



Facultad de Ciencias económicas y empresariales

Análisis e identificación de arquitectura de marcas: Atresmedia Televisión y Mediaset España

Autor: Milagrosa Lara Aguado
Director: Pilar Melara San Román

MADRID | Junio 2019

Indice	
<i>Resumen</i>	7
Palabras clave	7
<i>Abstract</i>	8
Key words	8
<i>1.Introducción</i>	9
1.1 Propósito general	9
1.2 Justificación del tema	9
1.3 Objetivos	10
1.4 Metodología:	10
1.5 Estructura del trabajo	11
<i>2. Cartera de marcas</i>	12
2.1 Concepto de marca	12
2.2 Definición de cartera de marcas	14
2.3 Razones para gestionar la cartera de marcas	15
2.4 Roles dentro de la cartera de marcas	16
2.5 Decisiones de Cartera de Marcas	21
<i>2. Revisión de la literatura arquitectura de marcas</i>	24
2.1. El modelo de Olins (1989)	24
2.2 El modelo de Aaker & Joachimsthaler (2000)	26
2.3 Modelo de Laforert & Saunders (2004)	31
2.4 El modelo de Keller (2013)	34
2.5 Conclusiones sobre las arquitecturas	36
<i>3.0 Análisis grupo Atresmedia y Mediaset España</i>	40
3.1 Introducción al grupo Atresmedia	40
3.2 Cartera de Canales de televisión del grupo Atresmedia	43

3.3 Introducción a Mediaset España	44
3.4 Cartera de Canales de televisión de Mediaset España	46
3.5 Papeles de las marcas dentro de la cartera	48
3.4 Análisis de las decisiones de la cartera	55
<i>4.Arquitectura de marcas</i>	<i>60</i>
4.1 Caso Atresmedia	60
4.2 Caso Mediaset	67
4.3 Conclusión del análisis de la literatura.	73
<i>5.Conclusión del Estudio</i>	<i>75</i>
<i>Bibliografía</i>	<i>77</i>

Índice de figuras	
Figura 1: Papeles que juegan las marcas dentro de la cartera	20
Figura 2: Arquitectura Branded House	26
Figura 3: Arquitectura Sub-Brands	27
Figura 4: Arquitectura Endorsed brand	28
Figura 5: Arquitectura House of Brands	28
Figura 6: Arquitecturas de Laforet & Saunders	32
Figura 7: Jerarquía de marcas de Keller	35
Figura 8: Combinación de teorías de arquitectura de marcas	39
Figura 9: Estructura pre-fusión del Grupo Antena 3 y de la Gestora de Inversiones Audiovisuales la Sexta	40
Figura 10: Estructura corporativa de Atresmedia	41
Figura 11: Estructura pre-fusion de Gestivisión Telecinco y Sogecuatro	45
Figura 12: Estructura corporativa de Mediaset España	46
Figura 13: Contenido original Atresmedia Televisión con logo corporativo	62
Figura 14: Representación de arquitectura de Atresmedia Televisión	66
Figura 15: Contenido original Mediaset España con logo corporativo	68
Figura 16: Representación de arquitectura de Mediaset España	72

Índice de gráficos

Grafico 1: Share de audiencia medio en 2018 de Atresmedia Televisión	49
Grafico 2: Share de audiencia medio en 2018 de Mediaset España	50
Grafico 3: Distribución de canales TDT	55

Índice de tablas

Tabla 1: Explicación de las marcas de la cartera de Atresmedia Televisión	43
Tabla 2: Explicación de las marcas de la cartera de Mediaset España	47
Tabla 3: Resumen de papeles de las marcas en la cartera	53
Tabla 4: Contenido original en las cadenas temáticas de Atresmedia Televisión	63
Tabla 6: Contenido original en las cadenas temáticas de Mediaset España	68

Resumen

Este trabajo analiza la cartera y arquitectura de marcas de cadenas de televisión de los grupos líderes en comunicación en España, Atresmedia y Mediaset España. El análisis se realiza mediante una revisión de la literatura, de las teorías más importantes y posterior aplicación de estas a las carteras de ambos casos.

Se define una cartera de marcas como todas las marcas sobre las que la empresa tiene control e influencia, optando por lo tanto por una definición de cartera inclusiva como la más adecuada. La definición permite la aplicación de los papeles que las marcas juegan dentro de la cartera a los casos objeto de estudio. Además, se determina que la cartera de marcas de televisión debe ser numerosa y debe incluir competencia entre las marcas para ser óptima.

El análisis de la literatura sobre la arquitectura de marcas demuestra las similitudes entre las teorías más importantes analizadas. Tras su aplicación al caso se puede comprobar que a pesar de la similitud entre las carteras de Atresmedia Televisión y Mediaset España estas no tienen el mismo tipo de arquitectura. Donde Atresmedia Televisión cuenta con una estructura híbrida mezclando arquitecturas *monolithic*, *house of brands* y *endorsed linked brand name*. Mientras que la arquitectura de Mediaset España es *endorsed*.

Estas conclusiones se han hecho a pesar de las limitaciones de la literatura en identificar las relaciones entre la marca y la marca máster en un producto tan dinámico y cambiante como son los contenidos de televisión.

En todo caso, se concluye que tanto los papeles que las marcas juegan dentro de la cartera como la organización de estas son factores clave que contribuyen a la arquitectura. Se determinan todos estos componentes para identificar y analizar las arquitecturas de las carteras de marcas de cadenas de televisión.

Palabras clave

Arquitectura de marcas, cartera de marcas, televisión, cadenas, televisión en España,

Abstract

This paper analyses the brand portfolio and architecture of the television network brands of the leading communication groups in Spain, Atresmedia and Mediaset España. The analysis is done through a literature review of the most important theory and the subsequent application of these to the portfolio of the priority mentioned groups.

A brand portfolio is defined as all the brands over which the company has influence or control, deeming, therefore, an inclusive brand portfolio definition as the most appropriate for this study. This definition allows for the brands, subject of this study, to be identified under the different roles that they can have within a brand portfolio. Also, this study determines, that an optimal brand portfolio, for television channels must be numerous, inclusive and promote internal competition. Factors which allow them to address a large number of customers.

The brand architecture literature analysis helps to show the similarities amongst the theories analysed. Following its application to the case, it can be concluded, that despite the similarities between the brand portfolios of Atresmedia Television and Mediaset España, they do not share the same type of brand architecture. Where Atresmedia Televisión, has a hybrid structure mixing monolithic, house of brands y endorsed linked brand name. While Mediaset España has an endorsed architecture.

These conclusions have been made despite the limitations in the literature. Which reflect a lack of ability to identify the relationship between the brand and the master brand. This is due to the fact that television content is a dynamic and everchanging product.

Regardless, it can be concluded that both the roles that the brand play within a portfolio and the organization of them are key factors which contribute to a portfolio's architecture. All these components will be identified which allow an in-depth analysis of the brand portfolio architecture of television channel brands.

Key words

Brand architecture, brand portfolio, television, channels, television in Spain

1.Introducción

1.1 Propósito general

El propósito general del presente trabajo de investigación académica es determinar cual es la arquitectura de marcas más utilizada por los grupos de comunicación en España para su cartera de marcas de cadenas de televisión.

1.2 Justificación del tema

Hoy en día, la importancia de la marca para la empresa esta más que comprobada. Se reconoce que son ellas las que aportan el valor añadido entre dos productos muy similares y, en muchas ocasiones lo que hace que un consumidor se decante por un producto en vez de por otro (Uggla & Lashgari, 2012). Con el incremento del numero de marcas de las empresas, donde cada vez hay más empresas multinacionales potenciadas por la globalización, la organización de estas en una cartera es cada vez más relevante. Una buena organización de la cartera ayuda a obtener la estructura y disciplina esencial para tener una estrategia de negocio exitosa (Aaker, 2004).

El estudio de cómo estas se organizan dentro de una cartera y la relación de las marcas dentro de la misma; es por lo tanto cada vez más complejo. Existen opiniones discrepantes sobre la tendencia de la arquitectura de marcas. Donde se discute si las arquitecturas están evolucionando de individuales hacia corporativas (Aaker & Joachimsthaler, 2000) o si por lo contario hay una disminución de estas para la gestión de más marcas individuales (Laforet & Saunders, 2004). Independientemente de la tendencia, el incremento de la importancia de la correcta gestión de la arquitectura de marcas es innegable.

La industria de la televisión en España ha experimentado muchos cambios durante los últimos 30 años, que marca la introducción de las cadenas privadas a la televisión en abierto. Desde entonces se han incluido más de 20 cadenas con la creación de la TDT. Además, se han producido grandes cambios en la forma que esta se consume con la llegada de las plataformas *on-demand*. Estas han creado una nueva manera de competir. Por lo tanto, la buena gestión de la cartera de marcas y la organización clara de estas en una arquitectura efectiva, se han convertido en elementos clave también en esta industria, permitiéndole competir con nuevos entrantes. Además, estas marcas deben conseguir

mantenerse relevantes en un mercado de gran volumen de consumidores, el de la televisión, donde los españoles consumen de media 3 horas y 42 minutos al día (en 2018) (Atresmedia Corporación, 2019). Por lo tanto, dada la magnitud de la industria la importancia de la gestión adecuada de sus arquitecturas de marcas es clave.

1.3 Objetivos

Este trabajo de investigación tiene como propósito general la determinación de cual es la arquitectura de marcas más utilizadas en las carteras de marcas de cadenas de televisión en España. Utilizando al grupo Atresmedia y Mediaset España como objeto de análisis. Para alcanzar este propósito se pretende dar respuesta a varios objetivos específicos como son:

- Definir que es una cartera de marcas, sus características y los papeles que juegan las marcas dentro de la cartera, e identificar estos componentes en los grupos de comunicación.
- Analizar las arquitecturas de marcas presentadas en la literatura.
- Identificar la arquitectura por la que optan los grupos de comunicación para su cartera de marcas de cadenas de televisión.

Por lo tanto, utilizando los objetivos específicos detallados, se podrá llegar al propósito general de analizar las arquitecturas de marcas de las cadenas de televisión de dos grupos de comunicación en España.

1.4 Metodología:

Para conseguir los objetivos se han llevado a cabo métodos de investigación con un enfoque deductivo. Se han utilizado dos metodologías; la primera, una revisión crítica de la literatura relacionada y la segunda un análisis de un caso práctico. El caso es un análisis de la cartera de marcas de los grupos líderes en comunicación en España como son Mediaset España y Atresmedia.

Dado que el trabajo tiene como objetivo analizar las estrategias de arquitectura de marcas la revisión de la literatura parece el método más adecuado, ya que permite al investigador entender en profundidad cada una de las estrategias. Estudiando diferentes autores relevantes en el área de cartera y arquitectura de marcas. A través de la revisión el investigador puede determinar las limitaciones de cada una de las teorías presentadas y la

relevancia que estas tienen para el caso. Permitiéndole identificar la más adecuada para la industria analizada.

Las fuentes de datos utilizadas, a parte de los artículos literarios, son los informes de las propias empresas a ser analizadas donde indican claramente los componentes de su cartera de marcas además del posicionamiento e imagen deseadas para cada una de ellas. El estudio del caso se llevará a cabo a través de un estudio cualitativo basado en la aplicación de la literatura a los casos identificados. Utilizando componentes visuales para ejemplificar las demostraciones **visuales** de las interacciones de las marcas.

1.5 Estructura del trabajo

El trabajo esta estructurado de la siguiente forma. Incluyen un análisis de la cartera de marcas, revisión de la literatura sobre la arquitectura de marcas y su posterior aplicación al caso practico. La estructura esta detallada a continuación:

1. Breve definición de la marca, y análisis de la definición, beneficios, papeles y decisiones de las carteras de marcas.
2. Revisión de la literatura de las teorías de arquitecturas de marcas
3. Presentación de los casos, Atresmedia y Mediaset España
4. Aplicación de la definición, papeles y decisiones de la cartera de marcas a las carteras de televisión de los casos prácticos.
5. Determinación de la arquitectura de cada una de las carteras de marcas objeto de este estudio.

Los diferentes componentes de este trabajo presentados en la estructura facilitaran la determinación de la arquitectura de marcas más utilizada para las carteras de marcas de televisión.

2. Cartera de marcas

2.1 Concepto de marca

Teniendo en cuenta el objetivo principal de este trabajo que, es el análisis de la arquitectura de marcas de los grupos de comunicación para la determinación de la más utilizada, es necesario definir y entender que es una marca. Esto permitirá posteriormente entender como funcionan en conjunto dentro de una cartera, concepto que será también definido. Finalmente, se conseguirá entender su organización y las relaciones entre ellas, componentes clave de la arquitectura, para su posterior aplicación a las carteras de marcas de canales de televisión.

El concepto de marca se ha ido desarrollando en la literatura a la par que iba ganando relevancia en el mercado. Cada vez era más evidente la importancia que los consumidores depositaban en ella. La primera definición de marca, que será analizadas a continuación, la consideraban como un simple identificador. Tras su evolución ha pasado a ser uno de los aspectos decisivos de compra y es valorada por las empresas como uno de sus activos esenciales (Keller, 2013). Teniendo esto en cuenta las empresas, cada vez cuentan con una variedad y cantidad más amplia de marcas, lo que hace la gestión de éstas más complejo (Keller, 2013). Por lo tanto, estudiar que es una marca y su evolución ayudará a posteriormente entender la relación entre estas.

Una de las primeras definiciones de marca que siguen siendo usada actualmente fue propuesta por el *American Marketing Association* (AMA). Según la AMA una marca es “a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers” ¹(AMA, 1960 citado en Keller, 2013). Siguiendo esta definición cuando se crea un nuevo logo, nombre u otra forma de identificación se estaría creando una marca. Esta definición, aunque correcta se centra únicamente en el aspecto identificador de la marca, obviando otros elementos que la convierten en un mecanismo que ayuda a aportar valor a la empresa, y a los consumidores (Keller, 2013).

¹ “un nombre, un termino, diseño, símbolo o otra característica que identifica a un producto o servicio de otro entre varios vendedores” (AMA, 1960)

Una marca efectiva no solo actúa como identificador frente a otros productos, sino que su valor ha ido creciendo de tal manera que el consumidor la usa para identificar si esta es capaz de satisfacer sus necesidades de manera efectiva. Análisis, que se realiza en base al valor añadido que le proporciona la marca al consumidor. (Goodman *et al*, 2010). Esta definición engloba otros aspectos y funciones que tiene la marca además de añadir a la anterior la importancia de la percepción del consumidor sobre la misma. Convirtiéndola por lo tanto en un elemento esencial en el proceso de decisión del consumidor.

Se han presentado dos definiciones para el concepto de marca, la primera definición, por la AMA, que definen la marca como una manera de identificarla y una segunda que se centra en como esta proporciona valor para el consumidor. Convirtiéndola por lo tanto en decisiva en el proceso de compra. Ambas definiciones son complementarias y presentan parte de los diferentes componentes que tiene la marca. Tras entender el concepto de marca se podrá analizar la importancia de la cartera de marcas y los diferentes papeles que juegan las marcas en ella.

2.2 Definición de cartera de marcas

Anteriormente se ha definido que una marca es un diferenciador decisivo en el proceso de compra del consumidor. En raras ocasiones la empresa gestiona solo una marca, sino que cuenta con un conjunto de ellas. Este conjunto de marcas forma la cartera de marcas de la empresa. Existen dos tipos de categorías de definiciones para explicar que incluye la cartera.

La cartera exclusiva son aquellas carteras de marcas que incluyen todas las marcas de las que la empresa es dueño. Esta definición se centra en la visión más tradicional de las carteras como las identificadas por Laforet y Saunders (1999 & 2004) y Aaker & Joachmistaehler (2000).

Las carteras inclusivas, extienden la definición a todas las marcas que están conectadas a la empresa, pero esta no tiene por qué ser dueña de ellas (Fillipson, 2008). Esta definición se desarrolló con posterioridad a la anterior, tras la identificación de otro tipo de marcas. La definición argumenta que, aunque la empresa no sea dueña o no tenga el control de estas marcas debería de seguir prestándoles atención y teniéndolas en cuenta en las decisiones y estrategias de la cartera. Ya que estas marcas afectarían al funcionamiento de esta (Hill *et al*, 2005). Se incluye a las marcas surgidas a través de alianzas con otras marcas, como son las *partner brands*, además contiene otro tipo de marcas como son las *borrowed, licensed, co-brands y ingredient brands* (Fillipson, 2008).

La interpretación de Hill *et al* (2005) concluye que las *quasibrands*, marcas creadas por los consumidores (fuera del departamento de marketing) para identificar a una marca existente, también deben de ser consideradas parte de la cartera. Por ejemplo, Big Blue, que es un término usado por la prensa financiera para referirse a IMB (Hil, *et al*, 2005). Uggla (2006) incluso incluye a todas aquellas marcas que participan en la decisión de compra del consumidor como parte de la cartera de la empresa (*citado en* Fillipson, 2008).

Ambas definiciones difieren en qué marcas deben de ser incluidas en la cartera. Teniéndolas en cuenta y para el propósito de este análisis se va a definir la cartera de marcas como todas aquellas marcas de las cuales la empresa tenga control e influencia incluyendo las *partner brands, endoserd brands* etc. La cartera de marcas se ve como un

reflejo de la estrategia global de la empresa (Kapferer, 2004). Por lo tanto, la correcta organización y gestión de la cartera es clave para el éxito del negocio (Aaker, 2004). En esta sección se analizarán las razones por las que esto es así, se identificarán los roles que juegan las marcas dentro de la cartera y finalmente se explorarán dos de las decisiones más importantes que tiene que tomar una empresa al planear su estrategia de cartera de marcas.

2.3 Razones para gestionar la cartera de marcas

Aaker (2004) identifica cinco razones por las cuales la gestión adecuada de la cartera es instrumental al éxito del negocio. Dichas razones reflejan muy bien la importancia de la cartera y el por qué las empresas dedican tantos recursos a ella. La integración de la estrategia de negocio con la estrategia de marca es esencial para el éxito de ambos. La estrategia de negocio apoya a la estrategia de cartera de marcas de forma que le permite que articule su mensaje y posición al consumidor (Uggla & Phillipson, 2009).

Para garantizar el éxito de esta integración las marcas deben tener un papel definido dentro de la cartera donde se sepa en qué contexto participan y lo que se espera que contribuyan. Por lo tanto, si cada marca tiene su propio papel desarrollado esto permitirá a la empresa crear sinergias importantes a la hora de competir. Para que esto ocurra es esencial que las marcas tengan roles que les convengan donde dispongan de los recursos necesarios para llegar a su máximo potencial. (Aaker, 2004). Además, el tener una posición clara permitirá al negocio identificar un *market opportunity scope*, que es un área donde la empresa puede expandir su negocio (Uggla & Phillipson, 2009) y por lo tanto incluir de manera efectiva nuevas marcas a la cartera para aprovecharse de esta oportunidad (Calkins, 2005). Ambos aspectos contribuyen al éxito del negocio permitiéndole a éste crecer.

Una cartera con una estructura adecuada, donde los roles de cada marca estén claramente definidos, permitirá que las marcas que la empresa cree en el futuro reciban los recursos necesarios, ya que la empresa comprenderá mejor la cantidad de recursos que debe asignar a cada una de sus marcas para una gestión adecuada. Al entender bien cada componente de la marca la empresa podrá ajustar las estrategias de estas para lidiar con desafíos competitivos. Además, una buena gestión les permitira lidiar con aspectos relacionados a al crecimiento estratégico. Por último, si la oferta de la empresa se vuelve

confusa y a los consumidores les cuesta identificar la marca esto puede dañar la tan importante relación entre ambos. No tener una clara idea de los componentes de la cartera de marcas y del papel que juegan cada una de sus integrantes, llevará al desperdicio de esfuerzos y recursos en la gestión de una marca (Aaker, 2004), lo que recalca la importancia de la cartera.

Las razones identificadas anteriormente muestran la importancia de una gestión adecuada de la cartera de marcas para garantizar el éxito de negocio y los beneficios que pueden ser obtenidos por la empresa. Se entiende la cartera de marca como el conjunto de marcas sobre las que la empresa tiene control e influencia, lo que es un reflejo de la estrategia global de la empresa. Por lo tanto, se debe analizar los roles que pueden jugar las marcas dentro de la cartera para profundizar en su importancia.

2.4 Roles dentro de la cartera de marcas

Como se ha explicado anteriormente, entender el papel que juegan las marcas dentro de la cartera permite a la empresa distribuir los recursos tanto de creación de marcas como de gestión de marcas de manera más adecuada. Se analizarán dos propuestas de roles que pueden jugar las marcas en la cartera.

La primera propuesta, donde Aaker (2004) combina elementos de otras propuestas como las de cartera de productos de la matriz de la Boston Consulting Group, identifica los papeles que tiene las marcas dentro de la cartera como; *strategic brand*, *branded energizer*, *silver bullet brand*, *flanker brand* y *cash cow brand*. Estos roles son complementarios y, por lo tanto, las marcas pueden tener más de uno de ellos dentro de la cartera. Además, los papeles dependerán de los diferentes mercados en los que opere la marca. Una marca puede tener un rol en el mercado español y que la misma marca juegue un rol diferente en el mercado estadounidense (Aaker, 2004).

La segunda propuesta son los papeles identificados por Hill *et al* (2005) que contribuyen con siete roles diferentes, *power*, *sleeper*, *slider*, *soldier*, *black hole*, *rocket*, *wallflower*, *discard*, que pueden jugar las marcas dentro de la cartera. Estos roles también están relacionados con la distribución de recursos y el efecto que esto tiene en su rendimiento dentro de la cartera.

Primero se analizarán los roles propuestos por Aaker:

- *Strategic Brand* o marcas estratégicas: Una marca estratégica, como bien indica su nombre, es aquella que tiene una importancia estratégica para la organización. La importancia se reconoce en que la empresa necesita que esta marca funcione y sea exitosa. Para ello recibirá todos los recursos que sean necesarios. Hay tres tipos de marcas estratégicas:
 - *Current power brand (o megabrand)*: suelen ser marcas de gran volumen y con una posición establecida, no juega el papel de vaca lechera, el cual será explicado posteriormente. Se prevé que esta marca mantenga su posición en el futuro.
 - *Future power brand*: actualmente es una marca pequeña o emergente, pero se prevé que genere beneficios importantes para la empresa en el futuro.
 - *Linchpin brand*: cuando una empresa detecta que se va a desarrollar un mercado nuevo que prevé que tenga cierto auge y por lo tanto entra en el con una marca. Busca ser el primero en el mismo lo que le permite, en ocasiones, llevarse una prima por innovación. Aaker (2004) usa el ejemplo del sistema de puntos de Hilton Rewards para la marca Hilton. Donde se detectó que tener un sistema de fidelización influía de manera indirecta en el uso de los hoteles, por lo tanto, Hilton entro en ese mercado con su marca Hilton Rewards.

Para identificar correctamente estos roles de marcas se debe analizar la estrategia de marcas de la empresa y como la marca está alineada o no con ella. Se analiza la estrategia actual y a dónde quiere ir la empresa en el futuro para así determinar cómo se alinean las funciones de la marca con esos objetivos (Aaker, 2004).

- *Brand Energizers* o marcas energizantes: Son aquellas promociones, patrocinios, símbolos, programas u otros factores que asociados a la marca *target* la aumenta en importancia o relevancia. Estos factores le proporcionan a la marca una nueva identidad que intenta cambiar la percepción que tienen los consumidores sobre la marca. Por ejemplo, les dan a las marcas tradicionalmente consideradas como estáticas, aburridas o antiguas una visión más joven y moderna. El uso de un energizante debe de estar constantemente justificado, ya que se debe controlar y cuidar la relación entre la marca y su energizante. Este control conlleva un uso abundante de recursos. El principal objetivo de esta relación es que las asociaciones con la marca principal cambien de manera permanente. Por lo tanto, cuanto más

perdure en el tiempo, más poderoso serán el *link*, por lo menos has que el consumidor se acostumbre y este deje de surgir efecto. Si la compañía posee el energizante esto ayudará a que las asociaciones se mantengan en el futuro, sin embargo, las marcas energizantes no tienen por qué ser exclusivamente de la empresa que las utiliza. (Aaker, 2004).

- *Silver bullet brands* o marcas balas de plata: son marcas diferenciadoras y energizantes. Estas tienen un efecto positivo sobre la imagen de otras marcas, dentro de la misma cartera. Ayuda a diferenciarla de otras marcas ya que el éxito de estas marcas (las balas de plata) trasciende a la popularidad de la marca matriz. Son marcas que tienen un papel muy importante en crear o mantener una imagen de marca. La importancia de estas marcas se mide en base al impacto en la marca principal y los recursos que son necesarios para crear esta relación (Aaker, 2004). A pesar de sus similitudes con las marcas energizantes estas se diferencian por la creación de una nueva marca, lo que ayuda a modificar la imagen de una marca o de la cartera. Mientras que las energizantes son elementos como; promociones, patrocinios, símbolos, que ayudan a modificar la imagen de la marca principal, pero no son marcas nuevas.
- *Flanker brands*: Utilización de una marca para proteger la marca principal como respuesta a un ataque de los competidores. Los competidores lanzan una nueva propuesta de valor con un posicionamiento único en forma de marca o producto y esta oferta presenta una amenaza para la cuota de mercado de la marca principal. El objetivo de las marcas flanco es debilitar la posición de la marca competidora sin exponer o dañar la imagen de la marca principal. Se suele usar como modo de ataque a marcas competidoras que tienen menor precio. En este caso bajar el precio de la marca principal no es una opción ya que perdería esencia y beneficios. Por lo tanto, la marca flanco es una forma de contraatacar a los competidores sin dañar la imagen principal de la marca (Aaker, 2004).
- *Cash cow brands* o vacas lecheras: Marcas con gran volumen de ventas que necesitan menos apoyo por parte de la compañía ya que están establecidas con una buena posición de mercado. Tiene una base de consumidores sólida y fiel que raramente dejarían de consumir dicha marca. A pesar de poder tener ventas estancadas o en

declive dada su posición de madurez siguen trayendo beneficios estables para la compañía. Por lo tanto, no requieren tantos recursos como otras marcas de la cartera (Aaker, 2004).

Los roles que juegan las marcas en la cartera propuesta por Aaker (2004), han sido criticados por ser una adaptación de modelos existentes y por la tanto poco originales. Las marcas balas de plata y vacas lecheras son dos modalidades adaptadas de la clasificación de cartera de productos de Regis Mckenna y la matriz de la Boston Consulting Group.

La propuesta de Hill *et al* (2005) aunque diferente a la de Aaker (2004), también está centrada en la distribución de recursos y el apoyo que deben recibir por parte de la compañía las diferentes marcas. Igual que Aaker argumentan que los recursos y el beneficio obtenido de ellos será en gran parte lo que marcará el papel que puedan tener las marcas dentro de una cartera.

Proponen el papel que pueden jugar las marcas dentro de la cartera:

- *Power brand*: una marca que debe de ser defendida y necesita bastantes recursos.
- *Sleeper*: una marca que si se le proporcionan recursos puede ser una marca *power*. Nunca ha sido agresivamente comercializadas. Pero son marcas con un alto nivel de atracción, todo el mundo las conoce, pero actualmente no van a ninguna parte.
- *Slider*: una marca valiosa que ha perdido fuerza. Está retrocediendo y necesita una intervención inmediata para prevenir un colapso.
- *Soldier*: una marca que contribuye sin necesidad de recibir mucha atención por parte de la empresa. A pesar de recibir poca atención de manera colectiva proporcionan mucho del beneficio y volumen de la compañía. Esta marca es similar al *cash cow brand* propuesta por Aaker.
- *Black hole*: una marca que utiliza un alto nivel de recursos, pero cuyo éxito no esta garantizado. Por lo tanto, no hay certeza de que devuelva la inversión que se ha realizado en ella.
- *Rocket*: marca que está en camino a convertirse en un *power brand*. Es necesario que la empresa este pendiente ya que también puede convertirse en un *black hole* y este invirtiendo dinero que no volverá.
- *Wallflower*: pequeña marca poco apreciada, pero con consumidores leales. A menudo esta poco comercializada y a un precio inferior del que debería estarlo.

Estas marcas contribuyen, pero están restringidas a un mercado nicho que no está creciendo.

- *Discard*: una marca que debió ser retirada hace bastantes años. (Hill *et al* 2005).

La clasificación de roles que juegan las marcas dentro de una cartera propuesta por Aaker (2004) y Hill *et al* (2005) permite que tras su correcta identificación se puedan asignar los recursos necesarios para la marca y así posicionarla con un posicionamiento adecuado para que perdure en el tiempo. Entender estos roles ayuda a comprender como funcionan las marcas dentro de una cartera además pone en práctica las razones de éxito de la cartera anteriormente identificadas. Sin embargo, para profundizar en la organización de la cartera es necesario entender que decisiones debe tomar la empresa con respecto a ella.

Figura 1: Papeles que juegan las marcas dentro de la cartera

Literatura	Año	Roles
Aaker	2004	<p><i>Strategic Brand</i>: Marcas que tiene una importancia estratégica para la organización. Grandes, pequeñas y emergentes o complementarias</p> <p><i>Brand Energizers</i>: Marcas energizantes que dan una nueva imagen a la marca principal. Pueden ser símbolos, patrocinios, promociones ect.</p> <p><i>Silver Bullet</i>: Marcas energizantes y diferenciadores que tienen mas efecto y por lo tanto se utilizan más recursos para ellas</p> <p><i>Cash Cow</i>: Marcas que funcionan bien solas sin necesidad de muchos recursos. Tiene consumidores fieles y ventas estables.</p>
Hill, Ettson & Tyon	2005	<p><i>Power brand</i>: una marca que debe de ser defendida y necesita bastantes recursos.</p> <p><i>Sleeper</i>: una marca que si se le proporcionan recursos puede ser una marca power.</p> <p><i>Slider</i>: una marca valiosa que ha perdido fuerza.</p> <p><i>Soldier</i>: una marca que contribuye sin necesidad de recibir mucha atención por parte de la empresa.</p>

		<p><i>Black hole</i>: una marca que utiliza bastantes recursos sin garantía total de éxito.</p> <p><i>Rocket</i>: marca que esta en camino a convertirse en un <i>power brand</i>.</p> <p><i>Wallflower</i>: pequeña marca poco apreciada, pero con consumidores leales.</p> <p><i>Discard</i>: una marca que debió ser retirada hace bastantes años.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Aaker (2004) y Hill, Ettson & Tyon (2005)

2.5 Decisiones de Cartera de Marcas

Identificada la conexión entre una buena gestión de la cartera de marcas y el éxito de negocio; los roles que juegan las marcas en las carteras y la conexión de estos elementos con la distribución adecuada de recursos, es necesario analizar dos de las decisiones más importantes que tienen que hacer las empresas respecto a las carteras de marcas. Estas decisiones no son fáciles, y es necesario incluir en la reflexión los efectos a corto y largo plazo (Calkins, 2005). Además de la comprensión de que las decisiones requieren una compensación entre las marcas, ya que optimizar la cartera requiere sacrificar la atención a una marca para apoyar el crecimiento de otra (Calkins, 2005). Para ello, es necesario que la empresa primero determine decisiones sobre la competencia dentro de la cartera y el número de marcas que creen que es óptimo que la formen (Morgan & Rego, 2006). Estas dos decisiones son presentadas en la literatura con puntos de vista contradictorios que serán analizados.

Decisiones de competencia dentro de la cartera de marca. Esta decisión se centra en la similitud del posicionamiento de las diferentes marcas y como de similar son estas entre ellas. Dentro de una cartera puede haber dos marcas que invocan al mismo segmento de consumidor. La literatura presenta interpretaciones opuestas sobre como esto afecta al desempeño de las diferentes marcas (Morgan & Rego, 2009).

Los argumentos en contra de tener una cartera con competencia entre las marcas indican que es mejor tener marcas que estén adecuadamente posicionadas para evitar confusión en el consumidor. Al tener marcas muy similares entre si terminan compitiendo por el mismo consumidor. Por lo tanto, si las marcas no están bien diferenciadas acaban

canibalizándose, causando competencia entre ellas y no con las otras (Kumar, 2003). Es mejor mantener una cartera donde las marcas son complementarias, pero no competitivas entre sí, esto les permitirá obtener mejores primas de precio de los distribuidores (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Además, que mantener una cartera con competencia entre las marcas crea una menor eficiencia administrativa ya que se duplica el esfuerzo de gestionar las mismas (Laforet & Saunders, 1994). Por lo tanto, generar una cartera donde haya competición entre las marcas es poco efectivo ya que confunde a los consumidores y dificulta el trabajo de las empresas.

Por otro lado se cree que al competir por los mismos consumidores se crea un mercado interno donde hay mayor eficiencia a la hora de asignar recursos (Shocker *et al*, 1994). Este mercado ayuda a eliminar los efectos negativos de los comportamientos de cambio de marcas y de los consumidores que buscan variedad de productos (Feinberg *et al*, 1992) ya que hay más probabilidad que permanezcan consumiendo dentro de la misma cartera. Por último, la competencia crea barreras que dificultan la entrada de potenciales competidores al mercado (Shocker *et al*, 1994). Tener marcas que compiten entre sí dentro de la misma cartera permite que el mercado este estable y más eficiente. Además, los consumidores continúan consumiendo en marcas de la misma cartera y hay menos probabilidad de que aparezcan nuevos competidores.

Decisiones de alcance de la cartera Esta decisión se centra en el número de marcas que deben de estar dentro de la cartera. De la misma forma que con la decisión anterior, existen dos opiniones, unas abogan por una cartera numerosa y las otras por un número reducido con marcas de gran volumen de ventas (Morgan & Rego, 2009).

Un lado del argumento indica que el tener muchas marcas es beneficioso para el marketing y rendimiento financiero de la empresa (Hill & Leder 2001 citado en Morgan & Rego, 2006). Además, permite que se creen sinergias en el desarrollo y gestión de marcas especializadas (Aaker and Joachimsthaler, 2000). Tener más marcas permite disfrutar de más poder en la relación con los propietarios de los diferentes canales de distribución. Al igual que pasa cuando hay más competencia dentro del porfolio el tener más marcas permite desalentar a posibles nuevos entrantes en el mercado (Bordely, 2003). Por último, hace que la empresa tenga mayor cuota de mercado ya que puede satisfacerlas necesidades de muchos tipos de consumidores. Por lo tanto, el tener más

marcas ayuda a la empresa tener más facilidad para gestionarse además de tener una mayor cuota de mercado y mantenerla.

Por el contrario, tener muchas marcas crea confusión y desorden en el mercado. Puede causar que las marcas se pierdan y nos les de la atención que necesitan (Hill *et al* 2005). Se argumenta que tener muchas marcas genera una pérdida de economías de escalas (*disconomies of scale*) además de un incremento en los costes asociados en mantenerlas que las empresas suelen ser incapaces de identificar (Kumar, 2003). Esto ocurre especialmente cuando la empresa tiene tantas marcas que no le permite que estas satisfagan de manera las necesidades de sus diferentes consumidores. (Kumar, 2003). Esto crea ineficiencia, ya que la empresa se centra en tener muchas marcas en un mercado nicho y por lo tanto no son capaces de identificar cuando las marcas se han vuelto ineficientes (Kumar, 2003). Por ultimo, tener muchas marcas dentro de la cartera puede causar una menor lealtad a las marcas individuales por parte de los consumidores, además de que se creen mayor competencia entre las marcas (Quelch & Kenny, 1994). Los argumentos en contra de tener muchas marcas se centran en la pérdida de control de la empresa sobre ellas, donde no pueden identificar un incremento en costes ni que las marcas se están debilitando lo que lleva a una pérdida de consumidores.

Tras el estudio del caso se determinará qué decisión es más adecuada para la cartera de marcas de cadenas de televisión, ya que las decisiones están afectadas principalmente por las condiciones del mercado y el tipo de industria. Por lo tanto, de momento no se puede concluir si es óptimo un gran número de marcas y si se debe fomentar la competencia dentro de la cartera.

2. Revisión de la literatura arquitectura de marcas

Se ha analizado la definición de la cartera de marcas que se entiende como el conjunto de marcas sobre el que la empresa tiene influencia. Se ha reconocido la importancia de esta, además de los papeles que juegan las marcas dentro de la cartera y de las decisiones que toma la empresa sobre la construcción de la cartera. Ahora se analizará la organización de la cartera presentada a través de una revisión de la literatura en base a cuatro propuestas de arquitectura de marcas. Si la cartera de marcas es el conjunto de marcas que tiene la empresa, la arquitectura es como la empresa decide organizar esas marcas. Es decir, la arquitectura es la organización de la cartera de marcas y como esta ayuda a definir la relación que tiene cada una de las marcas con la marca máster además de las relaciones de las marcas entre sí (Carolino, 2018). También a través de esta relación se puede entender porque las marcas optan por una estrategia o otra y las conexiones que existen entre las marcas multinivel (Carolino, 2018).

Para entender en profundidad el concepto de arquitectura de marcas se explicarán y revisarán los modelos más importantes como son el de Olins (1989) que categoriza las estructuras en marcas *monolithic*, *endorsed* y *branded*. El de Aaker & Joachimsthaler (2000) con *branded house*, *sub-brands*, *endorsed brands* y *house of brands*. La evolución del modelo de Laforet & Saunders (2004) con: *corporate*, *endorsed dual*, *multi* y *branded*. La organización jerárquica de la arquitectura de Keller (2000, 2013) con: *corporate level*, *family level*, *individual level* y *modifier level*.

2.1. El modelo de Olins (1989)

El primer modelo, creado en 1989 por Olins presenta una arquitectura de marcas reducida y limitada, pero no por ello menos importante. Al ser uno de los primeros modelos, los que serán presentados posteriormente son una evolución y complemento de este. El modelo pone a la entidad corporativa como el centro de la arquitectura de marcas. Presentando la organización de la cartera en tres categorías diferentes, *monolithic*, *endorsed*, *branded*, que definen las estructuras que pueden tener las marcas. Cada una de las tres categorías conviven en el mismo nivel, no se considera a ninguna superior a la otra (Filipson, 2008).

Estas categorías ayudan a mostrar la conexión entre la estructura corporativa y la identidad de las marcas (Balmer, 2015). Conexión que ahora se identifica como arquitectura de marca. Las estructuras identificadas por Olins (1989) son las siguientes:

- *Monolithic* o monolítica: Una entidad corporativa que tiene solo un nombre o identidad visual y cuyos atributos son similares (Olins 1989 citado en Balmer, 2015). Lo principal es la marca máster, y las otras marcas contribuyen a fortalecerla. Cada marca lleva la entidad de la marca máster, ya que nacen de ellas, y no cuentan con entidades separadas. Esta estructura de marcas se puede usar cuando la empresa tiene productos con naturaleza similar. Se usa la marca máster como paraguas y las diferentes marcas actúan como descripción de ella (Villacampa, 2017). Esto permite que la empresa tenga un mensaje unificado además de que sea fácil de recordar para los clientes (Balmer 2015).
- *Endorsed* o marca respaldo: En esta estructura las marcas de las subsidiarias tienen un nombre, apariencia y atributos diferentes a la marca máster (Olins 1989 citado en Balmer, 2015). La conexión con la marca principal puede ocurrir a través del logo o del nombre del producto (Phillipson, 2008). Este modelo es más flexible que el monolítico, pero al tener un mayor número de marcas con identidades separadas requieren más atención y recursos.
- *Branded*: En esta estructura las marcas son independientes y cuentan con su propia identidad. No hacen referencia a la marca máster y se posicionan solas (Olins 1989 citado en Balmer, 2015). Un ejemplo puede ser la estructura de la cartera de marcas de Unilever o Procter & Gamble (Phillipson, 2008).

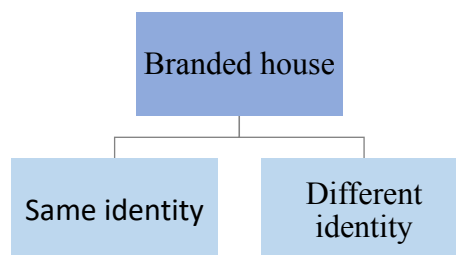
El modelo de Olins (1989) simplifica la arquitectura de marcas identificando tres estructuras que puede tener la cartera. A pesar de su simpleza y claridad no incluye algunas de las complejidades de la estructura de la cartera de marcas, especialmente las diferentes conexiones posibles entre la marca máster y las marcas *endorsed* (Phillipson 2008). Aaker y Joachimsthaler (2000) evolucionan este modelo y empiezan a incluir elementos que demuestran la complejidad de la arquitectura de la cartera.

2.2 El modelo de Aaker & Joachimsthaler (2000)

El modelo que presentan Aaker y Joachimsthaler (2000) tiene un enfoque más holístico al modelo desarrollado anteriormente. Este modelo es una evolución de las estructuras *monolithic*, *endorsed* y *branded* manteniendo los conceptos, pero agregando matices que proporcionan más detalle a la estructura. El modelo llamado “Brand relationship spectrum” se centra en analizar las relaciones entre la marca máster y las otras marcas. A partir de ese análisis se construyen las diferentes arquitecturas que puede tener la cartera. Esta propuesta cuenta con cuatro estructuras como son; *branded house*, *sub-brands*, *endorsed brands*, *house of brands*, que contienen sub-estructuras que detallan la organización de las marcas.

En las dos primeras estructuras presentadas, *branded house* y *sub-brands*, la marca máster juega un papel importante en la decisión de compra presentando así una fuerte conexión entre la marca máster y las otras marcas. En las siguientes dos estrategias, *endorsed brand* y *house of brands*, hay menos conexión entre las marcas y son las marcas individuales las que tienen el papel determinante en la decisión de compra. (Phillipson 2008)

Figura 2: Arquitectura Branded House



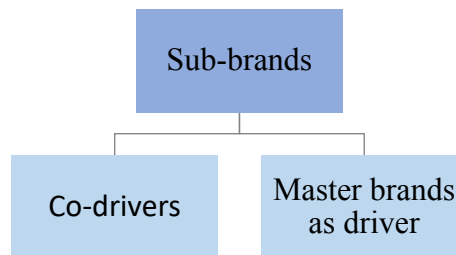
Fuente: Adaptado de Aaker & Joachimsthaler, (2000)

1. *Branded house*: La marca máster tiene el papel de *driver* y el papel dominante que proporciona un paraguas del que cuelgan los diferentes negocios. Las *sub-brands* tienen, por lo tanto, un rol menor, normalmente actuando como descriptivos. Permite maximizar las sinergias especialmente aquellas relacionadas con la visibilidad del producto ya que, al promocionar una, se da visibilidad a todas. Esta arquitectura funciona especialmente bien cuando los valores de la marca no están asociados al producto sino a la marca máster en general. Esta estructura cuenta con las siguientes sub-estrategias (Aaker & Joachimsthaler, 2000).
 - a. *Same identity*: La identidad de la marca se mantiene igual, sin importar el mercado en el que opere.

- b. *Different identity*: en este caso la identidad viene desde la marca principal, pero hay pequeñas modificaciones dependiendo del mercado en el que opere. Por ejemplo, en el caso de Levis Europa y Levis EEUU, donde ambas marcas tienen la identidad de Levis pero dado a los diferentes mercados hay pequeñas alteraciones en esta (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Esta estructura es parecida a la presentada por Olins como monolítica, pero se le agrega el detalle de especificar si tiene o no la misma identidad de la marca máster, distinción que no había en el modelo anterior.

Figura 3: Arquitectura Sub-Brands

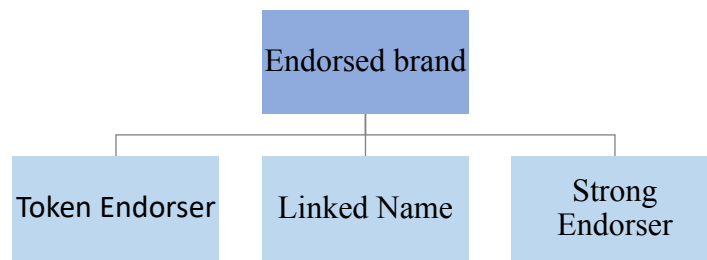


Fuente: adaptado de Aaker & Joachimsthaler, (2000)

2. *Sub-brands*: Conectadas a una marca máster, aumenta o modifica las asociaciones de ésta.
- a. *Co-drivers*: esta situación ocurre cuando tanto la marca máster como la *sub-brand* tiene el papel de *driver*, el cual refleja el grado de influencia que tiene la marca sobre la decisión de compra. Esta asociación entre la marca máster y la *sub-brand* es más fuerte que la relación que se experimenta entre ambas marcas con una estructura de *endorsed*.
- b. *Máster Brand as driver*: La marca máster tiene el rol de *driver*, es decir la razón de compra del producto, la marca *sub-brand* ayuda a distinguir el producto de otros de la misma marca máster.

(Aaker & Joachimsthaler, 2000)

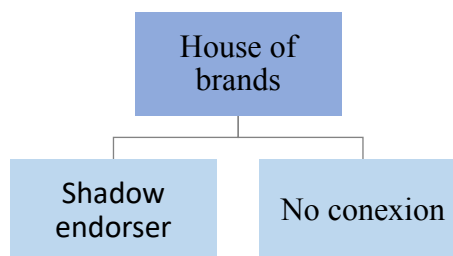
Figura 4: Arquitectura *Endorsed brand*



Fuente: adaptado de Aaker & Joachmishaler, 2000

3. *Endorsed Brand*: Las marcas permanecen independientes, pero también están avaladas por la marca máster de la organización. La marca que avala tiene un *driver role* mínimo, pero le proporciona un valor importante.
 - a. *Token endorser*: Marca máster esta poco involucrada, normalmente apareciendo a través de un pequeño mensaje o de un logo. Proporciona credibilidad, pero permite que la marca siga siendo protagonista y cree sus propias asociaciones.
 - b. *Linked Name*: Conectan las marcas independientes con la marca máster a través de nombres. Los nombres le dan a cada marca su propia identidad, pero les sigue permitiendo beneficiarse de las asociaciones positivas de la marca máster.
 - c. *Strong endorser*: En este caso la relación es claramente visible y muy fuerte lo que permite la transferencia de asociaciones y de credibilidad.

Figura 5: Arquitectura *House of Brands*



(Aaker & Joachmishaler, 2000)

Fuente: adaptado de Aaker & Joachmishaler, 2000

4. *House of Brands*: Hay una serie de marcas independientes “stand-alone” donde cada una maximiza su impacto en el mercado en el que están presentes. Permitiendo así que las empresas posicionen a sus marcas claramente sus mercados centrándose en los beneficios funcionales de la misma. Este enfoque directo a los beneficios y

mercado les permite dominar segmentos nicho y que evitar el “spill-over effect” protegiendo a las marcas de ser influenciadas por una posible imagen negativa de la marca máster o otras de la organización. Esta categoría se subdivide para mostrar la relación que las marcas tienen con su *endorser*.

- a. *Shadow endorser*: No están visiblemente conectadas a la marca máster, pero muchos consumidores conocen el link. Esto le permite que tenga un mínimo impacto en la imagen de la marca, pero les proporciona la calidad que garantiza la marca máster.
- b. *No conexión*: No hay conexión entre la marca máster y las otras marcas de la cartera.

(Aaker & Joachmishaler, 2000)

Este modelo sugiere que el tener una cartera de marcas efectiva y con buen funcionamiento resultará, en marcas fuertes, en una óptima distribución de los recursos de la empresa además de una plataforma que les permitirá crecer en el futuro.

A pesar de su efectividad en la categorización de las marcas dentro de una arquitectura, el modelo cuenta con una serie de limitaciones. Primero, no proporciona el espacio para el análisis de estrategias de marcas que surjan entre la alianza de dos empresas como pueden ser las *co-branding* (Fillipson, 2008).

Co-branding es unir dos o más *branded products* para crear un nuevo producto que sea único pero cuya identidad mantiene la de ambas marcas utilizadas (Washburn *et al*, 2000). Esta estrategia es una alianza entre compañías diferentes. Por lo tanto, el “Brand relationship spectrum” está limitado, ya que la arquitectura no ayuda a organizar las estrategias de *co-branding* y *ingredient branding* dentro de la cartera. Teniendo en cuenta que la cartera se define como todas las marcas sobre las que la empresa tiene control e influencia, este tipo de marcas también formarían la cartera. Pero el modelo no es capaz de indicar una correcta organización para las mismas.

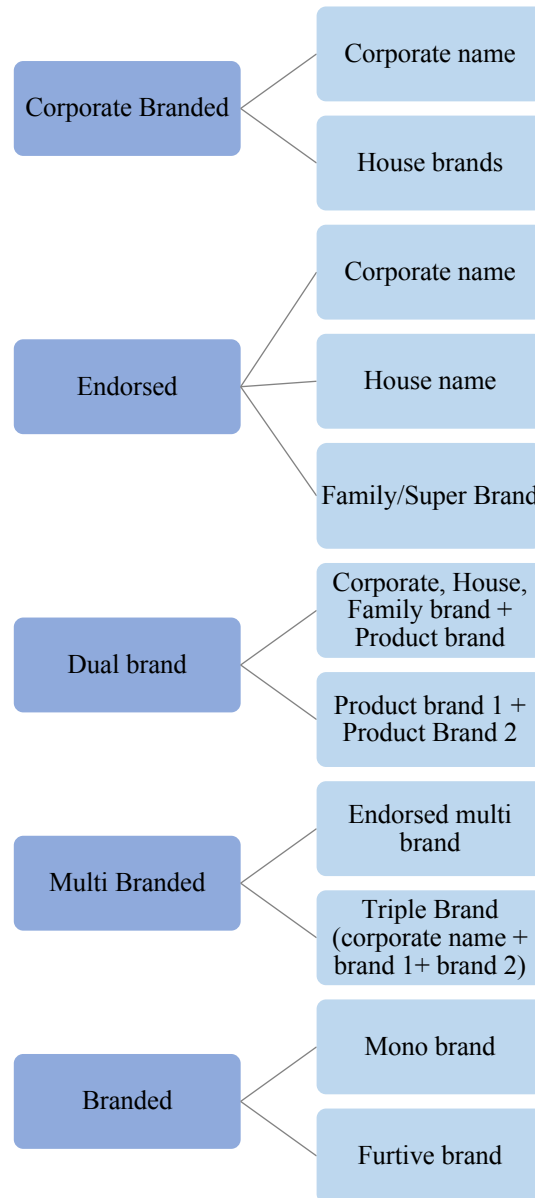
La segunda limitación del modelo, identificada por Fillipson (2008) es su falta de habilidad para capturar el dinamismo. Al ser estático no considera que las marcas puedan cambiar de tipología y evolucionar con el tiempo y el mercado. No reconoce que las empresas, dadas las diferentes condiciones del mercado en el que operan, puedan decidir cambiar la organización de la cartera.

Por último, el modelo se limita centrándose únicamente en la relación, existente o no con una marca máster que define a la compañía. Pero al hacer esto no diferencia dicha marca máster entre *corporate brands* y *family brands*. Concepto que si diferencian Laforet y Saunders en su modelo de arquitectura de marcas.

2.3 Modelo de Laforet & Saunders (2004)

Laforet y Saunders presentaron en su estudio de marcas, iniciado en 1994 y desarrollado posteriormente en 1999 y en 2004, un sistema de marcas más complejo que el identificado por Aaker y Joachimsthaler. En primer lugar, ellos identifican una jerarquía de marcas que cuenta con cinco estructuras principales, *Corporate Branded*, *Endorsed Structure*, *Dual Brands*, *Multi-Brand*, estas estructuras permanecen casi iguales que las propuestas durante la época de los 90 y son bastante similares a las del *Brand relationship spectrum* de Aaker y Joachimsthaler. La mayor diferencia por lo tanto reside en las diferentes combinaciones que pueden ocurrir dentro de estas estructuras, alejándolas del modelo tradicional. A continuación, se definirán brevemente las diferentes estructuras para posteriormente identificar las nuevas propuestas de categorías de organización.

Figura 6: Arquitecturas de Laforet & Saunders



Fuente: adaptado de Laforet & Saunders (2004)

1. *Corporate Brand*: utiliza el nombre de la marca principal junto con descripción del producto que ayuda a su identificación.
2. *Endorsed Structure*: Donde una compañía utiliza la marca propia o un “house name” para avalar otra marca. Laforet y Saunders identifican que es más común actualmente que el aval venga de una *family or super brand* que de una *corporate brand*.

3. *Dual Brands*: el producto cuenta con dos marcas y todas son consideradas igualmente prominentes.
4. *Multi Branded*: El producto cuenta con más de dos marcas, utilizando una combinación de estilos de estas. Como puede ser una *triple brand name* donde el producto tiene con tres marcas, por ejemplo, con Cadbury's (corporate) Wispa (brand name) Topper (brand name). O en un *endorsed multibranded* que es una combinación de una marca *endorsed* con una *dual branded*, donde el endoso va a ambas marcas del producto.
5. *Branded*: El producto está asociada solamente a una marca.

(Laforet & Saunders, 1994,1999, 2004)

Las similitudes entre este modelo y el propuesto por Aaker y Joachimsthaler son evidentes. Las estructuras de *corporate*, *endorsed*, *branded* y *dual brands* también se encuentran dentro del modelo anterior. Aunque con diferentes nombres y pequeñas variaciones estas estructuras definen a tipos de marcas parecidos. La gran diferencia de este modelo es la estructura *multi-branded* donde reconoce la posibilidad de una mezcla de las diferentes estructuras propuestas, idea que no se había visto anteriormente. Esta estructura permite el reconocimiento del *co-branding* y *ingredient branding*, mencionadas anteriormente, que el modelo de Aaker y Joachimsthaler no reconocía. Sin embargo, lo más destacable de este modelo son las categorías de organización dentro de cada estructura descrita.

Ellos identifican la existencia de las siguientes categorías de identificación y organización de las marcas:

- *Corporate Name*: Este tipo de marcas utilizan el nombre o logo de la compañía para identificar sus productos. Estas marcas se pueden combinar con otras variando por lo tanto la estructura y la estrategia de esta.
- *House brands*: Uso de diferentes marcas dentro de compañías diversificadas para cada una de sus divisiones. Esto les permite promover sus productos en diferentes segmentos en el caso de que estos sean muy dispares.
- *Family/Super Brand*: Este tipo de marcas cubren un paraguas de marcas que representan a la misma familia de productos. Estas marcas se diferencian de las marcas *house* ya que no hay ninguna referencia a la compañía a la que pertenece.

- *Endorsed*: Utilización de una marca que aporte un aval a un producto. Puede ser usada sola o con otro tipo de marca, lo que definirá el grado de influencia y la estructura de la marca.
- *Mono Brand*: Asociación del producto a una sola marca, pero con una pequeña referencia a la empresa (Corporate) o familia a la que pertenece normalmente a través de un logo.
- *Furtive Brand*: Asociación del producto a una sola marca, sin referencia alguna a la empresa a la que pertenece.

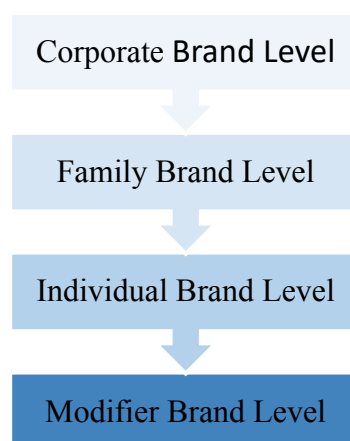
(Laforet & Saunders, 1994,1999, 2004)

Dependiendo de a que estructura pertenezca cada tipo de marca tendrá una funcionalidad, influencia y efecto diferente. La relación entre los diferentes tipos de marcas y su combinación en la estructura de mix y *dual Brand* es la mayor contribución de Laforet y Saunders a la literatura de la cartera de marcas. En su último estudio, 2004, hablan del poco uso que actualmente se les da a las marcas *corporate* y a la importancia que han ganado las *house* y *family* especialmente cuando el negocio es muy diversificado.

2.4 El modelo de Keller (2013)

El modelo de arquitectura de marcas propuesto por Keller (2013), incluye una nueva organización de las estructuras, pero manteniendo mucho de los conceptos ya desarrollados en los anteriores modelos. Keller define la arquitectura de marcas como una combinación de la cartera y de la jerarquía de marcas (Keller, 2013). Su enfoque a la arquitectura de marcas se centra, igual que los anteriores, en mostrar la relación de la marca con la marca máster. Esta relación se refleja a través de una jerarquía que enseña las diferentes marcas que tiene la empresa y como estas se posicionan en relación con la marca corporativa. Esta propuesta enseña una estructura con cuatro niveles que parte del *corporate brand level* seguida por el *family brand level*, *individual brand level* y *modifier brand level*. Esta jerarquía es una manera de organizar la arquitectura donde los diferentes niveles indican la posición de cada una de las marcas de la cartera.

Figura 7: Jerarquía de marcas de Keller



Fuente: adaptado de Keller (2013)

Corporate brand level o nivel de marca corporativa: es muy similar al concepto presentado en los modelos anteriores. Esta marca está en el nivel más alto de la organización y hace referencia a la identidad legal con la que se fundó la organización (Brexendorf & Keller, 2017). Pero las marcas corporativas son más que eso, dependiendo del grado de visibilidad que se tenga podrán trasladar asociaciones de toda la empresa. Si esta marca es muy visible las asociaciones mandarían señales importantes que influyan a la hora de juzgar el producto (Brexendorf & Keller, 2017). Por el contrario, cuando la marca no es tan visible simplemente se usa como un medio de aumentar la fiabilidad en la evaluación del producto por el consumidor.

Family brand level o nivel de marca familiar. Este nivel incluye marcas que pueden ser usadas para más de una categoría de producto, pero no son la marca corporativa. Es una forma de distinguir una marca con gran volumen de productos de la marca corporativa (Keller, 2013). Además, permite crear una nueva identidad cuando la empresa tiene tantas categorías de productos que la marca corporativa no las representa adecuadamente. Sin embargo, si las asociaciones que tienen los consumidores con la marca familiar no están cuidadas podrían dañar la percepción del consumidor en relación con toda una línea de productos (Keller, 2013).

Individual brand level o nivel de marcas individuales: Este tipo de marcas solo existen para una categoría de producto, aunque pueden estar presente en varios tipos de ese producto (Keller, 2013). Es decir, la marca es independiente, pero se sigue usando la misma cuando ocurren pequeñas variaciones de modelo, sabor o tamaño. Este tipo de

marcas permite que las actividades de marketing de la marca sean más específicas para llegar a los consumidores deseados. Pero cuenta con el inconveniente de que es más difícil y costoso para la empresa desarrollar un programa de marketing separado que les permita crear suficiente *brand equity* (Keller, 2013).

Modificar brand level: Este nivel de la estructura se centra en marcas cuyo objetivo es designar a un producto o modelo una variación con respecto al producto original. Esto ayuda a que los productos puedan ser mejor entendidos y relevantes para los consumidores. Estas marcas ayudan a mostrar como la variación de una puede tener relación con las otras marcas de la misma familia (Keller, 2013). Categoría que recuerda a las *sub-brands*, de Aaker y Joachimsthaler, que también tienen como objetivo principal la diferenciación de marcas en relación con pequeños atributos.

La jerarquía de marcas presenta la relación de las diferentes marcas entre sí y con la marca máster. Esta característica ha estado presente en todos los modelos de arquitectura analizados anteriormente. La jerarquía presenta cuatro niveles y cada uno incluye un tipo de marcas cuya cercanía a la marca máster varía. Además, propone un nuevo estilo para la organización de las marcas de la cartera. Este modelo sin embargo no incluye conceptos nuevos que no hayan sido explorados anteriormente. Además, como ocurría con el modelo de Aaker y Joachimsthaler no tiene en cuenta ni el dinamismo de las marcas ni la posible creación de marcas a través de alianzas, marcas que también forman la cartera. Por lo tanto, dado a la poca contribución del modelo se analizarán las similitudes y posible categorización de todos los modelos explicados.

2.5 Conclusiones sobre las arquitecturas

Tras haber explicado y analizado cuatro propuestas de modelos de arquitectura de marcas, se puede concluir que los modelos son muy similares entre sí. Cada uno proporciona diferentes matices, especialmente relacionados con cómo clasifican las marcas, pero todos se centran en la relación de las diferentes marcas con la marca máster y su organización en base a ello. Las contribuciones de Olins (1989) con las marcas *monolíticas*, *endorsed*, *branded* fueron una de las primeras indicaciones de posibles organizaciones. Tras eso y capturando las mismas ideas Aaker y Joachimsthaler (2000) introdujeron las estructuras de *branded house*, *sub-brands*, *endorsed brands* y *house of*

brands. Modelo cuyas limitaciones fueron corregidas por Laforet y Saunders (2004) con sus estructuras; *corporate branded, endorsed, dual brand, multi branded y branded*. Por último, Keller (2013) propone un modelo jerárquico con menos descripciones que de Laforet y Saunders incluyendo los niveles de estructuras de *corporate, family, individual, y modifier*.

Por lo tanto, con el objetivo de entender mejor las similitudes entre todos los modelos se han creado cuatro categorías que clasifican los tipos de organización de marcas:

Corporate: Este tipo de nivel pone a la marca máster como centro de la organización de las marcas. Esta marca tiene una presencia significativa, apareciendo tanto en el nombre como en el logo del producto a ser vendido. En esta categoría se ha incluido la *branded house* de Aaker y Joachimsthaler (2000), porque el concepto utilizado es el mismo. Es decir, también tiene una marca principal que engloba y traslada sus características a las demás, aunque esta no sea la marca corporativa. Lo mismo pasa con la marca familiar de Keller (2013), aunque no sea la marca corporativa, el centro de la organización de las marcas y las mismas ideas de transmisión de asociaciones por parte de una marca conocida y con gran volumen de productos, se aplican.

Endorserd: Incluye todas las marcas que son avaladas por otras. El respaldo puede ser de la marca máster o de otra de las marcas de la cartera. Esta estructura organiza marcas que tienen una relación significativa con la marca máster, pero también tiene sus propias características y personalidad.

Individual: Esta categoría incluya todas las estructuras de marcas independientes como son: la estructura *branded* de Olins (1989), el nivel de marcas independientes de la jerarquía de Keller (2013), que son marcas sin asociación a la marca máster, o la *house of brands* de Aaker y Joachimsthaler (2000) que son un conjunto de marcas independientes que tampoco tiene una fuerte relación con la marca máster. Este tipo de estructuras se pueden usar cuando no se quiere potenciar la relación con la marca máster y quieren que las marcas transmitan sus propios mensajes a sus segmentos nicho.

Sub-brands: Esta categoría incluye aquellas marcas cuya función en la organización es diferenciar las distintas variedades de una marca máster o familiar. Por lo tanto, incluyendo a las *sub-brands* de Aaker y Joachimsthaler (2000) y el nivel *modifier* de Keller (2013). Su función no se puede entender sin la existencia de una marca máster o

de otro tipo a la que estar conectadas. En términos de su papel dentro de la arquitectura, ayuda a organizar marcas muy similares categorizándolas.

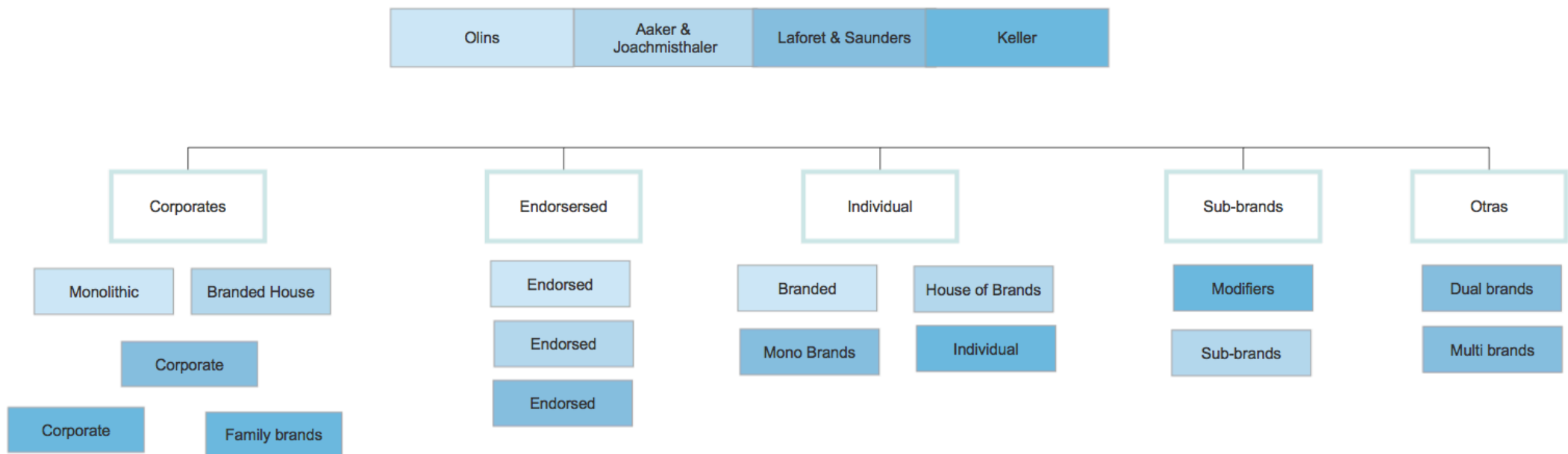
Otras: Esta categoría incluye las *dual brands* y *multibrands* de Laforet & Saunders (2004). Son las únicas estructuras que tienen en cuenta la incorporación de otra marca de igual prominencia para su comercialización juntas. Este modelo, y por lo tanto esta categoría de estructuras son las únicas que tienen en cuenta posibles alianzas estratégicas y otro tipo de organización de marcas que no han sido consideradas anteriormente.

Acercándose por lo tanto a una propuesta de arquitectura de marcas más cercana a la definición de la cartera que se había identificado. Es decir, si una cartera de marcas es el conjunto de marcas sobre el que la compañía tiene influencia, este modelo es el único que propone una organización para todas las marcas que se consideran que están dentro de la cartera.

Sin embargo, a pesar de su consideración a las marcas creadas a través de alianzas estratégicas la literatura analizada no hace mención de las arquitecturas híbridas. Extremadamente relevantes para aquellas empresas que están experimentando un cambio dentro de su arquitectura de marcas (Hsu *et al*, 2016). Estas permiten la mezcla de dos o más arquitecturas dentro de una misma cartera.

A pesar de todo, el modelo de Laforet & Saunders (2004) es el más completo cuando se quiere analizar la arquitectura de la cartera de marcas de forma general. Los otros modelos pueden ser útiles al tener en cuenta mercados donde las alianzas son poco comunes o donde las estructuras de marca son más reducidas. La clave está en que no se va a utilizar una sola estructura para organizar la cartera, porque las empresas suelen tener una combinación de estructuras ya que cuentan con numerosos de tipos marcas. Para explorar mejor el funcionamiento de los modelos en un ejemplo real, se identificarán que arquitectura usan dos de las grandes empresas de comunicación en España, Atresmedia y Mediaset España, para organizar sus marcas de canales de televisión.

Figura 8: Combinación de teorías de arquitectura de marcas



Fuente: Elaboración propia en base Olins (1989), Aaker & Joachimsthaler (2000), Laforet & Saunders (2004), Keller (2013)

3.0 Análisis grupo Atresmedia y Mediaset España

Tras haber realizado un análisis de la cartera de marcas, sus papeles, las decisiones que tienen que tomar la empresa sobre ellas y una revisión de la literatura de la arquitectura de marcas se puede proceder a aplicar ambos análisis al caso práctico. Con el objetivo de determinar la arquitectura de marcas idónea para las carteras de cadenas de televisión, es necesario que se analicen las carteras de dos de los grupos de comunicación más grandes de España. Para ello se procederá a explicar los componentes de estos, además de su cartera de marcas en detalle.

3.1 Introducción al grupo Atresmedia

El grupo Atresmedia es uno de los mayores grupos de comunicación en España que opera en diferentes sectores, centrados particularmente en la actividad audiovisual. Actualmente cuenta con un alcance de hasta 41 millones de personas (Atresmedia Corporación, 2019). Fue creado en 1982 con la cadena de radio Antena 3. No fue hasta 1989, aprovechando la nueva ley de televisión privada, donde se otorgaron tres concesiones para emitir televisión, que lanzaron la cadena de televisión Antena 3. Esta se convirtió en una de las primeras cadenas de televisión privada en España (El País, 1989). En el año 2012 el grupo Antena 3 se fusionó con la Gestora de Inversión Audiovisuales la Sexta².

Figura 9: Estructura pre-fusión del Grupo Antena 3 y de la Gestora de Inversiones Audiovisuales la Sexta



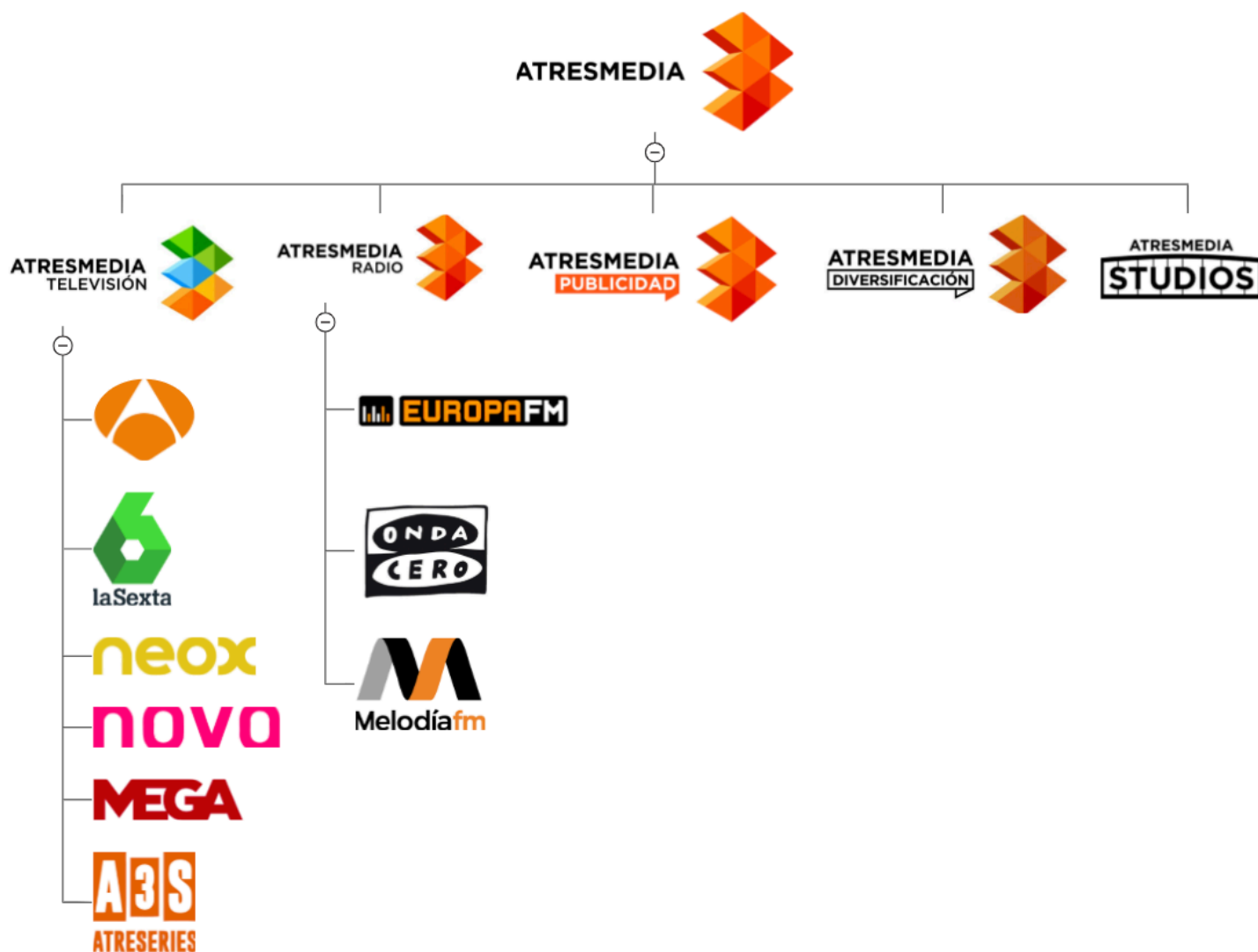
Fuente: Elaboración propia en base a Gutiérrez (2011)

² La Gestora de Inversiones Audiovisuales la Sexta también contaba con el canal de pago GOL Televisión, pero al ser el foco de este estudio las cadenas en abierto, no ha sido incluido.

Tras la fusión las cadenas de televisión, la Sexta (2005-presente)³, la Sexta 3 (2010-2014), Xplora (2012-2014) se unieron a la cartera de marcas del grupo Antena 3 que contaba con; Antena 3 (1989-presente) Neox (2005-presente), Nova (2005-presente), Nitro (2010-2014), para formar el grupo Atresmedia. Esta fusión fue importante ya que afecto la estrategia de la cartera de marcas del grupo (Gutiérrez, 2011)

El grupo actualmente desarrolla su estrategia en distintas divisiones de negocio, todas relacionadas con el ámbito de la comunicación. Está organizado de la siguiente forma

Figura 10: Estructura corporativa de Atresmedia



Fuente: elaboración propia a partir de Atresmedia Corporación (2019)

- Atresmedia televisión: actualmente cuenta con seis cadenas de televisión, Antena 3, la Sexta, Neox, Nova, Mega, Atreseries, que emiten en abierto en la

³ Intervalo de años representa el tiempo que estuvo, o que esta actualmente, la cadena en emisión.

televisión digital terrestre. La gestión de cada una de estas cadenas como marca dentro de una cartera será el objeto de este estudio (Atresmedia Corporación, 2019)

- Atresmedia Radio: cuenta con tres cadenas de radio, Onda cero, Europa FM, Melodía FM, estas cadenas tienen una media total de audiencia de 3,7 millones de personas al día (Atresmedia Corporación, 2019)
- Atresmedia publicidad: esta división se dedica a la explotación publicitaria y comercial del grupo (Atresmedia Corporación, 2019)
- Atresmedia diversificación: división centrada en negocios y actividades que no son dependientes de la publicidad, además de operar las cuatro señales internacionales del grupo (Atresmedia 2019)
- Atresmedia studios y Atresmedia cine: Atresmedia studios se dedica a la creación y producción de contenido de ficción para terceros, vende sus contenidos a plataformas como movistar + y Amazon prime (Atresmedia Corporación, 2019). Además de la venta de nuevo contenido también comercializa contenidos originales de Atresmedia ya creados (EuropaPress, 2017). Esta división también contiene Atresmedia cine que es la productora cinematográfica del grupo.

Atresmedia televisión reúne en su cartera de marcas en la que se centrara este estudio. Una cartera de marcas es el conjunto de marcas sobre las que una empresa tiene influencia y poder (Hill *et al*, 2005). en este caso son todas las cadenas de televisión de las que la empresa es dueña. Actualmente la cartera cuenta con dos canales de televisión generalistas Antena 3 y La Sexta que son canales destinados a todo tipo de público y con una gran variedad de contenidos (Álvarez, 2016). Además, cuenta con cuatro canales temáticos, Neox, Nova, Mega, Atreseries, que son canales destinados a un segmento de público más reducido, con contenido específicos destinados a ellos (Álvarez, 2016). Teniendo en cuenta todos los canales de su cartera, el año pasado, 2018, obtuvo una audiencia media del 26,8% del *share*⁴ llegando a un 29,3% en prime time⁵ (Atresmedia, 2018).

⁴ Share o cuota de pantalla indica el base al % de espectadores que ven un programa sobre el total de espectadores en ese momento (20 minutos)

⁵ Prime time es la franja horaria en la que más personas están viendo la televisión. En España el prime time empieza sobre las 22:35/22:40. (que es el prime time)

3.2 Cartera de Canales de televisión del grupo Atresmedia

Cada una de las marcas de la cartera está posicionada de manera diferente con una identidad de marca desarrollada para intentar atraer a su público objetivo. Los contenidos emitidos por cada cadena son lo que determinan la identidad de marca de esta y ayudan a atraer al público objetivo. A continuación, se explicarán las diferentes marcas de la cartera;

Tabla 1: Explicación de las marcas de la cartera de Atresmedia Televisión

Cadena	Identidad
 <p>Antena 3</p>	Canal con una <i>target</i> amplio y variado, con un modelo que intenta potenciar el visionado de las familias juntas en casa, para ello está programado en base a una gran variedad de contenido (Atresmedia 2017).
 <p>laSexta</p>	Segundo canal <i>core</i> del grupo con un público objetivo entre los 25-54 años y una imagen moderna y dinámica (Atresmedia 2017). Cuenta con una gran numero de programas en vivo y se considera un referente de actualidad y conexión con el ciudadano. (Bardají, 2016)
 <p>neox</p>	Canal orientado hacia los jóvenes entre, 13-35 años. Consideran que es una marca bien construida y con una identidad reconocible. Cuanta con contenido de series y películas mayoritariamente internacionales. A pesar de estar dirigido a un <i>target</i> más joven se está abriendo y llegando al público de otras edades (Atresmedia 2017).

	<p>Tiene un contenido variado con series, películas y telenovelas. Su público objetivo es el público femenino (Atresmedia 2017).</p>
	<p>Centrando principalmente en el público masculino y con un <i>target</i> de todas las edades. Cuenta con un alto nivel de emisión en directo de contenido propio, unas 3 horas aproximadamente (Atresmedia 2017).</p>
	<p>Canal que tiene como objetivo atraer a todas las audiencias. Tiene un contenido basado en series y programas. Cuenta con un componente muy importante de contenido producido por Atresmedia, ya que mucha de la programación ofrecida son programas de ficción de producción propia (Atresmedia 2017).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Atresmedia (2017).

Entender el público objetivo de las diferentes marcas además de su identidad ayudaran a identificar los papeles que las marcas juegan dentro de la cartera y la organización de estas en una arquitectura. A continuación, se realizará un análisis de la cartera de cadenas de televisión de Mediaset España, grupo que cuenta con características similares a las de Atresmedia.

3.3 Introducción a Mediaset España

Mediaset España es uno de los grupos de comunicación audiovisual más grande de España. El grupo comenzó con la creación de Publiespaña en 1988, pero Telecinco al igual que Antena 3, fue creada en 1989 como parte de una de las tres concesiones que daba el gobierno ese año para permitir la emisión de la televisión en abierto (El País, 1989) En el año 2010, la cartera de cadenas de Telecinco creció tras la fusión de

Gestovision Telecinco con Sogecuatro, de la misma forma que después ocurría con Antena 3 y la Sexta. Tras esta fusión Cuatro y los canales temáticos digitales, CNN+, 40 Latino (2001-2012) y Canal Club pasaron a formar parte de la cartera de Telecinco que ya contaba con Telecinco, La Siete, Factoría de Ficción y Boing (El País, 2009). La incorporación de estas tres nuevas marcas fue breve ya que Telecinco cerró CNN+ para emitir un canal 24 horas de su *reality* “Gran Hermano”, además del cierre poco después de las otras cadenas (El País, 2009)

Figura 11: Estructura pre-fusión de Gestivisión Telecinco y Sogecuatro



Fuente: Elaboración propia en base El País (2009)

En la actualidad Mediaset España es la compañía de medios más grande, en términos de audiencia, de España y cuenta con negocios en diferentes áreas relacionadas con la telecomunicación. A pesar de contar con participaciones significativas numerosas empresas relacionadas con el sector, los negocios detallados a continuación son las más significativos para la empresa.

Figura 12: Estructura corporativa de Mediaset España



Fuente: elaboración propia a partir de Mediaset España Comunicación, (2018)

- Mediaset España (Televisión): Cartera objeto del estudio. La cartera de Mediaset España cuenta con siete canales que se emiten en abierto a través de la televisión digital terrestre. (Mediaset España Comunicación, 2018)
- Publiespaña: Filial publicitaria encargada de la explotación comercial de todos los soportes. Se encarga de conceder el espacio publicitario, explotación comercial, en exclusiva a las siete canales en abierto del grupo Mediaset (Publiespaña).
- Atlas: Agencia audiovisual de noticias en España. Producen noticias de ámbito nacional e internacional y poniéndola a la disposición de sus abonados.
- Telecinco cinema: Dedicada a la producción de contenido cinematográfico en el ámbito nacional (Mediaset España Comunicación, 2018).
- Radioset: canal de radio del grupo que está disponible únicamente *online* (Mediaset España Comunicación, 2018).

3.4 Cartera de Canales de televisión de Mediaset España


La cartera de canales de televisión de Mediaset España, objeto de estudio está compuesta por dos canales generalistas, Telecinco y Cuatro, y cinco canales temáticos, Factoría de

Ficción, Energy, Divinity, Boing y BeMad (mediaset.es, 2019). La composición de la cartera en términos del público al que intenta llegar cada una de las marcas es casi idéntico al de Atresmedia, pero en este caso cuentan con una marca adicional.

A continuación, se explican las diferentes marcas del grupo en base a su público objetivo y al tipo de contenido que ofrecen para llegar a dicho público.

Tabla 2: Explicación de las marcas de la cartera de Mediaset España

	<p>Canal generalista con una oferta dirigida da todo típico de público. (Mediaset.es, 2019).</p>
	<p>Cadena referencia entre los <i>millennials</i> y oferta de entretenimiento variada que contiene contenido de todos los géneros. Público objetivo de esta cadena está centrado en los menores de 55 años. (mediaset.es, 2019).</p>
	<p>Canal centrado en cine y series tanto nacionales como internacionales. Es el tercer canal de televisión entre los jóvenes de 13 a 24 años. (mediaset.es, 2019).</p>
	<p>Ficción internacional dirigida a la audiencia masculina. (mediaset.es, 2019).</p>
	<p>Canal dirigido a la audiencia femenina. Sus contenidos son temáticos y diferenciados incluyen estrenos de ficción y eventos especiales de programación.</p>
	<p>Canal infantil, que fue líder (2018) en la televisión comercial. (mediaset.es, 2019).</p>

	<p>Canal dirigido a la audiencia urbana y comercial. Con contenido propio, <i>factuals</i> y <i>doc-realities</i>. Tiene como público objetivo a los espectadores de entre 16 y 44 años. Especialmente centrándose en las personas que les gusta la gastronomía, la tecnología, la música, las redes sociales y las aplicaciones móviles.</p> <p>(mediaset.es, 2019).</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Mediaset.es (2019).

Las siete marcas que forman la cartera de Mediaset España se caracterizan por intentar llegar a un público amplio y variado manteniendo la personalidad de cada marca. Tras entender sus características se analizarán los papeles que juegan cada una dentro de la cartera, para posteriormente entender su organización.

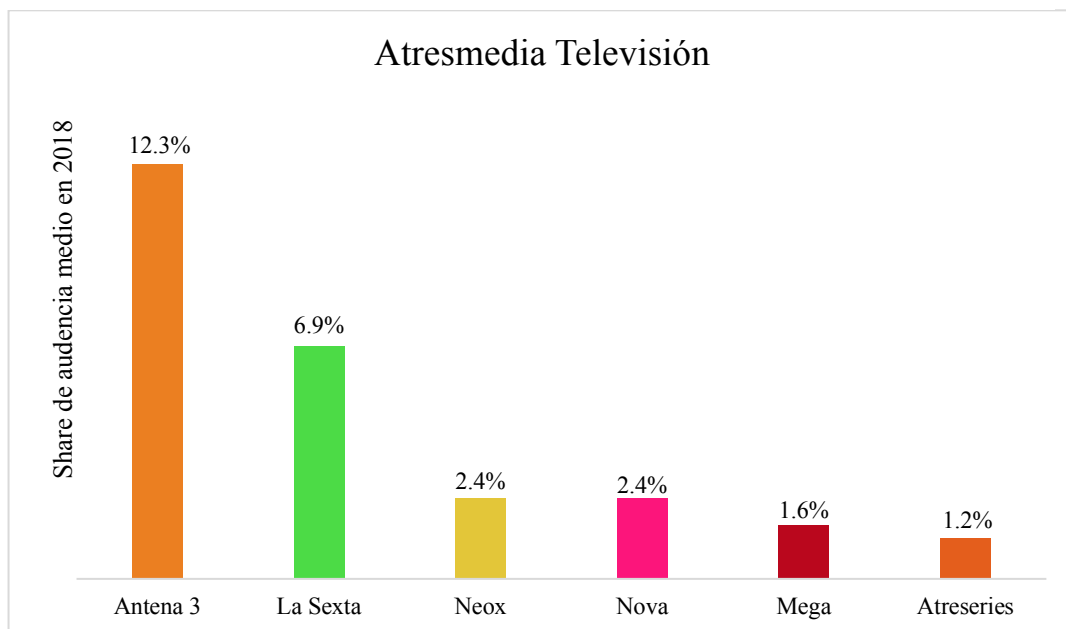
3.5 Papeles de las marcas dentro de la cartera

Tras haber identificado las marcas de televisión que forman la cartera de Atresmedia y Mediaset es necesario entender el papel que estas juegan dentro de la misma. Esto permitirá posteriormente identificar como se organizan en la arquitectura. En la revisión de la literatura se habían identificados varios papeles que pueden jugar las marcas dentro de la cartera, tanto los propuestos por Aaker (2004) como los propuestos por Hill *et al* (2005).

Tras recordar los posibles papeles que pueden desempeñar las marcas en la cartera, el análisis empezará por determinar los roles que juegan las cadenas generalistas, y después las cadenas temáticas, destacando aquellas marcas que tengan varios roles.

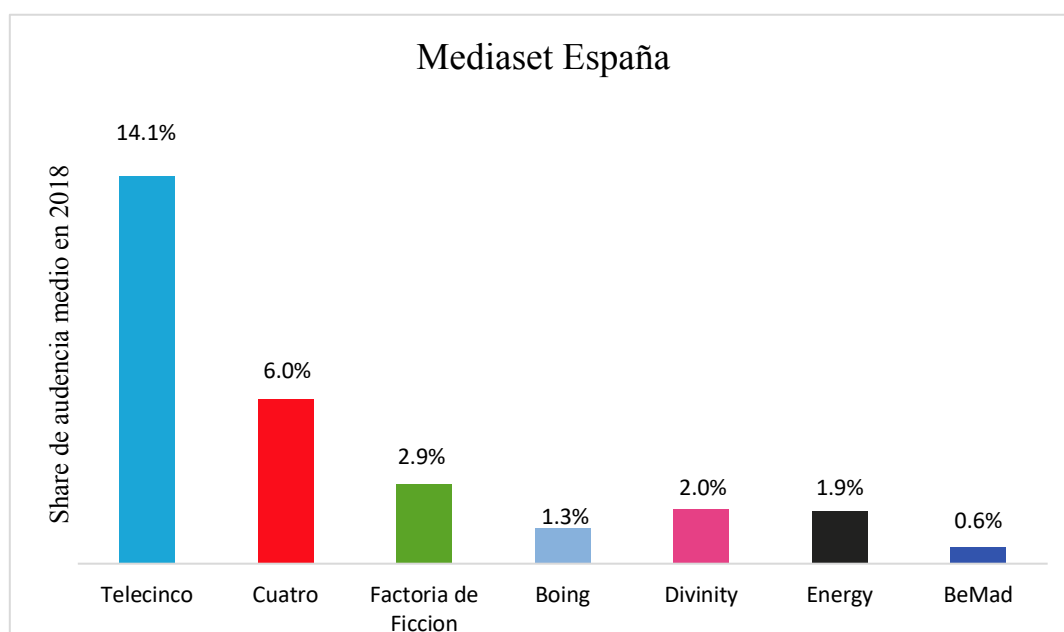
Las dos cadenas generalistas principales de los diferentes grupos, Antena 3 y Telecinco puede ser identificadas como marcas que juegan un papel estratégico. Las marcas estratégicas son marcas que tiene una gran importancia estrategia para la organización. Reconociendo la importancia como una marca que la empresa necesita para que funcione y sea exitosa. De manera más específica estas marcas pueden ser consideradas *current power brand*, ya son marcas estratégicas, de gran volumen y con una posición establecida. Telecinco y Antena 3 son las dos cadenas con más cuota de mercado tiene dentro de su cartera. Los gráficos 1 y 2 muestran la cuota de mercado de cada una de las marcas de la

Grafico 1: Share de audiencia medio en 2018 de Atresmedia Televisión



cadena. Fuente: Elaboración propia a partir de Atresmedia Corporación (2019)

Grafico 2: Share de audiencia medio en 2018 de Mediaset España



Fuente: Elaboración propia a partir de Mediaset Corporación (2018)

Los gráficos manifiestan la gran cuota de mercado que Antena 3 y Telecinco, 12-14%, tiene en comparación al resto de marcas de sus carteras, 1-3%. Esto posiciona el funcionamiento de estas marcas como algo indispensable para el éxito de la organización, convirtiéndolas claramente en marcas estratégicas. Además, al ser las primeras marcas de sus respectivas carteras, les ha permitido establecer una clara posición en el mercado, factores que también han contribuido a su gran volumen de audiencia en comparación con las otras marcas, convirtiéndolas por lo tanto en claras *current power brands*. Las tres características analizadas, su alta cuota de mercado, su importancia estratégica y su posición establecida, permiten ver que tanto Telecinco como Antena 3 son marcas estrategias dentro de su cartera y más específicamente juegan el papel de *current power brand*.

En relación con las cadenas temáticas, estas se agregaron a las carteras de marcas de los grupos coincidiendo, en su mayor parte, con el relanzamiento de la televisión digital terrestre. Así en 2005 se incluyeron a la televisión en abierto 10 nuevas cadenas temáticas que tenían en mente un público objetivo más reducido al de las generalistas (Ministerio de Industria energía y turismo, 2014).

Se puede intuir que una de las razones por las que se crearon las cadenas temáticas fue para que estas pudiesen competir con las nuevas, que estaban dirigidas a un público más reducido y que tenían contenido más específico. Esto convertiría a este tipo de marcas, en *flanker brands* o marcas flanco ya que estas cadenas fueron creadas en respuesta a un ataque de los competidores para proteger a una marca principal. A raíz de la nueva competencia generada por la entrada de numerosas cadenas temáticas, las marcas generalistas principales se veían ante una posición de pérdida de sus espectadores hacia las nuevas incorporaciones. La creación de las marcas anteriormente mencionadas permitió a los grandes grupos competir con las nuevas incorporaciones, manteniendo a los espectadores dentro del grupo y sin tener que dañar o cambiar la imagen de sus marcas principales.

El mismo argumento se puede seguir aplicando para identificar el papel que juegan las cadenas temáticas en las carteras hoy en día. Estas también pueden ser vistas como una manera de proteger a la marca principal ante una respuesta a un ataque de los competidores que causarían la fuga de consumidores de Antena 3 y Telecinco a las nuevas marcas temáticas. Teniendo en cuenta que ambas cadenas generalistas no tienen un público objetivo tan definido como el de las cadenas temáticas no pueden competir ofreciendo contenido más específico para estos grupos ya que perderían consumidores. Por lo tanto, mantienen en su cartera estas marcas. Nova, Neox, Mega, Atreseries, Factoría de ficción, Divinity, Energy y BeMad juegan en papel de flanco dentro de la cartera de Antena 3 y Telecinco, recogiendo a aquellos espectadores que perderían a otras marcas temáticas y manteniéndolos dentro de la cartera.

Actualmente, Telecinco no ofrece contenido infantil destinado al mismo público objetivo que Boing. Al no verse obligado a proteger a la marca principal, en este caso Telecinco, esta cadena no juega el papel de marca flanco.

Como se ha identificado en la literatura las marcas no tiene por qué jugar únicamente un rol dentro de la cartera ya que pueden jugar varios. A pesar de que la mayoría de las marcas temáticas, exceptuando Boing, puedan ser consideradas marcas flanco también juegan el papel de *Wallflower*. Una marca *Wallflower* es una marca pequeña en términos de volumen medido por la cuota de mercado. Tiene consumidores leales y triunfan dentro

de sus mercados nichos. Las cadenas temáticas (incluida Boing) tienen cada un mercado diferente definido por su público objetivo;

- Neox: jóvenes entre 13-35 años
- Nova: público femenino
- Mega: público masculino
- Atreseries: público amante de las series

(Atresmedia Corporación, 2019)

- Factoría de ficción: jóvenes entre 13-24 años y amantes de las series
- Energy: público masculino de todas las edades
- Divinity: público femenino de todas las edades
- Boing: público infantil
- BeMad: público objetivo entre los 16 y 44 años

(Mediaset Corporación, 2019)

Todas estas marcas están siempre entre las tres preferidas por su público objetivo, mantenido entonces una base de consumidores leales en sus mercados nichos. En términos de cuota de mercado, las cadenas temáticas son marcas pequeñas con una cuota de mercado que ronda el 1-3% a diferencia del 12-14% de las marcas estratégicas de la cartera. Teniendo en cuenta su baja cuota de mercado y su triunfo entre su público objetivo se puede considerar que las cadenas temáticas juegan un papel de *wallflower* dentro de su cartera de marcas.

Por último, cabe destacar el papel de la incorporación más nueva al grupo Mediaset ya que además de flanco y *wallflower* también juega el papel de *silver bullet*. Una marca *silver bullet* es marca nueva que tiene como objetivo modificar la imagen que se tiene de la cartera de marcas en este caso rejuveneciéndola. Papel que cumple BeMad, orientado al público joven, urbano y comercial (Mediaset.es, 2019). Atraer este tipo de público ayuda a modificar la imagen de la cartera de marca, rejuveneciéndola y por lo tanto energizándola, convirtiendo a BeMad en una *Silver Bullet*.






Cuatro juega un papel similar en la cartera de Mediaset España. Orientada a un público joven, menor de 55 años es actualmente la cadena de referencia de los milenias (mediaset.es, 2019). Se considera una cadena generalista por su contenido variado que incluye todos los géneros. Pero se puede decir que su imagen y posicionamiento hacia un









público más joven ayuda a rejuvenecer la imagen de la cartera de Mediaset España, por lo tanto, energizándola. Al ser una marca nueva que ayuda a modificar la imagen de la cartea, hace que Cuatro juegue el papel de *silver bullet*.

Por ultimo La Sexta, la segunda cadena generalistas del grupo Atresmedia, que ofrece contenido general, pero está más enfocado hacia programas de humor y actualidad (Bardají, 2016). Dado sus últimos resultados se puede considerar que juega el papel de *rocket*, es decir que está en camino de convertirse en una *power brand* que es una marca de importancia para la organización que debe ser defendida, de sus competidores y necesita recursos. Actualmente la Sexta esta obtenido los mejores resultados de su historia, en su programa post electoral obtuvo un 20.7% de *share*, consolidando su imagen como referente político (VerTele, 2019). Además, liderar sobre el que identifica como su principal competidor, Cuatro, alcanzando su segunda mayor distancia histórica, de + 2,6 puntos de *share* (la Sexta, 2019). Distancia que lleva consolidando desde hace más de 6 años. En febrero de 2019 obtuvo una cuota de mercado del 7,4%, demostrando el crecimiento que está experimentando la cadena (la Sexta, 2019). Por lo tanto, el crecimiento y la superación continua que está teniendo sobre su competidor demuestra que está encaminada a convertirse en una marca de importancia para la organización consolidando así su papel actual de *rocket*.

En conclusión, la siguiente tabla resume los papeles que se han identificado que juegan las diferentes marcas en las carteras. Como expresa la literatura, dichos papeles son dinámicos y pueden cambiar en base a las condiciones que rodean a la marca.

Tabla 3: Resumen de papeles de las marcas en la cartera

Marca	Papel que juegan en la cartea	
Grupo Atresmedia		
 Antena 3	<i>Marca estrategia power brand</i>	
 La Sexta	<i>Rocket</i>	
 Neox	<i>Flanker, Wallflower</i>	
 Nova	<i>Flanker, Wallflower</i>	
 Mega	<i>Flanker, Wallflower</i>	

	Atreseries	<i>Flanker, Wallflower</i>
Mediaset España		
	Telecinco	<i>Marca estrategia power brand</i>
	Cuatro	<i>Silver bullet</i>
	Factoria de Ficción	<i>Flanker, Wallflower</i>
	Energy	<i>Flanker, Wallflower</i>
	Divinity	<i>Flanker, Wallflower</i>
	Boing	<i>Wallflower</i>
	BeMad	<i>Flanker, Wallflower, Silver Bullet</i>

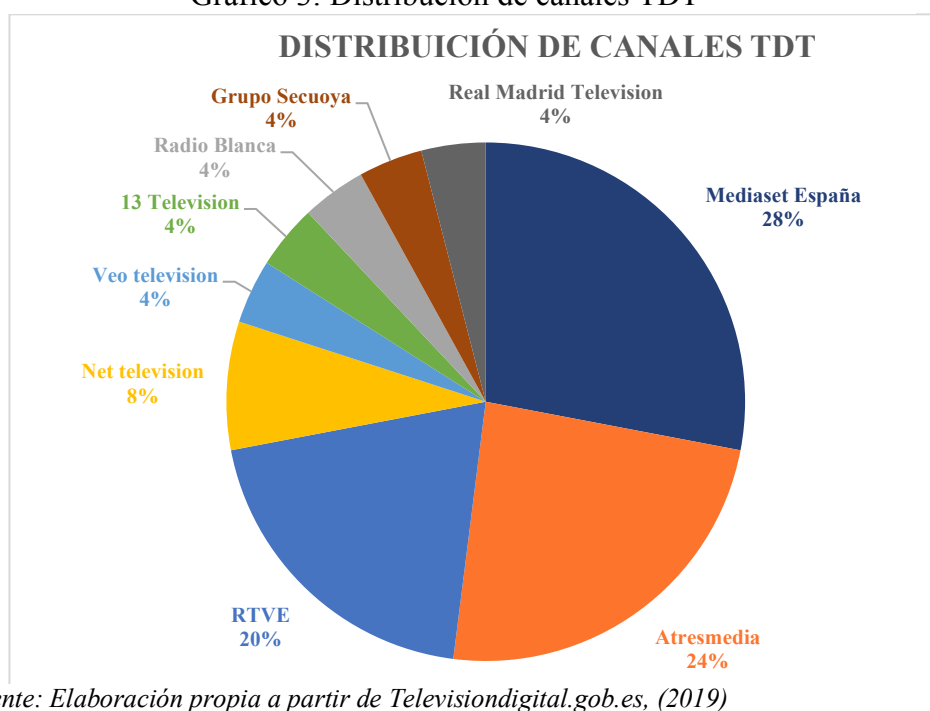
Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis de las decisiones de la cartera

Tras comprender los diferentes papeles que juegan las marcas dentro de la cartera y tras reconocer que dependiendo del momento dichas marcas pueden jugar papeles diferentes. Se pueden analizar las decisiones que deben tomar las empresas en relación a la cartera. En el análisis de la teoría se han planteado dos decisiones importantes relacionadas con la organización de la cartera; el número de marcas dentro de la misma y la competición de las marcas por clientes similares. Se ha determinado que en la literatura hay argumentos que se posicionan tanto a favor como en contra de mantener una cartera con numerosas marcas. Al igual que ocurre con carteras cuyas marcas compiten entre si. Para determinar entonces lo que es optimo estas decisiones se deben analizar en base al caso.

En términos de las carteras de marcas de cadenas de televisión, los tres grupos de comunicación más importantes de España; Atresmedia, Mediaset y Radio Televisión Española (RTVE)⁶, tienen una cartera de marcas muy parecida, con una mezcla de canales generalistas y canales temáticos. El grafico a continuación muestra la distribución de los 25 canales⁷ de la TDT de los diferentes grupos de comunicación del país (Televisióndigital.gob.es, 2019).

Grafico 3: Distribución de canales TDT



⁶ La cartera de RTVE no será analizada en este estudio ya que al ser una empresa pública sus motivaciones para ofrecer diferentes marcas son distintas a aquellas de los grupos privados.

⁷ No incluye las cadenas autonómicas que varían en número dependiendo de cada comunidad

El grafico permite determinar que los dos grupos a ser analizados tienen más del 50% de las 25 cadenas de la TDT. Seguidos de cerca por RTVE. El grafico muestra como la mayoría de los grupos cuentan únicamente con uno o dos canales, como es el caso de Net Televisión, dentro de la televisión en abierto lo que permite concluir que las carteras de Atresmedia y Mediaset son grandes en términos de número de marcas.

Anteriormente se habían identificado que el aspecto positivo de tener muchas marcas dentro de la cartera permitía; la creación de sinergias, desalentar a posibles nuevos entrantes en el mercado y tener mayor cuota de mercado.

En relación con la creación de sinergias, es difícil analizar como se crean sinergias de manera interna. Pero utilizar las fusiones de ambos grupos, en el año 2010 y 2012, puede ayudara determinar la magnitud de estas sinergias. Tras la fusión ambas carteras incrementaron el número de sus marcas de manera considerable, en el caso de Mediaset estas llegaron a doblarse. En el caso Atresmedia, tras la fusión del Grupo Antena 3 agregó tres nuevas cadenas a su cartera de marcas. Esta fusión esta calculado que aportaría sinergias anuales dentro del grupo de entre 60 y 80 millones de euros (Guitierrez, 2011). Por lo tanto, justificando la decisión de fusionarse y aumentar su cartera de marcas.

En términos de la cuota de mercado, la audiencia del grupo Mediaset España en 2018 fue de 28.8% (Mediaset Corporación, 2018) y la de Atresmedia fue de 26.8% (Atresmedia Corporación, 2019) lo que representa una cuota total de más del 50%. Teniendo en cuenta que actualmente ambos grupos tienen más del 50% de todas las cadenas de la TDT es un número favorable. Es decir, el tener un gran número de marcas les ha ayudado a obtener mayor cuota de mercado en términos de audiencia.

Por último, en relación a que tener una cadena numerosa contribuye a desalentar nuevos entrantes, al tratarse de la televisión en abierto nuevas marcas entran al convocarse con un concurso público de licencias (Ministerio de Industria energía y turismo, 2014). El último fue en 2015 y no hay previsión de que uno nuevo se convoque próximamente (Ministerio de Industria energía y turismo, 2014). Por lo tanto, no se puede determinar si las carteras numerosas de ambos grupos desalientan o no la entrada de nuevos competidores.

Los argumentos en contra de tener muchas marcas dentro de la cartera argumentan que; estas crean confusión y desorden en el mercado, hay una peor gestión de las marcas dentro de la compañía que causa pérdidas de economías de escalas y falta de atención y por último, no les permite atender de manera exitosa a distintos segmentos de consumidores.

Es difícil de medir las economías de escala que actualmente generan las marcas dentro de la cartera. Por lo tanto, dificulta la determinación de la veracidad del argumento de que tener muchas marcas empeora la gestión de estas dentro de la cartera causando una pérdida de economías de escala. Sin embargo, Mediaset España ha experimentado una serie de cambios en su cartera donde no han dudado a la hora de eliminar marcas, posiblemente motivado por la ineficiencia de estas. Ha retirado de su cartera de marcas, hasta más de cinco cadenas, entre ellas; Telecinco Estrellas, Telecinco Sport, Telecinco 2, Cincoshop, Promo. Además de la polémica retirada de CNN+ tras la fusión entre Gestiovisión Telecinco y Sogecuatro. A pesar de que no haya manera de identificar la pérdida de economías de escala, si se puede determinar que Mediaset ha cerrado alguno de los canales de su cartera, no permitiéndole por lo tanto que llegasen a una situación de ineficiencia. Lo que disminuye la fuerza del argumento en contra de mantener muchas marcas, dada las características del negocio, estas han demostrado que la retirada de marcas se efectúa con frecuencia en el mismo.

También se argumenta que mantener muchas cadenas dentro de la cartera no permite que estas atiendan a los segmentos de consumidores específicos, por lo tanto, creando ineficiencia. En el caso de la cartera de canales de televisión, se ha podido analizar que los dos grupos objeto de estudio cuentan con cinco y cuatro cadenas temáticas, que están destinada a un público objetivo reducido. Por lo tanto, a pesar de tener muchas marcas estas están destinadas, en su mayoría, a un tipo de consumidor; público femenino, masculino, jóvenes, niños, milenials y están claramente posicionadas para ello. Por lo tanto, no se produce la ineficiencia que no le permite atender a varios consumidores de la que se argumenta.

Tras haber analizado los argumentos a favor y en contra de mantener una cartera de marcas numerosa se puede concluir que esta favorece tanto a Atresmedia como Mediaset. Les ayuda a mantener una cuota de mercado por encima del 50%, además las sinergias de estas están estimadas en ser numerosas. Aunque, no se puede determinar si afecta o no

a la entrada de posibles competidores en el mercado, dada la alta cuota de mercado que los grupos poseen el efecto de nuevos entrantes de esto sería mínimo. Los argumentos en contra se pueden contrarrestar teniendo una buena gestión de las marcas dentro de la cartera, con un posicionamiento claro, adecuado y la eliminación de estas según sea necesario. Por lo tanto, reforzando la idea de que en el caso de las carteras de marcas de cadenas de televisión favorece que las marcas sean numerosas.

Los argumentos en contra de generar competencia entre de marcas dentro de la cartera concluye que esta crea confusión en el consumidor dado a su poca diferenciación y por lo tanto que se acaban canibalizándose. Proponen entonces que es mejor tener una cartera de marcas donde las cadenas sean complementarias y no competitivas entre si. Por lo contrario, se argumenta que el tener una intra-competencia beneficia a las empresas ya que les permite eliminar los efectos negativos de los comportamientos de cambio de marcas para aquellos consumidores que buscan variedad de productos, además que dificultan la entrada de nuevos competidores.

En términos de las carteras de Atresmedia Televisión y Mediaset España, como se han identificado antes cuentan con unas marcas que a través de la oferta de sus contenidos están claramente posicionadas hacia a su público objetivo. Por lo tanto, no hay confusión en torno a su posicionamiento. Sin embargo, dado que tanto Antena 3 como Telecinco son cadenas generalistas, tienen un amplio público objetivo y compiten dentro de su cartera con las cadenas temáticas. Pese a la intra-competencia ofrecen opciones complementarias, donde ambas tienen canales destinados al público femenino (Nova & Divinity) y al masculino (Mega & Eergy), a los jóvenes (Neox y BeMad) al contenido de series (Factoría de ficción y Atreseries) y al público generalista (Antena 3 y Telecinco, la Sexta y Cuatro).

Se argumenta que tener marcas que compitan entre si crea canibalización entre ellas. A pesar de que esto sea cierto la competencia también ayuda a que el consumidor permanezca dentro de la cartera. Dada la facilidad de cambio por parte del consumidor, los grupos optan por mantener cadenas con ofertas variadas que a pesar de que compitan por consumidores similares, evitan la fuga del consumidor de la empresa por completo. Teniendo en cuenta que las carteras de Atresmedia Televisión y Mediaset España representan un 24% y un 28%, de la oferta total de cadenas de televisión, el mantener

numerosas cadenas, a pesar de que compitan entre si, maximiza las oportunidades de permanencia del consumidor.

Por último, no se puede identificar como la intra-competencia elimina las barreras de entrada dada que la asignación ocurre a través de un concurso publico, por lo tanto, no se puede determinar el efecto de las decisiones de cartera de marca en este aspecto.

En conclusión, mantener una cartera numerosa también implica en este caso que exista intra-competencia de las marcas dentro de ellas. Sin embargo, esto es beneficioso para la empresa que las gestiona. Con una buena gestión de esta donde cada cadena tenga un posicionamiento claro además de los recursos necesarios les permitira mantener su liderazgo absoluto en términos de cuota de mercado.

4.Arquitectura de marcas

Anteriormente se ha analizado la cartera de marcas del grupo Atresmedia y Mediaset y se han establecido los diferentes papeles que las marcas juegan en esta. Tras entender la composición de la cartera se puede analizar su arquitectura. La arquitectura de marcas es la organización de marcas dentro de una cartera. Esta organización esta definida, en su mayor parte, por la relación que las marcas tienen con la marca máster (o corporativa de la cartera). Para realizar este análisis se utilizarán las cuatro propuestas de arquitectura de marcas analizadas en la revisión de la literatura; Olins (1989) con, *monolithic, endorsed* y *branded*, Aaker & Joachmisthaler (2000) con *branded house, sub-brands, endorsed brands* y *house of brands*, Laforet & Saunders con: *corporate, endorsed dual, multi* y *branded* y la organización jerárquica de la arquitectura de Keller (2000, 2013) con: *corporate level, family level, individual level* y *modifier level*.

4.1 Caso Atresmedia

En primer lugar, se analizará la arquitectura del grupo Atresmedia que cuenta en su cartera de cadenas de televisión con seis marcas, dos de ellas, Antena 3 y la Sexta generalistas y las demás temáticas, Atreseries, Mega, Neox y Nova. Como se ha detallado antes el grupo Atresmedia cuenta con diferentes divisiones de negocio cada una englobada en diferentes marcas que definen sus categorías.

La organización de esta cartera puede decirse que sigue una estructura de *Branded House*, como la propuesta por Aaker y Joachmisthaler (2000). Donde la marca principal, Atresmedia, tiene un papel dominante proporcionando un paraguas desde el cual cuelgan los diferentes negocios como por ejemplo Atresmedia Televisión, Atresmedia publicidad, Atresmedia diversificación, Atresmedia studios. Los negocios actúan en la marca como descriptores de las marcas que colgaran de ellos.

Tras haber analizado brevemente la estructura de todo el grupo es necesario analizar la arquitectura de la cartera de cadenas de televisión, objeto principal de este estudio. En este caso el nombre de la división “Atresmedia Televisión” tiene un papel similar al de la marca corporativa para estos negocios, siendo esta una de las referencias cuya relación determinará las diferentes estructuras en conjunto con la marca corporativa, Atresmedia. La arquitectura completada se detalla abajo identificando las diferentes estructuras donde

están posicionadas cada una de las marcas en base a la relación anteriormente mencionada.

La arquitectura sigue una estrategia híbrida, ya que contiene una combinación de tres estructuras diferentes para organizar la cartera. En primer lugar, se analizará la estructura *endorserd brand* donde la relación de la marca Atreseries con la marca de la matriz, Atresmedia, es diferente a otras relaciones dentro de la cartera. Cuando se tiene una estructura *endorser* las marcas permanecen independientes, pero están avaladas por la marca máster de la organización (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Las diferentes propuestas de la doctrina hablan del nivel de involucración de la marca máster con esta marca. En este caso el más similar es el de *Linked Name* donde la marca independiente conecta su nombre con la marca máster. En este caso, no son dos nombres independientes como hacen referencia Aaker & Joachimsthaler (2000) sino que es un conjunto del nombre corporativo, Atres y un descriptor de contenido del canal, series.

Este aval se produce de manera clara, donde esta integrada dentro del nombre y por lo tanto de la entidad de la marca. En el caso de que estos nombres no estuviesen unidos y apareciese el nombre completo de Atresmedia seguido por la descripción series, la arquitectura sería diferente ya que se hablaría de una organización monolítica con descriptor, según la teoría de Olins (1989). En este caso perdería el componente de aval y sería simplemente otra línea de negocio del grupo Atresmedia. Lo que hace que esta marca pertenezca a una estructura *endorser* es que mantiene su libertad y posicionamiento. Es decir, la inserción de *Atres* en el nombre traslada al consumidor las asociaciones que este tiene con Atresmedia, además de garantizar la presencia del contenido de Atresmedia. A través del segundo componente del nombre de la marca, *series*, el consumidor asocia la marca también a entretenimiento y a contenido de ficción. Al ser una marca independiente el consumidor genera sus propias asociaciones y sentimientos en base a su consumo de esta. Por lo tanto, Atreseries, es la única marca de la cartera que lleva, parte del nombre corporativo, y lo que la posiciona en una estructura de *endorser* en particular de *linked name*.

En segundo lugar, se encuentran las marcas; Neox, Nova y Mega. Estas tres marcas están dentro del grupo y tienen una arquitectura individual. Las estructuras individuales incluyen todas las arquitecturas de marcas independientes. Esta organización se usa

cuando no se quiere potenciar la relación con la marca máster ya que se quiere que las marcas transmitan sus propias asociaciones dentro de sus mercados nicho. Estas marcas están posicionadas con un público objetivo claro; Neox con los jóvenes, Nova con el público femenino y megalia con el masculino. Por lo tanto, cada una cuenta con una identidad e imagen independiente y diferente entre sí. Se podría considerar que la marca sigue una estructura de *house of brands* (Aaker & Joachimsthaler, 2000) donde las marcas independientes intentan maximizar su impacto en el mercado, función que cumplen estando en las posiciones líderes entre su público objetivo (Atresmedia Corporación, 2019). La relación de las marcas con la máster se define como, *shadow endorser* donde muchos consumidores conocen la conexión entre la marca individual y la corporativa, pero esta no es explícita. En este caso, la relación de Neox y Nova con Atresmedia es más potente dada la longevidad de estas dos marcas, Neox (2005) y Nova (2010).

Además, hay otro tipo de estructura que se podría aplicar a estas marcas. Dentro de la categoría de marcas individuales está la organización de *mono brand* propuesta por Laforet y Saunders (2000). Esta arquitectura mantiene todas las características de la categoría de organización de marcas individuales, pero agrega un componente diferente a la relación con la marca máster. Incluye el logo de la corporación en el producto. A diferencia de cómo ocurre en un producto el logo aparece de forma esporádica durante el consumo de la marca. En el caso analizado, tras la emisión del contenido original de Atresmedia aparece el logo de la división, es decir Atresmedia Televisión, como se puede ver en la imagen a continuación;

Figura 13: Contenido original Atresmedia Televisión con logo corporativo



Fuente: Atresplayer (2019)

La tabla cuatro detalla la media diaria de la distribución del contenido original de Atresmedia.

calculada en base a la programación de los últimos siete días.

Tabla 4: Contenido original en las cadenas temáticas de Atresmedia Televisión

	<i>Contenido Original</i>	<i>Otro Contenido</i>
<i>Mega</i>	22%	78%
<i>Nova</i>	4%	96%
<i>Neox</i>	2%	98%

Fuente: Elaboración propia en base a neox.atresmedia.com (2019), nova.atresmedia.com. (2019), mega.atresmedia.com. (2019), Movistarplus.es. (2019)

Como detalla la tabla el contenido original representa menos de un 25% de la programación total en un día en Mega, y menos de un 5% en Neox y Nova. Por lo tanto, a pesar de que el logo ayude al consumidor a generar una asociación entre Atresmedia televisión y sus cadenas temáticas, es recordado con tan poca frecuencia que este se vuelve casi irrelevante. Lo que acerca más la estructura de estas cadenas al modelo de *house of brands* (Aaker & Joachimsthaler, 2000) que al de *mono brands* (Laforet & Saunders, 2004)

El posicionamiento de la Sexta dentro de la cartera de marcas cuenta con las mismas circunstancias que el de las cadenas temáticas. Es decir, tiene una entidad propia bien definida que le ayuda a maximizar su impacto en su mercado objetivo. Lo que le ha convertido en líder sobre su competidor durante más de seis años (Atresmedia Corporación, 2019). Características que se asocian con la estructura de *house of brands* de la misma manera que ocurre con las temáticas. En el caso del logo de Atresmedia Televisión, este también aparece de manera esporádica durante el consumo del producto, lo que limita la importancia y las probabilidades que el consumidor relacione la Sexta con Atresmedia Televisión. Dada la limitada frecuencia de aparición del logo se puede llegar a considerar un *shadow endorser*, componente del *house of brands*, donde alguno de los consumidores conoce la relación, pero la empresa no hace por mostrarla de manera frecuente.

La posición dentro de la cartera de Antena 3 es más compleja de definir. De la misma forma que ocurre con la Sexta y con las cadenas temáticas, es una marca independiente.

A diferencia de estas tiene un público objetivo más amplio, por lo tanto, su posición no está diseñada para triunfar en nichos, como si lo hacen otras marcas dentro de una *house of brands*. La relación con la marca corporativa también es diferente a la de las marcas anteriormente identificadas. Siendo la estructura *monolítica* de Olins (1989) la más adecuada para definir la relación. Esta estructura ocurre cuando una o varias de las marcas de la entidad tienen un único nombre, una entidad visual y atributos similares a los de la marca corporativa. Previo a la fusión de Antena 3 y la Sexta (2012), el grupo Atresmedia era conocido como grupo Antena 3, demostrando una relación más cercana entre ambas marcas. Hoy en día el nombre no se mantiene, pero la entidad visual sí, ambas mantienen una estética naranja. La entidad visual también se representa a través de los triángulos que crean el logo de Atresmedia, que forman un 3, símbolo que recuerda a Antena 3.

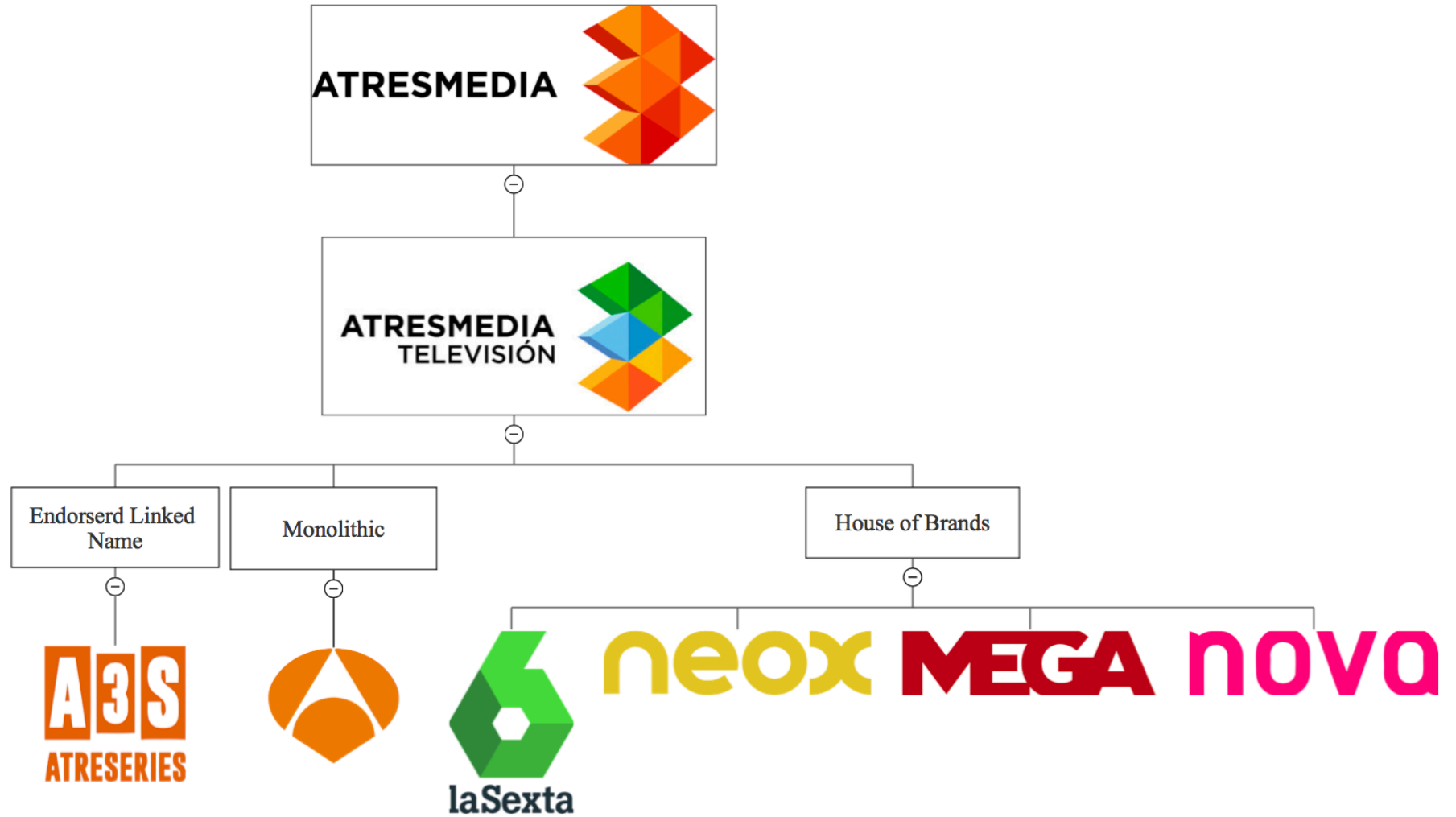


Por lo tanto, demostrando que Antena 3 sigue una estructura de marca monolítica, donde se muestra la relación de esta con la marca corporativa a través de la entidad visual de ambas.

En conclusión, Atresmedia Televisión sigue una estructura de marcas híbrida, donde combinan diferentes tipos de organización según las características de las marcas y la relación que estas tienen con la marca máster. La arquitectura está presentada en la figura 14, con las diferentes estrategias que sigue Atresmedia Televisión. En primer lugar, Atreseries cuya estrategia de organización se puede identificar como *linked name brand* ya que cuenta con un endoso de Atresmedia a través de la combinación de este con el descriptivo de lo que es la marca. En segundo lugar, las cadenas temáticas, Neox, Nova, y Mega que siguen una estructura de *house of brands* donde todas ellas son independientes y cuentan con un público objetivo nicho al que consiguen atraer favorablemente. Estructura que también se presenta con la Sexta, de manera similar a las temáticas esta tiene su propia identidad y público objetivo y su relación con la marca máster es mínima. Se ha optado por determinar una estructura de *house of brands* en vez

de una de *mono brand* para estas marcas. Porque, a pesar de que aparezca el logo de la corporación tras la finalización del contenido original, su aparición es breve y aparece de manera esporádica. Por lo tanto, no se puede considerar un aspecto demasiado relevante o que justifique una estructura *monobrand* cuando las demás características relevantes son de una *house of brands*. Por último, la relación de Antena 3 con la marca máster presenta la última organización de la arquitectura, donde esta se puede considerar una *monolithic*. Dada su similitud en la apariencia visual entre Antena 3 y la marca corporativa, Atresmedia, la relación entre estas es más cercana que la que la marca corporativa mantiene con las otras marcas de la cartera. Por lo tanto, justifica una diferencia en la arquitectura y dada las similitudes visuales entre ambas presenta una arquitectura *monolithic*. En conclusión, la cartera de marcas de Atresmedia cuenta con una arquitectura híbrida, siguiendo tres diferentes estrategias de organización para las seis marcas de su cartera. Con el objetivo de entender si esta estructura es típica para las carteras de marcas se analizará posteriormente la arquitectura de marcas de Mediaset España.

Figura 14: Representación de arquitectura de Atresmedia Televisión



Fuente: Elaboración propia

4.2 Caso Mediaset

El segundo grupo de comunicación analizado, Mediaset España, ayudará a entender otra propuesta de la arquitectura de las marcas de televisión en una cartera. Para entender la relación que estas marcas tienen con la marca de la división de su negocio, Mediaset España, primero se analizará brevemente las diferentes posiciones de sus líneas de negocios. Este grupo, como se ha analizado anteriormente cuenta con varias líneas de negocio.

Dada la apuesta variada de las marcas incluidas en su cartera, la arquitectura de esta es una mezcla de diferentes estrategias de organización, convirtiéndola por lo tanto en híbrida. La marca corporativa, Mediaset España, es la que da nombre a la división de televisión del grupo. Tanto Atlas como PubliEspaña son marcas independientes cuya relación con la marca corporativa no es visible por lo tanto siguiendo la organización *branded* propuesta por Olins (1989). Radioset, cuyo nombre está ligado al de la marca corporativa, Mediaset, representa una arquitectura de *endorser* en particular de *linked name*. Donde la marca está respaldada por la marca corporativa a través de la combinación del nombre. Por último, está Telecinco cinema, esta estructura coincide con la *endorsed* propuesta por Laforet & Saunders (2004) donde el aval no viene de la marca corporativa sino de una de las marcas del grupo, en este caso de la cadena de televisión. Esta estructura tan variada demuestra una mezcla de diferentes estrategias de organización, por lo tanto, siguiendo una arquitectura híbrida.

Tras este breve análisis de la arquitectura de Mediaset España Corporación se puede llevar a cabo un análisis más detallado de la cartera de canales de televisión. Esta estructura es muy similar en origen a la de Atresmedia Televisión. Cuenta con dos cadenas generalistas, Telecinco y Cuatro, y cinco cadenas temáticas; factoría de ficción, Energy, Divinity, Boing y BeMad. Estas últimas están dirigidas a un público objetivo, exceptuando a Boing, muy similar al de las cadenas de Atresmedia. Para analizar la arquitectura de la cartera se determinarán que teoría de la literatura se podría aplicar para explicar dicha organización.

Al mantener una estructura tan similar a la de Atresmedia, se podría decir que la arquitectura también se encuentra dentro de la categoría de organización individual identificada en las conclusiones de la literatura. Esta categoría tiene en cuenta todas las

teorías de arquitectura que incluyen las estructuras de marcas independientes. La asociación con la marca máster, en estos casos, es limitada o inexistente. La cartera cuenta con un conjunto de marcas posicionadas claramente y dirigidas a un público objetivo definido. Al igual que ocurre con las de Atresmedia Televisión, estas marcas también son líderes dentro de su público objetivo. Por lo tanto, teniendo en cuenta estas características se podría considerar una *house of brands*. Esta arquitectura se caracteriza por ser un conjunto de marcas independientes, con un posicionamiento claro dentro de su mercado lo que le permite dominar segmentos nichos y proteger a la marca máster. Las características de esta arquitectura en principio coinciden con la organización de las cadenas de la cartera.

Sin embargo, la relación que mantiene Mediaset España con la marca máster, se aleja en algunas ocasiones de la estructura de *house of brands* propuesta por Aaker y Joachimsthaler (2000). Al igual que ocurre con Atresmedia el logo de la corporación también aparece de forma breve tras la finalización de un contenido original.

Figura 15: Contenido original Mediaset España con logo corporativo



Fuente: Mitele.es (2019)

Pero a diferencia de Atresmedia el contenido original está más presente en alguna de sus cadenas temáticas. Como se puede identificar en la tabla seis, que indica el porcentaje de la programación de las diferentes cadenas temáticas de contenido original o de otro contenido. Este está calculado con la media diaria de la emisión del contenido original de Mediaset España, en base a la programación de los últimos siete días.

Tabla 5: Contenido original en las cadenas temáticas de Mediaset España

	<i>Contenido Original</i>	<i>Otro Contenido</i>
<i>Factoría de Ficción</i>	85%	15%
<i>Energy</i>	2%	98%

<i>Divinity</i>	8%	92%
<i>Boing</i>	4%	96%
<i>BeMad</i>	98%	2%

Fuente: elaboración propia a partir de Mediaset (2019) Movistarplus.es. (2019)

Factoría de Ficción y BeMad tienen una relación diferente con la marca máster donde la mayoría de su contenido es original de Mediaset. Además, cuentan con una reemisión de contenido previamente emitido en sus cadenas principales, Telecinco y Cuatro. Esto afecta la relación que estas cadenas tienen con la corporación, ya que la asociación entre ambas marcas es más visible y potente que la tradicional *shadow endorser*, característica de una estructura de *house of brands*. En este caso el endoso es lo suficientemente relevante como para que se incluya a esas marcas en esta categoría de arquitectura.

Utilizando la tabla seis como método principal de análisis se podría concluir que la relación de Boing, Divinity y Energy con la marca máster es mínima, lo que justificaría la incorporación de estas en una estructura de *house of brands*. Manteniendo una relación de *shadow endorser* con la marca máster, donde solo alguno de los consumidores conoce la relación entre la marca y la marca máster. Sin embargo, a diferencia de Atresmedia, Mediaset España sí que hace referencias más directas a la marca máster, que justifican que a pesar de su poco contenido original se pueda incluir estas marcas dentro de una estructura de *endorser*.

La relación de las marcas de la cartera entre sí y con el grupo hace que Mediaset España tenga una arquitectura de marcas diferente. Esta relación, se domina a través del otro logo de Mediaset que aparece de manera esporádica durante la publicidad en las



diferentes cadenas. Como muestra la imagen, en este logo aparece tanto la marca corporativa como las diferentes marcas que forman la cartera de cadenas de televisión. Al aparecer de manera conjunta se puede decir que se está produciendo un endoso entre las marcas, proponiendo por lo tanto una posible arquitectura bajo esa categoría. Esta incluye todas las organizaciones de marcas avaladas por otras, y este respaldo puede venir de la marca máster o de otra de las marcas de la cartera. Al posicionar a todas las marcas juntas el respaldo no solo es desde Mediaset España a sus marcas, sino que también ocurre

entre las marcas, donde Telecinco avala a Cuatro de la misma forma que este lo puede hacer con Energy. Es particularmente importante la introducción del logo de las marcas más conocidas de la cartera y con más cuota de mercado, 14.1% y 6% en 2018 (Atresmedia Corporación, 2019) en este aval. Al venir desde esas marcas más conocidas, quizás más que la marca corporativa, todas las asociaciones que tiene el público con ambas cadenas se trasladan hacia las marcas más pequeñas en términos de cuota de mercado de la organización. Por lo tanto, siguiendo la *endorsed structure* propuesta por Laforet & Saunders donde indica que el aval puede venir tanto de la marca corporativa como de otras marcas dentro de la cartera.

Al igual que ocurre con la incorporación del logo de la corporación al finalizar el contenido original, la aparición de este logo es fugaz e irregular. Es decir, mientras el consumidor está consumiendo la marca es posible que no llegue a ver el logo y por lo tanto el endoso no surja su efecto. Independientemente, la empresa organiza su arquitectura y promueve este logo con el objetivo de que la relación de las marcas entre sí sea endoso. Justificando por lo tanto la inclusión en una arquitectura de endoso.

Se han analizado varias posibles estructuras para entender la arquitectura de marcas de Mediaset España. Dada su similitud con Atresmedia Televisión, se ha intentado aplicar la misma arquitectura, *house of brands*, que la mayoría de las cadenas de Atresmedia. Teniendo en cuenta la independencia de las cadenas temáticas, el alcance exitoso de su público objetivo nicho y la poca relación de algunas con la marca máster se podrían incluir en una estructura de *house of brands*. Sin embargo, la relación más frecuente y potente de algunas de las marcas temáticas con la marca máster, además de la promoción de un logo corporativo que incluye todas las cadenas de la cartera, convierten la estructura en *endorsered*. Esta categoría se caracteriza por incluir marcas que son avaladas por otras, haciendo que las asociaciones que tiene el consumidor sobre estas marcas se trasladan a otra de las marcas de la cartera. En el caso de Mediaset este aval viene desde dos perspectivas. En primer lugar, existe un aval por parte de Mediaset España, como corporación hacia las marcas de su cartera, presente en el logo tras finalizar la emisión de contenido original. El cual es muy relevante en Factoría de Ficción y BeMad dada la frecuencia de aparición de este. En segundo lugar, el aval ocurre entre las marcas, donde al posicionarlas juntas en un logo, permiten que se avalen entre sí. Es especialmente relevante que el aval venga desde las marcas principales de la cartera, Telecinco y Cuatro

ya que cuentan con los mayores porcentajes de cuota de mercado y tienen más visibilidad para el espectador que la marca corporativa. Se puede por lo tanto concluir que la estructura de arquitectura de marcas seguida por Mediaset España sigue la *endorsed structure* propuesta por Laforet y Saunders.

Figura 16: Representación de arquitectura de Mediaset España



Fuente: Elaboración propia

4.3 Conclusión del análisis de la literatura.

Se ha utilizado la literatura para realizar un análisis rápido de la arquitectura de la cartera de los grupos de comunicación y uno en profundidad de la arquitectura de las marcas de televisión. Tras este análisis se puede identificar las limitaciones de está. La mayor parte de la literatura de marcas se centra en la relación que tienen estas marcas con la marca corporativa y por lo tanto como se organizan en base a dicha relación. En primer lugar, esto muestra una limitación, porque en los textos analizados no hay mucha mención a la relación que tienen las diferentes marcas entre sí, en especial si estas no provienen de una categoría importante, es decir o *corporate*, *house*, *famil*, Esto dificulta el análisis cuando se trata de marcas independientes pero que su importancia en la cartera, en especial por volumen de cuota de mercado, es diferente, porque no permite identificar la relación que estas por ser más grandes tienen con las marcas menos importantes, o más pequeñas de la cartera.

En segundo lugar, la mayoría de la literatura presenta condiciones de análisis para marcas de productos. Cuya relación con la marca máster se simplifica a la aparición o no del nombre o logo corporativo en el producto. Esto es problemático cuando el análisis se intenta trasladar a marcas o de servicios o que el uso de estas es dinámico, como el caso de las cadenas de televisión. Es decir, al ser marcas que, dependiendo de su uso, en términos de hora del día, tiempo de visión y frecuencia la relación entre cada marca con su marca máster no esta tan claramente establecida.

La aparición del logo, indica que la marca está posicionada en un estilo de arquitectura. Sin embargo, la literatura no menciona la definición de estos cuando su aparición es esporádica. Centrándose en hablar de si existe tal aparición o no. A pesar de que la literatura identifique diferentes grados de la relación entre la marca máster y las marcas de la cartera, estos no son ni lo suficiente profundos ni lo suficiente descriptivos por lo tanto dejando el análisis plano para determinar con efectividad la arquitectura de la cartera de marcas de marcas dinámicas cuyo contenido cambian constantemente.

Pese a estas limitaciones, usando la literatura disponible se ha podido identificar que la cartera de marcas de Atresmedia tiene una arquitectura hibrida que combina las estructuras de *House of Brands*, *Linked Brand Name* y *Monolithic*. Mientras que Mediaset

sigue una estructura *endorsed* dado los esfuerzos de la empresa por presentar su cartera de marcas de forma conjunta. Lo que modifica tanto la relación de estas con la marca corporativa, elemento clave en la determinación de la estructura, como la relación de las marcas entre si. Por lo tanto, a pesar de las similitudes en contenido de ambas carteras, al mantener las marcas una relación diferente entre si y con la marca corporativa, hace que sus estructuras se desigualen posicionándolas en arquitecturas diferentes.

5. Conclusión del Estudio

Este estudio tenía como propósito general la determinación de la arquitectura de marcas más utilizada por los grupos de comunicación en España. En particular para organizar su cartera de marcas de cadenas de televisión. Para poder responder a este propósito se han ido cumpliendo, durante el desarrollo del trabajo, una serie de objetivos parciales.

Se ha optado por una definición inclusiva de la cartera de marcas, como la más apropiada. La cual incluye todas las marcas sobre las que la empresa tiene control e influencia. Lo que ha facilitado la conclusión que para que una cartera de marcas de cadenas de televisión sea óptima, esta debe de ser numerosa, de gran alcance, y con competencia dentro de la misma. En términos de los papeles que las marcas juegan dentro de la cartera tras la utilización de las teorías de Aaker (2004) y Hill *et al* (2005) se ha podido determinar cuáles juegan.

Se ha concluido que la mayoría de las marcas tienen un papel de *Wallflower* y *Flanker*, salvo las generalistas cuyos papeles eran más variados. Destacando el importante papel estratégico de *current power brand* de las cadenas generalistas principales, y el *rocket* y *silver bullet* de las otras cadenas generalistas.

La revisión de la literatura de la arquitectura de marcas, que es la organización de las marcas dentro de la cartera, de Olins (1989), Aaker & Joachimsthaler (2000), Laforet & Saunders (2004) y Keller (2013) permite identificar los tipos de estas y determinar sus similitudes. Donde las diferencias clave residen, en el nivel de detalle de las características de las marcas que deben de ser incluidos en dicha arquitectura.

Dado el parecido de las arquitecturas propuestas se puede concluir que todas las teorías se pueden resumir en las siguientes categorías: *Corporates*, *endorsers*, *individual*, *sub-brands* y otras. Diferenciando la propuesta de Laforet & Saunders de arquitecturas *dual* y *mixed* en la categoría de otras, ya que no coinciden con las demás propuestas.

Este análisis fue aplicado a las carteras de marcas de televisión de Atresmedia y Mediaset España para determinar que arquitectura tienen cada una de las carteras. Definiendo la arquitectura como la organización y las estrategias de las marcas dentro de una cartera.

Se ha concluido, que a pesar de la similitud de ambas carteras en especial en su contenido sus arquitecturas son diferentes. Identificando por lo tanto la arquitectura de Atresmedia como híbrida mezclando las estrategias *monolíticas*, *house of brands* y *endorsed linked brand name*. Mientras que Mediaset España, a pesar de la dificultad de su determinación se puede decir que cuenta con una arquitectura *endorsed*.

Esta conclusión se ha llevado a cabo a pesar de las limitaciones de la literatura para analizar este tipo de marcas, debido al dinamismo del consumo de televisión que dificulta la identificación de una relación continua entre la marca y la marca máster.

Finalmente, se ha cumplido el propósito general de este trabajo que era la determinación de la arquitectura de marcas mas utilizada por los grupos de comunicación en España para su cartera de marcas de cadenas de televisión. Esta determinación se ha realizado tras entender la definición de la cartera, los papeles que se juegan dentro de ellas y las decisiones a tomar sobre esta. Además de una comprensión de la literatura disponible y su posterior aplicación a las carteras de Atresmedia Televisión y Mediaset España lo que ha permitido llegar a una conclusión sobre las arquitecturas de estas.

Bibliografía

Aaker, D. and Joachimsthaler, E. (2000) 'The brand relationship spectrum: The key to the architecture challenge' *California Journal of Management*, 20(4), pp. 8 – 22 .

Aaker, D.A., (2004). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*, New York: Free Press.

Álvarez, I. (2016). 'Cadenas temáticas: hay televisión más allá de las generalistas.' *20 Minutos*. [online] Disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/2790564/0/cadenas-tematicas-television-generalistas/> [Consulta: 20 Mayo 2019].

Atresmedia (2017). *Presentación sobre Producción de Contenidos y su explotación*. [video] Disponible en: https://www.atresmediacorporacion.com/accionistas-inversores/presentacionesvideos/atresmedia_201712125a30167f0cf22cef51859530.html [Consulta 25 Mayo 2019].

Atresmedia (2018). *Resultados Enero-Diciembre 2018*. Disponible en: https://www.atresmediacorporacion.com/documents/2019/02/28/93C28BBE-D3A9-4460-BE34-603046BB2CD6/atresmedia_resultados_2018cnmv.pdf

Atresmedia (2019). *Áreas de actividad*. [online] atresmediacorporacion.com. Disponible en: https://www.atresmediacorporacion.com/sobre-nosotros/divisiones/empresas-grupo-antena_2012052858932e2f0cf22c043d0ecf32.html [Consulta 20 Mayo 2019].

Atresmedia Corporación (2019). *Atresmedia Informe Integrado 2018*. Disponible en: https://www.atresmediacorporacion.com/informe-anual/2018/pdf/Informe_integrado_2018_esp.pdf [Consulta 20 Mayo 2019].

ATRESPLAYER. (2019). *Allí Abajo - Temporada final - Capítulo 7: Sangre azul, sangre roja*. [online] Disponible en: https://www.atresplayer.com/antena3/series/alli-abajo/temporada-5/capitulo-7-sangre-azul-sangre-roja_5cde99997ed1a8ea5e04d7e9/ [Consulta 30 Mayo 2019].

Balmer, J.M. (2015). 'Corporate identity, corporate identity scholarship and Wally Olins(1930-2014)', *Corporate Communications*, 20(1), pp. 4-10.

Bardají, J. (2016). "En la fusión de La Sexta y Antena 3 el grande no se comió al pequeño" Entevista con Javier Bardají para *El Confidencial*, 4 Abril. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/comunicacion/2016-04-04/bardaji-en-la-fusion-de-la-sexta-y-antena-3-el-grande-no-se-comio-al-pequeno_1178745/

Brexendorf, T.O. & Keller, K.L. (2017). 'Leveraging the corporate brand', *European Journal of Marketing*, 51(9), pp. 1530-1551.

Bordley, R. (2003). 'Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio', *Journal of Marketing Research*, 40(1), pp. 39–53.

Calkins, T. (2005). *Section II: Strategies For Building And Leveraging Brands Chapter 6: Brand Portfolio Strategy*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken.

Carolino Sousa Santos Junior, E. (2018). 'Brand portfolio strategy and brand architecture: A comparative study.' *Cogent Business & Management*, 5(1), 1483465. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1483465>.

El Pais (1989). 'Antena 3, Canal Plus y Telecinco obtienen los canales privados.' *El Pais*. [online] Disponible en: https://elpais.com/diario/1989/08/26/sociedad/620085607_850215.html [Consulta 29 Mayo 2019].

El Pais (2009). 'Telecinco y Cuatro crean el Mayor grupo de televisión en abierto'. *El Pais*, [online] 19 Dic 2009. Disponible en: https://elpais.com/diario/2009/12/19/economia/1261177202_850215.html [Consulta 20 Mayo 2019].

EuropaPress (2017). 'Nace Atresmedia Studios, una nueva compañía para crear y distribuir contenido de ficción exclusivo'. *El Mundo*. [online] Disponible en: <https://www.elmundo.es/television/2017/12/04/5a256e55468aebc6648b464e.html> (Consulta 20 Mayo 2019).

Feinberg, F. M., Kahn, B. E. and McAlister, L. (1992). 'Market Share Response When Consumers Seek Variety', *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29(2), pp. 227–237. doi: 10.2307/3172572.

Fillipson, D. (2008). In Between Brands Exploring Brand Potfolio Management. *Stockholm University School of Business*.

Gutiérrez, R. (2011). “Antena 3 eleva hasta los 80 millones las sinergias por la fusión con La Sexta”. *elEconomista.es*. [online] Disponible en: <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/3607764/12/11/-Antena-3-eleva-hasta-los-80-millones-las-sinergias-por-la-fusion-con-La-Sexta.html> [Consulta 30 Mayo 2019].

Hsu, L., Fournier, S. & Srinivasan, S. (2016). ‘Brand architecture strategy and firm value: how leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (2), pp. 261-280.

Hill, S., Ettenson, R. & Tyson, D. (2005). ‘Achieving the Ideal Brand Portfolio’, *MIT Sloan Management Review*, 46(2), pp. 85.

Kapferer, Jean-Noël, (2013). ‘The New Strategic Brand Management. *Journal of Brand Strategy*’, 2(3), pp.312–313.

Keller, K (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* Global Edition, Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom. Available from: ProQuest Ebook Central. [26 Marzo 2019].

Kumar, N. (2003) ‘Kill a Brand, Keep a Customer’, *Harvard Business Review*, 81(12), pp. 86–95. Disponible en: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.lancs.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11587569&site=ehost-live> [Consulta: 20 Abril 2019].

Laforet, S. and Saunders, J. A. (1994) ‘Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do it’. *Journal of Advertising Research*, 34(5), pp. 64-76.

Laforet, S. and Saunders, J. A. (1999). ‘Managing Brand Portfolios: Why the leaders Do What They Do’, *Journal of Advertising Research*, 39(1), pp. 151-166.

Laforet, S. and Saunders, J. A. (2004). ‘How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004.’ *Journal of Marketing Management*, 23 (1-2) pp. 39–58.

la Sexta (2019). *laSexta logra de nuevo ser la tercera cadena privada más vista*. [online] LaSexta. Disponible en: https://www.lasexta.com/noticias/cultura/lasexta-tercera-cadena-privada-mas-vista-en-febrero-video_201903015c793f9f0cf28ce74780b89d.html [Consulta 25 Mayo 2019].

Mega.atresmedia.com. (2019). *Programación - MEGA - SERIES - PROGRAMAS - DOCUMENTALES*. [online] Disponible en: <https://mega.atresmedia.com/programacion/> [Consulta 20 Mayo 2019].

mediaset.es (2019). *Mediaset España: Quiénes somos*. [online] Mediaset. Disponible en: https://www.mediaset.es/inversores/es/Mediaset-Espana_0_1339275465.html [Consulta 20 Mayo 2019].

Mediaset España Comunicación (2018) *Informe Anual Corporativo 2018*. Disponible en: https://files.mediaset.es/file/10002/2019/04/25/informe_anual_corporativo_2018_cebe.pdf Consulta: [20 Mayo 2019].

Mediaset (2019). *Programas Guía TV - Mediaset*. [online] Disponible en: <https://www.mediaset.es/programas/guia-tv/> [Consulta 30 Mayo 2019]

Ministerio de Industria energía y turismo (2014). *Real Decreto 805/2014, de 19 de septiembre, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Televisión Digital Terrestre y se regulan determinados aspectos para la liberación del dividendo digital*. Bolletín Oficial del Estado, Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2014/09/19/805/dof/spa/pdf>.

Mitele.es. (2019). *Supervivientes Conexión Honduras*. [online] Disponible en: <https://www.mitele.es/programas-tv/supervivientes/5cf398fb8bd4e5210d8b461f/player> [Consulta 30 Mayo 2019].

Morgan, N. A. and Rego, L. L. (2006) 'Brand Portfolio Strategy and Firm Performance', *Marketing Science Institute*, 1 (06-001), pp. 23–44.

Morgan, N. A. and Rego, L. L. (2009) 'Brand Portfolio Strategy and Firm Performance', *Journal of Marketing*, 73(1), pp. 59–74.

Movistarplus.es. (2019). *Programación TV. La mejor guía TV 900220305 - Movistar+*. [online] Disponible en: <http://www.movistarplus.es/programacion-tv> [Consulta 30 May 2019].

Neox.atresmedia.com. (2019). *PROGRAMACION Big Ban Theory, Modern Family, MOM...*. [online] Disponible en: <https://neox.atresmedia.com/programacion/> [Consulta 28 Mayo 2019].

Nova.atresmedia.com.(2019). *Programación | series y programas*. [online] Disponible en: <https://nova.atresmedia.com/programacion/> [Consulta 28 Mayo 2019].

Publiespaña. (n.d.). *Publiespaña*. [online] Disponible en: <https://www.publiesp.es> [Consulta 20 Mayo 2019].

Quelch, J. A. and Kenny, D. (1994). 'Extend Profits, Not Product Lines', *Harvard Business Review*, 72(5), pp. 153–160. Disponible en: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.lancs.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=bth&A=9409230329&site=ehost-live> [Consulta: 22 Mayo 2019]

Shocker, A.D., Srivastava, R.K. & Ruekert, R.W. (1994). 'Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue', *Journal of Marketing Research*, 31(2) pp. 149.

Televisiondigital.gob.es. (2019). *Televisión digital - Canales de la TDT*. [online] Disponible en: <https://www.televisiondigital.gob.es/TDT/Paginas/canales-tdt.aspx> [Consulta 20 Mayo 2019].

Uggla, H. & Filipsson, D. (2009). 'Business and Brand Strategy: A Framework for Integration', *IUP Journal of Business Strategy*, 6(2), pp. 27-42.

Uggla, H. & Lashgari, M. (2012). 'Brand Portfolio Prerogative: Five Challenges and Research Themes Within Brand Portfolio Management', *IUP Journal of Brand Management*, 9(3), pp. 7-20.

Uggla, H. (2013). 'The Nature and Scope of Brand Portfolio Signals Within Brand Portfolio Management', *IUP Journal of Brand Management*, 10 (3), pp. 7-16.

VerTele (2019). *Elecciones 2019: laSexta (20.7%) barre como nunca, TVE (11.5%) mejora y las grandes privadas no carburan*. [online] VerTele de eldiario.es. Disponible en: http://vertele.eldiario.es/audiencias-canales/analisis-espana/audiencias-domingo28abril-elecciones-lasexta-ferreras-alrojovivo-tve-la1-anablanco-franganillo_0_2117188262.html [Consulta 20 Mayo 2019].

Villacampa, O. (2017). *Las marcas monolíticas, organizando la arquitectura de marca*. [online] Ohdho: agencia de branding y marketing digital. Disponible en: <https://www.ondho.com/marca-monolitica-ejemplos-arquitectura-marca/> [Consulta 22 Apr. 2019].

Washburn, J.H., Till, B.D. & Priluck, R. (2000). 'Co-branding: brand equity and trial effects', *The Journal of Consumer Marketing*, 17 (7), pp. 591-604.