



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ICADE

**ESTRATEGIAS DE PERSONALIZACIÓN EN LA
CONSTRUCCIÓN DE MARCA: UN ANÁLISIS DE ESTÉE
LAUDER COMPANIES A TRAVÉS DE MAC Y CLINIQUE**

Autor: Isabel González Sánchez

Director: Ana Isabel Jiménez Zarco

MADRID – Marzo de 2026

Resumen

El presente Trabajo Fin de Grado analiza el papel de la personalización de marca como estrategia de marketing para fortalecer la relación entre las marcas y los consumidores. En particular, se estudia cómo la personalización influye en variables clave del marketing relacional como el *engagement*, el apego emocional y la lealtad del consumidor. El análisis se centra en el sector cosmético, tomando como caso de estudio dos marcas pertenecientes a Estée Lauder Companies: MAC Cosmetics y Clinique Laboratories.

Para abordar este objetivo, el trabajo combina una revisión teórica de los conceptos de personalización de marca, *engagement*, apego emocional y lealtad con un análisis empírico de carácter exploratorio. La investigación se basa en entrevistar a diez mujeres consumidoras de las marcas MAC y Clinique, con el fin de conocer sus percepciones sobre las estrategias de personalización y su impacto en la relación con la marca.

Los resultados muestran que ambas marcas presentan niveles elevados de personalización percibida, aunque desarrollan estrategias diferenciadas. Mientras que MAC se asocia principalmente con la creatividad, la autoexpresión y una fuerte presencia en redes sociales, Clinique se percibe como una marca centrada en el cuidado de la piel, la confianza y la adaptación a distintos tipos de piel.

En conclusión, el estudio pone de manifiesto la relevancia de la personalización como herramienta estratégica para fortalecer el vínculo entre marca y consumidor. En un mercado altamente competitivo como el de la cosmética, comprender cómo los consumidores perciben estas estrategias resulta fundamental para construir relaciones duraderas y fomentar la fidelización hacia la marca.

Palabras clave: personalización de marca, *engagement*, apego emocional, lealtad del consumidor, marketing cosmético.

Abstract

This Final Degree Project analyzes the role of brand personalization as a marketing strategy to strengthen the relationship between brands and consumers. In particular, it studies how personalization influences key relational marketing variables such as engagement, emotional attachment, taking as a case study two brands from Estée Lauder Companies: MAC Cosmetics and Clinique Laboratories, as a case study.

To address this objective, the thesis combines a theoretical review of the concepts of brand personalization, engagement, emotional attachment, and loyalty with an exploratory empirical analysis. The research is based on interviews with ten female consumers of the MAC and Clinique brands, to understand their perceptions of personalization strategies and their impact on the relationship with the brand.

The results show that both brands have high levels of perceived personalization, although they develop different strategies. While MAC is mainly associated with creativity, self-expression, and a strong social media presence, Clinique is perceived as a brand focused on skin care, trust, and adaptation to different skin types.

In conclusion, the study highlights the relevance of personalization as a strategic tool for strengthening the bond between brand and consumer. In a highly competitive market such as cosmetics, understanding how consumers perceive these strategies is essential for building lasting relationships and fostering brand loyalty.

Keywords: brand personalization, engagement, emotional attachment, consumer loyalty, cosmetic marketing.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 CONTEXTO Y RELEVANCIA DEL TRABAJO	9
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	10
1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO	11
1.4 METODOLOGÍA.....	12
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 PERSONALIZACIÓN DE LA MARCA	14
2.2 BENEFICIOS Y RESULTADOS DE LA PERSONALIZACIÓN.....	18
2.2.1 Engagement.....	18
2.2.2 Apego emocional.....	21
2.2.3 Lealtad	23
2.2.3.1 Lealtad afectiva.....	26
2.2.3.2 Lealtad conductual	27
3. ESTRATEGIAS DE PERSONALIZACIÓN EN ESTÉE LAUDER... 30	
3.1 DESCRIPCIÓN DE ESTÉE LAUDER	30
3.1.1 Presencia en el mercado	32
3.1.2 Innovación y digitalización	33
3.2 MAC COSMETICS.....	35
3.2.1 Estrategias de MAC Cosmetics	36
3.3 CLINIQUE LABORATORIES	37
3.3.1 Estrategias de Clinique Laboratories	38
4. ANÁLISIS EMPÍRICO DE LAS ENTREVISTAS	40
4.1 DISEÑO Y REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.....	40
4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES ENTREVISTADOS.....	41
4.3 RESPUESTAS A LAS ENTREVISTAS	43

4.3.1	Resultados de la personalización percibida.....	44
4.3.2	Resultados del engagement del consumidor.....	44
4.3.3	Resultados del apego emocional.....	45
4.3.4	Resultados de la lealtad afectiva.....	45
4.3.5	Resultados de la lealtad conductual.....	46
4.4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	46
4.4.1	Resultados sobre MAC.....	46
4.4.2	Resultados sobre Clinique.....	50
4.4.3	Comparativa entre las dos marcas.....	53
5.	CONCLUSIONES.....	56
	ANEXOS.....	61
	ANEXO 1: Entrevista con clientes habituales de MAC o Clinique.....	61
	BIBLIOGRAFÍA	63

Índice de figuras

Figura 1: Modelo teórico de las relaciones entre personalización, *engagement*, apego emocional y lealtad del consumidor

Figura 2: Línea del tiempo sobre la historia de Estée Lauder

Figura 3: Imagen corporativa de Estée Lauder Companies

Figura 4: Portfolio de marcas del grupo Estée Lauder Companies

Figura 5: Presencia internacional de Estée Lauder Companies

Figura 6: Estrategia de innovación y digitalización de Estée Lauder Companies (*Virtual Try-On*)

Figura 7: Interior representativo de una tienda MAC

Figura 8: Servicio de asesoramiento personalizado en tienda

Figura 9: Campaña de diversidad y autoexpresión de MAC Cosmetics

Figura 10: Identidad visual y presentación de productos con estética clínica

Figura 11: Punto de venta de Clinique Laboratories

Figura 12: Herramienta digital de *shade matching* de Clinique

Figura 13: Personalización percibida de MAC

Figura 14: Personalización percibida de Clinique

Figura 15: *Engagement* en MAC

Figura 16: *Engagement* en Clinique

Figura 17: Apego emocional en MAC

Figura 18: Apego emocional en Clinique

Figura 19: Lealtad afectiva hacia MAC

Figura 20: Lealtad afectiva hacia Clinique

Figura 21: Lealtad conductual hacia MAC

Figura 22: Lealtad conductual hacia Clinique

1. INTRODUCCIÓN

1.1 CONTEXTO Y RELEVANCIA DEL TRABAJO

En los últimos años, el sector de la cosmética y la belleza ha experimentado una profunda transformación impulsada por cambios en el comportamiento del consumidor, el avance de la digitalización y una creciente exigencia en materia de valores, identidad y experiencia. El consumidor actual ya no se conforma únicamente con la eficacia funcional de los productos, sino que busca marcas con las que pueda identificarse emocionalmente y que reflejen su estilo de vida, su personalidad y sus valores. En este contexto, la construcción de relaciones sólidas entre la marca y el consumidor se ha convertido en un elemento clave para la diferenciación y la competitividad en un mercado altamente saturado y globalizado.

La personalización emerge como una de las estrategias más relevantes del marketing contemporáneo. Adaptar productos, mensajes y experiencias a las necesidades individuales del consumidor no solo incrementa la satisfacción, sino que también refuerza el sentimiento de cercanía y de reconocimiento por parte de la marca. Este tipo de estrategias favorece la construcción de vínculos emocionales más sólidos, al hacer que el consumidor perciba que la marca comprende sus preferencias, valores y expectativas. De este modo, la personalización se convierte en un antecedente clave del apego emocional, el *engagement* y la lealtad, al ir más allá de la relación meramente transaccional y dar lugar a conexiones más profundas y duraderas.

En este escenario, el sector cosmético resulta especialmente relevante para el análisis de la personalización, ya que se trata de una industria con una fuerte carga simbólica y emocional. Los productos de belleza no solo cumplen una función práctica, sino que también se relacionan directamente con la autoimagen, la autoestima y la expresión personal del consumidor. Por ello, las marcas que operan en este sector poseen una elevada capacidad para adaptar su propuesta a distintos perfiles, integrarse en la identidad del individuo y construir relaciones basadas en la identificación, la confianza y la experiencia personalizada.

Estée Lauder Companies se posiciona como un caso de estudio particularmente significativo en este contexto. Como uno de los grupos líderes a nivel mundial en el sector

de la belleza premium, la compañía ha desarrollado una estrategia basada en la gestión diferenciada de su amplio portafolio de marcas, ajustando su propuesta de valor a distintos segmentos de consumidores. Marcas como MAC y Clinique representan dos enfoques complementarios de personalización: mientras que MAC se vincula con la autoexpresión, la creatividad, la diversidad y la inclusión, Clinique construye su posicionamiento en torno a la confianza, la ciencia y el cuidado individualizado de la piel. Esta dualidad permite analizar cómo una misma corporación puede generar distintos niveles de apego emocional, *engagement* y lealtad mediante estrategias de personalización alineadas con identidades y expectativas diversas.

La relevancia de este trabajo radica, por tanto, en comprender hasta qué punto la personalización influye en la construcción de relaciones sólidas entre marca y consumidor, y cómo estas se traducen en apego emocional, implicación activa y lealtad sostenida en un sector altamente competitivo y emocionalmente sensible como el cosmético.

Analizar el caso de Estée Lauder Companies a través de MAC y Clinique no solo aporta valor académico al estudio de la personalización, sino que también ofrece implicaciones prácticas para la gestión estratégica de marcas, demostrando que las marcas más exitosas son aquellas que logran ser sentidas, vividas e integradas en la vida del consumidor, más allá de su función comercial.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La elección de este tema responde al interés por analizar el papel de la personalización como elemento estratégico en la construcción de marcas fuertes en el sector cosmético. En un entorno en el que los consumidores interactúan con múltiples marcas y canales, comprender cómo se generan vínculos emocionales con los clientes se ha convertido en un aspecto clave para la gestión de marca y la fidelización a largo plazo.

Desde una perspectiva académica, este trabajo se justifica por la relevancia del concepto de personalización de la marca en la literatura de marketing y por la necesidad de analizar su aplicación práctica en sectores en los que la dimensión emocional tiene un peso significativo. La personalización aparece en este contexto como un factor

determinante para reforzar la identificación del consumidor con la marca e influir en variables como el compromiso, la confianza y la lealtad. El estudio permite, por tanto, integrar los enfoques teóricos sobre las relaciones marca–consumidor con un caso empresarial real y actual.

La selección de Estée Lauder Companies como caso de estudio resulta especialmente adecuada debido a su modelo de gestión de marcas y a su posicionamiento en el mercado de la belleza premium. El análisis de MAC y Clinique permite observar cómo una misma compañía aplica estrategias de personalización diferenciadas para conectar con distintos perfiles de consumidores, manteniendo al mismo tiempo una coherencia estratégica a nivel corporativo. Esta comparación aporta valor al trabajo al evidenciar que la personalización no es un concepto homogéneo, sino una estrategia adaptable según la identidad y los valores de cada marca.

Asimismo, este trabajo tiene utilidad práctica al permitir identificar prácticas de personalización aplicables a la construcción de relaciones emocionales con el consumidor. Los resultados del estudio, pese a su carácter exploratorio, pueden servir como referencia para empresas del sector cosmético y para otras industrias donde la experiencia de cliente y el vínculo emocional con la marca desempeñan un papel relevante en la toma de decisiones del consumidor.

En definitiva, la justificación de este trabajo radica en su aportación al análisis de la personalización como herramienta para la creación de valor relacional, así como en su contribución a la comprensión de cómo las marcas pueden fortalecer su posicionamiento mediante la conexión emocional con sus consumidores.

1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo principal del trabajo es explorar la influencia que la personalización de la marca, como estrategia de marketing, tiene sobre el apego emocional, el *engagement* y la lealtad del individuo. Para ello, realizaremos un estudio de carácter exploratorio en el sector cosmético mediante un análisis empírico comparativo de las marcas MAC y Clinique.

Para alcanzar este propósito, el trabajo se estructura en los siguientes objetivos específicos:

1. Delimitar conceptualmente la personalización de marca, el apego emocional, el *engagement* y la lealtad, estableciendo las relaciones teóricas existentes entre estos constructos en el marketing relacional.
2. Determinar las diferencias y similitudes en las estrategias de personalización de MAC y Clinique, y su orientación hacia la generación de vínculos emocionales y relacionales con el consumidor.
3. Desarrollar un análisis empírico basado en la realización de entrevistas a mujeres consumidoras y clientes potenciales de MAC y Clinique, con el fin de recoger sus percepciones sobre la personalización ofrecida por ambas marcas.
4. Analizar cualitativamente las opiniones expresadas en las entrevistas para identificar cómo las estrategias de personalización influyen en la construcción del apego emocional, el nivel de *engagement* y la predisposición a la lealtad.
5. Realizar una comparativa entre ambas marcas a partir del discurso de las entrevistadas, detectando coincidencias, diferencias y posibles discrepancias en la percepción emocional y relacional.
6. Formular conclusiones exploratorias que permitan determinar qué dimensiones de la personalización generan mayor consenso entre las participantes y cuáles presentan mayor diversidad de opiniones.

1.4 METODOLOGÍA

Para la elaboración de este TFG se han utilizado diversas fuentes de información, que abarcan desde recursos bibliográficos, como artículos de revistas especializadas y obras doctrinales, hasta recursos digitales procedentes de páginas web centradas en el *brand engagement*, la personalización, y la relación entre la marca y el consumidor. Igualmente, ha resultado especialmente relevante la información obtenida a partir de las páginas web oficiales de las marcas analizadas, en particular de Estée Lauder y, en particular, de MAC y Clinique, con el fin de entender cómo funcionan sus estrategias.

La investigación se basa principalmente en un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, apoyado en valoraciones numéricas descriptivas que permiten identificar tendencias generales en las percepciones de las entrevistadas y así profundizar en cómo la personalización de marca influye en la construcción del apego emocional, el *engagement* y la lealtad en el sector cosmético.

La investigación se apoya principalmente en entrevistas a diez mujeres de distinta edad consumidoras de las marcas Clinique o MAC, pertenecientes a Estée Lauder Companies. A través de estas entrevistas se pretende recoger percepciones, emociones y valoraciones subjetivas relacionadas con la experiencia de personalización ofrecida por dichas marcas.

El análisis combina una dimensión cualitativa, centrada en la interpretación del discurso, las emociones expresadas y los significados atribuidos a la marca, con una aproximación cuantitativa descriptiva que permite identificar patrones comunes, coincidencias y discrepancias entre las participantes.

Posteriormente, se realiza un estudio comparativo entre ambas marcas para identificar similitudes y diferencias en la percepción de la personalización y su impacto en variables clave relacionadas. Este enfoque permite obtener una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno estudiado y aporta conclusiones fundamentadas sobre el papel estratégico de la personalización en la construcción de vínculos emocionales en el sector cosmético.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 PERSONALIZACIÓN DE LA MARCA

La personalización de la marca se refiere a la capacidad de una empresa para diseñar y ajustar su propuesta, ya sea en productos, servicios o comunicación, teniendo en cuenta las características, intereses y preferencias específicas de cada consumidor. En este sentido, Peppers y Rogers (1993), pioneros del *one-to-one marketing*, sostienen que la personalización consiste en adaptar la oferta empresarial a cada cliente, superando los enfoques tradicionales de marketing masivo. De forma similar, Arora et al. (2008) definen la personalización como el proceso mediante el cual la empresa ajusta su propuesta de valor a las necesidades particulares del consumidor. Este proceso se apoya en el análisis de datos y en el uso de herramientas tecnológicas que permiten ofrecer experiencias más acordes con las expectativas individuales, lo que aumenta su relevancia y valor percibido.

En este sentido, Shanahan, Tran y Taylor (2019) destacan que personalizar no significa únicamente modificar la oferta comercial, sino también adaptar el modo en que la marca se relaciona e interactúa con el cliente, lo que favorece una percepción de atención personalizada, cercanía y trato exclusivo. A su vez, estos autores señalan que cuando la marca adapta su contenido y sus propuestas a los intereses concretos de cada consumidor, aumenta su implicación emocional, ya que el cliente percibe que la marca comprende sus preferencias y le ofrece exactamente aquello que encaja con sus necesidades personales.

En un entorno caracterizado por la saturación de estímulos, la digitalización de las interacciones y el acceso masivo a la información, las marcas ya no compiten únicamente por sus atributos funcionales, sino por su capacidad para adaptarse a las características, preferencias y expectativas individuales de los consumidores. En este contexto, la personalización se ha consolidado como una estrategia clave para generar propuestas de valor diferenciadas y construir relaciones más estrechas con el cliente, adaptando la propuesta de valor de la empresa a las preferencias y necesidades específicas del cliente, influyendo de manera significativa en su experiencia y en su proceso de toma de decisiones.

La literatura señala que el consumidor actual es cada vez más exigente y demanda experiencias y servicios personalizados que le permitan interactuar activamente con las

marcas (Minazzi, 2015). Esta evolución se ha visto impulsada por el desarrollo de la Web 2.0 y las redes sociales, que han incrementado exponencialmente la disponibilidad de datos sobre los usuarios y han permitido a las empresas identificar de forma precisa los perfiles de los clientes, así como sus comportamientos de compra, patrones de consumo e intereses y deseos, facilitando el desarrollo de propuestas y comunicaciones ajustadas a sus necesidades específicas (Lovett, 2011; Minazzi, 2015). En este nuevo contexto digital, las acciones de los usuarios (clics, reseñas, publicaciones o interacciones) se convierten en información estratégica que facilita la segmentación avanzada y el diseño de comunicaciones adaptadas a públicos específicos (Minazzi, 2015). Estudios recientes muestran que los usuarios digitales tienden a prestar mayor atención a los anuncios personalizados en redes sociales cuando están adaptados a la información y las preferencias reflejadas en su perfil, lo que confirma la eficacia de este tipo de comunicación segmentada (Nielsen, 2012).

Desde esta perspectiva, la personalización no debe entenderse únicamente como una adaptación superficial del mensaje, sino como una estrategia relacional, apoyada en el análisis sistemático de datos, que permite diseñar experiencias coherentes con el perfil individual del consumidor. En este sentido, el desarrollo de prácticas de CRM (*Customer Relationship Management*) favorece la construcción de relaciones a largo plazo al mejorar la capacidad de la empresa para ofrecer propuestas ajustadas a las necesidades concretas de cada cliente (Minazzi, 2015). La utilización estratégica de la información digital no solo mejora la eficiencia comunicativa, sino que también impulsa la creación de servicios innovadores y la diferenciación competitiva (Park y Allen, 2013).

Centrándonos en el consumidor, el valor de marca se construye a partir de las percepciones, actitudes y asociaciones que este desarrolla hacia la marca (Del Río et al., 2002). Desde una perspectiva psicológica, la personalización también puede explicarse mediante el concepto de autorreferencialidad. Xia y Bechwati (2008) sostienen que los consumidores tienden a procesar con mayor intensidad aquellos mensajes que perciben como relevantes para sí mismos, es decir, cuando el contenido “resuena” con su identidad o experiencia personal. En este sentido, la personalización incrementa la implicación cognitiva al facilitar que el individuo se imagine en la experiencia propuesta por la marca.

Asimismo, la personalización puede analizarse desde la óptica de los beneficios relacionales. Yen y Gwinner (2003) y Reynolds y Beatty (1999) identifican el “trato especial” como uno de los beneficios más valorados en las relaciones empresa-cliente,

entendiendo este como la percepción de recibir un trato preferente o diferenciado. Esta percepción contribuye significativamente a la satisfacción y al fortalecimiento del vínculo relacional (Hennig-Thurau et al., 2002; Marzo-Navarro et al., 2004), lo que sugiere que la personalización no solo incide en variables funcionales, sino también en dimensiones emocionales y relacionales.

La personalización se consolida como una herramienta clave para mejorar la experiencia de marca y el denominado *customer journey*, al permitir que el consumidor se sienta reconocido y tratado de forma individualizada (Schmitt, 1999; Lemon y Verhoef, 2016). Este enfoque refuerza la percepción de cercanía y atención personalizada, elementos que contribuyen a generar relaciones más significativas entre las marcas y sus clientes, favoreciendo niveles más elevados de *engagement* (Brodie et al., 2011).

Además, la forma en que las marcas gestionan la comunicación personalizada influye en la percepción de autenticidad y confianza. Wei et al. (2013) evidencian que las respuestas corporativas específicas y adaptadas a cada situación generan una valoración más positiva que las percibidas como genéricas o estandarizadas. De manera complementaria, Mauri y Minazzi (2013) advierten que las comunicaciones excesivamente automatizadas pueden reducir la credibilidad de la empresa, mientras que los mensajes personalizados refuerzan la percepción de cercanía y coherencia relacional.

Desde el ámbito del capital de marca, la personalización también puede vincularse con la construcción de asociaciones y de percepciones favorables. Keller (1993) señala que el conocimiento de marca se construye a partir de experiencias y asociaciones almacenadas en la memoria del consumidor. En este sentido, las interacciones personalizadas pueden fortalecer dichas asociaciones al hacer que la experiencia resulte más significativa y relevante. De igual forma, Aaker (1991) sostiene que el valor de marca se apoya en dimensiones como la calidad percibida, las asociaciones y la lealtad, todas ellas susceptibles de verse influidas por experiencias acordes con las expectativas individuales.

En línea con esta perspectiva, la experiencia de marca desempeña un papel determinante en la construcción de actitudes y comportamientos futuros. Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009) definen la experiencia de marca como las respuestas internas y subjetivas del consumidor ante estímulos relacionados con la marca, que pueden incluir dimensiones sensoriales, afectivas, cognitivas y conductuales. Una experiencia coherente

y alineada con las preferencias individuales puede reforzar percepciones positivas y favorecer el desarrollo de la confianza y la lealtad.

Hay claros beneficios vinculados a la personalización de la marca. Numerosos estudios coinciden en señalar su impacto positivo en variables clave del comportamiento del consumidor. Entre los principales beneficios destacan el aumento de la satisfacción, el fortalecimiento del compromiso con la marca y el incremento de la lealtad. Una marca adquiere una experiencia de cliente positiva cuando los clientes responden con mayor positividad a un producto (Aaker, Kumar & Day, 2007). La personalización permite ofrecer experiencias más ajustadas a las preferencias individuales, lo que favorece una valoración más positiva de la marca y una mayor disposición a mantener la relación en el tiempo.

Desde una perspectiva emocional, la personalización también desempeña un papel relevante en la construcción de vínculos afectivos entre el consumidor y la marca. Al adaptar mensajes, contenidos y experiencias, la marca refuerza la sensación de intimidad y cercanía, elementos que, resultan fundamentales para el desarrollo de relaciones profundas y duraderas (Roberts, 2004; Shuv-Ami, 2017). En este sentido, la personalización actúa como facilitadora de la conexión emocional al permitir que el consumidor perciba a la marca como empática, atenta y alineada con su identidad personal.

Además, investigaciones recientes muestran que cuando las marcas incorporan valores como la inclusión y la responsabilidad social en su estrategia, los consumidores desarrollan una percepción más favorable y una conexión emocional más intensa con ellas (Suhan et al., 2022).

Pavel (2013) sostiene que las marcas de mayor relevancia deben contar con rasgos identitarios capaces de generar una fuerte implicación emocional en los consumidores, despertar carisma y transmitir la percepción de que ocupan un lugar central en sus vidas. La diversidad, entendida como la representación equilibrada y respetuosa de distintos colectivos en la comunicación y en la oferta de la marca, contribuye a que la empresa sea percibida como más auténtica, cercana y accesible, reforzando el sentimiento de identificación del consumidor (Gómez-Suárez, 2019).

En síntesis, la personalización actúa como un mecanismo estratégico que incide tanto en las dimensiones cognitivas como emocionales de la relación marca-consumidor,

y se configura como un antecedente relevante del apego emocional, el *engagement* y la lealtad.

2.2 BENEFICIOS Y RESULTADOS DE LA PERSONALIZACIÓN

La personalización de la marca no solo implica adaptar productos o mensajes al perfil del consumidor, sino que también influye directamente en la forma en que este se relaciona con la marca. Cuando una persona percibe que la marca entiende sus necesidades, gustos y expectativas, es más probable que desarrolle un vínculo emocional con ella, lo que genera afecto y cercanía. Del mismo modo, esta sensación de atención individualizada puede aumentar el *engagement*, es decir, la conexión e implicación que el consumidor siente hacia la marca. Con el tiempo, estos vínculos pueden traducirse en lealtad, tanto desde una dimensión afectiva, relacionada con la preferencia y la pasión por la marca, como desde una dimensión conductual, reflejada en la recompra y la continuidad de la relación. A continuación, se profundiza en cada uno de estos resultados derivados de la personalización.

2.2.1 Engagement

El *customer engagement* se concibe como una relación continua y dinámica entre la marca y el cliente. Según Romero (2017), la investigación en marketing ha abordado este concepto desde dos enfoques principales. Por un lado, la perspectiva psicológica entiende el *engagement* como un fenómeno multidimensional, compuesto por elementos cognitivos, emocionales y conductuales, y como un estado psicológico que se construye a partir de experiencias interactivas y de co-creación entre el cliente y una marca, un producto u organización, dentro de una relación de servicio específica (Brodie et al., 2011). Por otro lado, el enfoque conductual se centra exclusivamente en manifestaciones observables del consumidor, como el *word-of-mouth* (Vivek et al., 2014).

La ausencia de un consenso claro sobre la definición del *engagement* (Hollebeek, 2013) ha dado lugar a distintas aproximaciones conceptuales. Así, desde una perspectiva psicológica, Brodie et al. (2011) lo definen como un concepto multidimensional que desempeña un papel central en los procesos de intercambio relacional. En contraste, Vivek et al. (2014) destacan su carácter interactivo y lo definen como el nivel de conexión e interacción del cliente, real o potencial, con la marca y sus actividades.

En esta línea, Hollebeek, Glynn y Brodie (2014) describen el *engagement* como un estado motivacional del consumidor que combina implicación cognitiva, respuesta emocional y activación conductual en sus interacciones con la marca. Desde esta perspectiva, el *engagement* no implica una actitud pasiva, sino una participación activa que refuerza el vínculo psicológico con la marca y favorece relaciones más sólidas y duraderas.

En conjunto, el *engagement* se articula en tres dimensiones fundamentales: el procesamiento cognitivo, los componentes afectivos y la activación del comportamiento del consumidor (Hollebeek et al., 2014). Asimismo, el valor del *engagement* se expresa a través de distintas dimensiones, como la continuidad de las transacciones, la recomendación a otros consumidores, la influencia en las decisiones de compra de terceros y la generación de conocimiento mediante aportes, ideas y retroalimentación que favorecen la innovación y la mejora de productos y servicios (Kumar et al., 2010).

De forma más específica, el procesamiento cognitivo se refiere al grado de atención y reflexión que el consumidor dedica a la marca, percibiéndola como relevante y significativa en su experiencia. La dimensión afectiva se relaciona con las emociones positivas que surgen de la interacción con la marca y que fortalecen la conexión psicológica con ella. Por su parte, la activación conductual implica la participación activa del consumidor en actividades vinculadas a la marca, como interacciones en redes sociales, recomendaciones o la generación de contenido, lo que evidencia un nivel elevado de implicación (Hollebeek et al., 2014).

Más allá de su definición conceptual, el *engagement* debe entenderse como un proceso dinámico que se construye progresivamente en el tiempo. Este compromiso entre el cliente y la marca no se limita al momento de la compra, sino que se manifiesta en comportamientos observables, tanto positivos como negativos, motivados por factores emocionales y cognitivos que influyen en la relación del consumidor con la marca o la empresa (van Doorn et al., 2010; So et al., 2012). Para fomentar este vínculo, las organizaciones deben enfocarse en generar un valor superior al de sus competidores, fortaleciendo la confianza y el compromiso en relaciones a largo plazo entre compradores y vendedores (Sashi, 2012).

Gustafsson et al. (2005) y Zeithaml et al. (2012), entre otros, señalan que el compromiso afectivo y los vínculos relacionales entre consumidores y marcas favorecen la creación de relaciones duraderas y niveles más elevados de *engagement*. No obstante, estos vínculos pueden variar a lo largo del tiempo, ya que el *engagement* no surge de forma inmediata, sino que se construye progresivamente a través de distintas etapas, como la conexión, la interacción, la satisfacción, la retención y el compromiso, hasta alcanzar la recomendación y el *engagement* pleno (Sashi, 2012). De este modo, el *engagement* se consolida cuando los lazos emocionales y relacionales entre el consumidor y la marca son sólidos.

Entre las manifestaciones conductuales del *engagement*, el *electronic word of mouth* (eWOM) ha cobrado una relevancia creciente en el entorno digital. Este concepto de eWOM fue introducido y conceptualizado por Hennig-Thurau et al. (2004) como la difusión de opiniones y valoraciones, tanto favorables como desfavorables, que los consumidores comparten sobre una marca en entornos digitales. La aparición de los canales online ha intensificado el alcance y la permanencia de este tipo de comunicación, otorgando a los consumidores un papel activo en la construcción de información sobre las marcas (Dellarocas, 2003).

Así, el eWOM se ha consolidado como una de las manifestaciones conductuales más significativas del *engagement*. A partir de esta conceptualización inicial, investigaciones posteriores han profundizado en su análisis, subrayando su función como un fuerte mecanismo de influencia social en contextos online, así como su capacidad para incidir directamente en variables clave como la confianza y la lealtad hacia la marca (Babić et al., 2016; Villarroel Puma y Berenguer Contrí, 2020).

En este contexto, el *engagement* se ha asociado con mayores niveles de lealtad hacia la marca y la estimulación del *electronic word of mouth* (eWOM), entendido como la difusión digital de opiniones y experiencias positivas dentro de la comunidad, lo que refuerza la reputación de la marca, amplía su alcance y genera nuevos niveles de compromiso entre los consumidores (Sigala et al., 2012). Además, diversos autores señalan que, especialmente en entornos digitales, el *engagement* no solo influye en la lealtad, sino también en la percepción del valor de marca y en la intención de compra, al intensificar la implicación emocional del consumidor y su predisposición a mantener la relación con la marca (Hollebeek et al., 2014).

En consecuencia, los consumidores con altos niveles de *engagement* tienden a participar activamente en las comunidades de marca, muestran mayor satisfacción y desarrollan vínculos más sólidos basados en la confianza y el compromiso (Wirtz et al., 2013).

Propuesta de investigación 1 (P1). La personalización percibida de la marca se relaciona positivamente con el *engagement* del consumidor.

2.2.2 Apego emocional

El apego emocional supone un vínculo real con la marca, lo que convierte a los consumidores leales en promotores de la marca. Además, no debe entenderse como un estado aislado, sino como el resultado de un proceso relacional en el que el consumidor va construyendo su vínculo con la marca a través de experiencias acumuladas. El apego a la marca se refleja en el afecto, la pasión y la conexión (Thomson et al., 2005; Malär et al., 2011; Zhou et al., 2012). Desde una perspectiva teórica, este vínculo se fundamenta en la teoría del apego de Bowlby (1969), según la cual las personas desarrollan lazos emocionales con figuras significativas, lo cual puede trasladarse al ámbito de las marcas cuando estas adquieren un significado personal para el individuo (Shimul, 2022).

De manera más específica, el afecto se refiere a los sentimientos positivos de cercanía, cariño y bienestar que el consumidor desarrolla hacia la marca, lo que genera una relación emocional estable basada en experiencias satisfactorias (Thomson et al., 2005; Malär et al., 2011). La pasión implica un entusiasmo intenso y una fuerte implicación emocional, que va más allá de la simple preferencia y puede traducirse en comportamientos como la recomendación activa o la defensa pública de la marca (Albert et al., 2008). Por último, la conexión alude al grado en que la marca se integra en la identidad del consumidor, siendo percibida como una extensión del propio yo, lo que refuerza el vínculo psicológico y la continuidad de la relación (Malär et al., 2011; Gómez Suárez, 2019).

Los trabajos de Albert et al., (2008); Bergkvist y Bech-Larsen, (2010) y Hwang y Kandampully, (2012) señalan que el apego emocional es un antecedente del amor por la marca, estando estos dos conceptos positivamente relacionados. En esta misma línea, investigaciones recientes han explorado cómo el apego de los consumidores a las redes

sociales incide en las conexiones entre la propia marca y los comportamientos de defensa de la marca (VanMeter et al., 2018).

Cuando el vínculo emocional es sólido, los consumidores no solo muestran preferencia, sino que también tienden a perdonar posibles errores de la marca, a recomendarla activamente y a mantener la relación incluso en contextos competitivos, reforzando así su posicionamiento y valor en el mercado (Carroll y Ahuvia, 2006; Shimul, 2022). Asimismo, este apego puede traducirse en una mayor disposición a pagar precios más altos y en una menor sensibilidad ante mensajes negativos sobre la marca.

La congruencia entre la identidad del consumidor y la de la marca, así como los procesos de identificación con ella, pueden actuar como antecedentes clave del apego emocional. Cuando los consumidores perciben que una marca refleja sus valores, su estilo de vida o su forma de entender el mundo, es más probable que desarrollen un vínculo emocional profundo con ella. En este sentido, algunos autores señalan la necesidad de seguir profundizando en el análisis de los distintos resultados derivados de este proceso relacional, como el boca a boca positivo, la lealtad, la confianza y el compromiso, con el fin de evaluar el peso relativo de cada uno de estos constructos en la relación marca–consumidor. El apego emocional del consumidor hacia una marca va más allá de la simple satisfacción funcional, pues implica una conexión profunda que integra la marca en la vida y la identidad personal del individuo (Gómez Suárez, 2019).

Además, diversas investigaciones han señalado que este vínculo puede intensificarse cuando la marca desarrolla estrategias de personalización coherentes con la identidad del consumidor, lo que refuerza la sensación de reconocimiento individual y fortalece la relación emocional a largo plazo (Shanahan et al., 2019; Mahlke et al., 2020). En entornos digitales, la interacción personalizada y la comunicación bidireccional permiten que el consumidor perciba cercanía y autenticidad, facilitando la construcción de comunidades de clientes que no solo consumen la marca, sino que también la defienden y actúan como embajadores en plataformas online.

Desde una perspectiva conceptual, Moussa (2015) sostiene que los conceptos de *brand love* y apego emocional comparten los mismos elementos constitutivos y los considera dos caras de una misma moneda. Según este autor, ambos términos han sido

delimitados a partir de la transferencia de teorías propias de las relaciones interpersonales al ámbito del marketing, lo que ha dado lugar a reformulaciones conceptuales continuas.

A diferencia de Moussa, algunos investigadores han observado algunas diferencias entre el amor a la marca y apego emocional. Hwang y Kandampully (2012) reconocen la similitud entre ambos conceptos, pero los diferencian en función de la intensidad emocional, señalando que, el amor por la marca requiere la intensidad de las respuestas emocionales hacia un objeto, mientras que el apego emocional no requiere necesariamente tal intensidad. Gilmore (2005) y Sayers y Monin (2007) cuestionan la mercantilización del amor, y el uso del discurso emocional como herramienta de venta, planteando que el amor puede ser una construcción inducida por la empresa, más que un sentimiento inducido por el consumidor.

Por el contrario, las diferencias entre el apego emocional y el *engagement* resultan más evidentes. Vivek (2009) afirmó que el apego emocional es un constructo afectivo fuertemente asociado con la propiedad o posesión de objetos o productos, por lo que difiere del *engagement* del cliente. Sin embargo, el apego emocional podría conducir al *engagement* en varias situaciones.

En definitiva, el apego emocional se configura como un vínculo afectivo profundo que integra la marca en la esfera identitaria del consumidor y que actúa como antecedente de comportamientos relacionales clave, como la defensa activa, la recomendación y la lealtad sostenida. En el contexto del presente estudio, comprender el papel del apego resulta esencial para analizar cómo la personalización puede contribuir a fortalecer este tipo de conexión y consolidar relaciones duraderas entre la marca y el consumidor.

Propuesta de investigación 2 (P2). La personalización percibida de la marca influye positivamente en el apego emocional del consumidor.

2.2.3 Lealtad

La lealtad del consumidor puede entenderse como el resultado final de una relación emocional sólida y bien desarrollada entre la marca y el cliente, que se manifiesta en una preferencia continua y en una elevada probabilidad de recompra (Shanahan, Tran y Taylor, 2019). En este sentido, la lealtad a la marca no surge de forma aislada, sino que se ve significativamente reforzada por el nivel de interacción y compromiso que el

consumidor mantiene con ella. Diversos estudios han demostrado que las marcas que fomentan una interacción constante con sus clientes, especialmente mediante estrategias en redes sociales, logran fortalecer la lealtad del consumidor, incrementando tanto las tasas de recompra como la recomendación de la marca a terceros (Hollebeek et al., 2014; Jahn y Kunz, 2012).

Chaudhuri y Holbrook (2001) señalan que los consumidores que desarrollan un mayor apego hacia una marca muestran una intención más elevada de compra recurrente y una menor predisposición a cambiar a marcas competidoras, lo que da lugar a la lealtad hacia dicha marca. La intención de uso futuro de una marca es uno de los indicadores más habituales para medir la lealtad del consumidor, ya que refleja su predisposición a seguir utilizando la marca. Esta intención se traduce en comportamientos como la recompra y la retención, de modo que la lealtad no se limita a actitudes positivas, sino que se manifiesta en conductas continuadas que refuerzan la estabilidad de la relación y reducen la probabilidad de cambio hacia marcas competidoras.

La lealtad de marca constituye uno de los constructos centrales en el estudio del comportamiento del consumidor, pues representa la consolidación de una relación estable y duradera entre el cliente y la marca. Lejos de entenderse únicamente como repetición de compra, la literatura coincide en señalar que la lealtad es el resultado de un proceso relacional en el que intervienen componentes cognitivos, emocionales y conductuales (Dick y Basu, 1994; Oliver, 1999).

Desde esta perspectiva, la lealtad no surge de forma automática tras una experiencia satisfactoria, sino que se construye progresivamente a través de interacciones acumuladas que fortalecen la confianza y el compromiso del consumidor con la marca (Garbarino y Johnson, 1999; Hennig-Thurau et al., 2002). En este sentido, la confianza ha sido identificada como uno de los antecedentes más relevantes de la lealtad, al reducir la percepción de riesgo y reforzar la estabilidad de la relación a largo plazo (Chaudhuri y Holbrook, 2001; Delgado-Ballester y Munuera-Alemán, 2005).

La credibilidad de la marca es una dimensión importante de la confianza en la marca y tiene un impacto sustancial en la lealtad, ya que se refiere a la capacidad de la marca para ofrecer el rendimiento esperado (Sweeney y Swait, 2008). La confianza se compone de creencias sobre la complejidad, la honestidad y la previsibilidad (Moorman

et al., 1992, 1993). Además, es la base de las interacciones de naturaleza relacional y funcional (Garbarino y Johnson, 1999). La confianza se compone de la evaluación que hace el consumidor del conocimiento y la capacidad de respuesta de los empleados (Parasuraman et al., 1988).

Asimismo, la literatura subraya que la lealtad no puede analizarse únicamente desde una perspectiva observable, ya que el comportamiento repetido puede estar motivado por factores como la inercia o la ausencia de alternativas. Por ello, distintos autores han defendido la necesidad de integrar tanto la actitud del consumidor como su comportamiento efectivo en el concepto de lealtad (Jacoby y Kyner, 1973; Dick y Basu, 1994). Esta aproximación dual permite diferenciar entre una lealtad basada en la convicción y el compromiso emocional, y otra fundamentada en la repetición de compra.

Por otro lado, la experiencia de marca desempeña un papel determinante en el fortalecimiento de la lealtad, ya que las experiencias positivas contribuyen a consolidar asociaciones favorables y a incrementar la satisfacción, lo que aumenta la probabilidad de continuidad en la relación (Brakus et al., 2009). Del mismo modo, los beneficios relacionales percibidos por el consumidor, como la confianza, el trato especial o la conexión social, influyen directamente en la satisfacción y, en consecuencia, en la lealtad (Hennig-Thurau et al., 2002; Yen y Gwinner, 2003).

En esta línea, diferentes investigaciones han constatado la existencia de una relación significativa entre los beneficios percibidos por el cliente y variables clave como la calidad del servicio percibida, el grado de compromiso, la satisfacción y la lealtad hacia la marca, lo que refuerza la importancia de los beneficios relacionales en la consolidación de vínculos duraderos entre consumidor y marca (Reynolds y Beatty, 1999; Hennig-Thurau et al., 2002; Yen y Gwinner, 2003; Marzo-Navarro et al., 2004; Park y Kim, 2003).

Además, se ha demostrado que los consumidores con mayores niveles de apego y compromiso muestran una menor predisposición al cambio, una mayor tolerancia a posibles errores y una mayor disposición a recomendar la marca, elementos que refuerzan la estabilidad de la relación a lo largo del tiempo (Chaudhuri y Holbrook, 2001). En este sentido, la lealtad puede entenderse como la manifestación conductual y actitudinal de un vínculo emocional previamente consolidado.

En términos estratégicos, la lealtad representa el estadio superior de la relación consumidor–marca, ya que las organizaciones con bases sólidas de clientes leales tienden a obtener mayores cuotas de mercado y mejores resultados financieros (Jensen y Hansen, 2006; Colmenares y Saavedra, 2007). Además, la lealtad reduce la sensibilidad al precio, disminuye los costes de búsqueda de información y aumenta la resistencia frente a las acciones promocionales de la competencia (Assael, 1999; Schiffman y Lazar, 2001; Hoffman y Bateson, 2002; Colmenares y Saavedra, 2007).

Dado el carácter multidimensional de la lealtad, resulta necesario distinguir entre dos grandes aproximaciones a la lealtad: una dimensión afectiva o actitudinal, vinculada al compromiso emocional y a la preferencia consciente por la marca, y una dimensión conductual, asociada a la repetición sistemática de compra y a la intención de continuidad futura.

2.2.3.1 Lealtad afectiva

Desde una perspectiva actitudinal, la lealtad afectiva se vincula con la fortaleza de la actitud positiva que el consumidor desarrolla hacia la marca y con su intención consciente de mantener la relación a lo largo del tiempo (Dick y Basu, 1994). En este enfoque, la lealtad no se reduce a la repetición mecánica de compra, sino que depende de la disposición interna del consumidor y de su compromiso psicológico con la marca (Setó, 2004).

Day (1969) ya señalaba que la verdadera lealtad implica un esfuerzo deliberado por parte del consumidor para evaluar las alternativas existentes y decidir, de forma consciente, continuar eligiendo la misma marca. Es decir, no se trata simplemente de hábito, sino de una elección reflexiva basada en una preferencia consolidada. Esta dimensión está estrechamente relacionada con sentimientos de identificación, apego y conexión emocional, lo que hace que el consumidor mantenga la relación incluso ante la presencia de competidores.

En esta línea, Chaudhuri y Holbrook (2001) sostienen que los consumidores que desarrollan un fuerte apego hacia una marca muestran niveles más altos de intención de recompra y una menor predisposición al cambio, lo que refuerza la estabilidad de la relación. De este modo, la lealtad afectiva puede entenderse como la expresión conductual de un vínculo emocional previamente construido.

Además, desde un enfoque relacional, algunos autores explican la lealtad como el resultado del equilibrio entre amor y respeto hacia la marca, donde el respeto se fundamenta en atributos como el desempeño, la reputación y la confianza (Roberts, 2004; Shuv-Ami, 2017; Shuv-Ami, Vrontis y Thrassou, 2018). Esta combinación ayuda a comprender por qué determinados consumidores desarrollan relaciones intensas y duraderas con ciertas marcas.

Por tanto, desde la perspectiva actitudinal, la verdadera lealtad implica un compromiso psicológico profundo que actúa como antecedente del comportamiento de recompra (Day, 1973; Assael, 1987; Keller, 1993). No toda repetición constituye lealtad, ya que esta puede estar motivada por conveniencia o ausencia de alternativas; la lealtad afectiva exige, además, una preferencia consciente y una vinculación emocional genuina (Bloemer y Poiesz, 1989).

Propuesta de investigación 3 (P3). La personalización percibida de la marca influye positivamente en la lealtad afectiva del consumidor.

Propuesta de investigación 4 (P4). Un mayor nivel de apego emocional hacia la marca se asocia con una mayor lealtad afectiva.

Propuesta de investigación 5 (P5). El *engagement* del consumidor influye positivamente en la lealtad afectiva hacia la marca.

2.2.3.2 Lealtad conductual

Desde el enfoque comportamental, la lealtad se analiza a partir de patrones observables de compra repetida. Jacoby y Chestnut (1978) definen la lealtad como un comportamiento no aleatorio que forma parte de un proceso psicológico en el que intervienen tanto la decisión de compra como la evaluación posterior a la compra. Es decir, aunque se manifiesta en la conducta, no es completamente automática.

En este sentido, la lealtad conductual se refleja en indicadores como la frecuencia de consumo, el índice de recompra o la reiteración sistemática de la elección de una marca frente a otras alternativas disponibles (Arellano, 2003; Alfaro, 2004; Dick y Basu, 1994). La intención de uso futuro también constituye uno de los indicadores más utilizados para medir esta dimensión, pues expresa la predisposición real del consumidor a continuar comprando la marca.

Históricamente, el enfoque estrictamente comportamental ha medido la lealtad a través de variables cuantificables como el porcentaje de gasto destinado a una marca o la repetición sistemática de elección (Cunningham, 1956; Ehrenberg, 1988; Delgado, 2004). No obstante, este planteamiento ha sido objeto de críticas por centrarse exclusivamente en la conducta observable sin considerar los procesos psicológicos subyacentes que explican dicha repetición (Bass, 1974; Delgado, 2004).

En consecuencia, aunque la lealtad conductual permite evaluar la estabilidad objetiva de la relación marca–consumidor, puede estar motivada por factores funcionales, por inercia o por la falta de alternativas, sin que necesariamente exista un vínculo emocional profundo. Por ello, su análisis resulta más completo cuando se complementa con la dimensión afectiva.

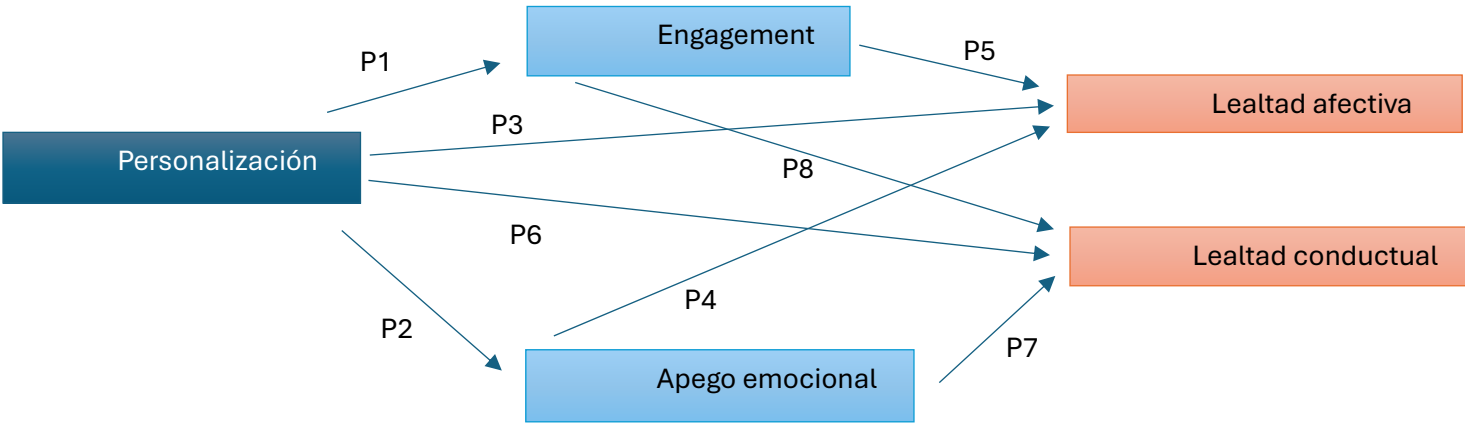
Propuesta de investigación 6 (P6). La personalización percibida de la marca influye positivamente en la lealtad conductual del consumidor.

Propuesta de investigación 7 (P7): Un mayor nivel de apego emocional hacia la marca se asocia con una mayor intención de recompra y una mayor continuidad en el uso de la marca (lealtad conductual).

Propuesta de investigación 8 (P8). El *engagement* del consumidor influye positivamente en la lealtad conductual hacia la marca.

Se plantea un modelo conceptual que recoge las relaciones entre la personalización percibida de la marca, el *engagement* del consumidor, el apego emocional y las dos dimensiones de la lealtad (afectiva y conductual). Este modelo permite analizar cómo la personalización actúa como antecedente de distintas variables relacionales dentro de la relación marca-consumidor.

Figura 1: Modelo teórico de las relaciones entre personalización, *engagement*, apego emocional y lealtad del consumidor

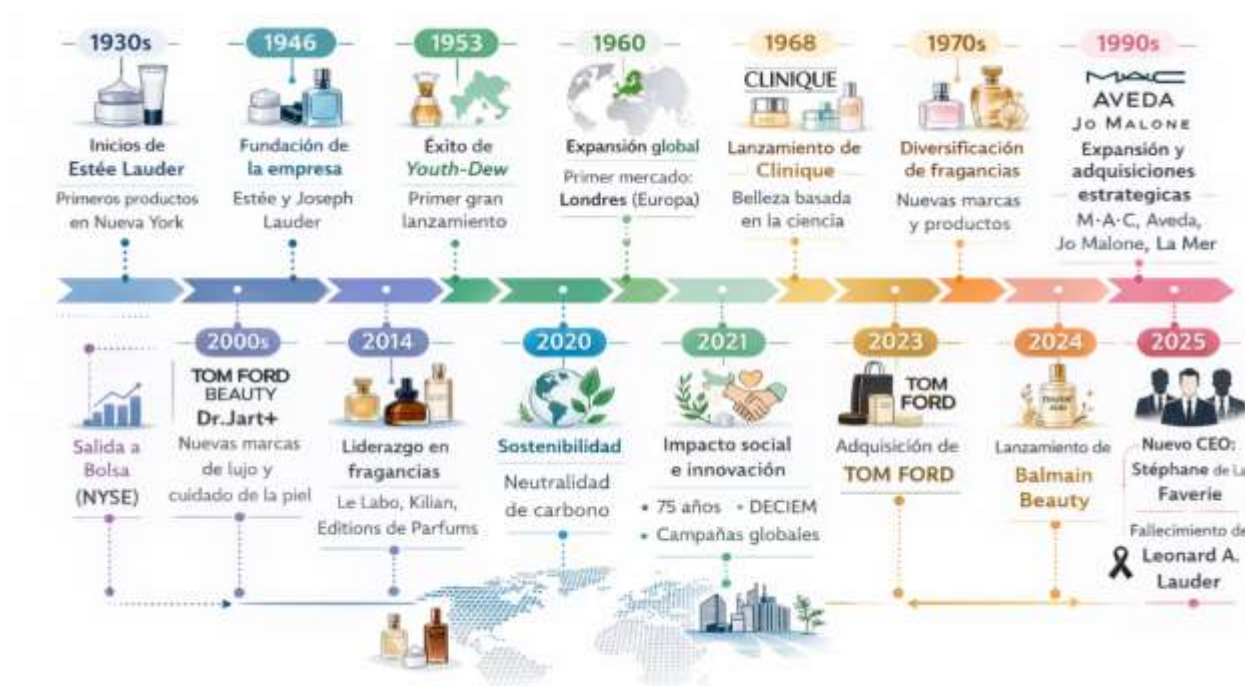


3. ESTRATEGIAS DE PERSONALIZACIÓN EN ESTÉE LAUDER

3.1 DESCRIPCIÓN DE ESTÉE LAUDER

Para entender mejor cómo ha evolucionado Estée Lauder Companies y su posición actual en el sector de la belleza, es importante revisar los principales hitos que han marcado su trayectoria a lo largo del tiempo. A continuación, se presenta una línea temporal que recoge los momentos más relevantes en la historia de la compañía, desde sus inicios hasta la actualidad.

Figura 2: Línea del tiempo sobre la historia de Estée Lauder



Estée Lauder Companies es una de las empresas líderes del sector de la belleza a nivel mundial. Fue fundada en 1946 por Estée y Joseph Lauder en Nueva York, comenzando como un pequeño negocio familiar, guiado por la iniciativa empresarial y un enfoque innovador. Con el paso del tiempo, aquella iniciativa emprendedora creció hasta convertirse en un grupo internacional que crea, desarrolla y comercializa productos de cuidado de la piel, maquillaje, fragancias y cuidado capilar bajo un amplio abanico de marcas reconocidas. Su actividad se organiza principalmente en cuatro grandes áreas: *skincare*, maquillaje, fragancias y *haircare*, abarcando desde tratamientos antiedad y productos dermatológicos avanzados hasta líneas de maquillaje profesional, perfumes de lujo y soluciones capilares especializadas. Actualmente, el grupo reúne firmas emblemáticas como Clinique, M·A·C Cosmetics, La Mer, Bobbi Brown, Jo Malone

London, Tom Ford Beauty o The Ordinary, entre otras, y se posiciona como uno de los grandes referentes del segmento de belleza de alta gama (Estée Lauder Companies, 2023).

Figura 3: Imagen corporativa de Estée Lauder Companies



Figura 4: Portfolio de marcas del grupo Estée Lauder Companies



La estrategia de la compañía no se ha centrado únicamente en crecer, sino en hacerlo manteniendo su identidad. Desde sus inicios ha combinado su experiencia y legado con un fuerte compromiso por ofrecer productos de alta calidad, cuidando tanto la innovación como el posicionamiento de marca. Con el tiempo, ha ampliado su presencia internacional mediante adquisiciones estratégicas y la incorporación de nuevas marcas,

consolidándose en los mercados de América, Europa y Asia. Esta diversificación le ha permitido atender distintos perfiles de consumidores, desde propuestas más dermatológicas y científicas hasta líneas creativas y de lujo. A la vez, ha sabido preservar su vínculo con el lujo y la excelencia, adaptándose a las nuevas demandas del consumidor actual, como la sostenibilidad, la diversidad y la digitalización de la experiencia de compra. De este modo, Estée Lauder ha logrado equilibrar tradición y evolución sin perder su esencia (Estée Lauder Companies, 2023).

3.1.1 Presencia en el mercado

La presencia de Estée Lauder en el mercado global es amplia y diversificada. Sus productos se comercializan en más de 150 países y territorios, lo que la convierte en una de las empresas de belleza más extendidas del mundo. Esta cobertura global no solo responde a su capacidad logística y a su red de distribución, sino también a su estrategia de adaptarse a diferentes preferencias culturales y segmentos de consumidores (Estée Lauder Companies, 2023).

En los últimos años, el grupo Estée Lauder ha intensificado su presencia tanto en canales tradicionales (como tiendas departamentales de lujo) como en plataformas digitales y *marketplaces* modernos. Por ejemplo, la empresa ha lanzado múltiples marcas en Amazon Premium Beauty Store en Estados Unidos y Canadá, ampliando su alcance en el comercio electrónico. También ha incursionado activamente en redes sociales y plataformas de *social commerce* (como TikTok Shop), aprovechando la interacción directa con consumidores jóvenes y reforzando su presencia omnicanal (Estée Lauder Companies, 2023).

Esta amplitud de presencia refleja una filosofía empresarial enfocada en “seguir al consumidor donde está”, lo que ha llevado a Estée Lauder a diversificar sus canales de venta y asegurar que sus marcas estén disponibles en múltiples contextos, desde ambientes físicos de experiencia de lujo hasta plataformas digitales accesibles y personalizadas.

Figura 5: Presencia internacional de Estée Lauder Companies



3.1.2 Innovación y digitalización

Estée Lauder ha consolidado la innovación tecnológica como uno de los pilares de su estrategia global, integrando la digitalización en distintos niveles del negocio. En los últimos años, la empresa ha firmado alianzas estratégicas con líderes tecnológicos para acelerar su transformación digital y potenciar la experiencia del consumidor. En octubre de 2025, Estée Lauder anunció una colaboración con Shopify para modernizar su infraestructura de comercio digital y ofrecer experiencias de compra omnicanal más fluidas, personalizadas y conectadas, con datos en tiempo real que permitan anticipar las necesidades del cliente (Estée Lauder Companies, 2023).

Dentro de su estrategia de transformación digital, la compañía ha invertido en infraestructuras tecnológicas orientadas al análisis de datos y la personalización. Un ejemplo es la apertura del *Global Technology Center* en Bucarest, Rumanía, dedicado al desarrollo de soluciones avanzadas basadas en inteligencia artificial, automatización, análisis de datos y plataformas omnicanales que elevan la experiencia de belleza conectada y mejoran la eficiencia de procesos internos (Estée Lauder Companies, 2023).

Estée Lauder también ha integrado herramientas de *AI* en su estrategia creativa y operativa. Por ejemplo, mediante tecnologías como *Adobe Firefly*, la empresa ha acelerado la producción de contenido digital y optimizado las campañas de marketing

para aumentar la rapidez de lanzamiento y la personalización en distintas regiones del mundo (Estée Lauder Companies, 2023).

Asimismo, la compañía ha incorporado herramientas de realidad aumentada como el Virtual Try-On, que permiten a los consumidores probar productos de maquillaje en tiempo real a través de sus dispositivos móviles o plataformas online. Esta tecnología utiliza reconocimiento facial e inteligencia artificial para adaptar digitalmente los tonos y acabados al rostro del usuario, reduciendo la incertidumbre en la compra online y fortaleciendo la experiencia personalizada. De este modo, el *Virtual Try-On* no solo mejora la interacción digital, sino que también incrementa el *engagement* y la confianza del consumidor en el proceso de decisión de compra (Estée Lauder Companies, 2023).

Estos esfuerzos reflejan una visión en la que la digitalización no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fortalece la capacidad competitiva de la empresa en un mercado cada vez más tecnológico y centrado en el consumidor. Desde canales de venta digital hasta sistemas de análisis predictivo y experiencias interactivas online, Estée Lauder apuesta por una transformación continua que conecta la innovación, los datos y la personalización estratégica.

Figura 6: Estrategia de innovación y digitalización de Estée Lauder Companies (*Virtual Try-On*)



3.2 MAC COSMETICS

MAC Cosmetics (Make-up Art Cosmetics) fue fundada en 1984 en Toronto por Frank Toskan y Frank Angelo con el objetivo inicial de crear productos de maquillaje profesionales que resistieran las exigencias de la fotografía y la pasarela (MAC Cosmetics, 2023). Desde sus inicios, la marca se posicionó como una firma inclusiva, creativa y vinculada al mundo artístico, defendiendo la diversidad y la autoexpresión como parte central de su identidad (MAC Cosmetics, 2023).

MAC forma parte del grupo Estée Lauder Companies, consolidándose como una de las marcas más reconocidas dentro del segmento *prestige* del mercado cosmético. Dentro del portfolio del grupo, MAC destaca por ser una de las marcas con mayor presencia internacional y visibilidad comercial, contando con una amplia red de tiendas propias además de su distribución en grandes almacenes y canales digitales. Su propuesta combina calidad profesional, una fuerte identidad visual y una estrecha relación con comunidades creativas, artistas y consumidores que buscan expresar su individualidad a través del maquillaje (Estée Lauder Companies, 2023). Esta identidad diferenciada ha permitido a MAC construir una base de clientes fieles que no solo consumen sus productos, sino que se identifican con los valores de la marca.

Figura 7: Interior representativo de una tienda MAC



3.2.1 Estrategias de MAC Cosmetics

La estrategia de MAC se basa en una marcada orientación a la experiencia individual del consumidor. En primer lugar, la marca ofrece servicios de asesoramiento personalizado en puntos de venta físicos, donde los profesionales del maquillaje adaptan las recomendaciones y las demostraciones a las características y preferencias de cada cliente (MAC Cosmetics, 2023). Este enfoque refuerza la percepción de un trato individualizado y de cercanía.

Figura 8: Servicio de asesoramiento personalizado en tienda



En el ámbito digital, MAC ha integrado herramientas tecnológicas que permiten mejorar la experiencia personalizada, como pruebas virtuales de productos mediante realidad aumentada y recomendaciones basadas en las preferencias del usuario, lo que facilita una experiencia más interactiva y ajustada al perfil del consumidor (Estée Lauder Companies, 2023).

Además, la marca apuesta por la personalización simbólica mediante campañas que promueven la diversidad, la autoexpresión y la representación de distintos colectivos. Esta estrategia no solo adapta el producto, sino también el mensaje, lo que permite que los consumidores se sientan reflejados en la identidad de la marca (MAC Cosmetics, 2023). De este modo, MAC no solo personaliza la experiencia funcional, sino también la dimensión emocional y relacional, fortaleciendo el *engagement* y el apego hacia la marca.

tiempo, la marca amplió su oferta incorporando maquillaje y fragancias, pero siempre manteniendo ese compromiso con el respaldo científico y la salud de la piel (Estée Lauder Companies, 2023).

Después de más de cinco décadas en el mercado, Clinique ha logrado consolidar una identidad asociada a la confianza, la coherencia y la cercanía. Su éxito no se basa únicamente en la eficacia de sus productos, sino también en la sensación de seguridad y acompañamiento que transmite al consumidor. Esta combinación de rigor dermatológico y atención personalizada ha permitido a la marca construir relaciones duraderas con clientes que buscan no solo cosmética, sino también fiabilidad y cuidado real.

Figura 11: Punto de venta de Clinique Laboratories



3.3.1 Estrategias de Clinique Laboratories

En relación con la personalización, Clinique ha desarrollado estrategias que combinan el diagnóstico experto y la tecnología digital para adaptar sus recomendaciones a cada consumidor. Uno de los pilares de su propuesta es el análisis personalizado del tipo de piel, ofrecido tanto en puntos de venta físicos como a través de plataformas digitales, permitiendo que las recomendaciones se ajusten a necesidades específicas como hidratación, sensibilidad o tratamiento anti-edad.

En el ámbito tecnológico, la marca ha incorporado herramientas de inteligencia artificial y realidad aumentada que facilitan pruebas virtuales de productos y sistemas de *shade matching*, lo que permite a los consumidores encontrar el tono adecuado de

maquillaje de manera más precisa y personalizada (Perfect Corp., 2023). Este tipo de innovación no solo mejora la experiencia de compra, sino que también refuerza la percepción de atención individualizada.

Figura 12: Herramienta digital de *shade matching* de Clinique



Además, Clinique ha implementado estrategias de marketing digital segmentado, donde las recomendaciones, promociones y comunicaciones se adaptan al comportamiento y preferencias del usuario, fortaleciendo así la relación marca-consumidor y favoreciendo la repetición de compra.

En conjunto, estas acciones muestran cómo Clinique integra ciencia, tecnología y comunicación personalizada para ofrecer una experiencia ajustada a cada cliente, reforzando tanto la dimensión funcional como la relacional de la marca.

4. ANÁLISIS EMPÍRICO DE LAS ENTREVISTAS

4.1 DISEÑO Y REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Con el objetivo de analizar de forma exploratoria cómo la personalización de marca influye en el *engagement*, el apego emocional y la lealtad hacia las marcas MAC y Clinique, se ha optado por la realización de entrevistas individuales. De esta forma, se permite profundizar en las percepciones, experiencias y valoraciones subjetivas de los consumidores, lo que resulta especialmente adecuado cuando se pretende comprender la dimensión emocional y relacional de la relación entre el consumidor y la marca.

Las entrevistas se realizaron a mujeres de distintas edades que utilizan o han utilizado productos de MAC o Clinique. La selección de las participantes se realizó de forma intencional, con el objetivo de incluir perfiles variados que permitieran recoger percepciones diversas sobre ambas marcas. De este modo, se incorporaron consumidoras jóvenes que utilizan principalmente maquillaje, así como consumidoras de mayor edad que muestran una mayor orientación hacia el cuidado de la piel.

Las preguntas de la entrevista fueron elaboradas a partir de los conceptos desarrollados en el marco teórico del trabajo: personalización percibida, *engagement*, apego emocional y lealtad (tanto afectiva como conductual). Con el fin de facilitar la comprensión de estos conceptos por parte de las participantes, las preguntas se formularon de forma sencilla y acompañadas de breves explicaciones cuando era necesario.

Para la realización de las entrevistas, se ha seguido una estructura similar en todos los casos. En primer lugar, se realizaron algunas preguntas iniciales para conocer la relación de cada entrevistada con las marcas MAC y Clinique y los motivos por los que utilizaban una u otra. A continuación, se abordaron los distintos conceptos analizados en el estudio: personalización, *engagement*, apego emocional y lealtad.

Para facilitar la comparación entre las respuestas, se pidió a las participantes que valoraran algunos aspectos mediante una escala del 1 al 10. Además, se les invitó a explicar sus respuestas y a compartir ejemplos de su experiencia con las marcas, lo que permitió comprender mejor sus percepciones y opiniones.

Las entrevistas se realizaron de forma individual y en un contexto informal, con el objetivo de que las participantes se sintieran cómodas y pudieran expresarse con

naturalidad. Posteriormente, las respuestas se revisaron y organizaron para identificar coincidencias, patrones y posibles diferencias entre las consumidoras de MAC y las de Clinique. Este análisis permite comprender mejor cómo las estrategias de personalización de ambas marcas influyen en la relación que los consumidores establecen con ellas.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES ENTREVISTADOS

Con el objetivo de recoger percepciones y opiniones diversas sobre las marcas MAC y Clinique, las entrevistas se realizaron a mujeres de distintas edades que utilizan o han utilizado productos de alguna de estas dos marcas. La selección de las participantes buscó incluir perfiles variados en términos de edad, hábitos de consumo y relación con el maquillaje y el cuidado de la piel, a fin de obtener una visión más amplia de cómo se perciben ambas marcas.

En total se realizaron diez entrevistas a mujeres o potenciales consumidoras de estas marcas. Los perfiles entrevistados abarcan desde adolescentes y jóvenes que utilizan maquillaje de forma más frecuente y siguen las tendencias del sector, hasta mujeres de edad adulta que priorizan principalmente el cuidado de la piel y la confianza en los productos que utilizan. Las mujeres entrevistadas se pueden dividir en tres grupos:

- Jóvenes (17-19 años): Se observa una mayor afinidad con la marca MAC. Estas consumidoras muestran un interés notable por el maquillaje como forma de expresión personal y suelen descubrir nuevos productos a través de redes sociales, vídeos de maquillaje o recomendaciones de amigas. En sus respuestas destacan aspectos como la variedad de colores, la intensidad de los productos o la posibilidad de crear maquillajes más creativos. Además, en este grupo se percibe una mayor tendencia a experimentar con distintas marcas, aunque MAC suele ser una de las referencias más presentes cuando buscan productos de maquillaje.
- Jóvenes adultas (20-30 años): Se aprecia una relación algo más equilibrada con ambas marcas. Algunas de ellas utilizan principalmente Clinique por su enfoque en el cuidado de la piel, ya que se percibe como una marca fiable y adecuada para mantener una rutina de *skincare*, aunque también incorporan

productos de maquillaje de la misma marca o de MAC dependiendo de la ocasión. En este grupo también aparece un mayor conocimiento sobre las campañas, productos más conocidos o colaboraciones de las marcas, especialmente a través de redes sociales o del contenido generado por *influencers* y creadores de contenido del sector de la belleza.

- Adultas (50-60 años): Aunque conocen la marca MAC, en este perfil se muestra una preferencia bastante clara por Clinique. El consumo de cosméticos se orienta principalmente al cuidado de la piel más que al maquillaje, por lo que valoran especialmente que los productos sean suaves, eficaces y adecuados para su tipo de piel. En este grupo cobra también importancia la atención especializada en tienda, ya que muchas de las entrevistadas destacan que agradecen recibir recomendaciones personalizadas por parte de las asesoras de belleza, lo que genera mayor confianza a la hora de elegir productos.

Además, aunque no suelen seguir activamente a las marcas en redes sociales, sí están expuestas a su publicidad a través de otros medios o cuando visitan puntos de venta. En general, muestran una mayor fidelidad hacia aquellos productos que saben que funcionan bien para su piel, evitando cambiar constantemente de marca. Por ello, la confianza y la seguridad en la eficacia de los productos se convierten en factores clave en su decisión de compra.

- Perfil sénior (80 años): En este caso, el consumo de productos cosméticos está aún más vinculado al cuidado de la piel y al mantenimiento de una rutina sencilla y fiable. En este perfil se aprecia una fuerte preferencia por marcas que transmitan seguridad y que estén especialmente formuladas para pieles sensibles o maduras. Clinique aparece como una marca de referencia por su imagen de marca dermatológica y por la confianza que genera tras años de uso. Además, en este caso se aprecia una mayor tendencia a mantener los mismos productos durante periodos prolongados, priorizando la estabilidad y la seguridad frente a la experimentación con nuevas marcas.

En conjunto, la variedad de edades y perfiles incluidos en la muestra permite observar cómo las percepciones sobre MAC y Clinique varían en función del tipo de consumidor y del uso que se hace de los productos cosméticos. Mientras que MAC tiende a asociarse más con el maquillaje, la creatividad y la autoexpresión, especialmente entre las consumidoras más jóvenes, Clinique aparece con mayor frecuencia vinculada al cuidado de la piel, la confianza y la seguridad en los productos, aspectos especialmente valorados por consumidoras adultas.

Esta variedad de perfiles permite enriquecer el análisis posterior, ya que facilita identificar patrones comunes, coincidencias y diferencias en la forma en que cada grupo percibe las estrategias de personalización de ambas marcas y su impacto en variables como el *engagement*, el apego emocional y la lealtad.

4.3 RESPUESTAS A LAS ENTREVISTAS

Una vez realizadas las entrevistas y descritos los distintos perfiles de las participantes, en este apartado se analizan los resultados obtenidos a partir de sus respuestas. Para ello, se han valorado, en una escala del 1 al 10, los distintos conceptos analizados en el estudio: personalización percibida, *engagement*, apego emocional, lealtad afectiva y lealtad conductual.

Con el fin de visualizar mejor estos resultados, se han elaborado una serie de gráficos que recogen las puntuaciones medias obtenidas para cada una de estas variables en relación con las marcas MAC y Clinique. A partir de estos gráficos, se comentan las principales tendencias observadas en las respuestas de las entrevistadas.

En los siguientes apartados se presentan los resultados correspondientes a cada una de las variables analizadas.

4.3.1 Resultados de la personalización percibida

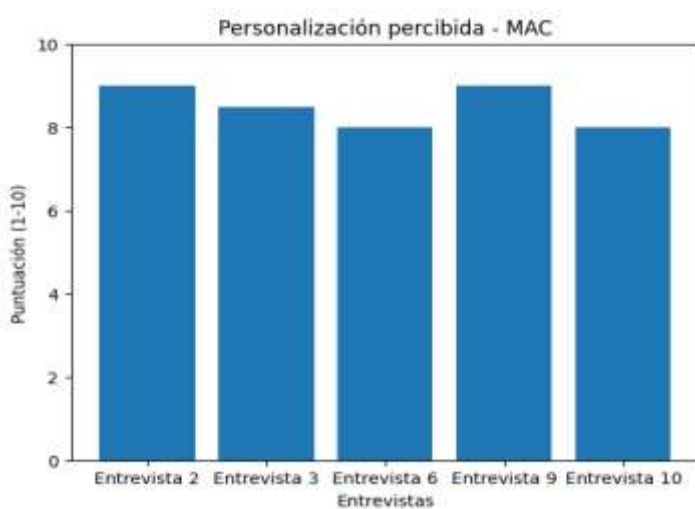


Figura 13: Personalización percibida en MAC
Nota media: 8.5

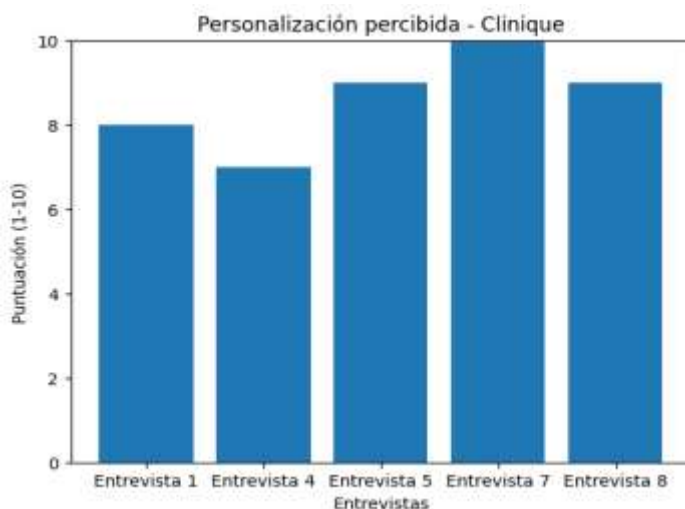


Figura 14: Personalización percibida en Clinique
Nota media: 8.6

4.3.2 Resultados del engagement del consumidor

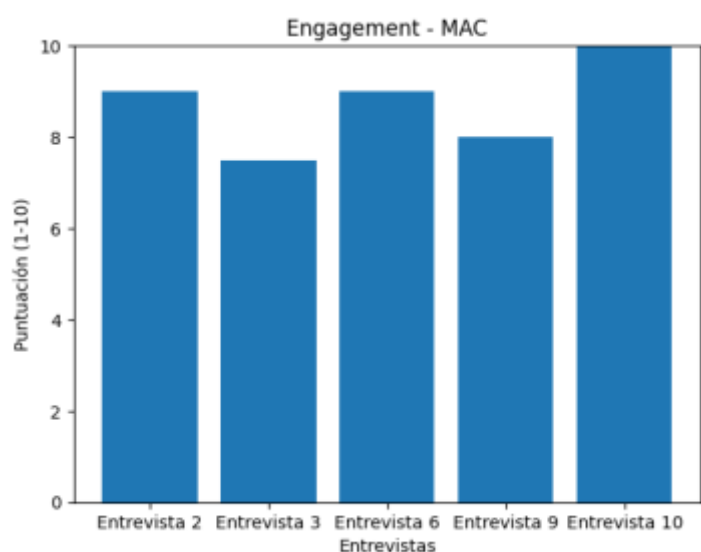


Figura 15: Engagement de MAC
Nota media: 8.7

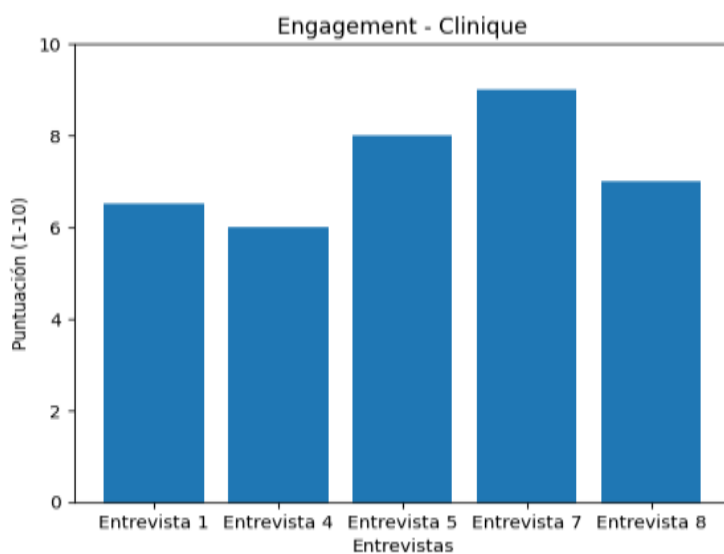


Figura 16: Engagement de Clinique
Nota media: 7.3

4.3.3 Resultados del apego emocional

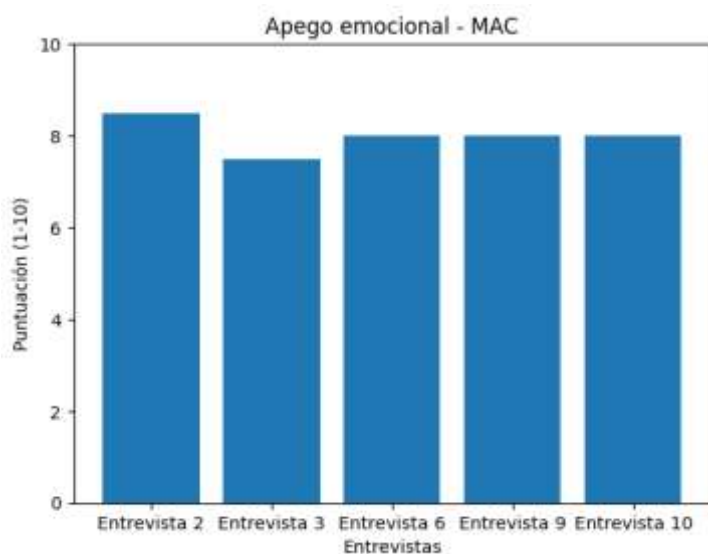


Figura 17: Apego emocional de MAC

Nota media: 8.0

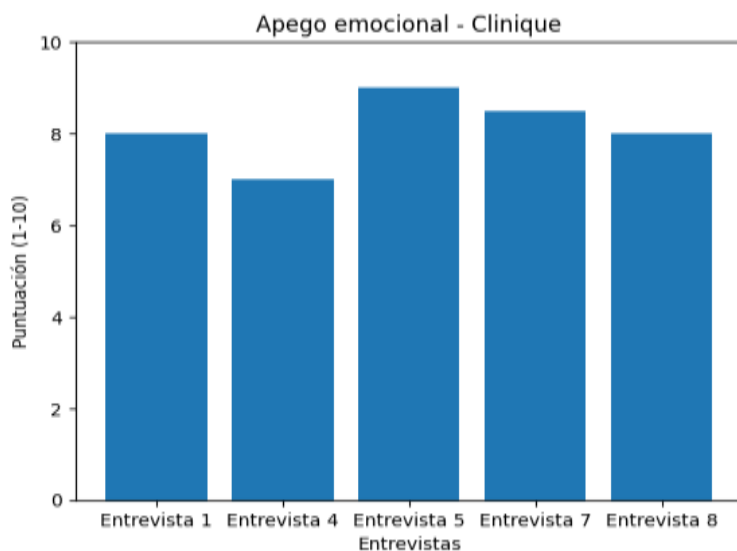


Figura 18: Apego emocional de Clinique

Nota media: 8.1

4.3.4 Resultados de la lealtad afectiva

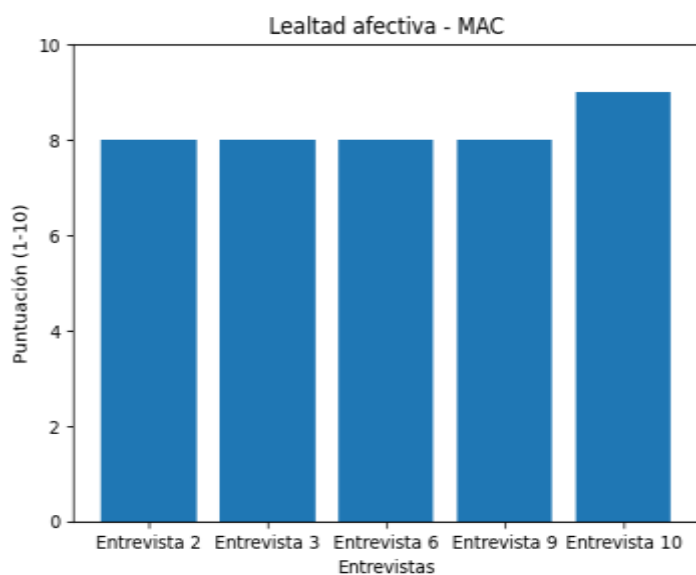


Figura 19: Lealtad afectiva hacia MAC

Nota media: 8.2

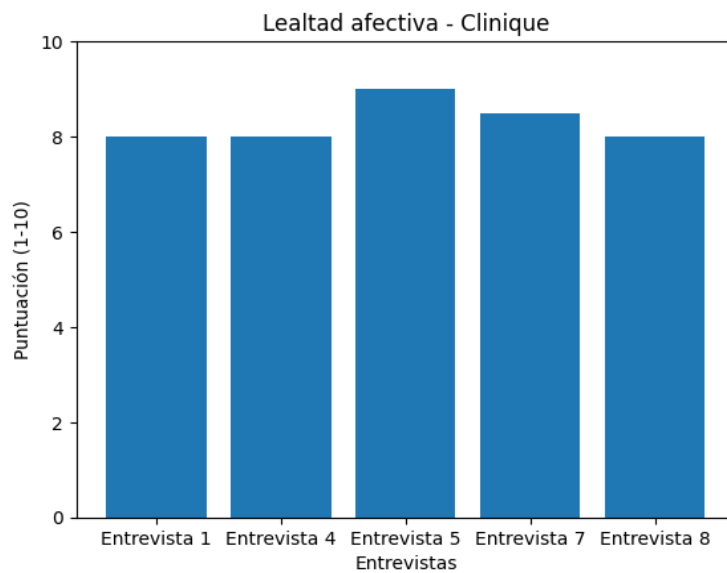


Figura 20: Lealtad afectiva hacia Clinique

Nota media: 8.3

4.3.5 Resultados de la lealtad conductual

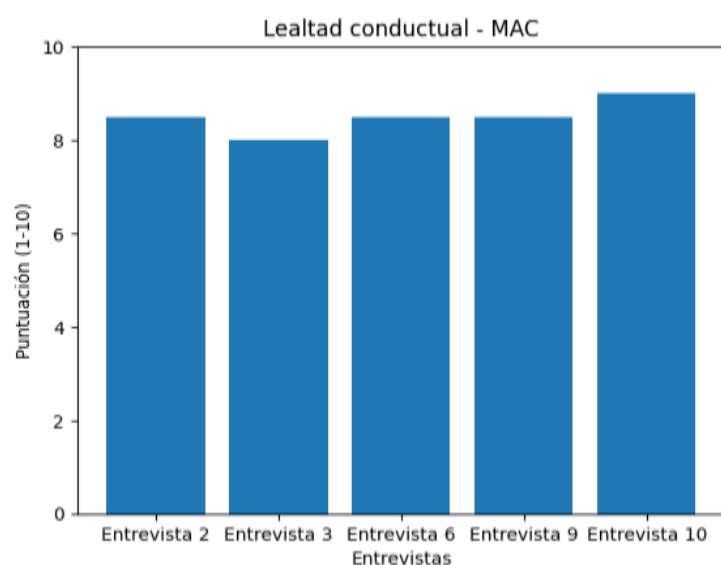


Figura 21: Lealtad conductual hacia MAC

Nota media: 8.5

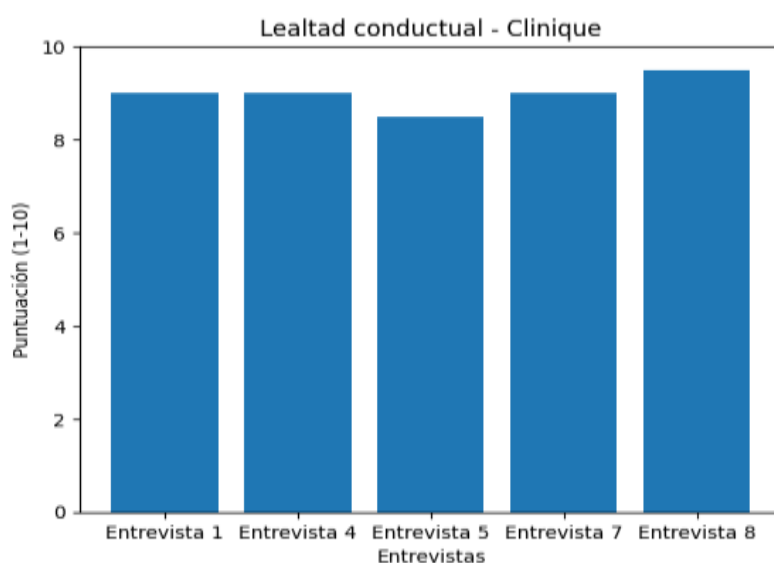


Figura 22: Lealtad conductual hacia Clinique

Nota media: 9

4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de realizar las entrevistas oportunas y del análisis de las puntuaciones otorgadas por las participantes, es posible identificar algunas tendencias relevantes en la forma en que las consumidoras perciben las marcas MAC y Clinique. En este apartado se interpretan los resultados obtenidos para cada marca, así como las principales similitudes y diferencias entre ambas en relación con las variables analizadas.

4.4.1 Resultados sobre MAC

A partir de las entrevistas realizadas a consumidoras de MAC, se observa que la marca obtiene valoraciones altas en la mayoría de las variables analizadas. Sin embargo, también aparecen algunas diferencias entre ellas que permiten entender mejor cómo se relacionan las consumidoras con la marca.

- Personalización

Las entrevistadas otorgan puntuaciones bastante altas. La mayoría considera que MAC ofrece una gran variedad de productos, tonos y estilos que permiten adaptar el maquillaje a los gustos de cada persona, este es uno de los argumentos más repetidos. Algunas consumidoras destacan que la experiencia de la marca va más allá del producto,

ya que se centra en ayudar a encontrar opciones que realmente encajen con cada perfil. Como señala una entrevistada, *“siento que la experiencia está pensada para que encuentres algo que encaje contigo”*.

Además, varias consumidoras mencionan haber recibido asesoramiento en tienda, donde se les ayuda a encontrar los productos o tonos adecuados para su piel. En esta línea, otra participante destaca que *“no sentí que me intentaran vender cualquier cosa, sino que realmente intentaban encontrar lo que mejor me encajaba”*. Esto refuerza la percepción de personalización de la marca entre las consumidoras.

A su vez, muchas entrevistadas mencionan que la marca permite crear maquillajes muy distintos según la ocasión, desde looks más naturales hasta otros más llamativos o creativos, lo que permite que distintos perfiles de consumidoras se identifiquen con ella. Asimismo, algunas participantes mencionan herramientas digitales que permiten probar productos antes de comprarlos. Tecnologías como el *virtual try-on*, que simula cómo quedaría el maquillaje en el rostro a través de aplicaciones o páginas web, refuerzan la sensación de personalización al ayudar a cada consumidora a encontrar el tono o producto que mejor se adapta a ella. En general, las consumidoras coinciden en que MAC ofrece bastantes posibilidades para adaptar el maquillaje a los gustos individuales.

- Engagement

Esta es una de las variables que presenta las valoraciones más altas. Las consumidoras de MAC suelen mostrar bastante interés por la marca, especialmente en lo que respecta a nuevos lanzamientos o colecciones. Varias entrevistadas explican que descubren muchos de estos productos a través de redes sociales como TikTok o Instagram, o mediante vídeos de creadoras de contenido del sector de la belleza. Una de las participantes señala que *“me informo activamente sobre lanzamientos... sigo sus redes sociales, especialmente Instagram y TikTok”*, lo que refleja el papel clave de estos canales en la relación con la marca. Este contacto frecuente con la marca hace que las consumidoras estén más pendientes de sus novedades y tengan un mayor interés por probar nuevos productos, haciendo que MAC esté muy presente en su día a día y exista una mayor implicación con ella.

Los resultados obtenidos parecen confirmar la propuesta de investigación 1 (P1), ya que las entrevistadas que perciben un mayor grado de personalización en la marca

también tienden a mostrar un mayor *engagement* hacia ella. Esto se pone de manifiesto especialmente en las consumidoras más jóvenes, que no solo valoran la variedad de productos de MAC, sino que también siguen activamente sus contenidos y campañas en redes sociales.

- Apego emocional

Se muestran valoraciones bastante positivas, aunque ligeramente más bajas que en otras variables. En varias entrevistas aparece la idea de que determinados productos de la marca se utilizan en momentos especiales o cuando quieren sentirse más arregladas o seguras de sí mismas, lo que genera una cierta conexión emocional con la marca. Por ejemplo, una de las entrevistadas afirma que “*cuando uso ciertos productos de MAC siento que voy más segura*”, lo que refleja cómo la marca no solo cumple una función práctica, sino que también influye en la autopercepción de las consumidoras. Además, algunas consumidoras destacan que el maquillaje de MAC les permite expresar su estilo personal o experimentar con diferentes *looks*, lo que también contribuye a reforzar ese vínculo emocional.

Estas respuestas parecen apoyar la propuesta de investigación 2 (P2), ya que las entrevistadas que perciben un mayor grado de personalización en la marca también tienden a mostrar niveles más altos de apego emocional hacia ella. No obstante, varias participantes reconocen que también les gusta probar productos de otras marcas de maquillaje, lo que explica que este vínculo emocional sea positivo, pero no completamente exclusivo.

- Lealtad afectiva

Vuelve a haber una valoración elevada, siendo uno de los argumentos más repetidos que confían en la calidad de sus productos y en los resultados que ofrecen. Además, algunas participantes destacan que tienen ciertos productos favoritos de la marca que tienden a recomendar a otras personas o que volverían a elegir frente a alternativas similares. En esta línea, una entrevistada afirma que “*siento una preferencia clara por MAC frente a otras marcas de maquillaje*”, lo que refuerza la existencia de una lealtad afectiva hacia la marca. Otra entrevistada señala que “*la defendería si alguien hablara mal de ella sin haberla probado o sin conocerla bien*”, lo que evidencia un compromiso emocional con la marca más allá de la simple compra.

Se confirman las propuestas de investigación 3, 4 y 5 (P3) (P4) y (P5). Por un lado, se observa que las consumidoras que perciben un mayor grado de personalización de la marca, especialmente por la gran variedad de productos, tonos y estilos disponibles, tienden también a mostrar una mayor preferencia por MAC frente a otras marcas. Esto sugiere que la posibilidad de adaptar el maquillaje a los gustos personales favorece el desarrollo de una mayor lealtad afectiva hacia la marca. Por otro lado, las entrevistadas que muestran mayor *engagement* con la marca, es decir, aquellas que siguen sus novedades, campañas o lanzamientos en redes sociales, también tienden a expresar una mayor predisposición a elegir MAC frente a otras marcas, lo que respalda la relación entre *engagement* y lealtad afectiva. Por último, las consumidoras que muestran un mayor apego emocional hacia la marca, por ejemplo, aquellas que asocian sus productos a momentos especiales o a una mayor seguridad al maquillarse, son también las que manifiestan una mayor intención de seguir utilizando o recomendando la marca, lo que refuerza la relación entre apego emocional y lealtad afectiva.

- Lealtad conductual

Los resultados muestran que las consumidoras de MAC presentan en general niveles elevados de repetición de compra, afirman que tienen determinados productos de la marca que utilizan con frecuencia y que tienden a volver a comprar cuando se terminan. En este sentido, una entrevistada señala que *“siempre que necesito reponer maquillaje o quiero probar algo nuevo, suelo mirar primero en MAC”*, lo que refleja que la marca constituye una referencia habitual en sus decisiones de compra. Sin embargo, muchas de ellas dicen que, aunque suelen repetir productos de MAC que ya conocen y les funcionan bien, también les gusta probar novedades de otras marcas, y reconocen así que *“no soy completamente cerrada a otras marcas, me gusta experimentar y comparar”*, lo que confirma que la lealtad conductual no implica exclusividad absoluta. Esto se debe en gran medida a que el maquillaje es un sector muy influido por las tendencias y por la aparición constante de nuevos productos, lo que favorece una mayor experimentación por parte de las consumidoras. Por esta razón, aunque la lealtad conductual hacia MAC es elevada, en muchos casos no implica una exclusividad absoluta hacia la marca.

Los resultados obtenidos parecen respaldar las propuestas de investigación 6, 7 y 8, (P6), (P7) y (P8) ya que las consumidoras que perciben un mayor grado de personalización, *engagement* y apego emocional hacia la marca también muestran una

mayor tendencia a repetir la compra de sus productos. Por ejemplo, aquellas entrevistadas que valoran positivamente la variedad de tonos y estilos que ofrece MAC, o que siguen con interés sus lanzamientos y novedades en redes sociales, son también las que indican con mayor frecuencia que volverían a comprar productos de la marca. Del mismo modo, las consumidoras que expresan un mayor vínculo emocional con la marca suelen mostrar una mayor predisposición a continuar utilizando sus productos en el futuro.

4.4.2 Resultados sobre Clinique

Después de haber realizado entrevistas a consumidoras de Clinique, se observa que esta marca también tiene valoraciones altas en las variables analizadas. En este caso, las puntuaciones más elevadas no se explican tanto por la creatividad o por la experimentación con el maquillaje, sino por la confianza, la adaptación al tipo de piel y la continuidad de uso. También se aprecia una diferencia bastante clara según la edad de las entrevistadas: las consumidoras más jóvenes y jóvenes adultas muestran más interés por la marca en redes y por algunos productos virales de maquillaje, mientras que los perfiles de más edad se relacionan con Clinique de una forma más práctica, más centrada en el cuidado facial.

- Personalización

Las consumidoras de Clinique dan valoraciones bastante altas, utilizando como argumento principal que la marca ofrece productos que se adaptan a distintos tipos de pieles o necesidades concretas. De hecho, algunas entrevistadas destacan que *“sentí que realmente adaptaban las recomendaciones a mi caso concreto”*, lo que refuerza la percepción de personalización más allá del producto en sí.

También se repite mucho la idea de que Clinique transmite una sensación de atención individualizada ya que, el asesoramiento en tienda es bastante útil a la hora de recomendar una rutina de piel. Algunas consumidoras señalan que *“me han hecho preguntas sobre cómo es mi piel y me han recomendado productos concretos”*, evidenciando una atención individualizada.

Entre los perfiles de 50 años y más, esta personalización se asocia sobre todo a que la marca entiende mejor lo que la piel necesita en cada momento. En las consumidoras más jóvenes, en cambio, la personalización también se relaciona con encontrar productos

de maquillaje o cuidado facial que no irriten la piel y encajen bien en su rutina. Una entrevistada destaca que *“me gusta el estilo de maquillaje que propone la marca porque suele ser bastante natural y centrado en resaltar la piel”*, lo que refuerza la idea de una personalización orientada a un uso cotidiano y adaptado. Estos resultados hacen considerar a Clinique como una marca bastante completa haciendo que la personalización percibida por sus consumidoras sea alta, aunque se entienda principalmente desde el cuidado de la piel, no tanto desde la variedad estética.

- Engagement

Esta variable es positiva, pero en general algo más moderada que en MAC. Aquí las diferencias por edad son bastante notables. Las consumidoras entre 22 y 30 años muestran más interés por seguir la marca, ver sus campañas, fijarse en productos virales o conocer colaboraciones y contenidos en redes sociales. Una entrevistada más joven señala que *“suelo prestar atención a lo que hacen, sobre todo en redes sociales, y sigo la cuenta de Clinique en Instagram”*, lo que evidencia un mayor nivel de implicación en los perfiles más jóvenes.

No obstante, entre las consumidoras de 50 a 80 años, la relación con la marca es bastante más funcional; valoran Clinique y confían en ella, pero no suelen seguirla activamente en redes ni estar tan pendientes de lanzamientos. En este sentido, una entrevistada afirma que *“no sigo sus redes de forma activa ni interactúo con sus contenidos”*, lo que refleja una baja implicación digital con la marca. En estos perfiles más adultos, la marca está presente más por la publicidad, por la recomendación en tienda o por la costumbre de compra que por una interacción digital constante.

Se confirma de este modo la propuesta de investigación 1 (P1), ya que las entrevistadas que perciben un mayor grado de personalización en la marca también tienden a mostrar un mayor *engagement* hacia ella. Esto se ve con claridad en las consumidoras más jóvenes, que valoran la capacidad de Clinique para adaptarse a su piel y, al mismo tiempo, siguen con más interés sus novedades y campañas. Sin embargo, en los perfiles de mayor edad esta relación también existe, aunque de forma más moderada, porque la personalización no los lleva tanto a seguir la marca activamente, sino más bien a confiar en ella y mantenerla en su rutina.

- Apego emocional

Valoraciones altas, siendo el argumento que más se repite la confianza que genera la marca después de años de uso y la tranquilidad que da encontrar productos que funcionan bien y no dañan la piel, generando así un vínculo emocional con ella. En los perfiles más mayores, este apego está especialmente relacionado con la seguridad y con la dificultad de encontrar alternativas que ofrezcan la misma confianza. En las consumidoras más jóvenes o jóvenes adultas, ese apego también existe, pero suele estar más vinculado a la afinidad con ciertos productos concretos o con la imagen de la marca, especialmente cuando combina cuidado de la piel y maquillaje natural. Por ejemplo, una entrevistada afirma que *“cuando una marca te acompaña durante tanto tiempo y no te falla, acabas desarrollando un vínculo especial”*, lo que refleja claramente cómo la confianza sostenida en el tiempo deriva en apego emocional hacia la marca.

Los resultados parecen apoyar la propuesta de investigación 2 (P2), ya que las entrevistadas que perciben un mayor grado de personalización en Clinique también tienden a mostrar un mayor apego emocional hacia la marca. Aun así, este vínculo emocional no siempre tiene la misma intensidad: en las más jóvenes puede convivir con una mayor curiosidad por probar otras marcas, mientras que en los perfiles más adultos suele ser más estable y profundo.

- Lealtad afectiva

La puntuación vuelve a ser alta ya que sus clientes confían en esta marca para el cuidado de la piel. Varias entrevistadas afirman que la recomendarían a otras personas, sobre todo a quienes tengan piel sensible o busquen productos suaves, eficaces y seguros. Esto se demuestra en afirmaciones de entrevistadas que señalan que *“si alguien cercano me preguntara por una marca fiable para cuidar la piel, seguramente sería una de las primeras que mencionaría”*, lo que evidencia una clara preferencia y predisposición a recomendar la marca. Además, muchas muestran una preferencia clara por Clinique frente a otras marcas cuando se trata de *skincare*, y en algunos casos también de maquillaje natural.

Se confirman las propuestas de investigación 3, 4 y 5 (P3), (P4) y (P5). Las consumidoras que perciben una mayor personalización en la marca, especialmente porque sienten que los productos se adaptan bien a su tipo de piel, también muestran una mayor

preferencia por Clinique, lo que respalda la relación entre personalización y lealtad afectiva. Por otro lado, aquellas entrevistadas que expresan un mayor apego emocional hacia la marca, basado en la confianza y en la experiencia acumulada, son también las que muestran una mayor predisposición a recomendarla o a seguir eligiéndola. Finalmente, en las consumidoras más jóvenes y jóvenes adultas, un mayor *engagement* con la marca también parece reforzar esa lealtad afectiva, ya que estar pendientes de campañas o productos concretos favorece que se sientan más vinculadas a ella.

- Lealtad conductual

Es la variable más alta en Clinique. Los resultados muestran niveles muy altos de repetición de compra porque muchos productos de la marca forman parte de la rutina habitual de estas consumidoras y por eso, los vuelven a comprar cuando se les terminan. Esto se puede ver reflejado en comentarios como *“siempre que se me termina algún producto de mi rutina facial suelo volver a comprar algo de la marca”*. A diferencia de lo que ocurre con el maquillaje, donde suele haber más experimentación, el *skincare* favorece una relación mucho más estable y continuada con la marca.

Los resultados obtenidos respaldan las propuestas de investigación 6, 7 y 8, (P6), (P7), y (P8), ya que las consumidoras que perciben un mayor grado de personalización, *engagement* y apego emocional hacia Clinique también muestran una mayor tendencia a repetir la compra de sus productos. Esta relación es especialmente clara en los perfiles de 50 y 80 años, donde la confianza en la eficacia del producto y la costumbre de uso llevan a una continuidad de compra muy alta. En las consumidoras más jóvenes, la lealtad conductual también es elevada, pero convive más con la posibilidad de probar otros productos. Aun así, incluso en estos perfiles, Clinique sigue apareciendo como una de las primeras opciones cuando buscan productos de cuidado facial fiables.

4.4.3 Comparativa entre las dos marcas

Al comparar los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, se aprecia que tanto MAC como Clinique tienen valoraciones altas en la mayoría de las variables. Aun así, se pueden distinguir algunas diferencias. En términos de personalización percibida, las puntuaciones son muy similares (8,5 en MAC y 8,6 en Clinique), lo que sugiere que las consumidoras perciben que ambas marcas se adaptan bien a sus necesidades, aunque de formas distintas. En el caso de MAC, la personalización se relaciona sobre todo con la

gran variedad de productos, tonos y estilos de maquillaje, así como con la posibilidad de experimentar y crear looks diferentes. En Clinique, en cambio, esta personalización se entiende más desde el cuidado de la piel y la adaptación a distintos tipos de piel, lo que transmite una sensación de seguridad y atención individualizada. Esto implica que, aunque ambas marcas desarrollan estrategias de personalización, lo hacen desde enfoques distintos: MAC desde la creatividad y la autoexpresión, y Clinique desde la adaptación al cuidado de la piel.

Donde sí se observa una diferencia más clara, es en el *engagement*. MAC obtiene una media más alta (8,7 frente a 7,3 en Clinique), lo que parece estar relacionado con su mayor presencia en redes sociales y con el hecho de que muchas consumidoras de MAC descubren sus productos a través de contenidos digitales, *influencers* o nuevos lanzamientos. Sin embargo, en Clinique puede llegar a haber un menor *engagement* por el perfil de edad de muchas consumidoras. Las participantes más jóvenes que utilizan Clinique, y que consumen tanto maquillaje como productos de cuidado facial, sí muestran bastante interés por la marca y por sus novedades. No obstante, la presencia de consumidoras de mayor edad, que valoran la marca principalmente por la confianza y la eficacia de sus productos, pero no siguen activamente sus redes sociales ni sus campañas, hace que la media de *engagement* sea más moderada en comparación con MAC.

En cuanto al apego emocional y la lealtad afectiva, las puntuaciones son bastante similares en ambas marcas. En MAC este vínculo suele estar relacionado con la expresión personal y con la confianza en determinados productos de maquillaje, mientras que en Clinique el apego se construye más a partir de la confianza en la eficacia de los productos y de la seguridad que transmite la marca tras años de uso.

Otra diferencia aparece en la lealtad conductual, donde Clinique obtiene la puntuación más alta (9 frente a 8,5 en MAC). Esto puede explicarse en gran parte por el tipo de producto: el cuidado de la piel suele generar rutinas más estables y repetición de compra más frecuente, mientras que el maquillaje favorece más la experimentación con distintas marcas.

Por último, los resultados muestran diferencias claras según la edad de las consumidoras. Entre las más jóvenes (17-19 años), MAC suele tener mayor presencia, ya que se asocia con creatividad, tendencias y contenido en redes sociales. En cambio, a

medida que aumenta la edad, Clinique adquiere mayor protagonismo, especialmente entre consumidoras adultas, que valoran más la confianza, la seguridad dermatológica y la continuidad en el uso de productos de cuidado facial.

De esta forma, ambas marcas logran conectar con distintos perfiles de consumidoras, lo que refleja cómo una misma compañía, Estée Lauder Companies, puede desarrollar propuestas de personalización diferentes para segmentos de mercado distintos a través de marcas con identidades claramente diferenciadas, como MAC y Clinique.

5. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo ha sido analizar cómo la personalización de marca influye en el *engagement*, el apego emocional y la lealtad del consumidor, tomando como referencia dos marcas del sector cosmético: MAC y Clinique. Para ello, se ha realizado un análisis principalmente cualitativo, apoyado en las valoraciones numéricas de las entrevistadas, consumidoras de diferentes edades, para comprender mejor cómo se construye la relación entre el consumidor y la marca en este sector.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la personalización percibida juega un papel relevante en la relación que las consumidoras establecen con las marcas, ya que aquellas que perciben que una marca se adapta mejor a sus necesidades tienden a mostrar niveles más altos de *engagement*, apego emocional y lealtad. Por ello, las propuestas de investigación planteadas en el trabajo se ven respaldadas en gran medida por los resultados obtenidos a partir de las entrevistas.

Se puede afirmar que la proposición (P1) se cumple en ambas marcas, ya que una mayor personalización percibida se relaciona con un mayor nivel de *engagement* por parte de las consumidoras, tal y como se observa en aquellas entrevistadas que muestran mayor interés por la marca cuando perciben que los productos o la comunicación se adaptan a sus necesidades o estilo. Del mismo modo, la proposición (P2) también se confirma en ambas marcas, dado que cuando las consumidoras perciben que la marca se adapta a ellas, desarrollan un mayor apego emocional hacia la misma, especialmente en el caso de Clinique, donde la confianza generada tras el uso continuado refuerza ese vínculo emocional.

Ambas marcas generan relaciones positivas con sus consumidoras, aunque lo hacen a través de enfoques diferentes. En el caso de MAC, la relación con la marca se construye principalmente a partir de la creatividad, la experimentación y la conexión con las tendencias del maquillaje, lo que favorece altos niveles de *engagement*, especialmente entre las consumidoras más jóvenes. En cambio, en el caso de Clinique la relación con la marca se basa más en la confianza, la eficacia del producto y la adaptación al cuidado de la piel, lo que se traduce en una relación más estable y en mayores niveles de repetición de compra. Estas diferencias permiten confirmar la proposición (P3), ya que la personalización también influye en la lealtad afectiva, al generar una mayor preferencia por aquellas marcas que mejor se ajustan a las necesidades individuales, así como la

proposición (P4), dado que un mayor apego emocional se traduce en una mayor preferencia por la marca, lo que se refleja en la recomendación y en la elección recurrente frente a otras alternativas. Del mismo modo, la proposición (P5) también se cumple, especialmente en el caso de MAC, donde un mayor *engagement* se asocia con una mayor lealtad afectiva, ya que las consumidoras más implicadas con la marca son también las que muestran una mayor afinidad y predisposición a recomendarla.

Este análisis realizado también pone de manifiesto diferencias relevantes en función de la edad de las consumidoras. Las más jóvenes muestran un mayor *engagement* con las marcas, especialmente en el caso de MAC, debido a su fuerte presencia en redes y contenido digital. Sin embargo, las consumidoras de mayor edad tienden a valorar más aspectos como la confianza, la seguridad dermatológica y la eficacia del producto, lo que explica la mayor preferencia por Clinique en estos perfiles.

Estos resultados reflejan cómo dos marcas pertenecientes a una misma compañía, Estée Lauder Companies, pueden desarrollar estrategias de personalización distintas para dirigirse a segmentos de mercado también diferentes. Mientras MAC conecta especialmente con consumidoras jóvenes interesadas en la creatividad y las tendencias del maquillaje, Clinique se posiciona con mayor fuerza entre consumidoras que priorizan el cuidado de la piel y la seguridad del producto.

Finalmente, este trabajo pone en relieve la importancia de la personalización como herramienta estratégica en la gestión de marcas, ya que contribuye a fortalecer la relación con los consumidores y a generar mayores niveles de implicación y lealtad. De este modo, se puede afirmar que la proposición (P6) se cumple, ya que la personalización influye en la repetición de compra, especialmente en el caso de Clinique, donde los productos se integran en la rutina diaria, favoreciendo una recompra habitual. De la misma manera, la proposición (P7) también se confirma, ya que un mayor apego emocional se traduce en una mayor continuidad en el uso de la marca, al generar confianza y reducir la intención de cambio hacia otras alternativas. Por último, la proposición (P8) se cumple de forma parcial, ya que, aunque el *engagement* impulsa la compra, especialmente en MAC, no siempre implica exclusividad debido a la tendencia a probar otras marcas, lo que refleja un comportamiento más exploratorio en el caso del maquillaje.

En un mercado tan competitivo como el de la cosmética, comprender cómo los consumidores perciben estas estrategias resulta clave para desarrollar propuestas de valor

que conecten con sus necesidades y expectativas. La personalización no solo permite adaptar la oferta a las necesidades del consumidor, sino que también contribuye a construir relaciones más sólidas y duraderas entre las marcas y sus consumidores.

Limitaciones

Este estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, la muestra de entrevistadas es reducida, ya que el análisis se basa en un total de diez entrevistas, lo que limita la generalización de los resultados obtenidos. Asimismo, al tratarse de un estudio exploratorio basado en entrevistas, los resultados reflejan percepciones subjetivas y no permiten establecer relaciones causales de forma estadística. Finalmente, el análisis se centra en el sector cosmético y en dos marcas concretas, por lo que los resultados no pueden extrapolarse automáticamente a otros sectores.

Recomendaciones para la gestión

A partir de los resultados obtenidos, se pueden extraer algunas recomendaciones útiles para la gestión de marcas en el sector cosmético. En primer lugar, resulta importante apostar por estrategias de personalización adaptadas al perfil del consumidor, ya que se ha comprobado que esta variable influye directamente en el *engagement*, el apego emocional y la lealtad. En el caso de Clinique, sería recomendable seguir reforzando la personalización basada en el cuidado de la piel y en el asesoramiento individualizado, especialmente en tienda, donde se genera una mayor sensación de confianza y seguridad. En este sentido, la marca podría incorporar herramientas de diagnóstico digital de la piel, ofrecer rutinas personalizadas a través de aplicaciones o seguimiento post-compra, así como reforzar la formación del personal en tienda para mejorar la experiencia de asesoramiento. Por su parte, MAC podría continuar potenciando una personalización más vinculada a la creatividad, la variedad de estilos y la autoexpresión, aspectos que conectan especialmente con las consumidoras más jóvenes. Como mejora, MAC podría desarrollar experiencias interactivas en tienda o en formato digital (como contenido personalizado en redes), así como lanzar colecciones más segmentadas según estilos o perfiles de consumidor.

En segundo lugar, es fundamental adaptar la comunicación y la relación con el cliente en función de la edad y del nivel de implicación del consumidor. En los perfiles más jóvenes, mantener una presencia activa en redes sociales, generar contenido atractivo y aprovechar las tendencias resulta clave para fomentar el *engagement*. En este caso, MAC podría reforzar su estrategia colaborando con creadoras de contenido más diversas o microinfluencers para aumentar la cercanía y autenticidad de la marca. Sin embargo, en consumidores de mayor edad, puede ser más efectivo centrarse en la experiencia en tienda, el asesoramiento personalizado y la confianza en el producto, ya que su relación con la marca es más funcional y menos digital. Para este segmento, Clinique podría potenciar programas de fidelización basados en la recompra y reforzar y dar mayor visibilidad a los servicios personalizados que ya ofrece en tienda, así como mejorar el seguimiento posterior a la compra (por ejemplo, mediante recomendaciones adaptadas o recordatorios de rutina). Además, también podría potenciar una comunicación más educativa sobre el cuidado de la piel, con el objetivo de reforzar su posicionamiento como marca experta y de confianza.

Por último, conviene entender que la personalización no actúa de forma aislada, sino que está estrechamente relacionada con el resto de las variables analizadas. En este sentido, las marcas deberían desarrollar estrategias coherentes que integren personalización, comunicación y experiencia de cliente, con el objetivo de fortalecer el vínculo con el consumidor y favorecer relaciones más estables y duraderas en un mercado cada vez más competitivo. Por ello, tanto MAC como Clinique podrían apostar por estrategias omnicanal que conecten la experiencia online y offline, así como utilizar datos de cliente para ofrecer recomendaciones más precisas y personalizadas a lo largo de todo el proceso de compra.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Isabel González Sánchez estudiante de Derecho y ADE (E3) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Estrategias de personalización en la construcción de marca: Un análisis de Estée Lauder Companies a través de MAC y Clinique", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 18 de marzo de 2026



Firma: _____

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista con clientes habituales de MAC o Clinique

1. ¿Consumes productos de MAC, de Clinique o de ambas marcas?
2. ¿Desde cuándo utilizas productos de esta(s) marca(s)?
3. ¿Qué fue lo que te hizo empezar a utilizar productos de esta marca?
4. ¿Qué es lo que más valoras cuando eliges una marca de cosmética?
5. Del 1 al 10, ¿qué nivel de personalización crees que tiene la marca? ¿Por qué?
6. ¿Crees que la marca se adapta a tus necesidades o a tu tipo de piel?
7. ¿Te han asesorado alguna vez en tienda para elegir un producto?
8. ¿Has tenido alguna experiencia en la que hayas sentido que la marca entendía bien lo que buscabas?
9. ¿Sientes que la marca te ayuda a encontrar productos que encajen contigo?
10. ¿Has utilizado herramientas como pruebas virtuales o asesoramiento personalizado?
11. ¿La marca te permite pedir productos hechos a medida o adaptados a ti?
12. Del 1 al 10, ¿cuánto engagement o conexión consideras que tienes hacia la marca?
13. ¿Te identificas con los valores o la imagen que transmite la marca?
14. ¿Sigues a la marca en redes sociales?
15. ¿De qué forma sueles enterarte de nuevos productos o lanzamientos?
16. ¿Recuerdas alguna campaña, colección o colaboración que te haya llamado la atención?
17. ¿Te sientes parte de una comunidad asociada a la marca?
18. Del 1 al 10, ¿cuánto apego emocional consideras que tienes hacia la marca?
19. ¿Sientes cariño o afinidad hacia la marca?
20. ¿Dirías que la marca refleja tu forma de ser o tu estilo?
21. ¿Hasta qué punto usar productos de la marca influye en cómo te sientes cuando te maquillas o cuidas tu piel?
22. ¿Te sentirías decepcionada si la marca desapareciera?
23. Del 1 al 10, ¿cuánta lealtad afectiva tienes hacia la marca?
24. ¿Sientes una preferencia clara por esta marca frente a otras?
25. ¿La defenderías si alguien hablara mal de ella?
26. ¿Has recomendado la marca a personas cercanas a ti alguna vez?

27. ¿Has probado otras marcas y aun así has vuelto a esta?
28. Del 1 al 10, ¿cuánta lealtad conductual consideras que muestras hacia la marca?
29. ¿Con qué frecuencia compras productos de esta marca?
30. ¿Sueles mirar primero los productos de esta marca cuando necesitas comprar maquillaje o cuidado facial?
31. ¿Tienes intención de seguir comprando la marca en el futuro?
32. Si otra marca sacara un producto muy similar, ¿te plantearías cambiar?

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press.

Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2008). When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions. *Journal of Business Research*, 61(10), 1062–1075. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.014>

Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., Joshi, Y., Kumar, V., Lurie, N., Neslin, S., Sajeesh, S., Su, M., Syam, N., Thomas, J., & Zhang, Z. J. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19(3–4), 305–321. <https://doi.org/10.1007/s11002-008-9056-z>

Babić Rosario, A., Sotgiu, F., De Valck, K., & Bijmolt, T. H. A. (2016). The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297–318. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0380>

Bass, F. M. (1974). The theory of stochastic preference and brand switching. *Journal of Marketing Research*, 11(1), 1–20. <https://doi.org/10.1177/002224377401100101>

Bergkvist, L., & Bech-Larsen, T. (2010). Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *Journal of Brand Management*, 17(7), 504–518. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.6>

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>

Buil, I., Martínez, E., & de Chernatony, L. (2010). Medición del valor de marca desde un enfoque formativo. *Cuadernos de Gestión*, 10(Special Issue AEMARK), 167–196.

Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79–89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>

Clinique. (s. f.). *Our philosophy*. <https://www.clinique.es/our-philosophy>

Colmenares D., O. A., & Saavedra T., J. L. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones. *Cuadernos de Gestión*, 7(2), 69–81.

Cosmetics Design Europe. (2025, November 4). *Fragrance, France and digital shopping behind Estée Lauder Companies' revival*. <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2025/11/04/fragrance-france-digital-shopping-behind-estee-lauder-companies-revival/>

Cunningham, R. M. (1956). Brand loyalty: What, where, how much? *Harvard Business Review*, 34(1), 116–128.

Day, G. S. (1969). A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29–35.

Del Río Lanza, A. B., Vázquez Casielles, R., & Iglesias Argüelles, V. (2002). El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de Gestión*, 1(2), 87–102.

Delgado-Ballester, E. (2004). Applicability of a brand trust scale across product categories. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 573–592. <https://doi.org/10.1108/03090560410529222>

Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2005). Does brand trust matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 187–196. <https://doi.org/10.1108/10610420510601058>

Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407–1424. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1407.17308>

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>

Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70–87. <https://doi.org/10.2307/1251946>

Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2005). Differentiating hospitality operations via experiences: Why selling services is not enough. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(1), 87–96. <https://doi.org/10.1177/0010880404271892>

Gómez-Suárez, M. (2019). Examining customer–brand relationships: A critical approach to empirical models on brand attachment, love, and engagement. *Administrative Sciences*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/admsci9010010>

Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210–218. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210>

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship

quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230–247.
<https://doi.org/10.1177/1094670502004003006>

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.
<https://doi.org/10.1002/dir.10073>

Hollebeek, L. D., Brodie, R. J., & Glynn, M. S. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>

Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1–9.
<https://doi.org/10.1177/002224377301000101>

Jahn, B., & Kunz, W. (2012). How to transform consumers into fans of your brand. *Journal of Service Management*, 23(3), 344–361.
<https://doi.org/10.1108/09564231211248444>

Jensen, J. M., & Hansen, T. (2006). An empirical examination of brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 15(7), 442–449.
<https://doi.org/10.1108/10610420610712829>

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

Khadim, R. A., Hanan, M. A., Arshad, A., Saleem, N., & Khadim, N. A. (2018). Revisiting antecedents of brand loyalty: Impact of perceived social media communication with brand trust and brand equity as mediators. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1–13

Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310.
<https://doi.org/10.1177/1094670510375602>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Lozano Gutiérrez, M. C., & Fuentes Martín, F. (2004). El valor de la marca y el valor de la empresa de Internet. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(1), 111–133.

MAC Cosmetics. (2023). *Our brand story*. <https://www.maccosmetics.com/our-story>

- Mahlke, S. (2020). User experience and emotional engagement in digital interactions. *International Journal of Human-Computer Studies*, 134, 102–115. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2019.102363>
- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, 75(4), 35–52. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.35>
- Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M., & Rivera-Torres, P. (2004). The benefits of relationship marketing for the consumer and for the fashion retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(4), 425–436. <https://doi.org/10.1108/13612020410559993>
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101. <https://doi.org/10.1177/002224299305700106>
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314–328. <https://doi.org/10.1177/002224379202900303>
- Moussa, S. (2015). I may be a twin but I'm one of a kind: Are brand attachments influenced by twins' shared experiences? *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 79–92. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2014-0536>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44. <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL*: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Park, C. H., & Kim, Y. G. (2003). Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(1), 16–29. <https://doi.org/10.1108/09590550310457818>
- Park, S., & Allen, J. (2013). Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 64–73. <https://doi.org/10.1177/1938965512463118>
- Pavel, C. (2013). The importance of trust in the relationship between consumers and brands. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8(3), 415–426.
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999). Is your company ready for one to one marketing? *Harvard Business Review*, 77(1), 151–160.

Reynolds, K. E., & Beatty, S. E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer–salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11–32. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80002-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80002-5)

Roberts, K. (2004). *Lovemarks: The future beyond brands*. PowerHouse Books.

Ruiz Molina, M. E., Gil Saura, I., y Berenguer Contrí, G. (2009). Beneficios relacionales, satisfacción y lealtad en el comercio minorista: una comparativa intersectorial. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 95–108.

Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer–seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253–272. <https://doi.org/10.1108/00251741211203551>

Sayers, R., & Monin, N. (2007). Engagement: What it means and why it matters. *The Journal of Corporate Citizenship*, 28, 21–29.

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. The Free Press.

Shanahan, T., Tran, T. P., & Taylor, E. C. (2019). Getting to know you: Social media personalization as a means of enhancing brand loyalty and perceived quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 57–65. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.10.007>

Shimul, A. S. (2022). Brand attachment: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1048–1061. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.028>

Shuv-Ami, A. (2017). A new brand commitment scale: Improving the measurement of brand love. *Journal of Marketing Analytics*, 5(3–4), 132–141. <https://doi.org/10.1057/s41270-017-0026-1>

Shuv-Ami, A., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2018). Brand commitment and brand citizenship behaviors. *Journal of Product & Brand Management*, 27(7), 789–803. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1528>

So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2012). The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands. *Journal of Travel Research*, 51(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/0047287511418369>

Suhan, J., Haji, R., & Sulaiman, Z. (2022). The effect of personalization on customer engagement and loyalty: The mediating role of brand love. *Sustainability*, 14(3), 1283. <https://doi.org/10.3390/su14031283>

Sweeney, J. C., & Swait, J. (2008). The effects of brand credibility on customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), 179–193. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.04.001>

The Estée Lauder Companies Inc. (s. f.). *About us*.
<https://www.elcompanies.com/en/site-services/about-us>

Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91.

Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266.
<https://doi.org/10.1177/1094670510375599>

VanMeter, R. A., Grisaffe, D. B., & Chonko, L. B. (2018). Of “likes” and “pins”: The effects of consumers' attachment to social media. *Journal of Interactive Marketing*, 41, 15–28.

Villarroel Puma, M. F., & Berenguer Contrí, G. (2020). eWOM, confianza y engagement: incidencia en el capital de marca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(Número especial 3), 267–283. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33363>

Vivek, S. D., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014). A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 401–420. <http://www.jstor.org/stable/43966582>

Wei, W., Miao, L., & Huang, Z. (2013). Customer engagement behaviors and hotel responses: The role of perceived fairness and trust. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 316–323. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.005>

Wirtz, J., den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., van de Klundert, J., Canli, Z. G., & Kandampully, J. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223–244. <https://doi.org/10.1108/09564231311326978>

Xia, L., & Bechwati, N. N. (2008). Word of mouse: The role of cognitive personalization in online consumer reviews. *Journal of Interactive Advertising*, 9(1), 3–13.

Yen, H. J. R., & Gwinner, K. P. (2003). Internet retail customer loyalty: The mediating role of relational benefits. *International Journal of Service Industry Management*, 14(5), 483–500. <https://doi.org/10.1108/09564230310500183>

Zhou, Z., Zhang, Q., & Su, C. (2012). How do brand communities generate brand relationships? The role of brand love. *Journal of Business Research*, 65(7), 890–895.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.030>

