



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

¿Y después qué? Más allá del éxito o del fracaso de una extensión de marca.

Autor: Claudia Isabelle Seymour Bolívar
Director: Prof. Dra. María Olga Bocigas Solar

RESUMEN

Una extensión de marca es una estrategia comúnmente utilizada por aquellas marcas que desean ampliar su elenco de productos, expandiendo sus horizontes tanto dentro como fuera de la categoría a la que pertenecen. A lo largo de la historia, se ha ido construyendo una amplia literatura acerca de este concepto y todo lo que conlleva, la cual se verá reflejada y comentada. Asimismo, en este trabajo de fin de grado se pretende analizar cuáles son los factores que afectan a las marcas a la hora de extenderse, así como los efectos que estos conllevan. Este análisis se verá desarrollado a partir de varios ejemplos de casos reales en los que marcas mundialmente conocidas han decidido llevar a cabo dicha estrategia, con el fin de otorgar importancia a la teoría previamente expuesta en el panorama empresarial actual.

PALABRAS CLAVE

Marca, extensión de marca, extensión de categoría, extensión de línea, factores de éxito, variaciones de producto, producto extendido, marca madre, imagen de marca, brand equity, extensión horizontal, extensión vertical, riesgos, oportunidades, beneficios, ventajas.

ABSTRACT

A brand extension is a strategy commonly used by brands that want to expand their product portfolio, expanding their horizons both inside and outside of the category to which they belong. Throughout history, an extensive literature has been built about this concept and all that it entails, which will be reflected and commented throughout this paper. Likewise, this final project aims to analyze what are the factors that affect brands when they are extended, as well as the effects they entail. This analysis will be developed in the form of several examples of real cases in which globally known brands have decided to carry out this strategy, in order to give importance to the theory previously exposed within the current business landscape.

KEYWORDS

Brand, brand extension, category extension, line extension, factors of success, product variations, extended product, mother brand, brand image, brand equity, horizontal extension, vertical extension, risks, opportunities, benefits, advantages.

ÍNDICE

1. Introducción.....	7
1.1 Objetivo.....	7
1.2 Interés e importancia del tema.....	7
1.3 Metodología y estructura del trabajo.....	8
2. La extensión de marca.....	10
2.1 Concepto de marca y funciones.....	10
2.2 Extensión de marca.....	11
3. Tipos de extensión de marca.....	16
3.1 Extensión de línea.....	16
3.1.1 Extensión de línea vertical.....	20
3.1.2 Extensión de línea horizontal.....	22
3.2 Extensión de categoría.....	23
3.3 Relaciones entre tipos de extensiones.....	27
4. Condiciones y factores para el éxito o fracaso de una extensión de marca.....	29
5. Análisis de casos de empresas que han realizado extensiones de marca.....	39
5.1 Caso Dove.....	40
5.2 Caso Colgate.....	47
5.3 Caso Mahou.....	56
5.4 Caso Bic.....	59
5.5 Caso Buitoni.....	63
5.6 Comparación de factores y resultados de las marcas.....	66
6. Conclusiones.....	69
7. Bibliografía.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Concepciones según Aaker y Keller.....	13
Tabla 2: Matriz de Ansoff.....	13
Tabla 3: Tipos de extensión de marca. Ejemplos.....	28
Tabla 4: Factores que afectan a la extensión según Allman.....	33
Tabla 5: Top 10 marcas más consumidas en 2012.....	41
Tabla 6: Listado de productos Dove.....	42
Tabla 7: Análisis de factores para Dove.....	47
Tabla 8: Top 10 Marcas más escogidas en 2017.....	49
Tabla 9: Listado de productos Colgate.....	50
Tabla 10: Top 10 marcas en el mercado oral.....	54
Tabla 11: Análisis de factores para Colgate.....	56
Tabla 12: Listado de productos Mahou.....	57
Tabla 13: Análisis de factores para Mahou.....	59
Tabla 14: Listado de productos Bic.....	61
Tabla 15: Análisis de factores para Bic.....	62
Tabla 16: Listado de productos Buitoni.....	63
Tabla 17: Análisis de factores para Buitoni.....	65
Tabla 18: Desk-Check - Factores para analizar una extensión de marca.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variedades de pasta de dientes Colgate.....	22
Figura 2: Ciclo de vida de la marca.....	30
Figura 3: Ramas de la marca Dove.....	43
Figura 4: Línea de gel de ducha de la marca Dove.....	45
Figura 5: Elenco de marcas pertenecientes al grupo Colgate-Palmolive.....	48
Figura 6: Pasta de dientes en tarro.....	49
Figura 7: Productos de la línea Colgate Kitchen Entrees.....	51
Figura 8: Market share en el sector del cuidado oral.....	54
Figura 9: Cuota de producción cervecera en España 2015.....	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo

Con este Trabajo de Fin de Grado se busca razonar y explicar las consecuencias, tanto positivas (beneficios) como negativas (riesgos) de una extensión de marca; así como identificar aquellos casos de éxito y fracaso, junto con su debido razonamiento y conclusiones.

1.2 Interés e importancia

El objetivo de crecimiento de la empresa debe ser abordado cuidadosamente y teniendo en cuenta las circunstancias particulares de la misma. Una de las formas de crecer es mediante el lanzamiento de nuevos productos, de la mano de una estrategia de extensión de marca, la cual se describirá en detalle a lo largo del presente trabajo.

Este trabajo fue elegido debido a la gran importancia que tiene la extensión de marca como estrategia de crecimiento interno de las empresas. Dice Luis Bassat (2006) que, en la época en la que escribió su libro, sabía que la importancia que tenían las marcas en el desarrollo de las empresas estaba (y todavía está) en continuo movimiento. De hecho, también menciona la eficacia que tiene realizar una extensión bajo el mismo nombre de marca, con el cual una empresa se puede ahorrar el apoyo publicitario y aún así conseguir una mayor cifra de ventas.

Entre las razones por las cuales las empresas deciden perseguir esta estrategia, la literatura menciona las siguientes: una mayor oferta abarca más mercado, puede haber posibles ocasiones de consumo insatisfechas, cambios en los hábitos de consumo, creencias y nuevas tendencias (Expertos en Marca, 2015).

Esta estrategia tiene un gran potencial de eficiencia, de ventajas y beneficios, pero también conlleva muchos riesgos que pueden pasar una grave factura a la empresa. Dependerá tanto de la actuación interna de la marca como de varios factores externos a ella. Y es en esto en lo que reside la importancia de este análisis: en descubrir las razones por las cuales determinadas marcas alcanzan el éxito en sus extensiones, mientras que otras fracasan.

1.3 Metodología

Este trabajo de fin de grado constará de dos partes claramente diferenciadas. Por un lado, contará con una revisión bibliográfica; y por el otro, realizaré un análisis de casos. Para ello, utilizaré un repertorio de artículos, libros y escritos hallados a través de bases de datos tales como Ebsco Host, Research Gate o el Repositorio de Comillas. Además, también extraeré información de motores de búsqueda como Google y Google Scholar, en los cuales encontraré tanto libros como artículos online.

Para la primera parte, la metodología a utilizar será una revisión bibliográfica sobre lo que diferentes autores han escrito acerca de las extensiones de marca, los tipos hallados, los factores que determinan su resultado y las consecuencias que se derivan de ello.

Para la segunda parte, la metodología utilizada consistirá en un análisis de casos. Actualmente, el entorno empresarial se caracteriza por su dinámica de cambio; y es precisamente por ello por lo que las soluciones y las teorías más tradicionales están comenzando a cuestionarse, lo cual estimula a la ciencia de la Economía de la Empresa hacia la búsqueda progresiva de nuevos modelos que se adecuen mejor a las nuevas realidades objeto de estudio de esta ciencia (Applegate, 1994; citado en Villarreal Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010).

Según Yin (1994), “el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”. Una investigación de estudio de casos trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; además, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Castro, 2010).

Además, como también dicen Larrinaga y Rodríguez (2010), el estudio de casos es, en este sentido, una metodología de investigación que debe ser tenida en cuenta para el avance de una ciencia que tenga como fin satisfacer las necesidades de conocimiento más apremiantes de la sociedad a la que sirve. El estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente.

De acuerdo con ello, este trabajo constará de un análisis de cuatro marcas diferentes, basado en distintos factores determinantes de éxito o fracaso y el desempeño realizado de la marca en función de estos factores.

1.4 Estructura del trabajo

Este trabajo consta de tres partes claramente diferenciadas. La primera se centra en exponer la utilidad e importancia de este tema, junto con los objetivos marcados, a modo de introducción a la tesis.

La segunda y tercera parte se centran en lo que es el trabajo en sí. Por un lado, contaremos con una revisión bibliográfica de la literatura para llegar a comprender todo acerca de lo que es una extensión de marca, las diferentes opiniones y visiones existentes acerca de ella, y las diferentes tipologías y métodos para realizar una extensión; así como llegar a conocer algunos de los factores más influyentes que afectan a las marcas a la hora de extenderse.

La última parte se centrará en poner en práctica la literatura y analizar cómo determinadas marcas han llevado a cabo sus extensiones, cómo han surgido y debido a qué han alcanzado el éxito o el fracaso.

Finalmente, el trabajo se da por terminado con una conclusión acerca de todo lo hallado y una recopilación de aquellos factores que han sido de mayor relevancia en los casos escogidos.

2. LA EXTENSIÓN DE MARCA

2.1 Concepto de marca y funciones

Para poder ponernos en situación, deberemos comenzar con la definición de marca. Según está definido por la American Marketing Association, o también conocida como la AMA, una marca es “aquel nombre, término, signo, símbolo o diseño, o aquella combinación de los elementos anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (Hussain & Rashid, 2016).

Kotler, Keller, Brady, Goodman y Hansen (2009), se suman a discutir la creación y gestión de las marcas y el brand equity. Así, ellos consideran que la marca puede verse también como aquella herramienta que utiliza la empresa para hacer ver a sus clientes y el resto de las personas de la misma manera de la que ella misma se ve. Esta refleja el fondo de comercio acumulado a lo largo de la vida útil de un producto o servicio.

Igual de bien dicho, Munuera y Rodríguez (2002) comentan que una marca, aparte de ser aquello con lo que cada uno identifica a una empresa y un elemento útil para la protección legal de la misma, también es aquello que hace que las personas y consumidores de dicha empresa elijan sus productos o servicios, debido a un sentimiento de calidad superior y una reputación específica. Al final, es este elemento de la empresa lo que ningún competidor puede imitar o copiar. Podrán copiar el producto, pero nunca podrán copiar la marca, y esto es el elemento clave y diferenciador de la empresa. Además, es cierto que un consumidor tenderá a establecer una relación más favorable y positiva con el producto que está asociado a una marca reconocida, que con aquel que no lo está.

Una marca tiene una serie de funciones, dependiendo del agente en el que centremos el estudio. En el caso de la empresa, compañía o ente vendedor, la función más relevante para este estudio es que la creación de una marca facilita la aceptación de nuevos productos en el caso de extensiones futuras. Además, reduce los gastos de marketing. Una marca proporciona una mayor facilidad de comunicación y de notoriedad del producto o servicio que se quiere vender, evitando el colosal esfuerzo de reconocimiento que supone no tener una marca fácilmente reconocible. Siguiendo la línea de funciones con respecto a la empresa, es un activo intangible para la empresa, el cual otorga un gran valor añadido.

2.2 Extensión de marca

Tauber (1988) defiende una definición genérica de lo que podríamos considerar una *extensión de marca*. Ocurre cuando una empresa utiliza la misma marca o denominación comercial que utiliza para los productos con los que antes operaba, para introducirse en nuevas categorías; lo que facilita el proceso de penetración en la mente del consumidor, para empezar a hablar de ventajas y beneficios. Es, según Keller (2008), la manera más resolutoria para dar provecho a uno de los activos más valiosos que una empresa posee: su marca (citado en Allman, 2013).

Cuando hablamos de *extensión de marca*, nos referimos a una estrategia de diversificación en la cual una empresa decide incursionar en nuevos mercados, sectores o industrias usando una misma marca ya establecida en otra categoría, donde originalmente esta se ha hecho conocer y ha construido un posicionamiento (Isaza, 2015).

Las extensiones de marca -definidas por Keller como el uso de una marca existente en un nuevo producto dentro de una nueva categoría para beneficiarse de la notoriedad y las asociaciones del nombre de la marca existente- aprovechan las inversiones que una compañía hace en sus marcas existentes y se protegen del riesgo del fracaso de un nuevo producto. La popularidad de esta estrategia se debe a la creencia de que esta lleva a una mayor confianza y ratio de prueba por parte de los consumidores que el uso de una nueva marca gracias a los niveles de notoriedad y asociaciones positivas de la marca ya adquiridos (Keller, 1993; citado en Batra, Lenk, & Wedel, 2010). En definitiva, las extensiones de marca suponen un valor añadido para el nuevo producto que reduce sustancialmente los riesgos comerciales (Farquhar, Herr, & Fazio, 1990; citado en Martínez, Montaner, & Pina, 2005)

Una extensión de marca usa una marca existente para lanzar un nuevo producto dentro de una nueva categoría para beneficiarse de los atributos, imágenes y asociaciones positivas ya existentes en relación a esa marca. El objetivo de esta estrategia es el de ganar pruebas de consumidores, ventajas en los canales de distribución y demás facilidades en la nueva categoría (Keller, 2003; citado en Batra et al., 2010). Un ejemplo puesto por este autor es el de una marca de coches como Porsche, la cual se extiende hacia la categoría de bolígrafos o gafas de sol. A su parecer, la percepción favorable de los actuales consumidores de Porsche y sus asociaciones de prestigio y estilo excitante se canalizarían hacia los nuevos mercados en los que la marca entrara. Sin embargo, otros autores

también añaden que, para extender una marca, esta primero deberá asegurarse de adquirir un nivel razonable de notoriedad y asociaciones que sean fuertes, positivas, relevantes y únicas.

A partir de estas definiciones, Farquhar añade que las marcas que poseen asociaciones de nivel cualitativo y abstracto cuentan con una mayor facilidad para extenderse que aquellas que cuentan con asociaciones más concretas. Por ello, a una marca que está fuertemente relacionada a un producto en concreto le será más complicado extenderse fuera de su categoría, al contrario que aquella marca que cuenta con una calidad abstracta y adaptable a diferentes terrenos y mercados (Farquhar, Han, Herr, & Ijiri, 1992; citado en Batra et al., 2010). Por lo tanto, aquellas marcas comercializadas en base a un estilo de vida, como Ralph Lauren o Corona, han demostrado tener una mayor capacidad de extensión hacia categorías completamente diferentes que marcas más tangibles, como Heineken. Siguiendo con el ejemplo de las cervezas, Heineken es una marca altamente asociada a su producto estrella, que es la cerveza; y por ello le será más complicado extenderse que a la marca Corona, la cual se ha basado en comunicar un estilo de vida asociado a su producto, como puede ser el mundo de la fiesta y la playa.

El nuevo producto puede pertenecer a una categoría ya atendida por la empresa, introduciendo pequeñas variantes en ingredientes, forma o utilización, o puede constituir todo un nuevo negocio para la empresa. Ambas tipologías se conocen como “extensiones de línea” y “extensiones de marca”, propiamente dichas (Farquhar, 1989; citado en Buil, Martínez, & Pina, 2008).

Sin embargo, para poder entender claramente lo que es, o lo que se entiende por, una extensión de marca, deberemos referirnos a varios puntos de vista de diferentes autores. Es por ello que considero necesario recalcar la naturaleza subjetiva de la misma. Y esto da lugar a un pequeño debate.

Por un lado, David Allen Aaker (1991) defiende que este concepto consiste en desarrollar un nuevo producto para una nueva categoría, siempre bajo la misma marca. Pero, a su vez, añade que también nos podremos encontrar con las denominadas *extensiones de línea*, las cuales son simplemente nuevos productos o variaciones de un producto ya existente dentro de una misma línea. Por ejemplo, se considera como extensión de línea un nuevo sabor, olor, tamaño, etc.

Por otro lado, Kevin Lane Keller, opina lo contrario a Aaker. Él engloba ambos términos dentro de lo que sería una *extensión de marca*; por lo que nos encontraríamos con dos tipos:

- 1) Una *extensión de categoría*, definición coincidente con lo que Aaker considera como extensión de marca.
- 2) Una *extensión de línea*, definición coincidente con lo que Aaker considera como extensión de línea.

Por tanto, y a modo de aclaración, podremos entender la relación entre las visiones de ambos autores la siguiente manera:

Tabla 1: Concepciones según Aaker y Keller.

	CONCEPCIÓN 1	CONCEPCIÓN 2
DAVID ALLEN AAKER	Extensión de marca	Extensión de línea
KEVIN LANE KELLER	Extensión de categoría	Extensión de línea

Fuente: elaboración propia.

Desde un punto de vista empresarial, y no de marketing, cabe comentar la matriz de estrategias de crecimiento desarrollada por Ansoff en 1957. Actualmente, las empresas cuentan con diferentes procesos para crecer; tanto innovando en productos como entrando en nuevos mercados, o la combinación de ambas. Es necesario comentar esto, ya que existe una estrecha relación conceptual entre las innovaciones de producto (diferenciación), de categoría (diversificación) y las extensiones de marca, vinculadas a las estrategias de desarrollo de productos (diferenciación).

Tabla 2: Matriz de Ansoff.

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: elaboración propia (extraído de ...)

Una diferenciación se basa en identificar oportunidades para desarrollar productos relacionados con el original – concepto similar a lo que sería una extensión de línea. Y, por el contrario, la diversificación identifica oportunidades de nuevos productos en diferentes mercados o industrias (Kotler et al., 2009), lo que podría considerarse como una extensión de categoría.

Desde el punto de vista del producto, a la hora de lanzar un producto nuevo al mercado, actualmente contamos con varias opciones. La primera consiste en desarrollar una marca totalmente nueva para aquel producto o servicio novedoso. La segunda trata de aplicar elementos ya existentes de la marca madre al nuevo producto. Y, por último, la tercera se consigue mezclando ambas dos opciones anteriores: mediante el uso de elementos nuevos y existentes de la marca madre¹.

Al hilo de la previa explicación de lo que es una extensión de marca, creo conveniente comentar que la mayor parte de las novedades que las empresas lanzan actualmente (80%) se corresponden con lo que sería una estrategia de extensión. Además, según Keller (2008), implementar el mismo nombre de la marca existente al producto nuevo es la manera más extendida para aprovechar al máximo su marca (Keller, 2008; citado en Allman, 2013). Según Ogiba (1988), alrededor del 95% de los productos de gran consumo pertenecen a algún tipo de extensión de marca (citado en Allman, 2013).

Como ejemplo, mencionaré el caso de la marca Sony, la cual invierte aproximadamente el 80% de su actividad en mejorar sus productos ya existentes (Keller & Aaker, 1992; citado en Rial, Varela, & García, 2001). Otro caso que destacar es el de Honda, el cual ha fabricado desde motores de coche hasta pianos. De hecho, corroborando lo que hacen Sony y Honda, se ha demostrado que muchos productos que han resultado ser un éxito vienen siendo extensiones de marca.

Y es por esto por lo que las empresas deciden, en su mayoría – sobre todo aquellas que ya están establecidas en el mercado –, centrarse en profundizar en las extensiones y en lo que se llama *innovación incremental*. Este método permite a la empresa entrar en

1. El concepto de “marca madre” es un elemento clave para entender las extensiones de marca. Hace referencia a aquella marca ya existente, encargada de desarrollar dicha extensión y de la cual esta depende. Si esta marca ya cuenta con asociaciones a determinados productos realizados mediante extensiones, el conjunto de ellas se llamará “familia de marcas” (Kotler et al., 2009).

mercados nuevos bajo la misma marca, al adaptar su oferta original al nuevo mercado y para los futuros consumidores.

3. TIPOS DE EXTENSIÓN DE MARCA

3.1 Extensión de línea

Una línea es considerada como todo aquel conjunto de productos o servicios relacionados, vendidos por una misma marca. Según Stanton, Etzel y Walker (2007), una línea de productos es “un amplio grupo de productos de características físicas similares y proyectados para usos esencialmente semejantes”. Sin embargo, el límite de este concepto varía dependiendo del tipo de empresa y sector en el que opera. Por ejemplo, no será lo mismo lo que considera una tienda en particular como línea de producto, que lo que considere un gran supermercado. Por otro lado, el brand mix – o surtido de marca – se refiere al conglomerado de líneas de una compañía (Kotler et al., 2009).

De aquí seguiremos con lo que es una extensión de línea. De acuerdo con Farquhar (1989), en una extensión de línea, la marca madre cubre un nuevo producto o servicio dentro de la misma categoría en la que actualmente opera. Ejemplos de extensiones de línea serían nuevos sabores, formas, colores, ingredientes o tamaños.

De hecho, en palabras de Kotler (1991), la mayoría de los productos o servicios nuevos que una marca introduce son extensiones de línea. Y, en cierto modo, tiene razón. Ya que una extensión de línea abarca el lanzamiento de cualquier modificación de un producto ya existente, y que aporta una solución a una necesidad diferente cada vez.

Hoy en día, la mayoría de los lanzamientos de nuevos productos pertenecen a extensiones de línea. Extender el rango de productos pertenecientes a la misma línea es un paso necesario que toda marca deberá tomar en el transcurso del tiempo para evolucionar con el ciclo de vida de sus productos y de la marca en sí.

Las extensiones de línea surgen y, básicamente, van de la mano de la evolución del mercado y con la aparición de nuevas necesidades de los consumidores. Y es que este proceso no tiene fin. En un principio, todas las marcas se relacionan y se centran en un producto o servicio único. Es parte de la evolución natural de una marca, normalmente asociada a un producto en concreto, que se extienda en diferentes variantes del mismo, como puede ser el caso de Coca-Cola, y creen sub-productos. Este también puede ser el caso de Ford, que ofrecía únicamente un modelo y en un color. Pero, con el tiempo, las marcas se van dando cuenta de que pueden satisfacer más necesidades, y es en este momento cuando las extensiones de línea entran en juego (Kapferer, 2008).

Sigamos lo que dice Kapferer (2008) para detectar o realizar una extensión. Podremos seguir el siguiente guion:

- a) Mediante la creación de nuevos formatos o tamaños de producto, con lo que se le añade un uso diferente. Este puede ser el caso de las extensiones en los sectores relacionados con los coches y con los refrescos. Como ejemplo, podré el caso de la gama BMW X (X1, X2, X3, X3 Híbrido, X4, X5, X5, X6 y X7).² Cada modelo constituye una extensión al crearse un formato diferente de lo que sería el mismo coche.
- b) Mediante la creación de nuevos gustos y sabores. Esto también es aplicable tanto a los refrescos como a la comida. Fanta comenzó únicamente como “Fanta Naranja” en 1955, como una nueva marca comercializada por The Coca-Cola Export Corporation.³
Y no fue hasta los años 70 que la marca lanzó nuevas variantes de sabores, como la Fanta de limón, uva, piña, melocotón, fresa o sandía, entre otros. Esto constituyó, en cierto modo, productos nuevos que ensanchan la gama del producto original.
- c) Mediante la introducción de nuevos ingredientes. Siguiendo con otra rama de la familia de Coca-Cola, este producto en concreto fue habilitado para otros públicos mediante la creación de variantes como Coca-Cola light, Coca-Cola Zero azúcar, Coca-Cola Zero azúcar y Zero cafeína y Coca-Cola Plus Coffee. En cuanto a esta última incorporación, la marca comenta lo siguiente al respecto:
*“En septiembre de 2018 llegó al mercado la variante Coca-Cola Plus Coffee, sin azúcar, que te permite disfrutar del sabor a Coca-Cola de siempre con un toque de sabor a café.
Una bebida refrescante y con un gran sabor revitalizante, pensada para ser disfrutada en tus descansos, la recompensa más sabrosa para que tus break sepan mejor.”*⁴
- d) Mediante la creación de nuevas formas genéricas para medicinas (vía oral, en cápsulas, etc.).

2. Datos sacados de la página oficial de BMW España, 2019. (www.bmw.es/es/coches-bmw/x.html)

3. Datos sacados de la página oficial de Coca-Cola España, 2019. (<https://www.cocacola.es/fanta/es/historia/>)

4. Datos sacados de la página oficial de Coca-Cola España, 2019. (<https://www.cocacola.es/es/productos-coca-cola/>)

- e) Mediante la creación de nuevas formas físicas de producto, como es el caso de las diferentes variedades de detergente de Ariel: en polvo, líquido o en PODs.⁵
- f) Mediante la creación de añadidos para un mismo producto, con el mismo público objetivo y que satisface la misma necesidad.
- g) Mediante la creación de nuevas versiones para diferentes usos o aplicaciones. El ejemplo más emblemático en este caso es el de cualquier marca de champús, como puede ser Pantene. Esta marca tiene una gran variedad de champús – entre otros productos –, y cada uno de ellos satisface una necesidad diferente. Actualmente podemos encontrar champú anti-caspa, perfect hydration, prevención caída, aqualight, purificante, cuidado clásico y muchos más.⁶

Asimismo, una vez detectadas lo que podrían ser extensiones de línea, cabe también mencionar tanto sus beneficios como sus riesgos. Por un lado, algunas ventajas halladas por Kapferer (2008) son las siguientes:

- La marca demuestra que está capacitada para seguir el ritmo del mercado y sus constantes cambios, que es flexible y que es capaz de adaptarse, y que es sensible a las diferentes necesidades de sus consumidores.
- Otorga a la marca una imagen y apariencia atenta e interesada. Además, logra incrementar su visibilidad y es un ejercicio útil de conocimiento de marca. En la industria de bienes de consumo, esto se traduce como “más espacio en la balda”. A mayor visibilidad en este espacio, mayor será la interacción con el posible comprador y, consecuentemente, más oportunidades tendrá la marca de ser elegida por él.
- Desde otro punto de vista, también puede darse el caso de que esta extensión revitalice la marca, si es que esta estuviera fracasando con su producto original.
- Además, realizar este tipo de extensiones requiere una cantidad de tiempo, esfuerzo e inversión mucho menor que la de lanzar una nueva marca. Este coste se estima en un quinto de lo que valdría dicho lanzamiento.

5. Datos sacados de la página oficial de Ariel España, 2019. (<https://www.proximaati.com/marcas/ariel#portfolio>)

6. Datos sacados de la página oficial de Pantene España, 2019. (<https://pantene.es/es-es>)

- Este proceso otorga una mayor seguridad y confianza en cuanto a la predicción de ventas, gracias al histórico del que la marca ya dispone sobre sus anteriores productos. El riesgo es mucho menor.

Por otra parte, según Rangaswamy, Burke y Oliva (1993), este tipo de extensiones

- crean oportunidades en otros productos,
- mejoran la reputación de la marca,
- contribuyen a fortalecer su identidad, y
- permiten a la marca crecer como fenómeno comunicativo.

Kotler y Keller (2009) añaden a esto que también suponen un gran ahorro en costes dentro del marketing mix de la marca: otorga sinergias en cuanto a distribución, comunicación y publicidad del elenco de productos, packaging, embalajes y etiquetado. Esto se traduce en una reducción de costes de producción y una mayor visibilidad de marca en los puntos de venta, ya que se podrá ofrecer una mayor cantidad de productos en el mismo establecimiento bajo el mismo nombre e imagen de marca, siempre y cuando dichos productos pertenezcan a una misma línea o categoría.

Cabe mencionar a su vez el hecho de que, si una marca cubre diferentes variedades de producto dentro de una misma categoría, conseguirá que aquel consumidor fiel de la marca tenga otras posibilidades que satisfagan otras necesidades, y sin tener que buscar en otras marcas. Lo cual es una ventaja tanto para el consumidor como para la marca, ya que uno se ahorra el esfuerzo y el tiempo de encontrar ese producto en otro lugar, y el otro consigue abarcar un mayor público.

Como añadido a lo dicho anteriormente, al lanzar productos nuevos como extensiones dentro categorías similares, lo que consigue la marca en cuestión es amplificar el significado de marca. Pero, como comentaré en los riesgos – a continuación – habrá que tener cuidado para no perder este significado con extensiones que se alejen mucho de la actividad principal de la marca. Como ejemplo satisfactorio de esto, Nike comenzó su negocio como un fabricante de zapatillas de deporte. No obstante, se ha ido expandiendo dentro de esta industria del deporte para fabricar también nuevos tipos de zapatillas de deporte, así como ropa y equipaciones para una gran variedad de deportes. Lo que ha conseguido esta marca, de la mano de una buena innovación de producto y programas de marketing eficientes, es expandir su cuota de mercado y su visibilidad.

Sin embargo, este tipo de extensiones también tiene sus aspectos negativos, o riesgos. Como es lógico, una extensión, tanto de línea como de categoría, puede hacer que en la mente del consumidor se produzca confusión en cuanto a la identificación de una marca con su producto principal (Keller & Kotler, 2009; citado en Quelch & Kenny, 1994). Además, las marcas corren un riesgo alto de diluir sus atributos centrales haciendo decrecer la percepción de calidad (Loken & John, 1993).

Dicho esto, comenzamos con las dos variaciones que podemos encontrar dentro de una extensión de línea: la extensión vertical y la extensión horizontal.

3.1.1 Extensión vertical

Una extensión de línea vertical -tanto positiva o negativa- se produce cuando una marca introduce un elemento nuevo (dentro de una misma categoría) con una diferente estrategia de precio o distinta calidad (Keller y Aaker, 1992).

En este caso, una extensión vertical hará referencia a aquel momento en el que una marca lanza un producto o servicio con una mayor – o menor – calidad y precio respecto al anterior. Sullivan (1992) reafirma que existe una diferente relación calidad-precio, tanto con la misma u otra nueva categoría de producto. (Sullivan, 1992; citado en Allman, 2013). Como ejemplo pondré el caso de Apple, el cual está continuamente ampliando su línea de móviles y ordenadores, todos ellos con un precio un tanto más elevado, acorde a su mayor calidad.

Una extensión vertical consiste en la creación de un mismo producto con leves matices y para diferentes clientes. El objetivo de esta estrategia es el de captar nuevos clientes y segmentos diferentes a aquellos alcanzados con el producto original; se busca encontrar otras direcciones de negocio y alcanzar públicos que, en un principio y de lo contrario, no consumirían la marca.

Dicho esto, cabe mencionar las dos variedades que se encuentran dentro de la extensión vertical. La primera, una extensión positiva -o hacia arriba- hace referencia a aquella extensión que tiene objetivo incrementar la calidad del producto anterior o dar una opción un tanto más premium. La segunda, una extensión negativa -o hacia abajo- se produce cuando una marca lanza al mercado una opción de producto más asequible y de peor calidad, con el objetivo de alcanzar a un público menos pudiente.

Podremos encontrar diferentes opciones dentro de la extensión vertical:

- Crear el mismo producto para diferentes nichos.
- Crear diferentes versiones del mismo producto, en función del grado de conocimiento o especialización del público. Manteniendo la misma línea de precios o incrementando el precio conforme avanzamos en la especialización.

Algunas ventajas claras son el ahorro de tiempo, energía y costes, ya que el producto es prácticamente el mismo. Además, en el caso de que esta extensión fuera ascendente, una gran ventaja será el posible fomento de asociaciones positivas en la percepción de los consumidores. Es decir, los actuales clientes podrán sentir una percepción de mejora de la calidad del producto original, así como una mejora de la imagen de la marca generalizada.

Ahora bien, una extensión vertical también puede crear asociaciones negativas, ya que los consumidores están acostumbrados a un rango de precios, y pueden mostrarse susceptibles a un aumento de ellos si se lleva a cabo una extensión hacia arriba. También puede darse la situación, en el caso de que se realice una extensión hacia abajo, de que los consumidores perciban esto como una bajada generalizada de la calidad, lo cual es perjudicial para la marca madre ya que reduce el brand equity de la empresa en cuestión.

Además, de acuerdo con Deutsch (2005), este tipo de extensiones pueden provocar una canibalización en ventas del producto original, el de la marca madre. Como se ha comentado anteriormente, el objetivo es captar clientes nuevos; pero lo que puede pasar es que dichos clientes, en vez de ser nuevos, sean aquellos habituales que se traspasan de un producto a otro. En consecuencia, no se estará cumpliendo el objetivo, ya que la marca continuará teniendo el mismo público que el que tenía previo a la extensión y la cartera global de clientes no aumentará.

Un gran ejemplo es aquel caso en el que Mercedes lanzó un nuevo modelo de coches llamado “Clase A”, un claro ejemplo de extensión vertical hacia abajo o negativa, con la finalidad de alcanzar otro tipo de público diferente al actual. En este caso, no solo no logró penetrar en su público objetivo, sino que esto le costó una mala imagen asociada a la pérdida de la percepción de seguridad que tenían los clientes actuales. Lo que esto demuestra es que, a la hora de tomar una decisión en cuanto a una posible extensión, no solo habrá que basarse en investigaciones y research sobre el consumidor. Es normal que el público de una marca que respira exclusividad y calidad se sienta frustrado al saber que esa marca ha decidido rebajar su nivel.

3.1.2 Extensión horizontal

Por el contrario, una estrategia de extensión horizontal mantiene el mismo rango de precios o nivel de calidad de sus productos. Añade productos nuevos a una línea, o invierte sus esfuerzos en penetrar otra categoría diferente (Allman, 2013). Podrá ser el caso en el que la marca Colgate, que comenzó comercializando su dentífrico Colgate Total Original, dentro de la línea “Colgate Total”, y ahora cuenta con diferentes variedades según la necesidad específica que los consumidores buscan satisfacer: Colgate Total Blanqueador y Colgate Total Protección Placa Bacteriana son algunos de estos casos.⁷

Figura 1: Variedades de pasta de dientes Colgate.



Fuente: Página oficial de Colgate España.

Esto significa que, con este tipo de extensiones, la marca se podrá mover a nuevos segmentos de mercado dentro o fuera de una categoría de producto, marcando lo dicho anteriormente intacto (Aaker & Keller, 1990; Keller & Aaker, 1992; citado en Allman, 2013).

Por el lado de los beneficios de la extensión horizontal, podremos citar que aportan una mayor visibilidad a la marca, así como más espacio de balda. La introducción de productos con la misma calidad o precio suele pertenecer a extensiones dentro de una misma línea de productos, en la cual la marca haya decidido incluir una nueva variante, sabor, color o formato al producto original. En este caso, aunque cambien sus atributos, el precio se mantendrá estable. Por ello, y como bien comento, ser capaz de ampliar tu gama de productos ofrece una mayor visibilidad de producto y conocimiento de marca.

Entre los riesgos que afectan este tipo de extensión, cabe comentar el hecho de que, si se realiza un elevado número de extensiones horizontales, el consumidor tendrá que elegir de entre una variedad mucho mayor. El mayor costo de elegir entre un gran

7. Datos sacados de la página oficial de Colgate España, 2019 (<https://www.colgate.es/products/total>).

surtido de productos es el mayor esfuerzo cognitivo para elegir (Chernev & Hamilton, 2009; citado en Allman, 2013). Los surtidos más grandes son cognitivamente más exigentes para el consumidor y, como resultado, los consumidores podrían no tomar ninguna decisión en absoluto, o lamentar la elección que hicieron, o incluso tener una menor satisfacción después de que se eligió una gran variedad (Sela, Aner, Berger, Jonah, & Liu, 2009; citado en Allman, 2013).

3.2 Extensión de categoría

Como bien acabo de comentar, este concepto puede tener varios nombres, y es que se asocia con una extensión más amplia, abarcando una mayor variedad y diferencia respecto al producto original. En este caso, la marca madre se utiliza para entrar en una categoría de producto diferente a aquella en la cual opera actualmente (Farquhar, 1989). Dependiendo del autor, esta estrategia puede llamarse extensión de marca o extensión de categoría. En este trabajo, con un fin aclarativo, se utilizará el término “extensión de categoría”.

Una extensión de categoría es un proceso muy importante, ya que implica la redefinición del significado de una marca, así como su identidad. Además de una decisión de branding en sí misma, esta se puede considerar una estrategia de diversificación (Isaza, 2015), ya que la marca se somete al conocimiento de un nuevo mercado con un nuevo producto y un nuevo público objetivo (Aaker, 1990).

Las extensiones de categoría son un movimiento estratégico necesario para la supervivencia a largo plazo de una marca. Constituyen un paso esencial a la hora de mantener su crecimiento activo. A modo de ejemplo aclarativo, creo conveniente comentar la decisión estratégica que tomó la marca Colgate al introducir, junto con su dentífrico (producto principal), una línea de cepillos de dientes. Este movimiento constituyó algo lógico según la evolución del mercado y sus necesidades. Además, dada la buena reputación de esta marca en cuanto a dentífricos, es comprensible que el lanzamiento resultase ser un éxito, además de que un cepillo de dientes es el producto complementario por excelencia.

¿Por qué las extensiones de marca han pasado a ser tan relevantes? Lo que se consigue con la extensión es, primero, mantener el *brand promise* de durabilidad y unidad. Y esta imagen de unidad se muestra con varios productos y categorías, todos bajo el paraguas de un mismo nombre y apariencia. Como ejemplo, mencionaré a la marca

Palmolive, la cual se asocia con el concepto de “suavidad”, por lo que es lógico que ofrezca productos tales como jabón de manos, líquido de lavavajillas, crema de afeitar, champú y demás ítems variados. En segundo lugar, la marca también consigue insertar en el consumidor una percepción o valor intangible como es que otorga un beneficio más que un producto.

Un caso especialmente interesante es el de la marca Barbie. Esta marca, la cual comercializa muñecas, pertenece a la empresa Matel. Barbie fue lanzada el 9 de marzo de 1959 en Nueva York. El lanzamiento fue un éxito, así como todo el proceso de creación del mundo Barbie, orientado a un público de niñas de entre 4 y 12 años. De hecho, esta marca constituye una parte esencial de la industria de juguetes: varios estudios, estiman que han podido venderse más de mil millones de muñecas como estas en más de 150 países – esto equivaldría a 3 muñecas Barbie por segundo.

Sin embargo, no todo fue tan fácil cuando la empresa intentó ampliar su público objetivo a un rango de edad un tanto más mayor. El objetivo de Matel era poder seguir vendiendo sus productos a aquellos consumidores jóvenes fieles a la marca, pero a una edad en la que ya no juegan con muñecas. Esto constituía todo un reto. Finalmente, Barbie lanzó dos extensiones: la primera consistió en una línea de ropa inspirada en Barbie (en la que se incluían sus logos, colores e imágenes de marca). Por otro lado, la segunda extensión que realizaron fue una gama de maquillaje para adolescentes de la mano y distribuida por MAC, la gigante cosmética.

El caso Honda también constituye un ejemplo de este tipo de extensiones. Establecida en Japón, esta empresa es la quinta empresa que más coches fabrica del mundo, así como el mayor fabricante de motores, produciendo más de 14 millones de motores de combustión interna cada año. Esto demuestra el gran potencial de marca con el que Honda cuenta, lo cual explica los motivos por los que los directivos de esta marca decidieron continuar utilizando dicho nombre para expandirse a otros mercados. Fue el caso de la producción de coches, motos, tablas de snowboard, motores marinos y motos de nieve.

Otro caso por destacar es el de la marca Virgin. Virgin Group es un conglomerado multinacional vinculado a varios sectores de la sociedad de consumo. Esta empresa ha sido capaz de penetrar en una gran cantidad de mercados muy variados, como puede ser desde la industria de las aerolíneas hasta la industria musical, hoteles y móviles, pasando

por el mundo de los refrescos. Aunque claro está, después de tantas extensiones y tantas industrias diferentes, lo normal será que falle en alguna, como fue el caso de la gama de refrescos que mencionaba anteriormente (Haig, 2005).

Como también dijo Haig (2005), las razones por las que esta extensión no tuvo éxito son varias. Por un lado, al tratar de extender una marca con un producto ya establecido en el mercado, dicha marca deberá demostrar que sus inmediatos competidores cuentan con debilidades, lo cual Virgin no logró. Por otro lado, en la industria de refrescos, es clave contar con un distribuidor, lo que no fue tarea fácil para la empresa. Esto también explica el fracaso que también obtuvo al intentar lanzar Vodka Virgin.

Dejando de lado estos ejemplos explicativos, considero que deberemos revisar algunos de los beneficios de este segundo tipo de extensiones. Como también mencionan Rangaswamy, Burke y Oliva (1993), esta clase de extensiones

- generan beneficios adicionales a los conseguidos en los mercados originales, y
- dotan de nuevos significados y asociaciones de una misma marca.

La popularidad de las extensiones de marca y la razón por la cual se practican tanto es por el hecho de que desarrollar otra marca diferente para otra línea de productos suele significar una alta inversión, un tanto costosa para la mayoría de las marcas. Además, evitan el esfuerzo y el coste de pensar un nuevo nombre (Keller et al., 2009).

Más beneficios hallados en la literatura que habla sobre este tipo de extensiones son la consecución de una notoriedad y reconocimiento de marca mayores dentro del mercado en el que operan; estas marcas consiguen ahorrarse una gran cantidad de presupuesto en la comunicación de estos productos, ya que permite una difusión más rápida de los nuevos productos bajo el nombre de una marca ya reconocida en el mercado objetivo. Además, como ocurrió con Danone, si una marca ya establecida en un mercado lanza una extensión parecida de algún modo a los productos ya existentes, será altamente probable que esta goce de su éxito.

Otras ventajas de mantener el elenco de productos bajo una misma marca son el ahorro de mantener una multitud de marcas en el mercado; el aprovechamiento de economías de escala que reduce los costes de fabricación y aumentan la productividad; y la posibilidad de ofrecer a los consumidores claridad y reducir la confusión.

No obstante, al igual que todo proceso de cambio, este tipo de extensiones tiene sus riesgos, como menciono a continuación. Al contrario que las meras extensiones de línea, una extensión de categoría hace que sus clientes se cuestionen las suposiciones que tienen sobre ella, ya que cambia radicalmente su foco. Además, el riesgo es mayor, a diferencia de las primeras, la extensión de marca lleva a la empresa a mercados desconocidos y nuevos, que suponen competidores nuevos y ya expertos en el sector. A esto deberemos agregarle el hecho de empezar de cero a aprender sobre el manejo y el modo de operar en esta nueva área de comercio; así como un aprendizaje del nuevo consumidor, el cual no es tan necesario con las ya comentadas extensiones de línea. También incrementa el riesgo de una mala imagen de marca.

Loken y John (1993) creen que una extensión a otra categoría diferente mal aplicada puede

- confundir seriamente la imagen de la marca, e incluso
- empeorar los resultados en el mercado habitual de la marca.

Pondremos como buen ejemplo el caso de Cadbury, la marca asociada principalmente a chocolatinas y chucherías. Esta se propuso lanzar una línea de comida convencional que incluía puré de patatas, leche en polvo, sopas y refrescos. Con estos lanzamientos, la compañía que lleva Cadbury se expuso a una pérdida de sentido de marca, ya que, con tanto producto diferente bajo el mismo nombre y logo, los consumidores ya no sabían a qué producto relacionar dicha marca (Aaker, 2004). Este ejemplo explica claramente el concepto de *dilución de marca*, que se da, como bien acabo de comentar, cuando aquellos clientes que conocen la marca no saben con qué asociarla y, en consecuencia, comienzan a olvidarse poco a poco de la marca en cuestión. Y esto es lo peor que puede pasarle a una marca ya establecida en el mercado.

Por otro lado, otro riesgo que puede incurrir la marca es el hecho de que los consumidores consideren que dicha extensión es inapropiada, ya que les producirá confusión acerca de la integridad de la marca, e incluso rechazo. En el peor de los casos, esta decisión podrá herir la imagen de la marca madre. Ejemplos populares de marcas que sufrieron estas consecuencias son el perfume de Bic, así como su línea de ropa interior desechable, o los trajes a medida de Levi's (Haig, 2005). Aunque, como ya he comentado anteriormente, dichos fracasos solo afectaran al brand equity de la marca si se considera que hay una relación estrecha de similitud entre la extensión y la marca madre.

Otra gran desventaja de realizar una extensión es la de renunciar a la oportunidad de lanzar una nueva marca que gozaría de una imagen y brand equity únicos. Además, también puede ocurrir que se deje de vender un producto a causa de ofrecer el producto de la extensión. En otras palabras, los ingresos que vengan de esta extensión podrían provenir de aquellos consumidores que antes consumían un producto ya existente de la marca madre, lo que canibalizaría esta marca.

Dejando de lado la división entre extensión de línea y de categoría, cabe destacar que, dependiendo del tipo y frecuencia de la extensión, convendrá extenderse vertical u horizontalmente para lograr el éxito en la categoría en cuestión o fuera de la misma. Es por ello por lo que explico a continuación las diferencias entre ambas.

3.3 Relaciones entre los tipos de extensión de marca

Después de haber elaborado cada tipo de extensión de marca con el que uno se puede encontrar, cabrá comentar las relaciones que puedan existir entre ambas. Pero no sin antes declarar el carácter ambiguo de las todas ellas: cada autor marca su propio límite y su propia combinación de extensiones en cada momento.

De este modo, a la hora de extenderse, una marca podrá hacer tantas combinaciones como muestras la tabla anterior, es decir: una extensión de línea horizontal, una extensión de línea vertical, una extensión de categoría horizontal y una extensión de categoría vertical. En total suman cuatro combinaciones que ofrecerán resultados completamente diferentes.

Con el fin de aclarar estas tres posibilidades, creo conveniente mencionar algún ejemplo de cada una:

Tabla 3: Tipos de extensión de marca. Ejemplos.

TIPO DE EXTENSIÓN	MARCA MADRE	EXTENSIÓN	OBSERVACIONES	IMAGEN
Extensión de línea horizontal	Kit Kat	Kit Kat Dúo Mint+Dark Chocolate	El nuevo sabor de KitKat: KitKat Duos Mint+Dark Chocolate. En este caso, esta marca lo único que ha hecho es extender su línea de chocolatinas, añadiendo un producto de igual calidad.	
Extensión de línea vertical	Apple	iPhone X	Apple, cada vez que lanza un nuevo iPhone, aumenta su calidad y, con ello, su precio. Pero cada lanzamiento pertenece a la misma línea de móviles iPhone (iPhone 8, iPhone 8 Plus, etc.). Se trata de una extensión positiva o hacia arriba.	
Extensión de categoría	Bic	Mechero	El caso estrella de esta combinación es Bic, la gigante de los bolígrafos, cuando se lanzó a la categoría de mecheros. Ambos mantienen el mismo rango de precio y calidad, aunque pertenezcan a diferentes categorías de producto.	

Fuente: elaboración propia.

4. CONDICIONES Y FACTORES PARA EL ÉXITO O FRACASO DE UNA EXTENSIÓN DE MARCA

A la hora de poner en marcha una extensión, ya sea de marca o de línea, una empresa deberá tener en cuenta una serie de factores determinantes para el posible éxito de la estrategia.

Dado que una estrategia de este tipo mantiene el nombre original de la marca en cuestión, es importante analizar el comportamiento del presente consumidor de esta, y la imagen que han formado en sus mentes. De igual manera, será conveniente tratar de predecir la reacción que tendrán con el nuevo producto, pues estos ya conocen la marca, pero no conocen la futura extensión. Por ello, estas serán algunas de las condiciones a tener en cuenta a la hora de seguir adelante con el proceso, y aumentar al máximo la posibilidad de que los consumidores acojan de manera adecuada la extensión prevista:

- Existe una imagen y asociaciones positivas hacia la marca madre. Si no fuera el caso, realizar una extensión comprenderá una serie de esfuerzos un tanto más elevados.
- Conceptualmente, los consumidores son capaces de relacionar la extensión con la marca madre y, por tanto, trasladar dichas asociaciones positivas de una a otra. Esto implica una relación robusta entre ambas.
- La marca deberá tratar de alejar al máximo posible cualquier asociación negativa, por mínima que sea, de la futura extensión, si quiere conseguir una buena aceptación en el lanzamiento.
- Además, la marca deberá impedir que aquellas asociaciones que son positivas – o neutrales – con respecto a la marca madre, se transformen en negativas durante la extensión.

El éxito de una extensión de marca depende también de si alcanza o no los puntos de paridad y diferencia que se proponen como objetivo. Sin diferencia la marca se puede convertir en un producto igualitario al del resto de competidores y se perdería de esta forma cualquier ventaja competitiva en el mercado (Desai, Hoyer y Srivastava, 1996; citado en Ramírez Gómez de la Torre, 2015). (Desai, Hoyer, & Srivastava, 1996; citado en Ramírez, 2015).

Los puntos de paridad entre la marca madre y la extensión hacen referencia a aquellas características y asociaciones en común entre ambas. Es importante que estos

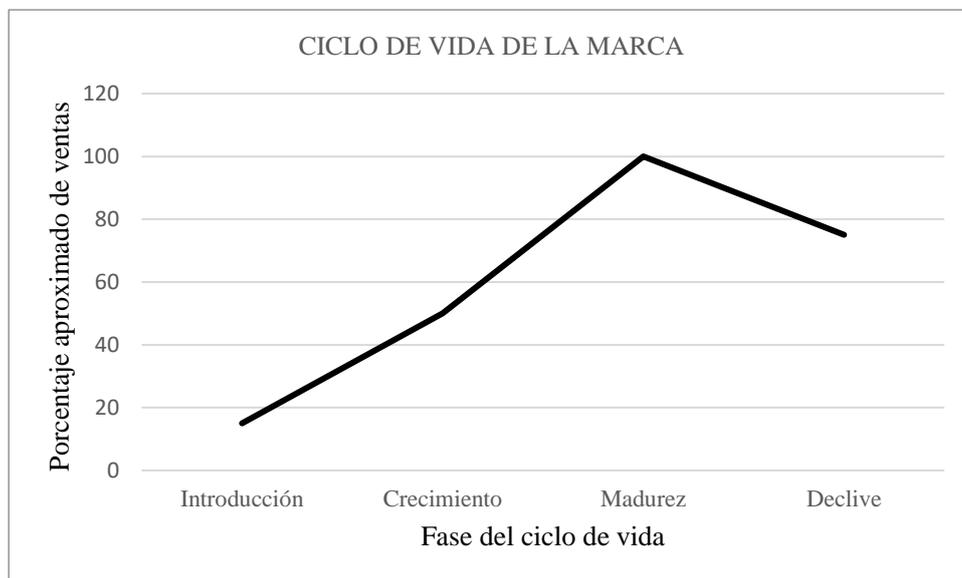
sean palpables, de cara a mejorar la percepción y el posicionamiento inicial por parte del consumidor. Cuanta mayor sea la diferencia entre ambas, mayor será la probabilidad de que la extensión fracase.

Según Edward M. Tauber (1979), quien definió la expresión “extensión de marca”, “para que una extensión de marca sea exitosa, la extensión debería tener un ajuste lógico con la marca originaria; esta última debería darle a la extensión una ventaja en la nueva categoría; y, finalmente, la extensión debería tener el potencial de generar ventas significativas”.

Mientras tanto, si se diera el caso de que este nuevo producto fracasara, podría deberse a variadas razones, como es el caso de los detergentes, mercado en el cual no queda mucho espacio para innovación en esta categoría tan básica. Esto se deberá a la fase del ciclo de vida en la que dicha marca se encuentre. En función de ello, una extensión obtendrá un resultado diferente.

El siguiente gráfico, creado originalmente por Raymond Vernon en 1966, muestra las diferentes fases que podemos encontrar dentro del ciclo de vida de una marca o un producto:

Figura 2: Ciclo de vida de la marca.



Fuente: elaboración propia (extraído de Panxpan, 2018).

Otra razón puede ser que el producto nuevo que se quiere introducir solo podría encajar en un segmento muy pequeño del mercado, debido a que los mercados actualmente están muy fragmentados (Munuera et al., 2002).

Volviendo a lo que serían las claves del éxito, según un artículo de Adlatina (Redacción Adlatina, Adlatina, 2014) sobre las Glorias y Fracasos de la Extensiones de Marca, cada marca deberá tener en cuenta cuatro factores clave a hora de realizar una extensión, y estos son los siguientes:

- *Relevancia*: toda extensión deberá poder ser identificada por los atributos que la conectan con la marca central. La existencia de estos atributos en la extensión es, por tanto, un requisito indispensable.
- *Reconocimiento*: cada marca suele ser reconocida por centrarse en un producto en concreto. En otras palabras, cada marca debería centrarse en extenderse dentro del ámbito que su reconocimiento le permite.
- *Credibilidad*: es importante, a su vez, que la marca madre cuente con una buena imagen fiable para los consumidores.
- *Transferencia*: que hace referencia a la capacidad de cada marca de transferir sus atributos centrales a otra categoría. Cada marca tiene su límite de actuación.

La literatura que habla sobre este tema ya ha identificado aún más causas y efectos del éxito de una extensión de marca. Para empezar, Batra, Lenk y Wedel (2010) ya llegaron a una serie de conclusiones, como son las siguientes:

- *Ajuste*

Según John y Loken, el ajuste hace referencia al grado de percepción de cercanía de dicho producto con la nueva categoría de producto a la que la marca quiere entrar. Una marca será exitosa en otra categoría diferente a la de su actividad principal, siempre y cuando exista una conexión entre la marca madre y la nueva categoría, bien basada en cuanto a las características concretas de un producto, o bien en cuanto a la imagen, personalidad o estilo que ambos quieren reflejar. A un mayor grado de asociaciones compartidas entre ambas, la marca obtendrá una mayor percepción de ajuste.

Puede afirmarse que esta condición es prácticamente la más importante que debe cumplir una marca, incluso más que el sentimiento de afinidad y preferencia de los consumidores (Broniarczyk & Alba, 1994; citado en Batra et al., 2010).

- *Atipicalidad de la marca*

Además de contar con un alto nivel de ajuste, aquella marca con un potencial de expansión alto tendrá mayores cualidades. De hecho, aquellas marcas que se enfocan en una imagen y asociaciones abstractas tienen una mayor facilidad para extenderse (Aaker & Keller, 1990; Farquhar et al. 1992; citado en Batra et al., 2010).

Sin embargo, como bien comenta Tauber (1988), no solo será esto necesario; sino que la marca deberá contar con una sensación de calidad diferenciada ya existente en su actual mercado, en la que ya se haya demostrado que es mejor y diferente (o lo que también se conoce como “ventaja competitiva”).

- *Personalidad de la marca*

La personalidad de la marca es una de las percepciones y asociaciones que los consumidores generan en torno a la imagen de marca. Se puede definir como “el conjunto de características humanas asociadas a una marca” (Aaker J. L., 1997; citado en Batra et al., 2010). Y es que es importante aclarar que, como bien confirman numerosos estudios realizados a lo largo del tiempo, las percepciones de los consumidores sobre las asociaciones a una marca se extienden más allá de sus características meramente prácticas o funcionales, sino que también incluyen aquellas cualidades simbólicas que forman la imagen de marca. De ahí que sea relevante para una marca tener una personalidad afín a sus consumidores potenciales.

Como breve ejemplo, Pepsi se asocia con ser una marca joven, mientras que su competidor, Coca-Cola, se identifica con ser honesta (Aaker, 1997).

- *Personalidad de la categoría*

En cuanto a este factor, cabe comentar aquello que destaca Levy (1986) acerca de cómo cada categoría de productos acarrea una personalidad diferente y atrae a públicos distintos. Por poner un ejemplo, en el ámbito de las bebidas y refrescos, cada una de ellas se percibe como la adecuada para una ocasión desigual: mientras que un té está visto como más débil y afeminado, el café se relaciona con la fortaleza y masculinidad.

Podremos afirmar entonces que es gracias a este contexto de categoría que las marcas deciden construir su imagen basándose en las características concretas de un producto o en la filosofía y personalidad de esta marca (Batra et al., 2010). Y es que la

medición de la personalidad de la categoría es importante para el análisis de la atipicalidad de la marca madre con respecto a su categoría.

Aunque los diferentes estudios y escritos que tratan de discernir las posibles causas de esto sean un tanto ambiguos, se puede sintetizar diciendo que contaremos con cuatro principales grupos factores influyentes clave en la consecución del éxito de una extensión de marca – tanto de categoría como de línea – y estas son: (1) las características del producto perteneciente a la extensión, (2) las características de la marca madre, (3) las características de la empresa propietaria de la marca, y (4) las características del mercado. A continuación, comenzaré a analizar cada una de estas causas, con el fin de poder finalizar este trabajo juzgando el éxito o fracaso de las determinadas extensiones de marca previamente analizadas realizadas por grandes empresas, en base a estos factores. Y, en concordancia con Allman (2013), dentro de estas cuatro familias, los factores más relevantes que determinan el éxito/fracaso de una extensión de marca son:

Tabla 4: Factores que afectan a la extensión según Allman.

FAMILIA DE FACTORES	FACTOR CLAVE
Características del producto perteneciente a la extensión	Ajuste
	Apoyo en Marketing
	Orden de llegada
	Trayecto seguido de la marca con previas extensiones
Características de la marca madre	Calidad de marca
	Concepto de marca
	Historia y resultados de previas extensiones
	Valor simbólico
Características de la empresa propietaria de la marca	Tamaño de la empresa
	Capacidad de Marketing
Características del mercado	Grado de competencia del mercado
	Relación con el distribuidor

Fuente: elaboración propia.

- *Características del producto de la extensión*

○ Ajuste

El ajuste entre la marca madre y la extensión es, probablemente, el factor de riesgo más importante a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo esta estrategia. Lo que marca este concepto es el grado de relación que podría existir entre la gama de productos original y el nuevo producto, pero también se refiere al grado de la asociación conceptual que existe entre los valores e imagen de marca con la posible futura innovación.

Se puede afirmar sin lugar a dudas que, cuanto mayor sea el grado de ajuste entre ambas, mayor será también la probabilidad de que la extensión resulte ser un éxito (Völckner, Sattler, Hennig-Thurau, & Ringle, 2010). Esto es, a mayor grado de similitud global entre los diferentes productos, líneas y categorías de una marca, más fácil le será a dicha marca conseguir sus objetivos (Aaker & Keller, 1990).

Y, asimismo, además, convendrá tener en cuenta que, cuanto más se aleja una categoría de la anterior, menor será el grado de ajuste entre ambas, lo que dificulta su consecución (Boush & Loken, 1991). Por lo tanto, mientras que realizar una extensión de línea no supondrá un gran riesgo, sí se deberá ser más precavido a la hora de plantear una extensión a una nueva categoría.

○ Soporte por parte de marketing

Como es de esperar, si existe un esfuerzo en términos de promoción y comunicación de esta extensión por parte de las campañas de marketing y publicidad, claramente beneficiará positivamente a la aceptación de la misma (Reddy, Holak, & Bhat, 1994).

○ Orden de llegada

El orden en el que una marca decide lanzar sus extensiones también es un factor que puede condicionar en gran medida el resultado de la extensión. De hecho, se debe tomar bien las decisiones de lanzamiento atendiendo a la estrategia a largo plazo ya que, si se sigue un orden coherente entre extensiones, el consumidor no tendrá una sensación de lejanía con la marca madre. Así, la marca conseguirá aumentar la sensación de coherencia con una extensión más distante, que quizás si se hubiera lanzado previamente, no hubiera sido vista con la misma cercanía.

El camino más lógico, según lo que acabo de comentar, será llevar un orden de distancia gradual: comenzando con las extensiones que más se asemejan al producto inicial y que menos se perciben como menos distanciadas; y continuando con extensiones cada vez más lejanas y distantes al producto principal de la marca (Dawar & Anderson, 1994).

Una vez realizada una primera extensión, las sucesivas se verán en parte afectadas por esta. De esta manera, los consumidores percibirán como válida una extensión precedida por otra que haya resultado ser un éxito en el pasado. En cambio, todo depende en el caso de que la primera extensión haya sido un fracaso. Si la marca es considerada como de alta calidad y fracasa con una extensión, probablemente no sean bien recibidas las próximas; pero si, por el contrario, la marca es de calidad media, no tiene por qué afectarle el resultado de la primera extensión a las siguientes (Keller & Aaker, 1992).

- Trayecto seguido de la marca con previas extensiones

Ligado al concepto anterior, deberá existir una coherencia en cuanto a la ruta tomada por la marca a la hora de extenderse. Esta práctica también otorga coherencia a lo largo del trayecto de extensiones, lo que facilitará la comprensión y la relación que los consumidores hagan con la marca madre (Dawar & Anderson, 1994).

- *Características de la marca madre*

- Calidad de la marca

Pueden darse diferentes situaciones y resultados en función de la calidad percibida de la marca (ya sea alta calidad, media calidad o baja calidad). Cada rango dará pie a una sensación diferente por parte del consumidor.

De hecho, según la opinión de Smith y Park (1992), una extensión de marca tendrá una mayor probabilidad de éxito viniendo de una marca considerada de alta calidad, ya sea Armani o Apple. Estos autores demostraron que la fuerza que tiene la marca influye en gran medida y afecta a la cuota de mercado. A lo que se refiere la literatura con *fuerza de la marca* es, según Reddy, Holak y Bhat (1994), la combinación de la edad de la marca, la cuota de marca y la cuota de publicidad. Y demostraron, junto con Nijssen (1999), que es más eficiente y exitosa la extensión tardía hecha por una marca madre fuerte, que la extensión temprana hecha por una marca madre más débil.

- Concepto de marca

Al hilo de lo recientemente comentado, una marca líder en el mercado podrá extenderse con una mayor facilidad que aquella marca considerada como meramente funcional (Park, Milberg, & Lawson, 1991).

- Historia y resultados de previas extensiones

Como es lógico, si una marca ya ha fracasado en previos intentos de extensión de la marca, el consumidor tendrá ese concepto en la mente con la siguiente extensión, por lo que le será más arduo introducir una nueva extensión.

Por otro lado, diferentes estudios han demostrado que, a mayor número de productos que tenga una marca, más sencillo le será este proceso, ya que los consumidores estarán más familiarizados con la marca y les transmitirá mayor seguridad y confianza (Dacin & Smith, 1994).

- Valor simbólico

El valor simbólico de una marca hace referencia al grado en el que la marca muestra una imagen y concepto abstractos. La clave aquí está en contar con una imagen de marca que permita abarcar diferentes conceptos, de manera que será más asequible perseguir una extensión que tenga una menor relación con la marca madre. Reddy, Holak y Bhat (1994) escribieron que aquellas marcas con un fuerte valor simbólico, ya sea mediante un alto nivel de valoraciones positivas por parte de los consumidores o mediante opiniones de expertos que refuerzan su imagen, afectan de manera positiva a sus extensiones. Esto es gracias a que los consumidores son capaces de generar unas asociaciones más amplias, y no tanto asociadas a un tipo de producto en concreto.

- *Características de la empresa*

- Tamaño de la empresa

Con tamaño de la empresa nos referimos, en este caso, a sus activos y su número de empleados. Tendrá una mejor aceptación aquella empresa que cuente con un mayor número de recursos y capacidades (Reddy et al., 1994).

- Esfuerzos de marketing

Mientras que no por más dinero que se invierta en una extensión el éxito estará asegurado, bien probable es que, a más esfuerzos en mejorar las competencias en

marketing, mejor aceptación en el mercado tenga dicha extensión. Por esfuerzos en marketing, en este caso, nos referiremos a lo que bien enumeran Reddy et. al (1994): un desarrollo eficaz del nuevo producto, eficiencia en ventas y marketing y ventajas de distribución, que se transforman en una gestión eficiente de la marca, que a su vez trae una mejor implementación de la estrategia de introducción del nuevo producto y, por ende, un producto más exitoso.

- *Características del mercado*

Por otro lado, además de tener en cuenta todos los factores internos de la extensión, la marca y la empresa a la que está asociada, también deberemos tener en cuenta factores externos que pueden también condicionar el resultado de la estrategia de extensión. En este estudio nos centraremos en dos grandes factores, como son el grado de competencia del mercado y la relación que el distribuidor.

o Grado de competencia del mercado

Dado que vivimos en una época de continuo cambio, es normal que los mercados y las necesidades también evolucionen a la misma velocidad. Es por esto por lo que las marcas están continuamente innovando, adaptando sus productos y tratando de estar a la altura de las cambiantes necesidades de sus consumidores, como bien señalan Hardie de demás autores (Hardie, y otros, 1994).

Está claro que el ambiente competitivo y el sector en el que cada empresa opera afectan y condicionan a priori las decisiones estratégicas que se deben tomar. Nijssen (1999) en sus estudios demostró que, aunque la competición generada en el mercado claramente motive a las empresas a ofrecer productos competitivos, las nuevas extensiones de marca serán un tanto más exitosas cuanto menor sea el grado de competitividad que haya en el mercado en el momento del lanzamiento.

o Relación con el distribuidor

Sin duda será más fácil extender una marca cuando esta tiene una buena relación con los principales distribuidores del sector, ya que son ellos los que se encargan de una marca sea más o menos visible de cara al público. Y es que se sabe que los distribuidores aceptarán en mayor medida una extensión de una marca pionera que la de una marca tardía, por el mero hecho de que piensan que esta última no tiene mucho más que aportar

al mercado actual. Además, los distribuidores ven que pueden ganar un mayor beneficio con los primeros que con los segundos (Nijssen, 1999).

5. ANÁLISIS DE CASOS DE EMPRESAS QUE HAN REALIZADO EXTENSIONES DE MARCA

Como se comentó al inicio de este trabajo, la segunda parte de este estará basada en la metodología del análisis de casos. Esta herramienta resulta útil a modo de complemento de la revisión bibliográfica anteriormente comentada, ya que aporta dinamismo, relevancia y verosimilitud al basarse en casos reales y actuales.

Son diversos los estudios que han señalado la gran importancia que tiene la investigación basada en estudio de casos, ya que esta herramienta es una de las más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa (Barnes, 2001; citado en Castro, 2010).

Esta metodología se está empleando con carácter creciente en las ciencias sociales como metodología aplicada, gracias a su aplicabilidad práctica y su interés social, especialmente en el área de la dirección de empresas. La razón detrás de este cambio en la metodología es la comprobación de que el acceso a información de primera mano y/o la comprensión de los procesos de toma de decisión, implementación y cambio en las organizaciones requiere de un tipo de análisis no realizable con la suficiente profundidad a través del estudio de un número elevado de observaciones (Rialp i Criado, 1998).

A continuación, utilizaré la herramienta Desk Check para analizar los factores que afectan a cada marca escogida. Este método, en mi caso, consiste en seleccionar una serie de marcas que cuentan con un historial de extensiones y juzgar el desempeño de su actividad en base a una serie de factores relacionados con sus condiciones, su entorno y sus movimientos.

Para ello, tomaré las cinco siguientes marcas pertenecientes a diferentes grupos multinacionales: Dove, Colgate, Mahou, Bic y Buitoni. Por cada caso destacaré, para empezar, una breve descripción de la marca en concreto; y más adelante realizaré una reflexión sobre sus decisiones, basada en el análisis realizado en función de los factores más relevantes.

La decisión que subyace tras esta cinco determinadas marcas se tomó debido a que todas estas marcas resultan ser líderes de mercado en sus correspondientes sectores, ya sea dentro del sector alimentario como el de droguería y perfumería. Las cinco sirven como referentes para sus competidores, y aún así alguna ha cometido graves fallos. El

contraste entre todas ellas me será útil para analizar los factores clave a la hora de realizar una extensión, cogiendo de base el análisis conjunto de todas las empresas analizadas.

Que sean líderes de mercado me facilitará la extracción de información. Y, más allá de esto, cada una tiene una particularidad por la cual la escogí en un principio. Tanto Dove como Buitoni son claros ejemplos de un correcto uso de una extensión de marca. De Colgate y Bic extraeré conclusiones acerca de sus mundialmente conocidos errores de ajuste y coherencia entre la marca y la extensión. Finalmente, escogí Mahou ya que aporta un toque diferenciador, y este es la acertada mezcla de productos y servicios gracias a una identidad e imagen de marca abstractos que han permitido a esta marca lanzarse a nuevos mercados con una mayor facilidad.

5.1 Caso DOVE

En palabras textuales de Dove, su visión es la siguiente: *“Imagina un mundo donde la belleza es una fuente de confianza. No de ansiedad. Esta es la razón por la que estamos aquí. Para ayudar a las mujeres de todo el mundo a desarrollar una relación positiva con la forma en que se perciben, ayudándolas a mejorar su autoestima y sacar su máximo potencial de belleza.”*

La marca Dove nació en 1957 en Estados Unidos, de la mano de un producto rompedor como fue el “beauty cleansing bar”, o Pastilla de Belleza Original en España (La Nación, 2015).

Esta marca, a lo largo de los años, ha ido creciendo y ha conseguido hacerse un hueco en el mundo de la belleza, siendo incluso una referencia en él. Actualmente, está reconocida como la marca #1 recomendada por dermatólogos en Estados Unidos, Canadá y Francia, así como respaldada por dermatólogos de todo el mundo⁸.

Y es que ahora ya no solo ofrece su famosa y original Pastilla de Belleza, sino que tiene un variado rango de productos de belleza como jabones y geles corporales, lociones para manos y cuerpo, limpiadores faciales, desodorantes, champús, acondicionadores y productos para el peinado del cabello, todos desarrollados sobre la premisa universal del cuidado real.

⁸ Información extraída de la página oficial de Dove, 2019. (<https://www.dove.com/es/home.html>)

Como acabo de comentar, esta empresa ha estado desde sus inicios en continuo crecimiento y desarrollo. Hacia la década de 1990, Dove comenzó a expandirse con la introducción de otros productos enfocados al cuidado y la belleza femenina que terminarían de darle fama mundial.

Para 2010, ampliaría su mercado al sector masculino, con el lanzamiento de la línea Dove Men+Care, buscando abarcar un público objetivo totalmente diferente al suyo habitual. Esta categoría de productos se centra exclusivamente en productos de cuidado personal y belleza masculina, lo que genera una gran innovación dentro de su gran elenco de productos y un nuevo sector al que dar servicio. Finalmente, a día de hoy, menos de 60 años después de su lanzamiento, Dove ya vende un promedio de 130 productos por segundo en 137 países alrededor del mundo (La Nación, 2015).

Como bien muestra un artículo de Adlatina (2013), de acuerdo con el reporte Brand Footprint de Kantar Worldpanel, Dove ocupa el primer puesto del ranking de marcas que más crecieron en 2012 a nivel global.

Tabla 5: Top 10 marcas más consumidas en 2012.

Ranking 2012	Marca	Crecimiento Consumer Reach Points %
1	Dove	18%
2	Tide	11%
3	Vim	9%
4	Oreo	8%
5	Head & Shoulders	7%
6	Bimbo	6%
7	Fanta	5%
8	Colgate	5%
9	Palmolive	5%
10	Dettol	5%

Fuente: elaboración propia (Kantar Worldpanel, 2012).

Este estudio utiliza la métrica de *Consumer Reach Points*. Esto consiste en medir la fuerza de cada una de las marcas basándose en cuántos consumidores están comprándola y cuántas veces. Según el informe, el éxito de Dove surgió gracias a su ágil respuesta a los cambios de hábito de los consumidores, particularmente en los mercados emergentes, y a su fuerte apuesta por nuevos productos y variedades, por ejemplo, la línea Dove Men+Care.

A continuación, mostraré un diagrama en el que se pueden observar todos los productos que esta marca ofrece actualmente, divididos por categoría:

Tabla 6: Listado de productos Dove.

	CATEGORÍA	FAMILIA
MUJERES	Limpieza de la piel	- Barra de belleza
		- Gel de baño
		- Pulido corporal
	Cuidado de la piel	- Loción corporal
		- Humectantes
		- Body Cream
		- Hand Cream
		- Face Wash
		- Face Cream
	Desodorantes antitranspirantes	- 0% aluminio
		- Antitranspirantes Dry Serum
		- Toallitas Desodorantes
		- Spray antitranspirante seco
		- Dove Clinical Protection
		- Desodorantes antitranspirantes en barra
		- Productos para minimizar la transpiración
	Cuidado del cabello	- Champú
		- Acondicionador
		- Champú seco
		- Mascarillas para cabello
- Suero para cabello		
- Productos para estilizar el cabello		
- Tratamiento de cabello seco		
- Tratamientos para cabello dañado		
- Champú y productos para cabello encrespado		
- Soluciones para la caspa		
Colecciones Dove	- Advanced Hair Series: Oxygen Moisture Youthful Vitality	
	- Dove Go Fresh	
	- Dove Clinical Protection	
	- Dove Dermaseries	
MEN+CARE	Cuidado del rostro para hombres	- Limpieza facial
		- Crema facial
	Limpieza para hombres	- Gel de baño
		- Barra
	Antitranspirantes y desodorantes para hombres	- Antitranspirantes en barra
		- Antitranspirantes clínicos
	- Spray antitranspirante seco	
Afeitado para hombres	-	
Men+Care Elements	- Minerals + sage	
	- Mineral powder + saldalwood	
	- Charcoal + clay	
BABY DOVE	Baño del bebé	- Baby Bar
		- Baby Tip to Toe Wash
	Cuidado de la piel del bebé	- Loción para bebé
		- Piel de bebé seca
	Gama de productos Baby Dove	- Rich Moisture
		- Sensitive Moisture
Cuidado del cabello del bebé	-	
Toallitas húmedas para el bebé	-	

Fuente: elaboración propia.

Una vez vista toda la trayectoria de extensiones que ha llevado a cabo esta marca, podremos deducir, sin lugar a dudas, que todas ellas han resultado ser un éxito. Este es un claro ejemplo de una marca que ha sabido aprovechar sus posibilidades lógicas de

extensión, así como jugar con la buena imagen y reputación que la marca madre ha generado a lo largo de los años, gracias a grandes esfuerzos de marketing y comunicación.

Dove ha sido capaz de desarrollar extensiones de todos los tipos anteriormente comentados: tanto extensiones de categoría como extensiones de línea horizontales y verticales.

El producto *core* de Dove es, como he explicado anteriormente, su Barra de Belleza. Fue su producto original, y con el que ha conseguido diferenciarse de sus competidores y alcanzar su mayor éxito. Sin embargo, con el paso del tiempo, esta empresa ha decidido continuar innovando en función de las nuevas necesidades de sus clientes. También se ha ido dando cuenta de que podría cubrir más necesidades actuales que sus clientes satisfacen con sus competidores. De ahí que haya focalizado gran parte de sus esfuerzos económicos en dar cabida a esta estrategia de expansión.

Podemos observar que, actualmente, Dove cuenta con tres ramas diferenciadas: Dove para Mujeres, Baby Dove y Men+Care. Cada una de ellas, cuenta con un público objetivo totalmente diferenciado, así como un objetivo y canal de comunicación diferente. Por lo tanto, podremos catalogarlas como categorías independientes de producto. Pero es que, aun así, dentro de cada una de estas ramas, también encontraremos diferentes categorías de productos que se han ido introduciendo a lo largo del desarrollo de la actividad de esta marca.

Figura 3: Ramas de la marca Dove.



Fuente: elaboración propia.

Para empezar, con el lanzamiento de desodorantes, todavía dentro de la rama de Dove para Mujeres, Dove innovó lo justo para cambiar de categoría, pero siempre manteniendo sus ideales y principios mostrados en su visión de negocio. Su objetivo

primordial se mantiene el mismo, y este es ayudar a sus clientes a sentirse a gusto consigo mismos, independientemente de las características de cada uno. Por lo que resultó algo lógico que, una vez cubierta la necesidad de cuidar la piel al máximo, lanzara lo que fue su segundo paso con desodorantes.

Siguiendo su fórmula hidratante, al final la marca ha conseguido trasladar su mensaje principal a otro uso completamente diferente. De este modo, logran cuidar al máximo la piel tanto con jabones como con cremas y desodorantes, en todos sus formatos (stick, spray, roll-on, etc.), los cuales, a su vez, forman parte de diferentes líneas de producto.

Prosiguiendo, y avanzando en los años, la extensión de marca hacia la industria del cabello también se considera como un acierto y, por tanto, otro éxito para la marca. Tiene su lógica, dada la buena reputación de su producto original, así como de su línea de geles de ducha, que la marca decidiera dar un paso más y cubrir también la necesidad de cuidar al máximo del cabello. Con esto, da cabida a un grupo de necesidades interrelacionadas entre sí, de manera que aporta comodidad al cliente durante el momento de elección. Por otra parte, esto otorgó una mayor visibilidad de balda, lo que también supone una clara ventaja de Dove frente a sus competidores.

A su vez, tampoco cabe duda del éxito del lanzamiento de su nueva categoría Dove Men+Care, con la cual creó la segunda de sus ramas mencionadas anteriormente. Es una extensión de la marca dedicada exclusivamente al público masculino. Era de esperar que esto ocurriera ya que, desde un principio, la marca se había centrado en el cuidado y la belleza femenina. Por ello, y dada la buena reputación ya ganada con su público original, esta introducción tuvo tal éxito. Por parte del cliente, cabe esperar que, si el producto ha resultado un éxito para el público femenino, también lo deberá ser para el masculino.

De igual manera, con la tercera rama que posee actualmente, Baby Dove, la marca ha conseguido hacerse un hueco en un nuevo sector un tanto parecido a los otros dos, como es el cuidado personal, solo que esta vez enfocado al de los bebés. Es de esperar que, una vez conocido el mundo del cuidado personal tanto para mujeres como para hombres, Dove tenga la experiencia y el conocimiento necesarios para desarrollar o modificar sus productos actuales para abarcar un nuevo segmento de consumidores. Y no

solo esto, sino que también ha sido capaz de crear nuevos productos, específicos para su nuevo target (o público objetivo).

Por otra parte, dentro de cada categoría, podemos encontrar diferentes variedades de producto. Por ejemplo, dentro de la línea de “gel de ducha”, encontramos productos que satisfacen diferentes necesidades como el “gel Sensitive Skin Body Wash”, o el “gel Go Fresh Cool Moisture Body Wash”⁹

Figura 4: Línea de gel de ducha de la marca Dove.



Fuente: Página oficial Dove.

Cada producto, aunque dentro de la misma línea, se ha creado para socorrer una nueva necesidad, siempre basada en los gustos de sus clientes en dicho momento. Al final, Dove ha conseguido adaptarse siempre rápidamente a las demandas del mercado, a la vez que ha sabido mantener (y aumentar) su brand equity y una coherencia clara con la imagen de la marca madre.

Todas estas decisiones comentadas previamente son, en definitiva, lo que ha hecho que esta marca haya logrado el éxito en todas y cada una de sus extensiones. Su clave ha estado en mantener una relación estrecha entre las asociaciones de la marca madre y de la extensión, de tal manera que se han podido trasladar estas valoraciones positivas a la segunda.

Siguiendo el análisis previamente mencionado, en cuanto a los factores referentes al mercado, Dove tiene todas las facilidades para alcanzar el éxito en sus extensiones. Cuenta con un nivel medio de competencia, en el que se sitúa entre las marcas más

8. Datos sacados de la página oficial de Dove España, 2019 (<https://www.dove.com/us/es/washing-and-bathing/body-wash.html>).

influyentes del sector junto con Rexona, Nivea, Palmolive, Ciel y alguna más. Se encuentra en la fase de madurez de la marca, fase en la que se necesita realizar una inversión en desarrollo e innovación, la cual ha realizado ya. Además, se beneficia de la coherencia entre la personalidad de la categoría de jabones y la suya propia, auténtica y sincera.

Pero no solo esto es necesario para satisfacer al consumidor, sino también se necesita una percepción de alta calidad y liderazgo del mercado para que las extensiones resulten más sencillas de implementar; y Dove cuenta con ello. También viene acompañada de una historia de extensiones fructuosas, y pertenece a una multinacional, dos factores que ayudan a la marca a reforzar su imagen y sensación de reconocimiento.

En esta línea, Dove en concreto con una gran ventaja competitiva respecto de sus competidores que retiene a sus consumidores, y es el mensaje que transmite a lo largo de todos sus productos: “Dove te hace sentir como la mejor versión de ti mismo: auténtico, único y real”. O, en otras palabras, se caracteriza como la única marca preocupada por la belleza interior además de la exterior.

Finalmente, mencionaré en cuanto a esta marca que su nivel de ajuste es alto, ya que como he comentado anteriormente, ha sabido mantenerse firme y coherente durante toda su trayectoria de extensiones, bien en su mercado actual o en la entrada de nuevos mercados como puede ser el público masculino. Esto se traduce en una asociación fuerte entre la marca madre y los productos extendidos, lo que trae consigo el éxito.

Tabla 7: Análisis de factores para Dove.

FACTORES	MARCA
MERCADO	DOVE
Competencia	MEDIA: Rexona, Nivea, Palmolive, Veritas, Impulse, Ciel. 30% de participación.
Fase del ciclo de vida	Madurez
Personalidad categoría	Jabones: atento, cuidadoso.
Personalidad marca	Auténtico, sincero.
AJUSTE MARCA-EXTENSIÓN	
Características empresa	<u>Calidad:</u> alta. <u>Concepto:</u> líder del mercado. <u>Historia:</u> extensa y positiva. <u>Valor simbólico:</u> belleza real.
Características marca	<u>Tamaño:</u> multinacional <u>Esfuerzos mkt:</u> adecuados.
Atipicalidad	Sí
Ventaja competitiva (POD)	Dove te hace sentir como la mejor versión de ti mismo: auténtico, único y real.
Nivel de ajuste	ALTO: asociación fuerte entre marca madre y productos extendidos.

Fuente: elaboración propia.

5.2 Caso COLGATE

“Las personas están en el corazón de todo lo que hacemos. Nuestro objetivo es comprender sus necesidades, divulgar el talento y mejorar las comunidades en las que viven y trabajan las personas que conforman Colgate-Palmolive. Nuestros tres valores principales –cuidados, trabajo en equipo a nivel mundial y mejora continua– forman parte de todo lo que hacemos.”¹⁰

Este párrafo muestra la visión y misión por la cual se rige Colgate-Palmolive, grupo que engloba la marca Colgate, entre otras más de 30 marcas, todas ellas dedicadas a los diferentes ámbitos de la limpieza, la higiene y los productos para el hogar.

¹⁰ Información extraída de la página oficial de Colgate, 2019. (<https://www.colgate.es/>)

Figura 5: Elenco de marcas pertenecientes al grupo Colgate-Palmolive.



Fuente: elaboración propia (extraído de la página oficial de Colgate-Palmolive).

Como ejemplo de empresa líder en productos de consumo, los empleados están fuertemente comprometidos a los avances tecnológicos, con los que es posible mantenerse al día con las cambiantes necesidades de los consumidores. De hecho, su objetivo principal es usar su tecnología para crear productos que continuarán mejorando la calidad de vida de sus consumidores.

Como negocio exitoso que es, Colgate está centrado en alcanzar y mantener un crecimiento consistente para poder continuar con su éxito global y fortalecer la compañía. Creen que esta es la mejor manera de beneficiar a sus consumidores y a sus accionistas. Y gracias a esta filosofía, cultivada durante más de dos siglos, han conseguido alcanzar este nivel de reconocimiento y lealtad hacia la marca.

Todo comenzó en el año 1806, cuando William Colgate, fundador de la marca, decidió empezar un negocio de pequeños jabones y velas. Y desde entonces, se ha basado en desarrollar continuamente nuevos productos y en seguir una estrategia de diversificación hacia otros mercados. Durante sus primeros años, la marca lanzó jabones perfumados antes de adentrarse en el mundo del cuidado oral, desarrollando pasta de dientes aromática, en tarros y su icónica pasta de dientes en tubo.

Figura 6: Pasta de dientes en tarro.



Fuente: Tweet de Joseph Krulewicz.

Fue a partir de entonces cuando decidió continuar por este camino e innovar introduciendo nuevas variantes de este producto, que cubrieran diferentes necesidades, como puede ser su fórmula blanqueadora Ultrabright. A su vez, para completar la oferta de dentífricos y cuidado bucal, se lanzaron a fabricar cepillos de dientes, manuales y eléctricos, y enjuagues bucales.

Hoy en día, el grupo Colgate-Palmolive es considerado como uno de los grupos más influyentes dentro del sector de FMCG (Fast Moving Consumer Goods). Y esto puede comprobarse en estadísticas que demuestran la gran influencia que tiene actualmente. Podemos ver, a modo de ejemplo, en la página oficial de Kantar US Insights cómo, de acuerdo con Kantar Worldpanel y su sexto reporte anual Brand Footprint, Colgate adquirió el segundo puesto, después de Coca-Cola, como una de las marcas más escogidas. Los datos en la tabla indican que la marca fue escogida 3,9 billones de veces en 2017. Además, esta es la única marca que ha sido escogida por más de la mitad de la población mundial, con un 62% de penetración global.

Tabla 8: Top 10 Marcas más escogidas en 2017.

RANKING 2017	MARCA	GRUPO	CRP (M)	ELECCIÓN DEL CONSUMIDOR
1	Coca-Cola	The Coca-Cola Company	5817	12,7
2	Colgate	Colgate-Palmolive	3886	5,7
3	Maggi	Nestlé	2489	7,4
4	xxx	Unilever	2375	7,8
5	Lay's	Pepsico	2073	6,4
6	Pepsi	Pepsico	1971	7,8
7	Nescafé	Nestlé	1955	7,9

Fuente: elaboración propia (extraído de Kantar US Insights, 2018).

Una vez vista la trayectoria de Colgate, incluiré una tabla que muestra todos sus productos actuales, divididos por familias:

Tabla 9: Listado de productos Colgate.

CATEGORÍA	FAMILIA
Dentífricos	Colgate Total
	Colgate Regular
	Colgate Max White
	Colgate Sensitive Pro-Alivio
	Colgate Smiles
	Colgate Charcoal Deep Clean
	Colgate Ultra Whitening
	Colgate 2 en 1
	Colgate Max Fresh
Cepillos de Dientes y Cepillos Eléctricos	Colgate 360°
	Colgate zigzag
	Optic White
	Colgate Max White
	Colgate Extra Clean
Enjuagues Bucales	Colgate Total
	Colgate Max White
	Colgate Plax
	Colgate Triple Acción
Productos para Niños	Colgate Niños Cepillos de dientes
	Colgate Smiles Junior 6+ años
	Colgate Smiles Kids 0-5 años
Productos del Dentista	Colgate Duraphat
Otros Cuidados Bucales	Colgate Duraphat
	Colgate Seda Dental

Fuente: elaboración propia (extraído de la página oficial de Colgate).

Lo que está claro en cuanto a la estrategia de extensiones que ha seguido Colgate, es que ha decidido centrarse en desarrollarse dentro del ámbito o sector de la higiene y limpieza. Considero los pasos tomados un acierto, ya que ampliar su gama de dentífricos con productos complementarios refuerza la consistencia en el mensaje claro de la marca. Y este es el caso de los cepillos de dientes o de los enjuagues bucales. Todos estos productos, introducidos más tarde que la pasta de dientes, actúan como bienes complementarios al producto principal, lo cual solo incrementa la sensación de pericia y conocimiento en el área.

Además, otro logro a reconocer por Colgate ha sido la facilidad con la que ha extendido sus líneas, tanto de dentífricos como de cepillos. Dentro de cada categoría, ha sabido incorporar diferentes variantes de cada producto, que han sido capaces de satisfacer las distintas necesidades que han ido surgiendo a sus consumidores a lo largo de su trayectoria como marca.

Sin embargo, no todo fueron éxitos a la hora de lanzar las diferentes extensiones. Colgate, con el objetivo de diversificarse y crecer como marca, quiso entrar en un mercado completamente diferente: el de los productos preparados. Así, la marca decidió lanzar su propia línea llamada Colgate Kitchen Entrees, la cual incluía todo tipo de platos preparados, listos para servir. Uno se podía encontrar desde un plato de lasaña hasta uno de salteado de verduras.

Figura 7: Productos de la línea Colgate Kitchen Entrees.



Fuente: giggag.com.

La idea bajo este lanzamiento fue la de involucrarse en la fase previa y complementaria a la de la higiene bucal, que sería la de ingerir el alimento. El plan inicial consistía en que el cliente pudiera disfrutar tanto de una buena comida como de un lavado adecuado, posterior a dicha comida, y todo bajo el paraguas de la misma marca. Colgate quería unificar este proceso y que el cliente “pudiera disfrutar de todas las fases de la comida acompañado de sus productos”, dando una imagen de comodidad y conveniencia (Amat, 2019).

No obstante, el resultado, lejos de ser el esperado, fue un auténtico y total fracaso. Lo que los consumidores y clientes habituales de Colgate no llegaron a comprender es cómo esta quería asociar una marca de dentífricos con un alimento precocinado.

Y es que este desastre dio mucho de qué hablar, ya que trajo consigo una sensación de confusión generalizada, como bien manifestó Neus Soler, profesora experta en marketing de la UOC: “Si siempre habían explicado que sus productos eran la mejor fórmula para luchar contra los gérmenes y las bacterias de la boca, ¿en qué momento se les pasó por la cabeza comercializar comida, que es todo lo contrario?” Concluyó afirmando que la causa principal del fracaso de esta extensión fue que tuvieron un problema de identidad de marca.

Según comentan Jacqueline Beckley, Leslie Herzog y Michele Foley (2017), “diversificar puede llevar a una empresa a alcanzar un éxito sin precedentes o firmar un fracaso estrepitoso: y, en este caso, hablamos de esto segundo”. En este caso, Luis-Bassa confirma que el fracaso podría haber sido evitado utilizando la estrategia contraria a una extensión de marca, la cual consistiría en lanzar el producto bajo una nueva marca propia.

Tras analizar lo que ocurrió en 1982, a mi parecer, Colgate no tuvo éxito dado que, al querer diversificar, falló en la elección de producto. Es decir, no fue factible debido a que se perdía la identidad y el objetivo que transmitía la marca en un principio. Se creó una grave incoherencia al ir en contra de los ideales y principios para los que se creó en un principio la marca. Es incompatible que una marca que se esfuerza por la máxima higiene bucal ofrezca productos que la minimicen.

Por ello, la imagen de la marca se vio fuertemente deteriorada, lo que afectó al brand equity de la misma. Podemos decir con seguridad que Colgate no contó con la importancia de ciertos factores a la hora de plantear una extensión.

Para empezar, está claro que no hubo un ajuste real entre la marca madre y la extensión, debido a que no existe una clara relación entre el producto original y el nuevo producto. A priori, es posible que la marca viera un ajuste conceptual entre ambos, ya que el hincapié en comunicación se hizo en torno al mensaje de que, con el lanzamiento de esta línea, el cliente podría disfrutar de Colgate de principio a fin. La marca veía esta extensión como un acercamiento al consumidor en diferentes ocasiones, en este caso complementarias. Sin embargo, a posteriori, y a ojos del consumidor, este ajuste no tuvo la lógica esperada, sino que creo confusión ya que no entendían la verdadera relación más

allá de lo que la marca proponía. Y no solo eso, sino que se creó la percepción de que Colgate podía estar fallando a sus principios, al introducir un producto que iba totalmente en contra de ellos.

Además, según el trayecto de extensiones, tanto de línea como de categoría, que había ido haciendo durante aproximadamente un siglo – y la mayoría de ellas dentro del paraguas de la higiene bucal – el lanzamiento de un producto tan diferente fue un hecho rompedor. En el caso de Colgate, esta empresa ha ido reforzando su presencia e imagen de marca poco a poco durante un período de tiempo muy extenso, lo que ha favorecido la percepción del cliente positivamente, así como ha ido ganando su lealtad; pero siempre en el ámbito y sector en el que habían empezado. Por ello, el hecho de que decidieran involucrarse en un sector diferente fue un gran riesgo que tomaron. Y, finalmente, un fracaso.

En la línea con lo anteriormente comentado, el valor simbólico de esta marca puede considerarse como abstracto, ya que la misma imagen de Colgate es capaz de abarcar varios productos diferentes, como puede ser un cepillo de dientes, un enjuague bucal o un dentífrico, todos ellos dentro de diferentes categorías de producto. Pero, a pesar de ello, el concepto bajo la marca no llega a un nivel de lo abstracto tan elevado como para admitir incluir comida como otro producto dentro de su variado elenco.

Por todo esto, podemos concluir que esta decisión estratégica fue un error. Y es que, de hecho, finalmente, a los pocos meses de haber entrado en los supermercados, la marca dio marcha atrás y Colgate Kitchen Entrees desapareció.

Respecto al análisis previamente mencionado, comenzaré por mencionar algunos factores relacionados con el mercado en el que se encuentra Colgate que afectan a la marca.

El grado de competencia estimado del sector del cuidado oral. Según un artículo de La República (2018), en España este sector está liderado por tres grandes marcas: Colgate, Oral-B y Sensodyne. De acuerdo al siguiente gráfico y la siguiente tabla, se puede deducir que el grado de competencia es bajo, ya que únicamente tres grupos lideran el mercado.

Por un lado, esta tabla muestra un ranking de las diez marcas más exitosas en España. Y, de ellas, podemos extraer un gráfico en el que comprobamos que más del 90%

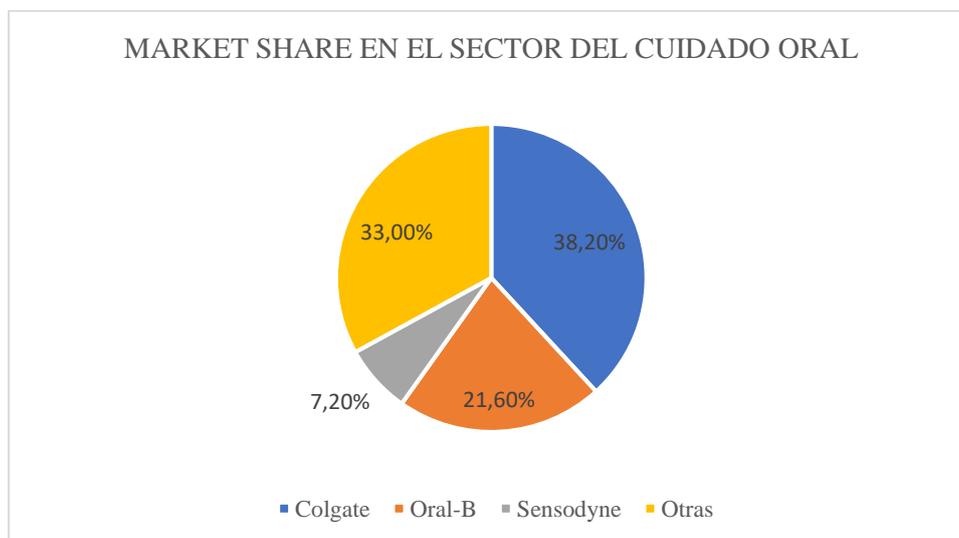
de la participación del mercado corresponde a las tres marcas líderes, de las cuales Colgate abarca un 38,20%.

Tabla 10: Top 10 marcas en el mercado oral.

Ranking	Marca	Grupo
1	Colgate	Colgate-Palmolive
2	Oral-B	Procter & Gamble (P&G)
3	Sensodyne	GlaxoSmithKline (GSK)
4	Reach	Johnson & Johnson
5	Fortident	Quala
6	Glister	Amway
7	Fluo Cardent	JGB
8	Proquident	Laboratorios Proquident
9	Carulla	Carulla Vivero
10	Marcas propias	Marcas propias

Fuente: elaboración propia (extraído de Euromonitor)

Figura 8: Market share en el sector del cuidado oral.



Fuente: elaboración propia.

Colgate se encuentra en la fase de madurez dentro del ciclo de vida de la marca. Ya ha alcanzado su máximo potencial de ventas y actualmente busca continuar en esa línea a través de la innovación y de extensiones.

Otro factor a su favor es la concordancia entre la personalidad de la categoría y la de la propia marca Colgate, las cuales se identifican con la salud, la protección y el tono de experto.

Para continuar con el análisis, en otra línea, toca mencionar aquellos factores relacionados con el ajuste entre la marca y la extensión. Para comenzar, en cuanto a las características de la empresa que pueden favorecer al éxito de la extensión, Colgate se percibe como una marca con productos de alta calidad, la cual es líder del mercado. Además, cuenta con un siglo de historia y una gran multitud de extensiones pasadas que respaldan las más recientes.

La marca en sí pertenece a una multinacional, lo cual facilita la aceptación y reconocimiento de las posibles extensiones que realice la marca. Cuenta con un grado de atipicidad, al estar asociado a una sensación abstracta de cuidado y seguridad.

Sin embargo, el gran fallo ocasional que tuvo Colgate es en cuanto al nivel de ajuste entre la marca y el producto que decidieron extender. Mientras las extensiones dentro del sector del cuidado dental han funcionado, aun llegando a nuevas categorías, no fue el caso cuando quisieron entrar en el sector alimentario con su oferta de platos preparados. Esto provocó una asociación negativa e ilógica entre la marca madre, Colgate, y la extensión, comida precocinada.

Tabla 11: Análisis de factores para Colgate.

FACTORES	MARCA
MERCADO	COLGATE
Competencia	BAJA: Oral-B, Sensodyne 40% de participación.
Fase del ciclo de vida	Madurez
Personalidad categoría	Cuidado dental: experto, saludable.
Personalidad marca	Protector, acogedor.
AJUSTE MARCA-EXTENSIÓN	
Características empresa	<u>Calidad:</u> alta. <u>Concepto:</u> líder del mercado. <u>Historia:</u> extensa y positiva. <u>Valor simbólico:</u> cuidado seguro y eficaz.
Características marca	<u>Tamaño:</u> multinacional <u>Esfuerzos mkt:</u> adecuados.
Atipicalidad	Sí
Ventaja competitiva (POD)	Colgate te ofrece productos seguros y eficaces, para tu cuidado personal y el de los que amas.
Nivel de ajuste	BAJO: asociación negativa e ilógica entre marca madre y producto extendido.

Fuente: elaboración propia.

5.3 Caso MAHOU

Mahou es una marca de cervezas que nació en 1890 en Madrid. Desde entonces, ha ido creciendo a lo largo de los años, hasta convertirse en la principal empresa cervecera del país. Actualmente cuenta con más de diez tipos de cervezas, y con más de diez experiencias diferentes asociadas a la marca.

Este caso merece ser nombrado y analizado en este trabajo, dado que esta marca ha sabido manejar su imagen de una manera abstracta: con esto me refiero a que su imagen se centra en conectar con sus consumidores a través de experiencias y sentimientos, más que con productos concretos.

Es gracias a esto que esta marca ha podido extenderse al ámbito del deporte, el fútbol, el cine y los conciertos, entre otras experiencias. Aunque no tengan nada que ver

con la cerveza a nivel de producto, estos dos sectores son fácilmente asociables con lo que Mahou pretende transmitir: experiencias únicas, diversión y juventud.

Lo curioso de esta empresa es que, antes que enfocarse en desarrollar su marca a través de un gran portfolio, la estrategia seguida ha sido la de vincularla a todo aquello inmaterial que conecte con sus valores y filosofía. De esta manera, Mahou ha podido captar eficientemente a su cliente objetivo de la mano del resto de servicios. Resulta un modo peculiar de extender una imagen de marca y dar a conocer el producto; sin embargo, esto ha logrado que la empresa cuente con grandes éxitos de ventas en estos sectores. Al fin y al cabo, se podría ver como un medio de comunicación muy eficaz y poco intrusivo, lo cual lleva a percepciones positivas acerca de la marca.

A continuación, muestro una tabla en la que se pueden observar los diferentes productos y servicios con los que cuenta Mahou actualmente:

Tabla 12: Listado de productos Mahou.

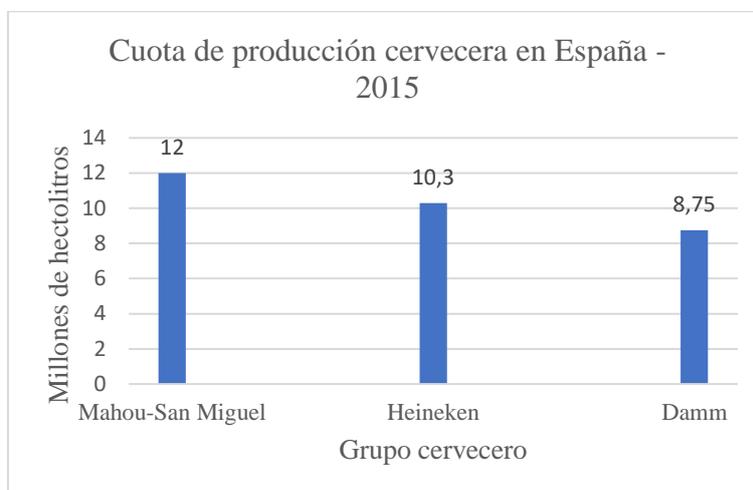
CATEGORÍA	PRODUCTO
Cerveza	Cinco Estrellas
	Cinco Estrellas Session IPA
	Maestra de Mahou
	Cinco Estrellas Sin Gluten
	Barrica de Mahou
	Cinco Estrellas Radler
	Clásica
	Sin
	Negra
	Premium Light
	0,0 Tostada
Ocio	Gastronomía
	Catas
	Música
	Fútbol

Fuente: elaboración propia.

Una vez observada su oferta, podré comenzar a analizar el desempeño de la marca en función de los factores escogidos para este trabajo. Para empezar, Mahou compite contra una serie de marcas también relevantes para el sector cervecero, de entre las cuales destacan Heineken y Damm. En el siguiente gráfico se observa la cuota de producción

cervecera en España durante el año 2015, año en el cual los tres grupos más favorecidos son los que acabo de comentar, encabezados por el propio grupo Mahou-San Miguel.

Figura 9: Cuota de producción cervecera en España 2015.



Fuente: elaboración propia (extraído de Alnavío, 2018).

Este sector, al igual que la marca en sí, se encuentran en la fase de madurez. El negocio ya está desarrollado y ha alcanzado su máximo auge. No obstante, aún hay espacio para la innovación y las extensiones en función de los gustos cambiantes de los consumidores. La clave de esta marca ha sido vincular su imagen al ocio, la diversión, la juventud y la tradición, ya que, no solo ha sabido encajar con la personalidad del sector, sino que ha podido aventajarse de las asociaciones positivas que genera por vincularse al ocio, a la vez que ha podido comunicar y demostrar su gran experiencia y conocimiento del mercado.

En cuanto a la marca y la empresa en sí, se trata un producto de alta calidad con respecto a su categoría. Además, como se ha indicado anteriormente en la figura 9, es uno de los líderes actuales en España, por no decir que es la marca más influyente. El hecho de que hayan fomentado y dado a conocer tanto su historia le ha sido de gran ayuda a la marca a la hora de defender su ventaja competitiva, que se basa en ofrecer la cerveza de toda la vida, siendo partícipe de experiencias únicas de la mano de personas.

Como se ha expresado anteriormente, Mahou ha conseguido algo diferente al resto de grupos, y esto es asociar su producto a percepciones abstractas como pueden ser el ocio, la música o la gastronomía. De esta manera, la marca ha tenido una mayor facilidad para extenderse a otros terrenos nada parecidos al sector que domina. Por todo ello, se

concluye que Mahou ha podido alcanzar una asociación fuerte entre lo que es la marca madre (las cervezas) y aquellas experiencias en las que consumir este producto sea algo casi imprescindible, que pertenecen a una extensión de marca.

Tabla 13: Análisis de factores para Mahou.

FACTORES	MARCA
MERCADO	MAHOU
Competencia	MEDIA: Heineken, Cruzcampo, Amstel, Damm, Estrella Galicia, Corona.
Fase del ciclo de vida	Madurez
Personalidad categoría	Cerveza: ocio.
Personalidad marca	Diversión, juventud, tradicción.
AJUSTE MARCA-EXTENSIÓN	
Características empresa	<u>Calidad:</u> alta. <u>Concepto:</u> líder del mercado. <u>Historia:</u> extensa y positiva. <u>Valor simbólico:</u> la cerveza de toda la vida con los de siempre.
Características marca	<u>Tamaño:</u> multinacional <u>Esfuerzos mkt:</u> adecuados.
Atipicidad	Sí
Ventaja competitiva (POD)	Cerveza asociada a personas y experiencias únicas.
Nivel de ajuste	ALTO: asociación fuerte entre marca madre y servicios extendidos.

Fuente: elaboración propia.

5.4 Caso BIC

Bic es una empresa conocida por sus productos desechables de bajo costo, como pueden ser bolígrafos, cuchillas de afeitado y mecheros. Nació en 1945 en Francia, y hoy en día se considera líder mundial en su sector.

En palabras de la propia marca, “*los productos BIC brindan soluciones sencillas a las necesidades cotidianas. Cuando BIC creó su primer producto, el bolígrafo*

*BIC® Cristal®, optó por ir directamente a lo esencial: crear algo que todos pudieran usar, que fuera sencillo pero confiable, y que brindara una solución para algo que todos hacemos. Esta visión constituye el núcleo de cada decisión de marca que impulsa a BIC.*¹¹

Es interesante comentar cómo esta marca se centra en crear productos que satisfagan necesidades universales, para que pueda usarse por el mayor número de personas. En este sentido, y dependiendo del producto, Bic no tendría prácticamente segmentación: su público objetivo es toda la población.

No obstante, por mucho que quieran basar su imagen en la comodidad y la accesibilidad, hay extensiones que simplemente no cuadran con el producto original, lo que genera confusión y desconfianza por parte de los consumidores hacia la marca. Y este es el caso de Bic, que trató de extenderse hacia la industria textil fabricando ropa interior. Lo curioso de esta extensión es que la marca trató de fomentar su esencia de adaptabilidad y eficacia, y añadió a sus prendas la característica de que fueran desechables. Es por ello por lo que será interesante comentar y analizar el caso en este trabajo.

A continuación, muestro una tabla en la que se pueden observar las diferentes categorías de productos que Bic fabrica actualmente. La marca ha decidido centrarse en tres pilares fundamentales: la papelería, los encendedores y los rasuradores. Y, dentro de cada categoría de productos, podemos encontrar a su vez productos diferentes pertenecientes a variadas líneas, junto con sus variaciones e innovaciones dentro de las mismas. El ejemplo clave será la línea de bolígrafos, que cuenta con productos tales como Bic Cristal, Bic Cristal Shine o Bic 4 Colors.

¹¹ Información extraída de la página oficial de Bic, 2019. (<https://www.bicworld.com/es>)

Tabla 14: Listado de productos Bic.

CATEGORÍA	FAMILIA
Papelería	Bolígrafo
	Lápiz
	Rotulador
	Corrector
	Crayola
	Pegamento
	Goma de borrar
Encendedores	Clásico
	Electrónico
	Multiusos
	Decorado
Rasuradores	Para caballeros
	Para damas

Fuente: elaboración propia (extraído de la página oficial de Bic).

No obstante, no siempre ha sido esta la oferta que la marca ha ofrecido. Como bien he comentado anteriormente, hacia 2004, Bic decidió lanzar al mercado una línea de ropa interior desechable, siguiendo la filosofía de crear productos reemplazables. Y resultó ser un error, como he podido analizar en la tabla anteriormente mostrada (referirse a tabla 12).

Siguiendo con este análisis, y de acuerdo con la tabla que lo revisa, se puede deducir que la competencia en estos sectores es alta, debido a la existencia de una gran cantidad de compañías que ofrecen el mismo producto, como pueden ser Pilot, Stabilo, Faber Castell en el ámbito de la papelería; Gillete en el de los rasuradores o Zippos en el de los encendedores. Además, esta marca se encuentra en su período de madurez, lo cual explica sus variados intentos de lanzar nuevos productos continuamente que mantengan la imagen y las asociaciones positivas hacia Bic.

En cuanto a la personalidad del sector o mercado en el que opera la marca, podemos concretar que se define como cómodo y útil; y Bic respira un aire de versatilidad, diversión e ingenio, lo cual se alinea con lo que transmite la categoría en la que opera.

Teniendo en cuenta aquellos factores que afectan el ajuste entre la marca madre y la extensión, la calidad de Bic se concibe como alta en relación con el tipo de productos que ofrece. Podría decirse que es uno de los líderes del mercado y está acompañado de una gran historia de lanzamientos exitosos.

Resulta interesante comentar el mensaje que intenta transmitir, centrado en comunicar que sus productos son confiables y para todos. Aunque este mensaje no debería calificarse como abstracto, lo que dificulta la intención de la marca de extenderse hacia otros sectores menos parecidos al actual. Y precisamente por esto es por lo que no triunfó al lanzar la ropa desechable, que además tampoco encajaba con la personalidad de la marca en un principio. Esta extensión genera una asociación negativa e ilógica que los consumidores no llegaron a comprender, lo que ocasionó el rechazo por su parte y el fracaso de la extensión.

Tabla 15: Análisis de factores para Bic.

FACTORES	MARCA
MERCADO	BIC
Competencia	ALTA: Pilot, Stabilo, Faber Castell, Gillette, Wilkinson.
Fase del ciclo de vida	Madurez
Personalidad categoría	Papelería: cómodo, útil.
Personalidad marca	Versatil, divertido, ingenioso.
AJUSTE MARCA-EXTENSIÓN	
Características empresa	<u>Calidad:</u> alta. <u>Concepto:</u> líder del mercado. <u>Historia:</u> extensa y con mucha innovación. <u>Valor simbólico:</u> productos confiables para todos.
Características marca	<u>Tamaño:</u> multinacional <u>Esfuerzos mkt:</u> adecuados.
Atipicalidad	No
Ventaja competitiva (POD)	Bic ofrece una opción sencilla y de alta calidad para todos en cualquier momento y lugar.
Nivel de ajuste	BAJO: asociación negativa e ilógica entre marca madre y producto extendido.

Fuente: elaboración propia.

5.5 Caso BUITONI

Buitoni nació como un negocio familiar de restauración italiano establecido en la Toscana. No obstante, ahora se califica como una filial de la multinacional alimentaria Nestle. Cuando todavía era un negocio de restauración, esta empresa se centró en comercializar productos italianos como son la pizza y la pasta fresca. Aunque su oferta ha ido variando tras pasar por diferentes grupos. Actualmente, esta marca se centra en platos preparados que varían desde pizzas hasta postres, salsas y demás productos precocinados.

Resulta relevante comentar este caso debido a su buen trabajo en cuanto a las extensiones realizadas. Buitoni ha sabido elegir adecuadamente las categorías y productos con los que innovar, de acuerdo con su esencia e imagen.

Se puede ver en la siguiente tabla el rango de productos que ofrece la marca, variando desde pizzas hasta masas refrigeradas y salsas. Con ella podemos observar cómo Buitoni ha decidido focalizar su oferta en aquellos productos relacionados de alguna manera con el producto core de la marca: la pizza y la pasta. Aunque cierto es que empezó el negocio como un restaurante italiano, este ha ido evolucionando hasta convertirse en una marca de productos precocinados. Y esto se puede deducir claramente con tan solo comprobar sus productos actuales.

Tabla 16: Listado de productos Buitoni.

CATEGORÍA	FAMILIA
Pizza	Forno di Pietra
	Bella Napoli
	American Style
	Micro
	Masa Fina
	Sin Gluten
Pasta Fresca Rellena	Tradizioni
	Curiosità
Salsas	Fresca
	Ambiente
Piccolinis	-
Masas refrigeradas	De repostería
	Obleas refrigeradas
	Para pizzas

Fuente: elaboración propia (extraído de la página oficial Buitoni).

Aunque estos productos pertenezcan a categorías diferentes, todos ellos pertenecen a la misma familia de productos dentro del sector alimentario. Y es precisamente esto lo que ha facilitado a Buitoni crear una consistencia de imagen de marca, que esta sea positiva, y que esté asociada a una buena calidad de producto.

Tras haber revisado su oferta, comenzaré a comentar el análisis realizado para esta compañía. Teniendo en cuenta los factores relacionados con el mercado que afectan a una extensión, se puede afirmar que la competencia en este ambiente es alta, ya que Buitoni debe competir con un gran número de marcas similares como puede ser Casa Tarradellas, Campofrío, Dr. Oetker o las propias marcas blancas de los supermercados (Hacendado, Carrefour, etc.). Tanto la marca como el mercado se encuentran en la fase de madurez, en la cual podemos observar que se han esforzado por mantener la imagen y el brand equity uniformes.

La personalidad de este mercado podría calificarse como rápido, eficiente y cómodo. Y, alineado con esto, Buitoni se muestra como alguien eficaz, sencillo y exigente. Pretende mostrar un producto sencillo de cocinar pero que supera las expectativas del sector.

Centrándome más en las características de la marca en sí, Buitoni se percibe como una marca de alta calidad con respecto a sus competidores, y se considera uno de los líderes del mercado en el que opera. Le acompañan grandes logros y una trayectoria destacable, que le han permitido fomentar su mayor ventaja: ofrecer una gran variedad de comida de calidad lista para disfrutar.

Por todo lo comentado, se puede deducir que Buitoni ha conseguido mantener un ajuste alto entre su producto principal (pizzas) y sus extensiones, el resto de los productos de diferentes categorías (salsas, pasta, masas, etc.).

Tabla 17: Análisis de factores para Buitoni.

FACTORES	MARCA
MERCADO	BUITONI
Competencia	ALTA: Casa Tarradellas, Campofrío, Dr. Oeker, marcas blancas.
Fase del ciclo de vida	
Personalidad categoría	Comida precocinada: rápido, vago.
Personalidad marca	Sencillo, eficaz, exigente.
AJUSTE MARCA-EXTENSIÓN	
Características empresa	<u>Calidad:</u> alta. <u>Concepto:</u> uno de los líderes del mercado. <u>Historia:</u> extensa y con cambios. <u>Valor simbólico:</u> comida de calidad al instante.
Características marca	<u>Tamaño:</u> filial de una multinacional <u>Esfuerzos mkt:</u> inadecuados.
Atipicalidad	No
Ventaja competitiva (POD)	Buitoni ofrece variedad de comida de calidad lista para disfrutar.
Nivel de ajuste	ALTO: asociación fuerte entre marca madre y productos extendidos.

Fuente: elaboración propia.

5.6 Comparación de factores y resultados de las marcas

Tabla 18: Desk-Check. Factores para analizar una extensión de marca.

FACTORES	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5
MERCADO	DOVE	COLGATE	MAHOU	BIC	BUITONI
Competencia	MEDIA: Rexona, Nivea, Palmolive, Veritas, Impulse, Ciel. 30% de participación.	BAJA: Oral-B, Sensodyne 40% de participación.	MEDIA: Heineken, Cruzcampo, Amstel, Damm, Estrella Galicia, Corona.	ALTA: Pilot, Stabilo, Faber Castell, Gillette, Wilkinson.	ALTA: Casa Tarradellas, Campofrío, Dr. Oeker, marcas blancas.
Fase del ciclo de vida	Madurez	Madurez	Madurez	Madurez	
Personalidad categoría	Jabones: atento, cuidadoso.	Cuidado dental: experto, saludable.	Cerveza: ocio.	Papelería: cómodo, útil.	Comida precocinada: rápido, vago.
Personalidad marca	Auténtico, sincero.	Protector, acogedor.	Diversión, juventud, tradición.	Versatil, divertido, ingenioso.	Sencillo, eficaz, exigente.
AJUSTE MARCA- EXTENSIÓN					
Características empresa	<u>Calidad:</u> alta. <u>Concepto:</u> líder del mercado. <u>Historia:</u> extensa y positiva. <u>Valor simbólico:</u> belleza real.	<u>Calidad:</u> alta. <u>Concepto:</u> líder del mercado. <u>Historia:</u> extensa y positiva. <u>Valor simbólico:</u> cuidado seguro y eficaz.	<u>Calidad:</u> alta. <u>Concepto:</u> líder del mercado. <u>Historia:</u> extensa y positiva. <u>Valor simbólico:</u> la cerveza de toda la vida con los de siempre.	<u>Calidad:</u> alta. <u>Concepto:</u> líder del mercado. <u>Historia:</u> extensa y con mucha innovación. <u>Valor simbólico:</u> productos confiables para todos.	<u>Calidad:</u> alta. <u>Concepto:</u> uno de los líderes del mercado. <u>Historia:</u> extensa y con cambios. <u>Valor simbólico:</u> comida de calidad al instante.
Características marca	<u>Tamaño:</u> multinacional <u>Esfuerzos mkt:</u> adecuados.	<u>Tamaño:</u> multinacional <u>Esfuerzos mkt:</u> adecuados.	<u>Tamaño:</u> multinacional <u>Esfuerzos mkt:</u> adecuados.	<u>Tamaño:</u> multinacional <u>Esfuerzos mkt:</u> adecuados.	<u>Tamaño:</u> filial de una multinacional <u>Esfuerzos mkt:</u> inadecuados.
Atipicalidad	Sí	Sí	Sí	No	No
Ventaja competitiva (POD)	Dove te hace sentir como la mejor versión de ti mismo: auténtico, único y real.	Colgate te ofrece productos seguros y eficaces, para tu cuidado personal y el de los que amas.	Cerveza asociada a personas y experiencias únicas.	Bic ofrece una opción sencilla y de alta calidad para todos en cualquier momento y lugar.	Buitoni ofrece variedad de comida de calidad lista para disfrutar.
Nivel de ajuste	ALTO: asociación fuerte entre marca madre y productos extendidos.	BAJO: asociación negativa e ilógica entre marca madre y producto extendido.	ALTO: asociación fuerte entre marca madre y servicios extendidos.	BAJO: asociación negativa e ilógica entre marca madre y producto extendido.	ALTO: asociación fuerte entre marca madre y productos extendidos.

Fuente: elaboración propia.

A raíz del análisis individual realizado anteriormente para cada empresa, será necesaria una recopilación de todos los factores elegidos, con el fin de elaborar una correcta comparación y contraste entre las diferentes marcas escogidas. Todas ellas comparten la misma categoría de perfumería y droguería, lo que facilita el análisis y la comparación de factores y comportamiento de cada empresa en respuesta a ellos.

La tabla está dividida en dos clases de factores. En primer lugar, aquellos relacionados con el mercado en el que opera la marca: el grado de competencia, la fase del ciclo de vida de la categoría y de la marca, y las personalidades tanto de la categoría como de la marca, así como su compenetración. En segundo lugar, esta tabla muestra aquellos factores relacionados con el ajuste entre la marca y la extensión: las características de la empresa y de la marca, la atipicidad, la ventaja competitiva y, por último, el nivel de ajuste.

Se observa que todas ellas cuentan con un grado de competencia medio-alto, con un elevado número de competidores. Sin embargo, todas ellas son líderes del mercado en el que compiten. Además, todas estas categorías se encuentran en la fase de madurez, lo que explica el motivo de realizar extensiones de marca para continuar en contacto con su público.

Aunque es cierto que en todas ellas la personalidad de la categoría encaja con la de la marca, también hay que comentar que no en todos los casos esta ha coincidido con el producto de la extensión, como será el caso de Colgate. Por un lado, Colgate presume de ser experto y saludable, características que concuerdan con productos de higiene oral y derivados. Sin embargo, esto, lejos de encajar con la comida precocinada, da lugar a confusión por parte de los clientes, ya que no existe una directa relación entre la salud y el cuidado y la comida precocinada. Resulta curioso comentar el caso Bic, que lanzó una línea de ropa interior desechable siguiendo su personalidad de útil e ingenioso, igual que sus artículos de papelería y encendedores, pero no resultó en éxito debido a otro factor comentado posteriormente.

Entrando en la segunda parte de la tabla Desk Check y hablando de las características de la empresa o grupo que soportan la marca, cabe destacar que todas gozan de una percepción de alta calidad en cuanto a sus productos, además de una extensa historia previa, que otorgan una mayor facilidad de reconocimiento a la hora de realizar una extensión de marca. Asimismo, tanto el valor simbólico como la ventaja competitiva

son factores importantes a tener en cuenta. En estos casos, todos cuentan con una ventaja que comunicar a su público, lo que ha hecho posible el logro del liderazgo del mercado.

No obstante, la atipicalidad es un factor muy relevante y que no en todos los casos se ha tenido en mente. A modo de recordatorio, la atipicalidad se refiere a la manera de comunicar y de mostrar la imagen de marca de cara a sus consumidores. La marca puede optar por utilizar asociaciones abstractas o más concretas y relacionadas con el producto. Considero necesario comentar el buen trabajo tanto de Dove como de Mahou en este aspecto, ya que han conseguido relacionar su marca no con un conjunto de productos concretos, sino con una manera de vivir, una experiencia, una sensación abstracta. Esto les ha facilitado el poder extenderse en una mayor medida que aquellas marcas que prefieren asociar su marca a sus productos, como han hecho Colgate, Buitoni y Bic.

Finalmente, los factores mencionados previamente dan pie a un último elemento, que resulta ser el más importante: el nivel de ajuste entre la marca y la extensión. Se puede concluir claramente que tanto Dove como Buitoni y Mahou han podido alcanzar un ajuste razonable en todas sus extensiones, en parte debido a su atipicalidad y también a su similitud con la personalidad de la marca. Por el contrario, Bic y Colgate no han podido beneficiarse de este factor al sobrepasar el límite de elasticidad de la extensión, lo que causó confusión entre sus consumidores y un bajo nivel de ajuste con la marca madre. Y fue precisamente debido a este factor que ambas fracasaron en sus intentos por extender la marca a nuevos horizontes.

6. CONCLUSIONES

Para concluir, quisiera dilucidar lo que se ha extraído en este trabajo acerca de lo que es una extensión de marca. Por un lado, autores como Aaker o Tauber defienden que una extensión de marca hace referencia a aquella estrategia utilizada para irrumpir en nuevas categorías y mercados bajo una misma marca. Mientras que, por otro lado, autores como Keller entienden que una extensión de marca también se refiere a aquellos esfuerzos de innovación y desarrollo dentro de una misma categoría o sector, en lo referente a una misma línea de productos; lo que hacen crecer a la marca en cuanto a presencia, visibilidad y penetración en la mente del consumidor.

A su vez, esta estrategia cuenta con diferentes modalidades, como puede ser una extensión de categoría o una extensión de línea. Y dentro de esta última, se hayan las extensiones verticales u horizontales.

La principal diferencia entre la extensión de categoría y de línea se basa en la elección de categoría o sector en el que la marca penetra con su innovación. Así, como bien indicó Farquhar, amplificar una línea dentro de una misma categoría de productos se considerará extensión de línea. Y, por el contrario, la decisión de extenderse hacia otros sectores diferentes corresponde con la extensión de categoría.

Además, una vez dentro de la extensión de línea, se distinguen a su vez dos modalidades más: la extensión horizontal y la vertical. La diferencia entre ambas se halla en la elección de precio y calidad de la innovación con respecto al elenco actual de productos. Si bien una extensión horizontal introduce nuevos productos o variaciones de los mismos bajo el mismo nivel de precio y calidad, una extensión vertical altera estas características.

De igual manera, considero necesario destacar otro punto de este trabajo, referente a los factores de éxito o fracaso a la hora de realizar una extensión de marca. A modo de recopilación, para una mejor conclusión, mencionaré aquellos factores que en este trabajo se han deducido que determinan el éxito o el fracaso de la extensión.

Por un lado, contamos con los factores propuestos por Tauber, Desai y Hoyer. Ambos tres autores coinciden en que es importante contar una ventaja competitiva que consiga hacer resaltar a la marca, para que los puntos de paridad y los puntos de diferencia coincidan con los objetivos.

Por otro lado, Tauber también menciona, junto a un gran elenco de autores como Aaker, Loken y Batra, la necesidad de conseguir un nivel de ajuste apropiado entre la marca madre y la extensión; así como también hay que tener en cuenta la atipicalidad y la personalidad de la marca en comparación con la personalidad de la categoría.

A su vez, Allman recoge otras características relacionadas con los factores internos y externos y las circunstancias que rodean a la marca. En este caso, hablamos de las características del producto, las características de la marca madre, aquellas de la empresa o grupo al que pertenece y las del mercado en el que opera. Todo ello se traduce en factores concretos como son el ajuste, el orden de llegada de la extensión, la trayectoria que ha seguido la marca, el concepto y la calidad de marca, el tamaño de la empresa o el grado de competencia del sector.

Al realizar este trabajo, se ha llegado a la conclusión de que todos ellos son factores relevantes a la hora de realizar una extensión de marca, ya que serán estos los que determinarán el desempeño de esta. Y esto se puede ver reflejado en los casos analizados.

En el caso de Dove, los factores que han logrado el éxito de sus extensiones son el uso de un concepto abstracto de marca y una fuerte ventaja competitiva (atipicalidad), así como una gran relación entre la marca madre y las extensiones, un uso poco elástico de las mismas y el mantenimiento de sus principios y valores de marca a lo largo de todo su progreso.

Colgate ha obtenido el éxito en la mayoría sus extensiones, menos la vez que trató de involucrarse en el mundo de los platos precocinados. Falló debido a la falta de relación obvia y significativa entre las asociaciones hacia la marca madre y las percepciones de este nuevo producto. Es un claro ejemplo de nulo ajuste entre ambas. Por el contrario, Mahou ha sabido cómo adentrarse en otros sectores muy diferentes gracias a que su atipicalidad le ha permitido crear asociaciones abstractas hacia su marca.

Bic ha sufrido un fracaso por el mismo motivo que fracasó Colgate, un nivel de ajuste muy bajo entre lo que la marca ofrece y lo que la extensión significa para sus consumidores. Y, por último, Buitoni, que se ha mantenido siempre en el sector alimentario, y más concretamente en aquellos productos relacionados con los orígenes de la marca, ha obtenido éxito debido a la escasa elasticidad de sus extensiones, acorde con

su imagen de marca orientada exclusivamente a sus productos con asociaciones concretas. Esto ha dado lugar a un nivel de ajuste alto entre la marca y sus extensiones.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1990). *Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly*. California: Sloan Management Review.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54, 27-41.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- Allman, H. F. (2013). Vertical Versus Horizontal Line Extension Strategies: When Do Brands Prosper? *Scholar Commons - University of South Carolina*.
- Amat, M. (2019, Abril 13). *Ara Emprenem*. Retrieved from https://emprenem.ara.cat/talent/Colgate-sigui-no-Soler-Findus_0_2215578467.html
- Applegate, L. M. (1994). Managing in an Information Age: Transforming the Organization for the 1990s. *Working Conference on Information Technology and New Emergent Forms of Organizations: Transforming*, 15-94.
- Barnes, D. (2001). Research methods for the empirical investigation of the process of formation of operations strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1076-1095.
- Bassat, L. (2006). *El libro rojo de las marcas: Cómo construir marcas de éxito*. Debolsillo.
- Batra, R., Lenk, P., & Wedel, M. (2010). Brand Extension Strategy Planning: Empirical Estimation of Brand-Category Personality Fit and Atypicality. *Journal of Marketing Research*, 47, 335-347.
- Beckley, J. H., Herzog, L. J., & Foley, M. (2017). *Accelerating New Food Product Design and Development*. John Wiley & Sons Ltd.
- Boush, D. M., & Loken, B. (1991). A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 28, 16-28.
- Broniarczyk, S., & Alba, J. W. (1994). The Importance of the Brand in Brand Extension. *Journal of Marketing Research*, 31, 214-228.
- Buil Carrasco, I., Martínez Salinas, E., & Pina Pérez, J. M. (2008). Extensiones de marca en bienes y servicios: Evaluación y efectos sobre la imagen de marca. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 12, 25-43.

- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la Dirección y Administración de empresas. *Revista Nacional de Administración, 1*, 31-54.
- Chernev, A., & Hamilton, R. (2009). Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers. *Journal of Marketing Research, 46*, 410-420.
- Dacin, P. A., & Smith, D. C. (1994). The effect of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing Research, 31*, 229-242.
- Dawar, N., & Anderson, P. F. (1994). The effect of order and direction on multiple brand extensions. *Journal of Business Research, 30*, 119-129.
- Desai, K. K., Hoyer, W. D., & Srivastava, R. (1996). *Evaluation of Brand Extension Relative to the Extension Category Competition: The Role of Attribute Inheritance from Parent Brand and Extension Category*. Buffalo: University of New York.
- Expertos en Marca. (2015, Febrero 24). *Expertos en Marca*. Retrieved from <https://expertosenmarca.com/7-razones-para-hacer-extension-de-linea/>
- Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research, 1*, 24-33.
- Farquhar, P. H., Han, J. Y., Herr, P. M., & Ijiri, Y. (1992). Strategies for Leveraging Master Brands. *Marketing Research, 4*, 32-43.
- Farquhar, P. H., Herr, P., & Fazio, R. H. (1990). A Relational Model for Category Extensions of Brands. *Advances in Consumer Research, 17*, 856-860.
- Haig, M. (2005). *Brand Failures: The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*. Londres: Kogan Page.
- Hardie, B. G., Lodish, L. M., Kilmer, J. V., Beatty, D. R., Farris, P., Biel, A. L., . . . Aaker, D. A. (1994). The Logic of Product-Line Extensions. *Harvard Business Review*.
- Hussain, S., & Rashid, Y. (2016). Brand Extension Success Elements: A Conceptual Framework. *Journal of Business Administration and Education, 8*, 23-35.
- Isaza, J. (2015, Junio 11). *Bien Pensado*. Retrieved from <https://bienpensado.com/diferencia-entre-extension-de-marca-y-extension-de-linea/>
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page Publishers.
- Keller, D. A., & Kotler, P. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Education.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing, 57*, 1-22.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Nueva Jersey: Pearson Education, Inc.
- Keller, K. L., & Aaker, D. A. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 29, 35-50.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- La Nación. (2015, Marzo 1). *La Nación*. Retrieved from <https://www.lanacion.com.ar/economia/un-producto-que-nacio-en-la-guerra-y-busca-la-paz-nid1772261>
- La República. (2018, Enero 16). *La República*. Retrieved from <https://www.larepublica.co/empresas/colgate-y-oral-b-venden-seis-de-cada-10-productos-de-cuidado-dental-2588838>
- Levy, S. J. (1986). *Meanings in Advertising Stimuli*. Westport: Praeger.
- Loken, B., & John, D. R. (1993). Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact? *Journal of Marketing*, 57, 71-84.
- Martínez, E., Montaner, T., & Pina, J. M. (2005). Propuesta de medición de la imagen de marca: Un análisis aplicado a las extensiones de marca. *Revista Asturiana de Economía*.
- Munuera Alemán, J., & Rodríguez Escudero, A. I. (2002). *Estrategias de Marketing*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Nijssen, E. J. (1999). Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods. *European Journal of Marketing*, 33, 450-474.
- Ogiba, E. F. (1988). The Dangers of Leveraging. *Adweek*.
- Park, C. W., Milberg, S., & Lawson, R. (1991). Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency. *Journal of Consumer Research*, 18, 185-193.
- Quelch, J. A., & Kenny, D. (1994). Extend Profits, Not Product Lines. *Harvard Business Review*, 16-24.
- Ramírez Gómez de la Torre, I. (2015). Ampliación del negocio a través de extensiones de marca. El caso de Armani S.p.A. Madrid.
- Rangaswamy, A., Burke, R. R., & Oliva, T. A. (1993). Brand equity and the extendibility of brand names. *International Journal of Research in Marketing*, 10, 61-75.
- Redacción Adlatina. (2013, Junio 12). *Dove es la marca de mayor crecimiento a nivel mundial*. Retrieved from Adlatina: <http://adlatina.com.ar/marketing/dove-es-la-marca-de-mayor-crecimiento-nivel-mundial>

- Redacción Adlatina. (2014, Septiembre 23). *Adlatina*. Retrieved from <http://www.adlatina.com/marketing/glorias-y-fracasos-de-las-extensiones-de-marca>
- Reddy, S. K., Holak, S. L., & Bhat, S. (1994). To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions. *Journal of Marketing Research*.
- Rial Boubeta, A., Varela Mallou, J., & García Carreira, A. (2001). Identificación de las variables que determinan la evaluación de una extensión de marca. *Universidad de Santiago de Compostela*, 13, 284-289.
- Rialp i Criado, A. (1998, Abril 23-25). El Método del Caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. La Rioja: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sela, Aner, Berger, Jonah, & Liu, W. (2009). Variety, Vice, and Virtue: How Assortment Size Influences Option Choice. *Journal of Consumer Research*, 35, 941-951.
- Smith, D. C., & Park, C. W. (1992). The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency. *Journal of Marketing Research*, 29, 296.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sullivan, M. W. (1992). Brand Extensions: When to Use Them. *Management Science*, 38, 793-806.
- Tauber, E. M. (1979). Brand Franchise Extension: New Product Benefits From Existing Brand Names. *Business Horizons*.
- Tauber, E. M. (1988). Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Control. *Journal of Advertising Research*, 28, 26-30.
- Tauber, E. M. (1988). Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Controlled World. *Journal of Advertising Research*, 26-30.
- Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación científica en Dirección y Economía de la Empresa. Una ampliación a la internacionalización* (Vol. 16). País Vasco: Investigadores Europeos de Dirección y Economía de la Empresa.
- 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*, 13, 379-396.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.