



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

La gestión de la cartera de marcas: el caso LVMH

Autor: Diego Artaza Esteban
Director: Pilar Melara San Román

MADRID | Junio 2019

Resumen:

Con este trabajo se pretende analizar como el conglomerado de lujo Mœt-Hennessy Louis Vuitton LVMH, gestiona su cartera de marcas. Para ello se deben analizar exhaustivamente las funciones que pueden desarrollar cada una de ellas, pues estas son un factor clave para la eficiente formulación de su cartera y arquitectura. La literatura expone los diferentes tipos de arquitecturas, así como su composición, siendo estas la expresión gráfica de una cartera. Sin embargo, en la realidad las empresas no están sólo ligadas a un tipo de arquitectura, sino que a veces las combinan, llegando a las arquitecturas híbridas. Esto lleva a la conclusión de que el enfoque para alcanzar una estrategia óptima de gestión de la cartera de marcas depende de los tipos de arquitectura que mejor se adapten a cada empresa.

En este trabajo los términos permanecerán en inglés por su inexistente o equívoca traducción al español.

Palabras clave:

Marca, cartera de marcas, gestión y estrategia de cartera de marcas y arquitectura de marcas

Abstract:

This thesis aims to comprehend how Mœt-Hennessy Louis Vuitton LVMH, manage its brand portfolio. This requires the in-depth analysis of the variety of functions that brands can adopt, as they are a key factor in the development of an effective brand portfolio and architecture. The literature examines the different types of brand architectures and their composition, them being the graphic depiction of a portfolio. However, in reality companies do not only adopt a single type of brand architecture but instead combine several, hereby creating hybrid brand architectures. This leads to the conclusion that the necessary approach to reach an optimal brand portfolio strategy depends on the types of architectures that best adapt to each company.

The specific terms will be kept in English, as a correct Spanish translation is inexistent.

Key words:

Brand, brand portfolio, brand portfolio management and strategy, and brand architecture.

Índice

<u>1. INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>5</u>
1.1. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA	5
1.2. OBJETIVOS	6
1.3. METODOLOGÍA	6
1.4. ESTRUCTURA	6
<u>2. CONCEPTO “MARCA”.....</u>	<u>8</u>
2.1. TIPOS DE MARCA.....	10
2.1.1 SYLVIE LAFORET & JOHN SAUNDERS.....	10
2.1.2 DAVID AAKER.....	12
2.1.3 KEVIN LANE KELLER.....	18
2.2 RESULTADOS.....	21
<u>3. CONCEPTO “CARTERA DE MARCAS”.....</u>	<u>25</u>
3.1. TIPOS DE CARTERAS.....	27
3.1.1 SYLVIE LAFORET & JOHN SAUNDERS	28
3.1.2 DAVID AAKER.....	32
3.2. TENDENCIAS DE LAS MARCAS Y SUS CARTERAS CON EL PASO DEL TIEMPO	32
<u>4. ARQUITECTURA DE MARCAS.....</u>	<u>37</u>
4.1. <i>HOUSE OF BRANDS</i>	38
4.2. <i>ENDORSERD BRANDS</i>	40
4.3. <i>SUBBRANDS</i>	43
4.4. <i>BRANDED HOUSE</i>	45
4.5. <i>HYBRID</i>	48
<u>5. EL CASO DE LVMH.....</u>	<u>49</u>
5.1 LA CARTERA DE MARCAS DE LVMH Y SU ARQUITECTURA	52
<u>6. CONCLUSIONES.....</u>	<u>58</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>61</u>

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1: Jerarquía de tipos de marca según su amplitud de uso - Sylvie Laforet y John Saunders	22
Ilustración 2: Identificación de los tipos de marcas según su necesidad de recursos y duración en el tiempo – David Aaker	22
Ilustración 3: Arquitectura de House of Brands - P&G.....	39
Ilustración 4: Arquitectura de Endorsed Brands - Marriott.....	41
Ilustración 5: Arquitectura de subbrands - Apple.....	44
Ilustración 6: Arquitectura de Branded House - Virgin	46
Ilustración 7: Perfumes Loewe y su arquitectura	53
Ilustración 8: Perfumes Chritian Dior como arquitectura de Endorsed Brand.....	54
Ilustración 9: Moynat como arquitectura House of Brands.....	55
Ilustración 10: Louis Vuitton como Arquitectura Monolítica sin descriptor	55
Ilustración 11: Hennessy como arquitectura de Branded House.....	56
Ilustración 12: Arquitectura parcial de LVMH	57

Índice de Tablas:

Tabla 1: Tipos de marcas según los diferentes autores	24
Tabla 2: Estructura de los enfoques de la cartera de marcas 1994 - 2004.....	31

1. Introducción

El fin principal del trabajo es analizar los diferentes aspectos que conforman la gestión de la cartera de marcas, tanto los roles que cada una juega como las relaciones que existen entre ellas.

1.1. Justificación e interés del tema

Hoy en día, las marcas juegan papeles de gran importancia y relevancia en la gestión y políticas de las empresas, por lo que, siempre son un tema del que hablar en los consejos de administración. Muchos analistas consideran que son el principal activo duradero de una empresa y que perduran más que los productos y activos de la empresa, incluyendo las propias instalaciones.

John Stewart, ex CEO de Quaker Oats, afirmó una vez: "Si este negocio se dividiera, te daría la tierra, los ladrillos y el mortero, y me quedaría con las marcas y los logos, y me iría mejor que a ti". (Armstrong & Kotler, 2004, pág. 243)

Asimismo, un ex CEO de McDonald's declaró: "Si cada activo que poseemos, cada edificio y cada equipo fueran destruidos en un terrible desastre natural, podríamos pedir prestado todo el dinero para reemplazarlo muy rápidamente debido al valor de nuestra marca... La marca es más valiosa que la totalidad de estos activos". (Armstrong & Kotler, 2004, pág. 243)

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

Por lo tanto, se trata de activos de gran influencia que deben ser gestionados y desarrollados con gran cautela pues pueden suponer tanto magníficos como terribles resultados para la empresa.

1.2. Objetivos

A partir del propósito principal del trabajo, se desarrollan los siguientes objetivos que complementan el principal:

- Definir el termino “marca” y exponer una clasificación de tipos de marcas.
- Estudiar el significado de “cartera de marcas” y la tipología que existe.
- Obtener una clara imagen del concepto “arquitectura de marcas” y los diferentes tipos que existen, así como su representación.
- Comparar las tipologías de marca y arquitecturas estudiadas en el marco teórico con una cartera real.

1.3. Metodología

La metodología que se utiliza en este trabajo es de carácter descriptivo. En un primer acercamiento al término marca, se ha realizado una investigación y repaso de la literatura de expertos como Aaker o Keller entre otros. A través de sus aportaciones se ha podido llevar a cabo una clasificación los tipos de que existen según diferentes criterios. Seguidamente, se ha llevado a cabo una nueva investigación sobre los conceptos de cartera y arquitectura de marcas y analizado de qué manera están estas estructuradas y que funciones e importancia desempeñan los diferentes tipos de marcas en ellas. Por último, se ha presentado el ejemplo de LVMH y analizado el tipo de arquitectura con el que actúa. Finalmente se llega a la realización de conclusiones.

1.4. Estructura

Este trabajo está dividido en cinco partes, las cuales coinciden con los cinco puntos a tratar en el trabajo:

- Definición del concepto de marca. Se comienza con los criterios que exponen los diferentes autores para definir las distintas funciones que estas pueden adquirir. Este punto sirve como base para llevar a cabo las siguientes partes a tratar.

La gestión de cartera de marcas: el caso LVMH

- Exposición del término “cartera de marcas” y planteamiento de las diferentes estructuras que existen de acuerdo con las afirmaciones de los autores. A partir de este punto se muestran las tendencias que han surgido con el paso de los años.
- Descripción y explicación de la “arquitectura de marcas” y de los modelos que existen.
- Análisis de la arquitectura de marcas de la cartera de LVMH y exposición de ejemplos reales dentro de ella.
- Por último, se plantean las conclusiones del trabajo.

2. Concepto “Marca”

“Las marcas son tan antiguas como la actividad comercial” (Martín García, 2005, pág. 21). El concepto “marca” nació de una simple huella que los mercaderes grababan en las zonas del mediterráneo para diferenciar las barricas y así determinar su procedencia. (Martín García, 2005) También fue utilizada en sus comienzos como indicador del contenido, de esta manera se encontraba un dibujo del producto en recipientes que lo contenían.

Durante la Edad Media subsistieron las marcas gremiales que eran exigidas en los productos artesanales. Representaban un “sello de garantía” en los productos mostrando que pertenecían a un gremio determinado. Estos grabados ayudaban a diferenciar los productos elaborados por los monopolistas (conjunto de productores relacionados con un gremio). Por lo tanto, esta se convirtió en una herramienta de control ya que identifica los productos con los que se comercializa en diferentes mercados. (Atkin, 2008)

Pero, gracias al libre comercio y a la Primera Industrialización en los siglos XVII y XVIII las marcas adquirieron la función de identificar un producto. (Martín García, 2005) El objetivo es diferenciar los productos de los de la competencia, como consecuencia del incremento de productos y productores que se dio en aquella época. Además, se da la posibilidad de poder vender productos en otros países por lo que las marcas deben, una vez más, hacer referencia a la denominación de origen, como en la antigüedad. Por lo tanto, los consumidores comienzan a crear imágenes sobre las no conocidas. (Atkin, 2008)

En conclusión, se puede definir una clara evolución del concepto “marca” en dos grandes hitos. Durante la época clásica este concepto supuso un elemento en relación con la procedencia de los productos. Mientras que, a partir de la revolución industrial estas adquieren la habilidad de diferenciar sus productos de otros semejantes a través del envase y atributos iconográficos. (Costa, 2004) Por lo tanto, las marcas tienen una doble función, dar identidad y diferenciar los productos. (Martín García, 2005) Es a partir de este acontecimiento cuando esta pasa a ser una cuestión central del *marketing*, de ser un mero

logotipo en los productos a convertirse en una parte de las estrategias de *marketing*. (Saunders, 1990)

Ambas funciones se encuentran presentes en la definición que publicó la *American Marketing Association* en 1960, estableciendo que una marca se entiende como “*Nombre, termino, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores*” (American Marketing Association, 1960)

Chernatony y Dall’Olmo (1998), tras la evaluación de 20 diferentes definiciones por diferentes consultores, llegan a la conclusión de que este término se puede definir como una construcción multidimensional a través de la cual los directores incrementan sus productos y servicios creando una amplia variedad de valores que se ajustan a las necesidades de los consumidores. Además, añaden que la marca debe tener un compromiso a largo plazo y estar basada en las necesidades que tienen los consumidores, y que todos los integrantes de las empresas deben trabajar juntos para garantizar que las estas estén alineadas con lo que buscan los consumidores.

Identificar al propietario de los productos es otra característica que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Es por esto, por lo que Scott Davis amplía la definición añadiendo esta última función. Este argumenta que la marca se entiende como un componente intangible que pertenece a una compañía y representa un acuerdo con el consumidor en cuanto al nivel de calidad y el valor que se le ofrece en relación con un producto o servicio. (Martin Garcia, 2005)

“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, pág. 243). Estas representan las percepciones y sentimientos de los consumidores sobre un producto, todo lo que el producto o el servicio significa para los consumidores. “Los productos se crean en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente” (Armstrong & Kotler, 2004, pág. 243). Jason Kilar, director ejecutivo de Hulu argumenta que, “una marca es lo que la gente dice de uno cuando no se está presente”. (Armstrong & Kotler, 2004, pág. 243)

Armstrong y Kotler (2004) defienden que las marcas bien posicionadas con un fuerte *brand equity* proporcionan la base sobre la cual construir valor para el cliente y afianzar relaciones con los consumidores. Tener un alto *brand equity* proporciona a una empresa muchas ventajas competitivas. Una marca poderosa es altamente conocida y sus consumidores son leales a ella. Debido a que el nombre de esta tiene una alta credibilidad, la compañía puede lanzar de manera más fácil extensiones de línea. A su vez ofrece a la compañía cierta defensa contra la competencia. Por último, estas pueden actuar tanto como barreras de entrada como un nuevo “intruso” en un mercado con el objetivo de aumentar las oportunidades de un negocio. (Tauber, 1988) (Aaker & Keller, 1992) (Davis, 2002)

2.1. Tipos de marca

En el siguiente capítulo se van a exponer las diferentes clasificaciones de acuerdo con los criterios que proponen Sylvie Laforet, John Saunders, David Aaker y Kevin Keller. Es de vital importancia nombrar y explicar los diferentes tipos de marcas que existen para poder identificar las relaciones entre ellas. Si estas son definidas de manera errónea, pueden guiar a una mala gestión e inversión de recursos.

Por lo tanto, la clara definición de la índole de cada marca es crucial para para crear un equilibrio óptimo de modo que las contenidas en una cartera estén cubriendo el mercado evitando el canibalismo en cuanto a las ventas de las demás. (Uggla, 2013)

2.1.1 Sylvie Laforet & John Saunders

Sylvie Laforet y John Saunders, proponen diferentes tipos de marca en base a su amplitud de uso, es decir, cuántos productos cubre bajo su nombre y su relación con el nombre de la empresa (en orden descendente, de mayor relación a menor). Basándose en la literatura definida por Olins y Murphy.

- 1) *Corporate Brand*
- 2) *House Brand*
- 3) *Family Brand*
- 4) *Mono Brand*

Laforet y Saunders definen las *corporate brands* como aquellas que llevan el nombre de la compañía y que están representadas en todos sus productos como en el caso de Heinz o Kellogg's. Por lo que son las marcas con mayor alcance, dado que el consumidor puede identificar el nombre de la empresa en todos los productos que se le ofrece. Los compradores de *Kellogg's*, tienen una amplia variedad de cereales que representan el nombre de la empresa, como pueden ser *Special K*, *Kellogg's Corn Flakes* o *All-Bran* entre muchos otros. (Kellogg's, 2019) Además, tienen una relación muy directa y visible con la empresa, pues utilizan su propio nombre. (Laforet & Saunders, 1994)

En segundo lugar, se encuentran las *house brand*, que utilizan los nombres de diferentes divisiones de la compañía. Es decir, el nombre denomina a la Unidad Estratégica en su totalidad. Su objetivo es promover y relacionar los productos con distintos segmentos o mercados. Estas tienen un alcance menor que las corporativas, ya que no representan el nombre de la compañía. Sin embargo, figura en ellas el nombre relacionado con una línea de negocio, parte muy relevante dentro de la empresa. Es por esto por lo que comparten una estructura semejante y relación bastante alta con la empresa. (Laforet & Saunders, 1994) Así por ejemplo P&G establece que su división de cuidado de bebés sea representada por la marca de casa *Dodot*. (P&G, 2019)

En el siguiente nivel se encuentran las *family brands*, que tienen el objetivo de cubrir o aglutinar un conjunto de productos muy relacionados entre sí. Puede tratarse de una familia de productos que pertenecían en su día a una empresa que fue adquirida. Por ello no suelen tener ninguna relación con el nombre de la empresa ni con su estructura. Esta circunstancia las diferencia de las *house brands* que, como se ha visto en el apartado anterior, sí mantienen un vínculo con la compañía. Los autores añaden que, muy a menudo, son el resultado del apalancamiento de una *mono brand*, que tiene como objetivo lanzar marcas relacionadas. (Laforet & Saunders, 1994)

Las *mono brands* son aquellas que desempeñan su actividad sin tener relación con el nombre de la empresa. El no estar vinculadas a la compañía las dota de ventajas como el poder reducir el riesgo de exposición frente a escándalos que puedan afectar al grupo. (Laforet & Saunders, 2007) Es por esto una razón aparente por la que, las empresas no

quieran que estas estén ligadas a ellas. Tienen como objetivo, asentarse en sectores más pequeños con perfiles de consumidores más específicos con una gama de productos, por lo general, más reducida. (Laforet & Saunders, 1994) Este tipo de marcas las utilizan los líderes de mercado como Unilever con Knorr. (Unilever, 2019)

Todos estos tipos de marcas mencionados van a ser tomados como correctos y asimilados en futuros artículos de Laforet y Saunders, sin ser modificados. Además, añaden que pueden ser utilizados de manera individual o combinándolos, ya que pueden adjuntarse entre dos de ellos. La marca Pantene perteneciente al conglomerado de P&G es tanto una *mono brand* como una *house brand*. Esta, no tiene relación aparente con el nombre de la compañía, pero representa la división de cuidado de cabello. (P&G, 2019)

2.1.2 David Aaker

David Aaker presenta dos criterios de definición de tipos de marcas.

- En primer lugar, se basa en el papel que pueden tener en el proceso de definir un producto, creando la imagen que el consumidor tiene sobre la marca.
- En segundo lugar, se centra en la clasificación según la necesidad de recursos e inversión que tengan.

Es de gran importancia comprender que las clasificaciones y las marcas definidas por Aaker no son excluyentes, sino complementarias. Cualquier marca puede tener diferentes funciones y ser clasificada de varias maneras a la vez.

En cuanto a la primera clasificación se encuentran las siguientes:

1. *Master brand*
2. *Endorser brand*
3. *Subbrand*
4. *Product brand*
5. *Umbrella brand*

La *master brand* es el principal indicador de la oferta de productos de una compañía. Es el punto de referencia y por lo general es la que más factura. Por ejemplo, Oral-B es la marca principal de una línea de limpieza bucal de P&G.

Pueden estar acompañadas por *subbrands* o ser reforzadas por *endorser brands*, como en el caso que se expone de Johnson and Johnson (*endorser brand*) apoyando a la marca de tiritas Band-Aid (*master brand*). (Johnson & Johnson, 2019)

Además, son el origen de cualquier extensión de marca. En este caso, las *master brands*, al ser las principales en la oferta, son las adecuadas para poder ser extendidas a mercados nuevos o en el mismo, pero con nuevos productos.

- ❖ Esta extensión la define (Kwun, 2010) como una estrategia para el crecimiento estratégico de muchas empresas con el apalancamiento de una marca bien establecida. Son marcas bajo una *corporate brand* y/o *master brand* que forman carteras. Específicamente, las *subbrands* implican cambios en la estructura del nombre de la extensión que pueden resultar muy positivos en cuando a la opinión de los consumidores ya que estas aportan credibilidad. (Keller & Sood, 2012) La marca de bolígrafos Bic experimentó una extensión con Bic Naranja hacia un nuevo segmento, al que le gustaba más los bolígrafos que escriben fino.

Las *endorser brands* tienen como objetivo aportar credibilidad y sustancia a la oferta. Adquieren el papel de representar una organización, es decir que suelen ser *corporate brands* o *house brands* que generalmente están bien posicionadas y tienen una imagen buena y estable en el mercado. Su credibilidad y sustancia están basadas en la estrategia, recursos, valores y herencia de la empresa. Las *endorser brands* están alejadas de las marcas que respaldan, por lo que no son tan vulnerables a la mala reputación de la respaldada y a su vez de manera contraria. Nespresso, Nestea y Nescafé nos muestran un claro ejemplo de refuerzo por Nestle. Estas no tienen una relación clara con la matriz, aunque se pueda intuir por el *linked name* “Nes” que tienen entre ellas. Nestle transmite a los consumidores a través de las *endorsed brands* la seguridad que aporta la misma bajo su nombre corporativo. Keller añade que las *endorser brands* realzan a las *endorsed brands* visualmente utilizando gráficos que hagan que esta prevalezca frente a la primera

mediante el tamaño de la letra, la colocación en el envase (la *endorsed* encima de la *endorser*) o incluso remarcándola con colores o en negrita. (Keller, 2012)

Las marcas encargadas de aumentar o modificar las asociaciones de las *master brands*, son las *subbrands*. Su papel es crear una marca significativamente diferente de la principal, pero “sin pasarse”, es decir, que debe compartir algo de relación con ella. Esto lo realizan añadiéndoles un atributo, personalizándolas o dotándolas de nuevas asociaciones, con el fin de que sean apropiadas para un producto o segmento en particular. Por lo tanto, las *subbrands* ayudan a extender a las *master brands*. (Aaker D. , 2004)

Aaker defiende que tanto las *endorser brands* como las *subbrands*, son vitales a la hora de buscar la extensión de una marca para cubrir nuevos segmentos y mercados. Ambas contribuyen a la hora de llevar a cabo las siguientes funciones:

- Solucionar conflictos entre las diferentes necesidades de una estrategia de marca, por ejemplo, en el caso de que la imagen de una tenga que ser adaptada a un producto o contexto de mercado nuevo.
- Sacar provecho del valor de las marcas existentes, con el objetivo de conservar recursos enfocados a la creación de nuevas.
- Protegerlas del peligro de dilución proveniente de la sobre-extensión
- Resaltar un producto nuevo y diferente sin tener que crear una nueva marca.

Por lo tanto, estas marcas son de gran valor para el autor, ya que sin ellas llegar a nuevos mercados solo se podría llevar a cabo mediante la creación de nuevas, una actividad costosa y difícil. (Aaker D. , 2004)

Una *product brand* define la oferta de un producto compuesto por una *master brand* y una *subbrand*, como puede ser *Toyota-Corolla*, o una *master brand* con un descriptor. Estas pueden parecerse a las *mono brands*, pero no es así. Mientras que las definidas por Laforet y Saunders hacen referencia a las que actúan en solitario que pueden representar a más de una categoría de productos. Las aclaradas por Aaker se especializan en una gama o un producto en concreto. (Aaker D. , 2004)

Por último, Aaker define la *umbrella brand* como la agrupación de ofertas de productos bajo el nombre de una marca común. A veces estas pueden ser más apropiadas y efectivas para conseguir relevancia, visibilidad y diferenciación que las *product brands*. Por ejemplo, Microsoft Office es la marca común bajo la cual se encuentran Word, Excel y Power Point entre otros. Estas sí son más comparables con las *mono brands* definidas anteriormente. (Aaker D. , 2004)

Adicionalmente, el autor cree oportuno añadir cuatro factores, que al igual que las marcas, también influyen a la hora de definir un producto.

En primer lugar, se encuentra el *driver role*, la fuerza que tiene una marca a la hora de guiar o atraer la decisión de compra de los consumidores. Aunque las *master brands* suelen tener el dominio de los *driver roles*, las *endorsers*, *subbrands*, descriptores e incluso las *subbrands* de segundo nivel (*subbrands* de *subbrands*) también pueden jugar un papel fundamental para la empresa. (Aaker D. , 2004)

Los descriptores son los encargados de definir la oferta, normalmente en términos funcionales, es decir, precisan de una manera muy clara qué es. Aunque no son marcas como tal, los descriptores desempeñan un papel clave en las carteras. (Aaker D. , 2004) Estos suelen acompañar a marcas con un largo alcance como las *corporate* o *house brands* con el objetivo de ayudar a definir un segmento al que dirigirse o una división que crear. Suelen aparecer en arquitecturas monolíticas, tales como Acciona. La marca principal ha sido extendida con descriptores, que aportan información detallada de donde va a actuar la empresa. De Acciona, surgen las extensiones de Acciona Agua, Acciona Construcción y Acciona Energia entre otras, haciendo referencia a las líneas de negocio. (Acciona, 2019)

Los diferenciadores de marca también son un factor relevante para Aaker. Definen una característica, ingrediente, servicio o programa, creando un punto de diferenciación para una *master brand*. Este punto de diferenciación incrementa el atractivo de un producto, aportando así más beneficios a la empresa.

Existen cuatro tipos distintos de diferenciadores:

- La *branded feature*: un atributo propio de la oferta que crea un beneficio para el consumidor.
- El *branded ingredient* o *technology*, se encuentra incorporado en el producto e implica un beneficio y/o confianza para el consumidor, como puede ser el *GoreTex* en el caso de los chubasqueros de Patagonia.
- Un *branded service* ayuda a aumentar la oferta, mediante la aportación de un valor añadido y diferenciador, como por ejemplo Miles and More de Lufthansa.
- Un *branded program* también aumenta la oferta y expande la propia marca. NH Rewards o Melia Rewards ofrece un programa de puntos y servicios extras a clientes fieles.

Por último, Aaker resalta las alianzas de marcas o *co-branding*. Esto se produce cuando dos o más se combinan para participar en la creación de un producto o para crear ofertas de mercado de *co-branding*, por ejemplo, Philadelphia-Milka. Estas alianzas suelen ocurrir cuando marcas de diferentes organizaciones o diferentes líneas de negocio dentro de una misma compañía, se combinan para crear una oferta en la que cada una juega con un papel relevante. (Aaker D. , 2004)

Como hemos mencionado antes, Aaker propone otra clasificación en función de su necesidad de recursos e inversión. Busca a través de esta definición, conseguir una asignación óptima de los recursos de creación y de gestión de marcas.

1. *Strategic brand*
2. *Brand energizer*
3. *Flanker brand*
4. *Silver bullet brand*
5. *Cash cow brand*

Las *strategic brands* tienen importancia a largo plazo para la empresa. Estas necesitan ser exitosas y para ello reciben todos los recursos necesarios. Asimismo, suelen conllevar un gran cambio en la política de asignación de recursos, ya que la inversión para la creación de nuevas marcas se redistribuye en áreas estratégicamente más necesitadas. Se pueden distinguir los siguientes tres tipos de *strategic brands*. (Aaker D. , 2004)

Current power brand o *megabrand*: genera significantes ventas y beneficios. Se pretende mantenerla en el futuro o hacerla crecer de su posición actual.

Future power brand: se prevé que va a lograr significativas ventas y beneficios en el futuro, aunque a tiempo presente sea una marca pequeña o emergente.

Lichpin brand: influye indirectamente de manera importante en las ventas y en la posición en un potencial mercado en el futuro. Sirve como punto de apoyo de una gran área de negocio o de una visión de la firma a futuro, como es el ejemplo del Samsung Gear.

El problema que conllevan las *strategic brands* es que necesitan una gran inversión de recursos. Las empresas descentralizadas son las que mejor pueden afrontar dicho inconveniente debido a que cada marca al ser gestionada por sí misma, tiene su propio plan de presupuesto y ahorro. No obstante, si la compañía tiene un excesivo número de marcas y una cantidad de recursos limitados no será capaz de afrontar semejantes inversiones. Esta deberá reorganizar las relaciones entre las marcas y los recursos asignados a cada una. En el año 2000 P&G tuvo que llevar a cabo una reasignación de recursos tras haber ampliado demasiado su cartera de en los 90. (Aaker D. , 2004)

En segundo lugar, se encuentran las *brand energizers* que se definen como cualquier producto, promoción, patrocinio, programa de marca o cualquier otra identidad que por asociación mejore o dinamice significativamente un *target brand* (marca objeto). Esta asociación debe ser gestionada de manera activa y a largo plazo. Los *energizers* o diferenciadores de marca pueden clasificarse en prioridades altas, medias o bajas en términos de su impacto en la marca objetivo y el coste involucrado. Dos ejemplos son Serena Williams que energiza “Puma” o el campeonato de golf “Mercedes Open” que da energía a “Mercedes Benz”. (Aaker D. , 2004)

Las marcas encargadas de pelear contra los competidores, que están ofreciendo una mejor propuesta de valor y una posición única, se denominan *flanker brands* o *fighting brand*. Buscan molestar a la competencia para que la marca original no pierda consumidores. Por lo tanto, el objetivo de la *flanker brand* es incordiar a la competencia sin forzar a la principal a cambiar su actividad.

Una *fighting brand* se utiliza cuando un competidor llega con una propuesta de precio bajo con la intención de rebajar los precios. Si la marca principal respondiese con recortes de precios para proteger su cuota de mercado, la rentabilidad de ésta se podría ver amenazada. Una *flanker brand* en este caso trata de neutralizar la posición del competidor, impidiendo que éste ocupe un nicho atractivo sin ninguna resistencia. (Aaker D. , 2004)

Las *silver bullet brands* pueden desempeñar un papel estratégicamente significativo, pero a diferencia de las *energizers*, buscan cambiar positivamente o apoyar la imagen de otra. Estas suelen suponer algunos cambios fundamentales en la forma en que la marca debe ser financiada y administrada. Cuando se da la ocasión de una *silver bullet*, como es el caso de ThinkPad de IBM, la estrategia y el presupuesto de comunicación ya no dependerán solo del director comercial. La matriz deberá cambiarlo posiblemente aumentando el presupuesto de comunicación de la *silver bullet* o incluyendo la marca en las comunicaciones corporativas. (Aaker D. , 2004)

En último lugar aparecen definidas las *cash cow brands* las cuales no requieren tantas inversiones. Las ventas pueden estar estancadas o disminuyendo lentamente, pero hay una base de clientes leales que probablemente no van a abandonar la marca. Coca-Cola es un ejemplo evidente ya que apenas necesita apoyo porque ya está establecida y tienen una posición y poder fuerte en el mercado. El papel de una *cash cow brand* es generar recursos que puedan ser invertidos en *strategic*, *silver bullet* o *flanker brands* que serán la base para el crecimiento de la cartera. (Aaker D. , 2004)

2.1.3 Kevin Lane Keller

El autor Kevin Keller propone su propia clasificación llegando a la definir dos criterios por los cuales se pueden definir diferentes tipos de marca. El primero según sus funciones específicas y el segundo en relación con su jerarquía.

En cuanto a las marcas definidas por sus funciones específicas se encuentran las siguientes:

1. *Flanker o fighting brands*
2. *Cash cow brands*
3. *Low-End Entry Level & High End Prestige Brands*

Keller afirma que las *flanker brands* han ido cogiendo más relevancia y comparte los siguientes puntos con Aaker:

- El propósito de estas es dotar de puntos más fuertes y atractivos a sus productos en relación con los de la competencia para atraer a los consumidores. De manera que las marcas de mayor importancia de la compañía puedan mantener su posicionamiento.
- Hace referencia a las marcas de bajos precios que se introducen para competir y defender las de precios altos.

Basado en la definición, Keller añade que, estas no deben ser ni tan atractivas ni tener precios tan bajos que redirijan a los consumidores de las marcas de precios altos hacia las de más bajos, disminuyendo la cuota de mercado de las que se pretendían proteger. (Keller, 2008)

Las *cash cow brands* las define al igual que Aaker como marcas que no necesitan apenas recursos dado que tiene una base de consumidores leales. Sin embargo, Keller las entiende de una manera más negativa.

- Mientras que Aaker argumenta que no es necesario invertir recursos porque es una marca bien establecida con una posición fuerte en el mercado. Keller las relaciona con un estado en malas condiciones y antiguas que gracias a la lealtad de los clientes no tienen una necesidad de apoyo por parte de la empresa.

Keller además, argumenta que una de las razones por la que siguen existiendo estas marcas es porque suprimirlas no implica que los clientes vayan a empezar a consumir otras más poderosas o nuevas. Así por ejemplo Gillette muestra el ejemplo de las antiguas cuchillas Tack II o Atra. Pese a existir cuchillas de afeitar más modernas como Mach3,

existen clientes que siguen utilizando las cuchillas antiguas. El quitarlas del mercado no determina que vayan a empezar a consumir las más modernas. (Keller, 2008)

Por último, se definen las *Low-End Entry Level & High End Prestige Brands*. En este caso, se quiere plasmar de manera clara las opciones de marcas que pueden atraer al consumidor. En primer lugar, las más económicas sirven para llamar la atención a un mayor número de consumidores y conseguir que acaben siendo leales a la estas, con el objetivo de que en un futuro comiencen a consumir las de precios más altos. De manera contraria, las de mayor reconocimiento que aportan mayor credibilidad buscan el dar a conocer un producto de mayor calidad, que atraiga a consumidores “curiosos” a conocerlo y que indirectamente tengan una apreciación de la marca en general, es decir que asocien la empresa a un prestigio alto. (Keller, 2008)

Keller también propone clasificar las marcas según su jerarquía, siendo esta una manera de poder definir y diferenciar los tipos que existen, y a su vez poder plasmar el conjunto y la relación entre ellas, a la hora de crear una cartera. Existen múltiples maneras de poder explicar los elementos de las marcas y su jerarquía. Keller se aventura a exponerlas de una manera sencilla y descendente, al igual que Laforet y Saunders.

1. *Corporate brands*
2. *Family brands*
3. *Individual/single brands*

En el nivel más alto de la jerarquía se encuentran las *corporate brands*, como también afirman Laforet y Saunders, las cuales representan la empresa en su plenitud. Por lo general siempre aparecen en los envoltorios de los productos, aunque también puede aparecer el nombre de una división (*house brand*) en vez de estas. Un ejemplo es el de Hewlett-Packard (HP). (Keller, 2008)

Las *family brands* se emplean en más de una categoría de productos, pero no implica que sea el nombre corporativo o de una filial. Esto no significa, que una *corporate brand* pueda desempeñar su actividad como una *family brand* y acabe siendo una mezcla de ambas. (Keller, 2008)

Un nivel más abajo, se encuentran las *individual brands*, las cuales están reducidas a una categoría en concreto, aunque pueden estar representadas en diferentes productos. Cada marca funciona por libre y tiene una posición dominante en el ámbito que se mueve. Estas características son directamente comparables a las de las *mono brands* definidas por Laforet y Saunders, por lo que, podría decirse que los autores se refieren al mismo tipo de marca, pero con un distinto nombre.

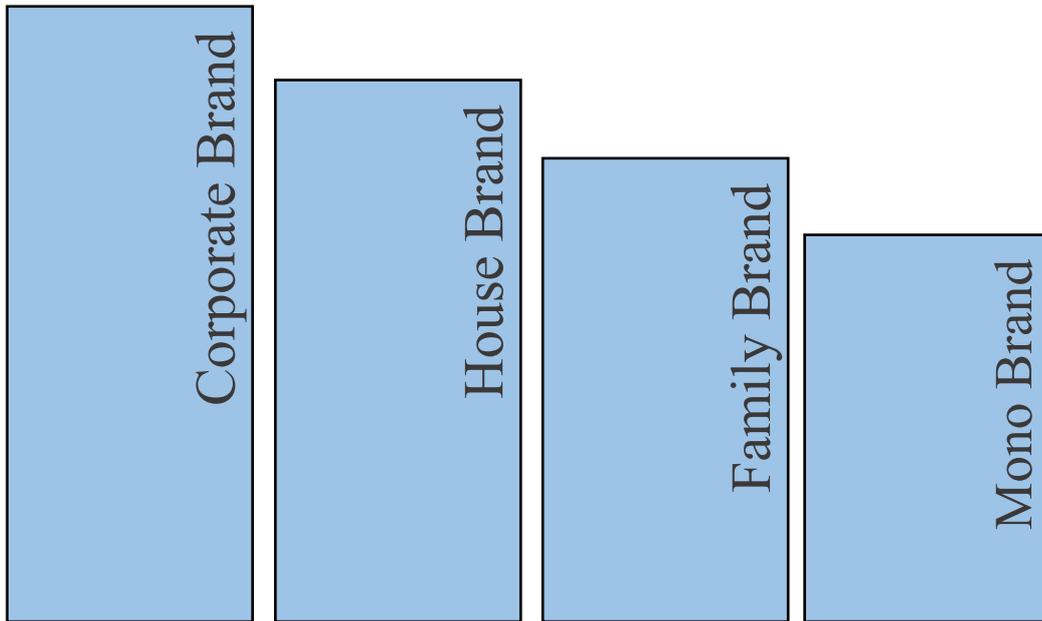
Además, Keller especifica que los modificadores pueden conseguir una mayor oferta. Estos no son entendidos como marcas sino como medios para denominar una particularidad de un artículo o tipo de modelo del producto. La diferencia de los yogures originales de los desnatados o cremosos es un ejemplo de ello.

2.2 Resultados

A continuación, se presentan gráficamente los tipos de marca que existen según su jerarquía y su necesidad de recursos, con el objetivo de poder tener una perspectiva más clara sobre estas. Se ha decidido representarlos, porque son los más completos dentro de las posibilidades que han planteado Aaker, Keller y Laforet & Saunders.

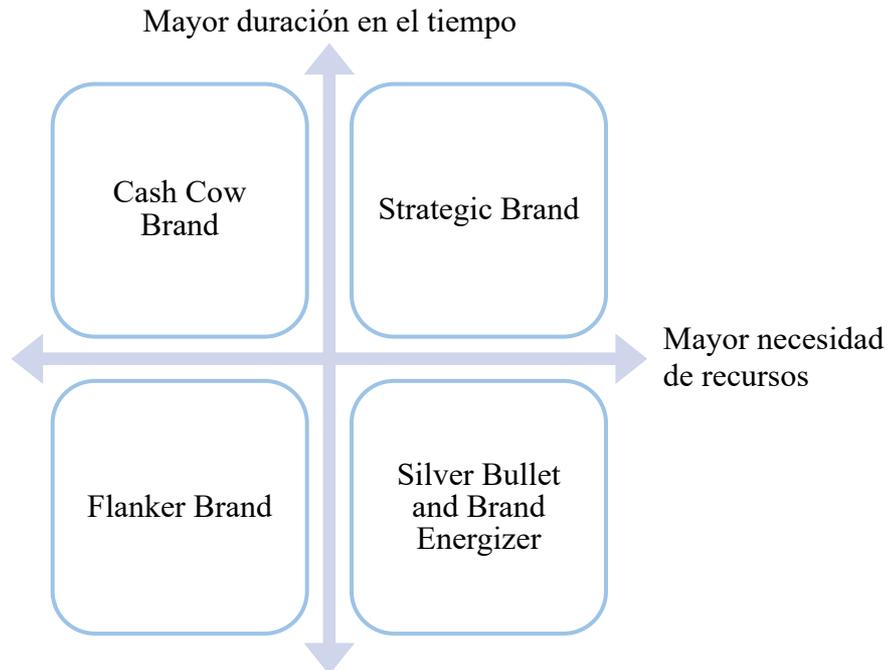
La gestión de cartera de marcas: el caso LVMH

Ilustración 1: Jerarquía de tipos de marca según su amplitud de uso - Sylvie Laforet y John Saunders



Fuente: Elaboración propia a partir de datos expuestos por Laforet y Saunders

Ilustración 2: Identificación de los tipos de marcas según su necesidad de recursos y duración en el tiempo – David Aaker



Fuente: Elaboración a partir de la información dada por Aaker

Tras haber analizado y repasado la literatura sobre los diferentes tipos de marcas, procedemos a representarlas con el fin de poder tener una imagen más clara y precisa de

los papeles que juegan en una cartera según los diferentes autores. Además, también se busca identificar qué marcas son definidas de la misma forma por diferentes autores, pero denominadas de distinta manera. El guion que se encuentra en algunos cuadrados significa que el autor no define o da su opinión sobre ella.

La gestión de cartera de marcas: el caso LVMH

Tabla 1: Tipos de marcas según los diferentes autores

		Autores		
		Laforet y Saunders	Aaker	Keller
Tipos de marca	Corporate	Nombre empresa	-	Idem
	House	Nombre división	-	-
	Family	Gamas de productos bajo misma marca	La llama <i>umbrella brand</i>	Gamas de productos bajo misma marca
	Mono	Sin relación con la empresa	-	La llama <i>individual brand</i>
	Individual	La llaman <i>mono brand</i>	-	Sin relación con la empresa
	Strategic	-	Importancia a L/P	-
	Energizer	-	Mejora y dinamiza una <i>target brand</i>	-
	Flanker	-	Defiende marca principal	Idem
	Silver Bullet	-	Apoyar imagen de otra marca	-
	Cash Cow	-	Baja necesidad de recursos (la aprecia)	Baja necesidad de recursos (la detesta)
	Master	-	Pto. de referencia	-
	Endorser	-	Aportar credibilidad y sustancia	-
	Subbrand	-	Modifica asociación de <i>master brand</i>	-
	Product	-	Relación con producto	-
	Umbrella	La llaman <i>family brand</i>	Productos bajo marca común	La llama <i>family brand</i>
	Economical & prestige	-	-	Atraer consumidor

Fuente: Elaboración propia a partir de la información presentada en el apartado anterior

3. Concepto “Cartera de Marcas”

Hasta ahora hemos visto que las marcas pueden adoptar diferentes roles y que se pueden clasificar según los diferentes criterios arriba mencionados. Pero, realmente ¿para qué sirve dotarlas de diferentes funciones? ¿cuál es su objetivo?

Las marcas son definidas para poder sacarles el máximo provecho y determinar lo que se quiere y espera de ellas, con el fin de conseguir definir con exactitud las relaciones que van a tener con el resto de las marcas que componen el grupo, y poder establecer una cartera. Es por esto por lo dicha cartera se define como la manera en la que las compañías combinan y emparejan las marcas que contienen.

Murphy (1987) y Olins (1989) describen una cartera como la relación entre marcas presentando una jerarquía. Su objetivo es imponer una estructura a la imagen de la empresa para evitar la confusión de ellas.

Una cartera es la yuxtaposición de marcas, una combinación del conjunto de estas que posee una empresa y las competencias clave provenientes del *savoir-faire*. Dicha mezcla supone un factor clave para el desarrollo y crecimiento de las empresas. (Chailan, 2010)

Morgan y Rego (2009) presentan tres dimensiones que tienen gran relevancia a la hora de definir una cartera:

- El alcance: entendido como el número de marcas que la empresa posee y comercializa, y el número de segmentos de mercado en los que compite con estas.
- La competencia (*intraportfolio*): que es la medida en la que las marcas dentro de la cartera de una empresa compiten entre sí, al posicionarse de forma similar y atraer a los mismos consumidores.
- Posicionamiento: se refiere a la percepción de calidad y precio que tienen los consumidores sobre las marcas de la empresa.

Barwise y Robertson (1992) insisten en que las principales razones para formar carteras de marcas son la expansión hacia nuevos segmentos, la diversificación de los riesgos financieros, las economías de escala, una mejor eficacia y la eficiencia en la comercialización y las operaciones, y la reducción de los costes de capital.

Sin embargo, no se trata de coleccionar diferentes marcas, sino que hay que gestionárselas. Hay que determinar qué papel van a desempeñar cada una de ellas cuáles son las relaciones que se van a establecer entre todas. Y, especialmente, cómo se van a asignar los diferentes recursos de los que dispone la compañía.

Muchas empresas de bienes de consumo tienen una amplia cartera. Si las marcas no se gestionan adecuadamente pueden tener las siguientes repercusiones indeseadas (Laforet, 2017).

- La proliferación de marcas que da lugar a una estructura organizativa compleja en la que puede surgir el canibalismo.
- Una falta de concentración
- Limitaciones de recursos

Shocker et al. (1994) a diferencia de muchos otros autores como Laforet defienden que, una mayor competencia entre las marcas de una empresa por los mismos consumidores y canales de distribución puede impedir la entrada de empresas rivales y conducir a un mayor aprovechamiento de los recursos.

Ugla (2015) determina que la cartera está muy relacionada y en parte definida por las estrategias de negocio. Las marcas son creadas o modificadas por decisiones que se han tomado en la empresa, basadas en estrategias. Por consiguiente, estas influyen en la estructura de la cartera. Dado que están impulsadas por estrategias de negocio dinámicas, deberán ser modificadas, aumentadas o disminuidas según lo dictamine la estrategia. (Aaker D. , 2014)

Estas se utilizan como herramientas estratégicas para que las empresas logren obtener ventajas competitivas a la hora de planificarse y desarrollarse hacia el futuro. (Chailan,

2009). Por lo tanto, tomar una cartera de marcas como referencia puede ayudar a los estrategas empresariales a desarrollar estrategias más objetivas. (Laforet, 2011). Esto puede implicar que la expansión de la misma permita la expansión de las empresas. Por lo tanto, es obvio que una cartera de marcas es clave para la estrategia de negocio. (Uggla, 2015)

Las carteras pueden mejorar su situación y ser más eficientes llevando a cabo una serie de actividades; como la creación o adquisición de marcas, el aumento del valor de estas, la gestión de las mismas en la cartera y la eliminación de las marcas. (Shah, 2017)

En cuanto al saneamiento de la cartera, Shah (2017) entra más en detalle y define diferentes razones por las que se debería llevar a cabo:

- La marca no cumple con las necesidades y deseos de los consumidores.
- La marca no comparte la estrategia de la cartera.
- La marca no está alineada con la dirección y los objetivos estratégicos generales de la empresa.
- Factores financieros.

Eliminar marcas con el objetivo de liberar recursos administrativos y financieros e invertirlos en el fortalecimiento del resto de marcas de su cartera, es una actitud legítima para Varadarajan et al. (2006). Con esta decisión se podrá construir una empresa más enfocada al crecimiento y la rentabilidad.

3.1. Tipos de carteras

Olins propone varias estructuras de carteras:

- *Monolithic structure*
- *Endorsed structure*
- *Branded structure*

La *monolithic structure* utiliza marcas que reflejan el nombre de la empresa y por lo tanto los consumidores la perciben como la identidad corporativa. Olins expone el ejemplo de British Airways como el que más se acerca a esta configuración. (Olins, 1989) Otro

ejemplo claro es el de Google. En este caso se trata de una *monolithic structure* con descriptores, palabras que ayudan a definir la oferta de ciertos productos sin ser una marca en sí. Busca transferir a los consumidores más claridad sobre qué tipo de productos vende. Bajo el nombre de Google se encuentran: *Google Maps*, *Google Photos*, *Google Translate* y *Google Books* entre otros. (Google, 2019)

Las *endorsed structure* utilizan la identidad corporativa en relación con el nombre de las divisiones. No es un nombre tan conocido como el de la compañía, pero también aporta credibilidad. En este caso, *Olins* menciona que, compañías como General Electric se acercan a este estilo de estructura. (Olins, 1989)

Por último, se encuentra la *branded structure*. En esta los productos se comercializan bajo distintos nombres de marcas que aparentemente no tienen relación ni con la compañía ni entre sí. Procter & Gamble y Unilever son compañías que representan este tipo de estructura. (Olins, 1989)

A raíz de esta propuesta de estructuras, muchos autores plantean nuevas maneras de relacionar diferentes marcas entre sí. De esta manera conocemos las diferentes perspectivas que proponen los siguientes escritores.

3.1.1 Sylvie Laforet & John Saunders

Laforet y Saunders dan un punto de vista más completo y detallado sobre la estructura de una cartera. Definen tres enfoques de manera jerárquica.

- *Corporate dominant structure*
- *Mixed brands structure*
- *Brand dominant structure*

La *corporate dominant structure*, se centra en las marcas de mayor alcance. Las *corporate brands* y *house brands* son las que predominan y donde el nombre de una división y de la empresa se asocia a los productos.

Las *corporate brands* son poco comunes, aunque, las adquisiciones han dado lugar a la aparición de empresas con un enfoque donde estas son las predominantes. Esto se debe a que, un escándalo que involucre a la empresa tendrá un mayor impacto negativo ya que solo existe una única marca. Dentro de este mismo enfoque las *house brands* también juegan un rol dominante, donde a diferencia de las *corporate brands*, existen diferentes marcas predominantes en vez de una sola. Esta estructura es, además, más común que en la que predominan las *corporate brands*, pues reduce notablemente el peligro de la empresa ya que existe más de una marca principal. A medida que se enfatizan los nombres las *house brands*, los consumidores pierden la identidad corporativa. Las fusiones muchas veces tienen que ver con el origen de este tipo estructuras, ya que muchas *corporate brands* adquiridas, pasan a ser una marca de una subsidiaria. Este caso se suele dar cuando el motivo de la adquisición es diversificar. (Laforet & Saunders, 1994) (Laforet & Saunders, 1999)

La *mixed brands structure* es un punto intermedio entre las otras dos estructuras ya que envuelve ambos estilos, tanto el de *corporate dominant* como *brand dominant*. Las *mixed brands* representan las marcas que surgen de la combinación de dos o más donde ninguna domina sobre otra, como son los casos de las *endorsed brands* y las *dual brands*.

Las *endorsed brands*, son estructuras que por lo general utilizan identidades corporativas o de divisiones para proteger a otra. Tienen como objetivo apoyar a otras dándoles el respaldo de una bien establecida en el mercado que aporta seguridad al consumidor. En cambio, las *dual brands* dotan a dos o más marcas el mismo peso. (Laforet & Saunders, 1994) (Laforet & Saunders, 1999)

Por último, en la *brand dominant structure* las marcas son totalmente independientes como ocurre en el caso de Procter and Gamble. Pueden encontrarse bajo una corporativa, pero actúan por sí solas. Simoes y Dibb (2001) añaden que los consumidores no relacionan estas con la principal.

Dentro de este planteamiento están las *mono brands* y las *furtive brands*. Las primeras en principio funcionan separadas de la imagen corporativa porque pueden ser muy diferentes a la *corporate brand*. Las *furtive brands*, son también marcas que no muestran ningún punto en común con las que representan la empresa. La gran diferencia entre ambas es

que, mientras que las *mono brands* pueden tener alguna relación con la compañía en el envasado o envoltorio como el tipo de letra o el propio logo corporativo, las *furtive brands* no lo comparten. Los consumidores no pueden conocer por ningún medio la relación de esta marca con la empresa, dando el ejemplo de Pringles que, aunque pertenezca a Kellogg's no muestra ninguna señal de esta relación en sus productos. Dove por ejemplo es una *mono brand* en la que se puede encontrar la U de Unilever en la parte trasera del envase. (Laforet & Saunders, 1994) (Laforet & Saunders, 1999)

Douglas et al. (2001) encuentran un patrón similar en cuanto a las *corporate dominant* y *brand dominant structure* en los mercados internacionales. Además, introducen un nuevo término: los *hybrid brand portfolio*. Estructuras en las que se combinan todos los tipos de carteras o enfoques que existen. Esto implica que puedan coexistir *brand dominant* y *corporate dominant structures*. Una *hybrid architecture* será una combinación de las diferentes que existen.

En (2005), Laforet y Saunder modifican la jerarquía hasta entonces propuesta, ampliándola y completándola, afirmando que se trata de una nueva jerarquía emergente. En la siguiente tabla se muestran los principales cambios que se han llevado a cabo. (Laforet & Saunders, 2007)

La gestión de cartera de marcas: el caso LVMH

Tabla 2: Estructura de los enfoques de la cartera de marcas 1994 - 2004

1994		2004	
Estructura	Tipo de marca	Estructura	Tipo de marca
<i>Corporate Dominant</i>	- <i>Corporate Brands</i> - <i>House Brands</i>	<i>Corporate Branded</i>	- <i>Corporate Brands</i> - <i>House Brands</i>
<i>Mixed Brands</i>	- <i>Dual Brands</i> - <i>Endorsed Brands</i>	<i>Endorsed</i>	- <i>Corporate names</i> (refuerzan una <i>product brand</i>) - <i>House Names</i> (endosan una <i>product brand</i>) - <i>Family Brand</i> (respaldan una <i>product brand</i>)
<i>Brand Dominant</i>	- <i>Mono Brands</i> - <i>Furtive Brands</i>	<i>Dual Branded</i> (relación horizontal)	- <i>Corporate, House, Family brand</i> + una <i>product brand</i> - <i>Product brand</i> + <i>product brand</i>
		<i>Multi Branded</i> (mezcla de relaciones verticales y horizontales entre nombres)	- <i>Endorsed multi brand</i> (<i>Family Brand</i> respaldando dos <i>product brands</i>) - <i>Triple Brand</i> (<i>corporate brands</i> + <i>brand</i> + <i>brand</i>)
		<i>Branded</i>	- <i>Mono Brands</i> - <i>Furtive Brands</i>

Fuente: Laforet & Saunders, 2007

En primer lugar, la corporate dominant structure simplemente cambia a llamarse *corporate branded structure* y los tipos de marca permanecen iguales. En cuanto a las *dual brands* y *endorsed brands*, estas han adquirido importancia y han evolucionado de

tipos de marcas a estructuras. En la nueva jerarquía aparece la *multi branded structure* que hace referencia a una relación horizontal y vertical entre nombres de marcas. Por último, la *brand dominant structure*, ahora llamada *branded structure* sigue describiendo las *mono brands* y *furtive brands*.

3.1.2 David Aaker

David Aaker afirma que una estructura de cartera de marcas puede ser entendida y analizada, si existe una manera de explicar su lógica clara y consistentemente. Para ello hay distintas estructuras que pueden ser de gran ayuda, como el *brand groupings*, *brand hierarchical trees* y *brand network models*. (Aaker D. , 2004)

El *brand grouping* es una aglutinación lógica de marcas que comparten características. Algunos puntos en común para esta arquitectura pueden ser; el segmento al que se dirigen, el diseño, la calidad y el tipo de producto. Estos factores son los que a menudo tienen un papel relevante a la hora de crear carteras, debido a que definen las estructuras de los propios mercados. Además, Aaker también propone los beneficios, la aplicación del producto, las tecnologías y los canales de distribución como variables útiles para crear un *brand grouping*.

Las *brand hierarchical trees* reflejan una relación jerárquica entre las marcas. Existen dos tipos de dimensiones: horizontales y verticales. Las horizontales hacen referencia al alcance que tienen en cuanto a las *subbrands*. Las verticales muestran el número de marcas que se necesitan para poder entrar en el mercado de un producto individual. Este enfoque ayuda a evaluar las carteras, en cuanto al número de estas que tienen con respecto al mercado, en cuanto al impacto de una nueva en el mismo y, por último, en cuanto a la claridad y lógica de la estructura.

3.2. Tendencias de las marcas y sus carteras con el paso del tiempo

En el pasado, los gerentes clásicos de gestión de marcas tenían tareas mucho más sencillas. Se encargaban de estructuras simples no muy extendidas, debido a que se enfrentaban a un entorno relativamente más sencillo y llevaban a cabo estrategias de negocio más simples.

Wally Olins sugiere en (1989) que las empresas que crecen de manera orgánica suelen utilizar normalmente *corporate brands* y defiende que estas son las que probablemente más se aplican en el caso de que la estructura de la empresa esté centralizada. Una estructura empresarial descentralizada permite que las filiales desarrollen su identidad por lo que, para este escenario, recomienda la *brand dominant structure*. Las empresas pueden diferenciar sus productos y posicionarlos en relación a diversos mercados objetivo.

Pero, con el paso del tiempo, han surgido complejidades en los mercados emergentes, presiones competitivas, más integrantes en los canales de distribución, la globalización, agresivas extensiones de marca y fusiones y adquisiciones. Son estas últimas las que sobretodo han dejado a las empresas con una cartera cada vez más compleja para gestionar. Además, tanto los consumidores como stakeholders han desarrollado actitudes exigentes. A su vez, debido al desarrollo de las redes como Internet, da la oportunidad a los consumidores de publicar sus opiniones, dando lugar a posibles críticas que repercutan en la reputación de la empresa. (Simoes & Dibb, 2001)

David Held (2002) apoya las ideas de Simoes y Dibb añadiendo que la vulnerabilidad de las marcas globales es mayor porque atraen y son observadas por un mayor número de personas.

Murray (2003) completa la teoría destacando que la vulnerabilidad es más alta para las *corporate brands*. Estas utilizan sus nombres para respaldar su gama de productos, pueden enfrentarse a un riesgo mayor de reputación porque afecta a todo el negocio. En contraste, el uso de las *mono brands* puede limitar el riesgo, pues el consumidor no tiene constancia de la relación entre las marcas del grupo.

Las estructuras de *endorsed brand* y las *dual brands* facilitan las promociones de las compañías. Siendo las segundas, marcas en posible transición hacia *single brands*. Comienzan con el nombre de la *corporate brand* y con el paso del tiempo se separa de esta misma. (Aaker & Keller, 1990) (Roberts & M. McDonald , 1990) (Hall, 1992). Tanto

las *subbrands* como las *dual brands* ayudan aportando una imagen positiva y ganando cuota de mercado a corto plazo. (Laforet & Saunders, 1999)

En cambio Aaker y Joachimstahler (2000) sugieren una tendencia desde las *individual brands* pasando por las *subbrands*, hacia estructuras de *corporate brands* impulsadas por las complejidades antes mencionadas. Como consecuencia de la problemática del entorno, las *corporate brands* apalancadas y rentables están sustituyendo a las *single brands*. Adicionalmente, Balmer y Gray (2003) sostienen que las *corporate brands*, en el caso de tener éxito, serán más sostenibles y un recurso estratégico valioso para las empresas. Esto se debe a que las *corporate brands* son las que mejor comunican el valor y la promesa de la empresa, debido a que están arraigadas a los orígenes de la compañía.

Por el contrario, Kapferer (2001) indica que las *individual brands* cada vez se utilizan más, a medida que las empresas se descentralizan. Esto se debe a la segmentación y diferenciación del mercado para crear barreras al canibalismo y evitar conflictos en los canales de distribución. La segunda razón de este efecto se centra en que, las estas marcas son las adecuadas a la hora de enfrentarse a la fragmentación del mercado en segmentos pequeños con el objetivo de crecer de manera vertical u horizontal. También señala que las empresas recurren a menudo a *single brands* después de no haber experimentado las sinergias esperadas de las *corporate brands*.

Petromilly et al. (2002) sostienen que el uso conjunto de marcas es positivo y eficiente gracias a las estrategias de *pooling* y *trading*. El *pooling* captura más espacio en las estanterías y cuota de mercado utilizando *individual brands* para la diferenciación de los productos. Los autores exponen P&G como ejemplo que comercializa con varias en el sector de detergente de ropa para los diferentes perfiles de consumidor con el objetivo de alcanzar más cuota de mercado.

Adicionalmente Pierce y Moukans (2002) añaden que las *individual brands* dentro de una cartera se convierten en marcas poderosas si están interrelacionadas. Es por ello, por lo que animan al uso de estas para que las empresas se concentren en una cartera interrelacionada y se puedan posicionar con mayor precisión.

De acuerdo con Kapferer, las *individual brands* ofrecen más carácter que las corporativas y ayudan a conseguir un posicionamiento preciso en mercados competitivos. En los mercados sensibles al precio, las marcas con una buena relación calidad-precio, posiblemente sin relación con las demás suelen ser las que más éxito logran. (Vijayraghavan, 2003)

Las *corporate branded structures* tienden a ser las más comunes en compañías con una gama o división de productos. También se da en el caso de que tengan un mercado objetivo claramente definido, como es en el caso de *Shell, Nike, Benetton*. Así mismo, Las *branded structures* típica en empresas con una amplia cartera de productos y empresas que se han expandido a mercados extranjeros como *P&G*.

No obstante, el tipo de estructura más común es el de las *hybrid or mixed structures* que consisten en una mezcla de marcas de cualquier ámbito. (Rajapogal & Sanchez , 2004)

Laforet y Saunders (2005) de acuerdo con Aaker, Keller, Roberts, McDonald y Hall añaden que las compañías hacen un mayor uso de *dual brands* que antaño, debido a los beneficios que aporta el crear una con una empresa ya establecida. Los productores esperan atraer a los consumidores leales ya que se sienten atraídos por la propuesta de marca y, la ya establecida, ayuda a dar credibilidad al producto. Un ejemplo es *Cadbury's Dairy Milk* que combina un nombre corporativo con una *mono brand* y les otorga la misma importancia.

Las *individual brands* aportan ventajas como la de reducir el riesgo de que una fracase y arrastre al resto, ya que tiene una relación mínima o nula. No obstante, se deben tener también en cuenta las dificultades de crear una nueva *single brand*, así como las complejidades y los altos costes que conllevan. (Keller, 2008)

Kapferer (2012) argumenta que el entorno está cambiando a favor de las marcas de gran envergadura volviéndose más globales. Mientras que Varadarajan et al. (2006) lo contradicen argumentado que la estrategia y sus tendencias están experimentando una transición hacia niveles local y específicos.

Laforet (2015) continuando con las afirmaciones de Kapferer en 2012 menciona que en la actualidad las tendencias son hacia las *corporate branded structures* y *mono brands*. Esto se debe al valor percibido y la mayor influencia que emiten las *corporate brands* y a que el lanzamiento de nuevas marcas ahora se percibe de una mejor manera que las extensiones. Pero también argumenta que las estructuras de las carteras están en continuo cambio a lo largo del tiempo y que estas influyen en la percepción que tienen los consumidores sobre las empresas y sus productos. Por lo que, el cambio de estructura también puede deberse a la suerte y las tendencias del momento. Algunas empresas han cambiado sus estrategias, pasando de una estructura compleja de *dual brand* o *hybrid* a una *branded* o *corporate branded structure*.

4. Arquitectura de Marcas

Tras haber analizado y definido lo que son las marcas y los diferentes tipos que existen según diferentes criterios, llegamos a la conclusión de que las empresas desarrollan relaciones entre las que poseen creando así una cartera. Esta puede ser diseñada de infinitas maneras, pero normalmente como hemos visto antes se clasifican según el enfoque que tengan, bien sea *corporate dominant*, como *branded dominant* o de *mixed brands*. Poder determinar estas relaciones es una actividad muy difícil y costosa que puede, tanto ayudar a las marcas y empresa a mejorar como a destruirlas o hacerlas perder grandes cantidades de recursos.

Una vez entendida la cartera de marcas, introducimos el último concepto objeto de estudio en este trabajo. Procedemos a analizar la arquitectura de marcas, siendo esta una plasmación de la cartera para que pueda ser mejormente entendida.

La arquitectura de marcas es una estructura organizativa de la cartera que especifica los roles y la naturaleza de las relaciones entre diferentes marcas.

Si ésta es coherente, nos llevará a un impacto positivo en el mercado, mejorará la claridad y las sinergias y tendrá un buen apalancamiento. En caso contrario, esta haría que las marcas fuesen débiles en el mercado, que hubiese malentendidos, además de una pérdida de oportunidades. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

Douglas et al. (2001) defienden que la arquitectura es la idea de una cartera y su asignación aplicada a la estructura de marcas de una compañía.

Rajapogal y Sanchez (2004) argumentan que una arquitectura puede definirse como una construcción de marcas a través del establecimiento de relaciones entre ellas en el entorno competitivo.

La arquitectura de marcas se conoce como una herramienta para entender las relaciones entre marcas. A la hora de crear una que sea efectiva y cumpla con sus objetivos, es de vital importancia conocer los tipos de marcas que existen. Las que como hemos analizado antes para este autor son, las *master*, *endorser*, *subbrands*, *product* y *umbrella brands*.

Estas juegan un papel muy importante a la hora de crear y adaptar la arquitectura para apoyar una nueva estrategia de negocio. (Aaker D. , 2004)

Una arquitectura define tanto la complejidad de las marcas como sus límites. Además, indica qué nombres, logotipos y símbolos se pueden aplicar a diferentes productos nuevos o ya existentes. Por lo tanto, la ya mencionada arquitectura de marcas tiene una doble función: (Keller, 2008)

- Busca mejorar la comprensión del consumidor y aclarar la percepción de la marca.
- Maximizar la transparencia del *brand equity* hacia los productos individuales para mejorar su consumo y motivar la imagen de la marca.

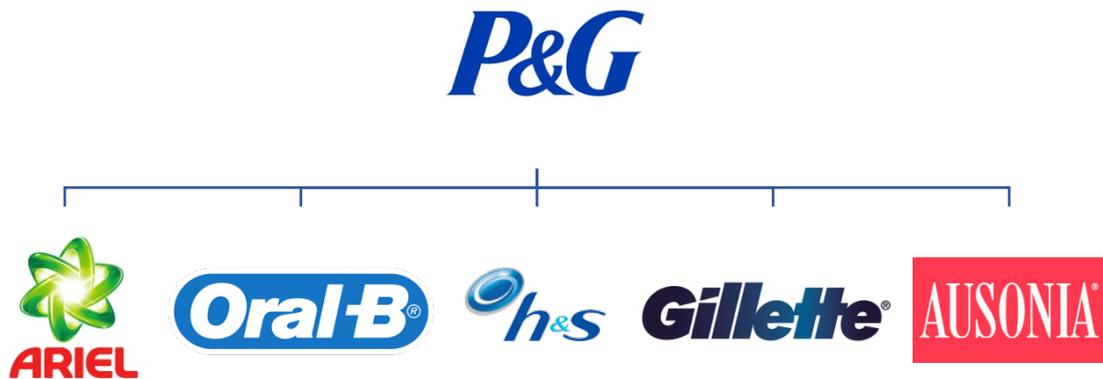
En el año 2000, Aaker y Joachimstahler publican un artículo titulado *The Brand Relationship Spektrum* en el cual definen cuatro distintas arquitecturas y sus características para poder entender de una mejor manera la relación que pueden tener las marcas.

4.1. *House of Brands*

La arquitectura de *House of Brands* implica un conjunto de marcas individuales independientes que maximizan el impacto en un mercado.

Estas, al ser autónomas y no tener casi relación con las demás ni con la matriz dan como resultado que la compañía no saque provecho ni de las economías de escala, ni de las sinergias. Sin embargo, permiten a las empresas posicionar sus marcas de una manera muy clara, con el objetivo de dominar un nicho de mercado. Estas se especializan en un mercado determinado con una propuesta de valor dirigida directamente a este. Es decir, el consumidor solo asocia una marca determinada con un mercado concreto, pues no se encuentra en ningún otro. Un ejemplo claro que exponen Aaker y Joachimstahler (2000) es el de Ariel, perteneciente la compañía P&G. Ariel, es una marca solamente enfocada al lavado de ropa y no tiene relación ni con otras de la empresa ni con la matriz. (P&G, 2019)

Ilustración 3: Arquitectura de House of Brands - P&G



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de P&G

Además de los beneficios antes mencionados que aporta este diseño de arquitectura, se encuentran los siguientes: (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

- *Evitar una asociación de marca que fuese incompatible con la oferta:* La marca Volkswagen acabaría teniendo malas implicaciones en la imagen y percepción de Audi o Porsche si estuviesen vinculadas, pues estas desempeñan su actividad en segmentos de mayor calidad.
- *Señalar ventajas novedosas de nuevas ofertas:* Toyota decidió sacar un modelo de coche de lujo bajo el nombre separado de Lexus diferenciándolo así de Toyota para que la percepción de la calidad no se viese disuelta.
- *Poseer una nueva asociación de clase de productos usando un nombre poderoso que refleja un beneficio clave:* P&G intentó lanzar una línea de productos que ayudaban al lavado de la ropa como el quitamanchas y reforzador de color. Lo intentó con Ariel, pero no funcionó. Fairy es otro ejemplo que intentó aportar una nueva asociación a un producto quita grasas para ropa bajo el nombre de la marca, pero tampoco funcionó.
- *Evitar o minimizar conflictos de canales:* En este caso, L'Oréal guarda la marca Lancôme para tiendas especializadas que no comercializan con las que están disponibles en droguerías o tiendas de descuento. Si las diferentes marcas de un

grupo, que no tienen relación alguna entre ellas, se venden a través de canales competitivos, el conflicto dentro de este no suele ser un problema.

La “*Shadow Endorser*” es por lo general una marca de gran amplitud, bien puede ser una *corporate brand* como *house brand* que tiene el mismo objetivo, que las *endorser brands*, aporten sustancia y credibilidad a otras que son nuevas en el mercado o simplemente necesitan de un apoyo para poder asentarse. Sin embargo, no está conectada visiblemente a estas, aunque es posible que haya consumidores conscientes de la relación. Esta subcategoría en la estrategia de *House of Brands* aporta algunas ventajas al tener una organización conocida reforzando la marca, a la vez que minimizando cualquier peligro de asociación. El hecho de que no este visiblemente asociada, hace que se cree un compromiso y desarrolle una lealtad sobre cada una de ellas, aunque se descubra la relación más adelante. Por lo tanto, la *shadow endorser* tiene un impacto mínimo en la imagen de las *individual brands*, pero les proporciona credibilidad y ayuda en diferentes segmentos. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

Los autores exponen el ejemplo de Lettuce Entertain You Enterprises, un grupo de restauración que ha desarrollado treinta y nueve conceptos de restaurantes diferentes y actualmente cuenta con ciento veinte repartidos por la ciudad de Chicago. Cada local tiene su propia imagen, personalidad estilo y marca, se los podría denominar como “mono-restaurantes”, haciendo un símil a las *mono brands*. Aunque durante años los consumidores no percibían el vínculo entre ellos. Tras el “boca a boca” y campañas publicitarias, se descubrió la relación que tenían, dando como resultado una mayor lealtad por parte de los clientes, los cuales buscaban nuevos conceptos de restaurantes. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

4.2 *Endorserd Brands*

En la arquitectura de *House of Brands*, tanto las marcas individuales como las de respaldo se gestionan de manera autónoma. Sin embargo, las *endorser brands* a su vez están reforzadas generalmente por las que representan a la organización (*corporate brands*). El estar respaldado por una marca establecida aporta credibilidad y sustancia a la oferta y

hace que la otra adquiera valor. Cuanta mayor credibilidad tenga el nombre de la empresa en el sector, mayor valor adquirirá. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

Con el objetivo de poder llevar esta estrategia de manera exitosa a cabo, se debe conocer la diferencia entre la marca de la organización y la que representa un producto. Para ello (Aaker & Joachimsthaler) presentan el ejemplo de la cadena hotelera.

Marriott actúa como una *corporate brand* que respalda a Courtyard, Fairfield Inn y AC Hoteles. Por lo tanto, Marriott que refleja el nombre de la empresa, pasa a ser una parte imprescindible de la arquitectura y debe ser gestionada de manera activa.

La diferencia entre los papeles que juega, al ser una *product* y una *corporate brand*, son lo que hace que los beneficios emocionales se mantengan. Siendo estos entendidos como los beneficios relacionados con la satisfacción psicológica de los consumidores, lo que mueve al cliente a sentirse parte de la marca y querer ser leal a ella. (Marriott, 2019)

Ilustración 4: Arquitectura de Endorsed Brands - Marriott



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Marriott

Además, reforzar una marca, puede aportar muchos beneficios, tales como proporcionar una buena percepción sobre la que refuerza. Un producto enérgico nuevo, así como una marca líder establecida en el mercado puede hacer mejorar su imagen. Aaker y Joachimstahler (2000) hacen referencia al caso de Nestlé y Kit-Kat. La marca de organización (Nestlé) respalda a Kit-Kat, marca líder en Reino Unido. Dando como

resultado la mejora de la percepción de Nestlé en el país, asociándola con la calidad y liderazgo en el sector del chocolate.

Esta arquitectura puede tener dos variedades:

La primera es el *token endorser*, normalmente, *master brands* que desempeñan su actividad en varios contextos de un mercado de productos que sobresale menos que la *endorsed brand*. Estas marcas pueden estar indicadas por un logo o un slogan. En cualquier caso, el *token endorser* al igual que las *endorser brands*, no es el centro de atención, será la *endorsed brand* la que destaque. Por lo tanto, este tipo de marcas se encargan de proporcionar seguridad y credibilidad a la vez que permiten, que las marcas que son respaldadas tengan libertad para crear nuevas asociaciones. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

El *token endorser* tienen más impacto si la marca respaldada:

- Es conocida
- Está presente de forma consistente (presente visualmente en cualquier producto de la una compañía, como la M de *McDonald's*)
- Tiene un símbolo visual
- Aparece en una familia de productos con buena asociación, lo que proporciona credibilidad por su habilidad para abarcar productos.

Un error común que se suele cometer es engrandecer el impacto de una *token endorser* cuando la *endorsed brand* no es conocida, pero está bien instaurada o cuando la marca está bien considerada en el mercado y no necesita el apoyo de ninguna. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

La segunda variedad es el *Linked Name*, donde un nombre con elementos comunes crea una familia de marcas incluyendo una *endorser brand*. *McDonald's* es un claro ejemplo de ello, ya que entre sus productos se encuentran *McRab*, *McMuffin*, *Chicken McNuggets*, *McKids*. El hecho de que “Mc” se vincula con la marca, muestra como *McDonald's* adquiere un papel de respaldo, aunque no se represente de la manera

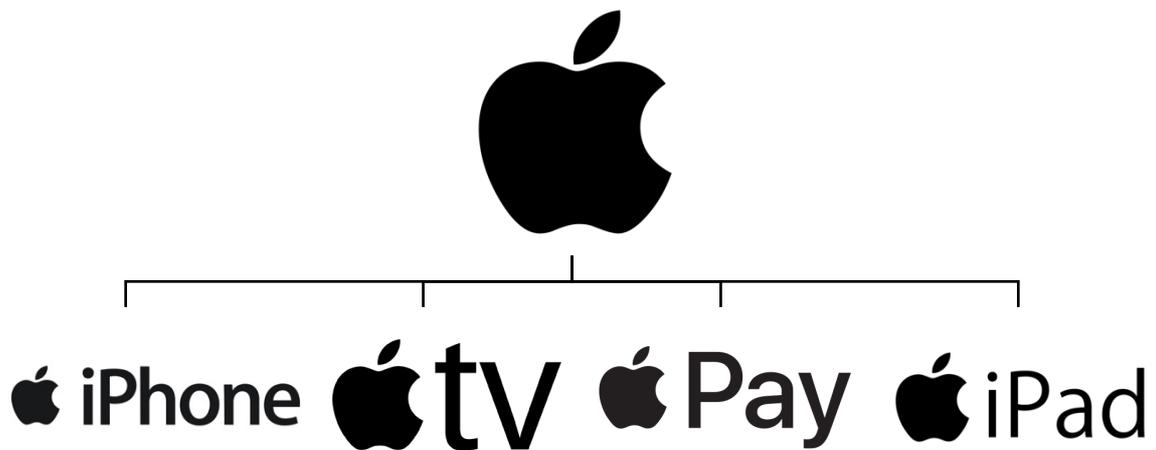
tradicional. Es por esta razón por la cual los *Linked Names* conceden más propiedad y diferenciación que los descriptores de marcas. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

4.3 *Subbrands*

Las *subbrands* están conectadas a una *master brand* y aumentan o modifican la asociación de esta. Un papel común en las *subbrands* es extender marcas a nuevos y significativos segmentos, bien puede ser a través de asociaciones de atributos, aplicaciones, señales de innovación, personalidad de la marca e incluso energía. (Aaker & Joachimsthaler, 2000) Un ejemplo claro de este tipo de arquitectura es el de Apple, que introduce nuevas *subbrands* que extienden la principal a sectores como el de la telefonía móvil con el *iPhone*, telecomunicaciones con Apple TV o el de las Tablets electrónicas con el iPad. (Apple, 2019) Además, se ve un claro ejemplo de *co-driver* ya que tanto la marca Apple como la *subbrands* iPhone o iPad tienen la misma importancia.

El vínculo que hay entre ambas marcas es más intenso y estrecho que el que existe entre una *endorser* y una *endorsed brand*. Es por esa cercanía, que una *subbrand* puede afectar de manera considerable a las asociaciones de la *master brand*, lo que puede entenderse como una oportunidad o como un riesgo. Es por esto por lo que la relación entre ambas es tan intensa. Además, las *subbrands* tienen una mayor dificultad a la hora de crear una imagen de marca distinta ya que esta solo le añade nuevas asociaciones para poder extenderse a nuevos mercados. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

Ilustración 5: Arquitectura de subbrands - Apple



Fuente: Elaboración propia a partir de Información obtenida de Apple

No obstante, las *subbrands* también pueden llegar a adquirir un gran peso dentro de la compañía y ser una marca muy relevante la cual se debe gestionar activamente en la arquitectura.

Cuando tanto las *master brands* como las *subbrands* juegan un papel importante por igual, se habla de una situación de *co-driver*. Estas situaciones se suelen dar cuando la *subbrand* ha adquirido un papel más relevante para la empresa porque los clientes la consumen al igual que una *master*, por lo que una no domina a la otra.

Además, los autores añaden que otro motivo por el cual se dan estas situaciones, es que la *master brands* ya tiene cierta credibilidad real en sus clases de productos. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

Un ejemplo de este caso es el de Gillete. Los consumidores utilizan tanto las cuchillas Gillete como las Mach3, una antigua *subbrand*. Gillete es una marca que ha logrado la lealtad de sus consumidores en lo que ha cuchillas de afeitar se refiere. No obstante, Mach3 representa una marca de maquinillas de afeitar más innovadora dentro de Gillete, que también ha desarrollado la lealtad de sus clientes. (P&G, 2019)

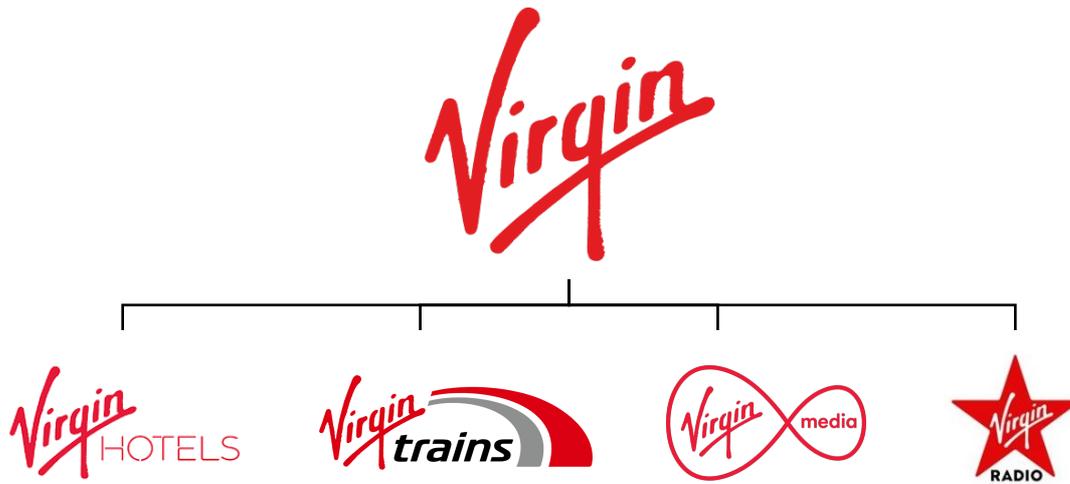
Aaker y Joachimstahler (2000) exponen otro ejemplo dentro del mundo de los cosméticos. Los productos Virgin Vie juegan un papel de *co-driver subbrand*. Mientras que la marca principal Virgin aporta visibilidad, presencia y actitud. Virgin Vie diversifica la actividad de la empresa enfocándose en un perfil de consumidores más joven que el de Virgin. El uso de esta *subbrand* como co-driver ayuda a que la marca sea más creíble en el mercado de los cosméticos y a acceder a un mercado objetivo más joven.

Sin embargo, se debe tener cuidado en este tipo de situaciones, pues si ambas representan una calidad parecida, la asociación de la más prestigiosa podría verse distorsionada. Por ejemplo, la marca hotelera de lujo Marriott refuerza los hoteles Courtyard. El riesgo para la posición y la calidad percibida de Marriott se ve reducido debido a que en este caso es una *endorser brand*. Sin embargo, en el caso de que fuese un *co-driver*, significaría que la marca se ha estirado a un segmento de hoteles de calidad más baja, y por lo tanto la calidad percibida por parte de los consumidores hacia Marriott se vería en peligro. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

4.4 *Branded House*

En una arquitectura de *Branded House* u *Overbrand*, las *master brands* pasan de ser las principales a las dominantes en diferentes ofertas. A su vez las *subbrands* se convierten en descriptores de marcas sin tener ningún papel relevante. (Aaker & Joachimsthaler, 2000) La compañía Virgin utiliza este tipo de arquitectura, la *master brand* actúa a su vez como una *umbrella brand* bajo la cual operan muchas de sus marcas de negocio, como Virgin Airlines, Virgin Express, Virgin Radio, y Virgin Jeans entre otras. (Virgin, 2019)

Ilustración 6: Arquitectura de Branded House - Virgin



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Virgin

Esta opción de arquitectura de marcas tiene un riesgo alto ya que, a este tipo de empresas les cuesta grandes esfuerzos mantener una posición de calidad con una gran cuota de mercado. Además, una *Branded House* puede limitar la capacidad de la compañía para dirigirse a grupos específicos, ya que, al fin y al cabo, se defiende una marca muy extensa que cubre abundantes mercados y satisface a diferentes perfiles de consumidores. No obstante, este tipo de estructura mejora la claridad, sinergias y el apalancamiento por lo que según los autores es la mejor opción por defecto. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

Esta arquitectura, la cual implementa Virgin, a menudo intensifica la claridad ya que los consumidores conocen exactamente lo que se les ofrece. Virgin se percibe por su calidad del servicio, innovación, entretenimiento y el valor que aporta. Mientras tanto, los descriptores indican el negocio específico. Virgin Trains por ejemplo, es un operadora de trenes gestionada por la organización Virgin. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

Esta arquitectura es más simple que el resto. La dificultad de entender y recordar una marca es menor si esta está presente en todos sus productos. En cambio, es mayor cuando hay una gran cantidad de *single brands* con sus respectivas asociaciones. Además, los empleados y socios encargados de la comunicación de la empresa no deberían tener

ningún impedimento en la definición de las prioridades de la marca, así como de la importancia de protegerla. Por el hecho de que estos también se benefician de la mayor claridad y enfoque que aporta esta arquitectura con una sola marca dominante. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

Asimismo, esta arquitectura, por lo general, maximiza las sinergias y dado que desarrolla la actividad en un mercado de productos, crea asociaciones y visibilidad por parte de los consumidores hacia una misma marca que puede operar en otros segmentos. Por lo que las asociaciones de una línea de negocio afectan directamente a otras en otros mercados por el hecho de identificarse bajo el mismo nombre. Además, cada exposición de esta en un contexto proporciona una visibilidad que aumenta la apreciación de la marca en otros contextos. En el ejemplo de Virgin, la innovación de los productos y servicios en un negocio mejora las marcas de otros negocios. Por último, esta opción estimula al apalancamiento de las empresas. La *master brand* entra en nuevos mercados gracias a las subbrands que la ayudan a extenderse, por lo tanto, la marca principal desempeña su trabajo en diferentes sectores. El objetivo es crear y aprovechar los activos al máximo. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

Los autores añaden que siempre que la misma marca es utilizada para distintos productos, segmentos y países, se suele dar uno de dos escenarios, los cuales son contraproducentes a la hora de crear una arquitectura óptima. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

- Las marcas pueden adquirir diferentes identidades o posiciones en cada contexto a pesar del nombre común que las une. El uso de varias identidades de marca fomenta el descontrol dentro de la cartera y puede ser una razón para la construcción de una ineficiente.
- El segundo supuesto implica la existencia de una identidad y posición única para todos los contextos. El hecho de que solo exista una sola identidad de marca acarrea el riesgo de dar lugar a un compromiso mediocre e ineficaz para los diferentes segmentos en los que actúa. De hecho, por lo general es necesario que haya un número limitado de identidades que compartan elementos comunes y que también tengan distinciones entre ellas, con el objetivo de no caer en la ineficacia.

4.5 *Hybrid*

Las arquitecturas *hybrid* son una combinación de las diferentes arquitecturas antes mencionadas. No obstante, suelen ser por lo general una mezcla entre las *branded house* y *house of brands*. Este tipo de plasmación busca beneficiarse de las ventajas que aportan el resto y se emplea cuando una compañía ha absorbido otra con una arquitectura totalmente diferente y se mantiene sin modificarla. Hsu et al. (2013)

Muchos otros autores se basan en la arquitectura descrita por Aaker y Joachimstahler para aplicarla en campos específicos como en el deporte Kunkel et al. (2013) y Williams et al. (2015) o en el de la gestión de isas Almeida-Santana y Moreno-Gil (2018).

5. El caso de LVMH

Como segunda parte del trabajo, nos aproximamos a estudiar la gestión de la cartera de marcas que tiene una compañía real y de éxito en el sector de lujo. Con este caso buscamos poder identificar qué arquitectura tiene y cuál es la más adecuada.

El conglomerado de empresas de lujo francés LVMH surgió en 1987, tras la fusión de las sociedades Louis Vuitton y Mœt-Hennessy. Ambas empresas desarrollaban su actividad en la producción y comercialización de bienes de lujo, concretamente en la alta costura y las bebidas alcohólicas, sobretodo el champán. LVMH ha crecido inorgánicamente desde su fecha de creación, es decir, mediante las adquisiciones de diferentes marcas de alto standing y emergentes en sectores potenciales. (Reference for Business, s.f.)

LVMH ofrece todos sus productos a través de cinco líneas de negocio a las que llama *maisons* y las cuales van a ser analizadas a continuación. (LVMH, 2019)

- En la primera se encuentran el vino y las bebidas espirituosas, donde se pueden encontrar tanto diferentes tipos de champán como de vino y coñac. Dos de las marcas más conocidas con las que comercializa el grupo en este sector son Mœt Chandon o Dom Pérignon.
- La división de *fashion* y bienes de cuero la forman marcas, como Kenzo, Loewe, Louis Vuitton, Céline o Fenty.
- Otra casa de gran renombre es la de perfumes y cosmética, donde se comercializan marcas de renombre como Acqua di Parma, Guerlain, Parfums Christian Dior o Benefit Cosmetics.
- Los relojes y la joyería crean otra división de productos. Se tratan productos de marcas tan conocidas como Tag Heuer, Hublot, Zenith o Bulgary.
- Las ventas selectivas a consumidores finales también es otra *maison* donde se encuentran empresas como DFS o Sephora. Además, también se gestionan grandes almacenes de lujo como Le Bon Marché Rive Gauche y La Grande Epicerie de Paris.

- Por último, se encuentra un conjunto de otras actividades las cuales no encajan en ninguna de las anteriores *maisons* como el parque de atracciones Jardin D'Acclimatation, Cova siendo esta una confitería de origen italiano o el edificio Samaritaine entre otros.

Con el objetivo de enumerar los hitos más relevantes de la historia de la corporación Mœt Hennessy – Louis Vuitton LVMH, primero se debe hacer una pequeña línea de tiempo de las dos grandes empresas que, al fusionarse, crearon el mayor consorcio de lujo del mundo, ya que estas tuvieron un largo recorrido en solitario.

Louis Vuitton es una marca históricamente conocida por haber sido un proveedor y fabricante de maletas para consumidores de alto nivel adquisitivo en Francia. Durante la segunda mitad del siglo XIX, la empresa llevó acabo cambios en cuanto a los métodos de transporte. Comenzó su expansión internacional en 1885, abriendo su primera tienda en Londres. En 1969 entró en el mercado asiático, abriendo una nueva tienda en Tokio. Aunque en las épocas de guerra la empresa atravesó duras condiciones, incluso cerrando durante la Segunda Guerra Mundial, en la época de posguerra la compañía volvió a la actividad empresarial. Fue a partir de ese momento cuando la firma comenzó a abrir nuevos establecimientos alrededor del mundo. Finalmente, en el año 1984 la compañía comenzó a cotizar en bolsa. Además, con Henry Racamier al mando, *Louis Vuitton* adquirió diferentes compañías como Givenchy Costure Group y la casa de champan Veuve Cliquot. (Funding Universe, 2019)

Mœt Hennessy es una empresa francesa dedicada a la explotación y distribución de bebidas espirituosas y vino de calidad, además de a la industria cosmética y droguería. Su actividad se refleja en las marcas como Perfumes Christian Dior, Dom Pérignon y Hennessy. Pero todo se remonta a cuando las empresas, Mœt y Hennessy, actuaban por sí solas. La empresa Mœt et Cie se fundó en el siglo XVIII dedicándose a la explotación de vino y su exportación a diferentes países de Europa como Alemania o España. En 1792 la empresa comenzó a comercializar champan gracias a la adquisición de los viñedos de la abadía de Hautvillers donde antes el monje benedictino Don Pérignon había descubierto la manera de crear champan.

En 1832 se dio un cambio de dirección en la empresa y se le otorgó un nuevo nombre a la sociedad, M^oët et Chandon.

Durante la Primera Guerra Mundial la compañía comenzó a comercializar un champán nuevo denominado Dom Perignon en honor al monje con el objetivo de recuperar su cuota de mercado.

La compañía comenzó a adquirir diferentes empresas. En 1962 comenzó a controlar Ruinart Pere et Fils, la principal competencia de M^oët. Más adelante adquirió la casa de champán Mercier y Perfumes Christian Dior, En 1970 M^oët & Chandon se fusionó con la firma Hennessy & Company, líder en el sector del coñac y de esta manera se creó la nueva sociedad M^oët-Hennessy. Lo que estimuló la expansión internacional de la misma. Adquirió diferentes empresas, como Rozes en Portugal y España, Roc firma francesa de cosméticos, los viveros californianos de rosas Armstron Nurseries of Ontario y por último Schieffelin & Company, una de las distribuidoras de vino y bebidas espirituosas más antigua de Estados Unidos. (Funding Universe, 2019)

En junio de 1987 se llevó acabo la fusión de M^oët-Hennessy y Louis Vuitton manteniendo la dirección y las subsidiarias intactas. Tras la fusión Herny Racamier, antiguo dueño de Louis Vuitton, declaró que “El acuerdo entre M^oët-Hennessy y Louis Vuitton permitirá a ambas compañías mantener su identidad y su autoridad, a pesar de que cooperar entre ellas” (Gonzalez, 2014)

LVMH se centró en seguir creciendo y diversificándose mediante varias adquisiciones como las de Sephora, Loewe o Celine durante los años noventa. También invirtió en cuatro diferentes líneas de belleza, como Benefit Cosmetics, y, además, creó una nueva división de productos enfocada a la relojería y joyería. (Reference for Business, s.f.) Para seguir siendo competitiva creó varias alianzas con empresas de la competencia como Prada, para adquirir Fendi (Menkes, 1999) . A principios del siglo XXI, adquirió el gran almacén La Samaritaine (Benyahia-Kouider, 2000), las bodegas españolas Numanthia Termes (Lazaro, 2008) y la empresa de moda Emilio Pucci (Menkes, 2000) entre otras.

5.1 La cartera de marcas de LVMH y su arquitectura

Una vez tenemos una imagen de cómo se ha creado el gran conglomerado, podemos proceder al análisis de su cartera de marcas. Debido a todas las casas de lujo que ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo, las cuales ya se estructuraban de distinta manera, se puede llegar a la conclusión de que, se trata de una arquitectura híbrida, pues esta es una combinación de diferentes tipos de estructuras. La mayoría de las marcas antes de ser adquiridas, eran *corporate brands*, debido a que llevaban el nombre de la empresa y la representaba. Sin embargo, al comenzar a formar parte de LVMH la mayoría se convirtieron en *family brands* y algunas en *mono brands*. Estas engloban un conjunto de productos y no comparten ni la estructura ni el nombre con el conglomerado. Además, se podría afirmar que a su vez todas juegan un papel de *master brands* ya que cada una es un gran punto de referencia en lo que a sus productos se refiere.

Para ello vamos a intentar identificar el máximo número de tipos de arquitecturas que se encuentran dentro de la de LVMH mediante los siguientes ejemplos.

- Perfumes Loewe y Parfums Christian Dior como arquitectura de *Endorsed Brand*
- Moynat como *House of Brands*
- Louis Vuitton como Arquitectura Monolítica sin Descriptor
- Hennessy como *Branded House*

A. Perfumes Loewe como arquitectura de *Endorsed Brand*

Loewe puede tratarse de una *strategic brand* ya que el grupo quiere convertirla en una de las tres marcas líderes de artículos de cuero, por lo que necesitará una gran inversión de recursos para poder lograrlo. (Loewe, 2019)

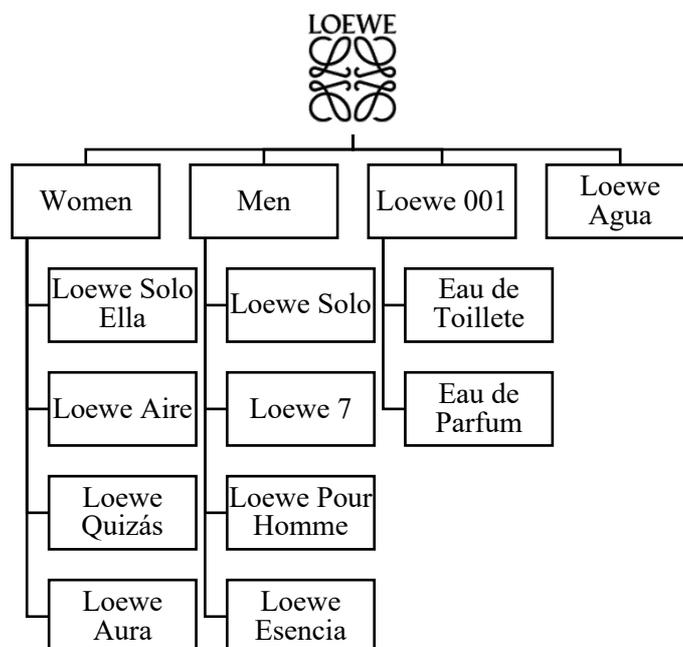
La división de perfumería de Loewe utiliza una *endorsed architecture* ya que, respalda múltiples *family* y *products brands* que hacen referencia a los distintos tipos de perfumes. Esta protección aporta credibilidad y sustancia a la oferta de las fragancias dado que Loewe está bien establecida en el mercado. Loewe 001, Agua, Women y Men, siendo las dos últimas descriptores, son las *endorsed brands* que dan nombre a

múltiples productos. En el último nivel se encuentran múltiples descriptores de marca que hacen referencia a las características específicas de cada fragancia.

No obstante, hoy en día Loewe está alterando su estrategia y arquitectura de marcas y se está transformando de una de *endorsed brand* a una *branded house*. Este cambio puede apreciarse tanto en los envases de sus productos como en su página corporativa ya que en ellos empieza a coger más peso la marca de Loewe. Claros ejemplos son los siguientes: (Loewe, 2019)

- Mientras que antes en los envases aparecía la marca Esencia en grande y encima de Loewe, que tenía un tamaño menor, ahora es de manera contraria.
- La empresa antes comercializaba perfumes bajo los nombres Aire de Loewe o Agua de Loewe. Ahora aparecen más pequeños y bajo la marca principal.

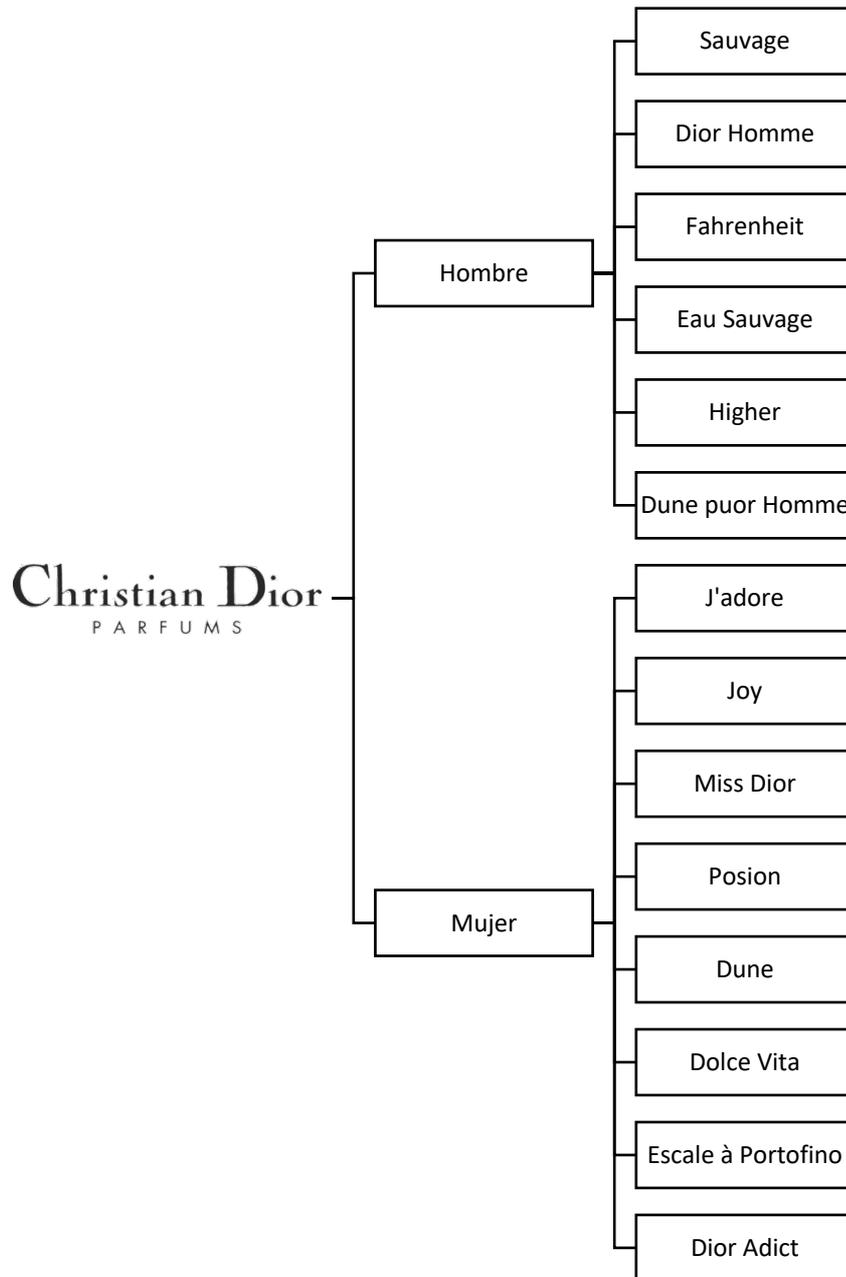
Ilustración 7: Perfumes Loewe y su arquitectura



Fuente: Elaboración propia a partir de datos sobre Perfumes Loewe

Para mostrar claramente una arquitectura de *endorsed brand* dentro de la de LVMH se expone el ejemplo de Parfums Christian Dior. Esta comercializa sus marcas de perfumes dando una mayor importancia a la *endorsed brand* por lo que aparecen con un mayor tamaño y encima de Dior. A continuación, se muestra dicha estructura. (Dior, 2019)

Ilustración 8: Parfumes Christian Dior como arquitectura de *Endorsed Brand*

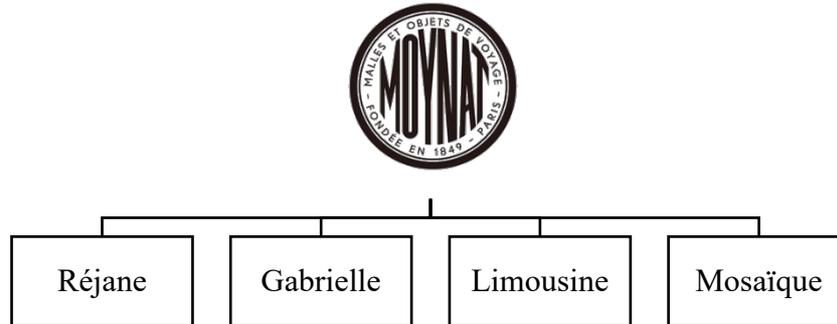


Fuente: Elaboración propia a partir de información de Parfums Christian Dior

B. Moynat como arquitectura *House of Brands*

Moynat es una marca dentro de la cartera de LVMH que utiliza una *House of Brands* como arquitectura dado que gestiona *mono brands* que no tienen relación con ella. Estas *single brands* dan nombre a diferentes productos que ofrece la compañía, por lo que también tienen un papel de *product brands*. (Moynat, 2019)

Ilustración 9: Moynat como arquitectura *House of Brands*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Moynat

C. Louis Vuitton como arquitectura Monolítica sin descriptor

Louis Vuitton utiliza claramente una *corporate branded structure*, donde todos los productos están representados por Louis Vuitton. Por lo tanto, nos encontramos con una *corporate brand* que da lugar a una arquitectura monolítica sin descriptor. En cuanto a su relación con el grupo de empresas, se trata de una *corporate brand* que comparte el nombre con la matriz, debido a que es una de las empresas cofundadoras que le dio nombre al conglomerado. (Louis Vuitton, 2019)

Ilustración 10: Louis Vuitton como Arquitectura Monolítica sin descriptor



Fuente: Elaboración personal a partir de información sobre Louis Vuitton

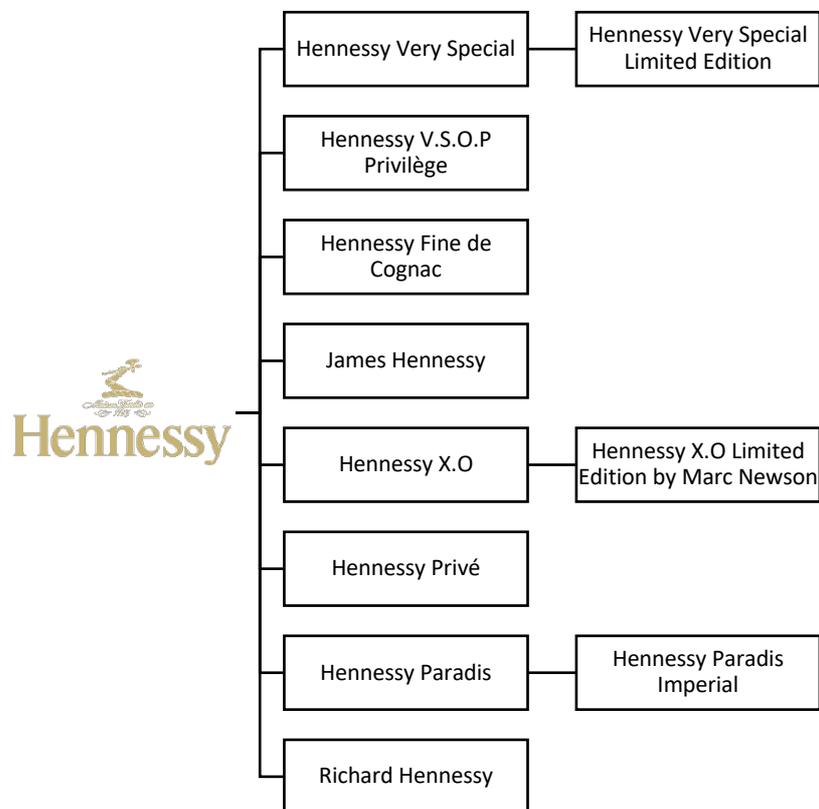
D. Hennessy como arquitectura de *Branded House*

La marca de *cognac* Hennessy perteneciente a la empresa Möt-Hennessy que dio nombre al conglomerado utilizad una arquitectura de *Branded House*. La marca Hennessy actúa

La gestión de cartera de marcas: el caso LVMH

como una *master brand* que a su vez se clasifica como *umbrella brand* porque cubre a las diferentes *subbrands* siendo el punto de referencia de bebidas espirituosas de cognac para el grupo. En este caso, las diferentes *subbrands* extienden la marca dotándola de diferentes atributos creando nuevas versiones o tipos de cognac. Además, dentro de esta cartera encontramos una *subbrand* de segundo nivel debido a que la marca Hennessy Paradis se expande a un sector de consumidores más exigentes que buscan un cognac exclusivo con Hennessy Paradis Imperial. Las *Special Edition* son descriptores de marcas que dan información clara de que es una versión que ofrece pocos productos y seguramente durante poco tiempo. (Hennessy, 2019)

Ilustración 11: Hennessy como arquitectura de Branded House



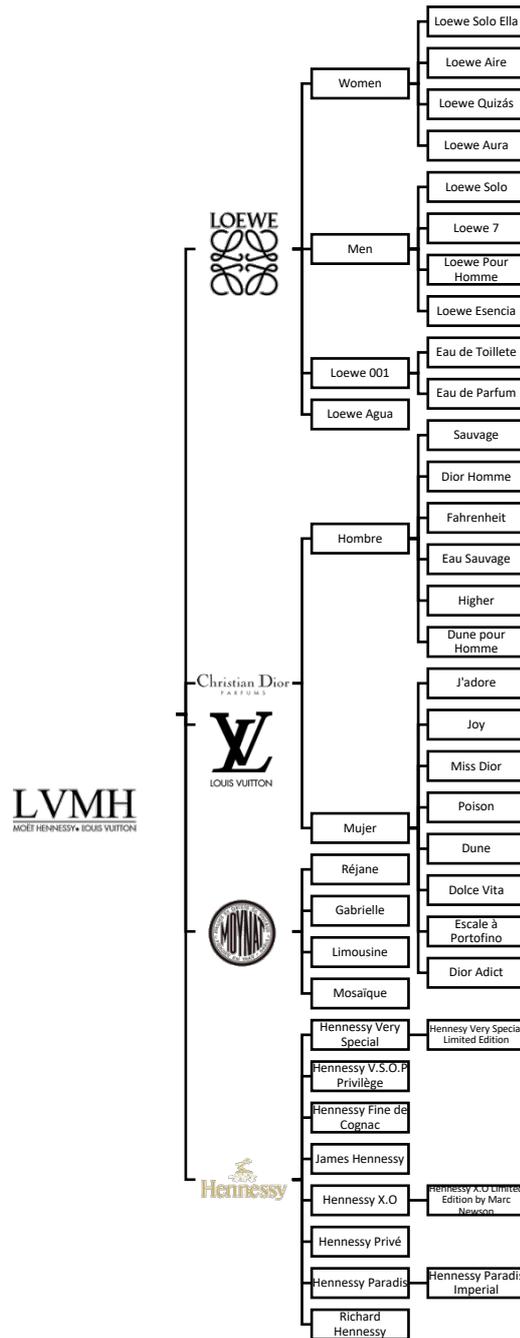
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Hennessy

Como último paso, se muestra una visión de cómo se vería la arquitectura del conglomerado LVMH en el caso de que solo estuviese compuesta por las marcas anteriormente analizadas. No obstante, hay que mencionar que plasmar la verdadera

La gestión de cartera de marcas: el caso LVMH

estructura del grupo es idílico pues es extremadamente amplia e imposible de representar sobre una hoja de Word.

Ilustración 12: Arquitectura parcial de LVMH



Fuente: Elaboración propia sobre los datos de LVMH

6. Conclusiones

A la vista de la investigación realizada, podemos extraer las siguientes conclusiones: En primer lugar, las marcas son activos de gran valor para las empresas, ya que estas pueden hacer de una empresa en un sector una líder que marque tendencia y que guíe y atraiga las decisiones de compra del consumidor. No obstante, deben ser bien definidas con la ayuda de las clasificaciones mencionadas en el trabajo de Laforet y Saunders, Aaker y Keller (véase el apartado 2.1.) porque a su vez pueden ser las causantes de la desaparición de una compañía. Todo ello se debe a que las marcas son elementos clave para las empresas, porque reflejan la percepción de los consumidores sobre los productos y ayudan a las compañías a diferenciar y destacar sus bienes o servicios frente a los de la competencia.

En segundo lugar, dada la evolución de los mercados y la exigencia por parte de los consumidores, las compañías han desarrollado grandes carteras de marcas para así poder abarcar el máximo número de productos y ofrecerlos a una amplia variedad de perfiles de clientes. No obstante, las carteras de marcas, definidas como la relación entre todas las marcas pertenecientes a una empresa, deben estar alineadas con la estructura y política de la compañía ya que sino, ambas se verán perjudicadas. Si se trata de una empresa de gran envergadura, en la cual las divisiones y la matriz son las que mayor poder tienen, la estructura de la cartera deberá ser paralela. De lo contrario, si se utiliza una cartera con un tipo de estructura *branded* enfocada a las *mono brands*, se dará el caso de una gran pérdida de tiempo y mala gestión de los recursos en intentar mantener o no perder cuota en el mercado ni reputación. Asimismo, como se presenta en este documento existen diferentes tipologías de marcas definidas por Aaker y, Laforet y Saunders. (Véase capítulo 3.1)

En tercer lugar, en relación con las carteras de marcas aparece el concepto de arquitectura de marcas. Esta es la representación gráfica de las relaciones que poseen las marcas de una empresa entre sí y con la marca principal. A su vez, ayuda a tener una idea clara de cómo están posicionadas y gestionadas las marcas además de los roles que juegan y los objetivos que tienen. Existen cinco variantes de arquitecturas las cuales no

necesariamente son complementarias. Éstas son: *House of Brands*, *Branded House*, *Endorsed Brand* y *Subbrand* (véase capitulo 4). Sin embargo, una de ellas, conocida como *hybrid* se definen como la conjunción de algunas de ellas.

Todo esto que hemos estudiado queda plasmado en el estudio real sobre el conglomerado Mœt-Hennessy Louis Vuitton LVMH que se representa en una arquitectura *hybrid* en la cual combina las arquitecturas de *House of Brands*, *Branded House*, Monolítica y *Endorsed*. En este caso la utilización de esta arquitectura se debe a las múltiples absorciones de empresas que ha llevado a cabo el grupo desde su origen. Asimismo, otra causa, es la política que defiende el *savoir-faire* de cada empresa, permitiéndolas mantener sus marcas, las funciones y relaciones de las mismas y por consiguiente sus arquitecturas. Sin obligarlas o presionarlas a tener que adaptarse a una nueva. No obstante, aunque LVMH es líder en sector de lujo y enfatiza una gran importancia en las marcas y su gestión, el trabajo no puede destacar que la arquitectura *hybrid* sea la óptima o inadecuada en la realidad.

En conclusión, tras haber analizado que, las carteras de marcas son muy flexibles, se modifican constantemente, que no existe una buena y una mala, que las opiniones tanto de los expertos como de los consumidores influyen sobre ellas y que, tras analizar las tendencias que han argumentado un gran número de autores, no podemos definir a ciencia cierta cuál es la arquitectura óptima.

Sin embargo, lo que sí se puede determinar de una manera clara es que, cada estructura de cartera y cada marca tienen sus ventajas y desventajas. Por lo tanto, una de las tareas de las compañías será plantear cuál de las estructuras y con qué marcas, será la más favorables para la firma e implementarla. Las que mayores beneficios aporten tanto a la empresa como a sus *stakeholders* será la que deba implementarse con el objetivo de sacar el máximo provecho de ellas y una mejor estabilización en el mercado.

Una futura línea de investigación, podría ser las arquitecturas de marcas y sus representaciones para empresas dedicadas al comercio del B2B. Muylle et al. (2012) proponen una arquitectura de marcas aplicada a este sector. Esta hace referencia a las

fases de la evolución de la relación entre el comprador y el vendedor y refleja cómo aborda esta los riesgos de los clientes en cada nivel. Un buen principio podría basarse en la arquitectura que plantean Muylle et al. (2012) y a partir de ahí investigar posibles nuevos tipos de o incluso aplicar los ya conocidos y explicados durante el trabajo, pero en el sector B2B.

Bibliografía

- Aaker, D. (2004). *Brand Portfolio Management*.
- Aaker, D. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles that Drive Success*. New York: Morgan James.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluation of Brand Extension Research. *Journal of Marketing*, 27-33.
- Aaker, D., & Joachimstahler, E. (2000). *Brand Leadership*.
- Aaker, D., & Joachimstahler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum. *California Marketing Review*, 8-23.
- Aaker, D., & Keller, K. (1992). The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 35-50.
- Acciona. (2019). *Acciona*. Recuperado el Mayo 29 de 2019, de Líneas de Negocio: <https://www.acciona.com/es/lineas-de-negocio/>
- Almeida-Santana, A., & Moreno-Gil, S. (2018). Effective island brand architecture: promoting island tourism in the Canary Islands and other archipelagos. *Island Studies Journal*, 71-92.
- American Marketing Association. (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: American Marketing Association.
- Apple. (2019). *Apple*. Recuperado el 2 de Junio de 2019, de <https://www.apple.com/es/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2004). *Marketing Management*.
- Atkin, D. (2008). *El secreto de las marcas*. Barcelona: Ediciones Robinbook.
- Balmer, J., & Gray, E. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 972-997.
- Barwise, P., & Robertson, T. (1992). Brand portfolios. *European Management Journal*, 277-285.
- Benyahia-Kouider, O. (20 de Noviembre de 2000). LVMH s'offre la Samaritaine. *Libération*. Obtenido de LVMH s'offre la Samaritaine: https://www.liberation.fr/futurs/2000/11/22/lvmh-s-offre-la-samaritaine_345130
- Chailan, C. (2009). Brand Architecture and Brands Portfolio: A Clarification. *EuroMed Journal of Business*, 173-184.
- Chailan, C. (2010). From an aggregate to a brand network: a study of the brand portfolio at L'Oréal. *Journal of Marketing Management*, 74-89.

- Chernatony , L., & Dall'Olmo, F. (1998). Defining a Brand. *Journal of Makreting Management*, 417-443.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: Un fenómeno social* .
- Davis, S. (2002). *Brand Asset Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dior. (2019). *Dior*. Recuperado el 4 de Junio de 2019, de Dior:
https://www.dior.com/es_es
- Douglas , S., Craig, S., & Nijssen , E. (2001). *Integrating Branding Strategy across markets: building international brand architecture*. *Journal of International Marketing*.
- Doyle, P. (1989). Building Sucessful Brands: The Strategic Options . *Journal of Marketing Management* , 77-95.
- Funding Universe. (28 de Mayo de 2019). *LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA History*. Obtenido de <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-moët-hennessy-louis-vuitton-sa-history/>
- Gonzalez, C. (2014). *EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)*. Madrid: Comillas.
- Google. (2019). *Google*. Recuperado el 1 de Junio de 2019, de Google:
<https://about.google>
- Hall, J. (1992). *Support for a Brand New Perspective*.
- Held, D. (2002). *Globalizationd and Anti-Globalization*. Polity Press .
- Hennessy. (2019). *Hennessy*. Recuperado el 5 de Junio de 2019, de Hennessy:
<https://www.hennessy.com/int-eu>
- Hsu, L., Fournier, S., & Srinivasan, S. (2013). Brand architecture strategy and firm value: how leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns. *Journal of the Academy of Maketing Science*, 261-280.
- Johnson & Johnson. (2019). *Johnson & Johnson*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de Consumer Products: <https://www.jnj.com/healthcare-products/consumer>
- Kapferer, J.-N. (2001). *Inventing the brand* . *Kogan Page* .
- Kapferer, J.-N. (2012). *A New Perspective on the Brand Portfolio*. Londres: Kogan Page.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marcas*.
- Keller, K. (2012). *Brand Strategy*. Northampton: Edward Elgar Publishing.

- Keller, K., & Sood, S. (2012). The Effects of Brand Name Structure on Brand Extension Evaluations and Parent Brand Dilution. *Journal of Marketing Research* , 373-382.
- Kellogg's. (2019). *Kellogg's*. Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de https://www.kelloggs.es/es_ES/home.html
- Kotler, P. (1972). *Marketing Management*.
- Kotler, P., Armstrong , G., Wong , V., & Saunders, J. (2001). *Principles of Marketing: Third European Edition* .
- Kunkel, T., Hill, B., & Funk, D. (2013). Brand Architecture, Drivers of Consumer Involvement, and Brand Loyalty With Professional Sport Leagues and Teams. *Journal of Sport Managment*, 177-192.
- Kwun, D. (2010). How extended hotel brands affect the Lodging Portfolio. *Journal of Retail & Leisure Property*, 179-191.
- Laforet, S. (2011). *Managing Brands*. The McGraw-Hill Company.
- Laforet, S. (2015). Managing brand portfolios: audit of leading grocery supplier brands 2004 to 2012. *Journal of Strategic Marketing*, 72-89.
- Laforet, S. (2017). Effects of organosational culture on brand portfolio performance . *Journal of Marketing Communications*, 92-110.
- Laforet, S., & Saunders, J. (1994). Managing Brand Portfolios: How the Leaders do it. *Journal of Advertising Research*, 64-76.
- Laforet, S., & Saunders, J. (1999). Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They Do . *Journal of Advertising Research* , 51-66.
- Laforet, S., & Saunders, J. (2005). Managing Brand Portfolios: How Strategies have changed. *Journal of Advertising Research*, 314-320.
- Laforet, S., & Saunders, J. (2007). How Brand Portfolios Have Changed: A Study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2005. *Journal of Marketing Management* , 39-58.
- Lazaro, F. (2008, Febrero 8). El Grupo Louis Vuitton y Möet Hennessy adquieren la bodega Numanthia de Toro. *El Mundo*.
- Loewe. (2019). *Loewe*. Recuperado el 4 de Junio de 2019, de Perfumes Loewe: <https://www.perfumesloewe.com/es/es/>

- Louis Vuitton. (2019). *Louis Vuitton*. Recuperado el 3 de Junio de 2019, de Louis Vuitton: <https://es.louisvuitton.com/esp-es/homepage>
- LVMH. (28 de Mayo de 2019). *LVMH*. Recuperado el 5 de Junio de 2019, de Houses: <https://www.lvmh.com/houses/>
- M. Pride, W., & Ferrel, O. (1977). *Marketing Basic Concepts and Decisions* .
- Marriott. (2019). *Marriott*. Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de Marriott: <https://www.espanol.marriott.com/default.mi>
- Martin Garcia, M. (2005). Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos. In S. David, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands*. ESIC Editorial.
- Martín García, M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. ESIC Editorial.
- Menkes, S. (1999, Octubre 13). Prada and LVMH Join Forces to Buy Italian Fashion House Fendi. *The New York Times* . Retrieved from <https://www.nytimes.com/1999/10/13/news/prada-and-lvmh-join-forces-to-buy-italian-fashion-house-fendi.html>
- Menkes, S. (2000, Febrero 18). LVMH Adds Fashion House Emilio Pucci To Its Empire. *The New York Times*.
- Morgan, N., & Rego, L. (2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 59-74.
- Moynat. (2019). *Moynat*. Recuperado el 2 de Junio de 2019, de Moynat: <https://www.moynat.com/en/>
- Murphy , J. (1987). *A Key Marketing Tool*.
- Murray, S. (2003). Reputation Risk: Big PR to Companies' Aid. *Financial Times* .
- Muyllle, S., Dawar, N., & Rangarajan, D. (2012). B2B Brand Architecture. *University of California, Berkley*, 58-71.
- Olins, W. (1982). *Is the End of The Line for High and Mighty Brands*.
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity. Making Business Strategy Visible Through Design*.
- P&G. (2019). *Gillette*. Recuperado el 29 de Mayo de 2019, de Página Corporativa de Gillette: <https://gillette.es/es-es>

- P&G. (2019). *P&G España*. Recuperado el 29 de Mayo de 2019, de Nuestras Marcas: <https://es.pg.com/es-ES/nuestras-marcas>
- Petromilli, M., Morrison , D., & Million, M. (2002). Brand architecture: Building brand portfolio value . *Strategy and Leadership* , 22-28.
- Pierce, A., & Moukanas, H. (2002). Portfolio Power: harnessing a group of brands to drive profitable growth. *Strategy and Leadership*, 15-21.
- Rajapogal, & Sanchez , R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Journal of Brand Management*, 233-247.
- Reference for Business. (s.f.). Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA Read more: <https://www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html>
- Reference for Business. (s.f.). *Reference for Business*. Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Sa - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Sa: <https://www.referenceforbusiness.com/history2/1/Lvmh-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-Sa.html>
- Roberts , C., & M. McDonald , G. (1990). Alternative Naming Strategies: Family versus Individual Brand Names . *Management Decisions* , 31-37.
- Robinson, J. (1933). *The Economics of Imperfect Competition*.
- Saunders, J. (1990). Brands and Valuation . *International Journal of Advertisement*, 95-110.
- Saunders, J., & Laforet, S. (1999). Managing Brand Portfolio: Why leaders do what they do. *Journal of Advertising Research*, 51-66.
- Saunders, J., Wong , V., Armstrong , G., & Kotler, P. (2001). *Principles of Marketing*.
- Shah, P. (2017). Why do firms delete brands? Insights from a qualitative study. *Journal of Marketing Management*, 446-463.

- Shocker, A., Srivastava, R., & Rükert, R. (1994). Challenges and Opportunities Facing Brand Management. *Journal of Marketing Research*, 149-158.
- Simoës, C., & Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept: new brand orientation. 217-224.
- Tauber, E. (1988). Brand Leverage Strategy for Growth in a Cost-Controlled World. *Journal of Advertising Research*, 26-30.
- Uggla, H. (2006). *The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture*.
- Uggla, H. (2013). The Sins of Brand Portfolio Management. *IUP Journal of Brand Management*, 7-15.
- Uggla, H. (2015). Aligning Brand Portfolio Strategy with Business Strategy. *IUP Journal of Brand Management*, 7-17.
- Unilever. (2019). *Unilever*. Recuperado el 6 de Junio de 2019, de Unilever: <https://www.unilever.com>
- Varadarajan, R., DeFanti, M., & Busch, P. (2006). Brand portfolio, corporate image, and reputation: Managing brand deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 195-205.
- Vijayraghavan, K. (2003). FMCG Firms Relearn Marketing Strategies. *Times New York*.
- Virgin. (2019). *Virgin*. Recuperado el 24 de Mayo de 2019, de Virgin Branded Companies: <https://www.virgin.com/virgingroup/company/branded>
- Williams, A., Kim, D., Agyemang, K., & Martin, T. (2015). All Brands Are Not Created Equal: Understanding the Role of Athletes in Sport-brand Architecture. *Journal of Multidisciplinary Research*, 75-86.