



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Arquitectura y cartera de marcas en el sector
del lujo: Tempos Vega Sicilia**

Autor: Emilio Guerrero Moreno

Tutor: Pilar Melara San Román

Madrid

Junio 2023

Resumen:

El presente trabajo versa sobre la gestión de la cartera de marcas del grupo vitivinícola Tempos Vega Sicilia, que abarca un total de cinco bodegas y hasta 12 vinos. De este modo primeramente se procederá a realizar una revisión de la literatura sobre la cartera de marcas y sus diferentes estructuras además las posibles arquitecturas que las empresas pueden hacer de sus carteras. También se hace una mención en un primer punto al concepto de marca a modo de introducción para, posteriormente, especificaremos de manera más profunda en el sector del lujo porque el trabajo terminará llevando a la práctica todo lo expuesto en un ejemplo práctico en la empresa Tempos Vega Sicilia, la cual pertenece al sector de lujo en el mundo vitivinícola.

Palabras clave: Marca, cartera de marcas, arquitectura de marcas, estructura de marca, marca de lujo.

Abstract:

The current thesis analyze how the wine company Tempos Vega Sicilia manage it brand portfolio which includes a total of five wineries and up to 12 wines. In this way, first, we will do a literature review on brand portfolio and its different structures and the possible architectures that companies can make of their portfolio. We will also mention the concept of brand as an introduction and afterwards we will specify in a more deeply way in the luxury sector because the thesis will end up putting into practice everything exposed in a practical example with the company Tempos Vega Sicilia, which belongs to the luxury sector in the wine world.

Key words: Brand, brand portfolio, brand architecture, brand structure, luxury brand.

Índice

I.	INTRODUCCION.....	5
1.	Justificación del tema.....	5
2.	Objetivos.....	6
3.	Metodología.....	6
4.	Estructura.....	7
II.	MARCA.....	8
1.	Concepto de marca.....	8
2.	Tipos de marca.....	9
2.1.	Clasificación para definir un producto.....	9
2.2.	Clasificación según la necesidad de recursos e inversiones.....	10
2.3.	Factores que influyen en la decisión del producto.....	11
III.	CARTERA DE MARCAS.....	13
1.	Estrategia de cartera de marcas.....	13
1.1.	Alcance.....	15
1.2.	Competencia.....	16
1.3.	Posicionamiento.....	17
2.	Estructura de marca.....	18
2.1.	Pensamientos de estructuras de marca.....	19
2.2.	Tipos de estructura de marcas.....	21
IV.	ARQUITECTURA DE MARCAS.....	24
1.	Concepto de arquitectura de marca.....	24
2.	Marcos estratégicos.....	25
2.1.	Estructura de la identidad corporativa.....	25
2.2.	Relación de marca “Spectrum”.....	28
3.	Concepto de marca corporativa.....	29

V.	EL SECTOR DEL LUJO: TEMPOS VEGA SICILIA.....	31
1.	El sector del lujo.....	31
1.1.	La marca asociada.....	32
1.2.	La marca asociada de lujo.....	32
1.3.	Marca asociada de lujo semiotica.....	33
2.	Tempos Vega Sicilia.....	34
2.1.	Marcas de Tempos Vega Sicilia.....	35
2.2.	Cartera de marca en Tempos Vega Sicilia.....	37
2.3.	Arquitectura de marca en Tempos Vega Sicilia.....	38
VI.	CONCLUSIONES.....	40
	BIBLIOGRAFÍA.....	43

I. INTRODUCCION

En este trabajo realizaremos un estudio de la literatura sobre diferentes términos que engloban el concepto de marca y estudiaremos un ejemplo concreto de una empresa en un sector determinado para ilustrarlo de manera práctica.

1. Justificación del tema

En el mercado actual, cualquier sector supone una tremenda competencia debido al número de competidores que hay hoy en día, teniendo esto en cuenta, es necesario hacerse un hueco en el mercado a través de una diferenciación frente a tus competidores.

El mundo con una oferta comercial tan grande de productos o servicios similares como en el que vivimos, hace que las personas nos enfrentemos cada día a un dilema a la hora de qué productor comprar y qué servicio elegir.

En este caso, existen muchas maneras de diferenciación, mediante bajos precios, productos exclusivos u otros aspectos diferenciadores. Sin duda la mayor diferenciación de una empresa se hace mediante sus marcas y la percepción que los consumidores tienen de ellas. Las marcas suponen por tanto un gran activo para las empresas que engloba tanto los productos, la imagen, el logo o las propias instalaciones.

Las marcas son activos intangibles muy relevantes para las empresas ya que pueden contribuir significativamente al rendimiento de la empresa a conseguir una mejor reputación y por consiguiente atraer a infinitos consumidores a comprar sus productos (Morgan & Reo, 2009).

Si tenemos esto en cuenta, la marca es aquello que se mantiene en el pensamiento de los consumidores una vez se ha consumido el producto o se ha dispuesto de esos servicios. Una marca tiene a su cargo la responsabilidad de dejar una huella inconfundible y memorable en la cabeza de los consumidores para que puedan volver a consumir en más ocasiones aquellos productos de la empresa que se aprovecha de la diferenciación que esa marca les da frente a sus competidores.

Las decisiones que toman los consumidores se basan en una serie de elementos relacionadas con el producto, su imagen y elementos que pueden percibir a través de los sentidos. Aunque todo eso solo supone la mitad de los elementos que afectan a esa

decisión de los consumidores. La otra mitad, es una percepción del consumidor según sus creencias, opiniones y experiencias que hemos vivido o recibido y que tienen que ver con el producto que tenemos delante de los ojos. La importancia de la marca radica en su capacidad de sintetizar en elementos tangibles sentimientos y experiencias que son intangibles.

Debido a este papel tan importante que juegan las marcas a la hora de hablar de una empresa y su imagen, supone un tema a tratar interesante

2. Objetivos

Contando con este propósito, los objetivos de este trabajo se definen en los siguientes puntos:

- Definir el concepto de marca para saber qué suponen para la empresa y su imagen en el mercado las marcas.
- En segundo lugar, buscaremos saber por qué es importante para la empresa decidir de manera correcta qué estructura tendrá la cartera.
- Abordar el concepto de arquitectura de marca y en qué ayuda una buena arquitectura de la cartera a la empresa.
- Estudio sobre el sector del lujo, para saber qué conceptos son importantes y en concreto, enfocarlo en la empresa Tempos Vega Sicilia, de su imagen y de su cartera y arquitectura de marca.
- Por último, determinar qué estructura y arquitectura de cartera de marca es mejor para un tipo determinado de empresa.

3. Metodología

En este trabajo se utilizará una metodología de carácter descriptivo. La metodología que se va a utilizar en este trabajo combina una primera parte teórica y una segunda parte en la que se realizará un estudio de observación, para posteriormente sacar conclusiones propias de ambas partes. En la primera parte, se usarán buscadores, motores de búsqueda y algunas palabras clave de ejemplo para poder realizar una revisión de la literatura y así enfocarlo desde un punto de vista más teórico. Para la segunda parte, elegimos una empresa de un determinado sector (en este caso el sector vitivinícola) y mediante una

técnica de observación, se recogerán las diferentes arquitecturas de marca que utilizan esta empresa. Esta empresa que hemos elegido para este caso ha sido la empresa Tempos Vega Sicilia. Por último, contrastaremos si esas arquitecturas que utilizan recogen los requisitos establecidos en la parte teórica y sacaremos conclusiones propias a cerca del estudio.

4. Estructura

Este trabajo tiene cinco partes que se desarrollan en cinco puntos diferentes.

En el primero de esos cinco puntos, definiremos el concepto de marca, recogiendo las definiciones expuestas a lo largo de la literatura. Después de ello enumeraremos diferentes tipos de marca según la definición del producto y según la necesidad de recursos e inversiones. Por último, también incluiremos los factores que influyen en la decisión de un producto.

En un segundo punto, se abordará el concepto de cartera de marcas, incidiendo en como influye en las estrategias de las carteras el alcance, la competencia y el posicionamiento de estas. Además de las diferentes estructuras de marca en las que una empresa puede enumerar y dividir sus marcas dentro de su cartera de marca.

Posteriormente, desarrollaremos las diferentes definiciones que todos los autores han definido en la literatura de arquitectura de marca y en la que hemos visto que diferentes autores han usado otros términos para referirse a este concepto. Además de exponer las diferentes estructuras que han sido propuestas por diferentes autores.

En el cuarto punto, en primer lugar, desarrollaremos el sector de lujo y tres conceptos importantes dentro de este sector como la marca asociada, la marca asociada de lujo y la marca asociada de lujo semiótica. A continuación, todo lo recogido en esa revisión de la literatura lo plasmaremos y analizaremos en un ejemplo práctico a través de la empresa Tempos Vega Sicilia, exponiendo su cartera de marca y su arquitectura de marca.

Por último, en el quinto punto plantearemos las conclusiones que se recojan de la literatura revisada y de lo expuesto en el ejemplo concreto de Tempos Vega Sicilia.

II. MARCA

Resulta especialmente importante definir el concepto de marca antes de indagar de lleno en el trabajo. Para ello, en esta primera parte tras toda la revisión de la literatura abordaremos dicho concepto de manera amplia y posteriormente desglosaremos los diferentes tipos de marcas que se han definido por diferentes autores.

1. Concepto de Marca

A lo largo de la literatura y de toda la historia en general, han sido muchos los autores que han definido este concepto cada uno de manera diferente y enfocando distintos aspectos que pueden englobar dicha definición.

Martín García (2005), defiende que las marcas son tan antiguas como la actividad comercial y que tiene su origen en una huella que dejaban los mercaderes en sus barricas y así poder determinar la procedencia de estas. Por lo tanto, las marcas tienen una doble función de dar identidad y diferenciar los productos (Martín García, 2005).

Por otro lado, Atkin (2008) asegura que esa “marca” que dejaban los mercaderes en los productos, representaba un “sello de garantía”, y que se convirtió en una herramienta de control ya que identifica los productos con los que se comercializa en diferentes mercados, además de hacer, entre otras, referencia a las denominaciones de origen (Atkin, 2008).

“Las marcas son algo más que nombres y símbolos. Son un elemento clave en las relaciones de la empresa con los consumidores” (Armstrong & Kotler, 2004). Estas representan las percepciones y los sentimientos de los consumidores sobre un producto, es decir aquello que los consumidores perciben de este. “Los productos se crean en las fábricas y las marcas en las mentes” (Armstrong & Kotler, 2004)

Por último, encontramos a Chernatony & Dall’Olmo (1998) quienes desarrollan un total de hasta 11 tipos de definiciones de marca, en función de la visión y perspectiva que se le dé a la misma. Tras todas estas definiciones o puntos de vista, Chernatony & Dall’Olmo, concluyen que la marca puede considerarse como una construcción multidimensional, mediante la cual una empresa crea un valor añadido a sus productos

ajustándose a las necesidades y las demandas de los consumidores. La marca debe tener también ese compromiso durante un largo periodo de tiempo y todos los trabajadores de las empresas deben trabajar de manera conjunta para garantizar esas necesidades de los consumidores a través de sus productos (Chernatony & Dall'Olmo 1998).

La literatura ofrece tanto una teoría sólida y racional (Srivastava, Shervani & Fahey 1998) como pruebas empíricas y rigurosas (Barth et al. 1998; Madden, Fehle & Fournier 2002; Rao, Agarwal & Dahlhoff 2004) para apoyar la propuesta de que las marcas son los principales impulsores de los resultados de las empresas. En consecuencia, cada vez se acepta más que las marcas son importantes activos intangibles que pueden contribuir significativamente a los resultados de las empresas (Ailawadi, Lehman & Neslin 2001; Capron & Hulland, 1999; Sullivan, 1998). En la práctica, la mayoría de las empresas poseen y comercializan un conjunto de marcas diferentes y toman decisiones estratégicas a nivel de empresa sobre este activo intangible de la cartera de marcas (Aaker, 2004; Dacin & Smith, 1994; Laforet & Saunders 1999).

2. Tipos de marca

Existen diferentes formas de categorizar y dividir las marcas en función del punto de vista en que se enfoquen. Por su parte, Aaker (2004) resalta diferentes maneras de clasificar los tipos de marcas. Por un lado, tendrá en cuenta el papel que juega la marca a la hora de definir un producto y crear una imagen para el consumidor; por otro lado, propone otra clasificación en función de las necesidades de recursos y de inversión; por último, también resalta cuatro factores que también pueden influir a la hora de definir un producto junto a las marcas.

2.1. Clasificación para definir un producto

- *Master brand*: supone el principal indicador de oferta de productos de la compañía, por ello suele ser la que genera una mayor facturación a la empresa, de esta forma son las más adecuadas para extender tanto en el mercado propio como en nuevos mercados con productos innovadores. Por tanto, son el origen de cualquier extensión de la marca. Las *master brands* pueden acompañar tanto a las

sub-brands como a las *endorser brands*, (Johnson & Johnson, 2019) las cuales se verán a continuación.

- *Endorser brands*: aporta credibilidad y sustancia a la oferta y además representan a las empresas. Contando con ello, hablamos de *corporate brands* o *house brands*, que están bien posicionadas. Las *endorser brands* son más fuertes ante una mala reputación por estar alejadas de las marcas respaldadas, aunque su credibilidad y sustancia estén basadas en la estrategia, recursos, valores y herencia de la empresa (Aaker, 2004)
- *Sub-brands*: son aquellas que se encargan de aumentar o modificar las asociaciones de las *master brands*. En este caso deben tener relación con ella, pero no de manera excesiva, ya que debe ser una marca significativamente diferente a la principal, añadiendo un atributo para que sean apropiadas para un producto o segmento (Aaker, 2004).
- *Product brands*: se compone al mismo tiempo de *master brands* y *sub-brands*. Tienen una similitud con las *mono brands*, aunque la principal diferencia sería que estas actúan en solitario y representan a más de una categoría de productos (Laforet & Saunders 1994), mientras que las *producto brands* se refieren más a una gama de productos (Aaker, 2004).
- *Umbrella brands*: definidas como un grupo de ofertas de productos bajo el nombre de una misma marca. Suelen tener mucha efectividad a la hora de conseguir relevancia, visibilidad y diferenciación (Aaker, 2004)

Aaker (2004) defiende como dos tipos de marca vitales para buscar la extensión de la marca y cubrir nuevos segmentos a las *endorser brands* y *sub-brands*.

2.2. Clasificación según la necesidad de recursos e inversiones

Esta clasificación es la más importante ya que define los diferentes roles que puede adoptar una marca dentro de una cartera.

- *Strategic brands*: estas marcas, son importantes para la empresa en un largo plazo y suelen conllevar un cambio en la manera de asignar los recursos de la empresa, redistribuyendo estratégicamente la inversión en áreas más necesitadas. Necesitan recibir todos los recursos necesarios para ser exitosas ya que necesitan ser exitosas (Aaker, 2004)
- *Brand energizers*: se define como cualquier producto, marca u otra entidad que tras asociarse mejor la marca objeto. Dicha asociación deberá realizarse a largo plazo y de manera activa por parte de la empresa (Aaker, 2004)
- *Flanker brands*: son marcas destinadas a pelear con los competidores que ofrecen una propuesta de valor más acertada y una gozan de una posición mejor. Su intención es la de molestar a la competencia y que la marca principal no pierda consumidores Un *Flanker brand* trata de neutralizar a un competidor de precios bajos para que la rentabilidad de la marca principal no pierda rentabilidad e impedir que esta abandone su nicho de mercado (Aaker, 2004)
- *Silver bullet brands*: buscan cambiar la imagen de otra marca de manera positiva, aunque suponga algunos cambios fundamentales en la financiación y administración de la esta marca (Aaker, 2004).

2.3. Factores que influyen en la decisión del producto

Pese a que no se trata de diferentes tipos de marcas en sí, hemos considerado importante incluirlas en este apartado ya que suponen factores determinantes a la hora de elegir un producto u otro por parte del consumidor, al igual que las marcas.

- *Driver role*: se trata de la fuerza que una marca posee para atraer y guiar a los consumidores en su decisión de comprar. Estos *driver roles*, se encuentran principalmente en las *master brands*, aunque debido a su papel fundamental para

la empresa, también pueden aparecer en las *endorsed brands* y *sub-brands*. (Aaker, 2004).

- *Descriptor*: se encargan de definir la oferta, en términos funcionales, es decir, qué es exactamente la marca, por lo que desempeñan un papel fundamental en las carteras. Principalmente los encontramos en marcas con largo alcance como pueden ser las *corporate brands* y *house brands*, que ayudan a definir un segmento concreto para la marca (Aaker, 2004)
- *Diferenciadores*: se trata de factores que resaltan una característica de una marca para diferenciarla de sus competidores, lo cual incrementa el atractivo del producto y así a portar un mayor beneficio a la empresa. Suelen ser muy comunes en las *master brands*, debido a la facturación que éstas generan en las empresas (Aaker, 2004).
- *Co-branding*: son consideradas como alianzas de marca y se produce al combinar dos o más marcas con el fin de crear un producto u ofertas en el mercado de las cuales ambas se puedan ver beneficiadas (Aaker, 2004).

Como hemos visto, existen muchas maneras diferentes de definir y de categorizar una marca para una empresa. Resulta por lo tanto fundamental para cualquier gestor de carteras definir exactamente su portfolio y qué dirección quiere tomar en cuanto a imagen, diferenciación y posicionamiento. Por tanto, a continuación, desarrollaremos el término cartera de marcas y cómo se pueden estructurar en función de los objetivos de la empresa.

III. CARTERA DE MARCAS

A lo largo de la literatura relacionada con las marcas de una empresa, destaca fundamentalmente el concepto de cartera de marcas. Las empresas deberán, por tanto, encuadrar en una cartera las diferentes marcas para poder definir mejor el fin y el público objetivo de cada marca.

Una cartera de marca es definida como un conjunto de diferentes marcas, a veces competencia una de otra, que son propiedad y están dirigidas por grandes empresas (Laforet, 2015).

Chailan (2010), defiende que una cartera es una yuxtaposición de marcas, una combinación del conjunto de todas ellas que posee una empresa junto al *savoir-faire* y sus competencias.

Por otro lado, una cartera de marcas puede ser también descrita como una relación entre marcas que presenta una jerarquía, cuyo objetivo es imponer una estructura a la imagen de la empresa para evitar la confusión de las mismas (Murphy, 1987 & Olins, 1989).

1. Estrategia de cartera de marcas

Cuando una empresa trata de definir qué marcas debe incluir en su cartera, se enfrenta a una toma de decisiones relevante y sobre todo de difícil elección, como cuántas marcas incluir en la cartera, en qué segmentos de mercado posicionarlas, en qué competencia debe fijarse la empresa o la calidad que los consumidores van a esperar de esa empresa. Es por tanto que se enfrentan a una estrategia de marcas.

Este concepto ha sido muy estudiado por los autores Neil A.Morgan y Lopo Leotte do Rego, (2006), quienes defendieron que las decisiones en las estrategias de carteras de marca impactarían significativamente una serie de aspectos diferentes al marketing y a las finanzas de una empresa. También insisten en que los directores de carteras de marca, en esa búsqueda por fortalecer la lealtad de los consumidores, deberían buscar sacar al mercado un mayor número de segmentos, minimizar la competencia e intentar captar una mayor percepción de calidad.

Pese a la gran importancia que supone la cartera de marcas para las estrategias de marketing, y el evidente interés que esto supone para los inversores y los directivos, hay muy poco entendimiento acerca de cómo una decisión en la estrategia de marcas va a

provocar un impacto en las decisiones empresariales de los altos cargos en las empresas (Anand & Shachar 2004; Carlotti, Coe & Perry 2004; Kumar 2003).

Algunas actuaciones de determinadas empresas sugieren que hay “teorías de uso” sobre la importancia de las decisiones en las estrategias de cartera de marcas. Por un lado, existe una evidencia de un movimiento en algunas empresas alrededor de una reducción tanto en el número de marcas en su cartera como en el número de segmentos de mercado en los que las marcas se encuentran. Otras empresas por el contrario han ido incorporando a sus carteras de marcas ya existentes diferentes marcas y aumentando el número de segmentos de mercado. También parece haber diferentes “teorías de uso” en cuanto a la medida en que las empresas posicionan las marcas de su cartera para atraer claramente a diferentes segmentos de consumidores, frente a posicionarlas de forma similar para que compitan entre sí (Neil A. Morgan & Lopo Leotte do Rego, 2006).

Estas decisiones aparentemente incoherentes de las empresas sobre la estrategia de su cartera de marcas, y las diferentes decisiones tomadas incluso por empresas de los mismos sectores y categorías, plantean una cuestión fundamental. ¿Cómo deben gestionar las empresas su cartera de marcas para maximizar el impacto de sus recursos en la creación, adquisición, mantenimiento y potenciación del conjunto de marcas que poseen y comercializan?

Algunos autores responden a esta pregunta argumentando que una empresa que posee y comercializa un menor número de marcas complementarias; es decir, aquellas que no compiten entre sí, debería gozar de un posicionamiento de cada una de sus marcas entre los consumidores objetivo, de una mayor eficacia publicitaria y de una mayor eficacia administrativa (Aaker & Joachimsthaler 2000; Bayus & Putsis 1999; Kumar 2003).

Por el contrario, otros autores afirman que una cartera de marcas con un mayor número de marcas y con una mayor competencia por los consumidores y el apoyo del canal entre las marcas puede permitir a una empresa lograr un mayor poder en relación con los miembros del canal, atraer y retener a los mejores gestores de marca, disuadir la entrada de marcas de empresas rivales, y dar lugar a una mayor eficiencia en el despliegue de recursos, lo que permite a la empresa “comerse sus propios lanzamientos” y así evitar los ataques de la competencia (Bordley 2003; Lancaster 1990; Shocker, Srivastava & Ruekert 1994).

A pesar de estos dos puntos de vista diferentes en la literatura, existen pocas pruebas empíricas sólidas que los directivos de empresas puedan utilizar para orientar las decisiones estratégicas sobre la cartera de marcas.

Dada la importancia de las marcas para explicar los resultados de las empresas desde la teoría del marketing estratégico, así como los importantes recursos que las empresas dedican a la creación, adquisición y gestión de marcas, se trata claramente de una importante laguna de conocimientos. (Neil A. Morgan & Lopo Leotte do Rego, 2006)

Aunque los directivos pueden tomar muchas decisiones estratégicas diferentes con respecto a las carteras de marcas de sus empresas, la literatura sobre gestión estratégica y marketing indica que hay tres decisiones clave relacionadas con el alcance, la competencia y los aspectos de posicionamiento de las carteras de marcas de las empresas (Aaker 2004; Chintagunta 1994; Porter 1980)

1.1. Alcance

El alcance engloba el número de marcas que la empresa posee y comercializa y el número de segmentos de actividad en los que la empresa compite con dichas marcas.

Número de marcas: La literatura indica varios beneficios asociados a las carteras de marcas que comprometen a un gran número de marcas en lugar de a un pequeño número de ellas. En particular, se ha sugerido que poseer un mayor número de marcas permite a una empresa atraer y retener a los mejores gestores de marca y disfrutar de sinergias en el desarrollo y el intercambio de capacidades especializadas de gestión de marca, como el seguimiento de valor de marca, la investigación de mercado y la compra de medios de comunicación (Aaker & Joachimsthaler 2000; Kapferer 1994), aumentar la cuota de mercado satisfaciendo mejor las necesidades heterogéneas de los consumidores (Kekre & Srinivasan 1990; Lancaster 1990), disfrutar de mayor poder de los propietarios de los medios y los miembros del canal (Capron & Hulland 1999; Putsis 1997) y disuadir a los nuevos operadores del mercado (Bordley 2003; Lancaster 1990).

De manera inversa, la literatura sugiere también que las carteras de marcas más grandes son ineficientes porque reducen las economías de fabricación y distribución (Finskud et al. 1997; Hill, Ettinson & Tayson 2005; Laforet & Saunders 1999) y diluye el gasto (Ehrenberg, Goodhardt & Barwise 1990; Hill & Lederer 2001; Kumar 2003). Además, la

proliferación de marcas se ha identificado como una causa potencial de debilitamiento de la lealtad a la marca y de aumento de la competencia de precios en muchos mercados, lo que supone más costes potenciales asociados a carteras de marcas más amplias (Bawa, Landwehr & Krishna 1989; Quelch & Kenny 1994).

Número de segmentos de mercado: El número de segmentos diferentes en los que una empresa comercializa sus marcas indica el alcance de su cobertura producto-mercado dentro de una misma industria. Los estudios sobre la diversificación de las empresas sugieren que los fuertes vínculos de marketing, como las marcas comunes, entre los diferentes segmentos en los que opera una empresa pueden generar economías de alcance en los gastos de la empresa para crear y mantener su cartera de marcas (Grant & Jammine 1988; Palich, Cardinal & Miller 2000). Por el contrario, la literatura de marketing indica que extender una marca a múltiples segmentos de mercado puede debilitar la marca, dependiendo de la percepción del consumidor sobre el “encaje” entre los diferentes segmentos producto-mercado (Aaker & Keller 1990; Broniarczyk & Alba 1994). Por lo tanto, al comercializar sus marcas en varios segmentos, una empresa corre el riesgo de diluir su fuerza, haciéndolas menos valiosas (John, Loken & Joiner 1998; Morrin 1999). Dado que la mayoría de las grandes empresas poseen varias marcas, para evitar este riesgo de dilución, una empresa puede optar por comercializar marcas diferentes en cada segmento de mercado en el que opera. Sin embargo, la literatura de marketing sugiere que reducir el riesgo de entrar en nuevos mercados es un beneficio importante de poseer una marca que una empresa puede aprovechar (Kapferer 1994).

Por lo tanto, si no se aprovecha una marca en más de un segmento, es probable que aumenten los riesgos asociados a la decisión de una empresa de introducirse en segmentos adicionales y que se limiten las economías de alcance derivadas de una decisión de cobertura del mercado en varios segmentos.

1.2. Competencia

La competencia aborda en qué medidas las marcas de la cartera de la empresa compiten entre sí debido a un posicionamiento similar y a que atraen a los mismos consumidores.

La literatura ofrece diferentes puntos de vista sobre los efectos en el rendimiento de la competencia de cartera interna. Por otra parte, la literatura sugiere varios inconvenientes

en el rendimiento, como la reducción de las primas de precios por parte de los miembros del canal y los consumidores (Aaker & Joachimsthaler 2000), menor rentabilidad de los gastos publicitarios como consecuencia de la canibalización de la demanda entre las marcas de la empresa (Kapferer 1994; Park, Jaworski & MacInnis 1986), y una menor eficiencia administrativa como consecuencia de la duplicación de esfuerzos (Laforet & Saunders 1994). En cambio, la literatura también indica varios beneficios de la competencia de la competencia de cartera interna, incluyendo la competencia por los recursos del canal y el gasto de los consumidores creando un “mercado interno”, lo que lleva a una mayor eficiencia y una mejor asignación de los recursos (Low & Fullerton 1994; Shocker, Srivastava & Ruekert 1994); crear una barrera de entrada para los rivales potenciales (Scherer & Ross 1990; Schmalensee 1978), y mitigar los efectos negativos del cambio de marca de los consumidores que buscan variedad en los resultados de la empresa (Feinberg, Kahn & McAlister 1992).

1.3. Posicionamiento

Hace referencia a las características de calidad y posicionamiento de la cartera de las marcas de las diferentes empresas.

Percepción en la calidad: La calidad percibida se refiere a la fuerza de las asociaciones positivas de calidad de las marcas de la cartera de la empresa en la mente de los consumidores (Gale 1992; Smith & Park 1992). Gran parte del valor de una marca está relacionado con su capacidad para reducir el riesgo para el consumidor, y las marcas que se perciben como de alta calidad aportan un mayor valor de reducción del riesgo para el consumidor (Aaker & Keller 1990; Smith & Park 1992) y un rendimiento financiero superior para sus propietarios (Aaker & Jacobson 1994). Las marcas de alta calidad también disfrutan de mayores primas de precio (Sivakumar & Rai 1997) y la calidad percibida de varios productos que llevan la misma marca influye en el valor global de la marca (Randall, Ulrich & Reibstein 1998). En consecuencia, las acciones de marketing, como las promociones de precios, proporcionan mayores beneficios a las marcas de alta calidad que a las de baja calidad (Allenby & Rossi 1991; Blattberg & Wisiewski 1989; Kamakura & Russell 1989) y las marcas de alta calidad sufren menos el impacto negativo de la subida de precios en la demanda (Sivakumar & Raj 1997) y requieren menos gastos de publicidad y menos reducciones de precios (Agrawal 1996).

Percepción en el precio: El precio percibido se refiere a la percepción que tienen los consumidores del precio de las marcas de la cartera de la empresa (Dacin & Smith 1994; Gale 1994). La percepción de los precios por parte de los consumidores se considera un factor determinante de la elección de marca y de las actitudes y comportamientos posteriores a la compra (Dodds, Monroe & Grewal 1991; Zeithaml 1988). En la medida en que los consumidores perciban que las marcas de la cartera de la empresa tienen un precio más bajo, ceteris paribus, debería traducirse en una mayor satisfacción y fidelidad de los clientes (Chaudhuri & Holbrook 2001; Gale 1994) y, por tanto, aumenta las ventas y la cuota de mercado, lo que a su vez puede generar economías de escala y mejores resultados financieros (Aaker 1991; Woodruff 1997).

Por tanto, la literatura sugiere los beneficios potenciales de lograr un posicionamiento de la cartera de marcas en el que los consumidores perciben la marca de la empresa como de alta calidad y bajo precio, y hay ejemplos de empresas que han logrado tal posición. Sin embargo, lograr ambas posiciones simultáneamente para todas las marcas de la cartera de una empresa también puede ser difícil y relativamente raro en la práctica. Por ejemplo, los consumidores suelen utilizar el precio como indicador de calidad, lo que dificulta la percepción de alta calidad y bajo precio al mismo tiempo (Kirmani & Rao 2000). Además, lograr una buena percepción de la calidad por parte de los consumidores suele ser costoso porque puede implicar el uso de materias primas de mayor calidad o de operarios de servicio mejor formados, tecnologías de fabricación u operaciones superiores y mayores gastos en comunicación de marketing (Rust, Zahorik & Keiningham 1995). Estos costes adicionales pueden dificultar la venta de las marcas de la empresa a precios que los consumidores perciban como de bajo coste.

2. Estructuras de marca

Diseñadores (Olins, 1989) y practicantes (Murphy, 1987) describen y prescriben la interacción entre las marcas dentro de una misma cartera. Presentan una jerarquía de marcas sencilla que se centra en las marcas y los nombres corporativos. Sus principales preocupaciones nacen de su interés profesional por la identidad corporativa. Pretenden

imponer una estructura a la imagen visual de las empresas y su “confusión” de marcas. Desafortunadamente, su vistoso punto de vista no describe lo que ocurre en realidad.

2.1. Pensamientos en estructuras de marca

Existe un conflicto en el debate académico actual sobre hacia dónde van las marcas. Aaker y Joachimsthaler (2000), sugieren una tendencia hacia marcas individuales, a través de submarcas y *endorsed brands*, hacia estructuras de marca corporativa impulsadas por las complejidades de los mercados emergentes, las presiones competitivas, la dinámica de los canales y la globalización. A esto, se añaden mercados confusos por la multiplicidad de marcas, las agresivas extensiones de marca y las complejas estructuras de submarcas. En consecuencia, las marcas corporativas rentables están sustituyendo a las marcas de carteras individuales. Además, Balmer y Gray (2003) argumentan que las marcas corporativas, si tienen éxito, serían más sostenibles y un recurso estratégico valioso para las empresas que las marcas individuales. Según estos últimos, las marcas corporativas son las que mejor comunican el valor y la promesa de la marca, se consideran un medio de diferenciación y refuerzan la estima y la lealtad que se tiene a la organización. Estos autores, sugieren a las empresas que utilicen la marca corporativa a través de seis categorías de branding corporativo: familiar, compartido, subrogado, supra, múltiple y federal. Si los argumentos anteriores a favor de las marcas corporativas fuesen correctos, éstas deberían ser más dominantes con el paso del tiempo.

Petromilli et al. (2002), argumenta que cada vez se obtienen mayores beneficios económicos con el uso conjunto de marcas debido a la eficacia de la estrategia de *pooling* y *trading*. En el caso de *pooling* capta más espacio en los lineales y cuota de mercado utilizando marcas individuales para diferenciar los productos. Cada submarca puede así ganar con la estrategia de *pooling* y beneficiarse del *trading* del efecto “halo” de las asociaciones de la marca principal. Esto sugiere que, en busca de la eficacia, cada vez se utilizan más las marcas mixtas.

Por el contrario, Kapferer (2001) sugiere que las marcas individuales se han vuelto más comunes a medida que las empresas descentralizan. Las razones de esta desmutualización son, en primer lugar, el uso de la segmentación y diferenciación del mercado para crear barreras a la canibalización y evitar conflictos en los canales de distribución. En segundo lugar, las marcas individuales son una respuesta lógica a la fragmentación del mercado

en segmentos cada vez más pequeños. Kapferer (2001) también señala que las empresas recurren a menudo a marcas individuales tras no encontrar las sinergias esperadas de la marca corporativa. Algunas empresas también utilizan la estrategia de marca individual para crecer verticalmente en un mercado muy segmentado. Vijayraghavan (2003) señala que las marcas individuales ofrecen más carácter y permiten un posicionamiento preciso en mercados intensamente competitivos. En los mercados sensibles al precio, las marcas con una buena relación calidad-precio, como las marcas propias, suelen atraer volúmenes. En estos segmentos, la marca paraguas no necesariamente ayuda y entra en conflicto con el uso de la marca paraguas en segmentos menos sensibles a los precios. De manera similar Pierce & Mouskanas (2002), tienen en cuenta que las marcas individuales de una cartera adquieren más fuerza cuando están interrelacionadas. Sugieren el uso de marcas individuales y posicionan con mayor precisión.

Las marcas son sensibles a las amenazas externas, en los movimientos de antiglobalización, las marcas globales atraen tanto a manifestantes como a clientes (Held 2002). Las mejores obras como *No Logo* (Klein 2000) *Fast food Nation* (Schlosser 2001) han contribuido a centrar la atención de los activistas y del mercado en general para las marcas y, en particular, en las marcas corporativas. El poder de los medios de comunicación y de la opinión pública añade más complejidad a la actividad de marca de las empresas (Simoës & Dibb 2001). La mala publicidad puede influir en la opinión pública sobre una marca, lo que puede suponer una grave amenaza para la reputación de las empresas y toda su actividad, especialmente si la empresa es también una marca. Como ejemplo, vemos el escándalo corporativo que sufrió Arthur Andersen cuando la empresa se salió del negocio, este caso resalta la vulnerabilidad de las marcas corporativas (Stein 2004). En cambio, el uso de mono marcas por parte de las empresas, proporciona un cortafuegos que puede limitar la pérdida de reputación de toda la empresa. Internet supone en estos tiempos un instrumento que puede ser utilizado por activistas para atacar marcas corporativas o utilizado por clientes descontentos que difunden ideas tan rápidamente que un problema local puede convertirse de repente un desastre (Murray 2003). Por lo tanto, es probable que las empresas estén alejándose de las marcas corporativas para limitar su exposición al riesgo reputacional.

2.2. Tipos de estructuras de marcas

Dentro de las estructuras de marcas, a lo largo de la literatura se han recogido varias formas en las que las empresas enumeran y dividen sus marcas dentro de su cartera.

Corporate dominant: supone una estructura que es a la vez extrema y poco frecuente. Las empresas que buscan este tipo de estructura se basan en enfoques en los cuales las propias empresas son las predominante (Laforet & Saunders 1999). Como hemos visto previamente, las empresas se pueden ver tremendamente afectadas en caso de algún escándalo negativo para la marca, ya que solo existe una de éstas.

House dominant: esta estructura es muy parecida a la anterior, con la diferencia de que en el caso de *house brands* existen varias marcas dominantes en lugar de una sola, como sucede en las *corporate dominant*. Supone por tanto una estructura más común en cuanto a que reduce el riesgo de la empresa en caso de escándalo negativo. Este tipo de enfoques, suele ser muy común cuando tienen lugar fusiones o adquisiciones, pasando las *corporate brands* adquiridas en marcas subsidiarias. La diversificación, suele ser el principal motivo de estas adquisiciones o fusiones y por tanto de esta aparición de nuevas *house brands* (Laforet & Saunders, 1994); (Laforet & Saunders, 1999).

Dual brands: suele ser la estructura de marca más común, en ella se dan a dos o más nombres de las marcas la misma importancia. Generalmente, una *corporate* o *house brand* suele aparecer con el nombre de la marca (Laforet & Saunders 1999).

Endorsed brands: la marca está respaldada por la *corporate* o *house brand*. Este tipo de estructuras suelen utilizar para ese respaldo nombres de marcas que ya tienen una presencia y un hueco en el mercado, aportando así una protección a la marca contando con la seguridad del consumidor (Laforet & Saunders 1994); (Laforet & Saunders 1999).

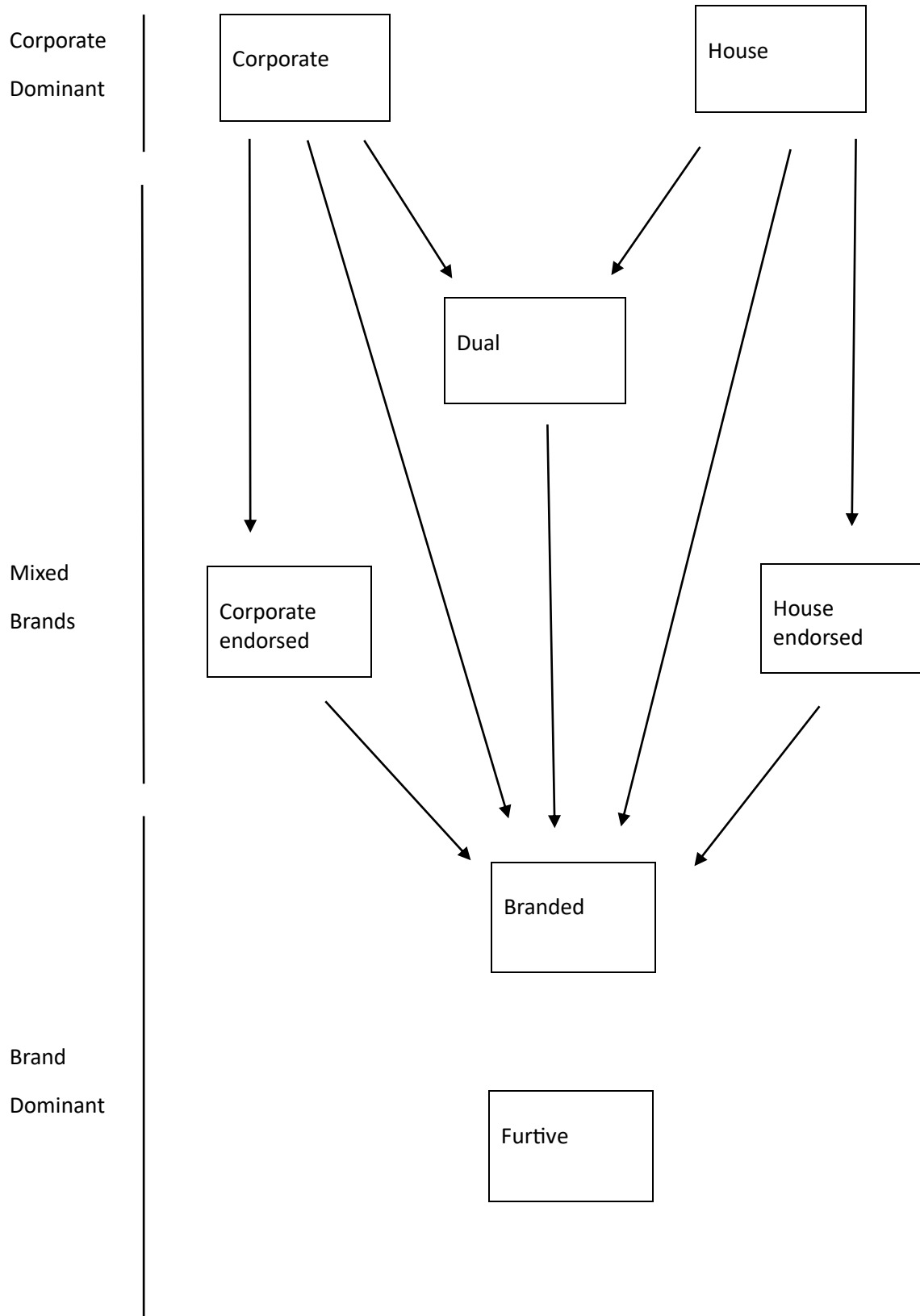
Ambas estructuras, son englobadas por otra superior denominada *mixed brands structure*, la cual hace referencia a una representación de dos o más marcas combinadas y en la cual ninguna tiene un mayor dominio sobre la otra (Laforet & Saunders 1994).

Mono Brands: las marcas que pertenecen a este tipo de estructuras son completamente ajenas al nombre y a la imagen corporativa de la empresa. Sin embargo, pueden llegar a tener el mismo logo corporativo, el tipo de letra o el mismo envoltorio de la empresa dominante (Laforet & Saunders 1994)

Furtive brands: Al igual que las *mono brands*, no comparten nombre ni imagen corporativa con la empresa, pero en su caso, la principal diferencia con las anteriores es que estas no comparten tampoco logo, tipo de letra o envoltorio, siendo por tanto completamente opuestas a las *dominant brands* (Laforet & Saunders 1994).

Estas dos últimas estructuras, también se pueden agrupar en un tipo de estructura denominada *Brand dominant*, que como hemos visto, supone una estructura que engloba marcas independientes a las marcas corporativas (Laforet & Saunders 1994).

Mostramos por tanto a continuación un esquema que nos puede dar una idea más gráfica de lo que Laforet y Saunders han desarrollado en sus obras.



IV. ARQUITECTURA DE MARCAS

En el mundo actual, existen numerosas empresas que se dedican al mismo sector y por ello necesitan realizar una importante labor de diferenciación. Entre otras muchas opciones, una forma que tienen las empresas de diferenciarse con respecto a sus competidores es mediante una estructura diferenciadora de sus marcas, es decir, si arquitectura de marcas. Existen numerosas definiciones para referirnos a lo que significa una arquitectura de marcas acuñadas por diferentes autores.

1. *Concepto de arquitectura de marca*

- La arquitectura de marca es una estructura organizativa de la cartera de marcas que especifica las funciones de las marcas y la naturaleza de las relaciones entre ellas (Aaker & Joachimsthaler, 2000)
- Se define la arquitectura de marca como la forma en que las empresas organizan gestionan y comercializan sus marcas (Petromilli et al., 2002)
- La arquitectura de marca se refiere a las relaciones entre las marcas corporativas, de empresa y de producto (Balmer & Gray, 2003).
- El término arquitectura de marca se refiere al enfoque de una organización respecto al diseño y la gestión de su cartera de marcas (Devlin, 2003).
- La arquitectura de marca puede definirse como un proceso integrado de construcción de marca a través del establecimiento de relaciones de marca entre opciones de marca en el entorno competitivo (Rajagopal & Sanchez, 2004)
- La arquitectura de marca se refiere a la estructuración y organización de la cartera de marcas de una empresa [...] establece una relación jerárquica entre las marcas de una empresa (Harish, 2008).
- La arquitectura de marca de una empresa es su conjunto de marcas y sus interrelaciones (Muyllé et al., 2012).

Por tanto, podemos sacar en conclusión que las empresas construyen y usan representaciones categóricas para entender, clasificar e interpretar información sobre las marcas y productos, y también para realizar juicios y tomar decisiones relacionadas. En este sentido, una arquitectura de marcas se diferencia de una cartera de marcas en su manera de ser construida. Mientras que por un lado la estrategia de una cartera de marcas está más dirigida al mercado y a las actuaciones necesarias de una empresa en cuanto a competencia, posicionamiento y marketing, la arquitectura de marcas ofrece una guía sobre cómo y dónde va a ser presentada a los consumidores esa cartera de marcas

(R.Harish, 2008). La diferencia por tanto se establece en la naturaleza organizativa de la arquitectura de marcas y la especificación de roles de las diferentes marcas que ofrece la cartera de marcas.

Si indagamos en la literatura que recoge la arquitectura de marcas y teniendo en cuenta las definiciones que acabamos de ver, se proponen diferentes terminologías para representar el término por diferentes autores: *identidad corporativa* (Murphy, 1987; Olins 1989), *sistema de marcas* (Aaker, 1996), *arquitectura de marca* (Kapferer, 1992; Aaker & Joachimsthaler, 2000; Petromilli et al. 2002; Devlin 2003; Rajagopal & Sanchez, 2004; Harish, 2008; Muylle et al. 2012), *estructura de marca* (Laforet & Saunders 1999), *jerarquía de marca* (Laforet & Saunders 1994) y *estrategia de portfolio de marcas* (Aaker, 2004; Filipsson, 2008). Todas estas definiciones, guardan entre ellas cierta similitud, aunque a pesar de la ello estos enfoques en cuanto a la forma de abordar las relaciones entre las marcas y las ventajas e inconvenientes de cada estrategia difieren en terminología y en el nivel de detalle. No obstante, hay que señalar que los marcos propuestos por la literatura han ido evolucionando a lo largo de los años, introduciéndose más estrategias y diferentes formas de diseñar la arquitectura de marca, como la arquitectura de co-branding, la perspectiva de endoso y la perspectiva de marca vertical (Uggla, 2017). La estrategia de arquitectura de marca adoptada por una empresa es realmente importante para los puntos fuertes y débiles de las diferentes arquitecturas de marca, ya que tienen un impacto en los diferentes perfiles de riesgo-rendimiento (Hsu et al., 2016).

2. Marcos Estratégicos

Cuando hablamos, por tanto, de las estrategias de arquitectura de marcas, hay dos marcos principales propuestos.

2.1. Estructura de la identidad corporativa

Este marco fue propuesto por Olins, 1989; dividido en tres diferentes niveles:

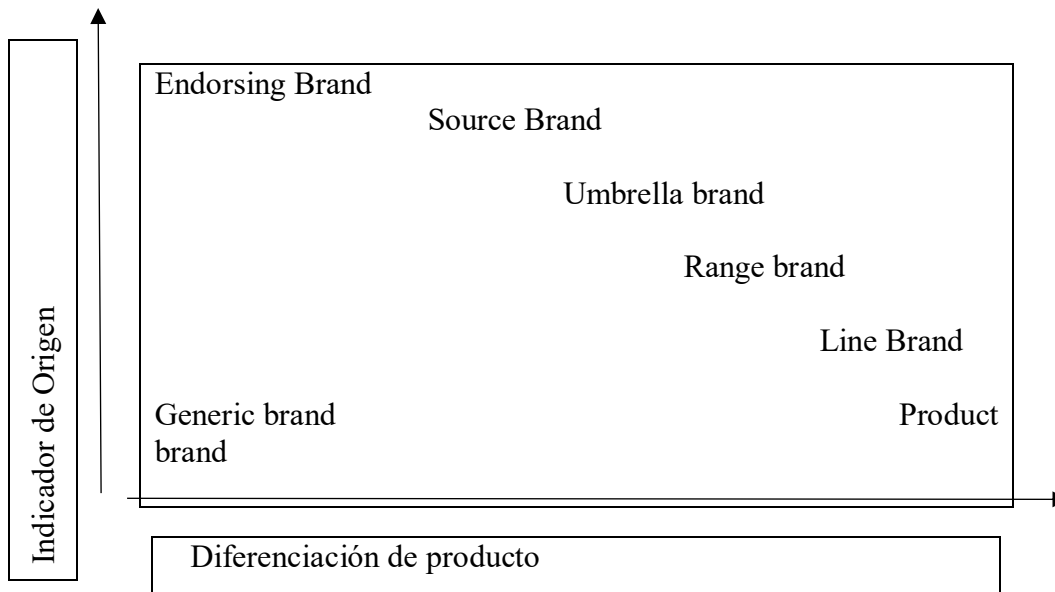
- *Monolithic*: Un solo nombre e identidad visual.
- *Endorsed*: Identidad corporativa en asociación visual con los nombres de las filiales.
- *Branded*: Diferentes nombres y apariencias.

Según Laforet & Saundres, 1994; debido a la simplicidad de este sistema, se pierde la complejidad de las estructuras de marca. También, se desarrolló por parte de Murphy, 1987; un marco similar y con una identidad cercana, que incluye los siguientes sistemas *corporate-dominant*, *balanced*, *mixed* y *Brand-dominant*. Después de ello, Filipsson, 2008; considera que ambos enfoques, se concibieron originalmente para comprender identidades corporativas y no como un medio para gestionar estructuras y carteras de marcas.

Años más tarde, Kapferer, 1992, 2008; introduce el concepto de arquitectura de marca con seis estrategias principales diferenciadas unas de otras:

- *Umbrella Brand*: una sola marca que abarca varias categorías de productos (*flexible umbrella*); marca única con submarcas con nombres descriptivos (*masterbrands*).
- *Range Brand*: una marca por cada concepto de marca y área de competencia.
- *Line Brand*: una marca por cada línea de productos.
- *Source Brand*: es similar al *umbrella brands* pero con productos que tienen su propio nombre en lugar de uno en general.
- *Endorsing Brand*: esta estrategia actúa como garantía, incluyendo, por ejemplo, el sello del fabricante para crear un signo de reconocimiento de la marca del fabricante productor.
- *Product Brand*: Una marca y un posicionamiento para cada producto

Kapferer, 1997 señala ante esto dos principales funciones de una marca; por un lado, distinguir productos diferentes de otros, e indicar el origen del producto. A medida que una empresa expande su porfolio de productos, resulta más difícil realizar estos dos objetivos simultáneamente.



A partir de lo anterior, el gestor de marca se enfrenta a varias alternativas en el contexto de la arquitectura de marca, como la elección entre *umbrella Brand* y las marcas individuales, la integración de varias marcas, la estructuración y el posicionamiento de las marcas como parte del marketing mix, e incluso la gestión de las marcas adquiridas. A pesar de que este marco es uno de los más citados en la literatura, ha sido también criticado de nuevo por Filipsson, 2008, debido a las sutiles distinciones entre algunas de sus categorías, que hacen difícil entender dónde acaba una y empieza cada estrategia.

Como consecuencia de esta crítica y con el fin de clarificar y captar la manera en la que las marcas realmente eran desplegadas por las empresas, introduciendo el concepto de jerarquía de marca (Laforet & Saunders, 1994). Este marco de arquitectura de marca incluía tres niveles principales:

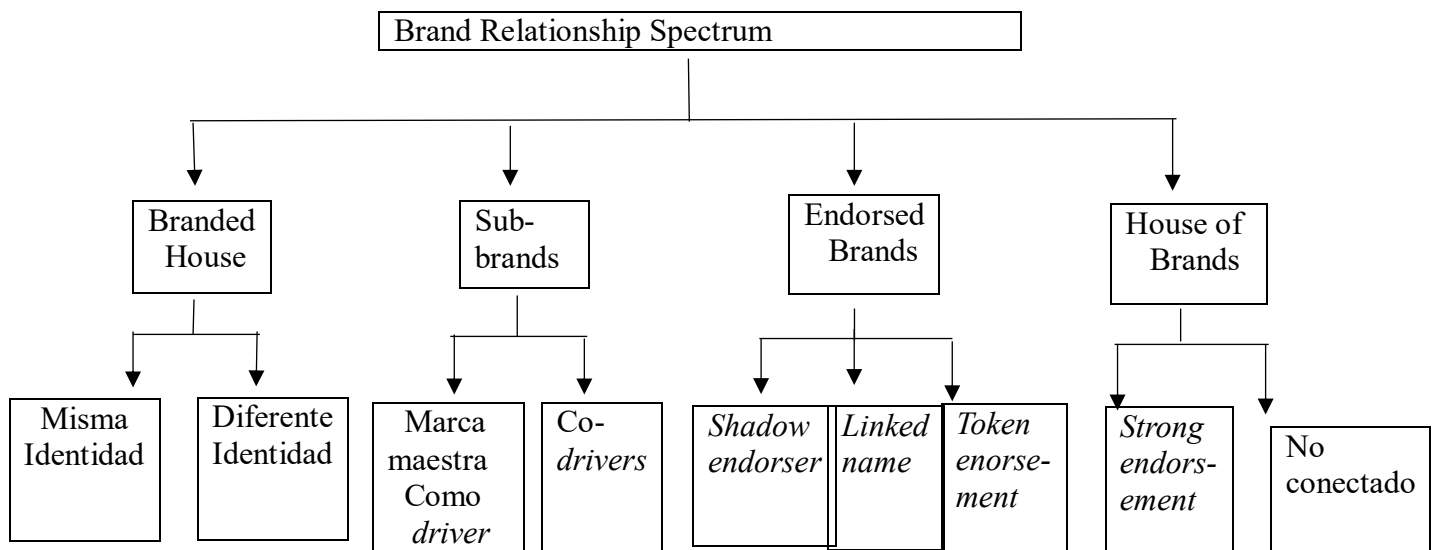
- *Corporate dominant*: que incluye, *corporate brands*; usar el nombre corporativo y *house brands*; usar un nombre subsidiario.
- *Mixed brands*: que incluye, *dual brands*; dos o más nombres dados con igualdad y *endorsed brands*; marcas respaldadas por una identidad corporativa.
- *Brand dominant*: que incluye *mono brands*; una única marca usada y *furtive brands*; una marca usada e identidad corporativa sin revelar.

2.2. Relación de marca “Spectrum”

Posteriormente, Aaker & Joachimsthaler 2002, llevaron estas estrategias más allá, explicando su perspectiva a través de lo que ellos llamaron “*Brand Relationship Spectrum*”, utilizado como una herramienta para gestionar la relación marca-producto.

Este marco combina el enfoque de diseño de marca propuesto por Murphy (1987) y por Olins (1989), junto al enfoque de funciones múltiples de una marca introducido por Laforet & Saunders (1994).

La relación de marca “Spectrum”, introduce un nuevo concepto en la literatura de arquitectura de marca, al igual que cuatro opciones de estrategias principales para organizar los portfolios. Este concepto es el de *brand’s driver role*, que denota el poder que tendrá una marca para influir en la decisión de cada cliente. Además, la relación de marca “Spectrum” es uno de los marcos más importantes y más citados en la literatura sobre la arquitectura de marca, debido a su enfoque global y a su aplicabilidad, así como la organización y jerarquía de las estrategias tan bien definidas y que se basan en ese concepto de *brand’s driver role*.



Sin embargo, muchos autores han criticado este modelo argumentando cuatro principales puntos en contra:

En primer lugar, tiene como punto perjudicial un efecto de bloqueo y potencial, y no capta la dinámica semiótica entre marcas (Filipsson, 2008; Uggla & Nyberg, 2014).

Como segundo punto en contra es que se centra en las relaciones de marca dentro de la empresa, sin tener en cuenta la marca compartida (Filipsson, 2008).

Una tercera razón de crítica es que se trata de un modelo estático que no capta el movimiento dinámico (o proceso de migración de marcas) a lo largo del *brand portfolio spectrum* (Filipsson, 2008).

Finalmente, parte de la base de la arquitectura de marca está influenciada principalmente por la estrategia de empresa (Dooley & Bowie, 2005).

Con independencia de las críticas, es notable que este marco estratégico, es considerado como el más completo en términos de arquitectura de marca.

3. *Concepto de marca corporativa*

Un concepto muy importante cuando hablamos de arquitectura de marcas es el de *marca corporativa*, definido como el conjunto de elementos que integran la identidad visual de una organización: logotipo, isotipo, colores y tipografía. El mayor énfasis en la arquitectura de marca, en forma de marca corporativa, subraya la importancia de comprender la estrategia de marca adoptada por una empresa y los vínculos entre los distintos niveles de una marca de varios niveles. Una perspectiva de las marcas a nivel corporativo, que integra diferentes niveles de marcas y permite la comparación de los puntos en común y las diferencias entre estos distintos niveles. (Brexendorf & Keller)

Las marcas corporativas tienen también un valor distintivo para los consumidores. Para los consumidores, las marcas corporativas también proporcionan confianza y experiencia que se gana a través de las actividades que lleva a cabo la empresa. Establecer una imagen de marca corporativa que provoque asociaciones distintivas en las mentes de los componentes clave tiene el potencial de diferenciar la marca corporativa, así como de producir un efecto para crear diferenciación también a nivel de marca de producto y servicio. Las marcas corporativas, como el nivel más alto de la jerarquía de marcas, pueden respaldar potencialmente una amplia gama de productos y servicios, en diversos grados y pueden beneficiarse de la transferencia recíproca de equidad a través de todos los niveles. Las marcas corporativas pueden actuar como una marca paraguas para

conferir valor a su cartera de productos, pero también a su vez, beneficiarse potencialmente de los efectos de retroalimentación de los productos y servicios en los niveles inferiores de la jerarquía de marcas para mejorar su propio valor de marca corporativa (Brexendorf & Keller 2017). Por último, cuando la marca corporativa es visible de forma dominante, las asociaciones corporativas parecen ser claves muy destacadas que influyen en las evaluaciones de los productos, de forma relativamente independiente de la percepción de ajuste y de la implicación en el producto. En cambio, cuando la marca corporativa no es visible de forma dominante, los consumidores utilizan las asociaciones de marca corporativa sólo como medio para aumentar la fiabilidad de su evaluación del producto.

Por otro lado, Muzellec & Lambkin (2009), dicen que el concepto de arquitectura de marca es un marco de diagnóstico útil para ayudar a cartografiar el conjunto, a menudo complejo, de marcas que poseen las grandes empresas. Se trata esencialmente de un marco estático que ofrece una instantánea de la estructura de marca de una empresa. Sin embargo, no ofrece mucha comprensión de la interacción vertical entre niveles dentro de la jerarquía de marcas, ni capta las variaciones fundamentales en la naturaleza o la fuerza de las marcas corporativas que emanan de esas interacciones. La estrategia de arquitectura de marca es la especificación jerárquica que describe si se utilizan uno o dos niveles de marcas, si las marcas individuales dentro de la cartera de la empresa se agrupan y relacionan entre cómo y con qué intensidad, y la visibilidad y el papel de la marca corporativa (Hsu, Fournier & Srinivasan, 2015).

V. EL SECTOR DEL LUJO: TEMPOS VEGA SICILIA

En esta segunda parte del trabajo, nos enfocaremos en las carteras de marcas del sector de lujo, enfocándonos en conceptos que encontramos en marcas lujosas y pondremos el ejemplo concreto de la empresa vinícola Tempos Vega Sicilia, ahondando en su cartera y arquitectura de marcas.

1. El sector del lujo

Las marcas de lujo contemporáneas responden a una demanda de estratificación social en una sociedad sin escaleras hereditarias de estratificación y distancia psicológica entre las personas, a diferencia de la estratificación social hereditaria, en la que sólo los grupos privilegiados podían disponer de marcas lujosas. Desde esta perspectiva, las marcas de lujo van mucho más allá de su valor de uso y alcanzan un valor de signo, representando una compleja mezcla de construcciones socioeconómicas subyacentes relacionadas con la estratificación social, el dinero, la calidad, la autoexpresión y el consumo ostentoso. En primer lugar, este documento define la marca de lujo, desarrolla la noción de marca asociada y presenta la marca de lujo asociada. Por último, se analiza la imagen semiótica que emerge de la marca de lujo asociada (Kapferer & Laurent, 2009).

Vigneron & Johnson (1999), utilizaron el prestigio como punto de referencia para medir el elemento de lujo de una marca. Afirman que el “prestigio” inherente a una marca se compone de la calidad percibida, el valor único percibido, el valor hedónico percibido y el valor conspicuo percibido. Además, las marcas de prestigio se subcategorizan en tres tipos de marcas: marcas de gama alta, marcas premium y marcas de lujo. Kapferer & Bastien (2008), defienden una dicotomía basada dos diferentes enfoques de marcas de lujo desde un punto de vista geográfico diferenciando una perspectiva europea y americana. La primera se refiere a la calidad del producto y a la historia que hay detrás de la marca con marcas. La segunda se basa en las historias inventadas de las marcas y en el ambiente creado por los puntos de venta dedicados a sus marcas.

1.1. La marca asociada

Los grupos de marcas asociadas se definen como asociaciones secundarias a la identidad y al territorio más inmediato de una marca anfitriona, la marca líder (Keller, 2003 & Uggla, 2004). El carácter modificador de la marca asociada se remonta a las teorías de la psicología cognitiva y de la combinación conceptual. El éxito de un proyecto de marca compartida entre dos marcas depende del nivel de congruencia entre las marcas implicadas (Walchli, 2007; Uggla & Asberg 2010). Las marcas asociadas pueden ser componentes, productos, personas, eventos o incluso lugares con una reputación deseable y altos niveles de conocimiento de marca. Las marcas asociadas suelen estar vinculadas a las marcas líderes en los eslabones inferiores de la cadena de valor. No obstante, las marcas asociadas también pueden ser marcas de fabricante alineadas en determinado contexto de marketing.

Las marcas asociadas aportan valor a la marca líder dominante y a su base asociativa mediante una transferencia de imagen de significado en cualquiera de las dos formas de colaboración: asimétrica o simétrica. En una colaboración asimétrica, una marca suele ser más dominante que la otra en todos los aspectos. En cambio, la colaboración simétrica se refiere a una relación más equilibrada entre el socio y la marca líder.

Aaker (2004), amplió esta definición de marca asociada para incluir programas de marketing estratégico y táctico; y Riezbos (2003) sugiere que la marca asociada, implica que ambas marcas pueden situarse fuera del contexto de la alianza de marcas de compra. Los grupos de marcas asociadas se convierten en una parte natural de la estructura de marca global de la marca líder se transforman en una submarca asociada.

1.2. La marca asociada de lujo

La marca de lujo asociada es una marca de lujo que entra en el papel específico del contexto producto-mercado (Aaker, 2004). La marca de lujo asociada representa una dimensión del mercado de productos diferente y ampliada en comparación con la marca de lujo emblemática (Riezebos, 2003).

Por ejemplo, Ferrari es una marca de lujo en el segmento de mercado más alto de la industria del automóvil deportivo por encima de Porsche, pero en el mismo segmento que Lamborghini y Koenigsegg. Por el contrario, si hablamos de la marca compartida Ferrari-

Acer, Ferrari no aparece como marca líder de la categoría de coches deportivos, sino como marca de lujo complementaria del ordenador Hacer, transfiriendo el lujo, el diseño y la autoexpresión instantánea. Ferrari representa una colaboración de marca súper-premium que amplía el significado de la marca corporativa Hacer (Uggla, 2006). El concepto marca asociada también incluye orden. La marca de lujo asociada será a menudo la marca secundaria (Hillyer & Tikko, 1995) en relación con una marca principal que define la categoría y la clientela denominada “marca líder”. Según Okochi (2007), la marca de lujo asociada debe contribuir a una situación beneficiosa para ambas partes, controlarse mediante ediciones limitadas y tener sincronía con la otra marca.

1.3. Marca asociada de lujo semiótica

Desde la perspectiva de la imagen de marca del consumidor individual, una marca de lujo puede ser un símbolo, un icono o un índice (Eco, 1979 & Kapferer, 1998). La imagen de marca pragmática será el resultado de varios factores, como la cognición del consumidor, la identidad de la marca y la presencia de un concepto compuesto o una combinación conceptual (Park et al., 1996).

Un símbolo es un signo arbitrario basado en una convención. Teniendo esto en cuenta, nos hemos acostumbrado a la idea de que la marca Lamborghini y su potente simbolismo representan coches deportivos de lujo o que Louis Vuitton se asocia a bolsos de lujo.

Un icono, se basa finalmente en la similitud y su parecido al objeto que busca representar. La marca de lujo HERMES es un símbolo de los artículos de lujo artesanales, pero también es un icono por la relación entre logotipo y su herencia de marca subyacente, como fabricante de productos para la aristocracia francesa.

Un índice representa un vínculo existencial inherente entre la marca y el producto. George Clooney es un índice para la marca premium de café expreso Nespresso en Europa, que respalda determinados valores de la marca, como la calidad premium y el estilo atemporal. Los valores intrínsecos de George Clooney se trasladan al producto (Mc Cracken, 1989).

2. Tempos Vega Sicilia

Para poder abordar todos los conceptos que se han revisado durante este trabajo en cuanto a cartera de marcas y arquitectura de marcas vamos a usar el ejemplo de Tempos Vega Sicilia, como empresa con un portfolio de vinos variado en el cual la marca se hace fundamental y que le permite pertenecer a ese sector del lujo cuando hablamos en clave vitivinícola. Esta se dedica a la producción y distribución de vinos españoles.

La empresa Tempos Vega Sicilia es la mayor y más prestigiosa de entre todas las pertenecientes al mundo del vino en España. Su presencia en los mejores hoteles, restaurantes, tiendas especializadas y demás puntos de venta, tanto a nivel nacional como internacional, hacen de ella una marca realmente prestigiosa y muy consolidada en el mercado. Uno de los principales factores que le dan esa exclusividad y sobre todo esa fama, más si hablamos del mundo del vino, es su larga historia; teniendo en cuenta que Vega Sicilia fue fundada en 1864. Sin embargo, poco a poco ha ido creciendo hasta convertirse en la empresa que es hoy en día mediante la fundación de nuevas bodegas. Además de la elaboración de sus vinos, Tempos Vega Sicilia se encarga de llevar la distribución en España de vinos tan prestigiosos a nivel mundial como Romanee-Conti y Petrus de procedencia francesa y Harlan State de procedencia californiana, tres vinos realmente complicados de encontrar en puntos de venta. Esto nos vuelve a dar una idea del nivel de prestigio que rodea a todo el grupo. Sin embargo, solo nos centraremos en las marcas que el propio grupo elabora.

Viendo lo que hemos recogido en el punto anterior acerca de las marcas de lujo, pese a que Tempos Vega Sicilia sí que posee una imagen y un logo corporativo, Tempos Vega Sicilia no posee marca de lujo semiótica, ya que la imagen y el logo de Vega Sicilia no son generalmente reconocidas por los consumidores a menos que efectivamente se recojan en él las palabras “Vega Sicilia”. También, podemos afirmar que Tempos Vega Sicilia no tiene una marca asociada, es decir, todo el prestigio y reconocimiento que tiene Vega Sicilia es únicamente suyo, sin necesidad de tener que apoyarse en otras marcas.

Por el contrario, Vega Sicilia sí se ajustaría a la definición de Aaker sobre marca de lujo asociada. La marca de lujo asociada es una marca de lujo que entra en el papel específico

del contexto producto-mercado (Aaker, 2004). De esta manera, Vega Sicilia se asocia a un producto de lujo y calidad dentro del sector del vino.

2.1. Marcas de Tempos Vega Sicilia

Tempos Vega Sicilia es una empresa que se compone de 5 bodegas diferentes con distintas denominaciones de origen, lo cual nos hace ver cómo cada una cumple una función diferente dentro de un mismo portafolio basado en el lujo.



La más emblemática y famosa de las 5 es la bodega Finca Vega Sicilia, situada en el corazón de la Ribera del Duero y en la cual se elaboran los vinos más caros y prestigiosos de todo el grupo “Valbuena 5º” y “Único”. Estas dos marcas, son las más dominantes en la bodega y la que más presencia en el mercado dan, por el hecho de venir de esta bodega que además da nombre al grupo.



Bodegas y Viñedos Alión también se encuentra en la Ribera del Duero, elaborando tan solo el vino “Alión”, el cual pese a formar parte del grupo y tener muy buena presencia en el mercado, no cuenta con el prestigio ni sobre todo el precio de las marcas anteriores.



Otra bodega del grupo es Bodegas y viñedos Pintia, en la cual se elabora también un único vino denominado “Pintia” que pese a ser algo más costoso que Alión, también se encuentra a la sombra de Vega Sicilia. Esta bodega se encuentra en otra denominación de origen en España, concretamente en la región de Toro con lo que es una diferenciación con respecto a las marcas vistas anteriormente.



La última bodega del grupo que se encuentra en España es Macán de la denominación de origen Rioja y en ella se elaboran los vinos Macán y Macán Clásico. La peculiaridad de esta bodega es que pertenece en un 50% al grupo Tempos Vega Sicilia y en otro 50% a la familia Rothschild, una familia francesa de mucho prestigio en el mundo del vino.



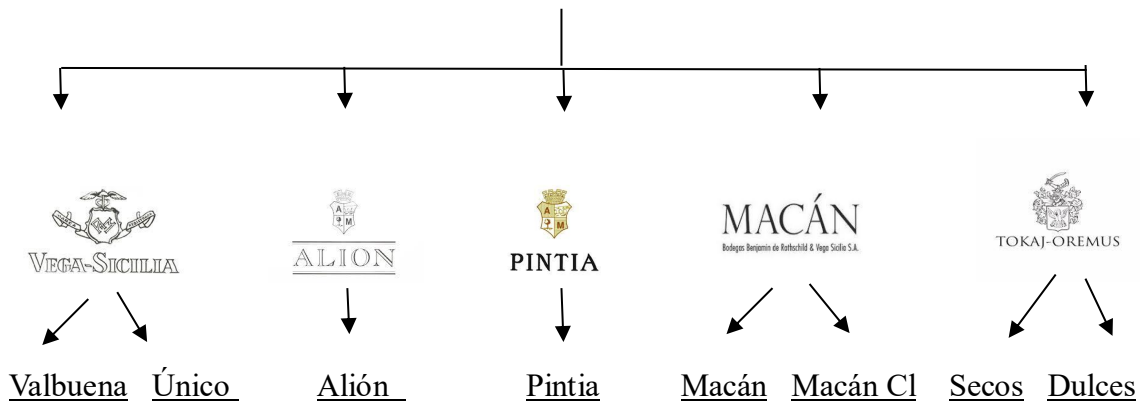
TOKAJ-OREMUS

Por último, la quinta bodega del grupo se denomina Oremus y no se encuentra en España, sino en la región de Tokaj en Hungría. Aparte de la ubicación, la otra peculiaridad de esta bodega es que a diferencia de las anteriores que únicamente producen vinos tintos, en Oremus solo se elaboran vinos blancos, tanto secos como dulces. Mandolás, Late Harvest y Petracs como vinos secos; y Aszú (3,5 y 6 puttonyos) y Eszencia como vinos dulces.

Como podemos observar, se trata de un grupo que contiene diferentes bodegas con diferentes vinos y enfoques diferentes, pero siempre con el nombre de Vega Sicilia por encima de todos ellos. Por tanto, analizaremos primero el tipo de marca que supone para la empresa cada uno de los productos y posteriormente su arquitectura según el estudio y revisión de literatura realizada anteriormente.

2.2. Cartera de marca en Tempos Vega Sicilia

Tempos Vega Sicilia



Como podemos observar, a lo largo de todo el portfolio, vemos diferentes vinos de los cuales cada uno tiene un punto diferencial, pero en todos los puntos de ventas en los que se encuentran, la mayor diferenciación es la de pertenecer al grupo Tempos Vega Sicilia. Podríamos hablar, por tanto, de una gran dependencia de la marca principal de la compañía, es decir, como recogen Laforet & Saunders (1999) Vega Sicilia se trata de una estructura de *corporate dominant brand* que da prestigio y credibilidad frente al consumidor.

Sin embargo, como hemos mencionado anteriormente, el gran prestigio de la empresa viene dada por la bodega más antigua de las cinco (Vega Sicilia), que en este caso recibe el mismo nombre, o al menos muy parecido, que el del grupo de la empresa. Por tanto, la marca Vega Sicilia pese a pertenecer a la empresa Tempos Vega Sicilia, realmente procede de la bodega Finca Vega Sicilia, en la cual se elaboran los vinos Valbuena 5º y Único que son los que realmente ensalzan ese prestigio. Siguiendo entonces con lo desarrollado por Laforet & Saunders (1999) estaríamos hablando de una estructura de *house dominant* en la cual hay varias marcas dominantes por encima de las demás, que sería en este caso las marcas Valbuena 5º y Único.

Por último, cabe destacar que no podríamos definir el resto de las marcas de la empresa como *mono brands* ya que tienen demasiada relación con la marca corporativa y están directamente influenciadas por la marca Vega Sicilia. Desde la perspectiva del consumidor, un vino Pintia o Alión son considerados como vinos de Vega Sicilia.

Según lo expuesto, según el enfoque que se le ha dado a la estructura de la cartera de marcas de Tempos Vega Sicilia, podemos diferenciar claramente una marca por encima de las demás. Si nos atenemos a la marca “Vega Sicilia” estaríamos hablando de una estructura de *corporate brand*, mientras si consideramos Valbuena 5º y Único como esas marcas más potentes por pertenecer a la Finca Vega Sicilia, estaríamos hablando de una estructura de *house brands*. En cualquiera de los dos casos, son marcas que respaldan en el mercado al resto de marcas de vinos de las demás bodegas, por lo que fijándonos en lo que defienden Laforet & Saunders (1994) Tempos Vega Sicilia estaría usando una estructura de *Endorsed Brand*.

Aaker (2004) en su calificación para definir el producto, en ambos casos catalogaría a Vega Sicilia en el primer caso y a Valbuena 5º y Único en el segundo caso como *Master Brands* y al resto de marcas como *Endorser Brands* por tener esa dependencia de las primeras. No se podrían considerar, por tanto, las marcas de Alión, Pintia, Macán y Oremus como *sub-brands*, por esa relación de dependencia que tienen con las marcas principales.

Por otro lado en la calificación según la necesidad de los recursos, catalogaría las marcas de Tempos Vega Sicilia como *strategic brands*, ya que estas marcas, son importantes para la empresa en un largo plazo y suelen conllevar un cambio en la manera de asignar los recursos de la empresa, redistribuyendo estratégicamente la inversión en áreas más necesitadas. Necesitan recibir todos los recursos necesarios para ser exitosas ya que necesitan ser exitosas (Aaker, 2004).

2.3. Arquitectura de marca en Tempos Vega Sicilia

Después de haber definido las marcas de Tempos Vega Sicilia y su estructura, procederemos a ver cuál puede ser su arquitectura según lo que hemos recopilado en este trabajo por parte de los diferentes autores mencionados.

Como hemos recogido, en un primer momento, Olins (1989), diseñó varios tipos de arquitecturas de marcas dividiéndolo en tres niveles:

- *Monolithic*: Un solo nombre e identidad visual.
- *Endorsed*: Identidad corporativa en asociación visual con los nombres de las filiales.
- *Branded*: Diferentes nombres y apariencias.

Atendiendo únicamente a esto, la opción más correcta para definir la arquitectura de Tempos Vega Sicilia sería la *Endorsed*, pero como hemos visto anteriormente con la cartera de marcas del grupo, esta definición se quedaría demasiado limitada.

Por tanto, posteriormente se desarrolló por parte de Kapferer (1992) unos tipos de arquitectura más completas, que completaría señalando años más tarde las dos funciones principales de una marca (diferenciación y origen):

- *Umbrella Brand*: una sola marca que abarca varias categorías de productos (*flexible umbrella*); marca única con submarcas con nombres descriptivos (*masterbrands*).
- *Range Brand*: una marca por cada concepto de marca y área de competencia.
- *Line Brand*: una marca por cada línea de productos.
- *Source Brand*: es similar al *umbrella brands* pero con productos que tienen su propio nombre en lugar de uno en general.
- *Endorsing Brand*: esta estrategia actúa como garantía, incluyendo, por ejemplo, el sello del fabricante para crear un signo de reconocimiento de la marca del fabricante productor.
- *Product Brand*: Una marca y un posicionamiento para cada producto

Atendiendo a estas arquitecturas de marca y después de lo expuesto sobre la empresa Tempos Vega Sicilia, parece ser que la mejor para definir la arquitectura de la empresa propuesta es la *Source Brand*. En un primer momento, podría parecer que la que más se ajusta sería la *Umbrella Brand*, siendo Vega Sicilia la *Master Brand* y el resto de las marcas las *sub-brands*. Sin embargo, como hemos visto en el anterior punto, la dependencia de las demás marcas de la imagen y el prestigio de Vega Sicilia las convierte en *Endorser brands* y no en *sub-brands*, por lo tanto, la *Source Brand* sería más correcto ya que Alión, Pintia, Macán y Oremus tienen sus propios nombres.

VI. CONCLUSIONES

Tras la revisión de la literatura realizada y haber usado el ejemplo de Tempos Vega Sicilia como caso concreto, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Por un lado, las marcas suponen para la empresa un valor añadido de cara a la imagen que crean de sus productos a ojos del consumidor. Sin embargo, se deben definir muy bien por parte de los directivos ya que, aunque pueden suponer una gran ventaja competitiva y aumentar las ventas, una mala imagen de las marcas pueden dañar de manera a veces irreparable a la empresa. Por tanto, las empresas deben de cuidar la imagen de sus marcas en el mercado. Existen muchos tipos de marcas que definirán el papel que tienen en la empresa y por ello la dependencia que tendrán algunas de las marcas o las propias empresas de las dominantes.

Por otro lado, también es muy importante para las empresas definir su propia cartera de marcas y la estructura que estas tendrán. Esto supone decisiones muy difíciles para los directivos, como cuántas marcas incluir, en qué segmentos posicionar las marcas, qué competencia debe fijarse la empresa o los consumidores que la empresa espera que compren sus productos. En cuanto a las estructuras de carteras de marca, las empresas deberán decidir qué estructura llevar a cabo en función de las marcas que haya en la empresa. Una empresa con una o varias marcas corporativas fuertes apostaría por una estructura de *corporate dominant* o *house dominant*; mientras que empresas con muchas marcas ajenas a la imagen y nombre corporativo de la empresa llevarían a cabo más bien una estructura de *mono brands* o *furtive brands*.

También hemos abordado junto a las carteras de marca el concepto de arquitectura de marcas, definido como hemos visto por diferentes autores. Las arquitecturas de marcas de las empresas son una ayuda para saber los roles que van a tener las marcas dentro de la cartera además de cómo están posicionadas y gestionadas. Ha sido un concepto que al igual que el de cartera de marcas como el concepto propio de marca, se ha desarrollado por diferentes autores dando cada uno su particular visión y que poco a poco se han ido definiendo diferentes tipos de estrategias para una arquitectura de marca, Murphy 1987, Olins 1989, Kapferer 1992 y Laforet & Saunders 1994.

Por último, hemos enfocado ese estudio sobre cartera y arquitectura de marca sobre el sector del lujo, en los conceptos de marca asociada, marca asociada de lujo y marca asociada de lujo semiótica; y en cómo las empresas pueden usar estas marcas para poder darle un valor añadido a sus productos en el sector del lujo. Concretamente, hemos usado el ejemplo del grupo empresarial Tempos Vega Sicilia para realizar un estudio sobre su cartera de marcas y su estructura, sobre la arquitectura de marcas y de cómo se ha creado una marca de lujo en el sector del vino. En el caso de Vega Sicilia, vemos como tiene un total de cinco bodegas entre España y el extranjero, pero todas las marcas de vino del grupo están respaldadas por una marca corporativa (Vega Sicilia) que le da ese prestigio y esa imagen en el mercado del vino y más concretamente en el sector del lujo, hablaríamos, por tanto, de una estructura de cartera de marcas *Corporate Dominant*. En cambio, es posible que ese prestigio no venga de las bodegas sino de los propios vinos que se elaboran en la bodega y sean estos los que dan a la empresa ese lugar privilegiado en el sector de lujo. En ese caso, al tener la bodega Finca Vega Sicilia dos marcas de vinos tan potentes, Valbuena 5º y Único, estaríamos ante dos marcas que son las que sustentan ese prestigio del que goza la empresa sobre el resto de los vinos de las demás bodegas. En cuyo caso diríamos que se trata de una estructura de cartera de marcas *House branded*, en la cual son esas dos marcas las que sustentan la imagen corporativa y la perspectiva que los consumidores tienen de los vinos de todo el grupo Tempos Vega Sicilia.

En definitiva, vemos que las carteras de marca pueden cambiar con el paso del tiempo y que cada empresa usa la que considera más oportuna y que estas son analizadas tanto por los consumidores, como por la competencia, como por los propios miembros de la empresa. Debido a la amplia literatura que se puede llegar a encontrar en la que diferentes autores defienden cuál es desde su punto de vista la mejor opción a la hora de fijar una estructura en las carteras de marcas, podemos concluir que verdaderamente no existe una que sea mejor que las otras.

En cierto modo, lo que si podemos llegar a afirmar es que todas ellas tienen puntos a favor y puntos en contra. Una empresa que base su cartera en una marca y una imagen tendrá más facilidades a la hora de incorporar nuevas marcas a su portfolio, ya que los consumidores tendrán la percepción de la marca dominante en este nuevo producto. Por el contrario, una empresa que tenga una cartera cuyas marcas son totalmente ajenas a la imagen de la empresa, tendrá más dificultades a la hora de entrar en el mercado y hacerse un hueco en él. Sin embargo, estas últimas son más inmunes a una posible campaña

negativa o una mala imagen de la empresa por lo que podrán sobrevivir a este tipo de inconvenientes, mientras que aquellas carteras que se sustenten bajo una marca dominante, una mala imagen de la misma puede acarrear consecuencias fatales para la empresa y todas sus marcas debido a la dependencia que éstas tienen de aquella.

Por tanto, debemos concluir diciendo que la decisión de los directivos de las empresas a la hora de decidir cuál será su cartera de marcas y cuál será su arquitectura de marcas, debe ser meditada de manera muy concreta porque supondrá el camino que va a seguir la empresa en el mercado y la percepción que los consumidores y el resto de los agentes del mercado van a tener sobre ella.

BIBLIOGRAFÍA

- A.H. Kirca, P. Randhawa, M.B. Talay, et al., The interactive effects of product and brand portfolio strategies on brand performance: Longitudinal evidence from the U.S. automotive industry, *International Journal of Research in Marketing*, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.09.00>
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000812560004200401?journalCode=cmra>
- Aaker, D., & Keller, K. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brands Extensions. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224379202900104?journalCode=mrja>
- Chernatony, L., & Dall’Olmo, F. (1998). Defining a Brand. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725798784867798>
- Harish R. (2008). Brand Architecture and its Application in Strategic Marketing: The Example of L’Oréal. *Cogent*, Vol II, 14. 2008, De The Icfai Business School Base de datos
- Laforet, S. (2015). Managing brand portfolios: audit of leading grocery supplier brands 2004 to 2012. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2014.914068>
- Laforet, S., & Saunders, J. (1994). Managing Brand Portfolio: How leaders do it. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA16549006&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00218499&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E81ba0e24&aty=open+web+entry>
- Laforet, S., & Saunders, J. (1999). Managing Brand Portfolio: Why leaders do what they do. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA63669927&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00218499&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Eb98508a2&aty=open+web+entry>

- Laforet S.& Saunders J,. (2007). How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2004. JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT, Vol. 23, 21. 2007, De University of Sheffield, U Base de datos.
- Morgan A., Brand portfolio Strategy and Firm Performance 2006 and report Summary 2006 Marketing Institute.
https://www.researchgate.net/publication/257527427_Brand_Portfolio_Strategy_and_Firm_Performance
- Morgan, N., & Rego, L. (2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.73.1.059?journalCode=jmxa>
- Neil A. Morgan & Lopo L. Rego. (January 2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. Journal of Marketing, Vol 73, 17. 2009, De American Marketing Association Base de datos.
- Petromilli, M. Morrison, D., & Million, M. (2002). Brand architecture: Building brand portfolio value.
https://www.researchgate.net/publication/240259053_Brand_architecture_Building_brand_portfolio_value
- Pritchard A., Cook D, Jones A., Bason T., Tom & Salisbury P. (2020): Building a brand portfolio: the case of English Football League (EFL) clubs, European Sport Management Quarterly, DOI: 10.1080/16184742.2020.1802501
- Sousa Santos Junior C., Cogent Business & Management (2018), 5: 1483465
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1483465>
- Sylvie Laforet. Managing brand portfolios: audit of leading grocery supplier brands 2004 to 2012 Journal of Strategic Marketing, 2015 Vol. 23, No. 1, 72–89,
<http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2014.91406>
- Ugla. H. (2006). *The corporate brand association base: A conceptual model for the creation.*
https://www.researchgate.net/publication/240258098_The_corporate_brand_association_base_A_conceptual_model_for_the_creation_of_inclusive_brand_architecture

Uggla H. and Lashgari M. (2012). Brand Portfolio Prerogative: Five Challenges and Research Themes Within Brand Portfolio Management. *The IUP Journal of Brand Management*, Vol IX, 15. 2008, De Royal Institute of Technology Base de datos.