar de las de sus competidores, lo que demuestra que esta extensión se ha llevado demasiado lejos o no ha sido del todo adecuada. Es probable que, si esto ocurre, la extensión se haya hecho demasiado parecida a la marca madre, lo cual es algo que una empresa debe tratar de evitar en la medida de lo posible (Sharp, 1993). La empresa siempre tiene que dar prioridad a la marca madre a la hora de extenderla, ya que de lo contrario podría comprometerla por completo. Se trata de una especie de "un callejón sin salida" de la extensión de la marca, ya que estirar una extensión de la marca demasiado lejos de la marca madre puede causar el fracaso, pero si la extensión es demasiado similar a la marca madre entonces se produce el canibalismo (Sharp, 1993). Un buen ejemplo de extensiones que no canibalizan demasiado la marca madre son las extensiones de las barritas *Mars*. Es probable que la canibalización se sitúe en un nivel aceptable, ya que todas estas extensiones pertenecen a categorías bastante distintas: alimentos sólidos (barritas *Mars*), alimentos fríos

(*Mars Ice Cream*) y bebidas (*Mars Milk*), y sin embargo se han transferido características funcionales distintivas (el sabor *Mars*) de la marca madre a las extensiones (Sharp, 1993).

3. Los estudios de Casos:

3.1. Introducción

El objetivo principal de esta parte del documento es estudiar diferentes ejemplos de extensión de marcas en distintos sectores. Se trata de poner a prueba el objetivo declarado de investigar los factores clave para crear una extensión de marca exitosa que beneficie tanto a la extensión como a la marca madre.

En este apartado se estudiarán varios casos de marcas de distinta naturaleza que llevan a cabo una estrategia de extensión de marca. Para ello, se estudiará cada caso por separado y se dará una explicación de la extensión. A partir de ahí, se sacarán conclusiones sobre si la estrategia de extensión de la marca fue un éxito o no. Al analizar el éxito o el fracaso de las extensiones de marca en diferentes sectores, se puede identificar si los elementos para crear una extensión de marca exitosa que se identificaron en la revisión literaria se utilizaron en la vida real, y si el uso o la negligencia de estos elementos es lo que contribuyó al éxito o al fracaso de estas extensiones de marca.

3.2. Industria de electrodomésticos: **Dyson** - Aspiradoras a los Secadores de pelo

3.2.1. Marca madre y extensión de marca

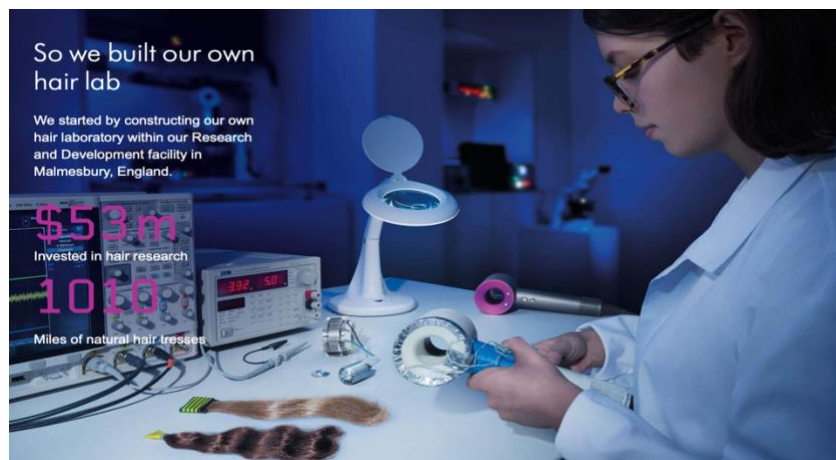
En 1978, James Dyson se preguntó si el principio de separación de las partículas de pintura del aire mediante la fuerza centrífuga que utilizó para construir una torre de ciclo industrial para su factor se aplicaría también a las aspiradoras, ya que estaba frustrado por la disminución del rendimiento de las aspiradoras debido a la reducción de la succión, ya que la bolsa se obstruía con el polvo. Tras cinco años y 5.127 prototipos, inventó la primera aspiradora sin bolsa del mundo. Se conocía como "G-Force" y se vendió por primera vez en

Japón, a 2.000 dólares cada una. Con estas ventas, James Dyson creó su propia empresa, Dyson Ltd. en 1993. A continuación creó la 'DC01', la primera aspiradora que mantenía el 100% de la succión el 100% del tiempo (Dyson, 2022).

Hoy en día, los productos Dyson se utilizan en más de 65 países. Hay más de 1.000 ingenieros en todo el mundo que realizan constantemente avances y mejoras en las máquinas Dyson (Dyson, 2022). Las aspiradoras Dyson son de las mejores en su categoría, con la 'Dyson V15 Detect' ganando el premio a la elección de 'Mejor Aspiradora' en los *Trusted Reviews Awards* en 2021 (Stevenson, 2021). La empresa es conocida por sus aspiradoras de alta tecnología, y su "Dyson Ball Animal 2 Upright Vacuum" ha sido elegida como la mejor de su tipo por la revista *New York Magazine* este año (Adelson, 2022). Estas aspiradoras están en la base del éxito de Dyson, y son en este caso la marca madre.

En 2016, Dyson extendió de sus icónicas aspiradoras a la categoría de secadores de pelo, lanzando el 'Dyson Supersonic hair dryer' (la extensión de la marca) (Su, et al., 2021). El secador de pelo llevó 50 meses y 103 ingenieros, con la idea de un motor más pequeño. La empresa compró mechones de pelo por valor de 40.000 libras, creando una escasez mundial, para crear el mejor (Dyson, 2022). James Dyson quería llevar los avances de alta tecnología que había hecho en el mundo de las aspiradoras a otras partes de la vida, ampliando el cuidado del cabello. Este producto tiene un motor muy pequeño y potente que produce un chorro de aire controlado de alta presión y velocidad, secando el pelo una media de 6 veces más rápido que otros secadores. Además, desde entonces han realizado más avances en esta extensión de la marca, como nuevos accesorios para diferentes tipos de cabello (Dyson, 2022).

Imagen: (Dyson, 2022)



3.2.2. Impacto financiero

En 2015, antes del lanzamiento del secador de pelo Dyson, las ventas la empresa ascendieron a 1.700 millones de libras, un aumento del 26% respecto al año anterior (Washtell, 2016). Tras el lanzamiento del secador de pelo *Supersonic*, las ventas de Dyson aumentaron la friolera de un 45% hasta los 2.500 millones de libras en 2016 (Smith, 2017). Desde entonces, esta cifra ha aumentado significativamente, y la empresa ha alcanzado los 6.000 millones de libras de ingresos en 2021, con más de 70 millones de máquinas sin cable y más de 20 millones de productos para el cuidado del cabello vendidos en todo el mundo (Dyson, 2022).

3.2.3. Percepción del público

El secador de pelo *Dyson Supersonic* creó un nuevo nivel de avance en su categoría. Era un producto nuevo en su género, completamente diferente a lo que conocíamos de un secador de pelo estándar. La gente se mostró escéptica cuando salió al mercado, ya que no asociaba realmente la aspiración de su casa con el cuidado del cabello (Image, 2020). La gente no estaba segura de si valía la pena pagar un precio relativamente alto por un producto de este tipo. Sin embargo, su "secado rápido", su pequeño motor sin calor extremo, junto con otras características, hicieron de este moderno producto algo único y de gran demanda (Dyson, 2022). Se cree que el secador de pelo Dyson ha revolucionado el juego del cabello, cambiando completamente el juego desde que se lanzó en 2016, ya que por primera vez se podía secar el pelo y peinarlo al mismo tiempo (Image, 2020).

3.2.4. Impacto en la industria de la marca

El secador de pelo "Dyson Supersonic" fue un gran éxito desde su lanzamiento inicial en 2016, convirtiéndose en el secador de pelo más vendido en el Reino Unido en ese momento. El secador de pelo tenía una fuerte ventaja competitiva en la industria del secado del cabello, ya que fue el primer secador de pelo silencioso, más seguro para el cabello al no alcanzar temperaturas extremas, y de alta velocidad (Image, 2020). Esto ha dado lugar a un avance tecnológico en esta industria, ya que otros han lanzado desde entonces secadores de pelo

más avanzados que sus productos anteriores para intentar competir con el *Dyson Supersonic*. Algunos ejemplos son el *Drybar Buttercup*, el secador de pelo de secado rápido *Shark Hyperair* y el secador de pelo profesional *GHD Helios*, que han surgido desde entonces (Levine & Galla, 2022). En general, 2016 fue un gran año para la empresa, ya que las ventas de las aspiradoras sin cable *Dyson* también se dispararon, disparando los ingresos de la empresa más de lo que habían visto en años anteriores (Smith, 2017). La industria de la limpieza con aspiradora también se ha transformado en los últimos años, ya que muchas empresas han sacado al mercado aspiradoras modernas y avanzadas. Esta industria se está volviendo más tecnológica y, a su vez, los productos tienen un precio más elevado que antes. Esto permite a *Dyson* y a otras empresas seguir siendo competitivas en este mercado y obtener grandes beneficios.

3.2.5. Análisis de la extensión de la marca: ¿Éxito o fracaso?

Está claro que esta extensión de la marca ha sido un éxito. La extensión a una nueva categoría ha abierto realmente *Dyson* a un nuevo público objetivo, aumentando sus ventas. El éxito fue indudable, ya que el secador de pelo cumplía con los elevados estándares y avances de sus aspiradoras, por lo que se percibía perfectamente como una extensión de la marca para los consumidores. Fue un movimiento muy inteligente por parte de la empresa, ya que pudieron utilizar su experiencia y aplicarla a un nuevo producto que era más avanzado que todo lo visto anteriormente en la industria del cuidado del cabello. No ha habido canibalización de las ventas, ya que las ventas del secador de pelo demuestran que lo está haciendo muy bien, pero sin eclipsar a las aspiradoras insignia de *Dyson*, que siguen representando la mayor parte de las ventas de *Dyson*.

3.3. Industria de servicios: **EasyGroup** - De EasyJet a EasyHotel

3.3.1. Marca madre y extensión de marca

La historia de *easy* comenzó en 1994, cuando Sir Stelios Haji-Ioannou decidió diversificar una amplia familia de marcas bajo el mismo prefijo "*easy*". Comenzó con la idea de lanzar

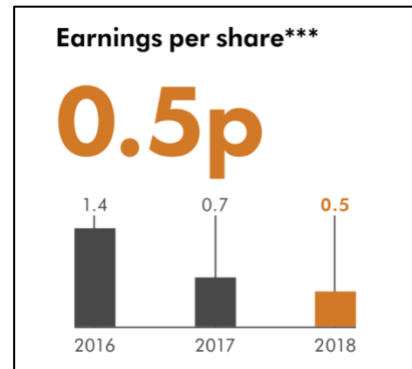
una aerolínea. Registró el nombre de *easyJet* en 1995, y cotizó en la Bolsa de Londres en 2000 para financiar su crecimiento (easyGroup, 2022). La primera idea de Stelios sobre *easyJet* era que quería que fuera una aerolínea de bajo coste, lo que le llevó a su segunda idea, que era utilizar la aerolínea (la marca madre) para construir una marca y extenderla (easyGroup, 2020). *EasyJet* se convirtió en un gran éxito, ganando diferentes premios a lo largo de los años, como el de "Mejor Aerolínea de Bajo Coste 2020", otorgado por la revista *Business Traveller* (easyJet, 2020). Stelios decidió mantener la propiedad de *easyJet* y de todas las demás marcas bajo su empresa de inversión privada *easyGroup* (easyGroup, 2022).

El *easyGroup* se ha extendido a un paraguas de diferentes marcas, siendo *easyHotel* una de las extensiones de marca más conocidas. Stelios tomó su primer vuelo barato en 1994, y se alojó en un hotel económico por primera vez en este mismo viaje. Fue entonces cuando se dio cuenta de que era posible extender una marca de bajo coste de una aerolínea a un negocio hotelero (easyGroup, 2020). *EasyHotel* se fundó en 2004 como un grupo hotelero "súper económico" y abrió su primer hotel en Londres en 2005 (easyHotel, 2019). El objetivo era crear una franquicia, lo que ha sido un éxito, ya que la empresa cuenta ahora con un patrimonio de 43 hoteles en 31 ciudades del mundo (easyHotel, 2019). Sin embargo, en 2019, *easyHotel* fue adquirida por *Citrus UK Bidco Limited*, formada por inversores privados que, en conjunto, tenían la mayoría de las acciones de *easyGroup* (Ivanhoé Cambridge, 2019).

3.3.2. Impacto financiero

En 2005, los beneficios de *easyJet* ascendieron a 83 millones de libras, un 9% más que el año anterior (easyJet plc, 2005). Esto aumentó un 56% más en 2006, el año siguiente a la apertura del primer hotel de *easyHotel*, con beneficios que alcanzaron los 129 millones de libras (easyJet plc, 2006). Si saltamos a 2015, diez años después de la aparición de *easyHotel*, los beneficios de *easyJet* alcanzaron los 686 millones de libras (easyJet plc, 2015). Este mismo año, los ingresos de *easyHotel* alcanzaron los 5,54 millones de libras (easyHotel plc, 2016). Sin embargo, después de esto, se supo que *easyHotel* empezó a tener algunos problemas de liquidez y que tenía problemas para gestionar su deuda (Rusly, 2019).

El beneficio por acción de *easyHotel* comenzó a disminuir, pasando de 1,4 libras por acción en 2016, a 0,7 libras por acción en 2017, y luego a 0,5 libras por acción en 2018 (easyHotel plc, 2018). No es de extrañar que esto acabara desembocando en la mencionada adquisición. Es difícil decir si esto ha tenido un impacto directo en easyJet en el último año, ya que ha habido otros factores, como la



pandemia, que han causado problemas al sector de la aviación en su conjunto. Los ingresos de la aerolínea alcanzaron las 6.385 libras en 2019, lo que supuso un aumento con respecto a 2018, pero, el beneficio antes de impuestos y las ganancias por acción disminuyeron (easyJet plc, 2019). A continuación, los ingresos disminuyeron de 3.009 millones de libras esterlinas en 2020 a 1.458 libras esterlinas en 2021, lo que supuso para el Grupo una pérdida antes de impuestos de 1.136 libras esterlinas (easyJet plc, 2021).

Cita de la imagen: (easyHotel plc, 2018)

3.3.3. Percepción del público

En cierto modo, la idea de una habitación de hotel básica y económica no es tan atractiva para los consumidores como si se tratara de un vuelo. Un vuelo tiene la misma finalidad, independientemente de la compañía aérea con la que se vuela: llevarle del punto A al punto B. Es simplemente un medio para conseguir un fin. A los consumidores les preocupa más lo que ocurre después de bajar del vuelo. Esto es lo que hace que la idea de una aerolínea económica tenga éxito. Si un cliente puede viajar por todo el mundo a un precio razonable, es probable que se decante por esta opción, incluso si la aerolínea se considera más básica que su competidor, posiblemente más caro y lujoso. Al final, la experiencia no va a ser drásticamente diferente si deciden pagar más dinero. Esto es lo que ha llevado a la popularidad de *easyJet* en la mente del consumidor.

Cuando se habla de *easyHotel*, la cosa es un poco más complicada. Los consumidores no son tan receptivos a la idea de un hotel económico como lo que inicialmente pudo haber pensado el *easyGroup*. Es cierto que hay personas a las que les encanta la idea de ahorrar

dinero alojándose en un *easyHotel*, pero hay percepciones de los consumidores sobre el *easyHotel* que asocian el "bajo coste" y el "económico" con bajos estándares y mala calidad. Esta reputación es la que puede impedir que mucha gente se aloje aquí. La gente está dispuesta a gastar más dinero para alojarse en un hotel con más instalaciones que pueda ser más lujoso si tiene el dinero para hacerlo, ya que sabe que tendrá una experiencia completamente diferente y mejor que si elige *easyHotel*.

3.3.4. Impacto en la industria de la marca

Como se ha mencionado anteriormente, *easyJet* ha sido una aerolínea de gran éxito a lo largo de los años, recibiendo numerosos premios. La compañía cuenta con una destacada red de números 1 y 2 en los principales aeropuertos de toda Europa, lo que favorece a los clientes. Hoy en día, los clientes buscan cada vez más la relación calidad-precio y dan prioridad a los viajes de ocio, lo que sitúa a *easyJet* en una posición privilegiada (*easyJet plc*, 2021). Sin embargo, *easyJet* se encuentra en un sector increíblemente competitivo, ya que otras aerolíneas de bajo coste son las que más pasajeros transportarán en Europa en 2021, como *Ryanair*, *Lufthansa* y *Turkish Airlines* (Salas, 2022).

Durante los 20 o 30 años, los hoteles económicos han sido uno de los más exitosos del sector hotelero (Fiorentino, 1995). Si nos fijamos en *easyHotel*, es una de las marcas más conocidas para un hotel económico en Europa. Sin embargo, hay muchas otras franquicias de hoteles económicos, como *Point A Hotels* e *Ibis Hotels* (Cochran, 2022). Sin embargo, muchos de estos hoteles económicos que se considerarían competidores destacados de *easyHotel* no abrieron hasta años después de *easyHotel*. De este modo, *easyHotel* fue uno de los primeros, que allanó el camino para que surgieran otras franquicias de hoteles económicos, lo que hizo que esta industria fuera tan competitiva y relevante como lo es hoy a los ojos de los consumidores.

3.3.5. Análisis de la extensión de la marca: ¿Éxito o fracaso?

El éxito de Stelios comenzó al darse cuenta de que no todo el mundo podía permitirse el estilo de vida que él llevaba, y que era mejor vender a muchos que a unos pocos. De ahí el éxito de la marca de valor para el dinero (easyGroup, 2020). Fue inteligente en perspectiva pensar que la marca podría extenderse de los viajes a la hostelería, ya que ambos están de hecho estrechamente relacionados. Aunque tanto *easyJet* como *easyHotel* han demostrado tener éxito a lo largo de los años, *easyJet*, la marca madre, no ha visto el beneficio de la extensión de la marca *easyHotel* tanto como podría haberlo hecho. En 2019, se registró que alrededor de 20 millones de clientes vuelan con *easyJet* cada año, sin embargo, solo 0,5 millones de estos clientes reservan alojamiento a través de *easyHotel*, mientras que 19,5 millones encuentran alojamiento en otros lugares (easyJet plc, 2019).

Esto me lleva a la conclusión de que esta extensión de marca de la categoría no fue un éxito. Sabemos que una extensión de marca exitosa debe transferir las ideas y elementos, como la calidad, de la marca madre, a la extensión en la mente del consumidor (Barrio-García & Prados-Peña, 2019). En este caso, no creemos que los ideales de bajo coste y presupuesto de *easyJet* se hayan transferido correctamente a *easyHotel*. Esta idea resulta popular para su público objetivo en términos de *easyJet*, pero no tanto como se esperaba de *easyHotel*. Por suerte, no parece que la percepción pública de *easyHotel* haya tenido demasiado impacto en *easyJet*, ya que hemos visto la cantidad de gente que sigue eligiendo volar con *easyJet*, aunque no esté interesada en alojarse en un *easyHotel*. De este modo, los valores de *easyJet* no se han diluido por la extensión de la marca. Esto no quiere decir que *easyHotel* no haya sido un negocio exitoso, ya que hemos visto que sus ingresos sugieren lo contrario, es sólo que no lo ha hecho muy bien al ser una extensión de la marca de *easyJet*.

3.4 Industria de bienes de consumo: **The Coca-Cola Company** - De Coca-Cola a Coca-Cola Zero

3.4.1. Marca madre y extensión de marca

Se dice que *Coca-Cola* ha dado al mundo su sabor más conocido. Fue creada en 1886 por el Dr. John Stith Pemberton, que vendió el primer vaso en la farmacia *Jacob's* del centro de

Atlanta (The Coca-Cola Company, 2022). *Coca-Cola* lleva años dominando el mercado de las bebidas no alcohólicas, ganando un sinnúmero de premios, y sigue ocupando el primer puesto en la clasificación de este año (Foster, 2022). Las campañas de marketing de *Coca-Cola* a lo largo de los años han sido algunas de las más conocidas del mundo. Una en particular que se dice que es una de las mejores de todos los tiempos, que realmente sobresalió el éxito de la marca madre fue la campaña impresa "Share a Coke". Esta comenzó en 2011, cuando la empresa empezó a personalizar cada botella de *Coca-Cola* con los 150 nombres más populares de un determinado país, siendo un gran éxito para ganar aún más atención hacia la marca (Cox, 2022). El producto se comercializa para cualquier persona mayor de 13 años (The Coca-Cola Company, 2022).

Coca-Cola Zero salió al mercado en 2005 (Heasman & Ndabane, 2022). A diferencia de la *Diet Coke* lanzada anteriormente en 1982, *Coca-Cola Zero* se fabricó con el mismo sabor que la marca madre *Coca-Cola*, pero con cero calorías (The Coca-Cola Company, 2017). Esta bebida está dirigida a las personas que quieren limitar su consumo de azúcar, ya que hay alternativas al azúcar que le permiten seguir disfrutando de su sabor favorito, manteniendo un estilo de vida equilibrado y saludable (The Coca-Cola Company, 2019). *Coca-Cola Zero* se convirtió en *Coca-Cola Zero Sugar* en 2016, ya que quedó claro que no todo el mundo sabía que la bebida no tiene azúcar (The Coca-Cola Company, 2016). La empresa ha introducido cambios y mejoras en el producto a lo largo de los años, incluso en 2021, pero ha mantenido la consistencia de la marca para que tenga el mismo sabor que la marca madre, *Coca-Cola* (The Coca Cola Company, 2021).

3.4.2. Impacto financiero

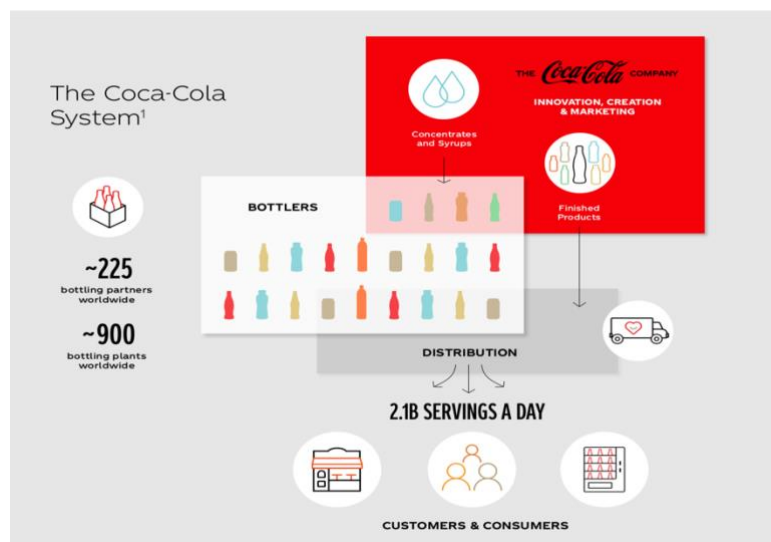
En 2004, el año anterior al lanzamiento de *Coca-Cola Zero*, *The Coca-Cola Company* obtuvo unos ingresos totales de 21.742 millones de dólares. Tras su lanzamiento, un año después, esta cifra aumentó a 23.104 millones de dólares (The Coca-Cola Company, 2005). Sólo dos años después, *Coca-Cola Zero* estaba en 55 países, y era el lanzamiento de bebidas más exitoso de la empresa en 25 años en ese momento, con unos ingresos netos globales de 28.857 millones de dólares para el negocio en 2007 (The Coca-Cola Company, 2007).

En 2020, *Coca-Cola Classic*, la marca madre, siguió siendo la más vendida. Sin embargo, *Coca-Cola Zero*, y las demás extensiones de la marca con menos azúcar o sin azúcar, representan el 43% de las ventas de *Coca-Cola* (Coca-Cola, 2020). En 2021, *The Coca Cola Company* obtuvo 38.700 millones de dólares de ingresos netos de explotación en toda su cartera de bebidas. El 28% de este volumen correspondió a bebidas bajas o sin calorías, como *Coca-Cola Zero* (The Coca Cola Company, 2021).

3.4.3. Percepción del público

El propósito de *The Coca-Cola Company* es "refrescar el mundo" y "marcar la diferencia" (The Coca-Cola Company, 2022). Más de 2.1 billones de porciones de bebidas de la empresa se disfrutaban cada día en más de 200 países, lo que demuestra la gran relevancia que tienen estos productos en el día a día de las personas (The Coca Cola Company, 2021). Como hemos visto anteriormente, *Coca-Cola* es el refresco número uno del mundo (Foster, 2022). Se trata de un producto con una gran fidelidad de marca y preferencia que se ha ido construyendo a lo largo de muchos años. La decisión de la empresa de extender esta marca con un concepto diferente al que los consumidores ya adoraban fue un movimiento arriesgado, pero fue recibido muy bien por los consumidores. La extensión ha recibido una valoración de 4,7 sobre 5 en *Amazon* (media de 2746 valoraciones) y se dice que es la mejor bebida que existe si lo que se busca es una que sepa exactamente igual que la marca madre, pero sin azúcar (Amazon, 2022).

(The Coca Cola Company, 2021)



3.4.4. Impacto en la industria de la marca

La visión de la empresa ha sido "elaborar una selección de bebidas que la gente ame" (The Coca-Cola Company, 2022). La creación de un refresco sin calorías para el refresco más popular del mundo ofrece a la gente la posibilidad de elegir su bebida favorita. El éxito de esto ha allanado el camino para que la empresa tome medidas similares en algunas de sus otras marcas. Lo hicieron con el lanzamiento de bebidas como *Vitaminwater Zero* y *Honest Tea "Just" Black Tea* (The Coca-Cola Company, 2022). Esta variedad creada por el negocio a través de la extensión de la marca ha permitido a la empresa diversificar su cartera de marcas, estimando que el valor neto de esta empresa será de 286.000 millones de dólares este año (Choudhary, 2022). Esto ha obligado a competidores como *PepsiCo* y *Keurig Dr Pepper* a mantenerse en lo más alto para seguir siendo competitivos y continuar siendo una opción popular para los consumidores (Foster, 2022). Estas empresas también han seguido el ejemplo de extender algunas de sus marcas de la misma manera. *PepsiCo* tiene productos como *Schwepps Tonic Zero Sugar*, *Mountain Dew Code Red Zero Sugar* y otros (PepsiCo Partners, 2022). *Keurig Dr Pepper* también ha lanzado extensiones de marca similares, como *Dr Pepper Zero Sugar* y *7up Zero Sugar*, ambas disponibles en diferentes sabores (Keurig Dr Pepper, 2022). Estas extensiones de marca han tenido un impacto realmente positivo en la industria de los refrescos, ya que han utilizado estas extensiones para aumentar las ventas ampliando su mercado objetivo. Ahora, las personas que se preocupan más por su salud o que normalmente no tomarían bebidas con azúcar, pueden comprar una versión sin azúcar de los refrescos favoritos del mundo y disfrutar también de estas bebidas.

3.4.5. Análisis de la extensión de la marca: ¿Éxito o fracaso?

No cabe duda de que esta extensión de la línea de *Coca-Cola* a *Coca-Cola Zero Sugar* ha tenido un gran éxito. La empresa es inteligente, ya que sabe exactamente cuándo es oportuno extender su marca madre, *Coca-Cola*, y cuándo tiene más sentido crear nuevas marcas, como en el caso de *Fanta* y *Sprite*. *Coca-Cola Zero* ha tenido tanto éxito que se ha convertido en el punto de partida de nuevas extensiones de la marca, como *Coca-Cola Zero*

Sugar sin cafeína, Coca-Cola Cherry Zero Sugar y Coca-Cola Vanilla Zero Sugar (Coca-Cola, 2022).

Coca-Cola sigue siendo el refresco número uno del mundo, incluso a través del éxito de *Coca-Cola Zero Sugar*, lo que también habla del éxito de la extensión de la marca, ya que ambos productos van de la mano en su éxito mutuo (Goddard, 2021). De este modo, la extensión de la marca ha reforzado sin duda las cualidades y asociaciones que los consumidores conocen y les gustan de la marca madre, al tiempo que ha ampliado su mercado objetivo gracias a sus diferencias. Lo hicieron con éxito, sin diluir o canibalizar la marca madre, basando todavía su negocio en que este es su producto más exitoso y asegurando la autenticidad en toda la extensión. Esta extensión aumentó las ventas de la marca madre, al tiempo que se convirtió en un gran éxito en sí misma, gracias al aprovechamiento de la marca madre.

4. Limitaciones

Este estudio se limita a la industria tecnológica, los servicios de viajes y hostelería y la industria de bienes de consumo. Los datos también son limitados, ya que solo reflejan los resultados empresariales de varios años.

5. Conclusiones

- La extensión de la marca parece más sensata cuando existe la oportunidad de capitalizar tanto la característica funcional de éxito que da a la marca madre su ventaja diferencial, como el nombre de la marca que señala que la característica que los consumidores conocen, y tal vez adoran, está presente en el nuevo producto. Es clave evitar los lanzamientos de productos "me too" y tratar de pensar en el nombre de su marca de la misma manera que en su publicidad, es decir, que puede hacer maravillas con un producto con una verdadera ventaja diferencial, pero ninguna cantidad de publicidad ayudará a un producto que no ofrece nada nuevo al cliente. Hay que dar la misma cantidad de apoyo publicitario y promocional a una extensión

de marca que a un producto con un nombre nuevo, no espere que el nombre de la marca existente le dé automáticamente una gran notoriedad.

- Teniendo en cuenta estas desventajas inherentes, la extensión de la marca no valdría la pena para ninguna empresa a largo plazo, a menos que pueda mejorar significativamente el rendimiento de un producto, lo suficiente como para compensar estas desventajas inherentes. No parece existir apoyo para el uso generalizado de la extensión de la marca, pero eso no quiere decir que en algunas condiciones, y bajo el control de una dirección que comprenda los peligros potenciales de la práctica, ésta pueda ser estratégicamente apropiada.
- En relación con lo que encontramos en la investigación empírica, en primer lugar examinamos la extensión de marca de *Dyson*, una extensión de marca dentro de la categoría de aparatos electrónicos. Sabemos que esta extensión de marca fue un gran éxito. *Dyson* consiguió extenderse a una categoría diferente con un producto distinto al de todos sus competidores, ya que utilizó la experiencia de su marca madre para crear algo más avanzado y nunca visto en la categoría de extensión de marca. Esto es algo que funcionó muy bien para la empresa. Han pasado con éxito de vender no sólo las aspiradoras de las que todos hemos oído hablar, sino que también se han introducido sin problemas en el mundo del cuidado del cabello. Este ejemplo demuestra lo importante que es que la extensión de la marca y la marca madre tengan una "percepción de encaje". Aunque en un principio podría haber sido cuestionable el "encaje" de estos productos, el hecho de que se utilizara la misma tecnología de vanguardia para ambos, así como el hecho de que hubiera elementos similares detrás de ambos productos, como la alta velocidad, el motor pequeño y la facilidad de uso, hicieron que este emparejamiento funcionara y, por tanto, fuera una extensión de marca exitosa.
- Sin embargo, el uso de la experiencia previa obtenida de la marca madre para crear una extensión de marca, como vimos con *Dyson*, no siempre garantiza el éxito de la extensión de la marca, como vimos en el caso de *easyGroup*. En muchos casos, se han producido extensiones de marca con éxito dentro de los servicios y la hostelería. Si analizamos específicamente la extensión de marca de *easyHotel* desde la marca madre *easyJet*, podemos decir que no todo lo que tiene éxito para una puede

equivaler al éxito que se transfiere a la otra. La aerolínea de bajo coste se traduce en barato de una manera "de bajo nivel" para sus conocidos hoteles. La empresa *easyHotel* lo ha hecho muy bien como entidad propia, pero como extensión de la marca, no cumple su propósito. La asociación de la marca madre no protegió la extensión, sino que estuvo a punto de perjudicarla con algunas traducciones erróneas. Por suerte, esto no tuvo un impacto negativo directo en lo que respecta a la percepción de *easyJet* por parte de los consumidores, pero podría haber sido así fácilmente. Las empresas deben tener cuidado en situaciones como ésta, ya que a veces una extensión de la marca puede ser el movimiento equivocado y puede afectar negativamente a la marca madre si no se percibe bien a los ojos del consumidor. Este caso también pone de manifiesto no sólo la importancia de crear fuertes asociaciones entre la marca madre y la extensión de la marca, sino también de garantizar que las asociaciones no se confundan con traducciones literales. En muchos casos, las asociaciones de la marca madre se trasladan a la extensión de la marca de forma positiva y se habla mucho de ella. El problema es que también hay casos en los que las asociaciones que son positivas con la marca madre, pueden resultar negativas cuando se relacionan con la extensión de la marca. Esto es algo que una empresa debe controlar al máximo si quiere extender una marca con éxito.

- El tercer estudio de caso sobre la extensión de la marca en el sector de los productos de gran consumo basado en *Coca-Cola* fue un estudio realmente beneficioso, ya que ha puesto de manifiesto la importancia de la autenticidad para que una extensión de la marca tenga éxito. Garantizar la autenticidad de los atributos y las asociaciones de la marca madre a través de la extensión de la marca es lo que hizo que esta fuera la extensión de marca perfecta. Garantizar que *Coca-Cola Zero Sugar* mantuviera el sabor y la apariencia clásicos de *Coca-Cola* atrajo a la gente al producto, ya que se trata de elementos con los que la gente ha tenido experiencias previas y a los que es fiel. Esto ha reafirmado la grandeza de la marca madre, con algunas pequeñas diferencias claramente perceptibles que también atraen a los consumidores a la extensión de la marca. Se percibe una evidente adecuación entre la marca madre y la extensión de la marca, lo que ha contribuido al éxito de la implantación. La empresa ha sido inteligente porque sabe que *Coca-Cola* tiene un gran capital de

marca, lealtad de marca y originalidad. Han tomado la decisión correcta al centrarse en garantizar que la autenticidad de la marca madre continúe en la extensión de la marca, en lugar de hacer cambios drásticos que podrían ponerla en peligro. Esto es algo que las empresas deben estar seguras de poder conseguir cuando se plantean una estrategia de extensión de marca, ya que la falta de ajuste y autenticidad percibidos puede conducir no solo a una extensión de marca fallida, sino también al riesgo de afectar negativamente a la marca madre.

- Aunque se observa que las empresas de diferentes sectores pueden comportarse de forma diferente en cuanto a la extensión de sus marcas, ha quedado claro que hay elementos clave para crear una extensión de marca con éxito, que siguen siendo los mismos, independientemente del sector. Si una empresa quiere garantizar el éxito continuado tanto de la marca madre como de la extensión de la marca, la autenticidad y la percepción del ajuste entre ambas deben ser el centro de atención en todo momento. Esto puede hacerse volviendo a las raíces de la marca madre, recordando cuáles son las asociaciones de marca, la imagen de la marca y su esencia, y construyendo extensiones de marca que capten estos elementos y que se transfieran de forma correcta. De este modo, la marca madre seguirá siendo relevante y permanecerá en el centro de las compras de los consumidores, al tiempo que permitirá que la extensión de la marca prospere junto a ella.

6. Bibliografía

Aaker, D. A. & Keller, K. L., 1990. Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 1 January, Volumen 54, pp. 27-28.

Acevedo, C., 2018. Advertising and Brand Management: Brand Engagement. En: *Consumer Behaviour and Advertising Management*. s.l.:Ed-Tech Press, pp. 161-162.

Adelson, K. I., 2022. The 10 Very Best Vacuums. *New York Magazine*, 24 May.

Ahn, T. v., 2021. *A Quick and Simple Guide to Brand Extension*. [En línea]
Available at: <https://viralsolutions.net/guide-to-brand-extension/>

Ali, D. F., 2021. *How reliable is Google Scholar?*. [En línea]
Available at: <https://researchhub.org/how-reliable-is-google-scholar/>

Amazon, 2022. *Opiniones de clientes: Coca-Cola Zero Fridge Paquete de Latas*. [En línea]

Available at: https://www.amazon.com/Coke-Zero-Sugar-Diet-Drink/product-reviews/B00HZYE51Y?reviewerType=all_reviews

Barrio-García, S. d. & Prados-Peña, B., 2019. Do brand authenticity and brand credibility facilitate brand equity? The case of heritage destination brand extension. *Journal of Destination Marketing & Management*, September, Volumen 13, pp. 10-23.

Batra, R., Lenk, P. & Wedel, M., 2010. Brand Extension Strategy Planning: Empirical Estimation of Brand–Category Personality Fit and Atypicality. *Journal of Marketing Research*, Volumen 47, pp. 335-347.

Buil, I., Martínez, E. & de Chernatony, L., 2009. Brand Extension Effects on Brand Equity: A Cross-National Study. *Journal of Euromarketing*, pp. 71-85.

Choudhary, R., 2022. *Coca Cola Net Worth 2022: Revenue, Assets, Brands, Income*. [En línea]

Available at: <https://caknowledge.com/coca-cola-net-worth/>

Coca-Cola Great Britain, 2020. *FAQ: How many drinks does The Coca-Cola Company sell worldwide each day?*. [En línea]

Available at: <https://www.coca-cola.co.uk/our-business/faqs/how-many-cans-of-coca-cola-are-sold-worldwide-in-a-day>

Coca-Cola, 2020. *FAQ: Which is Coca-Cola GB's best-selling cola?*. [En línea]

Available at: <https://www.coca-cola.co.uk/our-business/faqs/which-is-your-best-selling-brand-coca-cola-or-diet-coke>

Coca-Cola, 2022. *Products: Coca-Cola Zero Sugar*. [En línea]

Available at: <https://us.coca-cola.com/products/coca-cola-zero-sugar>

Cochran, J., 2022. *The Affordable European Hotel Brands That Will Save Your Trip*. [En línea]

Available at: <https://www.frommers.com/slideshows/848081-the-affordable-european-hotel-brands-that-will-save-your-trip>

Cox, L. K., 2022. *The 18 Best Advertisements & Ad Campaigns of All Time*. [En línea]

Available at: <https://blog.hubspot.com/marketing/best-advertisements>

Duchi, A. y otros, 2016. From ETO to Mass Customization: A Two-Horizon ETO Enabling Process. En: *Managing Complexity*. s.l.:s.n., pp. 99-113.

Durdana Ozretic-Dosen, M. B. T. K., 2018. STRATEGIC BRAND MANAGEMENT IN EMERGING MARKETS: CONSUMER PERCEPTIONS OF BRAND EXTENSIONS. *ORGANIZATIONS AND MARKETS IN EMERGING ECONOMIES*, 9(1), pp. 135-153.

Dyson, 2022. *About Dyson*. [En línea]

Available at: <https://www.lb.dyson.com/en-LB/community/aboutdyson.aspx>

- Dyson, 2022. *Dyson announces new mission to hire 2,000+ engineers and digital specialists on back of strong global growth*. [En línea]
Available at: <https://www.dyson.co.uk/newsroom/overview/news/march-2022/Dyson-is-recruiting-2000-roles-in-engineering-and-IT>
- Dyson, 2022. *Dyson Supersonic*. [En línea]
Available at: https://www.dyson.ie/hair-care/dyson-supersonic/overview?utm_campaign=ie_en_pc_hairdryer-range_always-on_haircare_hairdryer_do_purchase_text_brand_exact_hairdryer-range&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=dyson+hair+dryer&utm_content=do_text&gclid=C
- Dyson, 2022. *Dyson Supersonic: Engineering Story*. [En línea]
Available at: <https://www.lb.dyson.com/en-LB/haircare/supersonic/engineering-story.aspx>
- easyGroup, 2020. *easyHistory: first edition*. [En línea]
Available at: <https://easyhistory.info/easyhistory-first-edition.pdf>
- easyGroup, 2022. *About Us*. [En línea]
Available at: <https://easy.com/about-us/>
- easyHotel plc, 2016. *Annual report and accounts 2016*, s.l.: easyHotel plc.
- easyHotel plc, 2018. *Annual report and accounts 2018*, s.l.: easyHotel plc.
- easyHotel, 2019. *History*. [En línea]
Available at: <https://ir.easyhotel.com/about-us/history>
- easyHotel, 2019. *Our locations*. [En línea]
Available at: https://ir.easyhotel.com/portfolio/our-locations/?country=* &status=*
- easyJet plc, 2005. *Annual report and accounts 2005*, London: easyJet plc.
- easyJet plc, 2006. *Annual report and accounts 2006*, London: easyJet plc.
- easyJet plc, 2015. *Results for the twelve months ended 30 September 2015*, s.l.: easyJet plc.
- easyJet plc, 2019. *Annual Report and Accounts 2019*, London: easyJet plc.
- easyJet plc, 2021. *Annual Report and Accounts 2021*, London: easyJet plc.
- easyJet, 2020. *Awards*. [En línea]
Available at: <https://corporate.easyjet.com/about/awards/2020>
- EssayMIN, 2018. *Importance of a Case Study*. [En línea]
Available at: <https://essaymin.com/blog/importance-of-a-case-study/>
- Farquhar, P. H., Herr, P. M. & Russell, F. H., 1990. A Relational Model for Category Extensions of Brands. *Advances in Consumer Research*, Volumen 17, p. 856.

- Finkle, C., 2019. *Brand Extension Examples*. [En línea]
Available at: <https://brandmarketingblog.com/articles/good-branding/brand-extension-examples/>
- Fiorentino, A., 1995. Budget hotels: not just minor hospitality products. *Tourism Management*, 16(6), pp. 455-462.
- Foster, J., 2022. *Top 10 Most Popular Soft Drinks (Sodas)*. [En línea]
Available at: <https://www.caffeineinformer.com/top-10-soft-drinks>
- Goddard, J., 2021. *Top 10 Soft Drink Brands in the World*. [En línea]
Available at: <https://fooddigital.com/top10/top-10-soft-drink-brands-world>
- Harahsheh, S., 2007. The Influence of Religious Belief on Destination Image the Case of the Hashemite Kingdom of Jordan. *International Journal of Management Cases*, p. 292.
- Heasman, C. & Ndabane, T., 2022. *The Untold Truth Of Coke Zero*. [En línea]
Available at: <https://www.mashed.com/217041/the-untold-truth-of-coke-zero/>
- Image, 2020. *Dyson changed the hair game four years ago today. Here's why we love the Supersonic Hair Dryer*. [En línea]
Available at: <https://www.image.ie/style/beauty/dyson-hair-dryer-fourth-birthday-193004>
- Ivanhoé Cambridge, 2019. *A consortium of Ivanhoé Cambridge and ICAMAP finalize take-over of easyHotel*. [En línea]
Available at: <https://www.ivanhoecambridge.com/en/news/2019/10/easyhotel/>
- Jalent, S., Luxin, K. & Sacko, Y., 2007. *DVANTAGES AND DISADVANTAGES OF BRAND EXTENSION STRATEGY FOR COMPANIES*, Halmstad: Högskolan: Section for Business and Technical studies (SET).
- Juneja, P., 2015. *Brand Extension - Meaning, Advantages and Disadvantages*. [En línea]
Available at: <https://www.managementstudyguide.com/brand-extension.htm>
- Keller, K. L., 2020. Consumer Research Insights on Brands and Branding: A JCR Curation. *Journal of Consumer Research*, February, 46(5), pp. 995-1001.
- Keurig Dr Pepper, 2022. *Soda*. [En línea]
Available at: <https://www.kdpproductfacts.com/en/discover/SODA>
- Kopp, C., 2021. *Brand Extension*. [En línea]
Available at: <https://www.investopedia.com/terms/b/brand-extension.asp>
- Kowalczyk, C. M. & Royne, M. B., 2013. The moderating role of celebrity worship on attitudes toward celebrity brand extensions". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(2), pp. 211-220.
- Levine, L. & Galla, T., 2022. *13 Alternatives to The Dyson Supersonic Hair Dryer That Are (Almost) as Good*. [En línea]

Available at: <https://spy.com/articles/grooming/hygiene/best-dyson-supersonic-hair-dryer-dupes-139766/>

Liao, S.-H., Chen, C.-M. & Wu, C.-H., 2008. Mining customer knowledge for product line and brand extension in retailing. *Expert Systems with Applications*, 34(3), p. 1764.

Mao, H., Mariadoss, B. J., Echambadi, R. & Chennamaneni, P. R., 2011. *Brand extensions via complements or substitutes: The moderating role of manufacturing transferability*, s.l.: Springer Science+Business Media.

Martínez, E. & de Chernatony, L., 2004. The effect of brand extension strategies upon brand image. *Journal of Consumer Marketing*, 21(1), p. 50.

McGlone, H., 2016. *85 Celebrity-Branded Products*. [En línea]
Available at: <https://www.trendhunter.com/slideshow/celebrity-branded>

Merunka, D. & Mazodier, M., 2014. Beyond brand attitude: Individual drivers of purchase for symbolic cobranded products. *Journal of Business Research*, July, 67(7), pp. 1552-1558.

Mintrom, M. & Gunn, A., 2013. Global university alliances and the creation of collaborative advantage. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 16 May, 35(2), pp. 179-192.

O'Malley-Greenburg, Z. & Lafranco, R., 2020. *The world's highest-paid entertainers 2020*. [En línea]
Available at: www.forbes.com/celebrities/
[Último acceso: May 2021].

PepsiCo Partners, 2022. *Soft Drinks*. [En línea]
Available at: <https://www.pepsicopartners.com/pepsico/en/USD/BEVERAGES/Soft-Drinks/c/softDrinks?q=%3Arelevance%3AdisplayCategory%3Atrue%3AlocationAvailability%3Atrue&productType=Product&text=&page=3&showProductListing=true>

Rusly, N., 2019. *An Analysis Of easyHotel PLC Company's Performanc*, Malaysia: Munich Personal RePEc Archive.

Salas, E. B., 2022. *Leading airlines in Europe in 2021, based on passenger traffic*. [En línea]
Available at: <https://www.statista.com/statistics/1094759/largest-airlines-in-europe-based-on-passengers/>

Samiee, S., Shimp, T. A. & Sharma, S., 2005. Brand origin recognition accuracy: its antecedents and consumers' cognitive limitations. *Journal of International Business Studies*, 27 June, 36(4), pp. 379-397.

Sharp, B. M., 1993. Managing Brand Extension. *Journal of Consumer Marketing*, pp. 11-16.

Smith, O., 2017. *Dyson's Supersonic hair dryer blows sales up a whopping 45%*. [En línea]
Available at: <https://www.forbes.com/sites/oliversmith/2017/03/27/dyson-supersonic-hair-dryer-blew-away-the-competition-in-2016/?sh=1c8e1fb41f97>

Stevenson, A., 2021. *Trusted Reviews Awards 2021: The Dyson V15 Detect wins Best Vacuum*. [En línea]
Available at: <https://www.trustedreviews.com/news/trusted-reviews-awards-2021-the-dyson-v15-detect-wins-best-vacuum-4172734>

Su, L., Monga, A. (B. & Jiang, Y., 2021. How Life-Role Transitions Shape Consumer Responses to Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 58(3), pp. 579-594.

The Coca Cola Company, 2021. *2021 Business & ESG Report*, s.l.: The Coca Cola Company.

The Coca-Cola Company, 2005. *2005 Annual Review*, s.l.: The Coca-Cola Company.

The Coca-Cola Company, 2007. *2007 Annual Review*, s.l.: The Coca-Cola Company.

The Coca-Cola Company, 2016. *2016 Annual Review*, s.l.: The Coca-Cola Company.

The Coca-Cola Company, 2017. *Question: What's the difference between Coke Zero and Coca-Cola Zero Sugar?*. [En línea]
Available at: <https://www.coca-colacompany.com/faqs/whats-the-dfference-between-coke-zero-and-coke-zero-sugar>

The Coca-Cola Company, 2019. *Question: Can Coke Zero make you gain weight?*. [En línea]
Available at: <https://www.coca-colacompany.com/faqs/can-coke-zero-make-you-gain-weight>

The Coca-Cola Company, 2022. *Purpose and Vision*. [En línea]
Available at: <https://www.coca-colacompany.com/company/purpose-and-vision>

The Coca-Cola Company, 2022. *Question: Does Coca-Cola market its products to children?*. [En línea]
Available at: <https://www.coca-colacompany.com/faqs/does-coca-cola-market-to-children>

The Coca-Cola Company, 2022. *Question: What low and no calorie options do you offer?*. [En línea]
Available at: <https://www.coca-colacompany.com/faqs/what-low-and-no-calorie-options-do-you-offer>

The Coca-Cola Company, 2022. *The Birth of a Refreshing Idea: Coca-Cola History*. [En línea]
Available at: <https://www.coca-colacompany.com/company/history/the-birth-of-a-refreshing-idea>

Völckner, F., Sattler, H., Hennig-Thurau, T. & Ringle, C. M., 2010. The Role of Parent Brand Quality for Service Brand Extension Success. *Journal of Service Research*, pp. 379-396.

Washtell, F., 2016. *Fully charged: Dyson profits up 19 per cent as turnover reaches record £1.7bn and company announces it will invest £1bn in new battery technology*. [En línea]

Available at: <https://www.cityam.com/fully-charged-dyson-to-invest-1bn-in-new-battery-technology-as-it-announces-profit-rise-and-hike-in-battery-enabled-vacuum-cleaner-sales/>

Yasir Ali Soomro, S. A. K. I. H. R. S., 2013. Consumer evaluation of brand extension: Pakistani Context. *African Journal of Business Management*, 21 September, Volumen 7, pp. 3643-3655.