



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# **EXTENSIÓN DE CATEGORÍA: ¿UNA MODA PASAJERA O EL MODELO A SEGUIR?**

Autor: Bryce Ramón García Villanueva

Directora: M<sup>a</sup> Olga Bocigas Solar

## **RESUMEN**

Este trabajo expone un análisis sobre la implementación de la extensión de categoría como estrategia de marca en distintos sectores con el objetivo de analizar la tendencia de su utilización y las semejanzas y diferencias en sectores y empresas diferentes. Para ello, se acomete en primer lugar una exposición y revisión de la literatura sobre el concepto marca, los distintos modelos de estructuras de arquitectura de marca y la extensión de marca como decisión estratégica. Posteriormente, se realiza un análisis de casos utilizando la técnica de observación a través de la metodología de auditoría de páginas web con el objetivo de confirmar y contrastar las conclusiones obtenidas de la revisión literaria. En concreto, el análisis se centrará sobre los sectores del lujo, FMCG, retail, tecnología y energía, analizando un total de dieciocho marcas que implementan la estrategia de extensión de categoría en el lanzamiento de sus nuevos productos y/o servicios. Así, se pretende dar respuesta a la pregunta central del trabajo: ¿es la extensión de categoría una moda pasajera o el modelo a seguir?

## **PALABRAS CLAVE**

Expansión de marca, extensión de categoría, estrategia de marca, arquitectura de marca, gestión de marca y cartera de marcas.

## **ABSTRACT**

This thesis presents an analysis on the implementation of category extension as a brand strategy with the goal of analyzing its tendency and the differences and similarities that can be seen throughout different sectors and companies. Firstly, this thesis will go over the most relevant aspects brought up by the literature with regards to what is meant by branding, the different theoretical models on brand architecture, and brand extensions as a strategic decision. Following this initial revision of the applicable literature, the thesis will conduct a practical case study analysis using observation techniques through the audit of web pages in order to compare and contrast the conclusions drawn by the literature. Specifically, the analysis will focus on five different sectors: luxury, FMCG, retail, technology, and energy in order to analyze eighteen different brands that are implementing a category extension strategy when launching new products and/or services to the market. Hence, answering the main question of the thesis: ¿is category extension just the latest trend on brand strategy, or is it here to stay?

## **KEY WORDS**

Brand expansion, category extension, brand strategy, brand architecture, brand management and brand portfolio.

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1. OBJETIVO	1
2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	1
3. METODOLOGÍA	3
4. ESTRUCTURA	4
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b>	<b>5</b>
1. LA MARCA	5
1.1. Concepto	5
1.2. Carteras de marcas	8
1.3. Tipos de marcas	9
1.4. Relevancia de la marca	12
2. ARQUITECTURA DE MARCA	14
2.1. Concepto	15
2.2. Análisis modelos teóricos	16
2.2.1. Modelo de Olins (1989)	16
2.2.2. Modelo de Aaker y Joachimsthaler (2000)	20
2.2.3. Modelo de Laforet y Saunders (2005)	30
2.2.4. Modelo de Keller (2013)	36
3. EXTENSIÓN DE MARCA	39
3.1. Concepto	41
3.2. Tipos de extensión de marca	43
3.3. Evolución de la utilización de la extensión de categoría	46
<b>III. ANÁLISIS DE CASOS</b>	<b>49</b>
1. LUJO	52
1.1. Louis Vuitton	53
1.2. Loewe	54
1.3. Ferrari	54
1.4. Armani	55
1.5. Apreciaciones	57
2. FMCG	57
2.1. Bic	58
2.2. Red Bull	59
2.3. Don Simón	60
2.4. Apreciaciones	60
3. RETAIL	61
3.1. Amazon	62
3.2. Zara	62
3.3. El Corte Inglés	63
3.4. Apreciaciones	64
4. TECNOLOGÍA	64
4.1. Apple	65
4.2. Xiaomi	66
4.3. Dyson	67
4.4. Apreciaciones	68
5. ENERGÍA	69
5.1. Repsol	69
5.2. Naturgy	70

5.3. Shell	71
5.4. Total Energies	72
5.5. Holaluz	72
5.6. Apreciaciones	73
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>V. LIMITACIONES</b>	<b>77</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Arquitectura de Marca de <i>House of Brands</i>	página 22
<b>FIGURA 2:</b> Arquitectura de Marca de <i>Endorsed Brands</i>	página 24
<b>FIGURA 3:</b> Arquitectura de Marca de <i>Subbrands</i>	página 26
<b>FIGURA 4:</b> Arquitectura de Marca de <i>Branded House</i>	página 29
<b>FIGURA 5:</b> Arquitectura de Marca de Laforet y Saunders	página 33
<b>FIGURA 6:</b> Arquitectura de Marca de Keller	página 37
<b>FIGURA 7:</b> Rol de la Marca en la Decisión de Compra	página 50

# I. INTRODUCCIÓN

## 1. OBJETIVOS

Mediante este trabajo de investigación se persigue un objetivo triple:

i. Analizar la tendencia de la utilización de la extensión de categoría:

Pese a que a primera vista se pueda observar que existe una tendencia de que las grandes marcas están adoptando una estrategia de extensión de categoría, se pretende observar hasta qué punto esta tesis inicial es cierta. Además, se analizará a partir de qué momento comenzó y los factores que han propiciado estos cambios de cara a entender en mayor medida los motivos por los cuales se está adoptando esta estrategia.

ii. Analizar semejanzas y diferencias en cuanto a la utilización de extensión de categoría por parte de sectores y empresas diferentes:

Se pretende analizar las similitudes existentes sobre la estrategia de marca por parte de industrias y marcas muy distintas que les lleva, pese a estar en entornos distintos, a una estrategia común: adoptar una única marca fuerte que sostiene su catálogo de productos en varias categorías.

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La marca es uno de los grandes activos que tienen las empresas en el siglo XXI, y como tal, debe ser gestionada de forma que genere valor para la empresa y aporte un valor añadido para su línea de negocio. En este sentido, tener una marca fuerte y que muestre confianza no depende necesariamente en que el cliente último sea un particular o una multinacional; al final, la marca es uno de los primeros indicadores que existen al estar en contacto con una empresa y, al igual que sucede en el ambiente social, las primeras impresiones sí importan (Brujó *et al*, 2010).

Nos podríamos llegar a preguntar si verdaderamente la gestión de marca y la arquitectura de marca son factores a tener en cuenta para los gestores de grandes carteras de *Fast Moving Consumer Goods* (en adelante, “**FMCG**”) como pueden ser Unilever o Procter & Gamble o de empresas cuyos productos están en mercados altamente competitivos como son el tecnológico o el automovilístico; en general, sectores *Business to Consumer* (B2C). Sin embargo, pese a que sí es cierto que estas empresas requieren de una gestión muy cuidada sobre sus marcas para diferenciarse de sus competidores, la realidad nos muestra

una imagen muy distinta respecto a las empresas en sectores *Business to Business* (B2B) (Leek y Christodoulides, 2011).

Como podemos ver en el último estudio presentado por Interbrand en su Informe *Best Global Brands 2022*<sup>1</sup>, podemos ver el posicionamiento de marcas como Cisco, IBM, Intel o SAP – en industrias predominantemente B2B – ocupan puestos muy altos en el ranking dentro del *top 20*; concretamente los puestos 15º, 18º, 19º y 20º respectivamente y con un valor de marca que sobrepasa los \$40.000 millones en el caso de Cisco (Interbrand, 2020).

Por distintos motivos, que serán objeto de investigación y desarrollo en el presente trabajo, la gestión de marca en la actualidad tiende hacia el uso de la marca monolítica, marca matriz o marca paraguas, donde los gestores optan por usar una única marca – arquitectura conocida como *House of Brands* – en todos los sectores, mercado y productos o servicios ofertados (Fernández, 2022) (Halliwell, 2020). En particular, siempre me ha resultado muy interesante el caso concreto de Samsung – siendo el primero que siempre he tenido en mente; habiendo otros incluso más sorprendentes como es Don Simón – que bajo una única marca (Samsung) vende productos tan diversos y en sectores completamente diferenciados como son electrodomésticos, equipos médicos, barcos y *smartphones*. Esta situación me llevaba a preguntarme que factores particulares de la marca Samsung hacían no solo posible sino beneficioso acometer una estrategia de marca de expansión de categoría, usando su marca a la hora de lanzar cualquier producto sin hacer una diferenciación (Dvornechcuck, 2022).

Según exponen en su estudio de 2017 Zhang y Liu, existe una relación entre la presencia de una marca reconocida en un producto – aunque este se encuentre fuera de su sector de operaciones habitual; lo que por tanto se denominaría estrictamente como extensión de marca – y una actitud favorable por los consumidores, siempre y cuando los compradores últimos consideren que dicha asociación es favorable (Zhang y Liu, 2017). De esta forma, una marca reconocible y con una reputación positiva entre los consumidores se beneficiaría de la extensión de marca siempre y cuando la disparidad entre la marca y la

---

<sup>1</sup> “*Best Global Brands*” de Interbrand es un estudio de valor de marca realizado por la consultora internacional Interbrand con carácter anual en el que se clasifica a las “Mejores Marcas” según su valor con base en una serie de factores que cuantifican – dándole un valor económico – la fuerza de marca.



categoría no sea tal que los valores de la marca – o de sus seguidores – pierdan su razón de ser (*i.e.*: una marca de ropa sostenible sacando una gama de carburantes).

Sin embargo, nos debemos preguntar hasta qué punto – si es que existe un límite – puede llegar la extensión de marca (o estrictamente la extensión de categoría) sin dejar de ofrecer un valor añadido al producto o servicio ofertado. Por ejemplo, podemos considerar un caso, completamente alejado de la realidad, sobre si se beneficiase Apple de la fuerza y valor de su marca (reconocida por Interbrand como la marca más valorada del mundo ocupando el primer puesto de su ranking con un valor de casi \$500.000 millones) al crear una editorial de libros o una línea de ropa bajo la misma marca.

Por tanto, el estudio que se realiza en este trabajo busca, como guía fundamental, responder a la pregunta planteada desde un principio en el título: ¿es la extensión de categoría realmente una estrategia implementable por cualquier empresa (esté en el sector en el que esté) o, por el contrario, se trata simplemente de una moda (pasajera) que, al igual que muchas otras en el mundo actual, se irá en los próximos años dejando su lugar a otra nueva? Para ello, se valorarán tanto escenarios positivos como negativos para acometer una estrategia de extensión de categoría para, tras una aproximación teórica inicial, determinar si para distintos casos actuales se puede considerar un modelo estratégico beneficioso o pernicioso para sus objetivos empresariales concretos.

### **3. METODOLOGÍA**

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo mencionados en el apartado anterior, al consistir en un trabajo de investigación, se partirá de la revisión de la literatura, para posteriormente se analizarán los casos concretos ya mencionados.

En este sentido, se abordará una revisión de la literatura existente de expertos del mundo de la marca. Para acceder a tales contenidos, se ha hecho uso de las distintas plataformas electrónicas de bases de datos como son *Google Scholar*, *Dialnet*, *EBSCO* y *SAGE*, así como los estudios y publicaciones del Foro de Marcas Renombradas Españolas, *Interbrand* y *Nielsen*. Este contenido teórico se alcanzó introduciendo como palabras clave de búsqueda, entre otros: expansión de marca, expansión de categoría, *brand strategy*, *brand architecture*, gestión de marca y cartera de marcas.

Además, se llevará a cabo un análisis de casos reales para obtener datos acerca de la evolución de la estrategia de marca para determinar cuándo y por qué se ha dado este cambio. Además, el estudio abordará el análisis de casos de industrias en las que es más común la extensión de categoría – concretamente la industria del lujo y de la energía – en las que se tratará de encontrar tanto posibles puntos en común como diferencias y el caso concreto de distintas empresas que han implementado una estrategia de expansión de marca con gran éxito tanto a nivel internacional como nacional en España.

#### **4. ESTRUCTURA**

De cara a acometer el estudio de la temática central de este trabajo (i.e.: la extensión de categoría) de una forma organizada y clara para su lector, este se estructura de la siguiente manera:

En primer lugar, se abre con un apartado introductorio (el presente), en el cual se presentan los principales objetivos perseguidos y a los que se pretende dar respuesta, la justificación del tema y la metodología utilizada para alcanzar estos objetivos. De esta forma, se resalta el interés tanto teórico y académico como personal que han generado el interés para profundizar sobre la materia de la marca y la estrategia de marca.

En segundo lugar, se desarrolla con fines descriptivos el concepto teórico de la marca como base fundamental sobre la que posteriormente se podrá desarrollar el objeto central del trabajo; sería complicado explicar con profundidad que es la extensión de marca sin antes haber entendido a que se está haciendo referencia en este trabajo al hablar de marca. Concretamente, se analizará el concepto de la marca, los tipos de marcas y la relevancia que tienen las marcas en el mercado del siglo XXI desde el punto de vista más teórico en la literatura. Una vez se haya completado el desarrollo teórico respecto al concepto de la marca, este se verá complementado por la definición de otro pilar fundamental para el presente trabajo como es la arquitectura de marca, donde se pretende realizar una conceptualización, profundizando especialmente en los cuatro principales modelos teóricos desarrollados en cuanto a la arquitectura de marca.

Tras esto, habremos logrado sentar los fundamentos necesarios para poder acometer teóricamente el objeto central de estudio: la extensión de categoría. En esta sección, tras realizar una conceptualización sobre a qué se refiere la literatura al hablar de extensión de marca, se profundizará en la extensión de categoría, concretamente en cuanto a la tendencia

actual que ha llevado a que sea la estrategia predominante que siguen los grandes gestores de marca y cuáles son las claves del éxito y ventajas de esta estrategia unitarista, así como si los expertos consideran que esta tendencia continuará o esperan un cambio al respecto.

Una vez realizada la revisión de la literatura sobre la materia y se haya profundizado en la situación actual respecto a la extensión de categoría y la evolución de su uso, aplicaremos esto al ámbito práctico, analizando la extensión en sectores en las que existe una variedad respecto a la importancia que tiene el valor de la marca sobre la decisión de compra en función del estudio de Interbrand “*The Role of Brands*” (2022) con el fin de verificar si verdaderamente se observa en el entorno práctico esta tendencia de forma semejante en distintos sectores.

El trabajo finalizará con un último apartado de conclusiones donde se dará respuesta a los objetivos que han sido planteados así como plantear las dificultades y limitaciones que se han encontrado en su desarrollo.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

En este segundo epígrafe, se hará una recopilación teórica a través de la revisión de literatura disponible. De esta forma, se pretende profundizar sobre la marca y sus tipos, la arquitectura de marca como decisión estratégica de los gestores de carteras de marcas y la extensión de marca y de categoría como parte del objeto central del presente trabajo.

### **1. LA MARCA**

En este apartado se abordará el concepto de marca, así como sus diversos tipos, de cara a posteriormente profundizar en el estudio de las distintas arquitecturas de marca que los gestores de cartera de marcas utilizan, donde la marca es su núcleo esencial como unidad indivisible de la cartera de marcas (como ya se verá más adelante).

#### **1.1. Concepto**

A lo largo de la historia, en las distintas etapas que ha tenido el desarrollo teórico del marketing, la marca siempre ha sido uno de los elementos centrales que fundamentan su existencia. Sería difícil (si no imposible) entender el marketing sin el concepto de marca,

debido a que esta es uno de los elementos esenciales y el principal activo que debe gestionarse mediante la estrategia de marketing.

Desde un punto de vista más técnico podemos definir la marca, según la *American Marketing Association* (AMA, 2023), como “un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores”. De esta forma, la AMA se limita a destacar el elemento diferenciador y denominativo de la marca, absteniéndose de tener en cuenta otros factores que dada la competitividad que se da en los mercados actuales, ha llevado a una evolución en el concepto de marca. En este sentido, parece más acertado el intento realizado por Keller para referirse al concepto de marca, al considerarla la idea que asocian los consumidores a un producto concreto; la suma de todas las características tangibles e intangibles que influyen a los consumidores en su decisión de compra, siendo un activo más que deben gestionar las empresas (Keller, 2013).

Desde una perspectiva más práctica, según se recoge en El Glosario de las Marcas (Swystun, *et al*, 2008), la marca va mucho más allá; es una combinación de atributos tanto tangibles como intangibles, que se simbolizan bajo la figura de una denominación, figura o combinación de ambas, que genera valor e influencia para las empresas cuando se consigue gestionar correctamente. El fin último que persiguen empresas y que debe guiar la gestión de su marca, es la garantía de que las relaciones creadas entre marca y consumidor sean lo suficientemente poderosas para generar fidelidad (*brand loyalty*) en sus consumidores. De esta forma, se pretende simplificar el proceso de toma de decisión del consumidor debido a que la conexión que siente con una marca – tanto para esa categoría de producto concreta como por consumir productos en otras categorías bajo la misma marca – supone una garantía de calidad suficientemente creíble para que adquiera sus productos frente a las alternativas que ofrezca el mercado (Swystun, *et al*, 2008).

Como dice Michael Eisner, ejecutivo de Disney, “una marca es una entidad viva, y se fortalece o se debilita progresivamente con el paso del tiempo, [siendo] el resultado de miles de pequeños gestos” (Recuperado de: Pappas, 2006). Nuevamente, en esta conceptualización más abstracta, podemos ver que la marca es percibida como más que un mero identificador, convergiendo sobre la marca de una empresa una amplísima variedad de estrategias, decisiones, factores y características en el seno de la propuesta de valor

diferencial que una empresa pretende transmitir a los consumidores en el mercado (Keller, 2013) (J. Swystun, *et al*, 2008).

Una marca fuerte y valiosa supone beneficios tanto para la empresa titular de esta como para los consumidores que intervienen en el mercado. Para las empresas, supone un factor diferenciador en mercados competitivos, justifica una estrategia de precios más elevados y permite el crecimiento tanto nacional como internacional cuando es percibida como prestigiosa y sus productos de calidad (BBVA, 2017). Para los consumidores, pese a no resultar en un beneficio para su patrimonio ni un conductor de rentabilidad, una marca fuerte aporta seguridad y credibilidad a la hora de realizar una compra, unos ideales y valores sobre los que verse identificado o el posicionamiento en un estatus social concreto, simplificando el proceso de toma de decisiones de compra (J. Swystun, *et al*, 2008).

Hasta ahora, la gestión de marca por parte de las empresas se desarrollaba como consecuencia del desarrollo de un producto que satisfacía una necesidad específica de los consumidores, en lugar de gestionar una marca en sí misma; el foco se centraba sobre el producto. De esta forma, las empresas creaban una marca en torno a su principal producto (o un número reducido de productos dentro de su catálogo) para aprovecharse de su fortaleza entre los consumidores para desarrollar su crecimiento hasta convertirse en el líder en su segmento de mercado. Entre otras, algunas de las empresas que han llevado a cabo este proceso de gestión de marca son Coca-Cola o Colgate, con unos productos principales que se vienen a la cabeza de los consumidores instantáneamente al hablar de estas marcas. Sin embargo, esta concepción tradicionalista está cambiando, abriéndose paso la concepción de las *Arenas* (Ricca, 2022).

Las *Arenas* suponen una superación a la concepción de que las marcas solo deben competir dentro de su categoría concreta (automóviles, ordenadores, teléfonos, etc.) dado que ya se está viendo como las amenazas competitivas en el ámbito marcario empiezan a venir desde categorías distintas. De esta forma, es más conveniente hablar de competencia dentro de una *Arena*. En este sentido, Ricca considera que podemos encontrar cinco Arenas diferenciadas, con marcas provenientes de industrias y categorías muy diferenciadas, pero todas compitiendo por un mismo consumidor: (i) *Play* (Electronic Arts y Twitch), (ii) *Express* (Ferrari y Hermès), (iii) *Move* (Prime y BMW), (iv) *Connect* (Apple y Microsoft) y (v) *Thrive* (Nike). Ricca propone esta nueva concepción de cara a promover una mayor

innovación en el sector de las marcas para que se puedan encontrar nuevas oportunidades de crecimiento que ofrezcan a sus titulares una ventaja competitiva (Ricca, 2022).

## 1.2. Cartera de marcas

Actualmente, es difícil – si no imposible – entender el concepto de marca como un componente aislado dentro del activo de una compañía. Sería más correcto hablar de carteras de marcas, como un conjunto vivo e interrelacionado de marcas que administra una compañía. El matiz de “interrelacionado” es imprescindible, dado que no estamos hablando de un conjunto de marcas, sino que estas se deben relacionar entre sí. De esta forma, construyen una especie de sistema esquemático donde las distintas marcas sirven tanto sus propósitos individuales como conjuntamente los interiores superiores de la organización (J. Swystun, *et al*, 2008).

Es raro el caso en el que una compañía deba gestionar una sola marca. Es por tanto que cobra especial importancia el hecho de conocer cómo funciona esa interrelación entre sus distintas marcas de cara a favorecer un mejor entendimiento de la toma de decisiones estratégicas en el mundo marcario. El desarrollo estratégico de las relaciones existentes dentro de una cartera de marcas y la implementación de esta se conoce como la arquitectura de marca, que también veremos más adelante (De Toro, 2009).

En términos generales, una cartera de marcas es un grupo de marcas individuales que son gestionadas por una única compañía, la cual es su titular. Los autores tradicionales como Olins y Murphy, se limitan a añadir que se la cartera de marcas consiste fundamentalmente en la relación entre distintas marcas con el fin de determinar una estructura jerárquica en función del valor y posicionamiento existente entre las distintas marcas (Olins, 1989) (Murphy, 1987).

Según la literatura, encontramos dos conceptualizaciones diferentes para lo que se considera la cartera de marcas. Esta diferenciación consiste fundamentalmente a la consideración que hacen distintos autores en cuanto a que se debe considerar incluido dentro de la cartera de marcas de una compañía. En este sentido, encontramos las siguientes:

- *Cartera exclusiva*: visión promulgado por los autores tradicionales que considera que la cartera de marcas se compone exclusivamente de todas las marcas de las cuales la organización es titular (Aaker y Joachimsthaler, 2000).
- *Cartera inclusiva*: extiende el concepto tradicional para incluir también aquellas marcas que están directamente conectadas con la empresa, sea esta o no su titular. Esta definición busca incluir dentro de la cartera de marcas las estrategias de *co-branding* y licencias de marca entre otras. En relación con estas, encontramos como cada vez comienzan a tener mayor importancia, especialmente para algunas empresas que están logrando llegar a acuerdos lucrativos por la explotación de sus marcas (Laforet y Saunders, 2005) (Fillipson, 2008). Por ejemplo, este es el caso de Disney con sus múltiples colecciones con marcas de ropa o universidades americanas como Harvard. Así, esto ha pasado a ser un factor más a tener en cuenta por los gestores de carteras de marcas.
- *Cartera de quasibrands*: esta conceptualización, atribuida a Hill, expande aún más el concepto de cartera de marcas, al incluir también las marcas creadas por los consumidores o la jerga popular (Hill, *et al*, 2005). Por ejemplo, “*Chevy*” del fabricante de coches Chevrolet o “*Mickey D’s*” y “*Big Blue*” para referirse a McDonald’s y IBM (Zhang y Patrick, 2021).

Así pues, en el marco del presente trabajo, cuando se hable de cartera de marcas, se estará haciendo referencia al concepto de cartera inclusiva como el conjunto más amplio de marcas sobre las cuales la organización tenga cierto control o influencia, sea o no su titular.

Habiendo sentado los conceptos básicos de lo que se entiende por marca y cartera de marcas, podemos profundizar en su estudio, comenzando por los distintos tipos de marcas así como la relevancia que tiene el *branding* a nivel estratégico para los gestores de carteras de marcas.

### 1.3. Tipos de marcas

Deteniéndonos en analizar las distintas marcas que encontramos en el mercado, encontramos una variedad en cuanto a la gestión que las distintas empresas realizan,

encontrando incluso diferentes modelos de gestión dentro de una misma compañía (empresas como Unilever o Procter & Gamberl tienen carteras con cientos de marcas que deben gestionar). En este sentido, encontramos supuestos en los que una única marca se utiliza para todos los productos que ofrece una compañía, independientemente de la relación o afinidad existente, y, por el lado contrario, existen supuestos en los que las compañías omiten por completo su relación con una marca (i.e.: gestión que hace Phillip Morris International de su marca *Mission Winnow*, para desmarcarla de la industria del tabaco) (Martín, 2005).

Esta variedad en la gestión lleva a necesidad de encontrar una forma adecuada de tipificar y categorizar las distintas marcas. De esta forma, en primer lugar, encontramos la categorización de las marcas con base en la relación existente entre esta y las compañías que las gestionan, y, en segundo lugar, para el supuesto de compañías que gestionan carteras con múltiples marcas, encontramos la distinción en base a la función que cada una realiza dentro del conjunto y la relación que existe entre las distintas marcas (Martín, 2005).

Según la primera categorización descrita (relación entre marca y compañía gestora), encontramos la clasificación de Luis Bassat, que permite realizar una agrupación de marcas según su estrategia de gestión, podemos clasificar las marcas dentro de los siguientes tipos (Bassat, 2006):

*Marca Única*: se refiere a todas aquellas marcas que identifican a cada uno de los productos o servicios de una compañía. Como marca única encontramos Casa Tarradellas, Hewlett-Packard y Don Simón, que aparecen en todos sus distintos productos, pese a que en algunos casos cuentan también con una marca individual. El posicionamiento de una marca única sobre la que posteriormente se construye un catálogo de marcas y productos suele ser una estrategia ventajosa dado que toda la inversión comercial y reputacionales realizada repercute positivamente sobre todo el grupo. Según añade Bassat, “*facilita la introducción de nuevos productos y rebaja los costes de distribución [y] se consigue una imagen corporativa compacta*”. Sin embargo, esta asociación que supone un beneficio en situaciones positivas también puede suponer un grave perjuicio para el prestigio y reputación de la marca de la empresa en caso contrario. Por tanto, el gestor de la marca única debe asegurarse de mantener una reputación positiva para que su valor añadido sea



percibido por los consumidores y suponga una ventaja competitiva sobre los demás productos en el mercado (Bassat, 2006).

*Marca Individual:* como estrategia alternativa a la marca única, algunas compañías optan por crear una marca específica e independiente de las demás para cada producto que ofrecen en el mercado. Este sería el caso de las distintas marcas gestionadas por Unilever o Procter & Gamble, nombradas y gestionadas de forma autónoma e independiente (Martín, 2005). El principal inconveniente de esta estrategia radica en la dificultad de crear una imagen corporativa global y los altos costes que supone gestionar, mantener y proteger un catálogo de marcas tan amplio (Bassat, 2006). Sin embargo, esta estrategia parece ser conveniente en sectores que son especialmente sensibles a un potencial escándalo mediático de uno de sus productos (por ejemplo, farmacéutico, alimenticio o tabaquero). De esta forma, se puede acometer su retirada en el mercado o un proyecto de rebranding más localizado que no afectaría al resto de productos dentro de su catálogo. Asimismo, tener diferenciados los distintos productos dentro del catálogo de una compañía permite realizar una diferenciación en la experiencia del usuario desde el nivel marcario para productos en gamas y precios distintos, como hace el Grupo Fiat con sus marcas Fiat, Maserati y Ferrari<sup>2</sup>, para sus distintos automóviles (Martín, 2005).

*Marca Mixta:* se refiere a aquellas estrategias que combinan el uso de la marca única con distintas marcas individuales que identifican sus distintos productos. De esta forma, el producto concreto queda respaldado por el valor y reputación de la marca única y queda individualizado mediante su marca individual, beneficiándose de las ventajas inherentes a ambos supuestos (*vide supra*). Una de las industrias donde mayor implementación vemos de la marca mixta es en la automovilística, donde los modelos de vehículos se identifican con la marca única del fabricante (por ejemplo, BMW, Audi o Renault) seguido de la marca individual del modelo (Serie 5, A6 o Megane) resultando en una marca mixta (BMW Serie 5, Audi A6 y Renault Megane). Sin embargo, Bassat reconoce que mediante las marcas mixtas se está complicando excesivamente al consumidor a la hora de pedir un producto concreto, por lo que se debe asegurar que su reconocimiento e identificación no se ve excesivamente dificultado (Bassat, 2006).

---

<sup>2</sup> Pese a que Ferrari es la marca individual dentro del Grupo Fiat, esta está claramente diferenciada gozando con una mayor reputación y repercusión en el mercado, entrando dentro del ranking de Best Global Brands de Interbrand en el año 2022 en el puesto 75 con un valor de \$9.365 millones.

*Marca de Distribución:* también denominada por muchos autores como marca blanca, consiste en la identificación de un producto con la marca de su distribuidor en lugar de su productor. Esta práctica se encuentra muy extendida en el sector alimenticio donde marcas como Carrefour, Mercadona o Día todas cuentan con sus distintas marcas blancas (Martín, 2005).

Pese a la relación existente entre las marcas y la estrategia de gestión de las distintas compañías, esta clasificación presenta ciertas ambigüedades que hacen que para algunos casos no se respeten sus bases fundamentales; existen ejemplos notorios en el mercado donde marcas individuales que deberían estar amparadas por la reputación y valor de su marca paraguas, son sin embargo presentadas en el mercado de forma prácticamente independiente a la marca paraguas, que tiene un mero carácter residual. Por ejemplo, esta es la situación que vemos para la marca de notas adhesivas Post-it de 3M<sup>3</sup>, donde la marca paraguas es desplazada a una posición residual pese a su valor (Martín, 2005).

Tras haber delimitado esta clasificación queda establecida una de las bases del marco conceptual necesario para el proceso posterior que se llevará a cabo en el presente trabajo. Una parte relevante a la hora de determinar si la extensión de categoría es una estrategia de marca conveniente en cada caso, es preciso conocer ante qué tipo de marca nos encontramos. En este sentido, aquellas marcas que poseen una gran reputación y tienen un fuerte posicionamiento en el mercado (i.e.: marcas vaca lechera) suponen las más receptivas para adoptar una estrategia de extensión de categoría y por ende, uno de los factores a analizar a la hora de determinar si es el camino a seguir.

#### 1.4. Relevancia de la marca

La importancia de la marca – refiriéndose concretamente al nombre – ya era algo a lo que le daba importancia Sócrates como uno de los activos de mayor valor que se puede tener, haciendo una analogía con el fuego: “una vez que lo has encendido se puede mantener fácilmente; pero, si se apaga, volver a encenderlo resulta sumamente difícil”. Esta lógica de Sócrates puede ser una de las claves de por qué tantas empresas apuestan por la extensión de categoría a la hora de expandir su catálogo de productos; si ya cuentan con una marca fuerte que es valorada por los consumidores, será mucho más sencillo

---

<sup>3</sup> En el ranking de *Best Global Brands* de Interbrand en el año 2022, 3M ocupa el puesto 69 con un valor de marca de \$10.505 millones y un crecimiento del 8 % respecto al año anterior.

conservar esa “llama” en los consumidores, que tener que “encender” una nueva al crear una marca desde cero, suponiendo además una mayor inversión y esfuerzo por su parte para llamar la atención de los consumidores.

Es complicado categorizar en espacios concretos marcas como Apple o Facebook – ahora Meta – debido a diversificación que han experimentado sus productos e industrias en las que operan. Por tanto, la tendencia ha llevado a que se comienza a pensar en las áreas (o Arenas) en las que estas marcas nos ayudan. Por ejemplo, Apple nos permite “Conectar, Hacer, Pertenecer, Jugar, Pagar” y Google nos permite “Aprender, Conectar, Movernos” (Ricca, 2022).

De esta forma, pese a que, *a priori*, no parecen ser competidores directos por los productos y servicios ofrecidos, LEGO, que nos permite “Jugar y Aprender”, está compitiendo con marcas como Apple (i.e.: “Jugar”) y Google (i.e.: “Aprender”) por el interés del mercado. De esta forma, las barreras de los segmentos concretos en el mercado son mucho más fluidos y cada vez más, los consumidores no comparan entre semejantes a la hora de determinar sus preferencias; por lo que todas las empresas están compitiendo es el “Tiempo” que las personas estamos dispuestas a destinar a usar o consumir sus productos o servicios. Por tanto, el valor de la marca parece que será cada vez mayor, convirtiéndose en un activo imprescindible que debe ser gestionado adecuadamente para obtener su máximo potencial, creando un negocio en torno a su marca, y no creando una marca en torno a su negocio (Ricca, 2022).

En el último informe *Best Global Brands* de Interbrand del año 2022 podemos ver como las marcas más valiosos del mundo están viendo un crecimiento exponencial, haciendo que estas se distancien considerablemente del resto. Sin embargo, a su vez se está viendo como la entrada de algunos nuevos jugadores (por ejemplo, Tesla, Airbnb, Red Bull y Xiaomi) y viejos conocidos que están consiguiendo reafirmar su valor de marca con una nueva identidad visual y estrategia (i.e.: casos como Microsoft y Chanel). En el lado contrario de la moneda podemos ver como cuando la gestión de la marca no se hace de forma adecuada, su valor no solo deja de crecer, sino que comienza a decrecer (*Interbrand Best Global Brands 2022*). Es muy notable el caso de Facebook, que ha pasado de ser una de las marcas con mayor fuerza en la industria tecnológica a estar fuera de las 15 primeras posiciones tras una sucesión de escándalos y una pobre gestión de marca que ha llevado a

que afrontase un proyecto de rebranding sobre su matriz (ahora Meta) para tratar de reconducir la situación.

En una encuesta realizada por *The Economist Intelligence Unit* en el año que preguntaba a altos directivos sobre la relevancia que tenía para ellos su marca, el 81% de los encuestados consideró su marca corporativa que era un aspecto clave, muy importante o relevante como activo empresarial y un 79% consideró que las marcas de sus productos eran aspectos clave, muy importantes o relevantes a la hora de influir en la decisión de compra de los consumidores en el mercado (The Economist, *s.f.*; Recuperado de: Swystun, *et al*, 2008). De esta forma podemos ver como la marca no solo tiene una relevancia en cuanto a su presencia directa frente a los consumidores en los productos o servicios que pone a la venta en el mercado, sino que también tiene una gran relevancia su marca corporativa, pese a no tener una presencia tan directa para los consumidores. Esto lleva a que las empresas inviertan esfuerzo y dinero en crear – y mantener – marcas fuertes, dado que efectivamente tienen un impacto directo en sus resultados y que pueden suponer una ventaja competitiva, especialmente con el nivel de saturación que se puede ver en mercados altamente competitivos donde la calidad de los productos no es diferencial (como por ejemplo sucede en el sector energético) (Swystun, *et al*, 2008).

## **2. ARQUITECTURA DE MARCA**

Como hemos mencionado, la arquitectura de marca supone el análisis estratégico a la hora de tomar las decisiones necesarias para estructurar la cartera de marcas y determinar el sistema de interrelaciones entre las distintas marcas que la componen (Swystun, *et al*, 2008). Es imprescindible detenernos a analizar la arquitectura de marcas y los distintos modelos teóricos que se han venido desarrollando dado que esta es principalmente la decisión que deben tomar los gestores de carteras de marcas, buscando la maximizar su valor al influir la decisión de compra de los consumidores.

No sería lógico analizar la decisión estratégica que supone la extensión de categoría sin antes haber presentado cuales son los distintos modelos estratégicos alternativos. De esta forma podremos profundizar sobre algunos aspectos relevantes a la hora de determinar la estrategia a seguir para cada caso concreto, incluyendo la decisión sobre si se debe adoptar un modelo de marca única y de extensión de categoría para el lanzamiento de un nuevo producto.

Así pues, en esta sección se presentará qué es la arquitectura de marca, para posteriormente pasar a analizar en detalle los distintos modelos teóricos que distintos autores han venido desarrollando y evolucionando, moldeándose con el paso de los años y la evolución de la tendencia en el mercado.

## 2.1. Concepto

Una vez que ya se ha expuesto el ámbito fundamental de lo que es una marca y las distintas clases y formas de categorizarlas que podemos encontrar, hemos podido concluir que el papel que juega la estrategia dentro de la estructura de la cartera de marcas de una compañía. Además, cómo también hemos podido ver en la sección anterior, las marcas son un activo muy importante que debe ser gestionado de forma adecuada de cara a poder aumentar su valor y maximizar los rendimientos que se pueden obtener de ellas. Sin embargo, esta inversión de tiempo y capital puede ser en vano si la estrategia desarrollada e implementada no es la adecuada con base en un contexto y objetivos concretos para un mercado, industria, cliente y compañía particulares. Una parte fundamental de esa decisión estratégica gira en torno a la relación – o falta de – existente entre las distintas marcas que conforman una cartera de marcas.

Es aquí donde entra en juego el concepto de Arquitectura de Marca, que es el marco estratégico que representa los roles y responsabilidades de las marcas entre sí, dentro del ecosistema de una empresa. Sin embargo, cómo podremos explicar en detalle a continuación, existen distintos modelos de cara a permitir que las empresas saquen el máximo partido a sus marcas como un activo más dentro de su balance.

La Arquitectura de Marca (o *Brand Architecture* en inglés) según Jeff Swystun, consiste en el procedimiento por el cual una compañía decide asignar un nombre concreto a sus marcas y las sitúa en un mismo plano dentro de su cartera de marcas, desarrollando el marco estratégico que relaciona a unas con las otras (Swystun, *et al*, 2008).

La Arquitectura de Marca es uno de los componentes fundamentales a la hora de establecer vínculos y relaciones estratégicas entre las marcas que, según Swystun en *El glosario de las marcas*, pueden ser de tres tipos: (i) monolítica, (ii) derivada, y (iii) multimarca, aunque considera que existen múltiples variantes de estos tres estructuras primarias. La estructura *monolítica* es aquella en la que el nombre de la compañía se utiliza para identificar cualquier producto o servicio que se ofrece al mercado. Por otro lado, la

estructura *derivada* es aquella en la que aunque no se utilice una única marca (la *marca única* que ya definimos en el apartado anterior) para designar todos los productos o servicios de la compañía, todas las submarcas se encuentran relacionadas a través de referencias visuales o verbales con la marca de la compañía. Finalmente, la estructura multimarca es aquella en la que cada uno de los productos o servicios que ofrece la compañía dispone de su propia marca, que se encuentra diferenciada del resto de marcas que componen la cartera de la compañía, así como de la propia marca corporativa. Swystun de esta forma se base en la estructura promovida por Olins en 1989, dando nombre a su modelo (Swystun, *et al*, 2008).

En cualquier caso, lo más relevante a la hora de desarrollar un modelo de Arquitectura de Marca es que éste sea desarrollado con el cliente en el centro como principal objetivo de la arquitectura como tal, y no otros factores internos tales como aspectos organizativos o históricos de la compañía (Swystun, *et al*, 2008). Sin embargo, como veremos a continuación, otros autores han desarrollado sus respectivos modelos teóricos donde se expone las que ellos consideran son las distintas arquitecturas y las características fundamentales que diferencian a unas de otras.

## 2.2. Análisis modelos teóricos

Además del desarrollo del modelo de Olins de 1989 – ya introducido mediante la definición de Swystun – se presentarán los tres modelos de Arquitectura de Marca más importantes que han sido publicados por distintos autores desde entonces: el Modelo de Aaker y Joachimsthaler (2000) compuesto por *branded house*, *sub-brands*, *endorsed brands* y *house of brands*; el modelo evolutivo presentado por Laforet y Saunders (2005) que divide en *corporate branded*, *endorsed*, *dual brand*, *multi branded* y *branded*; y por último, la arquitectura según su organización jerárquica de Keller (2013) en las cuatro categorías de *corporate level*, *family level*, *individual level* y *modifier level*.

### 3.2.1. Modelo de Olins (1989)

Cómo ya hemos introducido en el apartado anterior al seguir la definición de Arquitectura de Marca dada por Swystun, el primer modelo al que atenderemos es el creado por Olins en 1989. Wallace Olins presentó en su libro “*Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*” una Arquitectura de Marca más reducida y simplista que las que fueron presentadas posteriormente por otros autores,

si bien el modelo de Olins sentó las bases sobre las que posteriormente se fue evolucionando (Olins, 1989).

En su modelo de Arquitectura de Marca, Olins pone la marca corporativa en el núcleo organizativo, presentando una cartera que – cómo ya hemos introducido – se divide en tres estructuras fundamentales para cualquier marca: (i) monolítica, (ii) derivada, y (iii) multimarca. Sin embargo, estas tres estructuras diferenciadas se encuentran en un mismo nivel. De esta forma, lo que pretendía Olins era identificar claramente las conexiones existentes que son el fundamento de lo que conocemos cómo Arquitectura de Marca (Olins, 1989) (Fillipson, 2008).

Analizando en mayor detalle las estructuras identificadas por Olins en 1989, encontramos las siguientes categorías:

- *Monolithic*: una única marca sirve para identificar todo el catálogo de productos y servicios de una compañía, así como los elementos descriptivos de las características diferenciadoras de un producto o servicio (J. Swystun, *et al*, 2008) (Balmer, 2015). En este caso, los distintos productos o servicios no cuentan con una identidad o marca separada diferenciada entre sí, sino que tienen el papel de contribuir para fortalecer la marca madre. Todas las marcas son identificativas de la marca genérica, con la que comparten además de otros signos visuales, una misma personalidad con una única propuesta de valor. Por tanto, la marca monolítica es una de las estructuras que ofrece más posibilidades a la hora de afrontar una extensión de marca o categoría, dado que el lanzamiento de un nuevo producto o servicio se verá respaldado por la reputación de la marca madre, lo que facilita su aceptación por los consumidores al existir una asociación directa con una marca – la marca madre – ya reconocida (Villacampa, 2021).

Esta estructura se ajusta más a aquellas compañías que cuentan con un portfolio de productos y/o servicios en categorías similares que no requieren de gran diferenciación así como en supuestos en los que la marca no aporta una ventaja competitiva en la decisión de compra del cliente (por ejemplo, tener bajo una misma marca una línea de productos para dejar de fumar y otra que vende tabaco). Además, se facilitan las labores de gestión por parte

de la compañía dado que se simplifica su mantenimiento al solo tener que lidiar con una única marca, resultando también en un ahorro de costes (Villacampa, 2021).

Un ejemplo de arquitectura monolítica a nivel nacional se puede ver en el caso de Acciona, donde la marca madre (*i.e.*: Acciona) aparece cómo identificador común de sus distintas líneas de negocio (por ejemplo, Acciona Energía y Acciona Construcción). A nivel internacional, el ejemplo por antonomasia lo encontramos en Coca-Cola, que cuenta con una línea de productos (*i.e.*: bebidas de cola) bajo una marca madre que se acompaña de un identificador genérico en el mercado (*Zero, Light, Original, etc.*) (Villacampa, 2021).

- *Endorsed*: en la estructura de marcas respaldadas, cada una de las distintas marcas que componen la cartera cuentan con una apariencia e identidad diferenciada, aunque se encuentran respaldadas por otra marca. Esta marca suele ser, pero no necesariamente, la marca corporativa dado que es la que cuenta con mayores recursos y un mayor valor. Mediante esta estructura, los gestores de marcas buscan provocar una asociación entre la marca corporativa – marca respaldadora – y las distintas marcas respaldadas. De esta forma, las marcas respaldadas se benefician del valor añadido de la marca respaldadora, a la vez que consiguen atraer la atención de los consumidores al dotar de una mayor credibilidad sus distintos productos y revalorizándola como activo de la compañía. En estos supuestos, la marca e identidad corporativa se usa en asociación con la marca específica de un producto (Douglas, *et al*, 2001).

Además de las ventajas que ya se han comentado *supra*, también existe una serie de desventajas para esta estructura, principalmente debidas al mayor número de marcas que se deben gestionar. Esto resulta en unos mayores costes de mantenimiento que deben ser afrontados por la organización de cara a gestionar una cartera de marcas más amplia y diversificada. Por otro lado, al igual que la asociación con la marca corporativa puede ser beneficiosa al aportar un valor añadido por su reputación y credibilidad, también puede darse el efecto contrario. Ante una eventual crisis reputacional de la marca



corporativa, esta salpicaría a la cartera de marcas en su conjunto, sin que los gestores de marca puedan detener su propagación rápida y eficientemente (Douglas, *et al*, 2001).

Un ejemplo de arquitectura respaldadora es el caso de Nestlé con algunas de sus marcas de productos como Kit-Kat, Aero y Crunch, para las cuales no adopta su nomenclatura más agresiva comenzando la denominación con “Nes” (Nesquik, Nespresso, Nescafé, etc.). Sin embargo, estas marcas se encuentran respaldadas por Nestlé al incluir en su identidad visual en la esquina superior izquierda la identificación de Nestlé (Houraghan, 2021).

- *Branded*: se enfatiza la diferenciación en la identidad de los distintos productos dentro de su catálogo, con una cartera de marcas muy amplia – máxima amplitud – en la que cada producto cuenta con su propia marca diferenciada del resto. De esta forma, se busca desasociar el producto o servicio de la marca corporativa de cara a favorecer una mayor personalización y lograr una adaptación absoluta al cliente objetivo (Fillipson, 2008) (Douglas, *et al*, 2001).

Los ejemplos más representativos de esta estructura se pueden ver en la arquitectura de marca adoptada por los conglomerados de Procter & Gamble e Unilever, que cuentan con unas carteras de marcas amplísimas que identifican de forma diferenciada la identidad de cada uno de sus productos según la línea y gama en la que se encuentran (Douglas, *et al*, 2001).

La principal característica del Modelo de Olins de 1989 es su simplicidad. Esto es, a su vez, tanto su mayor conveniente cómo su mayor inconveniente. Por un lado, permite que se identifiquen tres estructuras generales en las que es sencillo agrupar las distintas marcas en el mercado de forma muy clara. Sin embargo, por el otro lado, su simplicidad hace que en algunos casos no se pueda encajar adecuadamente algunas estructuras de mayor complejidad. Esto sucede especialmente respecto a las relaciones existentes entre las distintas marcas de su cartera (Fillipson, 2008).

Esta falta de claridad es lo que llevó a otros autores – Aaker y Joachimsthaler en su publicación "*The Brand Relationship Spectrum: the key to the Brand*

*Architecture Challenge*" (2000) – a buscar un nuevo modelo que tuviera más en cuenta esas estructuras de mayor complejidad (Fillipson, 2008). Aaker y Joachimsthaler trabajaron sobre las bases sentadas por Olins en 1989, mostrando mediante nuevos matices las complejidades que ofrecen las distintas estructuras de arquitectura de marca (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

### 3.2.2. Modelo de Aaker y Joachimsthaler (2000)

En su modelo, Aaker y Joachimsthaler realizan un enfoque mucho más completo al plantear una serie de adiciones a los conceptos estructurales – *monolithic, endorsed y branded* – que presentó Olins en su modelo. De esta forma, se superponían sobre las bases del Modelo de Olins una serie de matices de cara a proporcionar más detalles a cada estructura, completándolas en aquellos puntos que no había logrado Olins. Este modelo, que recibe el nombre de “*Brand Relationship Spectrum*” por la publicación en la que se presentó, hace hincapié en las relaciones existentes entre la marca corporativa y las demás marcas que componen la cartera de la organización. Mediante el análisis realizado por Aaker y Joachimsthaler se construye cada estructura de arquitectura de marca para las distintas carteras posibles (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

Así, el modelo propuesto por Aaker y Joachimsthaler está compuesto por cuatro estructuras, que son: (i) *House of Brands*, (ii) *Endorsed Brands*, (iii) *Subbrands* y (iv) *Branded House* (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

En su artículo, Aaker y Joachimsthaler presentan el “*Brand Relationship Spectrum*” como una herramienta para construir y determinar la arquitectura de marca más adecuada en cada situación, permitiendo que los gestores de carteras puedan hacer uso de las ventajas que ofrece cada estructura en distintas situaciones con base en el producto, mercado, consumidor, etc. (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

En lo que respecta a las primeras dos estructuras planteadas (*House of Brands* y *Endorsed Brands*), existe una conexión menor entre las marcas que componen la cartera de marcas, siendo las distintas marcas de productos las que tienen un mayor peso en la decisión de compra. Por otro lado, en lo que respecta a las siguientes dos estructuras (*Subbrands* y *Branded House*) es la marca corporativa la que tiene un

mayor peso en la decisión de compra, existiendo una fuerte conexión entre la marca corporativa y las demás marcas de la cartera (Fillipson, 2008).

1. ***House of Brands***: esta estrategia se contrapone directamente a la propuesta por la *Branded House* (*vid. infra*), sustentándose sobre una serie de marcas “*stand-alone*” que conforman la cartera, maximizando cada una su impacto sobre el mercado objetivo. De esta forma, los gestores de carteras pueden posicionar las distintas marcas en aquellos mercados en los que ofrezcan una ventaja competitiva en cuanto a sus beneficios funcionales gracias a las mayores opciones de personalización y diferenciación que ofrece (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

Esta estrategia supone un sacrificio sobre los beneficios procedentes de las economías de escala y las sinergias de utilizar una misma marca para distintas unidades de negocio y productos. Sin embargo, la *House of Brands* permite a las compañías posicionar de forma diferenciada sus distintas marcas de tal forma que maximice sus beneficios y, de esta forma, pueda dominar distintos nichos en el mercado al conectar directamente la marca con el consumidor según una propuesta de valor personalizada (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

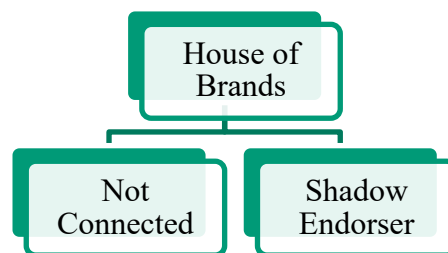
Además de los beneficios que ofrece a la hora de dirigirse a un consumidor particular con una propuesta de valor personalizada, la estrategia de *House of Brands* también ofrece ventajas en cuanto a: (i) evitar una asociación marcaría incompatible, como sucedería en el caso de que la marca Volkswagen se asociase con sus gamas de vehículos deportivos Lamborghini o Bugatti; (ii) resaltar una nueva ventaja en su producto sin que se vea diluida por la marca corporativa; (iii) adquirir una asociación en una nueva clase de producto a través de una marca poderosa que muestra sus principales beneficios sobre productos sustitutivos y (iv) prevenir conflictos de distribución entre distintos puntos de venta para productos dentro de una misma categoría (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

Un ejemplo de esta estrategia de arquitectura de marca es la seguida por Unilever, que gestiona y comercializa una cartera de más de 400 marcas en todo el mundo (Unilever, 2023). Cada una de sus marcas tiene, en general,

un vínculo bastante limitado con la marca corporativa de Unilever así como con el resto de las marcas de su cartera. De esta forma, Unilever adopta una arquitectura de marca en la que sus distintas marcas no se ven influenciadas por asociaciones inconvenientes entre distintas categorías de productos ni entre distintas gamas de productos en una misma categoría. Esto le permite contar con un portfolio muy variado de productos y poder introducir múltiples marcas para un mismo producto (por ejemplo, en cuanto a sus distintos champús, Unilever cuenta con las marcas AXE, Dove, Moussel y TRESemmé). Esto permite a Unilever dirigirse de forma más personalizada a su cliente objetivo para cada marca y acceder a nichos muy concretos dentro del mercado (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

Como se puede ver en la Figura 1, la estructura de *House of Brands* se subdivide a su vez en dos categorías, según el grado de relación existente entre la marca de producto y su *endorser*.

Figura 1: Arquitectura de Marca de *House of Brands*



Fuente: adaptación de “*The Brand Relationship Spectrum*”, (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

- *Shadow Endorser*: pese a que *a priori*, no exista una conexión entre la marca respaldada y la “respaldadora invisible” (*shadow endorser* en inglés), esta asociación es conocida por los consumidores, ofreciendo un valor añadido y teniendo un papel en la decisión de compra. Esta subcategoría de la estrategia de *House of Brands* ofrece ciertas ventajas en cuanto que la marca se encuentra respaldada por una organización reputada, sin que exista una asociación tan fuerte como la que veremos en otras estructuras (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

Un ejemplo en esta subcategoría lo podemos ver en el caso de Lexus, que es una marca respaldada por Toyota. Pese a que visualmente no existe ninguna asociación entre ambas marcas, Lexus se beneficia de la reputación de Toyota como fabricante de vehículos a nivel mundial, sin que se produzca una asociación directa que pueda afectar el valor percibido por el mercado de sus vehículos, dirigidos a un segmento más premium que los de Toyota (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

- *Not Connected*: no existe ninguna conexión entre la marca corporativa y las distintas marcas que componen su cartera de marcas (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

Por ejemplo, es el caso de las distintas marcas de vehículos como Chevrolet, Jeep o Cadillac que componen la cartera de marcas de General Motors, donde el consumidor medio no encuentra ninguna referencia a la marca corporativa en ningún momento del proceso de compra (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

2. ***Endorsed Brands***: esta estrategia supone mantener una cierta independencia entre las distintas marcas dentro de la cartera de marcas, pero que a su vez se encuentran respaldadas por otra marca, que suele ser la marca corporativa. Este respaldo por parte de una marca reputada en el mercado aporta a las demás marcas una mayor credibilidad sin suponer un factor determinante en la decisión de compra (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

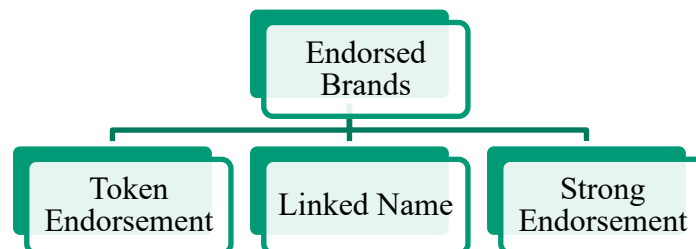
Para que esta estrategia funcione debe existir una diferenciación clara entre la marca de los productos y la marca corporativa. En el ejemplo del respaldo que Marriot ofrece a su marca Courtyard, Marriot actúa tanto como la marca de un producto concreto (*i.e.*: hoteles), como de marca organizativa respaldadora de los otros productos de la organización (*i.e.*: Courtyard o Fairfield Inn). El valor de la marca Marriot se traslada en este caso a la marca de Courtyard debido a que se transmite a sus clientes los mismos beneficios asociados a la experiencia y servicio ofrecido al hospedarse en los hoteles de la cadena. Sin embargo, se distingue el servicio ofrecido por la marca

organizativa (*i.e.*: Marriot) y la marca del servicio (*i.e.*: *Courtyard by Marriot*) (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

También podemos encontrar, aunque siendo menos frecuente el supuesto inverso, en el que la marca del producto es la que busca mejorar el posicionamiento de la marca organizativa en un mercado concreto. Esto es lo que sucedió cuando Nestlé adquirió KitKat. El objetivo de este movimiento no era respaldar la marca KitKat – que ya gozaba de una fuerte reputación en el Reino Unido – sino mejorar el posicionamiento de Nestlé al asociarse con los valores de calidad y liderazgo en en el segmento del chocolate (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

La marca respaldadora proporciona un valor añadido importante a la marca respaldada, aunque tiene un “*driver role*” sobre la decisión de compra relativamente bajo. Según podemos ver en la Figura 2 Aaker y Joachimsthaler encuentran las siguientes sub-estrategias respaldadoras:

Figura 2: Arquitectura de Marca de *Endorsed Brands*



Fuente: adaptación de “*The Brand Relationship Spectrum*”, (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

- *Token Endorser*: en este caso, la marca corporativa de la organización está menos involucrada en la marca del producto o servicio. De esta forma, su aparición se limita a algún elemento visual o un mensaje al que hace referencia (por ejemplo, en el caso de KitKat se incorpora en la esquina superior izquierda el logo de Nestlé). Esto permite que se dote de ciertos valores que se asocian a la marca corporativa al producto o servicio concreto pero sin que se quite el protagonismo a la marca del producto que permite personalizar la estrategia para un

segmento del mercado y consumidor concretos (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

- *Linked Name*: aquí, la conexión entre la marca respaldadora y la respaldada es más estrecha, al establecerse a través de sus denominaciones. Así, las marcas tienen su propia identidad que se ve beneficiada por la asociación con la marca corporativa.

Un ejemplo de esto lo podemos ver con las distintas marcas y productos de McDonald's, donde el factor común es el uso de la denominación "Mc" (*i.e.*: *Big Mac*, *McNuggets*, *McApple*, etc.). Otro ejemplo similar lo podemos ver con los distintos productos de Nestlé, donde el factor denominativo común es el inicio "Nes" (*i.e.*: *Nesquik*, *Nescafé*, *Nestea*, *Nespresso*, etc.) (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

- *Strong Endorsement*: por último, en este caso la asociación es clara para el consumidor, siendo directa y muy fuerte la transferencia de los valores y credibilidad de la marca respaldadora sobre la marca del producto (Aaker y Joachimsthaler, 2000). Este tipo de respaldos se suele ver generalmente cuando en la marca se incluye el distintivo "by" seguido de la marca corporativa en cuestión (Liddell, 2020).

Por ejemplo, la nueva marca de alta velocidad *low-cost* "avlo" es una marca con un fuerte respaldo – siendo siempre visible la marca de Renfe junto con la de "avlo" – por parte de Renfe, con el fin de intentar dotarla de mayor reconocimiento y respeto en el mercado durante el comienzo de sus operaciones. Las marcas que siguen esta estrategia no suelen mantenerla indefinidamente. Una vez la marca respaldada – que suele ser un nuevo producto en el mercado – se haya consolidado suficientemente, se le otorgará una mayor autonomía, incluso llegando a prescindir por completo de este respaldo.

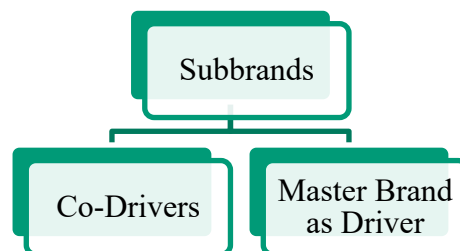
3. *Subbrands*: esta es una estrategia en la que las submarcas son marcas conectadas de forma directa con la marca máster. La marca máster es el principal marco de referencia sobre el que se deben desarrollar las submarcas que se asocian con nuevos atributos, aplicaciones, novedades, etc. De esta

forma, lo que buscan los gestores de marcas es llevar a un nuevo segmento del mercado la marca máster (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

En este caso, la cercanía y fuerza de la asociación entre las submarcas y la marca máster es mucho mayor que la que hemos visto anteriormente al referirnos a la relación entre marcas respaldadoras y respaldadas. Esta relación más directa lleva a que la asociación existente entre las submarcas y la marca máster también sea mayor. Esto puede tener tanto efectos positivos como negativos, ante una eventual crisis reputacional de la marca máster que salpique a las submarcas. Por otro lado, los gestores de marcas al lidiar con submarcas tienen menos libertad a la hora de crear una identidad diferenciada, lo cual dificulta su personalización para dirigirse a nichos concretos del mercado (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

En este caso, la marca master juega un papel mucho más importante al ser un “*driver*” principal en cuanto a su influencia en la decisión de compra. Podemos dividir las submarcas en dos categorías:

Figura 3: Arquitectura de Marca de *Subbrands*



Fuente: adaptación de “*The Brand Relationship Spectrum*”, (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

- *Co-Drivers*: esta situación se da cuando tanto la marca master como la submarca juegan un rol principal como “*driver*”. En estos supuestos es en los que encontramos una marca master con un mayor peso que el que podemos ver en una relación respaldadora (*endorser*), sin que una marca domine por encima de la otra la decisión de compra. Para que se dé esta situación, la marca máster debe gozar de una presencia y reputación anterior para esa categoría de producto concreta. En caso de que la percepción de calidad que los consumidores tienen de una y



otra marca no sea equiparable, se dañará el valor de la marca más prestigiosa. Por ejemplo, si Marriot al respaldar su marca Courtyard hubiese optado por un posicionamiento como “Co-Driver” (en lugar de como marca respaldadora), la marca Marriot se hubiese devaluado al extenderse hacia una categoría de hoteles menos prestigiosos y más accesibles para clientes con ingresos menores (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

Un ejemplo de “Co-Driver” lo podemos ver en las marcas Gillette (marca máster) y *Proglide* o *Mach3* (submarcas). Antes de la creación de estas submarcas, Gillette ya gozaba de una reputación y fidelidad de sus clientes por sus cuchillas de afeitar a la que se asocia un papel innovador en el segmento (*i.e.*: adición de cuchillas adicionales para apurar más el afeitado). *Proglide* y *Mach3* son marcas de productos especialmente innovadores de Gillette que también gozan de fidelidad entre los consumidores y presencia en el mercado, lo cual hace que en este caso esta estrategia sea la adecuada (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

- *Master Brand as Driver*: en este caso la posición de “*driver*” de la decisión de compra recae principalmente sobre la marca máster, adoptando la submarca la función de diferenciar distintos productos en un mismo segmento que forman el catálogo de una compañía (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

Por ejemplo, analizando la arquitectura de marca de LEGO, en sus marcas “LEGO *Friends*”, “LEGO *City*” y “LEGO *Ninjago*”, la decisión de marca sigue influenciada principalmente por la marca corporativa LEGO, mientras que sus submarcas “*Friends*”, “*City*” y “*Ninjago*” se limitan a diferenciar entre distintas temáticas de productos.

4. ***Branded House***: por último, en esta estrategia de *Branded House* la marca máster pasa de ser un “*driver*” principal en la decisión de compra a tener un rol dominante, mientras que la submarca pasa de tener un papel minoritario

como “*driver*” a carecer prácticamente en su totalidad de cualquier papel de “*driver*”, siendo un mero descriptor. Esta estrategia tiene como principal ventaja que maximiza las sinergias existentes en lo que respecta a la identidad de la marca máster y la reputación y valores asociada a esta. Asimismo, también se facilita la labor de los gestores de carteras dado que la inversión que se haga en la marca máster repercute sobre el resto de marcas de su cartera al estar estrechamente relacionadas todas ellas (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

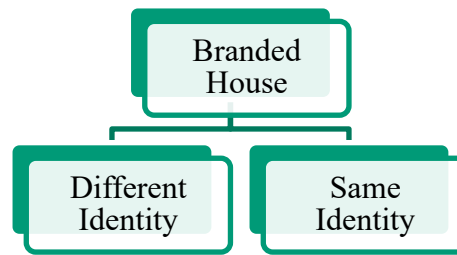
El máximo potencial de esta estrategia se puede extraer especialmente en aquellos segmentos en los que el valor diferencial de los productos es relativamente bajo al ser muy similares en cuanto a sus características y calidad, haciendo que la marca tenga un mayor peso en la decisión de compra (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

Sin embargo, el principal inconveniente de esta estrategia se debe a que, como dice el refrán, se están poniendo todos los huevos en una misma cesta. Al igual que esto maximiza las sinergias existentes, podemos encontrarnos con el efecto contrario cuando alguna marca se ve salpicada, dado que los gestores de carteras no cuentan con ningún “cortafuegos” para detener los efectos reputacionales negativos ante una crisis. Esto produce daños sobre la reputación organizativa y salpica de forma transversal a toda la cartera de marcas (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

Un ejemplo de la estrategia de *Branded House* es el adoptado por la empresa de transportes FedEx. Todas sus marcas se construyen bajo un mismo principio: presentación de la marca madre “FedEx” seguida de un descriptor para diferenciar las distintas líneas de negocio y servicios ofrecidos por la compañía (por ejemplo, *Freight*, *Ground*, *Office* o *Express*). De esta forma se maximiza la ventaja competitiva otorgada por el valor de la marca FedEx, número 79 en el ranking de Best Global Brands 2022 con un valor de más de \$8.000 millones.

Nos encontramos con las siguientes dos categorías para la estrategia de *Branded House* (Aaker y Joachimsthaler, 2000):

Figura 4: Arquitectura de Marca de *Branded House*



Fuente: adaptación de “*The Brand Relationship Spectrum*”, (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

- *Different Identity*: se da para aquellos supuestos en los que los gestores de marcas introducen ciertas alteraciones en la marca dependiendo del mercado, país o segmento concreto en el que se está comercializando un producto o servicio.

Un ejemplo de múltiples identidades lo podemos encontrar en la estrategia que adopta la marca de patatas fritas conocidas en España como “Lay’s”, que adopta una identidad distinta en otros mercados (por ejemplo, *Walkers*, *Sabritas*, etc.). Esta estrategia llevada un paso más allá la podemos ver en el caso de la marca de helados conocida en España como “Frigo” que cuenta con una marca especial para cada mercado (por ejemplo, *Olá*, *Lusso*, *Good Humor*, etc.).

- *Same Identity*: cuando la identidad de la marca madre se mantiene sin ninguna variación para cualquier mercado objetivo (por ejemplo, FedEx).

De esta forma, el *Brand Relationship Spectrum* con sus cuatro variantes estratégicas concretas, es una herramienta muy valiosa para los gestores de carteras de cualquier organización. Sin embargo, sería un error tender hacia una simplificación absurda de esta herramienta y concluir que cada organización debe optar por tan sólo una estrategia concreta. Esto no se puede escapar más de la realidad, dónde encontramos distintas combinaciones con base en el mercado, consumidor objetivo, producto, etc. concreto en cada caso (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

La verdadera dificultad a la que se deben enfrentar las organizaciones es crear una cartera de marcas en la que todas las distintas submarcas aportan productividad y valor para el conjunto, de forma que se maximice la eficiencia e inversión en su gestión (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

### 3.2.3. Modelo de Laforet y Saunders (2005)

Una de las limitaciones que se encontró en el Modelo de Aaker y Joachimsthaler era que este se centra exclusivamente en la relación con la marca máster de la organización. Sin embargo, no diferencia para la propia marca máster entre marca corporativa y *family brands*. Es aquí donde entran Sylvie Laforet y John Saunders con sus distintos artículos y estudios presentados entre 1994 y 2005, que sí reconocen la distinción entre estas en su modelo de arquitectura de marca (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

En 1994, Laforet y Saunders presentaron un enfoque más complejo para el sistema de marcas en comparación con el modelo propuesto por Aaker y Joachimsthaler. Ellos identificaron una jerarquía de marcas con cinco estructuras principales: (i) *Corporate Branded*, (ii) *Endorsed*, (iii) *Dual Brand*, (iv) *Multi-branded*, y (v) *Branded*. Estas estructuras son similares a las propuestas en la década de 1990 y similares a las encontradas en el *Brand Relationship Spectrum* del Modelo de Aaker y Joachimsthaler. Sin embargo, la principal diferencia radica en las diferentes combinaciones que pueden ocurrir dentro de estas estructuras, lo que las aleja del modelo anterior. Además de proponer nuevas categorías organizativas en su modelo de Arquitectura de Marca, dotan esta de una mayor complejidad que permite una mayor flexibilidad en la estrategia de marca, resultando en una mayor eficacia y adaptabilidad a los cambios del mercado (Aaker y Joachimsthaler, 2000) (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

A continuación, se definirán brevemente las diferentes estructuras y se identificarán las nuevas categorías de organización propuestas por Laforet y Saunders.

1. ***Corporate Branded***: en lo más alto de la pirámide jerárquica encontramos esta estrategia en la que la marca corporativa tiene un papel prominente en la identidad marcaria de un producto. De esta forma, el foco principal a nivel

de marca lo adquiere la marca corporativa que se acompaña de un descriptor genérico para ese segmento de productos (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

Por ejemplo, esta estrategia es la que podemos encontrar con las distintas salsas de la compañía Heinz (por ejemplo, *Heinz Ketchup*) en la que la marca corporativa se acompaña de un descriptor (en este caso, “*Ketchup*”) que identifica el producto concreto (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

2. **Endorsed:** el siguiente nivel jerárquico lo ocupa la “estructura respaldadora” donde nos encontramos con una marca corporativa que respalda una marca de su cartera. Es esta estructura, vemos como los gestores de marcas adoptan distintos posicionamientos, dando mayor o menor protagonismo a la marca corporativa. Una forma en la que pueden jugar con esto es con: (i) el posicionamiento de la marca corporativa (en la parte superior tendría más protagonismo dado que en nuestro alfabeto leemos de arriba hacia abajo), (ii) el tamaño de la marca corporativa (cuanto mayor es el tamaño, mayor es su relevancia) o (iii) el color de la marca corporativa (cuando utilizando distinto colores, aquel que sea más llamativo o que utilice los colores identificativos de la marca son los que adquieren mayor relevancia) (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

Podemos ver un ejemplo de la estructura respaldadora del modelo de Laforet y Saunders con el ejemplo de Gillette y las distintas marcas de productos de afeitado del portfolio de Procter & Gamble (*i.e.*: Mach3, *Proglide*, *Proshield*, etc.).

3. **Dual Brand:** esta estructura es aquella en la que la propia marca del producto convive en igualdad de condiciones con la marca corporativa, *house brand*, *super brand* o incluso la marca de otro producto. En el estudio que presentaron Laforet y Saunders en 2005, esta era la estructura más utilizada por las compañías, viéndose en un 34,5 % de los productos observados (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

Un ejemplo muy común de *Dual Brand* se puede ver en la colección de ropa de “Zara x Disney” en la cual ambas marcas – con gran fuerza y presencia en

sus respectivos mercados – conviven en igualdad de condiciones, mostrándose distintos diseños de personajes y marcas características de Disney. Probablemente el ejemplo más visto de esta estructura es el que realizan distintas marcas de ropa con Harvard mediante una licencia de la marca de la universidad americana. En estas estructuras, el consumidor tendría dificultades para responder a la pregunta sobre cuál de las dos marcas está influyendo su decisión de compra; en el caso anterior, ¿está comprando la sudadera por ser de Zara o por ser de Disney?

4. **Multi-branded:** esta estructura combina las anteriores de *Endorsed* y *Dual Brand* para crear una marca final, pudiendo diferenciar entre: (i) *triple brand name*, y (ii) *endorsed multibrand*, según la combinación concreta realizada (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

- *Triple brand name:* aquellos productos que cuentan con tres marcas. Laforet y Saunders ponen como ejemplo el producto de chocolate caliente de Cadbury, “*Wispa Toppers*”, donde Cadbury es una marca corporativa y *Wispa* – siendo ambas respaldadoras – y *Toppers* como marcas de productos, siendo esta última la más destacada (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).
- *Endorsed multi-brand:* aquellos supuestos en los que se combina una marca respaldada con una *Dual branded*, siendo las respaldadas las marcas del producto. En este caso, Laforet y Saunders ponen como ejemplo el producto de comida para mascotas de Friskies, “*Winalot Reward*”, donde la marca corporativa (*Friskies*) es respaldadora de las marcas del producto (*Winalot* y *Reward*), que tienen una relevancia semejante (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

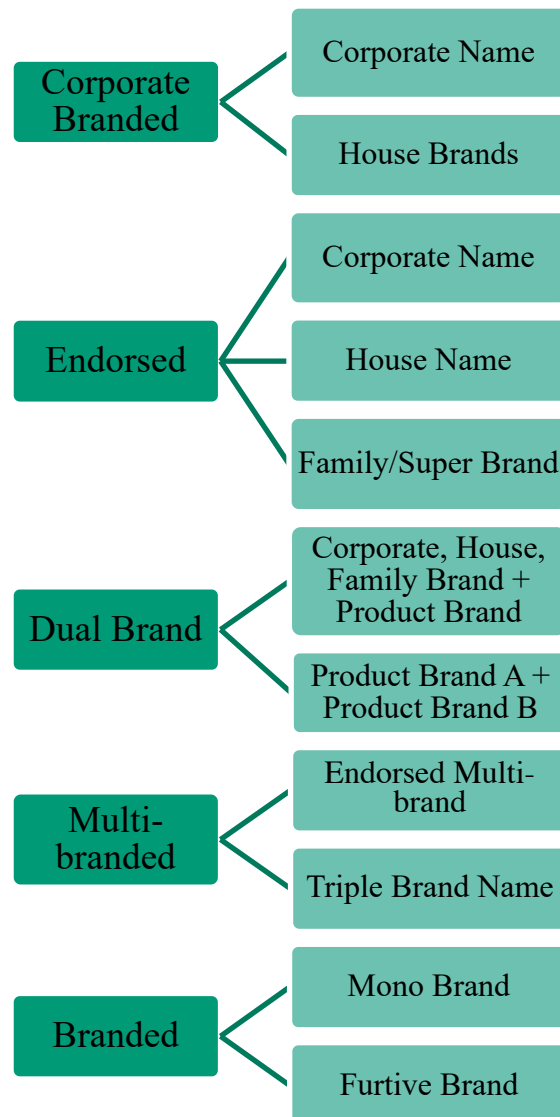
5. **Branded:** se trata de aquellos productos que utilizan una sola marca. Entre los productos analizados por Laforet y Saunders, solo un 32 % encajaban bajo esta estructura, mientras que un 61 % utilizaba alguna de las combinaciones anteriores (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

Estas estructuras son especialmente comunes en compañías que acaban de comenzar su actividad o que no gozan con una gran variedad de productos o

servicios. Por ejemplo, este es el caso de las aplicaciones de *ridesharing* Uber y Cabify, donde la marca para el servicio ofrecido goza de exclusividad.

Se puede ver a continuación una figura resumen del modelo planteado por Laforet y Saunders según ellos mismos presentan en su publicación “*Managing Brand Portfolios: How Strategies Have Changed*” en el año 2005 (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

Figura 5: Arquitectura de Marca de Laforet y Saunders



Fuente: adaptación de “*Managing Brand Portfolios: How Strategies Have Changed*”, (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

Revisando el modelo de Aaker y Joachimsthaler anterior y el propuesto por Laforet y Saunders, podemos ver como ambos tienen una fundamentación y construcción similar, teniendo muchos puntos en común. Sin embargo, donde vemos la novedad en la propuesta de Laforet y Saunders es respecto a su reconocimiento de una serie de marcas que se construyen mediante la combinación de dos o más marcas, combinando las otras estructuras propuestas en su modelo. Mediante este planteamiento es como se reconocen estrategias como el *co-branding* (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

Además de las estructuras generales que identifican Laforet y Saunders en su modelo de Arquitectura de Marca, son también notables las subcategorías propuestas en cada caso. Entre estas subcategorías, además de las ya destacadas anteriormente (*i.e.: triple brand y endorsed multi-brand*) encontramos las siguientes:

- *Corporate Name*: marca que utiliza el nombre y/o identidad visual de la organización para la identificación de un producto o servicio (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

Por ejemplo, esta sería la estructura seguida por *The Coca Cola Company* con su principal producto, el refresco de cola Coca Cola, en todas sus variantes. Otro ejemplo en este sentido podría ser el de Google como compañía, que da nombre a su buscador. Como podemos ver por los ejemplos, esta estructura es más común entre aquellas compañías que tienen un producto destacado, donde en muchas ocasiones el producto es lo que originó el nacimiento de la compañía, pero que actualmente ya se han diversificado.

- *House Brand*: uso de distintas marcas en organizaciones que cuentan con varias líneas de negocio dentro de sus operaciones. De esta forma, se pueden diferenciar claramente las distintas divisiones dentro de la organización y permiten asociar cada marca con los valores que mejor identifiquen a su cliente objetivo de cara a dirigirse a ellos de forma más eficiente (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

Por ejemplo, en el caso de marcas de Mercadona, podemos encontrar Hacendado para productos alimenticios, Deliplus para cosméticos y



productos de belleza y Bosque Verde para productos de limpieza. Con esto, Mercadona pretende que sus distintas marcas no choquen las unas con las otras y se puedan asociar de forma más directa con su consumidor objetivo; por ejemplo, Bosque Verde está asociado a limpieza y frescor, lo cual no tendría mucho sentido como marca para productos alimenticios.

- *Family/Super Brand*: grupo de marcas que hacen la función de marca paraguas para una familia de productos concreta (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005). Por ejemplo, Apple ha creado una serie de “*Family Brands*” para sus distintos productos como el *iPhone*, *iPad* o *iMac* (Hodgson, 2023).

La principal diferencia entre estas y las “*House Brands*” es que las “*Family Brands*” no hacen alusión directa a la organización a la que pertenece el producto, sino que es una asociación que debe hacer el consumidor final (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

- *Endorsed*: como ya hemos visto, se trata de aquellas marcas que son respaldadas por otras marcas que cuentan con una reputación, confianza y/o valores en el mercado que son beneficiosos para posicionar un producto en el mercado. Por ejemplo, el caso de Fanta con CocaCola, al ser ambas parte de *The Coca Cola Company*.
- *Mono Brand*: asociación del producto o servicio a una única marca, haciendo alusión a la marca corporativa o “*Family Brand*” a la que pertenece (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

Este sería el caso de aquellas marcas que cuentan con un único producto como por ejemplo Moleskine con sus libretas en distintos formato (regladas, agendas, etc.). Otro ejemplo sería el de las famosas Crocs, cuya marca identifica tanto al producto como a la organización que hay detrás de su comercialización.

- *Furtive Brand*: asociación del producto o servicio a una única marca, sin hacer alusión a la marca corporativa (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

Por ejemplo, esta estructura es común en aquellos productos que pueden tener cierto rechazo o connotaciones negativas en la sociedad como el tabaco. En este sentido, las marcas *Malboro*, *iqos* o *Mission Winnow* no tienen ninguna relación con su marca corporativa Phillip Morris.

En su último estudio presentado en 2005, Laforet y Saunders presentan datos que muestran como a lo largo del período en el cual realizaron su estudio – desde 1994 hasta 2005 – habían visto una evolución en cuanto a la estructura más utilizada por los gestores de marcas. De esta forma, en sus conclusiones plantean como han observado una decadencia en el uso de la marca corporativa debido a la aparición de nuevas estructuras y estilos que ofrecían mayores ventajas, siendo principalmente las estructuras mixtas las que más crecimiento habían tenido. Mediante estas combinaciones de marcas, Laforet y Saunders proponían reducir el número de marcas en las carteras para minimizar los costes de gestión y maximizar los beneficios al fomentar la explotación conjunta de las distintas marcas mediante combinaciones que aportasen ventajas a corto plazo para la organización en su conjunto (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

#### 3.2.4. Modelo de Keller (2013)

En 2013, Keller realizaría una nueva propuesta con muchos elementos continuistas respecto a los anteriores modelos, pero presentando una nueva estructura organizativa como elemento innovador. En su libro "*Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*" Kevin Keller desarrolla una jerarquía de marcas que se utiliza para establecer una estructura lógica y coherente para la gestión de una cartera de marcas. En esta, Keller se centra en las relaciones entre la marca master y el resto de las marcas de su cartera atendiendo a una jerarquía dividida en cinco niveles: (i) *Corporate Brand Level*, (ii) *Family Brand Level*, (iii) *Individual Brand Level*, (iv) *Modifier Level*, y (v) *Product Descriptor*. Cada nivel indica el número y naturaleza de las similitudes y diferencias que se

encuentran entre los distintos identificadores de los productos de una organización (Keller, 2013).

Figura 6: Arquitectura de Marca de Keller



*Fuente: adaptación de “Strategic Brand Management: Global Edition”, (Keller, 2013).*

1. **Corporate Brand Level:** en términos conceptuales, Keller se basa en lo que habían determinado otros autores en sus respectivos modelos. Este es el nivel más alto de la jerarquía de marcas y consta solo de la marca corporativa. Esta marca se utiliza para identificar y diferenciar a la empresa de sus competidores y establecer una reputación y una relación con los clientes y otros grupos de interés. Cuando la marca corporativa es muy visible, este tendrá una mayor influencia en la decisión de compra, cumpliendo funciones meramente consistentes en otorgar mayor fiabilidad al producto cuando sea menos visible (Keller, 2013).

Por ejemplo, empresas como Inditex y Repsol utilizan la marca corporativa como su única marca, mientras que otras, como Telefónica, la utilizan escasamente o nada en absoluto.

2. **Family Brand Level:** en el siguiente nivel encontramos las marcas paraguas, que son aquellas marcas que se utilizan en más de una categoría de productos pero que no necesariamente coinciden con el nombre de la compañía. Las marcas paraguas se pueden utilizar para vincular asociaciones comunes a distintos productos y puede ser una forma eficaz de introducir un nuevo producto de forma más económica y con un mayor índice de aceptación al tener cierto reconocimiento por los consumidores. Sin embargo, si los productos vinculados a la marca paraguas no se consideran cuidadosamente, las asociaciones a esta pueden volverse más débiles y menos favorables, y el

fracaso de un producto puede perjudicar a otros productos vendidos bajo la misma marca (Keller, 2013).

Algunos ejemplos de marcas paraguas son Purina y KitKat de Nestlé, Mountain Dew, Doritos y Quaker Foods de PepsiCo y Oreo, Cadbury y Maxwell House de Kraft (Keller, 2013).

3. **Individual Brand Level:** este nivel es aquel en el cual una marca solo se utiliza para una categoría de producto específica, aunque pueden ser utilizadas para distintas versiones o modelos de ese tipo de producto. Esta estructura marcaría permite una mayor personalización de las estrategias de marketing para llegar al consumidor objetivo de un producto concreto, pero conlleva unos costes más elevados y un mayor esfuerzo al tener que desarrollar programas independientes y consolidar su *brand equity* (Keller, 2013).

Por ejemplo, en el segmento de aperitivos salados, Frito-Lay cuenta en su catálogo con Fritos en el segmento de los chips de maíz, Doritos en el de los chips de tortilla y Lays y Ruffles en el de los chips de patata. Cada una de estas marcas ha logrado una posición dominante en su respectiva categoría, dentro del segmento general de aperitivos salados (Keller, 2013).

4. **Modifier Level:** los gestores de marcas utilizan “diferenciadores” para distinguir entre tipos de productos o modelos de una marca. Estos modificadores indican mejoras o diferencias en la calidad, atributos, función, etc. (Keller, 2013).

Por ejemplo, la marca de cerveza "Estrella Galicia" ofrece diferentes versiones de cerveza como "0.0", "sin gluten" y "Especial". La marca española "Danone" ofrece yogures con diferentes tipos de sabores y texturas como "light", "con frutas" y "con cereales".

Los modificadores hacen que los productos sean más comprensibles y relevantes para los consumidores e incluso pueden convertirse en marcas fuertes si logran desarrollar una asociación única con la marca principal (Keller, 2013).

Como hemos visto, este modelo propone un enfoque innovador para la organización de las marcas en una cartera. No obstante, Keller en su propuesta de modelo no aporta conceptos novedosos que no hayan sido previamente explorados, y no tiene en cuenta la dinamicidad de las marcas ni la posibilidad de creación de marcas a través de alianzas, lo cual es un aspecto relevante en la gestión de una cartera de marcas y que sí hace el modelo de Laforet y Saunders (Keller, 2013) (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005).

### **3. EXTENSIÓN DE MARCA**

Estas decisiones respecto a las estructuras concretas que debe adoptar una cartera de marcas concreta se deben tener en cuenta como un todo global por los gestores de carteras de marca, directores de marketing y, en su caso, consultores externos, a la hora de adoptar una estrategia de marca concreta. Así, las decisiones sobre marca se engloban dentro de un espectro más general relacionado con las decisiones estratégicas de marketing que, a su vez, también deberán ir en línea con la estrategia general de la empresa. Todo ello supone que exista una sintonía general que se determine porque todas las ramas dentro de la empresa tengan un objetivo común y estén siguiendo un mismo para alcanzarlo. Por ende, una empresa cuyo principal objetivo sea la expansión internacional a nuevos mercados deberá adoptar una estrategia de marca que esté en línea con esa decisión de internacionalización: marcas asociadas con industrias con efectos sanitarios negativos como el alcohol o el tabaco, no serían un punto de partida adecuado para adoptar una estrategia de extensión de categoría hacia el sector sanitario (Keller, 2013).

La estrategia de marca en concreto, son todas aquellas decisiones tomadas con el objetivo de posicionar y gestionar una marca, o cartera de marcas, en el mercado. Consiste en el plan detallado, visión y articulación mediante la cual una marca concreta logra transmitir a sus clientes objetivos unos beneficios que no puede encontrar en otros productos o servicios (Swystun, *et al*, 2008).

Los responsables de la toma de decisiones a nivel de marketing en una empresa, o los consultores externos contratados para ello, deben afrontar la toma de decisiones de forma que tengan en mente los siguientes cinco elementos esenciales: (i) segmentos de clientes objetivos, (ii) valor añadido ofrecido por la marca, (iii) fuente de confianza en la marca, (iv) respaldo de la marca, y (v) comunicación y ejecución de la creación de la marca, actividades de marketing

que llevar a cabo y plan operativo para llevarlo a cabo (Swystun, *et al*, 2008). Es concretamente sobre este quinto punto en el que se deben tener en cuenta las potenciales decisiones estratégicas de marca que se pueden implementar cuando se está ante el lanzamiento de un nuevo producto (Keller, 2013). Para dar respuesta a esta situación, Keller plantea tres posibles decisiones estratégicas de marca: (i) desarrollar una nueva marca personalizada para el nuevo producto; esta sería la estrategia adoptada por aquellas empresas que adoptan una estructura de *House of Brands* como Unilever, (ii) usar una de sus marcas existentes mediante una estrategia de extensión de marca, o (iii) usar una combinación de marcas existentes y marcas nuevas, como es el caso de la decisión adoptado por Unilever respecto a su nueva categoría de productos de depilación femenina bajo la marca Gillette Venus. Entre todas estas decisiones estratégicas de marca es donde nos encontramos con el objeto central de este trabajo: la extensión de marca (Keller, 2013).

La decisión estratégica sobre la extensión de marca se ve muy influenciada por la arquitectura de marca concreta de una organización. Aquellas estructuras que favorecen el establecimiento de una marca corporativa fuerte, que no busquen una gran especialización en el ámbito de la marca y que cuenten con un catálogo de productos concentrado en un mismo sector o en distintos sectores, pero que tengan sinergias positivas en cuanto al valor de marca, serán las más propicias a extender su marca a nuevas industrias y productos (MacInnis y Nakamoto, 1990) (Park, *et al*, 1991).

Así, una de las estructuras de arquitectura de marca más favorables para adoptar una estrategia de extensión de marca es la de *Branded House* de Aaker y Joachimsthaler, que consiste en un modelo “monolítico” en los cuales se adopta una única marca (la marca madre) para hacer referencia a toda la gama de productos. Por ejemplo, Google cuenta con toda una serie de productos bajo su marca madre como *Google Drive*, *Google Calendar*, *Google Maps* o *Google Play* entre otros (Gillum, 2018). Sin embargo, también podemos encontrar supuestos de extensión de marca en organizaciones que adoptan la estrategia de *House of Brands*. Por ejemplo, Unilever con sus productos de la marca AXE adoptó una estrategia de extensión de marca a través de la cual extendió su marca de desodorantes a otros productos de higiene como geles de ducha, champús o fragancias (Globartis Research, 2020) (Goldstein, 2022).

Este apartado comienza realizando una aproximación del concepto de la extensión de marca así como la relevancia práctica que esta estrategia tiene en la actualidad. Posteriormente, se presentan los principales tipos de extensiones de marca, entre los que se encuentra la

extensión de categoría. Concluiremos con un análisis de la tendencia que se viene observando respecto del uso de la extensión de marca como decisión estratégica de marca con base en distintos estudios realizados durante los últimos 40 años.

### 3.1. Concepto y relevancia

Uno de los primeros autores que comenzó a hablar de lo que hoy conocemos como extensión de marca o *brand extension* fue Gamble en 1967 (Gamble, 1967). Sin embargo, sería Taubert quién desarrollaría en mayor profundidad la relevancia y beneficios que esta estrategia de marca podía tener para las organizaciones. Provocado por la disminución en la penetración de nuevos productos en el mercado estadounidense en la década de los 70 y la caída en el éxito de penetración del 47 % en 1971 al 36 % en 1977 (Nielsen Research, 1979), Taubert decidió profundizar sobre la extensión de marca como forma de reducir los costes fijos asociados a la producción y la mitigación de riesgos a la hora de lanzar nuevos productos (Taubert, 1981).

La extensión de marca supone la utilización de una marca reconocida en el mercado para el lanzamiento de un nuevo producto o línea de productos que se comercializan bajo la marca existente, pudiendo estar, o no, relacionados con la categoría principal (Borges, 2021) (Völkner, *et al*, 2006) (Völkner, *et al*, 2010). Aaker y Keller añaden que se trata de una herramienta mediante la cual los gestores de carteras de marcas consiguen transferir a los nuevos productos los valores y percepciones positivos que los consumidores asocian con la marca (Aaker y Keller, 1990). Esta estrategia es especialmente utilizada por aquellas organizaciones que buscan crecer en un nuevo mercado de forma rápida y poco costosa al ofrecer importantes ventajas a la hora de acometer el lanzamiento de un nuevo producto (Farquhar, 1990).

Según el análisis de distintos autores en sus estudios sobre la extensión de marca como estrategia, las principales ventajas que tiene son las oportunidades que presenta en cuanto a la revalorización de la marca y crecimiento del mercado con un menor coste de oportunidad que otras estrategias que requieren de una mayor inversión (Kapferer, 2004), reducción de los costes y el riesgo asociado con el lanzamiento de un nuevo (Buil, *et al*, 2009) (Klink, *et al*, 2010), mejorar el posicionamiento en el mercado, aumentar la cuota de mercado (Smith, *et al*, 1992) e incrementar la probabilidad de éxito (Martínez, *et al*, 2003), tal y como presentan Barrio-García y Prados-Peña en su estudio sobre marcas de destino (Barrio-García y Prados-Peña, 2019).

Pese a que, como hemos visto, en la actualidad son reconocidas muchas de las ventajas que ofrece la extensión de marca, Schoenfeld en su artículo “*Line Extensions: Milking a Name for All It’s Worth*” en 1985 decía que “la extensión de marca es una receta para el fracaso” (Farquhar, 1989). Actualmente, la extensión de marca no se puede considerar como un modelo estratégico que se adecúe a cualquier circunstancia dado que, a sus múltiples ventajas, también se añaden desventajas de peso que deben ser considerados por los gestores de carteras de marcas antes de decidir llevarla a cabo (Puig Falcó, 2022) (Borges, 2021).

Mediante la estrategia de extensión de marca, los gestores de carteras de marcas buscan transmitir a los consumidores de un nuevo producto los valores y percepciones que ya asocian a la marca madre, que suele gozar de una extensa reputación en el mercado (Tauber, 1988) (Aaker y Keller, 1990). De esta forma, lo que se busca es mejorar la probabilidad de supervivencia – definida como la probabilidad de que un nuevo producto lanzado al mercado tenga éxito y se consiga asentar de forma definitiva – respecto a la que se lograría mediante el uso de una nueva marca y sin tener que soportar unos costes tan elevados dado que la labor principal de creación y posicionamiento de la marca se traslada de la marca madre (Sullivan, 1992) (Morrin, 1999).

Cuando es usada correctamente y en las circunstancias adecuadas, la extensión de marca supone un valor añadido para el nuevo producto, pudiendo tener también efectos positivos para la marca madre, reforzando su posición cuando el nuevo producto consigue una gran atracción en el mercado (Farquhar, 1990).

Pese a que cabría esperar que la transferencia de los valores y atributos de la marca madre fuese prácticamente total, esto no siempre se produce, lo cual ha llevado a que se desarrolle un modelo teórico para dar explicación a por que en algunos casos no se produce esta transferencia. Así, Milewicz y Herbig en su modelo presentado en 1994, dan una explicación a esta situación. Según ellos, para que se transmita el valor asociado a la marca madre es necesario que los atributos asociados a la marca madre se verifiquen por los consumidores respecto del nuevo producto. En este sentido, para que la extensión de marca sea adecuada y exitosa, debe existir una conexión entre la categoría del nuevo producto y aquella en la que se encuentra principalmente la marca madre (Herbig, *et al*, 1994). Por ejemplo, en caso de que el nuevo producto lanzado sea unas nuevas galletas de chocolate, no sería adecuado realizar la extensión si la marca madre es Nokia, puesto que no existe



ninguna relación entre el sector de la tecnología y el de productos alimenticios. En este caso, los consumidores reaccionarán de forma adversa tanto hacia el nuevo producto – no comprándolo – como hacia la marca madre mediante una su devaluación y pérdida de los atributos previamente asociados con ella (John, Loken y Joiner, 1998).

Sin embargo, la extensión de marca sí que sería adecuada en caso de que Apple decidiese lanzar un nuevo producto tecnológico como, por ejemplo, unas gafas de realidad virtual, puesto que en ese sector sí tienen sentido los valores y atributos de innovación y calidad asociados a la marca Apple.

El reconocimiento, valor o reputación de una marca, pese a que sí pueden ser indicios favorecedores de adoptar una estrategia de extensión de marca, en ningún caso suponen una garantía de éxito. Algunas de las marcas más valiosos del mundo como Harley Davidson, Pepsi o Colgate han fracasado a la hora de intentar beneficiarse de sus marcas madres en el lanzamiento de un nuevo producto. Los ejemplos de Harley Davidson con el lanzamiento de su fragancia para hombres y la versión *Crystal* de Pepsi son sonados fracasos de la estrategia de extensión de marca. Sin embargo, si hay un ejemplo por antonomasia de fracaso en la extensión de marca es el de Colgate en su lanzamiento de productos congelados en la década de los 80 (Puig Falcó, 2022).

### 3.2. Tipos de extensión de marca

En lo que atañe a la extensión de marca, la literatura ha diferenciado entre tres tipos concretos de extensión de marca en función del grado de conexión existente entre la marca madre y el sector en el que se va a lanzar el nuevo producto. En este sentido, encontramos los siguientes:

- *Extensión de línea*: consiste en ampliar la oferta de productos de una marca sin que se pierda su identidad y los valores asociados a esta. Esto se lleva a cabo mediante los gestores de carteras de marca a través de la creación de nuevos productos que están relacionados de alguna manera con los productos ya existentes de la empresa. Esto permite que los consumidores de los productos anteriores se vean incitados a adquirir nuevos productos de la compañía. De esta forma, se puede aprovechar la confianza y lealtad que los consumidores tienen hacia la marca madre o una marca existente, ofreciendo nuevos productos que sigan en la misma línea – de ahí su nombre – que su oferta actual y mejorando

la percepción y aceptación de un nuevo producto por parte de los consumidores (Borges, 2021) (Indeed, 2021).

Por ejemplo, la marca de ropa española Scalpers, comenzó siendo exclusivamente para hombres. Sin embargo, en 2018 lanzó una nueva colección que se vende en tiendas independientes para mujer (El Español, 2018). Otro ejemplo de extensión en línea sería el caso de la marca de productos dentífricos Colgate, que lanzó su nueva pasta de dientes blanqueante y pasta de dientes para encías sensibles (Sánchez, 2022).

Coca-Cola representa un ejemplo clásico de utilización de la estrategia de extensión de producto con el lanzamiento de múltiples productos en relación con su producto original, para adaptarse a las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores desde el siglo pasado. Primero, en 1982, Coca-Cola lanzó un nuevo producto bajo la marca *Coca-Cola Light* como una versión baja en calorías y sin azúcar de su refresco original con el objetivo de satisfacer la creciente demanda por productos bajos en calorías. Posteriormente, en 2005, Coca-Cola lanzaría un nuevo producto, *Coca-Cola Zero*, que buscaba satisfacer las mismas necesidades que la *Coca-Cola Light* pero dirigiéndose principalmente a un consumidor más masculino. Sin embargo, Coca-Cola ha usado en otras ocasiones esta estrategia de extensión de producto, si bien estos productos no se dirigían al mercado español por lo que no son tan reconocibles. Por ejemplo, *Coca-Cola Life*, que utilizaba edulcorantes naturales o las versiones afrutadas de *Coca-Cola Vanilla* o *Coca-Cola Grape* (Borges, 2021).

- *Extensión de producto*: esta estrategia consiste en la utilización de una marca existente dentro de la cartera de marcas de la compañía para el lanzamiento de un nuevo producto diferente a los que se venían ofreciendo hasta el momento pero que se complementan entre sí. El nuevo producto no tiene por qué ser una extensión directa del producto original, sino que puede ser un producto complementario que sea útil para los clientes que ya compraron el producto original (Borges, 2021) (Indeed, 2021).

Por ejemplo, la famosa marca Nespresso, lanzó un nuevo producto, complementario a sus máquinas y cápsulas, consistente en un espumador de

leche. Por otro lado, la marca de moda española Zara, que se dedicaba principalmente a la venta de ropa, ha comenzado recientemente a comercializar distintos productos de papelería, cosméticos, perfumes y velas.

- *Extensión de categoría:* la extensión de categoría consiste en lanzar una nueva categoría de producto usando una marca existente, pese a estar completamente diferenciada de la categoría en la que comercializa el resto de sus productos. De esta forma, los gestores de marca buscan transmitir los valores de una marca que goza de reconocimiento en el mercado, para atraer a un nuevo segmento de consumidores que de alguna forma encuentran beneficios en el valor que la marca les puede ofrecer (Borges, 2021) (Indeed, 2021).

Por ejemplo, son reseñables ejemplos como el de la marca de vehículos deportivos de lujo Ferrari, que ha lanzado su propia línea de ropa bajo la misma marca Ferrari. Sin embargo, Ferrari también ha usado esta estrategia en otros productos como en el lanzamiento de uno de los parques de atracciones más grandes del mundo en Emiratos Árabes Unidos. Por otro lado, la marca de ropa de lujo Armani, recientemente ha comenzado su expansión en el sector hostelero con una serie de hoteles en Italia y Dubái.

Esta estrategia es especialmente curiosa dado que es la que parece que menos sentido puede tener al contradecir las premisas básicas que desde la literatura se habían considerado respecto de la necesidad de que exista una conexión entre los sectores en los que tenía presencia la marca y el sector en el que se encuentra el nuevo producto. Más sorprendente es aún si cabe el hecho de que esta estrategia se esté llevando a cabo realizando saltos indistintamente entre sectores de productos y de servicios, como son los ejemplos anteriores de Ferrari y Armani.

Sin embargo, lejos de ser casos aislados, podemos ver como la tendencia actual a la hora de lanzar un nuevo producto por parte de compañías ya asentadas y reconocibles en el mercado, la extensión de categoría parece el modelo a seguir. Son notables los rumores que existen por ejemplo en cuanto al lanzamiento de vehículos por parte de las empresas tecnológicas Google y Apple, que

presumiblemente van a seguir la línea de *namings* y marca existente para sus productos tecnológicos.

También es especialmente interesante como en industrias que sobre todo recientemente tienen asociadas connotaciones negativas en la sociedad como las industrias financieras y energéticas. En el sector financiero, Santander es una de las marcas que más se ha movido con el lanzamiento de productos en nuevas categorías como *Santander Café* y *Santander Golf* (Santander, 2023), mientras que en el sector energético, Repsol está desarrollando su programa de renovables y su diversificación al sector del gas y la electricidad utilizando su marca madre (Repsol, 2023).

Las particularidades que están llevando a que compañías de sectores tan distintos estén adoptando una estrategia de extensión de categoría son el objeto central del presente trabajo y, como tal, serán analizadas en mayor detalle en un apartado posterior.

### 3.3. Evolución de la utilización de la extensión de categoría

Pese a que actualmente la extensión de categoría es una estrategia con una gran presencia en una variedad de industrias, esto no siempre ha sido así. Para determinar el comienzo del auge de esta estrategia, debemos retomarnos a 1980, momento en el cual se comienza a popularizar entre las compañías que buscaban una mayor presencia en distintas categorías como forma de diversificar su riesgo y poder lanzar un mayor número de productos con una inversión menor (Aaker y Keller, 1990).

En 1985, un estudio de la consultora Nielsen sobre el uso de la extensión de categoría mostró que un 40 % de los nuevos productos lanzados al mercado analizados habían utilizado la extensión de categoría como estrategia de marca. Esto muestra como la gran parte de las compañías se decantaban por una mayor personalización de la marca de productos lanzados, pese a que esto supusiese una mayor inversión de lanzamiento (Aaker y Keller, 1990).

Esto se puede justificar en que en el momento se atravesaba una época de bonanza económica y el lanzamiento de nuevos productos revolucionarios estaba atrayendo a un gran número de consumidores al mercado que estaban dispuestos a gastar por tener los

productos más novedosos. Por ejemplo, productos como la Polaroid 600 o el primer ordenador Macintosh de Apple fueron rompedores en estos años.

Sin embargo, a medida que ha avanzado el tiempo, los gestores de carteras de marcas han ido buscando formas de reducir costes en sus operaciones, por lo que la extensión de categoría ofrecía una gran alternativa, a la vez que también conseguían reforzar el valor de sus marcas existentes mediante su asociación con atributos como la innovación y el desarrollo continuo (Kapferer, 2004).

En 2019, Nielsen volvió a plantear la misma pregunta a las compañías sobre su utilización de la estrategia de extensión de categoría, con el fin de analizar la evolución que esta había experimentado en los 35 años desde su anterior estudio. En esta ocasión, el porcentaje de compañías que respondió que sí utilizaba la extensión de categoría en el lanzamiento de nuevos productos superaba el 80 %, representando una subida en más de 40 puntos porcentuales, que representa un incremento del 100 % en ese período de tiempo (Nielsen, 2019).

Estudios más recientes realizados por la consultora Kantar Group en el año 2020, destacaron la extensión de categoría como una de las estrategias de marca más efectivas por las grandes empresas multinacionales que cuentan con amplias carteras de marcas muy reconocidas. Uno de los resultados más destacables que presentaron en su informe "*BrandZ Top 100 Global Brands 2020*", indican que el 40 % del valor de una marca proviene de categorías diferentes a aquella en la que se posicionan principalmente sus productos. Además, encontraron que el 71 % de los nuevos productos lanzados por las marcas líderes en el mercado europeo seguían la estrategia de extensión de categoría. El estudio realizado por Kantar Group indica que aquellas marcas que adoptan una estrategia de extensión de categoría obtienen un “rendimiento financiero significativamente superior” que aquellas que no la utilizan (Kantar Millward Brown, 2020).

Por otro lado, Euromonitor International en el año 2021 publicó un informe en el que hacía un análisis sobre la evolución de la extensión de categoría, concretamente en los sectores de consumo. Destacan principalmente que la extensión de categoría es una estrategia que cada vez gana mayor popularidad en los segmentos de comida y bebida, dado que ofrecen a las compañías una capacidad de diversificación sin tener que realizar

una inversión significativa a nivel de marketing y posicionamiento de una nueva marca (Euromonitor International, 2021).

Los datos proporcionados sugieren que la estrategia de extensión de categoría sigue siendo una opción atractiva para las compañías que buscan crecer y expandirse en nuevas categorías del mercado o que buscan una expansión geográfica a nuevos mercados internacionales. La extensión de categoría ofrece a los gestores de carteras de marcas la posibilidad de llegar a nuevos grupos de consumidores, sin tener que correr con los gastos que conlleva crear una oferta personalizada a sus particularidades. Sin embargo, es crucial que, ante la decisión de adoptar una estrategia de extensión de categoría, los gestores de la cartera de marcas tengan en cuenta los riesgos que acarrea en relación con la dilución de su imagen de marca o perder el enfoque en su línea principal de productos, lo cual podría resultar en una pérdida de valor por parte de la marca. Por ejemplo, en el sector del lujo, puede ser contraproducente que el lanzamiento de una gama de productos más asequibles se haga bajo una misma marca dado que la exclusividad asociada a la marca es uno de los principales elementos de su atribución de valor. Sin embargo, hemos visto como esto se ha contradicho en la estrategia del Grupo Giorgio Armani, con el lanzamiento de sus marcas más asequibles Emporio Armani y Armani Exchange (Armani, 2023).

Por otro lado, estos estudios muestran como la tendencia hacia la extensión de marca y, particularmente, la extensión de categoría no es una mera moda pasajera. Venimos viendo una progresión desde el primer estudio de Nielsen en 1980 y Laforet y Saunders en 2005 como su utilización por distintas empresas está en alza, sin que se atisben indicios que puedan sugerir que esto vaya a cambiar en el corto o medio plazo. Esto se debe principalmente a los siguientes motivos: (i) eficiencia de costes, (ii) incremento de valor de las marcas como activo empresarial (Interbrand, 2022), (iii) sinergias existentes en cadenas de suministro globales que permiten que las grandes multinacionales tengan mayores facilidades que en el pasado para desarrollar nuevos productos en categorías diferentes y (iv) mayor fidelización de los clientes hacia marcas concretas (Alnsour y Alkhoms, 2013) (Awadallah, *et al*, 2022).

Podemos relacionar la mayor fidelización de los clientes con el concepto ya mencionado de Arenas promulgado por Ricca, que está llevando a que las marcas busquen oportunidades fuera de su categoría creando oportunidades para incrementar el valor de su marca al llegar a mayores audiencias. Por ejemplo, Apple en los últimos años ha extendido

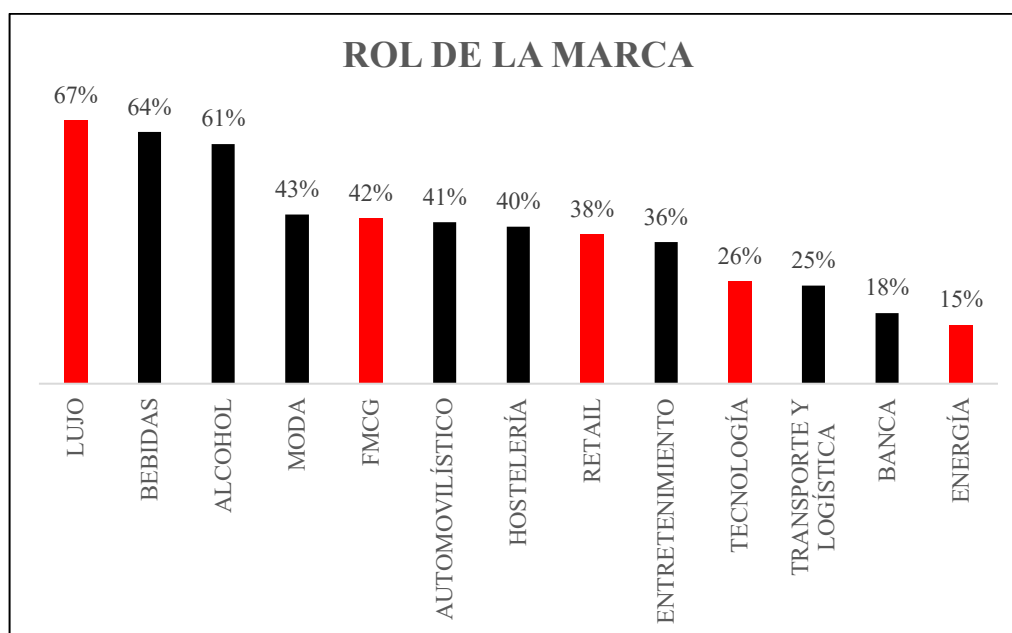
su marca madre al lanzar nuevos productos y servicios en los sectores del entretenimiento con AppleTV, o el financiero y bancario con Apple Pay (Ricca, 2022).

### III. ANÁLISIS DE CASOS

De cara a afrontar el segundo objetivo del presente trabajo, consistente en analizar semejanzas y similitudes en cuanto a la utilización de extensión de categoría por parte de sectores y marcas diferentes, se ha optado por seguir el método del análisis de casos (Yacuzzi, 2005) (Rodríguez, Gil y García, 1999). Para el análisis de sectores, se tomará como base el mencionado estudio de Interbrand sobre el rol de las marcas en la decisión de compra (Interbrand, 2022). Así, tanto respecto a la delimitación y denominación de los sectores, como la selección de estos y el encaje de los distintos ejemplos de marcas analizadas en cada uno de los sectores seleccionados. A partir de cada uno de los sectores, se presentarán aquellas marcas que se originan como actores en esa categoría concreta, analizando aquellas otras categorías en las que ha ido extendiendo su marca a lo largo de los años. De esta forma, el presente apartado consistirá en analizar el catálogo de productos y/o servicios de algunas de las marcas más importantes en los distintos sectores seleccionados, con el fin de determinar si estas están siguiendo una estrategia de extensión de categoría (Denzin y Lincoln, 1994) (Taylor y Bogdan, 1986).

El estudio de Interbrand muestra como existen claras diferencias entre distintos sectores, dotando a las marcas de un porcentaje concreto de influencia sobre la decisión de compra. De esta forma, cuanto mayor sea el porcentaje, mayor importancia tendrá para los consumidores la marca a la hora de decidir comprar un producto o servicio concreto por encima de otros. Poniendo un ejemplo para aclarar el significado de los datos que se van a analizar, en el sector del lujo, cuando un consumidor decide si comprar un bolso de la marca Louis Vuitton o de la marca Loewe, un 67% de esta decisión por parte del consumidor se toma con base en la marca, siendo el restante 33% relativo a otros factores como el precio, diseño, accesibilidad, punto de venta, servicios post-venta, calidad de los materiales, etc. Se muestra a continuación una tabla resumen de las conclusiones del estudio respecto de los 13 sectores en los que se ha dividido el mercado.

Figura 7: Rol de la Marca en la Decisión de Compra (editado para resaltar en rojo los sectores que se analizan en el presenta trabajo).



Fuente: adaptación de “The Role of Brands”, (Interbrand, 2022).

Analizando la información presentada por la gráfica, podemos ver claramente como la decisión de compra en sectores como el lujo o las bebidas tiene un papel prioritario. Esto indica que los consumidores se guían mucho por la marca a la hora de adquirir este tipo de productos; concretamente, dos tercios de la decisión de compra es influenciada por la marca. Por el contrario, respecto a productos o servicios en los sectores de banca y energía, el rol de la marca en la toma de decisiones de los consumidores es bastante escaso, en favor de otros factores como el precio o la confianza del servicio. En este sentido, entre los sectores del lujo y de la energía, podemos observar una diferencia de más de 50 puntos porcentuales (Interbrand, 2022).

Si analizamos con mayor detenimiento la información detrás de los datos proporcionados, parece que sigue la lógica utilizada por los consumidores a la hora de adquirir distintos productos o servicios. Yendo al extremo inferior del espectro, servicios como la energía o la banca se encuentran relativamente poco diferenciados. Por ejemplo, un consumidor medio no encontraría grandes diferencias respecto del producto adquirido o la experiencia de compra entre el servicio de suministro eléctrico proporcionado por Endesa e Iberdrola. En este caso, los principales *drivers* o factores considerados a la hora de la decisión de compra serán, entre otros, el precio y la accesibilidad al producto o servicio – por ejemplo, al decidir acudir a una estación de servicio para repostar gasolina – y no tanto la marca. Sin embargo, un 15% de



rol de marca sigue siendo una parte considerable de la decisión de compra, dado que ante precios y accesibilidad similares – como puede suceder con el suministro eléctrico de *Naturgy*, *Repsol* e *Iberdrola* – la marca podría tener un rol mayor del que puede atribuirse inicialmente por el estudio. Sólo hay que acudir al mercado para ver como la inversión en marca en el sector en los últimos años ha sido bastante importante, con empresas como *Repsol*, *Naturgy* o *TotalEnergies* entre otros, llevando a cabo importantes proyectos de *rebranding* y actualización de sus marcas. En el mercado español, por ejemplo, cinco de las treinta marcas más valoradas pertenecen al sector energético, lo que demuestra que la marca no es una cuestión que las empresas del sector energético pasan por alto (Interbrand, 2021).

A la hora de seleccionar los distintos sectores, el presente trabajo se fundamenta en el estudio “Rol de la Marca” realizado por parte de Interbrand en 2022. Así, se ha pretendido analizar sectores en los que el rol de la marca en la decisión de compra sea diferente. De esta forma, el sector del Lujo sería el extremo superior; *FMCG*, *Retail* y Tecnología tres sectores intermedios con un porcentaje de influencia entorno a la mediana de los datos; y Energía como el extremo inferior de la escala. Así, el análisis se centrará en cinco sectores concretos de los definidos por Interbrand: (i) Lujo, (ii) *FMCG*, (iii) *Retail*, (iv) Tecnología y (v) Energía.

En cuanto a la selección de marcas y empresas concretas, se ha buscado tener una muestra variada de tanto empresas nacionales españolas como empresas internacionales, de cara a contar con la variabilidad que distintos contextos pueden aportar a la dinámica de la extensión de categoría. A la hora de seleccionar marcas concretas, se ha intentado seleccionar tanto grandes marcas seleccionadas de las listas de los estudios de Mejores Marcas anuales de Interbrand ya fuesen regionales o globales, así como marcas de menor tamaño y que no cuentan con el reconocimiento o reputación que sí tienen las marcas recogidas en los mencionados estudios.

Tanto las empresas en el sector del lujo – como Louis Vuitton, Ferrari y Armani – y en el sector de la energía – como Repsol, Naturgy y Holaluz – están haciendo uso de la extensión de categoría a la hora de lanzar nuevos productos en otros sectores. Aunque, como veremos y analizaremos a continuación, los objetivos y motivaciones para adoptar esta estrategia son particulares para cada sector, ambas encuentran en los beneficios que ofrece esta estrategia incentivos suficientes para decantarse por ella, en lugar de optar por otras opciones como el lanzamiento de una nueva marca (Interbrand, 2022).

La técnica utilizada para llevar a cabo la recopilación de datos necesaria para el análisis de casos ha sido la técnica de observación, aplicando la metodología que se conoce como auditoría de páginas web. De esta forma, se ha accedido a los portales oficiales de las distintas empresas seleccionadas para cada sector y se ha realizado una revisión de los productos y/o servicios recogidos bajo el correspondiente apartado. Tras esto, se ha realizado una investigación en línea de los distintos productos y/o servicios de cara a poder determinar si: (i) el producto o servicio se comercializaba bajo la misma marca madre y (ii) se trata de un supuesto de uso de estrategia de extensión de categoría.

A continuación, pasamos analizar cada uno de los sectores, uno a uno, a través de las operaciones de algunos de sus principales actores.

## 1. LUJO

Como hemos visto, según el estudio de Interbrand, el lujo es la categoría en la que la marca tiene un rol más importante a la hora de determinar la decisión de compra. Por ende, es interesante analizar si esta situación se correlaciona con una mayor presencia en la adopción de estrategias de categoría dado que esta mayor importancia debería suponer una asociación y fidelización más acentuada hacia estas marcas concretas. Además, esto debería suponer que se trata de empresas con un cuidado especialmente detallado sobre su cartera de marcas en la búsqueda de maximizar su valor. Por tanto, en aras de hacer valer ese fuerte posicionamiento en el mercado y el valor de sus marcas – que tanta inversión y trabajo requiere – a la hora de lanzar nuevos productos o servicios una estrategia de extensión de categoría debería ofrecerles una ventaja competitiva fácilmente capturable. Como hipótesis inicial, podríamos plantear que sí se encuentra una cierta correlación, de forma que deberíamos encontrar un amplio número de supuestos en los que las marcas en este sector hayan adoptado una estrategia de extensión de categoría.

A la hora de diferenciar el sector del lujo, debido a sus particularidades e interconexiones con otros sectores, se debe atender a tres pilares fundamentales: (i) *artesanía* como el requerimiento de que se trate de productos (servicios) que precisen de una técnica muy cuidada para su elaboración (prestación); (ii) *historia* en el sentido de transmitir en el consumidor final lo que significa todo el proceso de creación desde las materias primas hasta su forma final; y (iii) *rareza* al estar el acceso a los productos o

servicios limitado a un número de personas concreto de todo el mundo (Interbrand, 2022).

Son muy numerosos los ejemplos de empresas en el sector del lujo que a la hora de lanzar productos o servicios en nuevas categorías deciden hacerlo bajo una de sus marcas ya existentes dentro de su cartera de productos.

### 1.1. Louis Vuitton

Uno de los primeros ejemplos de esta estrategia se puede ver con la marca de moda Louis Vuitton, parte del grupo LVMH. Así, en sus orígenes, Louis Vuitton se dedicaba exclusivamente a la fabricación y confección de baúles de viaje, hasta que en 1932 decidieron expandirse a nuevas categorías. Concretamente, decidieron implementar su experiencia en el uso del cuero para lanzar su primer bolso de lujo, el *Noé* (Louis Vuitton, 2023).

El continuo crecimiento y expansión internacional llevaron a que en 1959 la empresa continuase con su programa de lanzamiento de nuevos productos bajo la marca Louis Vuitton en categorías relacionadas con la confección de cuero como, entre otros, monederos, bolsos y carteras (Louis Vuitton, 2023).

Asimismo, en 1997 la empresa lanzó su propia línea "*prêt-à-porter*" de ropa tanto para hombres como para mujeres siguiendo la misma estrategia de extensión de categoría que habían adoptado hasta el momento. El siguiente año, continuarían su expansión con la introducción de productos de papelería como libros de recuerdos y la guía de la ciudad Louis Vuitton (Louis Vuitton, 2023).

Desde entonces, Louis Vuitton ha lanzado nuevos productos, siempre dentro del ámbito del lujo por el que es conocida la marca, en categorías como la relojería, joyería y accesorios, fragancias personales y para el hogar, mobiliario, o, su último lanzamiento en 2021, el altavoz *Loius Vuitton Horizon*, siguiendo siempre una misma estrategia de extensión de categoría (Louis Vuitton, 2023).

## 1.2. Loewe

Por otro lado, otra empresa del grupo LVMH como es Loewe, también ha adoptado una estrategia de extensión de categoría con sus múltiples lanzamientos de productos (Bonet, 1983).

Desde su nacimiento como un taller fabricante de marroquinería, con su paso por las manos del Grupo Rumasa, Loewe ha ido expandiendo su catálogo de productos a una variedad de sectores. Los lanzamientos de sus perfumes, colección de ropa «prêt-à-porter» para mujeres y posteriormente hombres fueron algunos de sus primeros movimientos. Desde entonces, también se ha adentrado en las categorías de velas, accesorios textiles, relojería, zapatos e incluso con su propio servicio de entrega a domicilio de flores (similar al ya visto en el caso de *Armani Fiori*) (Loewe, 2023) (Bonet, 1983).

## 1.3. Ferrari

Otro ejemplo de una empresa que ha adoptado una estrategia de extensión de categoría es la marca reconocida en el año 2014 como la más poderosa del mundo: Ferrari (Brand Finance, 2014).

Pese a que actualmente la marca Ferrari sea un sinónimo de vehículos deportivos de lujo, este no fue el producto original por el que nació la marca Ferrari. La marca Ferrari nació en 1929 bajo la denominación “*Scuderia Ferrari*”, dedicándose a la competición deportiva de carreras de automóviles. No sería hasta 1947 cuando, haciendo uso de una estrategia de extensión de categoría como valedora de los éxitos deportivos que sus vehículos habían conseguido, Ferrari lanzaría al mercado su primer vehículo de carretera (Ferrari, 2023).

Desde entonces, el crecimiento que ha experimentado la marca ha llevado a que se haya decidido adentrar en nuevas categorías siendo especialmente notables sus líneas de productos en las categorías de relojería, gafas de sol, accesorios y el sector del entretenimiento con parques de atracciones y temáticos y la hostelería con su propio restaurante. Su último lanzamiento a mediados de 2021 ha supuesto su entrada en la categoría de la moda de lujo, donde produce y

comercializa su propia línea de ropa para hombres, mujeres y niños (Ferrari, 2023) (Reuters, 2021).

A todos estos productos que son directamente comercializado por Ferrari, su marca tiene una presencia en una gran variedad de otras categorías gracias a haber adoptado una política de licencia de marcas en, entre otros sectores, las fragancias, accesorios, auriculares, bolsas de viaje y mochilas o fragancias (Business Research Insights, 2023).

#### 1.4. Armani

El fabricante y diseñador italiano de productos de moda de lujo Giorgio Armani que originalmente se dedicaba exclusivamente a la categoría de moda textil. Sin embargo, a partir de 1978 la empresa se inició una estrategia de expansión a nuevas categorías con el lanzamiento de nuevos productos bajo la marca Armani, principalmente a través de acuerdos de licencia de marca con fabricantes como *Luxottica* para gafas o *L'Oreal* para la producción y distribución de fragancias y productos de belleza y cosmética (International Herald Tribune, 2002) (Armani, 2023).<sup>4</sup>

Sin embargo, esto cambia a partir de 1990, cuando el Grupo Armani decide internalizar la producción y comercialización de estos productos como forma de tener un mayor control sobre la calidad de los productos y cuidar los puntos de venta y experiencia de compra de los consumidores. Este cambio de estrategia fue en respuesta a la competencia en el sector del lujo y buscaba mejorar la percepción de exclusividad y calidad de sus marcas, así como aumentar la rentabilidad y fortalecer su posición en el mercado global de la moda (Armani, 2023).

Esta decisión se ve respaldada por distintos estudios, como por ejemplo el estudio “*Global Powers of Luxury Goods*” realizado por Deloitte, en el que se observa como una estrategia de control directo de la producción y distribución de marcas de lujo puede ser muy efectiva para aumentar la percepción de exclusividad y calidad de los productos, mejorar la rentabilidad y fortalecer la

posición en el mercado gracias a la obtención de unos mayores beneficios, control sobre la imagen de marca y la experiencia del cliente al comprar dichos productos (Deloitte, 2022).

Sin embargo, el grupo Armani se ha extendido fuera de las fronteras de la moda con numerosos lanzamientos, incluso llegando a adentrarse en la prestación de servicios. En su cartera de marcas bajo la denominación Armani, podemos encontrar las siguientes:

- *Armani Casa*: diseño y fabricación de elementos de interiorismo y muebles de lujo (Armani, 2023).
- *Armani Dolci*: productos bajo la marca Armani en el sector alimenticio que incluye chocolatería, mermeladas, azúcares, miel, galletas, té e infusiones y repostería (Armani, 2023).
- *Armani Fiori*: servicio de venta y entrega a domicilio de flores, arreglos florales especiales para eventos y otros elementos decorativos como macetas y jarrones (Armani, 2023).
- *Armani Silos*: centro de exposiciones abierto al público que ilustra algunos de los diseños más icónicos de Giorgi Armani así como el recorrido y evolución de la marca durante su historia (Armani, 2023).
- *Armani Beauty*: productos de belleza y cosmética así como fragancias personales y para el hogar (Armani, 2023).
- *Armani Hotels & Resorts*: el grupo Armani decidió adentrarse en la categoría de la hostelería en el año 2004 con la apertura de su primer hotel en Dubái, al cual se añadió un segundo destino en Milán en el año 2011 (Armani, 2023).
- *Armani Restaurants*: desde el año 1998, cuando abrió al público su primer restaurante en París, Armani Restaurants cuenta con 20 establecimientos entre cafeterías y restaurantes, contando uno de ellos desde el año 2018 con una prestigiosa Estrella Michellin (Armani, 2023).

- *Armani Clubs*: clubs nocturnos en las ciudades de Dubái y Milán mediante los cuales el grupo Armani extendió su marca en el mercado del ocio nocturno y coctelería (Armani, 2023).

### 1.5. Apreciaciones

Tras haber analizado múltiples ejemplos de marcas del sector del lujo que se han expandido a otras categorías con el lanzamiento de tanto nuevos productos como servicios, podemos observar como el factor común que sirve de enlace entre los múltiples productos en todos estos casos se relaciona con la exclusividad y valores particulares de la marca. Así, los múltiples productos de la marca Ferrari llevan consigo un estilo deportivo y exclusivo que se asocia con sus coches deportivos de carretera y los productos de Armani todos tienen unos valores de cuidado del estilo y de una elegancia estética.

Por ende, podemos ver como en este caso se cumple la regla general establecida en la literatura para la que: (i) debe existir un factor de conexión entre la categoría original y la expandida y, (ii) exista un beneficio apreciable por el consumidor que influya positivamente sobre su decisión de compra. Las empresas del sector del lujo son una de las que más invierten en el cuidado y gestión de sus marcas. Esto se traduce de forma directa en que en la lista de *Best Global Brands* del año 2022, un 15% de las marcas provengan del sector del lujo (Interbrand, 2022). De esta forma, los gestores de carteras de marcas se aprovechan del alto valor reputacional de sus marcas, favoreciendo la adopción de una estrategia de extensión de categoría en el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

## 2. FMCG

Los productos de gran consumo han sido por excelencia, el terreno tradicional en el que dominaba una estrategia de creación de nuevas marcas personalizadas para el lanzamiento de cada producto o servicio. Como hemos comentado, esta estrategia fue promulgada principalmente por el gigante del sector, Procter & Gamble. Sin embargo, a medida que fueron pasando los años y las tendencias económicas y del mercado llevaron a menores tasas de efectividad de los nuevos productos lanzados, el sector también ha experimentado cambios desde 1980 (Aaker y Keller, 1990) (Kapferer, 2004).

Estos cambios son los que se pretenden demostrar en este estudio, donde incluso los *brand managers* de Procter & Gamble y Unilever han dado un vuelco a su estrategia para agrupar sus portfolios de productos en torno a aquellas marcas que poseen un mayor valor. Así el número de productos bajo marcas como Dove, Gillette, AXE y Colgate han aumentado en los últimos años. Pese a que estas no se puedan considerar propiamente como extensiones de categoría, sí que son un primer indicio de que la personalización extrema de los años 70 y principios de los 80 han dado paso a esta nueva estrategia de marca (Aaker y Keller, 1990) (Kapferer, 2004) (Nielsen, 2019).

Por productos de gran consumo se entienden aquellos productos que tienen una alta demanda en el mercado, sin dirigirse en particular a un cliente concreto. Se trata de productos o servicios que se caracterizan por tener un precio accesible, consumidos en un período reducido de tiempo, comprados repetidamente por un mismo consumidor y fácilmente accesibles en una gran variedad de puntos de venta (Roca, 2016).

### 3.1. Bic

Uno de los casos más característicos de adopción de una estrategia de extensión de categoría, la empresa de productos desechables Bic ha venido siguiendo esta estrategia de gestión de marca desde sus orígenes (Bic, 2023).

En este sentido, Bic cuenta con un catálogo de productos tan amplio como variado, contando con artículos de escritura como bolígrafos, lápices y subrayadores; mecheros; máquinas de afeitar; embarcaciones de recreo como kayaks y piraguas; y artículos de electrónica como teléfonos móviles (Bic, 2023) (Cascade Team, 2022).

La estrategia de Bic se asemeja en parte a la que veremos en este mismo sector por parte de Don Simón, dado que pone el hilo conductor para justificar su extensión de categoría en el material predominante en todos sus productos: el plástico. De esta forma, Bic pretende posicionarse como la marca líder en la fabricación de productos desechables y compuestos principalmente por plásticos varios al asociar esta imagen con todos sus productos (Cascade Team, 2022) (Bic, 2023).



Mediante esta estrategia de extensión de categoría en el lanzamiento de todos sus productos, indistintamente del sector concreto en el que se estaban introduciendo, ha hecho que Bic se haya convertido en una parte de las vidas de las personas, que ha estado presente en muchas de las tareas y etapas de la vida de las personas. Esto evoca un factor de nostalgia y acostumbamiento que influye sobre la decisión de compra de los consumidores (Bic, 2023) (Raczkowski, 2022).

### 3.2. Don Simón

Siguiendo el caso anterior de Bic, como ya hemos comentado, Don Simón ha adoptado una estrategia de extensión de categoría que sigue una lógica muy similar a la trasladada en relación con Bic. En este caso, Don Simón, cuyo producto original fue el brik de vino, encuentra en el envase su sello de identidad que impulsa la estrategia de extensión de categoría. Pese a que en la actualidad hayan actualizado algunos de sus envases por motivos de la nueva regulación medioambiental y reciclaje en el marco normativo español y europeo, este sigue siendo su sello de identidad y un elemento inmediatamente reconocible de la marca (Don Simón, 2023).

Desde su primer producto, Don Simón ha venido lanzando una gran variedad de nuevos productos tales como zumos, néctares, bebidas de frutas como limonadas y bebidas de té, bebidas lácteas vegetales, caldos, cremas de verduras, gazpachos, sangrías y tintos de verano (Don Simón, 2023).

Aunque todos estos productos tengan como factor común que se trata de consumibles bebibles, no debemos dejarnos llevar por el mero hecho de que sean todos productos líquidos para descartar el hecho de que se trate de una estrategia de extensión de categoría. En este sentido, la marca Don Simón cuenta con productos claramente diferenciados que, como tal, se dirigen a segmentos de consumidores muy distintos. No es lo mismo el proceso de comercialización de bebidas alcohólicas como el vino, la sangría o el tinto de verano que la de zumos y gazpachos que la de caldos y cremas de verduras.

Dentro de un supermercado como punto de venta, los distintos productos mencionados bajo la marca Don Simón se encontrarían en distintas secciones debido a que, al ser de categorías distintas, no son adquiridos por los

consumidores como un único producto sustituible, sino que suponen decisiones de compra independientes y aisladas.

### 3.3. Red Bull

La empresa de bebidas energéticas Red Bull, con una gran atención en el cuidado de su marca y las distintas campañas de marketing con el patrocinio de deportes de riesgo y equipos deportivos en distintas competiciones. Sin embargo, a la hora de lanzar su servicio de entretenimiento con una programación televisiva en su página web de los distintos eventos patrocinados por la marca, implementó una estrategia de extensión de categoría al usar la marca *Red Bull Entertainment* (Red Bull, 2023).

De esta forma, la empresa busca transmitir los propios valores asociados a la marca relacionados con el riesgo, la actividad deportiva y, en general, la energía. Además, la marca también ha lanzado otros productos dentro del sector retail con su propia línea de bebidas refrescantes ecológicas y un estudio de producción de documentales y cortometrajes relacionados con la naturaleza y los deportes de riesgo bajo la marca *Red Bull Films*. En todos estos casos, podemos ver como la marca ha adoptado una clara estrategia de extensión de categoría, siguiendo la línea de los otros casos de marcas en el sector del Retail ya analizados (Red Bull, 2023).

### 3.4. Apreciaciones

Como hemos podido ver, en el sector de los productos de gran consumo existe una implantación extensiva de la estrategia de extensión de categoría. Sin embargo, también hemos podido observar como la extensión en este caso no es tan agresiva como la que se puede ver en otros sectores como el lujo o la tecnología, sino que sigue una línea más controlada hacia sectores particulares que se encuentren muy alineados con el producto principal dentro de su catálogo. Así, por ejemplo, Red Bull hace uso de una estrategia de extensión de categoría hacia el sector del entretenimiento, teniendo muy presente quién es su consumidor objetivo, sin lanzar productos o servicios en sectores completamente distintos (Red Bull, 2023).

Esto parece indicar que en el caso del sector de productos de gran consumo sí que se sigue de forma más estricta lo establecido por parte de la literatura, donde los autores consideraban que las extensiones de categoría se deben hacer hacia aquellos sectores que estuviesen estrictamente conectados con el sector original de la marca madre (Zhang y Liu, 2017). Esto se debe en parte a que la mayoría de los estudios en los que se ha basado tradicionalmente la literatura clásica (Laforet y Saunders, 1994, 1999 y 2005) a la hora de analizar el papel de la marca se ha centrado en este sector en concreto. Por tanto, sus conclusiones y planteamientos siguen una lógica que se relaciona muy estrictamente con este sector que, como hemos visto, no parece estar tan presente en otras categorías analizadas.

Por otro lado, debemos también considerar particularidades sobre quienes son las empresas que compiten en este sector y como se desarrolla la producción de estos productos para el consumidor final. En este sentido, parece que una parte importante de los lanzamientos de nuevos productos en este sector han sido de productos en el propio sector. Por ejemplo, Coca-Cola con el lanzamiento de sus versiones energéticas y cafeinadas, los nuevos sabores de Fanta o versiones sin azúcar de Pepsi. Por tanto, parece que los grandes fabricantes en este sector están centrando su desarrollo comercial en el lanzamiento de nuevos productos dentro del sector, sin expandirse fuera de las fronteras de los productos de gran consumo, adoptando una estrategia de extensión en línea (The Coca-Cola Company, 2023). Sin embargo, lo que sí podemos ver es que cuando estas empresas deciden lanzar productos en nuevos sectores, su estrategia de marca se decide por la extensión de categoría, como hemos podido ver en los casos analizados.

### **3. RETAIL**

Según el estudio de Interbrand sobre el rol de marcas, el sector del retail se encuentra en una posición intermedia, tendiendo levemente hacia el espectro inferior del espectro, aunque estando más cerca del límite superior. Concretamente, en el sector del retail la marca influye sobre un 38 % de la decisión de compra, lo cual es una proporción bastante considerable si consideramos que este se trata de un sector altamente competitivo con múltiples empresas y marcas de gran renombre nacional e internacional (Interbrand, 2022).

Cuando hablamos del sector del retail, el presente trabajo se basa en la clasificación y definición que hace Interbrand en su estudio al respecto. En este sentido, se considera que proviene del sector del retail toda aquella empresa que comercializa sus propios productos o los productos de terceros a través de un establecimiento, físico o digital, que se identifica bajo su propia marca (Interbrand, 2022).

## 2.1. Amazon

En el caso de Amazon, esta nace como una nueva forma de comprar libros a través de un portal de venta independiente. Sin embargo, el gigante del e-commerce ha redefinido por completo lo que se puede conocer como retail al haber sobrepasado todos los límites imaginables en el momento de su fundación. Así, Amazon se ha convertido en mucho más que una tienda de libros y, siendo así, ha expandido su cartera de productos y servicios a través de la estrategia de extensión de categoría (McFadden, 2021).

Dentro de los productos y servicios de Amazon, encontramos su expansión al sector del entretenimiento con *Amazon Prime* y *Amazon Music*, donde se mantiene como núcleo la marca Amazon acompañada de meros términos identificativos. Esta misma implementación se puede ver en el caso de *Amazon Web Services*, que ofrece servicios de bases de datos y sistemas en la nube, y *Amazon Basics*, que son los distintos productos de todo tipo que se producen y comercializan bajo la propia marca Amazon. Otros ejemplos menos conocidos en España son: *Amazon Elements*, en el sector de suplementos y vitaminas, *Amazon Essentials*, en el sector de moda, y *Amazon Fresh*, en el sector alimenticio (Amazon, 2023).

## 2.2. Zara

Desde sus orígenes, la marca del Grupo Inditex comenzó con la venta de productos textiles en sus propias tiendas. Este factor, que contase con sus propias tiendas, es lo que hace que se deba clasificar Zara como una marca que sobrepasa la clasificación en el sector de la Moda, estando mejor ubicada en el sector del Retail, tal y como hace en su estudio Interbrand (Interbrand, 2022).

Así, pese a haber comenzado con una línea de productos de moda, la marca de Zara ha ido creciendo su catálogo de productos y servicios. En cierto modo, podemos justificar esta decisión de adoptar una estrategia de extensión de categoría en el crecimiento y revalorización que ha venido experimentando la marca Zara en los últimos años. Mismamente, respecto al año anterior, el valor de la marca Zara ha crecido un 11 % en 2022, colocándose en la frontera de los 15.000M de dólares (Interbrand, 2022).

Las categorías a las que se ha extendido la marca Zara van desde productos de cosmética, fragancias, velas, accesorios del hogar y bolsos, hasta el lanzamiento de su propio servicio de venta de segunda mano de prendas (Zara, 2023).

### 2.3. El Corte Inglés

Como una de las principales empresas en el sector del retail en España, sector en el que ha estado desde sus orígenes, El Corte Inglés ha hecho valor su reconocimiento y reputación a nivel nacional para adoptar una estrategia de extensión de categoría a la hora de lanzar nuevas líneas de servicios, más allá de su principal línea de negocio (El Corte Inglés, 2023).

En este sentido, contamos con los casos de *Viajes El Corte Inglés*, que opera como la agencia de viajes de la empresa ofreciendo servicios de organización de viajes, y *Seguros El Corte Inglés* que opera en las ramas de seguros de vida, accidentes y gestión de fondos de pensiones (El Corte Inglés, 2023).

Esta estrategia se contrapone directamente con los últimos estudios sobre valor de marca en los que la consultora Brand Finance considera que la marca El Corte Inglés se ha visto devaluada en un 32 % tan sólo en su informe correspondiente al año 2023 (Brand Finance, 2023). Así, parece que esta información se contrapone directamente a una de las razones por las cuales los *brand managers* decidían adoptar una estrategia de extensión de marca puesto que permitía utilizar el valor añadido que traía la marca anterior. Sin embargo, viendo como la marca El Corte Inglés está perdiendo valor entre los consumidores, parece que esta estrategia podría estar teniendo un efecto contrario

al perseguido, alejando a clientes de estos servicios al no asociar una mayor atracción o beneficios a la inclusión de la marca (Ricca, 2022).

#### 2.4. Apreciaciones

Nuevamente, esta vez en el sector del retail, hemos podido observar cómo existen una pluralidad de ejemplos, tanto del ámbito nacional como internacional, de empresas que están decantándose por una estrategia de extensión de marcas. En este sector concretamente, esta no es una tendencia más novedosa, sino que podemos ver como desde el siglo XX, se viene adoptando la extensión de categoría como modelo a seguir en el lanzamiento de todos sus productos, incluso cuando para el consumidor puede no existir una asociación beneficiosa entre ambos sectores.

Sin embargo, parece más sorprendente el caso de El Corte Inglés, que pese a tener un valor de marca en plena caída libre (Brand Finance, 2023), sigue persiguiendo esta estrategia de gestión de marca para el lanzamiento de nuevas líneas de negocio, pese a que aparentemente sería más beneficioso crear una marca específica para estas. Esto nos muestra como los otros motivos que justificaban una estrategia de extensión de marca, como el ahorro de costes o la mayor fidelización de los clientes, pueden estar teniendo un mayor peso, al menos en el caso concreto analizado de El Corte Inglés, en los *brand managers* a la hora de decantarse por una estrategia de extensión de categoría.

## 4. TECNOLOGÍA

Con un porcentaje del 26 % en la escala sobre el rol de la marca en la decisión de compra, el sector tecnológico se encuentra en torno al límite inferior del estudio de Interbrand, lejos de sectores como el lujo y los productos de gran consumo. Sin embargo, esto se contrapone con el valor que las marcas más importantes del sector tecnológico han conseguido alcanzar en los últimos años (Interbrand, 2022).

Del ranking de Best Global Brands 2022, las cinco primeras marcas en función de valor se posicionan todas principalmente en el sector tecnológico, suponiendo un valor total de más de 1.3 billones de dólares. Para poner esta cifra en perspectiva, las restantes 95 marcas del ranking tienen un valor acumulado de 1.7 billones de dólares, lo que

supone que el top 5 corresponde a más de un 45 % del valor de las 100 marcas más valiosas del mundo (Interbrand, 2022). Esto demuestra el músculo que estas empresas han conseguido desarrollar, lo cual hipotéticamente se debería ver correlacionado con una implementación generalizada de una estrategia de extensión de categoría.

Por sector tecnológico, se hace referencia a la categoría de productos que nacen con base tecnológica o electrónica. Las empresas en este sector se dedican a la realización de actividades transversales que van desde la innovación, desarrollo y diseño de productos hasta la producción y comercialización de estos en muchos casos. Algunos ejemplos de productos y servicios desarrollados por empresas del sector tecnológico incluyen *hardware*, *software* y otros productos digitales, siempre manteniendo en esencia un fuerte espíritu innovador relacionado con las ciencias aplicadas y la ingeniería (Deloitte, 2023) (Interbrand, 2022).

#### 4.1. Apple

El gigante tecnológico estadounidense y, según el último informe de *Best Global Brands* de Interbrand en 2022, la marca más valiosa del mundo aprovecha ese valor extraordinario a la hora de lanzar nuevos productos y servicios mediante la adopción de una estrategia de extensión de categoría (Interbrand, 2022).

En este sentido, pese a haber nacido como una fabricante de ordenadores y otros productos tecnológicos como *smartphones* y *tablets*, Apple ha aprovechado la gran fidelización de su clientela para lanzar productos en los sectores del entretenimiento con *Apple Music* y *Apple TV*, llaveros con el *Apple Air Tag*, relojes con el *Apple Watch*, altavoces y auriculares como el *Apple Home Pod* y los *Apple AirPods*, incluso lanzando servicios financieros con *Apple Pay* y *Apple Card* que acercan el pago electrónico y el acceso a financiación y créditos a corto plazo a los usuarios de los productos de la empresa (Apple, 2023).

Con un valor de marca de casi medio billón de dólares (482.215M \$ según Interbrand en el año 2022), los *brand managers* de Apple no dudan en hacer valor su dominio, fuerza y presencia en el mercado como una marca renombrada a la cual se atribuyen valores como el diseño, seguridad e innovación. De esta forma, Apple busca que cualquiera de sus lanzamientos se asocie a estos valores que caracterizan su marca. Tanto en sus productos como en sus comunicaciones

comerciales, la marca denominativa “Apple” o el característico símbolo identificativo de la manzana mordida tienen un papel predominante al ser uno de los *drivers* principales en la decisión de compra (Interbrand, 2022).

Según un artículo de Haselton en 2017 sobre el crecimiento de la venta de *smartphones* en Estados Unidos, el principal motivo por el que los consumidores siguen comprando productos de Apple es por la propia marca y lo que esto significa en cuanto al producto en sí, experiencia de compra y servicio post-venta (Haselton, 2017).

#### 4.2. Xiaomi

Una de las empresa del sector tecnológico de más reciente creación y que ha irrumpido con fuerza en el mercado internacional es la china Xiaomi. El crecimiento que ha experimentado desde su fundación en 2010 ha sido tan veloz que ya el año pasado debutó en el informe de Best Global Brands entrando directamente en el puesto 84 (Interbrand, 2022) (Bershidsky, 2014).

Desde su lanzamiento, la empresa ha venido adoptando una estrategia de lanzamiento de nuevos productos muy agresiva con la intención de expandirse fuera del mercado asiático hacia Europa y Estados Unidos. Un rasgo común en todos sus lanzamientos, y la tónica constante que venimos observando, es la adopción de una estrategia de extensión de categoría con la marca Xiaomi como *driver* principal en las marcas de sus distintos productos (Bershidsky, 2014).

Desde su primer producto en la categoría de *smartphones*, Xiaomi ha extendido su marca con el lanzamiento de nuevos productos como ordenadores, tabletas, pulseras de actividad, cargadores portátiles, rúters Wi-Fi, auriculares inalámbricos, aspiradores robot, patinetes eléctricos, coches eléctricos, aplicaciones móviles y el sector de los textiles con toallas, zapatillas, camisetas y mochilas (Xiaomi, 2023).

Este es, probablemente junto con otros gigantes asiáticos como Samsung, uno de los ejemplos más claros de adopción de una estrategia de extensión de categoría. No sólo porque se utiliza la marca Xiaomi para todos los lanzamientos de nuevos productos o servicios, sino que también por la gran variedad de nuevas



categorías y sectores en los que está entrando Xiaomi con estos, que abarcan desde la industria tecnológica hasta la automovilística, movilidad urbana y moda (Xiaomi, 2023).

#### 4.3. Dyson

Fundada en 1991, Dyson ha seguido una estrategia de crecimiento mediante la implementación de una tecnología a múltiples funcionalidades para lanzar productos en múltiples categorías. Desde el lanzamiento de su primer producto consistente en una aspiradora que se comercializó exclusivamente en el mercado japonés, Dyson ha venido lanzando productos muy innovadores en cada uno de los sectores en los que ha ido entrando (Dyson, 2023).

Así, Dyson ha lanzado siempre bajo la marca Dyson productos tales como secadores de manos industriales para establecimientos públicos y privados, aspiradoras inalámbricas, robots, purificadores de aire, ventiladores, calefactores, secadores y moldeadores de pelo y luces (Dyson, 2023).

Dyson sigue claramente una estrategia de extensión de categoría en la que todos sus productos se caracterizan por utilizar la marca madre al igual que sus colores corporativos, el morado y el gris, como elementos distintivos de sus productos. De esta forma, la empresa busca que el consumidor perciba que con un producto Dyson se está adquiriendo una tecnología concreta que proporciona unos resultados superiores a otros productos en el mercado. Concretamente en el caso de Dyson, esta tecnología consiste en la rotación específica de sus motores que le permiten proporcionar un secado y succión superior a los que se pueden encontrar en el mercado. Asimismo, se consigue atraer a consumidores gracias a la asociación de cada nuevo producto lanzado al mercado con los valores esenciales de la marca: elegancia e innovación (Dyson, 2023).

En un artículo de Bueno en el 2011, antes de que la marca hubiese alcanzado el nivel de éxito que atesora actualmente, publicó que el principal logro que había conseguido Dyson es convertir productos de uso doméstico como aspiradores, ventiladores y secadores de pelo en productos estéticos y un símbolo de estatus social, haciendo que los consumidores al usar sus productos se sientan de una forma “especial y diferente” que hace que estén dispuestos a pagar un

precio más elevado por productos cuyo valor diferencial es relativamente escaso. Sin embargo, como dice el propio Bueno, esto es consecuencia del cuidado e inversión en generar una marca valorada por los consumidores con un nivel de fidelización que se puede categorizar como “marca de culto” (Bueno, 2011).

#### 4.4. Apreciaciones

Según los casos concretos analizados referentes a la implantación de la estrategia de extensión de categoría en el sector tecnológico muestra ciertas particularidades respecto a los otros sectores analizados. En este sentido, las empresas del sector tecnológico cuentan con un factor a tener en cuenta que es contar con una alta fidelización de sus clientes. De esta forma, a la hora de acometer una estrategia de lanzamiento de nuevos productos o servicios en otros sectores, son capaces de hacer uso de su posición y el comportamiento de los consumidores para atraer clientes hacia la nueva categoría.

Asimismo, también se debe tener en cuenta que el sector tecnológico, sobre todo con determinados productos dirigidos a la venta al público general como son los *smartphones*, permite que estas marcas cuenten con una segmentación bastante variada de personas entre sus clientes. Por ende, es bastante probable que a la hora de expandirse a nuevas categorías encuentren un público interesado en esos nuevos productos o servicios. En este sentido, es muy significativo el caso de Xiaomi. Habiendo nacido principalmente en la categoría de *smartphones* y dispositivos portátiles a un precio muy asequible, Xiaomi contaba con una gran variedad demográfica de clientes. Esto le permitió contar con un fuente de clientes fidelizados de edades más jóvenes a los que dirigir su patinete eléctrico y otros de mayor edad y preocupados por su salud a los que dirigir su pulsera de actividad y aspiradores robot.

Nos encontramos como la extensión de categoría sigue ofreciendo importantes ventajas para las empresas tecnológicas que cuentan con marcas con un valor importante a la hora de lanzar nuevos productos fuera de su categoría principal, siguiendo la línea de lo ya visto en los sectores del lujo y energéticos.

## 5. ENERGÍA

En el límite inferior del espectro de sectores en los que menor relevancia tiene la marca en la decisión de compra de los consumidores es donde se encuentra el sector energético. Concretamente, en este sector la marca tan sólo influye en un 15 % de la decisión de compra, siendo especialmente influenciado por otros factores más relevantes como el precio. Sin embargo, esto no supone que las principales empresas energéticas en el panorama nacional e internacional no den importancia a sus marcas. Muchas de ellas, son reconocidas como algunas de las marcas más valoradas, lo cual permite a los gestores de marcas adoptar una serie de estrategias que se alinean con la extensión de categoría. En este sentido, en el mercado español en concreto, 4 de las 30 marcas incluidas en el ranking de Interbrand de Mejores Marcas Españolas se dedicaban principalmente al sector energético, lo cual supone más de un 13 %.

Por sector energético se hace referencia a las empresas dedicadas a las distintas operaciones (*upstream*, *midstream* y *downstream*) relacionadas con la exploración, extracción, refinería, tratamiento, distribución y comercialización de energías no renovables como el gas natural, el carbón o el petróleo. Así, se hace una distinción entre el sector de energías que pueden ser catalogadas como tradicionales y las nuevas energías fruto de desarrollos tecnológicos en los últimos años conocidas como renovables.

### 2.1. Repsol

Como la quinta marca más valorada en España (1.644M € según Interbrand) y más de 24 millones de clientes en el mercado español (Repsol, 2023), Repsol es uno de los líderes en el sector energético en España.

Pese a que el negocio actual de Repsol se encuentra centrado en la industria petrolífera, en sus orígenes, la marca Repsol nace en 1951 como una marca de lubricantes de la sociedad REPESA. El establecimiento y consolidación de Repsol como una empresa y, con este, el crecimiento de la marca no tendría lugar hasta que en 1987 el Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH) acomete una reordenación del sector energético español como consecuencia de la entrada en la Unión Europea. Por lo que reconoce la propia Repsol, la selección de esta como la marca principal del grupo, extendiéndose de esta forma a los sectores de la exploración petrolífera, estaciones de servicio y butano, se debió a su

notoriedad en el mercado de los lubricantes y su fácil pronunciación en otros idiomas (Repsol, 2023).

Por otro lado, Repsol ha acometido su expansión a otras categorías dentro del segmento energético al ampliar su portfolio de productos con los servicios de electricidad y gas en su oferta comercial, todas ellas bajo el nombre de Repsol. Esta misma estrategia de extensión de categoría es la que adoptó Repsol a la hora de lanzar al mercado su línea de productos químicos que van desde soluciones en las industrias de la automoción, hasta la agricultura con pesticidas, materiales de construcción, envases y embalajes, así como pavimentos, aceites, azufre y ceras. Todos estos productos, diversificados en una gran variedad de sectores, tienen en común que se comercializan en todo caso bajo la marca Repsol, suponiendo por tanto una estrategia de extensión de categoría (Repsol, 2023).

Sin embargo, quizá más destacado es la reciente expansión que Repsol ha iniciado en el sector de energías renovables. En este sentido, Repsol ha desarrollado toda una rama de energías renovables, principalmente centrándose en la recolección de energía solar y eólica. En ambos casos, esta extensión se ha llevado a cabo bajo el nombre de Repsol. Pese a que a primera vista pueden ser percibidas como industrias conexas, existen importantes diferencias, especialmente en cuanto a la percepción social y adversidad medioambiental, entre ambas (Repsol, 2023).

En lo relativo a la extensión de categoría de la marca Repsol en el sector de renovables, buscan mantener su posicionamiento de marca fuerte como líder en el mercado así como el reconocimiento que tiene entre los consumidores. A su vez, esto también está sirviendo para mejorar la imagen de una marca que tradicionalmente se ha visto involucrada en diversos escándalos y siendo una marca asociada a una industria perniciosa para el medioambiente.

## 2.2. Naturgy

En sus orígenes, la antigua Gas Natural Fenosa nace como consecuencia de la adjudicación de la subasta por la que se encargaba del alumbrado de las farolas de gas de la ciudad de Barcelona en 1841, seguido de la ciudad de Madrid en 1842.

La marca actual, Naturgy, nace como consecuencia de un proyecto de rebranding en el año 2018, por el cual adopta esta nueva denominación e identidad de marca para sus múltiples productos y servicios en una variedad de sectores. Sin embargo, su estrategia de extensión de categoría ya se venía usando con su marca y denominación anterior de Gas Natural Fenosa. Así, bajo esta única marca, participaba en los sectores de aprovisionamiento y exploración de yacimientos de gas natural, generación de electricidad, distribución de gas y electricidad, comercialización de gas y electricidad en hogares y establecimientos empresariales, renovables y trading (Naturgy, 2023).

En todos estos sectores, la empresa ha venido explotando una estrategia de extensión de categoría en la cual la denominación principal (*i.e.*: Naturgy) se acompaña de términos identificativos como por ejemplo *Naturgy Solar* (Naturgy, 2023).

### 2.3. Shell

Pese a ser actualmente una de las petroleras más importantes y reconocibles, Shell en sus orígenes, como su propio nombre indica, era una empresa familiar dedicaba a la venta de antigüedades y conchas marinas que a principios del siglo XIX se habían popularizado como elementos de interiorismo (Shell, 2023).

De esta primera etapa, se expandió al mercado del petróleo, donde actualmente participaba en el mercado de exploración, refinería y comercialización de combustibles fósiles a través de su red de estaciones de servicio. Desde entonces, Shell actualmente cuenta con una amplia gama de productos, todos bajo la marca principal Shell, en los sectores de lubricantes y aceites fluidos hidráulicos resistentes al fuego (Shell, 2023).

Además, en la misma línea de lo comentado respecto a Repsol y Naturgy, Shell también se ha expandido hacia el sector de las renovables; en su caso concreto, hacia la energía eólica. Así, utiliza en este sector la marca Shell acompañada de la identificación *Wind* como un elemento descriptivo genérico que hace que la fuerza principal de la marca se siga manteniendo sobre la marca madre Shell (Shell, 2023).

## 2.4. TotalEnergies

TotalEnergies nace tras la Primera Guerra Mundial como consecuencia de la necesidad dada por Francia a crear su propia petrolera independiente de cara a asegurar el suministro de petróleo como un bien vital para el país. Inicialmente, su dedicación era exclusivamente sobre la exploración y producción de petróleo, principalmente con operaciones en Oriente Medio. Sin embargo, en 1933 comenzó su actividad de refinería bajo el mismo nombre (en el momento, *Compagnie Française des Pétroles*). No sería hasta 1954 cuando la empresa lanzo su línea de negocio *downstream* con su gasolina Total en el mercado europeo (TotalEnergies, 2023).

Pese a que en Europa y África su estrategia de marca a la hora de entrar en el sector de estaciones de servicios involucraba la extensión de categoría, inicialmente en Estados Unidos este no fue el caso, dado que lo hacía a través de una pluralidad de marcas en distintos estados como *Vickers*, *Apco* y *Road Runner*. Sin embargo, a partir de 1993 decidió cambiar su estrategia en favor de la extensión de categoría, utilizando la marca Total tanto para sus estaciones de servicio como para su gasolina y servicios de exploración, producción y refinería de petróleo (Forbes, 2020) (TotalEnergies, 2023).

Desde entonces, TotalEnergies se ha expandido a otros sectores como el gas natural, electricidad, lubricantes, aceites, betún, energía solar y un programa de desarrollo para mejorar la capacidad y tecnología disponible sobre las baterías de vehículos eléctricos. Su participación en estos nuevos sectores, en todos casos bajo una misma marca al adoptar una estrategia de extensión de categoría, llevó a que llevará a cabo un proyecto de *rebranding* para que fuese conocida en todas sus categorías como TotalEnergies en un movimiento que pretendía demostrar su nuevo posicionamiento dirigido hacia la innovación y producción de energía sostenible (France24, 2021) (Mackinnon & Partners, 2021) (TotalEnergies, 2021).

## 2.5. Holaluz

Como la empresa de creación más reciente de las analizadas en este trabajo y una de las últimas empresas energéticas españolas, Holaluz nace en 2010

como una de las primeras empresas de comercialización de suministro eléctrico de origen 100% renovable (Delle Femine, 2019) (Holaluz, 2023).

Gracias al éxito que ha tenido desde su lanzamiento, Holaluz ha expandido su catálogo de productos y servicios, donde actualmente cuenta con, además del servicio original de suministro de electricidad, con los servicios de instalación de paneles solares, compra de excedentes de instalaciones solares en hogares, asesoramiento de paneles solares y sistemas de eficiencia de paneles solares de uso particular (*i.e.: Holaluz Cloud*) (Holaluz, 2023).

En todos estos casos de lanzamiento de nuevos productos y servicios, la empresa ha seguido una estrategia de extensión de categoría sobre su marca *Holaluz* de cara a aprovechar su fuerte entrada en el sector energético en el que en su corta trayectoria ya se ha convertido en la empresa energética con mejor reputación y la más valorada entre los consumidores españoles en el año 2019 según un informe de *Brand Finance* (Asenjo, 2020).

## 2.6. Apreciaciones

En el sector energético, podemos observar tres principales tendencias respecto a la adopción de una estrategia de extensión de categoría: (i) extensión a otro tipo de productos relacionados con los vehículos como son lubricantes, aceites y otros accesorios, (ii) los consumidores valoran cada vez más la procedencia y valores de las compañías energéticas contratadas, (iii) extensión hacia otras fuentes de energía no renovable como el gas o el butano y, (iv) extensión hacia sectores de energías renovables.

En relación con la extensión a otros productos relacionados con los vehículos, esta parece una de las principales líneas de negocio hacia las que las empresas del sector energético se han extendido. Esto se debe principalmente a cómo funciona la distribución de carburantes a través de una red de estaciones de servicio en todo el territorio nacional. De esta forma, dado que la mayor parte de sus clientes acude a las estaciones de servicio con sus vehículos, es ahí también donde pueden comprar productos como aceites, líquido refrigerante, etc. al tratarse de un lugar de conveniencia para ello. Por otro lado, dado que estos productos se encuentran en cierto modo relacionado con la industria química,

estas empresas cuentan con una parte importante de *know-how* y recursos técnicos y humanos para acometer el desarrollo de estos tipos de productos, haciendo que su producción y comercialización no requiera de grandes inversiones al aprovechar sinergias existentes.

Además, según hemos podido ver por el informe de *Brand Finance* del año 2019 que muestra como la marca Holaluz se ha convertido en la mejor valorada en el sector, los consumidores se encuentran cada vez más concienciados sobre las actividades que las empresas realizan, lo cual influye sobre sus decisiones de compra (Asenjo, 2020). En este sentido, un estudio de la consultora *Ernst & Young* en el año 2022 muestra como los inversores también están comenzando a detenerse en estos factores, donde el 90 % aseguró tener en cuenta los criterios ESG a la hora de realizar una inversión (Ernst & Young, 2022). Así, las grandes empresas energéticas buscarán asociar estos nuevos valores provenientes del sector de renovables de cara a asegurar que tanto sus consumidores como inversores perciben la reputación de su marca de forma más positiva.

Asimismo, la extensión hacia otras fuentes de energía no renovables como el suministro de gas, electricidad o butano también se encuentran estrechamente relacionados con el suministro de petróleo al seguir siendo consideradas por el público general como fuentes de energía, pese a que sus usos sean distintos. Así, un estudio del año 2017 mostró que los consumidores perciben tener una única factura conjunta de los servicios de luz y gas como más beneficioso al ser más fácil solucionar posibles incidencias, incluir un desglose detallado del consumo total y contar con un único servicio de mantenimiento más completo (González-Payno, 2017).

Por último, la extensión hacia sectores de energías renovables también está en línea con lo mencionado en el párrafo anterior en relación con el suministro de energía. Sin embargo, esta estrategia de extensión de marca hacia estos sectores también parece ir en línea con la tendencia del mercado y de los consumidores hacia fuentes de energías renovables en lugar de las fuentes fósiles tradicionales, en parte por el rápido incremento de movimientos ecologistas y la concienciación sobre el cuidado del medioambiente. Así, las marcas energéticas



tradicionales buscan en parte fortalecer su imagen a la cual asociar una serie de nuevos valores que se ajusten en mayor medida con lo que buscan los consumidores actualmente con energías más limpias y empresas que cumplen con objetivos ESG y de sostenibilidad con iniciativas medioambientales.

#### **IV. CONCLUSIONES**

Respecto a la revisión de la literatura, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Según los últimos estudios realizados sobre la utilización de la estrategia de extensión de categoría, podemos concluir que existe una tendencia positiva de crecimiento pronunciado de más de 40 puntos porcentuales entre 1980 y 2019.
- El crecimiento de la extensión de categoría se debe a cuatro motivos principales: (i) ahorro de costes son más importantes en mercados cada vez más competitivos, (ii) incremento del valor de las marcas a nivel mundial (Interbrand, 2022), (iii) sinergias en las cadenas de suministros que facilitan la producción y desarrollo de nuevos productos por un menor coste y (iv) mayor fidelización de clientes.
- El factor esencial para determinar la adecuación de la extensión de categoría reside en el consumidor concreto y no en los sectores, de forma que este encuentre beneficios en la asociación de la marca en el nuevo sector.
- La revisión de la literatura tradicional presenta la extensión de categoría como una estrategia de marca para situaciones concretas cuando la conexión entre sectores sea muy estrecha. Sin embargo, el análisis de casos demuestra que la extensión de categoría es una práctica común incluso en el lanzamiento de nuevos productos a sectores muy distintos del original.

Del análisis de casos, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El análisis de casos muestra como la extensión de categoría es la estrategia predominante en el mercado, teniendo presencia en múltiples sectores y en empresas tanto nacionales como internacionales. Pese a que se aprecien diferencias en cuanto a las motivaciones y objetivos perseguidos por las empresas en distintos sectores, a la hora de adoptar una

estrategia de extensión de categoría, esto no supone una mayor distinción entre sectores, salvando las naturales diferencias en estrategias de expansión y crecimiento comercial que existen.

- El **sector del lujo** sigue decantándose por una estrategia de extensión de categoría; estrategia que como hemos podido ver se viene adoptando en este sector desde el siglo XX. Así, los gestores de las grandes empresas del sector del lujo hacen valer el valor diferencial que ofrecen sus marcas como método de influencia sobre la decisión de compra. En este sentido, la hipótesis inicialmente planteada respecto a la relación entre el rol de marca y el uso de la extensión de categoría se ve confirmada.
- El **sector del retail** se ha visto obligado a adaptarse debido al desarrollo que han experimentado las nuevas tecnologías. En este sentido, el máximo exponente de la implementación de las nuevas tecnologías en el sector del Retail es Amazon que se ha convertido en el principal *marketplace* del mundo que ha llevado a ser un líder en el sector tecnológico. Esta obligación de estar en constante desarrollo ha hecho que las grandes marcas del retail hayan podido acometer el desarrollo de nuevos productos y servicios al haber podido destinar una parte de sus recursos humanos a estas labores. Así, empresas como El Corte Inglés han podido diversificarse a los sectores de los seguro y viajes al haber podido reducir sus necesidades de capital humano en los servicios de atención al público.
- Los **productos de gran consumo** eran tradicionalmente la cuna de la personalización de marca con el lanzamiento de nuevos productos, siendo especialmente influenciados por las estrategias de marca de Unilever y Procter & Gamble. Sin embargo, este sector también ha visto como su estrategia de marca tiende a favorecer la adopción de la extensión de categoría al suponer una fuente de ahorro de costes, reducción de la inversión inicial con el lanzamiento de un nuevo producto y posibilidad de asociar a sus productos de gran consumo con atributos que consiguen con el lanzamiento de productos o servicios en otras categorías, como es el caso de Red Bull con su servicio de entretenimiento de deportes de riesgo *Red Bull Entertainment*.
- Aunque originalmente el **sector tecnológico** se limitaba a lanzar nuevos productos dentro de su propia categoría, actualmente se puede ver como las grandes empresas del sector comienzan a diversificar sus catálogos de productos con lanzamientos en nuevos sectores

al poder beneficiarse de sinergias existentes en sus departamentos de desarrollo y experiencia en la externalización de la producción. En estos casos, hemos podido ver como la estrategia de marca adoptada está siendo la de la extensión de categoría influido principalmente por tres motivos fundamentales: (i) alta fidelización de los clientes hacia marcas concretas lo cual ha llevado incluso a la aparición de “cultos” a determinadas marcas, (ii) cuentan con marcas con un alto valor, ocupando las 5 primeras plazas en el ranking de *Best Global Brands de Interbrand* en 2022, y (iii) mantener la asociación de atributos a sus marcas como la innovación que han caracterizado el sector.

- En el análisis de casos nos hemos encontrado con que estamos en un momento de transición para el **sector energético**, especialmente debido a la mayor concienciación de los consumidores y de las nuevas regulaciones que limitan el consumo energético de fuentes no renovables. Esto ha provocado que todas las empresas analizadas hayan comenzado su transición hacia un modelo de negocio centrado en renovables. En todas estas expansiones, las empresas están optando por una estrategia de extensión de marca de cara a hacer valer su fortaleza en el sector energético tradicional a la vez que atribuyen nuevos valores medioambientales a su identidad de marca.

Por tanto, podemos concluir que la extensión de categoría no se trata de una moda pasajera, sino que se está asentando como la estrategia a seguir dado que: (i) se aprecia un crecimiento pronunciado en su uso entre 1980 y 2019; (ii) se han sobrepasado las conclusiones tradicionales de los autores que asociaban su uso a casos particulares dado que gestores de marcas están implementando esta estrategia en el lanzamiento de todo tipo de productos y servicios; (iii) el valor de las marcas más importante a nivel global en el ranking de *Best Global Brands* ha experimentado un crecimiento de más de un 15 % anual; (iv) la fidelización de marca permite que las empresas se expandan a nuevos sectores con una base de clientes existentes; y (v) las nuevas posibilidades que ofrece la cadena de valor permiten que la extensión a nuevos sectores y categorías sean menos complejos y acarreen una menor inversión.

## V. LIMITACIONES

A la hora de llegar a las pertinentes conclusiones que se han extraído del presente trabajo, se han tenido en cuenta distintas limitaciones las cuales no se deben obviar.

En primer lugar, el presente trabajo ha acometido el análisis de 18 marcas. Si comparamos este dato con la muestra de 400 marcas analizadas en uno de los estudios de referencia realizado por Laforet y Saunders en 2005, supone una diferencia considerable. Sin embargo, debemos tener en cuenta que en la elaboración del presente trabajo, los recursos económicos, período del estudio (Laforet y Saunders realizaron su estudio durante más de 10 años), medios humanos, etc. han sido en todo caso muy inferiores a los que se pueden observar en la metodología de otros estudios anteriores sobre la materia.

Por otro lado, es también relevante resaltar que en relación con el análisis de casos, sólo se ha trabajado en relación con cinco sectores concretos sobre el total de trece que incluye Interbrand en su estudio. Pese a que esto supone haber analizado un 38 % de los sectores, al igual que sucede en relación con la limitación anterior, la falta de tiempo y de recursos hace que se hayan tenido que centrar los medios disponibles en lograr un análisis lo más completo posible. Es por ello que se han seleccionado aquellos sectores que se encontraban en ambos extremos del estudio (lujo y energía) así como una variedad de sectores entorno a la mediana del estudio (FMCG, retail y tecnología) para poder dilucidar si existía alguna correlación entre el rol de la marca en la decisión de compra y el uso de una estrategia de extensión de categoría.

Sin embargo, al sacar las pertinentes conclusiones del estudio realizado, este factor cuantitativo se ha tenido en cuenta como una limitación en relación con los datos obtenidos por otros estudios analizados. Por ende podemos igualmente extraer un análisis de valor de los datos obtenidos, así como la relevancia y congruencia de los resultados obtenidos.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D., y Joachimsthaler, E. (2000) *The brand relationship spectrum: The key to the architecture challenge*. California Journal of Management, p. 8-22.
- Aaker, D. A., y Keller, K. L. (1990). *Consumer evaluations of brand extensions*. Journal of Marketing, 54(1), p. 27-41.
- Alnsour, M. S. y Alkhoms, A. (2013). *Social Media Marketing and Relationship Quality: Zain Jordan customers' perspective*. European Journal of Business and Management
- Amazon (2023). *Productos*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- American Marketing Association (2023). *Definition of Branding*. Recuperado el 24 de enero de 2023.
- Apple (2023). *Productos*. Recuperado el 23 de marzo de 2023.
- Armani (2023). *Armani Values*. Recuperado el 20 de marzo de 2023.
- Armani (2023). *Productos*. Recuperado el 20 de marzo de 2023.
- Asenjo, A. (2020). *La CEO de Holaluz pasa 2 horas al mes atendiendo clientes: estos son los 5 valores que la han convertido en la energética con mejor reputación*. Business Insider. Recuperado el 22 de marzo de 2023.
- Awadallah, R., et al, (2022). *The mediation role of customer relationship quality of social media marketing activities and brand loyalty*. Institute of Electrical and Electronics Engineers.
- Balmer, J.M. (2015). *Corporate identity, corporate identity scholarship and Wally Olins (1930-2014)*. Corporate Communications, p. 4-10.
- Barrios-García, S. y Prados-Peña, M.B. (2019). *Do brand authenticity and brand credibility facilitate brand equity? The case of heritage destination brand extension*. Journal of Destination Marketing & Management. Volumen 13, p. 10-23.
- Bassat, L. (2006). *El libro rojo de las marcas*. DEBOLSILLO.

- BBVA. (2017). *10 Ventajas de construir Una Marca Fuerte*. BBVA NOTICIAS. Recuperado el 17 de noviembre de 2022.
- Bershidsky, L. (2014). *Xiaomi's Killer App Is Its Business Model*. Bloomberg. Recuperado el 23 de marzo de 2023.
- Bic (2023). *Our Story*. Bic Corporate. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- Bic (2023). *Productos*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- Bonet, P. (1983). *La familia fundadora quiere recuperar Loewe*. El País. Recuperado el 20 de marzo de 2023.
- Brand Finance (2014). *Ferrari: The World's Most Powerful Brand*. The Brand Finance Global 500. Recuperado el 18 de marzo de 2023.
- Brand Finance (2023). *Brand Finance Global 500 2023*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- Brujón, G., Bonet, J. L., et al, (2010). *En Clave de Marcas*. Colección Acción Empresarial. Edición 2ª.
- Bueno, B.J. (2011). *The Power of Brand Lovers: Dyson Vacuum Cleaners*. The Cult Branding Company. Recuperado el 23 de marzo de 2023.
- Buil, I., Chernatony, L. y Hem, L. E. (2009). *Brand extension strategies: Perceived fit, brand type, and culture influences*. European Journal of Marketing, p. 1300-1324.
- Business Research Insights (2023). *Brand Licensing Market Report: Brand Licensing Market Size, Share, Growth, and Industry Growth*. Recuperado el 18 de marzo de 2023.
- Cascade Team (2022). *How BIC Took Over the World With Cheap Pens, Lighters, and Razors*. Strategy Factory by Cascade. Recuperado el 23 de marzo de 2023.
- De Toro, J. M., (2009). *La marca y sus circunstancias*. Capítulo 7. Ediciones Deusto, p. 275-288.
- Delle Femmine, L. (2019). *Holaluz: la empresa que surgió un día de cañas entre amigos y que sale a Bolsa valorada en más de 100 millones*. El País. Recuperado el 22 de marzo de 2023.

- Deloitte (2022). *Global Powers of Luxury Goods*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- Deloitte (2023). *Technology Industry Outlook: Four key tech industry trends to watch*. Recuperado el 29 de marzo de 2023.
- Don Simón (2023). *Sobre García Carrión – Don Simón*. Recuperado el 22 de marzo de 2023.
- Don Simón (2023). *Productos*. Recuperado el 22 de marzo de 2023.
- Douglas, S. P., Craig, C. S., & Nijssen, E. J. (2001). *Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture*. *Journal of International Marketing*, p. 97-114.
- Dvornechuck, A. (2022). *Brand Architecture: Types & Best Examples*. EBAQDESIGN.
- Dyson (2023). *About Dyson*. Recuperado el 23 de marzo de 2023.
- Dyson (2023). *Productos*. Recuperado el 23 de marzo de 2023.
- Fernández, M. (2022). *La Atomización de los sectores empuja los modelos de arquitectura de marca hacia los extremos*. *Ejecutivos*. Recuperado el 7 de diciembre de 2023.
- Fillipson, D. (2008). *In Between Brands Exploring Brand Potfolio Managemenet*. Stockholm University School of Business.
- Farquhar, P. H. (1989). *Managing brand equity*. *Marketing Research*, p. 24-33.
- Fernández, L., et al, (2023). *Diversificación de la banca en su modelo de consumo*. *AXIS Corporate*. Recuperado el 28 de febrero de 2023.
- Ferrari (2023). *The Origins of the Legend*. Recuperado el 20 de marzo de 2023.
- Ferrari (2023). *Universe*. Recuperado el 20 de marzo de 2023.
- Forbes (2020). *Forbes Global 2000*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- France24 (2021). *French oil giant Total rebrands as Total Energies in climate push*. Recuperado el 21 de marzo.
- Gamble, T., y Adler, L. (1967). *Plotting Marketing Strategy*. *Business Horizons*, p. 165-177.

- Gillum, B. (2018). *Branded House vs. House of Brands*. Willow Marketing. Recuperado el 11 de marzo de 2023.
- Globartis Research (2020). *Exploit The Brand: The Brand Extension*. Globartis Business Network. Recuperado el 25 de febrero de 2023.
- Goldstein, K. (2022). *9 Examples of Brand Extension Done Right*. Recuperado el 25 de febrero de 2023.
- Gonzalez-Payno, F.J. (2017). *La contratación de los suministros de luz y gas con la misma empresa*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- Halliwel, J. (2020). *Masters of Branding: The rise of the masterbrand strategy*. The Grocer. Recuperado el 7 de diciembre de 2023.
- Haselton, T. (2017). *Here's why people keep buying Apple products*. CNBC. Recuperado el 23 de marzo de 2023.
- Herbig, P., Milewicz, J. y Golden, J. (1994). *A model of reputation building and destruction*. Journal of Business Research, p. 23-31.
- Hill, S., Ettenson, R. y Tyson, D. (2005). *Achieving the Ideal Brand Portfolio*. Magazine Winter 2005 – MIT Sloan Management Review, p. 85-86.
- Hodgson, S. (s.f.). *What is family branding? The pros and cons of a family of brands*. Brand Fabrik. Recuperado el 26 de enero de 2023.
- Houraghan, S. J. (2021). *What is an endorsed brand*. Brand Master Academy. Recuperado el 30 de enero de 2023.
- Indeed Editorial Team (2021). *What Is Brand Extension? Definition, Types and Examples*. Career Development. Recuperado el 27 de febrero de 2023.
- Interbrand (2020). *Best Global Brands 2022: Brands as Acts of Leadership*. Recuperado el 2 de noviembre de 2022.
- Interbrand (2021). *Mejores Marcas Españolas 2021*. Recuperado el 15 de marzo de 2023.
- Interbrand (2022). *Rol de la marca*.



- International Herald Tribune (2002). *"I did it my way..."*. New York Times. Recuperado el 19 de marzo de 2023.
- John, D. R., Loken, B. y Joiner, C. (1998). *The negative impact of extensions: Can flagship products be diluted?* Journal of Marketing, p. 19-32.
- Kapferer, J. N. (2004). *The new strategic brand management*. Kogan Page.
- Swystun, J., et al. (2008). *El Glosario de las Marcas*. Editorial Empresarial - Foro de Marcas Renombradas.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson.
- Klink, R. R. y Athaide, G. A. (2010). *Consumer innovativeness and the use of new versus extended brand names for new products*. Journal of Product Innovation Management, p. 23-32.
- Laforet, S., y Saunders, J. (1994). *Managing Brand Portfolios: How the Leaders do it*. Journal of Advertising Research, p. 64-76.
- Laforet, S., y Saunders, J. (1999). *Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They Do*. Journal of Advertising Research, p. 51-66.
- Laforet, S., y Saunders, J. (2005). *Managing Brand Portfolios: How Strategies have changed*. Journal of Advertising Research, p. 314-320.
- Lankov, A. (2012). *Lee Byung-chull: founder of Samsung Group*. The Korea Times. Recuperado el 22 de marzo de 2023.
- Leek, S., y Christodoulides, G. (2011). *A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context*. Industrial marketing management, p. 830-837.
- Liddel, N. (2020). *The brand strategist's toolkit: Branded House and House of Brands*. Recuperado el 26 de enero de 2023.
- Loewe (2023). *Productos*. Recuperado el 20 de marzo de 2023.

- Louis Vuitton (2023). *A Legendary Story*. Recuperado el 20 de marzo de 2023.
- Louis Vuitton (2023). *Products*. Recuperado el 20 de marzo de 2023.
- MacInnis, D. y Nakamoto, K. (1990). *Cognitive Associations and Product Category Comparisons: The Role of Knowledge Structures and Context*. Universidad de Arizona.
- Martín, M. (2005). *Arquitectura de Marcas: Modelo general de Construcción de Marcas y gestión de sus activos*. ESIC.
- Martínez, E. y Pina, J. M. (2003). *The negative impact of brand extensions on parent brand image*. *The Journal of Product and Brand Management*, p. 432-448.
- Mackinnon & Partners (2021). *French Oil Giant Total Rebrands in Shift to Renewables*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- McFadden, C. (2021). *A very brief history of Amazon: the everything store*. *Interesting Engineering*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- Morrin, M. (1999). *The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes*. *Journal of Marketing Research*, p. 517-525.
- Murphy, J. M. (1987). *Branding: a key marketing tool*. The McMillan Press, p. 1-12.
- Naturgy (2023). *Nuestra historia: Más de 175 años en el sector energético*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- Naturgy (2023). *Productos – La energía*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*. Thames & Hudson.
- Pappas, V. (2006). *A Brand New World*. *The Journal of Nuclear Medicine*, 47(12), p. 60.
- Park, C. W., Milberg, S. y Lawson, R. (1991). *Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Level Similarity and Brand Concept Consistency*. *Journal of Consumer Research*, p. 185-193.
- Puig Falcó, C. (2022). *Extensión de marca, tipos, ventajas y peligros*. Branward. Recuperado el 20 de febrero de 2023.

Raczkowski, A. (2022). *BIC Nostalgia*. Medium. Recuperado el 23 de marzo de 2023.

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.6 en línea]. Recuperado el 24 de enero de 2023.

Red Bull (2021). *35 years of Giving Wiiings*. Recuperado el 22 de marzo de 2023.

Red Bull (2023). *Productos*. Recuperado el 22 de marzo de 2023.

Repsol (2023). *Historia de Repsol*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.

Repsol (2023). *Productos*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.

Reuters (2021). *Ferrari launches first in-house fashion collection*. CNN Style. Recuperado el 18 de marzo de 2023.

Ricca, M. (2022). *Introducing Brand Leadership: A time to Unlearn*. Recuperado el 25 de enero de 2023.

Roca, C. (2016). *Qué son los productos de consumo masivo y sus mejores prácticas*. IEBS. Recuperado el 28 de marzo de 2023.

Sánchez, G. (2022). *Colgate lanza la nueva pasta de dientes Max White Ultra para una sonrisa más blanca en sólo 3 días*. Europa Press. Recuperado el 27 de febrero de 2023.

Shell (2023). *Company history*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.

Shell (2023). *Productos*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.

Smith, D. C. y Park, C. W. (1992). *The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency*. *Journal of Marketing Research*, p. 296-313.

Sullivan, M. W. (1992). *Brand Extensions: When to Use Them*. *Management Science*, p. 793-806.

Tauber, E. M. (1988). *Brand Leverage Strategy for Growth in a Cost-controlled World*. *Journal of Advertising Research*, p. 26-30.

TotalEnergies (2023). *Our Identity*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.

- TotalEnergies (2023). *Productos y Servicios*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- Unilever, (2023). *Marcas*. Recuperado el 26 de enero de 2023.
- Villacampa, O. (2021). *Las marcas monolíticas, organizando la arquitectura de marca*. ONDHO. Recuperado el 25 de enero de 2023.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Universidad del CEMA.
- Zara (2023). *Productos*. Recuperado el 21 de marzo de 2023.
- Zhang, L. y Liu, C. (2017). *Licensing or not? An empirical stude of consumer acceptance of a mass-market auto brand's fashion clothing extension*. Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Recuperado el 14 de diciembre de 2022.
- Zhang, Z., y Patrick, V. M. (2021). *Why Companies Should Encourage the Use of Brand Nicknames*. American Marketing Association. Recuperado el 11 de febrero de 2023.