



Revista Perspectiva Empresarial

ISSN: 2389-8186

[perspectivaempresarial@ceipa.edu.co](mailto:perspectivaempresarial@ceipa.edu.co)

Fundación Universitaria CEIPA

Colombia

FANDOS-HERRERA, CARMINA; JIMÉNEZ-MARTÍNEZ, JULIO; PINA-PÉREZ, JOSÉ  
MIGUEL

lacasa: un caso de éxito en la gestión de marcas y productos

Revista Perspectiva Empresarial, vol. 2, núm. 2, 2015, pp. 7-22

Fundación Universitaria CEIPA

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271520001>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## ARTÍCULOS ORIGINALES

# LACASA: un caso de éxito en la gestión de marcas y productos

CARMINA FANDOS-HERRERA<sup>a</sup>, JULIO JIMÉNEZ-MARTÍNEZ<sup>b</sup>,  
JOSÉ MIGUEL PINA-PÉREZ<sup>c</sup>

pp. 7-22

**RESUMEN** Este artículo toma como referencia a la empresa LACASA, líder en el mercado español del chocolate, para ilustrar la importancia de la gestión de marcas y el lanzamiento de nuevos productos como meta para la consolidación y la consecución de la excelencia empresarial. A través de la realización de varias dinámicas de grupo y un experimento, se ha podido constatar la necesidad de acometer adecuadas estrategias de submarcas y de la utilización de personajes de marca como complemento a otras estrategias de marketing implementadas por la empresa.

**PALABRAS CLAVE** gestión de marcas, LACASA, lanzamiento de nuevos productos, personajes de marca, personalidad de marca.

### HISTORIA DEL ARTÍCULO

#### ¿CÓMO CITAR?:

Fandos-Herrera, C., Jiménez-Martínez, J. & Pina-Pérez, J. (2015). LACASA: un caso de éxito en la gestión de marcas y productos. *Perspectiva Empresarial*, 2(2), 7-22. <http://dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v2n2a1>

RECIBIDO: 3 de octubre de 2014

APROBADO: 9 de marzo de 2015

#### CORRESPONDENCIA:

Julio Jiménez-Martínez, Facultad de Economía y Empresa, Gran Vía 2, 50005 Zaragoza, España.

<sup>a</sup> Profesora titular, Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza, España. Correo electrónico: cfandos@unizar.es

<sup>b</sup> Catedrático, Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza, España. Correo electrónico: jjimenez@unizar.es

<sup>c</sup> Profesor titular, Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza, España. Correo electrónico: jmpina@unizar.es

## LACASA: A success case in brand and product management

**ABSTRACT** This article makes reference to the company LACASA, a leader in the Spanish chocolate market, to illustrate the importance of brand management and product launch as a goal to consolidate and attain corporate excellence. Through several group activities and an experiment, the need to undertake sub-brand strategies and to use brand characters for supplementing other marketing strategies implemented by the company has been confirmed.

**KEYWORDS** brand management, LACASA, product launch, brand character, brand identity.

## LACASA: um caso de sucesso na gestão de marcas e produtos

**RESUMO** Este artigo toma como referência a empresa LACASA, líder no mercado do chocolate da Espanha, para ilustrar a importância da gestão de marcas e do lançamento de novos produtos como meta para a consolidação e a consecução da excelência empresarial. Por meio da realização de várias dinâmicas de grupo e de um experimento, pôde-se constatar a necessidade de empreender adequadas estratégias de submarcas e da utilização de personagens de marca como complemento a outras estratégias de marketing implantadas pela empresa.

**PALAVRAS CHAVE** gestão de marcas, LACASA, lançamento de novos produtos, personagens de marca, personalidade de marca.

### ¿CÓMO CITO EL ARTÍCULO? HOW TO CITE THIS PAPER?

#### CHICAGO:

Fandos-Herrera, Carmina, Jiménez-Martínez, Julio y Pina-Pérez, José. 2015. "LACASA: un caso de éxito en la gestión de marcas y productos". *Perspectiva Empresarial* 2(2): 7-22. <http://dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v2n2a1>

#### MLA:

Fandos-Herrera, Carmina, Jiménez-Martínez, Julio y Pina-Pérez, José. "LACASA: un caso de éxito en la gestión de marcas y productos". *Perspectiva Empresarial* 2.2 (2015): 7-22. Digital. <http://dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v2n2a1>

## Introducción

Las empresas de alimentación están abocadas a buscar la excelencia, no solo por el contexto tan competitivo y saturado en el que trabajan actualmente, sino también porque los consumidores demandan cada vez más alimentos seguros y de calidad. Cuando la excelencia y la apuesta por la innovación se basan en una estrategia de imagen de marca reputada, es cuando los consumidores llegan a confiar en los productos elaborados por una empresa. Cada uno de los productos que lance podrá alcanzar un mayor o menor éxito si se elige la marca apropiada y si esta tiene un ajuste en consonancia con la imagen de marca global de la empresa.

En este sentido, la imagen de marca es un activo fundamental para el éxito empresarial, tanto para el lanzamiento de nuevos productos, como para la consolidación de productos maduros. En el primer caso, las tasas de éxito suelen ser reducidas —un 80% de los productos suelen fracasar en los tres primeros meses de lanzamiento—, por lo que una estrategia de marca adecuada puede ser fundamental (Lindstrom, 2010). Y en el segundo, para mantener la posición alcanzada es necesario una constante adecuación a las necesidades cambiantes de los consumidores, lo cual puede exigir una renovación del nombre de marca, logo y otros elementos que configuran la imagen de marca (Keller, 2013). En este trabajo se analiza en particular la estrategia de introducción de submarcas (Milberg, Park & McCarthy, 1997; Boisvert & Burton, 2011) y la utilización de personajes de marca (Keller, 2008; Cayla, 2013; Delgado, Fernández & Honrubia, 2013). Estos últimos elementos, los personajes de marca, pueden resultar muy útiles para diferenciar los productos de la competencia en sectores como la alimentación (De Iulio, 2010).

Para estudiar la aplicación de estrategias de marca en el contexto de lanzamiento y consolidación de productos se eligió el caso de la empresa española LACASA, que constituye un buen ejemplo de empresa innovadora con marcas consolidadas. Su liderazgo en el mercado español de chocolates (Irisdata, 2013) está basado en que sus marcas representan símbolos de garantía y confianza para los consumidores, al tiempo que les confiere un potencial diferenciador de sus competidores. En particular, se quieren analizar dos casos reales, el éxito de una estrategia de submarca para el lanzamiento de un nuevo producto, Fruitis by Lacasitos,

y la influencia de la modernización del personaje de marca en la imagen de la enseña más emblemática de esta compañía, los Conguitos.

Para el primer aspecto, el análisis de la estrategia de submarca, se mostrarán los resultados obtenidos mediante una técnica cualitativa —el *focus group* o dinámica de grupo—, mientras que para el caso de los personajes de marca se expondrán los resultados de un experimento. Ambos estudios permitirán obtener una visión sobre las percepciones de los consumidores acerca de las marcas y personajes utilizados por una de las empresas líderes en España, pudiendo servir también de orientación para otras empresas a la hora de definir sus estrategias de producto y de marca.

En el siguiente apartado se fundamentan los objetivos de este estudio. A continuación se presenta el Grupo LACASA, detallando su historia y su situación actual. En la sección siguiente se plantean los estudios realizados, la metodología empleada y los resultados alcanzados, para terminar con una serie de reflexiones e implicaciones gerenciales susceptibles de ser aplicadas a empresas de características similares.

## Objetivos del estudio y fundamentos teóricos

Como ya se indicó en la introducción y puede verse en el cuadro 1, este trabajo persigue un doble objetivo. A continuación se presentan dichos objetivos, junto con la literatura más relevante para entender los conceptos abordados en la propuesta de investigación.

**CUADRO 1.** Objetivos de investigación

OBJETIVO	MARCA
1. Valorar el uso de una estrategia de submarca en el lanzamiento de un nuevo producto	Fruitis by Lacasitos
2. Valorar la influencia de un cambio en el personaje sobre la imagen y personalidad de marca	Conguitos

Fuente: elaboración propia

Respecto al primero de los objetivos, una de las decisiones críticas en la introducción de cualquier innovación es la elección de la marca, decisión que tradicionalmente se ha definido como táctica, pero que tiene numerosas implicaciones estratégicas. En el caso de los productos de alimentación, esta decisión sería más importante,

si cabe; los consumidores no destinan mucho tiempo a la elección de este tipo de productos y confían en unas pocas señales, como la marca, que permite valorar la calidad global (Jones & Morgan, 1994; Ozretic-Dosen, Skare & Krupka, 2007; Li, Boyd & Pai, 2011) y la seguridad (Manning, 2007; Chrysochou, 2010), valorando en segundo lugar cuestiones como las características organolépticas o el *packaging* (Vranešević & Stancic, 2003).

En el caso de que una empresa cuente con una marca que ha alcanzado una cierta notoriedad en el mercado, la política más razonable es la de utilizar bien una estrategia de extensión directa, donde el mismo nombre es empleado en el nuevo producto, o una estrategia mixta de submarca en la que se propone un nuevo nombre que se acompaña de la "marca madre" (Milberg *et al.*, 1997; Boisvert & Burton, 2011). En este segundo caso, la visibilidad de un nombre u otro dependerá, respectivamente, del deseo de apalancar las asociaciones de la marca existente o de la nueva categoría (Keller, 2013). En general, cuando un nombre existente se asocia a un nuevo producto, las percepciones y los sentimientos que generan cada uno de estos dos elementos se intercambian, creando un efecto de retroalimentación (Czellar, 2003). Lógicamente, el apalancamiento de las asociaciones es menor cuando la marca madre pierde visibilidad.

LACASA lleva innovando y lanzando nuevos productos desde hace 150 años, y utilizando la estrategia de submarca en sus productos estrella,

como los Lacasitos y los Conguitos (ver figura 1). En el envase de ambos productos figura LACASA de una manera destacada, aunque en el primero de ellos la asociación con la marca madre se refuerza con el propio nombre. Este apalancamiento de la marca madre es lógico y aconsejable si se tiene en cuenta que ambos productos utilizan el principal ingrediente que se asocia a LACASA, el chocolate. En condiciones *ceteris paribus*, un alto grado de ajuste o coherencia entre la marca y sus productos mejorará la actitud del consumidor, especialmente cuando se habla de una marca que ofrece productos de calidad. Sin embargo, en el caso de productos cuyos atributos son incongruentes o no coinciden con los asociados a la marca principal, un distanciamiento del nombre principal puede ser lo más aconsejable para evitar la dilución de las asociaciones de marca (Milberg *et al.*, 1997). Una de las motivaciones de este trabajo consiste en analizar la congruencia en el uso de la marca madre para un nuevo producto comercializado por LACASA, que no comparte la asociación principal del chocolate: Fruitis by Lacasitos, pastilla de gominola grajeada con caramelo. Además de valorar el nombre de marca, se plantea analizar las percepciones, actitudes e intenciones de compra hacia este producto.

Respecto al segundo objetivo, muchas empresas en el proceso de construcción y posicionamiento de su imagen de marca han ideado personajes de marca o mascotas que acompañan al logotipo o a las campañas de comunicación. Por ejemplo,

**FIGURA 1.** Logotipos de los productos LACASA



Bibendum —el muñeco Michelin—, el payaso de McDonald's, el "conejito" Duracell o "el hombre de la tónica" Schweppes, se han convertido en célebres iconos visuales de sus marcas respectivas. De acuerdo con Keller (2008), los personajes de marca constituyen un tipo especial de símbolo de marca que asumen características humanas, lo cual facilita el reconocimiento de la marca y reforza las asociaciones ligadas a la personalidad de marca. Esta estrategia se ha considerado muy efectiva para anunciar productos de alimentación dirigidos a los niños, y como tal lleva utilizándose desde mediados del siglo XX en países como Italia, Alemania y Francia (De Iulio, 2010).

Una de las razones del éxito de estos iconos es que a los individuos les gusta atribuir características humanas a los objetos, proceso conocido como "antropomorfismo", y que genera una respuesta afectiva hacia los productos con independencia de sus atributos restantes (Delbaere, McQuarrie & Phillips, 2011; Landwehr, McGill & Herrmann, 2011). Por otra parte, las asociaciones que evoca el personaje de marca suelen trasladarse a la imagen que los individuos tienen del producto (Keller, 2008; De Iulio, 2010), impactan en las experiencias afectivas y sensoriales del consumidor (Delgado *et al.*, 2013) e incluso generan sentimientos de comunidad en los miembros de una organización (Cayla, 2013). En cualquier caso, el primer impacto de un personaje atractivo será sobre la imagen de marca, concepto que recoge todas las asociaciones que el consumidor atribuye a dicha marca y que refleja atributos, beneficios y actitudes tanto de carácter funcional como emocional (Keller, 2013). El componente afectivo, el más relevante a efectos de diferenciación, representa las emociones que surgen a raíz de la personalidad de las marcas y su capacidad de relacionarse con los consumidores (Aaker, 1996; Fournier, 1998). Al

igual que los seres humanos, las marcas pueden apropiarse de rasgos de personalidad, como son la honestidad, la competencia o incluso el género, lo que proporciona al consumidor beneficios de autoexpresión (Aaker, 1997; Aaker, Benet-Martínez & Garolera, 2001; Schlesinger & Cervera, 2008).

Uno de los iconos visuales que han acompañado a la marca Conguitos desde sus inicios, en los años 1860, es la de un supuesto aborigen congoleño. Para alejarse de cualquier estereotipo racial y renovar su marca, LACASA ha modernizado en los últimos años este personaje. Elementos como la "lanza" que sostenía originariamente el aborigen y unos labios excesivamente *gruesos* han sido desbancados, y en la actualidad convive toda una "comunidad de Conguitos" que aporta modernidad a su logotipo (ver figura 2). Sin embargo, todo este cambio en la escenografía de Conguitos es susceptible de influir en la imagen que los consumidores perciben sobre la marca, tanto por parte de los niños como de los jóvenes adultos que han sido o siguen siendo consumidores y prescriptores de la marca. Por tanto, y con relación a este punto, se plantea la necesidad de conocer si la imagen y la personalidad de Conguitos varían en función del personaje de marca utilizado.

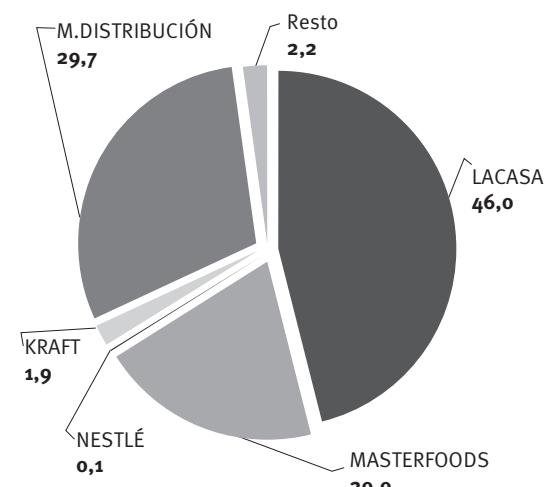
### LACASA: Más de 150 años apasionados por la excelencia y por un futuro basado en la innovación

El Grupo LACASA está consolidado como uno de los primeros productores españoles de chocolates, dulces infantiles, turrones, bombones y caramelos (ver gráfico 1). A continuación se presentará la empresa, su evolución histórica y su situación actual en el mercado de los chocolates; para ello los autores de este documento se basaron

FIGURA 2. Envases del producto con los personajes actuales



Fuente: elaboración propia

**GRÁFICO 1.** Cuota del mercado español, en valor por fabricantes

Fuente: Irisdata, Sep.-Dic. 2013

en información obtenida a partir de la página web ([www.lacasa.es](http://www.lacasa.es)), de informes internos y de entrevistas a los responsables de su Departamento de Marketing.

### *La historia de un proyecto consolidado*

La historia del Grupo se inicia en 1852, especializándose en la producción de chocolate y café a finales de siglo. A mediados del siglo XX la compañía buscó nuevas soluciones comerciales, como el turrón para pastelerías, los bombones hechos a mano y el turrón de chocolate con almendras, este último con gran éxito, y pasó del ámbito regional al nacional con la adquisición de empresas pequeñas. En las tres siguientes décadas continuó la política de adquisición de otras compañías del sector, que complementaban la oferta de LACASA a la vez que le permitían introducirse en otros mercados con una marca ya consolidada (entre otras, Mauri, de Barcelona, líder del segmento de caramelos; Bombonera Vallisoletana, con la gama de bombones de alta calidad, marca Uña, y Chocolates La Cibeles, de Oviedo, para aumentar la capacidad de producción).

Asimismo, en 1988 inició su expansión internacional con la creación de Chocolates LACASA Portugal, para la comercialización en el país vecino; en el año 2000 se creó una sociedad homónima en Argentina. En 2003, LACASA reforzó su presencia en el mercado europeo con la adquisición de una participación mayoritaria de Confiseries Paul Marcel y del 100% de otra sociedad francesa, Suca,

**FIGURA 3.** Imagen de la primera fábrica fundada por Antonio Lacasa en 1852Fuente: [www.lacasa.es](http://www.lacasa.es)

S.A. En la actualidad, la firma exporta sus productos a 40 países de los cinco continentes, aspirando a consolidar su presencia en estos mercados.

El Grupo LACASA fue la primera empresa española del sector que consiguió el certificado ISO 9002, concedido por el Lloyd's Register Quality Assurance Ltd., en 1994. Hoy en día, el Grupo posee la certificación de gestión de calidad ISO 9001:2008, además de los certificados en calidad y seguridad alimentaria BRC e IFS. Con el objetivo de desarrollar nuevos productos, variedades y presentaciones, LACASA dedica parte de su presupuesto a la realización de proyectos de I+D. Asimismo, como reconocimiento a su gestión, la empresa ha recibido diversas distinciones (Medalla de Oro a la Calidad de la Exposición Aragonesa, 1885, Encomienda de Número de la Orden del Mérito Agrario, Pesquero y Alimentario, Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo del Ministerio de Trabajo, 2003). En la tabla 1 se resumen los hechos y cifras más relevantes.

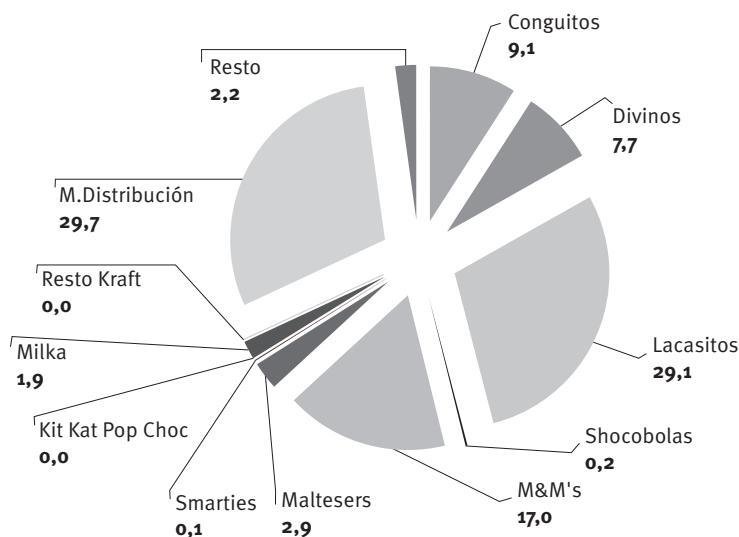
### *Marca Conguitos: la mascota de referencia en el mercado español de chocolate*

Dentro de la cartera de productos del Grupo LACASA, Conguitos destaca como una marca con gran reconocimiento y notoriedad en el mercado (ver gráfico 2), que ha sabido mantener su esencia a lo largo de más de 50 años de historia. Respecto al producto, LACASA preserva la calidad en los ingredientes de cacahuete y chocolate, y en cuanto a la imagen, el logo, la mascota, el color naranja y el

**TABLA 1.** La empresa LACASA

<b>AÑO Y LUGAR DE FUNDACIÓN</b>	1852 Jaca (España)
<b>PRODUCTOS Y MARCAS</b>	Lacasitos, Conguitos, Divinos, turrones LACASA, chocolates LACASA, bombones Uña, caramelos y golosinas Mauri, caramelos Mentolín
<b>PLANTILLA MEDIA</b>	500 personas (en plena campaña, 700)
<b>NÚMERO DE FÁBRICAS</b>	4 (2 en Zaragoza, 1 en Quintanar de la Orden y 1 en Oviedo, en España) 2 filiales comerciales en Lisboa y Buenos Aires (centro productivo)
<b>FACTURACIÓN 2012</b>	109 millones de € (incremento del 13% respecto a 2011)
<b>PAÍSES DONDE OPERAN</b>	40 países de los cinco continentes: destacan Canadá, países nórdicos, Reino Unido, Francia, Portugal, México, Colombia, países de Mercosur, China, Arabia Saudí y Dubái

Fuente: elaboración propia a partir de datos facilitados por la empresa ([www.lacasa.es](http://www.lacasa.es))

**GRÁFICO 2.** Cuota del mercado español en valor por marcas

Fuente: Irisdata, Sep.-Dic. 2013

jingle ("somos los Conguitos...") son sus distintivos inconfundibles.

Si bien el mercado donde compite la marca Conguitos es muy amplio —pues abarca cualquier producto mayoritariamente dulce y susceptible de ser consumido por impulso (caramelos, gominolas, etc.)—, se puede enmarcar en el mercado de chocolates, donde compite con cualquier barrita de chocolate o chocolatina. Pero también se puede incluir en el segmento de los grageados, donde compite con productos como M&M's, Maltesers y una gran cantidad de imitadores con marcas de menos reconocimiento. Asimismo, también compite con productos "hermanos", como son los Lacasitos.

La mascota de Conguitos está inspirada en su esencia en el cacahuete y el chocolate. Es un

simpático muñeco al que se le ha conferido una serie de valores positivos que simbolizan la amistad y la simpatía. En términos morfopsicológicos, el pulgar levantado es un signo de optimismo; sus ojos grandes y redondeados significan calidez y ternura, y su boca grande denota una actitud extravertida.

Desde su lanzamiento en 1961, la mascota ha experimentado cambios sutiles. Tras un posicionamiento inicial, con una publicidad en la que se veía a los Conguitos cantando el jingle en la selva del Congo —hecho que marcó la trayectoria de la marca a lo largo de su historia—, su imagen ha evolucionado hacia un Conguito más adaptado a los tiempos modernos y alejado de polémicas (se eliminan elementos raciales como la lanza y los labios carnosos). De esta forma, en la actualidad

se comercializa el producto con seis personajes distintos (*original*, futbolista, cantante, esquiador, patinadora y joterito), que se pueden observar en la figura 2, presentada antes.

## Estudio empírico I. Valoración de un nuevo producto

### Metodología Estudio I

Para acometer el primer objetivo, la valoración del uso de una estrategia de submarca en el lanzamiento de un nuevo producto, Fruitis by Lacasitos, se realizó una serie de *focus groups* o dinámicas de grupo. Esta técnica se considera apropiada para valorar la aceptación de los nuevos productos en el mercado y la estrategia de marketing, aportando una información valiosa que procede de la interacción de los participantes (Rabadán & Alto, 2003).

Se llevaron a cabo ocho dinámicas de grupo en las que participó un total de 90 estudiantes de una titulación empresarial, con una edad media de 20 años, 57,8% de ellos, mujeres. Siguiendo las recomendaciones generales para el desarrollo de esta técnica, se llevó a los participantes en grupos de unas diez personas a una sala aislada, con el fin de facilitar su interacción. El rol de moderador lo ejerció una persona con habilidades de comunicación y empatía que fue instruido previamente sobre el caso.

Con antelación al debate, los participantes recibieron muestras físicas del nuevo producto (figura 4) que tenían que probar y valorar a través de un cuestionario. Los cuatro primeros grupos valoraron únicamente a Fruitis, mientras que los cuatro grupos restantes compararon Fruitis con un producto considerado su principal competidor. Se utilizó un cuestionario empleado habitualmente por LACASA para este tipo de pruebas, añadiendo una última pregunta de valoración general en

**FIGURA 4.** Envase del producto valorado en las dinámicas



Fuente: www.lacasa.es

una escala Likert de 7 posiciones (1 = no me gusta nada, 7 = me gusta mucho). Una vez cumplimentada la encuesta, comenzaba el debate propiamente dicho para obtener información cualitativa sobre una serie de temas generales de investigación: percepciones del producto, envase, marca, precio e intención de compra.

### Resultados Estudio I

El análisis de los datos obtenidos en los cuatro grupos que pudieron comparar ambos productos reveló que la mayoría de los individuos (71,4%) prefería el producto competidor de Fruitis, diferencia que creció después de la degustación de ambos tipos de caramelos (85,7%). Estos porcentajes se muestran en la tabla 2, al igual que los resultados del contraste de hipótesis; este último permite demostrar que, independientemente de que el nuevo producto guste o no al paladar, la preferencia inicial del individuo ejerce una influencia estadísticamente significativa sobre su elección final ( $\chi^2 = 4,75$ ,  $p = 0,03$ ).

Como se puede observar en el gráfico 3, la principal razón esgrimida por los que eligieron el caramelo rival fue la mayor confianza en la marca (60%), y posteriormente su sabor (61%). Los que

**TABLA 2.** Porcentaje de elección de Fruitis y del producto competidor

	PREFERENCIA INICIAL (PRE)	PREFERENCIA POSTERIOR (POST)	VALORACIÓN FINAL (1-7)
FRUITIS	28,6%	14,3%	3,7
COMPETIDOR	71,4%	85,7%	5,7
TOTAL	100%	100%	-
TEST (PRE → POST)	$\chi^2 = 4,75^{***}$ $p = 0,03$		

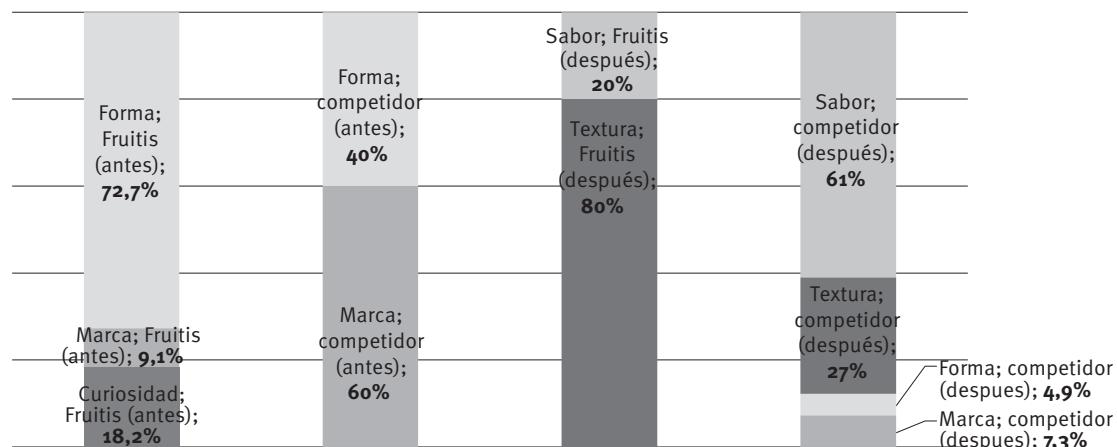
Fuente: elaboración propia

se quedaron con Fruitis se dejaron llevar antes de la prueba por la forma y aspecto exterior del producto (72,7%), y posteriormente por la textura del mismo (80%).

Por otro lado, en las dinámicas previas donde únicamente se degustaba Fruitis, el 72,3% afirmó que les había gustado este nuevo caramelo. De este porcentaje, un 62,1% justificó su decisión basándose en el sabor, porcentaje claramente superior al de otras opciones como la textura (10,3%)

o la originalidad (13,8%). Este peso del sabor se debe precisamente a la ausencia de una comparativa con el “rival más fuerte” en dicho atributo. Además, en estas dinámicas previas también se detectó que la textura del nuevo producto es un atributo en el que surge una clara discrepancia: la mitad de la muestra (53,2%) estaba satisfecha con la textura, el 17% consideraba que los caramelos debían ser más blandos y el 29,8% opinaba justo lo contrario.

**GRÁFICO 3.** Razones de elección de los productos antes y después de probarlos



Fuente: elaboración propia

**TABLA 3.** Valoración del nuevo producto en las dinámicas de grupo

CATEGORÍA	Caramelo con sabores de frutas (fresa, limón, naranja, manzana, sorpresa)
FORMA	Tamaño más grande que productos similares
ASPECTO	Colorido y llamativo
TEXTURA	Discrepancia entre dura y blanda
SABOR GENERAL	Muy dulzón. Mejorable
GAMA DE SABORES	Los sabores de fresa y limón son los más acertados. El sabor “sorpresa” llama la atención aunque al probarlo no suele gustar. Se sugieren nuevos sabores: coca-cola, mora, piña, chocolate...
COMPETIDORES IDENTIFICADOS	Tanto marcas de fabricante como marcas del distribuidor. Dificultad de diferenciación
PÚBLICO OBJETIVO	Niños, preferentemente. El envase puede influir en la segmentación
MARCA	Nombre poco distintivo. Posibilidad de aumentar la visibilidad de la marca madre (marca de calidad aunque muy asociada a chocolate)
ENVASE	Grande. Poco innovador. Propuesta de autocierre para facilitar conservación. Propuesta de nuevos envases (tubo de plástico, granel). Propuesta de envoltorio individual para los caramelos
PRECIO	Entre 0,80 y 2 euros. Inferior al del producto considerado como principal competidor
INTENCIÓN DE COMPRA	Baja entre el público participante, salvo que el producto se adquiera para otros consumidores. Predisposición más favorable entre las mujeres

Por último, en la tabla 3, se muestra una síntesis de los comentarios que surgieron en las ocho dinámicas de grupo. Se ha agrupado la información en función de las distintas temáticas que fueron objeto de atención y que fundamentalmente aluden al tipo de producto, características organolépticas (sabor, textura, etc.) y estrategia de marketing. Cabe destacar que aunque en el análisis de los cuestionarios no se encontraron diferencias por sexos, en el análisis cualitativo de las respuestas obtenidas sí se detectó una actitud más favorable hacia el nuevo producto por parte del sexo femenino.

También es reseñable el debate surgido en torno a la idoneidad tanto de la estrategia de marca como del *packaging* del nuevo producto, debido a las diferentes asociaciones que evocan en el consumidor los estímulos utilizados. Aunque en general la estrategia de submarca se consideró adecuada, los participantes debatieron sobre si la marca madre debía tener una mayor presencia en el nuevo producto, al asociarse a calidad, a pesar de vincularse también a productos de chocolate.

## Estudio empírico II. Cambio de personaje e imagen de marca

### Metodología Estudio II

El objetivo de este segundo estudio consistía en medir la influencia de los seis personajes de Conguitos en la percepción de la imagen y de la personalidad de la marca por parte de los consumidores. Con este fin se llevó a cabo un experimento, para el que se seleccionaron seis grupos de alumnos y se aislaron entre sí, de forma que no podían verse influidos por las condiciones experimentales del resto de grupos, cuya existencia desconocían, evitando así efectos negativos de juego de rol. Cada grupo fue expuesto a un tratamiento (personaje) diferente, obteniendo un total de 161 respuestas.

En primer lugar observaron el personaje asignado fuera de contexto (es decir, sin ver ni la marca ni el envase) y respondieron sucesivamente a las cuestiones “Di 3 palabras que te sugiera esta imagen” y, posteriormente, “¿Y si hablamos de comida? Di 3 palabras que te sugiere esta imagen”. Despues se realizaron unas preguntas de control, para garantizar la homogeneidad de los grupos (aunque el reparto de los alumnos entre

los grupos viene determinado por el apellido, lo que en principio la garantizaría). Así, se preguntó a los encuestados: i) su preferencia respecto al chocolate en una escala de 1 a 5, ii) si conocían la marca Conguitos y iii) si la habían consumido previamente. El resultado fue que todos los grupos tenían una alta preferencia por el chocolate (todas las medias excedían el valor de 4 y el test ANOVA no detectó diferencia de medias,  $p = 0,67$ ), y el conocimiento y consumo oscilaba entre el 90% y el 100% en todos los casos.

Para evaluar la influencia del personaje sobre la personalidad e imagen del producto se mostró a cada grupo de encuestados una imagen del envase de Conguitos (figura 2) con el mismo personaje que anteriormente se había observado fuera de contexto, y se les pidió que expresaran su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones acerca de la marca. Los ítems relativos a la personalidad fueron extraídos y adaptados de los trabajos de Aaker *et al.* (2001) y Schlesinger & Cervera (2008), quienes utilizan escalas testadas en España (ver tabla 4). En total son 30 factores que se pueden agrupar en cuatro dimensiones en línea con las propuestas por estos autores: sinceridad, competencia, emoción y sofisticación. Asimismo, se indagó con qué género se identificaba a la marca, utilizando una escala de 1 (= masculino) a 5 (= femenino). Respecto a la imagen de marca general, se empleó una escala basada en Martínez & Pina (2009) y en Schlesinger & Cervera (2008), también aplicadas al caso español, y que mide los distintos componentes de la misma (imagen funcional, imagen afectiva, reputación).

## Resultados Estudio II

### Resultados globales

Los resultados del total de la muestra (ver tabla 4) indican una alta valoración de la imagen de Conguitos en cuanto a reputación (4,0), sobre todo porque se considera como *muy consolidada* (4,2); igualmente la dimensión afectiva de la imagen tiene una alta valoración (3,9), en especial porque *despierta simpatía* (4,3), tiene una *personalidad diferenciada* (3,9) y *no decepciona* (3,9). Con relación a la imagen funcional, presenta unas valoraciones algo inferiores (3,5), destacando que se considera de *alta calidad* (3,7).

La personalidad de la marca se define como *exitosa, tradicional y fiable*, en la dimensión de

competencia, y *divertida y feliz*, en lo que respecta a aspectos vinculados con las emociones (todos ellos valores superiores a 4). Por el contrario, tiene una baja valoración en aquellos componentes de la personalidad vinculados con la sofisticación (*glamourosa, elegante, elitista, con clase*), salvo al considerarla como *con buena apariencia* (4,0). Respecto a la dimensión de sinceridad, Conguitos se considera una marca *amigable, auténtica y cercana* (valores entre 3,9 y 4,0). Asimismo, también fueron bien valorados, entre 3 y 4, algunos atributos deseables, como *familiar, líder, respetuosa, joven, única*, y por contra, la característica *saludable* tuvo una valoración inferior a 3.

Dado el alto índice de preferencia hacia el chocolate, se analizó si las percepciones sobre la marca variaban en función de esta variable. Así, se volvió a calcular la valoración de los atributos de marca excluyendo, por un lado, a los individuos que menos entusiasmo mostraban por el chocolate (valores ≤ 2) y, por otro, a los más entusiastas (valores = 5). En ninguno de los dos casos se observaron cambios destacables en las valoraciones

respecto a los obtenidos anteriormente con el total de la muestra.

Estos últimos resultados son coherentes con el análisis de la varianza que se realizó para conocer la influencia de la preferencia por el chocolate en la percepción de la imagen y de la personalidad de marca, ya que tampoco se obtuvieron diferencias significativas, salvo para las variables *tradicional* y *muy consolidada*. En concreto, a mayor preferencia por el chocolate, la marca es percibida como más tradicional y más consolidada.

También se observó que el género de los encuestados influye de forma estadísticamente significativa en la preferencia hacia el chocolate (mujeres 4,5 y hombres 4,0,  $p = 0,003$ ). Por ello, se planteó si el sexo de los encuestados determinaba una valoración diferente de los atributos, concluyendo que en la mayoría de los casos no se puede afirmar que existan diferencias entre hombres y mujeres. En aquellos atributos en los que sí las hay (*tradicional, exitosa, elitista, con buena apariencia, alta calidad*) las mujeres siempre dan una mayor valoración.

**TABLA 4.** Escalas de medición utilizadas y resultados del análisis

Indica tu grado de acuerdo o de desacuerdo con la siguiente afirmación (de 1 a 5): Conguitos es una marca...									
PERSONALIDAD	Sinceridad	Amigable	4,01	Exitosa	4,25 **	Divertida	4,12	Buena apariencia	4,02 ***
		Auténtica	3,99	Tradicional	4,01* +HHH	Feliz	4,09 <th>Original</th> <td>3,71</td>	Original	3,71
		Cercana	3,91	Fiable	3,99	Imaginativa	3,58 <th>Única</th> <td>3,44</td>	Única	3,44
		Amable	3,80	Segura	3,73 <th>Joven</th> <td>3,46<th>Con clase Elegante</th><td>2,88</td></td>	Joven	3,46 <th>Con clase Elegante</th> <td>2,88</td>	Con clase Elegante	2,88
		Familiar	3,70	Líder	3,63 H	Atrevida	2,96 <th>Glamourosa</th> <td>2,51</td>	Glamourosa	2,51
		Respetuosa	3,49	Innovadora	2,96	Moderna	2,95 <th>Elitista</th> <td>2,40</td>	Elitista	2,40
		Honesta	3,40	Saludable	2,63	Independiente	2,93		2,34 **
		Sincera	3,35 HHH			Sentimental	2,73		
		¿Con qué género asocia la marca "Conguitos"? 1- Masculino... 5- Femenino... Género							
IMAGEN	Funcional	Los Conguitos son de alta calidad ... presentan características que otras marcas no tienen							
	Afectiva	Conguitos es una marca que desperta simpatía ... es una marca que no decepciona a sus clientes ... transmite una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras							
		La personalidad que transmite la marca Conguitos influye en mi decisión de elegirla entre las demás							
Reputación	Conguitos es una de las mejores marcas del sector ... es una marca muy consolidada en el mercado								3,78
									4,21 <sup>HH M</sup>

\* Diferencia significativa al 10%/\*\* 5%/\*\* 1% en función del personaje observado.

+ Diferencia significativa al 10%/+ 5%/+ 1% en función del sexo del encuestado.

H Diferencia significativa al 10%/<sup>HH</sup> 5% en función del personaje, para la muestra de hombres.

M Diferencia significativa al 10%/<sup>MM</sup> 5% en función del personaje, para la muestra de mujeres.

### Influencia del personaje

En cuanto al objetivo del experimento —medir la influencia del personaje observado en la imagen y personalidad de marca—, se constata que, en general, no hay un efecto significativo. El test ANOVA solo mostró una probabilidad de error inferior al 10% al afirmar que el personaje influye en los ítemes *tradicional* y *personalidad diferenciada*. Además, los test de medias para analizar las diferencias 2 a 2 (Scheffé) ofrecieron resultados significativos en ambos casos cuando el personaje observado era el futbolista; en el primero frente a la cantante, considerada como la menos *tradicional*, y en el segundo frente al esquiador, valorado como el de mayor *personalidad diferenciada*. Asimismo, esta reducida influencia del personaje se mantenía cuando se restringía la muestra a los individuos favorables al chocolate (preferencia  $\geq 3$ ), e incluso cuando se eliminaba a los más entusiastas (preferencia = 5).

En cuanto al género de la marca (donde 1 = masculino y 5 = femenino), sí se observó una influencia significativa del personaje. Como era de esperar, la cantante y la patinadora son más *femeninas* (3,3 y 3,0, respectivamente) y el futbolista es el más *masculino* (2,2). De hecho, al realizar el test de Scheffé se observa que el personaje que más diferencias de género presenta con los demás es este último.

Dadas las diferencias en la preferencia hacia el chocolate en función del género, señaladas en el apartado anterior, se decidió analizar por separado la influencia de los personajes en las opiniones de hombres y mujeres. Los resultados fueron similares; para ambos sexos, la observación de uno u otro personaje apenas les llevaba a una distinta percepción de la marca. Así, los hombres valoraron de forma distinta la marca en cuanto a las características *tradicional* (con una mayor valoración del futbolista y menor del original), *líder* (mayor: patinador, menor: original), *sincera* (mayor: cantante, menor: futbolista y original) y las mujeres en cuanto a *personalidad diferenciada* (mayor: esquiador, menor: futbolista). Para ambos sexos la observación de un personaje u otro influyó en la consideración de Conguitos como *muy consolidada* (en las mujeres, mayor: jotero y original, menor: cantante y esquiador; hombres, mayor: futbolista, menor: original).

A continuación se presenta el análisis de las dos preguntas abiertas (tabla 5) a las que, como se mencionó, se respondía viendo el personaje

seleccionado, pero sin observar el envoltorio ni la marca Conguitos.

En general, todas las dimensiones de personalidad resultaron evocadas. La dimensión emoción fue la predominante, especialmente en el caso del jotero (56%) y del futbolista (52%), de tal modo que muchos participantes mencionaron atributos como *divertido, alegre y feliz*. El jotero también fue el personaje que suscitó más atributos relacionados con la sinceridad (25%), en contraposición a la patinadora para la que no se mencionó atributo alguno. En cuanto a la competencia, se destacaría el futbolista con atributos como *saludable* y *energía*; dicha dimensión no apareció en tres de los personajes (original, esquiador y jotero). En cuanto a la sofisticación, fue en los personajes femeninos donde más se resaltaron estas características, aunque muchos de los calificativos fueron de carácter negativo. Finalmente, el género únicamente se evocó en los dos personajes femeninos.

En cuanto a los atributos que se mencionan en la segunda pregunta, en la que se introduce el término comida, se han agrupado en términos de características organolépticas, funcionales o de imagen. En cuanto a las primeras, el personaje jotero es el que más *dulce, rico, bueno y crujiente* les ha parecido a los participantes, llegando a alcanzar un 90%. En cuanto a su funcionalidad, todos los personajes se han identificado como posibles *postres, meriendas, aperitivos o snacks*; y respecto a las características de imagen, además de mencionar aspectos positivos como *energía, calorías o dieta*, o incluso *oro* y *saludable* para el caso del futbolista, se han encontrado algunos de carácter negativo como *engorda* o *rellenita* en el caso de la cantante y la patinadora.

En relación con la identificación de la marca y del tipo de producto, se encontró que un porcentaje elevado de los participantes asociaban las imágenes mostradas a *Conguitos* y a *chocolate*. En este sentido, el personaje clásico alcanzó casi el 70% de reconocimiento para la marca y casi el 100% para la categoría de producto. Por el contrario, el futbolista fue el personaje que menos se relacionó con *chocolate*. Por último, es interesante destacar que la mayoría de los personajes evocaron distintos términos infantiles o raciales (*África, negro*), salvo en el esquiador y la patinadora, en los que predominaron términos relativos a la actividad del personaje.

TABLA 5. Resultados del análisis cualitativo

ORIGINAL		CANTANTE	ESQUIJADOR	PATINADORA	JOTERO
<b>ATRIBUTOS DE PERSONALIDAD</b> (P1: “DI 3 PALABRAS QUE TE SUGIERA ESTA IMAGEN”)*					
Sinceridad	5% Agradable	9% Compañerismo	7% Amigable Original	3% Simpatía	0%
Competencia	0%	13% Saludable Energía	4% Soltura	0%	3% Dinámico
Emoción	14% Divertido, alegre, humor	52% <b>Divertido</b> , felicidad, joven, <b>alegre</b> , libertad	40% <b>Divertida</b> , joven, alegre, moderna, felicidad, relajada, motivada	28% Feliz, <b>divertido</b> , alegre, gracioso	23% Feliz, <b>divertido</b> , joven
Género	0%	0%	11% Atractiva, rellenita, tenida	0%	20% Fashion, presumida, <i>pija, choni...</i>
<b>ATRIBUTOS DE ALIMENTACIÓN</b> (P2: “¿Y si hablamos de comida? Di 3 palabras que te sugiere esta imagen”)*					
Características organolépticas y sensoriales	54% <b>Dulce</b> , bueno, sabroso, crujiente, rico	39% <b>Dulce</b> , rico, exquisito y empalagoso	68% <b>Dulce</b> , rico, delicioso, crujiente, empalagoso	60% <b>Dulce</b> , rico, bueno, sabroso, crujiente	88% <b>Dulce</b> , rico, bueno, sabroso, crujiente
Características funcionales	18% Snack Postre Merienda	17% Merienda Apetitoso	21% <b>Postre</b> Aperitivo Capricho	9% Merienda Aperitivo	8% Aperitivo Apetecible
Características de imagen	0%	9% Oro, saludable	11% Energía, <i>engorda, rellena</i>	3% calorías	8% Dieta, <i>engorda, rellena</i>
Tipo de producto	9% Golosinas, caramelos	0%	4% Caramelos	9% Caramelos, chucherías, bollos	8% Chucherías, bollos
Otros ingredientes	23%	13%	25%	22%	20%
			25% Azúcar, leche, avellana, almendra	9% Leche, cereales	13% Almendra, cereales, avellana
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO</b> (% respuestas a P1 / % respuestas acumulado P1 y P2)					
Conguitos	64% / 68%	48% / 70%	46% / 57%	44% / 75%	60% / 73%
Lacasitos	5% / 5%	4% / 13%	0% / 4%	0% / 9%	3% / 5%
Chocolate	68% / 95%	4% / 70%	39% / 96%	22% / 84%	43% / 90%

\*El porcentaje representa el número de veces que se menciona la categoría descrita respecto al total de individuos.

En negrita aquellos atributos que se han mencionado más de 10 veces.

En cursiva aquellas que podrían tener connotaciones negativas

## Conclusiones

En la actualidad, la innovación de producto es una obligación, más que una opción, de tal modo que el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos condicionan tanto los resultados empresariales como la posición competitiva conseguida (Carbonell, Rodríguez & Munuera, 2004; Jiménez & Sanz-Valle, 2012). Además, ante el aumento de la cuota de las marcas del distribuidor, la introducción de innovaciones también puede suponer un arma eficaz en manos de los fabricantes (Gielens, 2012). Pero la innovación no solo consiste en lanzar nuevos productos, sino que puede limitarse a aspectos extrínsecos del producto, como el envase, el logo o el personaje de marca. En cualquier caso, a la hora de valorar el éxito de la innovación habrá que analizar los efectos sobre las percepciones del consumidor.

El objetivo de este trabajo radicó en analizar las estrategias de marca más adecuadas para el lanzamiento de nuevos productos y para reforzar el posicionamiento de productos ya consolidados en el mercado, respectivamente. En el primer caso, muchas empresas pueden encontrarse en la disyuntiva de aprovecharse del prestigio de su marca enseña, con el riesgo de que el fracaso del nuevo producto afecte la imagen de toda la empresa, o apostar por una nueva, independiente, a la cual se la pueda dotar de personalidad propia. En el segundo, para mantener el éxito obtenido en el pasado puede ser necesario actualizar los elementos asociados a la marca, como el personaje, de forma que se adapten a los gustos y estética imperantes en la sociedad.

Los resultados de este trabajo permiten plantear una serie de implicaciones y recomendaciones para la gestión de marcas y lanzamiento de nuevos productos. En cuanto al éxito de una estrategia de submarca (objetivo 1), este trabajo ha confirmado que marcas como LACASA transmiten confianza a la hora de probar nuevos productos de alimentación; en este sentido, los resultados obtenidos en las dinámicas de grupo han puesto de manifiesto que la confianza en la marca es la principal razón de elección antes de probar un producto nuevo. Sin embargo, cuando se trata de productos cuyos ingredientes principales no coinciden con los productos normalmente asociados a la marca (Fruitis vs. Conguitos), una estrategia de submarca puede ser más adecuada que confiar exclusivamente en el nombre de la marca madre. Además, tal y como constata el estudio I, en caso

de comercializar el producto únicamente con la marca principal (extensión de marca directa), se podría generar confusión en cuanto a las características del producto antes de su prueba y, consecuentemente, la imagen de la marca principal (LACASA) podría verse afectada de forma negativa.

En cuanto a la influencia de la modernización del personaje (objetivo 2), el experimento muestra que la percepción de la marca, a través de los atributos de personalidad e imagen, presenta escasas variaciones, tanto en función del personaje utilizado, como en función de las características de las personas que lo valoran (sexo o preferencia por el chocolate). Por tanto, se puede concluir que, por encima de los personajes, prima la personalidad de la marca Conguitos. Por ello, una buena estrategia de modernización de la imagen de marca podría consistir en introducir pequeñas variaciones del personaje primigenio, manteniendo sus rasgos de personalidad, de forma que los consumidores y prescriptores puedan seguir identificándose con el producto y perpetuando su lealtad pese al paso del tiempo. Tal y como se ha comprobado, cuando una marca quiera llevar a cabo una estrategia de modernización, la fuerza de la imagen de marca debe seguir recayendo en su personaje insignia, que es con el que se identifican los consumidores, de modo que la influencia obtenida con los cambios en el personaje se perciba levemente.

En tercer lugar, y en línea con el trabajo de Delgado *et al.* (2013), los resultados muestran la necesidad de gestionar las asociaciones sensoriales y afectivas que generan los personajes de marca como vía para conseguir el éxito en el mercado. En el caso concreto de Conguitos, los consumidores identifican la marca como tradicional, con una personalidad diferenciada, sincera y muy consolidada. Estos atributos reflejan una serie de sentimientos y emociones que pueden influir sobre la lealtad de marca, en las recomendaciones a otros consumidores y en un *word-of-mouth* positivo. Es decir, el peso de la marca madre es el que determina la lealtad a un producto aun con el paso del tiempo.

Por último, este estudio revela que algunos personajes pueden ayudar a reforzar la notoriedad de la marca a través de dimensiones como la sinceridad, la competencia y la emoción. Por el contrario, los personajes caracterizados por rasgos femeninos parecen los más adecuados para modificar las percepciones de sofisticación y de género. Así, el trabajo pone de manifiesto que los

personajes de marca pueden ayudar al posicionamiento de la marca en el largo plazo, utilizándose como complemento de otras estrategias de marketing desarrolladas por la empresa. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que cualquier cambio en el contexto empresarial puede llevar implícito un cambio en el tipo y fortaleza de las asociaciones que conforman la imagen de marca (Boisvert & Burton, 2011).

Finalmente, de cara a la generalización de los resultados en otros contextos, es necesario tener presente algunas limitaciones de este estudio. Así, hay que considerar que los datos han sido extraídos para una única empresa, líder en su sector y centrada en la fabricación de chocolate. Por tanto, sería interesante replicar el estudio para empresas dedicadas a otras actividades, incluso dentro del sector de la alimentación; y también para marcas con menor notoriedad. Asimismo, si bien LACASA considera que la muestra de este estudio (estudiantes universitarios) forma parte de su público objetivo principal, los resultados también podrían replicarse ampliando el abanico muestral, en cuanto a la edad, formación y actividad profesional.

## Agradecimientos

Los autores desean mostrar su agradecimiento a José Antonio Iniesta y a José Antonio Callejas, responsables del Departamento de Marketing de LACASA, por su inestimable colaboración. Asimismo, al Gobierno de Aragón por la financiación de los grupos de investigación Generés (S09) y Método (S46).

## REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, J. (Agosto de 1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 24, 347-356.
- Aaker, J., Benet-Martínez, V. & Garolera, J. (2001). Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 492-508.
- Boisvert, J. & Burton, S. (2011). Towards a Better Understanding of Factors Affecting Transfer of Brand Associations. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 57-66.
- Carbonell, P., Rodríguez, A. & Munuera, J. L. (2004). Technology Newness and Impact of Go/No-Go Criteria on New Product Success. *Marketing Letters*, 15(2-3), 81-91.
- Cayla, J. (2013). Brand Mascots as Organisational Themes. *Journal of Marketing Management*, 29(1-2), 86-104.
- Chrysochou, P. (2010). Food Health Branding: The Role of Marketing Mix Elements and Public Discourse in Conveying a Healthy Brand Image. *Journal of Marketing Communications*, 16(1-2), 69-85.
- Czellar, S. (2003). Consumer Attitude towards Brand Extensions: An Integrative Model and Research Propositions. *International Journal of Research in Marketing*, 20(1), 97-115.
- De Iulio, S. (2010). The Construction of Fun in Food Advertisements Targeting Children. *Young Consumers*, 11(2), 96-107.
- Delbaere M., McQuarrie, E. F. & Phillips, B. J. (Primavera de 2011). Personification in Advertising. Using a Visual Metaphor to Trigger Anthropomorphism. *Journal of Advertising*, 40(1), 121-130.
- Delgado, E., Fernández, E. & Honrubia, A. (2013). Un estudio exploratorio sobre la generación de experiencias afectivo-sensoriales a través de los personajes de marca. *Universia Business Review*, 37, 32-51.
- Fournier, S. (Marzo de 1998). Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24, 343-373.
- Gielens, K. (Junio de 2012). New Products, the Antidote to Private Label Growth? Who Is Fighting Whom? *Journal of Marketing Research*, 49, 408-423.
- Irisdata. (Sep.-Dic. de 2013). Panel de marcas de chocolate. Recuperado de <http://www.irisdata.org>
- Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2012). Efectos de la estrategia de innovación en el éxito de los nuevos productos: El papel moderador del entorno. *Revisita Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(4), 323-332.
- Jones, G. & Morgan, N. J. (1994). *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink*. Londres: Routledge.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca* (3a. ed.). México: Pearson-Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4a. ed.). Essex: Pearson Education.
- Landwehr, J. R., McGill, A. L. & Herrmann, A. (2011). It's Got the Look: The Effect of Friendly and Aggressive 'Facial' Expressions on Product Liking and Sales. *Journal of Marketing*, 75(3), 132-146.

- Li, M., Boyd, M. & Pai, J. (2011). Factors Affecting Consumer Perceptions of Brand Name Food in Japan: An Ordered Probit Analysis. *The Business Review*, 18(1), 8-13.
- Lindstrom, M. (2010). *Buyology*. Barcelona: Gestión 2000.
- Manning, L. (2007). Food Safety and Brand Equity. *British Food Journal*, 109(7), 496-510.
- Martínez, E. & Pina, J. M. (2009). Modeling the Brand Extensions' Influence on Brand Image. *Journal of Business Research*, 62, 50-60.
- Milberg, S. J., Park, C. W. & McCarthy, M. S. (1997). Managing Negative Feedback Effects Associated with Brand Extensions: The Impact of Alternative Branding Strategies. *Journal of Consumer Psychology*, 6(2), 119-140.
- Ozretic-Dosen, D., Skare, V. & Krupka, Z. (2007). Assessments of Country of Origin and Brand Cues in Evaluating a Croatian, Western and Eastern European Food Product. *Journal of Business Research*, 60, 130-136.
- Rabadán, R. & Alto, M. (2003). *Técnicas cualitativas para investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Schlesinger, M. W. & Cervera, A. (2008). Estudio comparativo entre personalidad de marca ideal vs. percibida: Aplicación a las compañías aéreas. *Innovar*, 18(31), 61-76.
- Vranešević, T. & Stancec, R. (2003). The Effect of the Brand on Perceived Quality of Food Products. *British Food Journal*, 105(10-11), 811-825.