



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CLAVES DEL ÉXITO DE UNA CARTERA DE MARCAS

**Análisis de la división de gran consumo Grupo
L'Oréal.**

Autora: Patricia Margarit de Armas

Directora: Dña. María Olga Bocigas Solar

MADRID | Junio 2020

Resumen

Este trabajo expone a modo de caso práctico la cartera de marcas del Grupo L'Oréal con el objetivo de realizar un análisis en profundidad su gestión estratégica. En primer lugar, se expone la literatura sobre el proceso de creación de las marcas, los tipos de marcas que pueden encontrarse en la actualidad y cómo su importancia ha derivado en el estudio de la gestión estratégica de las carteras de marcas de las empresas, el desarrollo de una clasificación propia y el estudio de su estructura a través de la arquitectura de marcas. A continuación, se realiza una aplicación práctica de la revisión de la literatura estudiada mediante el estudio de la cartera de marcas del Grupo L'Oréal, centrada en la división de productos de gran consumo de la mano de las marcas: Essie, Garnier, NYX Professional Makeup, Maybelline New York y, finalmente, L'Oréal Paris.

Palabras clave: marca, cartera de marcas, gestión estratégica de la marca, arquitectura de marcas.

Abstract

This thesis shows, as a case study, the brand portfolio of the L'Oréal Group in order to carry out an in-depth analysis of its strategic management. Firstly, the thesis summarizes the literature on the process of brand creation, the types of brands that can be found today and how their importance has led to the study of the strategic management of companies' brand portfolios, the development of their own classification and the study of their structure through brand architecture. A practical application of the literature review is then carried out by studying the brand portfolio of the L'Oréal Paris Group, focusing on the consumer products division in conjunction with the brands: Essie, Garnier, NYX Professional Makeup, Maybelline New York and finally L'Oréal Paris.

Key words: brand, brand portfolio, strategic brand management, brand architecture.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. OBJETIVOS	4
1.2. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS EN EL TEMA	5
1.3. METODOLOGÍA	6
1.4. ESTRUCTURA	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. CONCEPTO DE MARCA	7
2.1.1. TIPOS DE MARCAS	11
2.2. CONCEPTO DE CARTERA DE MARCAS	15
2.2.1. TIPOS DE CARTERAS	20
2.2.2. ARQUITECTURA DE MARCAS	21
2.3. PAPEL DE LA MARCA EN UNA CARTERA	27
2.3.1. VISIÓN ACTUAL	27
2.3.2. NUEVAS TENDENCIAS	29
3. ANÁLISIS DE LA DIVISIÓN DE GRAN CONSUMO GRUPO L'ORÉAL	32
3.1. GRUPO L'OREAL	34
3.2. DIVISIÓN PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO L'ORÉAL	36
3.2.1. ESSIE	37
3.2.2. GARNIER	40
3.2.3. NYX PROFESSIONAL MAKEUP	42
3.2.4. MAYBELLINE NEW YORK	45
3.2.5. L'ORÉAL PARIS	47
4. CONCLUSIONES	49
5. BIBLIOGRAFÍA	53

1. INTRODUCCIÓN

La mejor introducción a este trabajo es a través de una frase de Stephen King: “*A product is something that is made in a factory; a brand is something that is bought by the customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless*”. Dicho de una manera más simple, quería decir que una buena marca puede permanecer en el tiempo y generar beneficios puesto que es única en el mercado en el que opera. Cada marca tiene su propia configuración y diseño, lo que efectivamente puede diferenciarla de sus competidores, pero no se trata únicamente de una representación visual a través de un nombre o un logo, si no que representa a toda una empresa que se encuentra detrás.

Cada marca se mantiene fiel a una forma de actuar de la que es responsable la gestión estratégica de la marca. Consecuentemente, a lo largo de este trabajo iremos comprobando la forma en la que una empresa gestiona su marca o, en este caso, cartera de marcas, de tal forma que represente un factor determinante para alcanzar el éxito y no perder la relevancia alcanzada.

1.1. OBJETIVOS

El Trabajo de Fin de Grado planteado tendrá como objetivo principal el estudio del funcionamiento de las carteras de marcas en la actualidad, para lo que debemos entender en qué consiste este concepto que está tan presente en todo el mundo de la empresa y cómo las empresas gestionan estas carteras en la actualidad.

Para poder considerar la importancia de la gestión estratégica en una cartera, se plantea la necesidad de analizar la manera en la que opera una variedad significativa de marcas en un sector específico, el sector de la cosmética, manteniendo el propósito de descubrir la interacción entre marcas que, aun siendo aparentemente similares, han determinado unas estrategias diferenciadas que les permiten operar en el mismo mercado sin entrar en confrontaciones.

El objetivo no reside únicamente en examinar marcas que se encuentran dentro de un mismo sector, sino en realizar un estudio detallado de la capacidad que los miembros de una empresa tienen para poder trabajar con marcas que tienen, en principio, productos y público objetivo similares, a partir de estrategias y planteamientos completamente dispares. De esta forma, podremos analizar la forma en la que una cartera de marcas real como es la del Grupo L'Oréal puede gestionar su cartera para cumplir con determinadas estrategias mientras encuentra la identidad de cada una de las marcas.

1.2. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS EN EL TEMA

La elección de realizar este Trabajo de Fin de Grado empieza con la creciente importancia que están adquiriendo las marcas para las grandes corporaciones. Si bien es cierto que podemos encontrar marcas de cualquier tipo, resulta sorprendente la forma en la que compiten en el mercado empresas internacionales que cuentan con una cartera de marcas muy extensa, con marcas que incluso compiten entre sí por la atención de unos mismos competidores.

Resulta complicado entender la forma en la que una persona o equipo es capaz de llevar a cabo la gestión de una cartera de marcas que estén orientadas hacia un mismo objetivo dentro de la empresa, teniendo cada una de ellas una estrategia distinta para evitar cualquier tipo de conflicto. La mejor forma de poder entender cómo se produce esta combinación de una manera eficiente y rentable es a través del análisis de una cartera real que funcione en este trabajo a modo de caso práctico en el que volcar toda la teoría que se encuentra en la literatura de la gestión de las carteras de marcas.

Dentro de todos los sectores, el sector de la cosmética ha mantenido un crecimiento anual constante desde el año 2013 hasta el año 2018, alcanzando este último año un 5,5% (Pérez A. , 2019). Entre las multinacionales de este sector destaca el Grupo L'Oréal como la empresa más valorada por medios como la revista Women's Wear Daily (WWD) (Collins, Fine, & Wynne, 2020), gestionando 36 marcas divididas en cuatro categorías y estando presente en más de 150 países de los cinco continentes.

1.3. METODOLOGÍA

Para elaborar el marco teórico del Trabajo de Fin de Grado, se estudiarán manuales, artículos académicos y páginas web oficiales que permitan conocer la manera en la que se gestionan en la actualidad una cartera de marcas, la manera en la que estas marcas se desenvuelven dentro de una cartera y el papel o rol que juegan en la estrategia de una gran empresa. Para ello, se consultarán buscadores como Google Académico y bases de datos como Dialnet, introduciendo palabras clave como pueden ser “cartera de marcas”, “estrategia de marcas” o arquitectura de marcas”. Asimismo, se estudiarán manuales del servicio de biblioteca de la Universidad Pontificia Comillas y se accederá a las páginas web principales de las marcas estudiadas en este trabajo. Finalmente, se revisarán numerosos artículos periodísticos para elegir aquellos que proporcionarán ejemplos adecuados para dar apoyo a la información teórica.

La metodología de este trabajo consistirá, en primer lugar, en realizar una revisión exhaustiva de la literatura que se ha generado en estos últimos años sobre las carteras de marca, además de averiguar las nuevas tendencias en la gestión estratégica de las marcas que componen una determinada cartera. En segundo lugar y para poder explicar el funcionamiento de las carteras de marcas en el sector de la cosmética, se hará referencia a un supuesto práctico que consistirá en analizar uno de los grandes grupos multinacionales dentro de la mencionada industria como es el Grupo L’Oreal. Por consiguiente, realizaremos un estudio sobre las marcas de la división de gran consumo del Grupo como son: Essie, Garnier, NYX, Maybelline y L’Oreal Paris, para cumplir con el objetivo de llevar a cabo una aproximación actual al funcionamiento de la gestión de una cartera de marcas.

1.4. ESTRUCTURA

En cuanto a la estructura de este trabajo, contaremos con dos bloques principales: el marco teórico para comprender el concepto de la cartera de marcas y la aplicación práctica en la que se explicará el funcionamiento de la gestión de carteras.

En el primer bloque, encontraremos la explicación del concepto de marca, en el que realizaremos una aproximación a la clasificación de los distintos tipos de marcas que podemos encontrarnos en función de algunos expertos como David Allen Aaker. Esta aproximación nos permitirá acercarnos al concepto de cartera de marcas y su presencia en las empresas actuales, haciendo hincapié en la clasificación de estrategias que definen los tipos de carteras y la manera en la que se estructuran dentro de una empresa para poder formar lo que conocemos como arquitectura de marcas. Este bloque finalizará con una visión actual de distintas carteras de varios sectores y las nuevas tendencias en cuanto a las estrategias que pueden tomarse para proceder a la gestión de las marcas.

En el segundo bloque, nos adentraremos en la aplicación práctica de la teoría aprendida a partir de la cartera del Grupo L'Oréal, explicando su distribución y la estrategia que persigue cada una de ellas de forma individual para poder entender la gestión estratégica de la cartera de marcas dentro de la división de productos de gran consumo. Finalmente, este bloque llevará a la mención de una serie de conclusiones obtenidas de la revisión de la literatura y el análisis del caso práctico mencionado.

2. MARCO TEÓRICO

Dentro de este apartado, procederemos a realizar una revisión de la literatura que explica el concepto de marca que ha ido evolucionando a lo largo de los años, así como los tipos de marcas que podemos encontrarnos dentro de una cartera. A continuación, podremos revistar la teoría que versa sobre la gestión de carteras de marcas y la clasificación de las distintas clases de arquitecturas de marcas para comprender cómo es posible gestionar todas las marcas de una forma eficiente y rentable para la empresa.

2.1. CONCEPTO DE MARCA

Para poder acercarnos al análisis de la estrategia de marca en una cartera de marcas, deberemos identificar, en primer lugar, la etimología del término “marca”. La palabra

“*brand*” en inglés proviene de la palabra noruega “*brandr*” que quiere decir “incendiar” o “quemar” mientras que la procedencia de la palabra en nuestro idioma la encontramos en dos lugares diferentes. Por un lado, su origen podría encontrarse en los hierros candentes que se utilizaban para identificar las cabezas de ganado u otros productos similares y así poder defenderse de los ladrones. Si lo vemos desde la perspectiva actual, guarda relación con la propiedad intelectual o la protección de la marca y las patentes que consigue que los consumidores puedan identificar una marca frente a sus competidores, dado que se trata del principal activo de carácter intangible con el que cuentan las empresas (Barbeta Viñas, 2011).

Por su parte, la palabra “marca” procede del francés “*marche*” y que a su vez encuentra su origen en el término “*marka*” de origen germánico. La traducción de esta última palabra hace referencia a un límite, separación o confín. Si analizamos lo que acabamos de mencionar respecto a la protección de la marca, guarda sentido que la palabra signifique el fin de algo puesto que una marca limita su esfera de actuación y protección frente al resto de marcas que actúan en un mismo tráfico (Barbeta Viñas, 2011).

El concepto de “marca” ha ido evolucionado a lo largo de los años respecto a la función que ha ido desempeñando para las empresas. Podemos situar la primera aproximación a este concepto en la definición de David Allen Aaker en el año 1991 por la cual describe como “*una marca es un nombre y/o un símbolo distintivo destinado a identificar los bienes o servicios que se venden de los de los competidores*” (Information Resources Management Association (IRMA), 2018). Por su parte, la American Marketing Association en el año 1995, ofreció una definición similar, por la cual una marca es un “*nombre, término, 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*”.

Esta forma de entender la marca como un instrumento de identificación de productos respecto a otros en el mercado, ya había sido utilizado como técnica por Procter & Gamble al incluirlo en los medios de publicidad para llegar a un mayor público. Desde el año 1859 y como forma de que el público identificara sus productos, esta firma comenzó a incluir en sus velas un símbolo compuesto por una luna y trece estrellas que simbolizaba las colonias que componían originariamente los Estados Unidos (Martín García, 2005).

Por tanto, podemos decir que esta definición de marca busca reflejar que la marca representaba la prueba de origen de los productos con respecto a una determinada empresa y daban una señal de que la calidad podía ser entendida como superior al encontrarse respaldada por una gran entidad.

Años más adelante, en 1998, Kevin Lane Keller, al ver que el concepto había evolucionado de nuevo, decidió añadir algún matiz a la definición ofreciendo la siguiente: *“una marca es un producto que añade otras dimensiones para diferenciarlo de alguna manera de otros productos diseñados para satisfacer la misma necesidad”* (Keller, Apéria, & Georgson, 2012). En este momento, se sigue manteniendo una unión indisoluble entre la marca y el producto, pero se tiene más en cuenta al consumidor dentro de la propia definición.

Los expertos en el mundo del marketing empiezan a ser conscientes de que la marca añade una serie de valores o ventajas que lo hacen diferente de otros productos sustitutivos y las empresas buscan satisfacer las necesidades de los consumidores buscando nexos como valores sociales o emocionales que consigan marcar la diferencia. Por ejemplo, se ha demostrado una clara preferencia por el sabor de la Pepsi respecto a la Coca-Cola en pruebas a ciegas realizadas a diferentes personas, cuando a la hora de ver la marca, suele haber una clara preferencia por la Coca-Cola (McClure, 2004).

Siguiendo con la misma línea temporal, la aproximación más parecida a la que tenemos en la actualidad la podemos encontrar en la planteada por Leslie De Chernatony y Malcom McDonald en el año 2003: *“Una marca de éxito es un producto, servicio, persona o lugar identificable, aumentados de tal manera que el comprador o usuario perciba que son relevantes, valores añadidos únicos y sostenibles que se ajustan más a sus necesidades”* (Martisiute, Vilutyte, & Grundey, 2010).

Muchos especialistas en el mundo del marketing se dieron cuenta de que la marca no podía aparecer como algo accidental una vez los consumidores se encuentran en el punto de venta, si no que tenía que estar presente desde el principio en su mente. Se trataba de que las empresas se adelantasen a las necesidades de los clientes para transmitir una serie de valores a sus productos para provocar en los destinatarios emociones identificables desde el momento en el que el consumidor conoce la marca.

Consecuentemente, la marca ha sido considerada de diversas formas durante las décadas pasadas, siendo entendida como los siguientes conceptos que se exponen a continuación (Gallart-Camahort, Callarisa Fiol, & Sánchez García, 2019):

- Logotipo, haciendo referencia únicamente a los aspectos tangibles que representa la marca.
- Instrumento legal al ser una declaración a efectos legales de la propiedad sobre un conjunto de elementos.
- Empresa, al fijar en ella una identidad corporativa que ha supuesto una ventaja respecto al resto de competidores.
- Reductor de riesgo, aumentando la confianza de los consumidores por estar los productos respaldados por un sello de garantía.
- Sistema de identidad, al representar un conjunto de características culturales y sociales determinadas.
- Sistema de valores, valores del consumo como el social o el emocional.
- Imagen mental que los consumidores tienen en la mente antes de acudir al punto de venta.
- Personalidad, puesto que tiene su propio carácter.
- Relación empresa-consumidor, como extensión de la personalidad de marca.
- Valor añadido, puesto que aporta beneficios al consumidor que se traducen en beneficios para la entidad.
- Entidad en evolución, que tiene un status o que refleja un estilo de vida.

Si bien la definición de Chernatony y McDonald, en la actualidad debemos centrarnos en una nueva gestión estratégica para las marcas, lo que en definitiva trataremos de ver durante este trabajo. La definición actual de una marca podría ser, según el sociólogo Jean-Noël Kapferer, la siguiente: "*nombre que simboliza un compromiso a largo plazo, una cruzada o un compromiso con un conjunto de valores únicos, integrados en los productos, servicios y comportamientos, que hacen que la organización, la persona o el producto se destaque o se distinga*" (Kapferer, 2012).

La marca es un nombre o signo que garantiza la autenticidad de un producto y una promesa de confianza frente a los consumidores para aumentar su lealtad. Un nombre adecuado para un producto logra que resalte en el mercado por su autenticidad y

diferencia frente al resto de los competidores para conseguir un posicionamiento que se mantenga fuerte durante el mayor tiempo posible. Se trata de conseguir que los productos reflejen un conjunto de valores en la mente de los consumidores que vaya más allá de la propia utilidad del producto, puesto que la marca que afecta a la elasticidad de la demanda; a menos elasticidad, los consumidores son menos susceptibles a las variaciones en el precio. En definitiva, se trata de construir una comunidad unida por los mismos valores, respeto y admiración hacia una propuesta de valor determinada (Kapferer, 2012).

En la actualidad, la marca se ha multiplicado en la misma categoría y ha invadido otras áreas, por ejemplo, las marcas de distribuidor en las que los productos son vendidos por la empresa distribuidora, manteniendo el mismo nombre o creando uno nuevo. Un ejemplo son las marcas propias de hipermercados o supermercados de nuestro país. Algunos de ellos utilizan su propia marca para todos los productos que comercializan, como es el caso de Carrefour; mientras que otras deciden dividir los productos en segmentos como alimentación, droguería o perfumería, como es el caso de Mercadona con Hacendado, Deliplus y el Bosque Verde (Fernández Nogales & Martínez Castro, 2004).

Es por esto por lo que se resalta la importancia de las emociones como propuesta de valor fundamental en el momento de crear una marca, generando lo que hoy conocemos como “*love brands*”, “*emotional branding*” o “*passion brands*”. Estos valores favorecen la creación de comunidades en torno a valores o características comunes. Podemos ver a través de las redes sociales cómo se han creado nuevas marcas destinadas a personas de la generación millennial, personas con una alimentación específica o personas con unos valores determinados como la preferencia por prendas de segunda mano. Por tanto, el objetivo de las empresas será enfocar la gestión estratégica de sus marcas a la obtención de un posicionamiento fuerte basado en unos valores que los diferencien claramente del resto de competidores en cada categoría (Kapferer, 2012).

2.1.1. TIPOS DE MARCAS

Con el objetivo de poder proceder más adelante a una detallada comprensión del papel que juegan las marcas dentro de una cartera, desarrollaremos una clasificación de los distintos tipos de marcas. Ya que no hemos encontrado una clasificación unánime entre la doctrina especializada, revisaremos la clasificación que realizó el teórico David A. Aaker en el año 2004.

Para David A. Aaker existe una primera clasificación centrada en el papel que juega cada una de las marcas de una empresa a la hora de definir un producto. De esta forma, se consigue plasmar la visión externa de cada marca desde el punto de vista de los consumidores. Por tanto, los papeles que pueden desempeñar las marcas son: marca maestra, marca de respaldo, submarca, marca de producto y marca paraguas. No obstante, debemos tener en cuenta que según David A. Aaker, una misma marca puede tener varios roles dentro de una empresa.

En primer lugar, una marca maestra es aquella que sirve como indicador principal de la oferta total de productos de una empresa y generalmente, de la que se obtiene una facturación superior, como Coca-Cola, marca principal de la línea de refrescos o bebidas gaseosas del grupo The Coca-Cola Company.

Una marca de respaldo es aquella que cumple el objetivo de aportar una mayor credibilidad a la oferta de productos a partir de una buena estrategia, adecuados recursos y unos valores que representan fielmente a la organización. Son marcas con un posicionamiento estable en el mercado y no serán tan vulnerables ante posibles problemas de reputación, como Häagen-Dazs propiedad del grupo General Mills.

Una submarca modifica las asociaciones de una marca maestra en la relación entre producto y mercado, formando una combinación entre la marca existente y una nueva marca y añadiendo valores o asociaciones adicionales que aparecerán para un nuevo sector o categoría. Por ejemplo, Gillette incluye una submarca como es Venus.

En cuarto lugar, una marca de producto es una marca que combina la marca maestra junto con una submarca o un descriptor, de forma que se procede una especialización en una gama o producto determinado. Un descriptor no es más que un complemento que explica la oferta generalmente en cuanto a la función que desempeña el producto o al atributo que lo caracteriza. La estrategia consiste en traspasar todos los beneficios o atributos de la

marca referencia para concentrarlos en un determinado producto, como el coche Audi TT o las patatas Lays Receta Campesina.

Finalmente, el término marca paraguas se utiliza para describir a las marcas que agrupan bajo un solo nombre a varias ofertas de productos. Esta marca reduce los costes y riesgos que pueden derivarse de la introducción de nuevos productos en el mercado, por lo que las empresas utilizan este tipo de marcas para acceder a un nuevo segmento dentro de la categoría en la que se opera o acceder directamente a una categoría de producto distinta a las anteriormente exploradas. La marca Windows de Microsoft es la marca bajo la que encontramos Windows Vista o Windows Live (Aaker, 2004).

Dentro de esta clasificación, podemos incluir las marcas asociadas a marcas líderes, generalmente el ámbito del lujo, que modifican de alguna manera las características de la marca principal para poder llegar a un segmento de mercado superior. Estas marcas no tienen que ser necesariamente sociedades o entidades tal y como concebimos las empresas hoy en día, puesto que se pueden encarnar en lugares, eventos o incluso personas que cuentan con una imagen poderosa que beneficia a una marca líder, como la marca Baileys asociada a los helados de la marca Häagen-Dazs o las zapatillas Air Jordan por Michael Jordan de Nike.

Estas marcas asociadas transfieren a la líder asociaciones que tienen que ver con el lujo, el tipo de diseño, la calidad percibida, la identidad o la impresión de tendencia creada desde el punto de vista de la moda. Para que esta alianza sea rentable, la empresa que inicia las negociaciones debe tener claros los objetivos de su cartera de marcas en la que una de ellas aparece como líder, que la marca asociada de lugar a una función o característica del producto que sea novedoso y llevar a cabo un estudio del segmento de consumidores a los que se dirige para satisfacer correctamente sus necesidades (Uggla & Lashgari, 2012).

Por otro lado, nos encontramos con la segunda clasificación propuesta por David A. Aaker que diferencia las marcas en función de la asignación de recursos de creación que la empresa haya decidido invertir y el tipo de gestión que se utilice. Igual que comentábamos en la clasificación anterior, las funciones que explicaremos a continuación pueden solaparse en una misma marca, las marcas pueden evolucionar de una función a otra e incluso ocupar distintas funciones en función de cada mercado distinto. Los tipos

de roles que podemos encontrar son: marca estratégica, marca energizante, marca flanco, marca bala de plata y marca vaca lechera.

En primer lugar, una marca estratégica es aquella que tiene determinada relevancia estratégica para la empresa al estar creada con el objetivo de alcanzar un alto reconocimiento entre los consumidores, por lo que suelen crearse asociaciones fuertes para poder introducir la marca en nuevas categorías o mercados (Uggla & Lashgari, 2012). Encontramos tres tipos: una marca fuerte actual que es la que genera ventas y beneficios significativos como Zara, una marca fuerte futura que tiene potencial para convertirse en una marca significativa en el futuro como Ecoalf y una marca pivote que facilita a una empresa el apalancamiento en una posición futura de negocio como Amazon Prime Video.

Por su parte, una marca energizante es un producto, promoción o símbolo que aumenta y da energía a la marca objetivo, sin dejar de ser una entidad que podría sobrevivir más allá del propio producto. Pueden ser propiedad de la empresa como el festival 40 primavera Pop 2020 que da energía a los 40 principales, aunque también estar gestionadas por otra entidad como Rafael Nadal que da energía a Nike.

En tercer lugar, una marca flanco cumple la función de responder a la competencia para poder aislar a la marca original de la competencia y minimizar el impacto que supone la entrada de ese nuevo competidor, como Inditex con Bershka o Stradivarius para proteger a Zara de competidores como Primark.

Otra de las opciones es considerar que una marca es una bala de plata, lo que quiere decir que la marca actúa de forma estratégica con el objetivo de cambiar o apoyar positivamente la imagen de otra marca, como puede ser el modelo de coche E-Golf de Volkswagen (que sería una submarca) tras el escándalo relacionado con el software instalado en sus vehículos para modificar las emisiones contaminantes que se obtenían en los controles.

En último lugar, tenemos marcas vaca lechera que no requiere demasiada inversión para mantener un posicionamiento estable al tener consumidores fieles. Un ejemplo lo podemos encontrar en la marca Cola Cao Original del grupo Idilia Foods (Aaker, 2004).

2.2. CONCEPTO DE CARTERA DE MARCAS

A lo largo de este apartado, podemos revisar la literatura en torno a la cartera de marcas, un concepto que se ha ido formando de la gran importancia que han adquirido las marcas como activos intangibles fundamentales para las empresas. De igual forma, podremos entender las estrategias que pueden encontrarse en el momento de gestionar una cartera y la estructura que un grupo de marcas puede formar en función de factores como su autonomía o independencia.

Podemos comprobar cómo, a lo largo de estos últimos años, se ha producido una completa integración entre la estrategia principal de una empresa y la gestión estratégica de la marca, debido a la gran importancia que esta última está adquiriendo como principal activo intangible de grandes organizaciones. Los estudios sobre el comportamiento del consumidor revelan la incidencia de varios factores en el proceso de decisión de compra, como la aparición de múltiples marcas que pueden satisfacer sus necesidades (Uggla & Lashgari, 2012).

Muchas de esas marcas pueden pertenecer incluso a la misma empresa, que poseen y comercializan más de una marca formando lo que conocemos como una cartera de marcas.

Actualmente, las marcas son los activos intangibles más importantes para muchas empresas, contribuyendo de forma significativa a su rendimiento, llegando a ser el factor determinante para muchas de las compañías. El ejemplo más claro lo encontramos en la marca Coca-Cola, que identifica a la empresa que se encuentra detrás de su creación como es The Coca-Cola Company, puesto que, a pesar de sus numerosos recursos y activos, su fuente de éxito se encuentra en el marketing que gestiona la marca (Osorio, 2016). Consecuentemente, es necesario que las empresas tomen decisiones estratégicas sobre las marcas que se encuentran en su cartera y que irremediamente afectan a sus resultados comerciales.

Estas decisiones varían en función del tipo de cartera gestionada, puesto que hay marcas como Maggi que utilizan la misma marca en múltiples segmentos o productos (pastillas de caldo, sopas, purés...), mientras que Gallina Blanca se dirige a la totalidad del mercado

utilizando una cartera de marcas, entre las que encontramos Avecrem para pastillas de caldo, Gallina Blanca para sopas y El Pavo para láminas de pasta.

Podemos identificar tres aspectos importantes para poder diseñar una adecuada estrategia de la cartera de marcas, entre los que encontramos: el alcance de la cartera, la competencia en el mercado y el posicionamiento de las marcas que forman la cartera. Por ejemplo, el Grupo L'Oréal comercializa en España 34 marcas divididas en cuatro categorías (L'Oréal Luxe, División de productos de gran consumo, División de productos profesionales y División de cosmética activa) en la industria de la belleza.

Una de sus características principales es el gran número de marcas de su cartera que se encuentran diferenciadas por su calidad o por su precio; manteniendo un posicionamiento constante de calidad-precio media.

En primer lugar, en cuanto al alcance de la cartera, las empresas deben tener en cuenta el número de marcas que la conforman. Un mayor número de marcas favorece a la empresa desde el punto de vista del desarrollo y las capacidades, puesto que se podrá producir el intercambio de recursos que permitan aumentar la cuota de mercado, hacer un uso más eficiente de los medios de comunicación y utilizar los contactos con los miembros del canal de distribución; aumentando las barreras con las que se encontrarán nuevos competidores. Sin embargo, puede suponer una disminución de las ventajas de economías de escala y un aumento de los gastos de comercialización (Morgan & Rego, 2009). Es por ese motivo por el que nos encontramos empresas que deciden reducir el tamaño de su cartera como Procter & Gamble (Marketing Directo, 2020) mientras otras apuestan por un aumento de su cartera como Maus Frères, propietaria de marcas como Lacoste, Gant o Aigle (Abboud, 2020).

Debemos mencionar los segmentos de mercado en los que las empresas comercializan sus productos. Varios estudios sugieren cómo la estrategia de diversificación combate el riesgo de dilución y conlleva un beneficio desde las economías de escala que reducen los gastos al cubrir varios segmentos, por lo que extender una marca puede facilitar la entrada en nuevos mercados; sin embargo, otros estudios se decantan por una visión más pesimista al afirmar que una empresa que tiene múltiples marcas en varios segmentos, puede debilitar la cartera al tener que distribuir sus recursos o la innovación en la que se

invierte entre todas las marcas, haciendo que los consumidores perciban que el peso o el valor de cada una es inferior (Morgan & Rego, 2009).

En segundo lugar, estudiamos la competencia dentro de la cartera como factor determinante a la hora de diseñar su estrategia de gestión. Por un lado, las empresas que cuentan con marcas que compiten entre sí deben evitar un rendimiento menor en los gastos destinados a publicidad y menores primas de precio procedentes de los consumidores, reduciendo el riesgo de canibalización entre las marcas. No obstante, se puede observar que la competencia dentro de una misma empresa acaba suponiendo una asignación de recursos y trabajo más eficiente, evitando la entrada de nuevos competidores y aumentando su rendimiento (Morgan & Rego, 2009).

Procter & Gamble incluyó la marca australiana Aussie en su cartera, cuyas campañas resaltaban los beneficios de sus ingredientes naturales, mensaje que podía resultar peligroso por resultar similar a los mensajes de la marca Herbal Essence, también propiedad del grupo. Sin embargo, Procter & Gamble ha decidido orientar la comunicación de Aussie para resaltar los beneficios que aportan los productos al cabello y los resultados que pueden obtenerse, en lugar de dar prioridad a sus ingredientes de origen natural.

No podemos hablar de los elementos que configuran la gestión estratégica de una cartera sin mencionar el posicionamiento, que es el resultado de la combinación entre la calidad y el precio, percibidos desde el lado de los consumidores y no desde la percepción de la empresa. La calidad tiene que ver con las asociaciones positivas que tienen los consumidores de las marcas que forman la cartera. Una calidad superior suele transmitir una mayor seguridad puesto que reduce los riesgos a la hora de comprar los productos, conlleva una mayor prima de precio por lo que los rendimientos suelen ser superiores, su asociación con otra marca eleva la calidad percibida del resultado final y la demanda es inelástica ante variaciones en el precio. En cuanto al precio percibido, se trata de un factor determinante puesto que los consumidores realizan la mayor parte de sus compras en función del precio de las marcas que ofrecen los productos que satisfacen sus necesidades.

En principio, un precio inferior por parte de una cartera de marcas puede aumentar el número de ventas por la comparación realizada con sus competidores y elevar la cuota de mercado, lo que supondría un mejor aprovechamiento de las economías de escala. Sin

embargo, los consumidores suelen guiarse por el precio como indicio de calidad de una marca, lo que hace que las carteras de marcas tengan que optar entre una estrategia basada en la calidad o una estrategia basada en los precios (Morgan & Rego, 2009). Por un lado, en el mundo textil, el Grupo LVMH opta por una estrategia de alta calidad y alto precio (Christian Dior, Fendi, Loewe...), mientras el grupo Inditex comercializa su cartera con una calidad media y a unos precios mucho más accesibles (Zara, Bershka, Pull & Bear...).

Dentro de estos tres pilares de la gestión estratégica de la marca y además de los ya mencionados, encontramos varios factores que los expertos en marketing consideran esenciales para poder llevar a cabo dicho trabajo. Como hemos mencionado, algunas empresas como Procter & Gamble están reduciendo el número de marcas de su cartera para poder sacar su máxima rentabilidad, por lo que es importante estudiar cada marca de forma separada, las características de la empresa y las características del mercado en un momento concreto (Varadarajan, DeFanti, & Busch, 2006).

Entre las características de cada marca, debe tenerse en cuenta la extensibilidad, puesto que si la empresa considera que una marca puede asociarse con un mayor número de productos existirá una mayor probabilidad de éxito e incrementará la seguridad para los consumidores, pese a que existe el riesgo de que un nuevo lanzamiento dañe la imagen de una marca matriz. Estrechamente relacionado se encuentra la modificabilidad, lo que quiere decir que se tiene en cuenta la posibilidad de que una marca pueda ser adaptada para introducirse en un nuevo segmento o satisfacer las necesidades de un público objetivo diferente al original. Por otro lado, es tener en cuenta la viabilidad de una marca, aunque sea a una escala reducida mientras que se encuentre respaldada por la lealtad de un grupo homogéneo de clientes, alcanzando los objetivos de beneficio marcados.

La especificidad del canal será importante desde el punto de vista de la distribución, puesto que, si una marca es específica para un número determinado de minoristas, la supresión de esa marca o una marca rival de la misma cartera puede suponer una pérdida de minoristas que dispararían de nuevo los costes. De la misma forma, no es lo mismo una marca bala de plata, que apoya la imagen de una marca, que una marca vaca lechera que generalmente funciona de una forma tan eficiente que no es necesaria una mayor atribución de recursos o capital (Varadarajan, DeFanti, & Busch, 2006).

Por su parte, la edad juega un papel importante dentro de una cartera puesto que hay empresas que no están dispuestas a deshacerse de marcas antiguas por pensar que los consumidores mantienen con ella una relación más especial por ser “de toda la vida”. Otra característica que los responsables de marketing deben tener en cuenta es la exposición de la marca en cuanto a la responsabilidad que pueden tener de los problemas que puedan tener los productos a los que respaldan. Un ejemplo puede ser la marca La Mechá propiedad de Magrudis S.L.U con los casos de listeria durante el verano pasado.

Entre los problemas con la imagen de la empresa, podemos encontrarnos con brechas entre la imagen proyectada por una marca y la imagen deseada desde el punto de vista corporativo, que podrían suponer un problema dentro de la cartera de marcas. Asimismo, una marca adquiere más peso dentro de una cartera cuando se encuentra asociada a una categoría de productos determinada, estableciendo una posición fuerte en ella (Varadarajan, DeFanti, & Busch, 2006). Un ejemplo claro es el caso del “pan bimbo”, expresión que mucha gente utiliza a partir de la marca Bimbo para identificar al pan de molde.

Entre las características de la empresa, para que una cartera de marcas se encuentre equilibrada siendo eficiente, se debe tener en cuenta tanto el número de marcas que hemos mencionado anteriormente como el atractivo de las oportunidades que son alternativas al mantenimiento de una marca dentro de la cartera. La empresa tendrá que valorar si los recursos que se destinan a la gestión de una marca pueden ser destinados a otro proyecto que sea más rentable. Finalmente, una empresa que invierte tiempo y trabajo en el funcionamiento de su cartera no puede olvidarse del plano financiero, por lo que el peso de esta dependerá del momento en el que la empresa se encuentre en términos de liquidez y reducción de deuda (Varadarajan, DeFanti, & Busch, 2006).

En último lugar, se debe analizar tanto el tamaño del mercado como su tasa de crecimiento. Tanto las modas como los gustos de los consumidores cambian constantemente, por lo que es importante considerar cada una de las marcas de la cartera en función del mercado en el que se encuentren. En la actualidad, la preocupación por el medioambiente sigue creciendo, por lo que las marcas que se centran en el reciclaje se encuentran en auge. Por otro lado, los consumidores aprecian que marcas de una misma cartera ofrezcan varios beneficios funcionales dentro de la misma categoría de productos

(Varadarajan, DeFanti, & Busch, 2006). En la categoría de desodorantes, Unilever tiene varias marcas como son: Axe para hombres atrevidos, Baby Dove para el cuidado de los más pequeños y Dove para realzar la belleza real de las mujeres.

En definitiva, se trata de buscar un equilibrio que permita una integración entre una estrategia comercial exitosa y una estrategia de marca equilibrada que actúen sin dañarse. De esta forma, se proporcionan tanto nombres e identidades como contenido de producto, todos ellos diferentes en función del papel que juega cada marca dentro de la cartera. Dentro del grupo Toyota Motor Corporation, Toyota tendría el rol de vaca lechera mientras que Lexus actuaría como bala de plata al aportar calidad a la imagen que los consumidores tienen de la marca Toyota (Uggla & Lashgari, 2012).

2.2.1. TIPOS DE CARTERAS

Como bien hemos podido observar a través de los puntos anteriores, las empresas pueden optar por seguir diferentes estrategias en lo que se refiere a las marcas que componen su cartera. No existe una estrategia que sirva como modelo para que una empresa pueda seguir sin poner en riesgo sus marcas, puesto que, como bien hemos explicado, existen ciertos factores que deben ser tenidos en cuenta para gestionar de forma eficiente las marcas de cualquier entidad. A continuación, mencionaremos algunas clasificaciones de estructuras que han seguido algunas empresas líderes en sus respectivos sectores.

Según propuso Wallace Olins como asesor sobre identidad corporativa y marca, las carteras pueden seguir varias estructuras en función de la estrategia diseñada. En primer lugar, pueden seguir una estructura monolítica, que consiste en conseguir que los consumidores encuentren la seguridad y calidad esperada puesto que las marcas utilizan el nombre de la empresa, reflejando así su identidad corporativa. Un ejemplo lo encontramos en Acciona, en la que algunas de sus marcas son: Acciona Energía, Acciona Agua, Acciona Service o Acciona Infraestructuras...

En segundo lugar, se encontrarían las estructuras endosadas, en las que la marca corporativa aparece para apoyar a la marca de la división o del producto y recordar a los clientes que esa marca forma parte de un grupo. Uno de los ejemplos es Marriot, ya que

la empresa endosa la marca corporativa al resto de sus marcas, ya sea en un lateral o en la parte inferior de las mismas.

En último lugar, se encuentran las estructuras de marca, en las que las marcas de la cartera no guardan ninguna relación ni podemos encontrar en sus nombres referencia alguna al nombre de la compañía que se encuentra detrás, como es el caso de grupos como Unilever o Mondelez (Olins, 1989).

Por otro lado, nos encontramos con la clasificación propuesta por los autores Sylvie Laforet y John Saunders, que diferencian estructura corporativa dominante, estructura de marcas mixtas o respaldadas y estructura dominante de la marca. En cuanto a la estructura corporativa dominante, pese a ser menos frecuente, sigue presente en algunos casos de grandes corporaciones puesto que hay empresas que las utilizan para identificar sus productos estrella. Sin embargo, las fusiones y adquisiciones que se han realizado entre empresas han provocado que aparezcan empresas con un dominio corporativo compuesto, destacando más de una sola marca por encima del resto de marcas de la cartera y se conoce como estructura de marca dominante de la casa.

La estructura de marcas mixtas es aquella en las que ninguna marca destaca por encima de otra de forma dominante pero la marca corporativa aparece para respaldarlas y proporcionar mayor seguridad y fiabilidad para el cliente, creando marcas endosadas. Dentro de esta estructura se encuentran las marcas duales en las que la empresa da el mismo peso a dos o más marcas, pero son menos frecuentes en el mercado.

En último lugar, nos encontramos con la estructura dominante de la marca en la que las marcas de la cartera son completamente independientes de la marca corporativa, apareciendo en los productos en la parte trasera de los productos o en un tamaño muy inferior a la marca principal. Es la forma en la que muchas empresas evitan que la mala reputación de una marca afecte al resto de la cartera (Laforet & Saunders, 1999) (Laforet & Saunders, 2005).

2.2.2. ARQUITECTURA DE MARCAS

La arquitectura de marcas es el proceso a partir del cual se procede a la construcción de una marca a partir de las relaciones establecidas con el resto de las marcas que componen su entorno competitivo y que surge de las decisiones de gestión estratégica de los últimos años. Por tanto, la arquitectura de marcas es la manera en la que se estructuran las marcas dentro de la organización de la empresa y las relaciones existentes entre ellas. Las marcas aparecen en la estructura de una empresa en función de las características del mercado de los productos de cada una de ellas, por lo que podemos encontrar marcas locales cuando los productos satisfacen preferencias específicas de un determinado territorio o marcas internacionales cuando los productos son homogéneos y tienen funciones ordinarias (Rajagopal & Sánchez, 2004).

La elección de una determinada arquitectura permite que el gestor de la cartera pueda elegir la posición estratégica que cada una de las marcas mantiene en relación con el resto y diseñar tanto la estrategia general de la empresa como la estrategia individual de cada una. Estas estrategias pueden suponer el lanzamiento de nuevas marcas, rejuvenecimiento de aquellas que se están quedando obsoletas o mantener la posición de las marcas estratégicas. En cuanto a la estrategia general, una arquitectura puede mostrar los objetivos de expansión, el patrimonio de la entidad, el alcance geográfico de las marcas, los sectores en los que la empresa opera en un momento determinado o sus líneas de negocio. Sin embargo, lo más importante es lograr que una persona externa pueda ver claramente la identidad corporativa de una empresa a partir de la distribución (Rajagopal & Sánchez, 2004).

Para diseñar la arquitectura de marcas de una empresa, es necesario determinar los principios básicos sobre los que poder tomar las decisiones estratégicas en todos los niveles, líneas de negocio y alcance geográfico. Todas las decisiones estarán orientadas a determinar la coordinación de las marcas y el posicionamiento que cada una de ellas alcanza en el mercado. La elección de una estructura depende fundamentalmente del tipo de empresa, de las características de los productos que comentábamos anteriormente y la dinámica que existe en el mercado. Esa elección se irá sumando a la de años anteriores y el gestor deberá lidiar con el aumento de los costes, los costes de los medios de comunicación, el alcance de la cartera o el correcto aprovechamiento de las economías de escala. Por tanto, podemos decir que la arquitectura de marcas se caracteriza principalmente por su carácter dinámico (Douglas, Craig, & Nijssen, 2001).

Los gestores de marca han tenido que hacer frente una gran cantidad de marcas dentro de la cartera, analizar los productos o servicios que cada una proporciona a los consumidores y diseñar el papel estratégico que juega dentro de la empresa. Una de las herramientas que los gestores utilizan para diseñar la arquitectura de sus marcas es el espectro de relación de marcas, que sugiere que la estructura depende del papel impulsor que las marcas desempeñan, lo que significa que se configura en función del grado en el que afectan en la decisión de compra y experiencia de los consumidores. A partir del espectro de relación de marcas, podemos hacer una clasificación en función del tipo de estrategia que una empresa puede seguir y las razones que pueden llevar a una entidad a optar por una en lugar de por otra (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

En primer lugar, tenemos la estrategia de casa de marcas o “*house brands*” que se caracteriza por aparecer como un conjunto de marcas con plena independencia respecto a la marca maestra y el resto de las marcas que componen la cartera. Este tipo de arquitecturas llevan a las empresas a sacrificar los beneficios de las economías de escala y corren el riesgo de encontrarse con la canibalización entre las marcas que se encuentran dentro de una misma categoría. Sin embargo, una de las ventajas principales consiste en la posibilidad de dominar los segmentos de un nicho de mercado, lo que permite que los consumidores vean las marcas de una misma empresa como complementarias, puesto que, si no utiliza los productos de una, acude a la otra (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

En cuanto a la imagen de las marcas, este tipo de arquitectura permite evitar asociaciones directas entre marcas que perjudiquen a ambas si una de ellas ve su imagen comprometida por un escándalo, como puede ser el caso de las emisiones de Volkswagen. Si hubiese habido otra marca que tuviese el mismo nombre, aunque contase con descriptores para diferenciarse, su imagen se habría visto dañada de la misma forma. Esta ventaja ayuda a la empresa a apostar por nuevas marcas que se encuentren en la misma categoría que marcas antiguas, permitiendo introducir nuevos atributos o nuevas gamas de productos.

Algunas empresas deciden adquirir marcas que se posicionen junto con marcas de lujo y mantener otras marcas compitiendo por precios bajos dirigidos a un público con capacidad adquisitiva inferior. En último lugar, se minimiza el problema respecto a los canales de distribución, puesto que la independencia característica de esta arquitectura permite que unas marcas tengan una distribución intensiva mientras que otras tengan

medidas más restrictivas y opten por una distribución exclusiva (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Por otro lado, la empresa puede optar por seguir una estrategia que consiste en que la marca principal actúa como avalador en la sombra, esto es, una marca o conjunto de marcas dentro de la cartera cuenta con las mismas características que las marcas endosadas ya que aparece de alguna forma reflejada la vinculación con la marca de respaldo mientras se trata de minimizar cualquier impacto negativo en el resto de la cartera. Los consumidores pueden ver de forma evidente la marca que se encuentra detrás, proporcionando credibilidad y reforzando su presencia en los segmentos en los que ejerza su actividad. Un ejemplo puede ser la marca Dockers que se encuentra dentro de la cartera de marcas del grupo Levis Strauss & Co (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

En segundo lugar, nos encontramos con otro tipo de estrategia que se denominada endosada o por su nombre en inglés “*endorsed brands*” en la que aparecen marcas independientes pero respaldadas en todo momento por la marca organizativa. Entre sus ventajas principales encontramos la credibilidad aportada por la marca de respaldo, la promesa de cumplimiento de unos mínimos como puede ser en términos de calidad y la posibilidad de crear asociaciones positivas desde la marca respaldada que tiene un rol estratégico hasta la marca principal. En cuanto al lanzamiento de nuevas marcas, el hecho de que se encuentre respaldada por otra con gran presencia en el mercado ayuda a que los consumidores conozcan el producto de una forma más rápida y se aprovechen los recursos invertidos en otras marcas como las campañas publicitarias.

El inconveniente con respecto a una “*house of brands*” es la falta de control de asociaciones negativas realizadas por los consumidores con respecto a la imagen. Por ejemplo, si apareciese una noticia que revela los problemas de impagos a los que se enfrenta Nesquik, los inversores de la marca de respaldo como es Nestlé podrían plantearse retirar su inversión. Uno de los ejemplos más claros de arquitectura endosada es la que presenta Marriott con marcas como Residence Inn by Marriot o Delta Hotels by Marriott (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Dentro de las “*endorsed brands*” encontramos una variante que consiste en que la marca de respaldo aparece de forma simbólica a través de logotipos o slogans que sean reconocidos por el público y que aporten las mismas garantías o credibilidad que hemos

mencionado en el párrafo anterior. Esta variante de la estrategia es efectiva cuando se cumplen una serie de condiciones como puede ser la presencia del logotipo en todos los productos y campañas publicitarias de una misma gama de productos o el símbolo es reconocido claramente y sin menciones adicionales. Por ejemplo, la marca corporativa Betty Crocker es representada con una cuchara roja que lleva apareciendo en los paquetes de todos sus productos a lo largo de los años (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Otra estrategia que ha funcionado dentro de este tipo de arquitecturas es la de los nombres vinculados o “linked names”, que consiste principalmente en crear una familia de palabras inventadas en las que siempre aparece el prefijo de la marca principal de la organización como forma de aportar credibilidad (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Dos ejemplos muy claros los encontramos tanto en la famosa franquicia de restaurantes de comida rápida McDonald’s con sus productos McMuffin, McPollo, McRoyal Deluxe; como en la empresa multinacional de alimentación Nestlé entre cuyas marcas encontramos Nescafé o Nesquik.

En tercer lugar, hablaremos de las submarcas o “*subbrands*” que persiguen extender la marca maestra o principal a otros segmentos mediante distintas asociaciones. Estas asociaciones pueden aparecer respecto a atributos, aplicaciones, novedades innovadoras, personalidad o energía. Mediante esta estrategia, las empresas consiguen llegar a un nuevo segmento en el que no habían encontrado su sitio, contando con el respaldo de una marca que ya cuenta con una credibilidad importante en otros sectores y que quiere aumentar sus oportunidades de negocio.

Igual que sucede con las “*endorsed brands*”, una relación tan estrecha entre dos marcas puede suponer un riesgo muy alto, por lo que esta nueva estrategia pretende asumir un mayor control sobre las submarcas para que no puedan crear una imagen de marca radicalmente opuesta a la principal. Un ejemplo de este tipo de estructura lo encontramos en el gigante tecnológico Apple, que utiliza sus productos para introducirse en otros sectores. Gracias al lanzamiento de Apple TV, la marca ha conseguido tener presencia en el mundo de las telecomunicaciones (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Cuando una submarca adquiere la misma importancia que la marca principal, hablamos de que esta marca actúa como coconductor al haber alcanzado la misma credibilidad o lealtad de los consumidores que la marca maestra. Por tanto, se han superado los riesgos

asociados a este tipo de estructuras, como ha sucedido con Gillette y Mach3. En su momento, esta última era una submarca de cuchillas que quería aprovechar los consumidores de la principal para posicionarse en el mercado y tras 22 años ambas marcas son consumidas por una gran cantidad de consumidores, habiéndose perdido del todo el efecto que Gillette tenía sobre ella (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Finalmente, vamos a describir la arquitectura conocida como “*branded house*” o “*overbrand*”, en las que la marca principal tiene un papel dominante con respecto a las otras marcas, por lo que todo lo que no sea la marca maestra tendrá la consideración de secundario. Se dice que la marca maestra forma una especie de paraguas bajo el que se incluyen todas las marcas de una cartera, limitando la capacidad de la empresa y desvirtuando la calidad percibida por los consumidores. No obstante, este tipo de estrategia ha sido elegido por grandes multinacionales para transmitir transparencia en el mercado y mejorar el apalancamiento, potenciando todas las marcas para alcanzar una misma credibilidad. Esta claridad afecta tanto a consumidores como a miembros de la entidad, puesto que es más fácil mantener la imagen de una marca dominante y esperar a que las demás puedan verse afectadas de forma positiva.

Asimismo, el lanzamiento de nuevas marcas se realiza de una forma más segura puesto que las personas que escuchan hablar de ella por primera vez pueden mantener unas expectativas respecto a los principios y valores van a encontrar (Aaker & Joachimsthaler, 2000). El ejemplo por excelencia es Virgin, en la que todas sus marcas muestran el nombre de la marca principal delante del nombre de cualquier marca, como en Virgin Atlantic, Virgin mobile o Virgin Megastore.

Como hemos podido observar, existen distintos tipos de estructuras para poder configurar una cartera de marcas, sin embargo, hay algunos rasgos que toda construcción debe tener para ser efectiva. Por un lado, la estructura debe ser clara y transparente para poder ser comprendida por los usuarios que desean crear una relación estrecha con una marca, debe mostrarse como una disposición que pueda ser funcional u operativa independientemente del área geográfica desde el que veamos la empresa y debe transmitir fielmente el posicionamiento que cada una de las marcas mantiene en el mercado.

Asimismo, encontramos que una buena arquitectura debe estar estrechamente relacionada con la estrategia definida por el gestor de la cartera, que debe procurar que se mantenga

cierta flexibilidad para que toda la estructura se adapte a los cambios en el entorno. Finalmente, podemos decir que una arquitectura de marcas permite a la empresa optimizar el impacto de las acciones de marketing y permite la reducción de costes mediante un proceso de racionalización como el que han tenido algunas empresas como el Grupo L'Oréal en los años ochenta y noventa, cuestión que veremos desarrollada más adelante.

2.3. PAPEL DE LA MARCA EN UNA CARTERA

Como hemos podido observar, las marcas han tomado un papel protagonista en las estrategias de las empresas tanto en el ámbito nacional como internacional por lo que realizaremos una breve descripción de la situación actual de las carteras de marcas y las nuevas tendencias que se han introducido en los últimos años en las estrategias para la gestión de las carteras.

2.3.1. VISIÓN ACTUAL

La gestión estratégica de las carteras de marcas cobra cada vez más importancia dentro de las empresas, por lo que estas últimas se han visto sometidas a algunas presiones por parte de los consumidores por la responsabilidad que tienen con la sociedad, por ello, se han visto forzadas a garantizar una mayor transparencia de cara al mercado de valores, a los accionistas y consumidores a partir de los informes anuales o a los usuarios desde sus páginas web corporativas. Para facilitar toda esta información y asegurar que todas las medidas que se adoptan dentro de la gestión de las marcas cumplen con estos requisitos, muchos grupos han tomado la decisión de concentrar sus recursos priorizando en aquellas marcas que tienen mejores resultados o que tienen unas mejores perspectivas de cara al futuro (Uggla & Lashgari, 2012).

De esta forma, las inversiones se dirigen a aquellas marcas que funcionan mejor de acuerdo con la estrategia marcada para la cartera de la empresa, generando una mayor rentabilidad para sus accionistas y poder frente a la competencia que hoy en día se encuentra en un mercado internacional debido a la globalización (Uggla & Lashgari,

2012). Procter & Gamble ha reducido gradualmente su cartera de marcas en los últimos años, pasando de tener 200 marcas distribuidas en 18 categorías a manejar 60 marcas que se encuentran en 10 categorías distintas (Marketing Directo, 2020).

Una de las características que se encuentra presente hoy en día en la industria mundial es la reestructuración estratégica en la cartera de marcas de las grandes empresas internacionales, que puede darse de las siguientes formas: entrada en un nuevo mercado, especialización de productos, descentralización de la cadena de producción, eficiencia en la cadena de producción o penetración en nuevos mercados a partir de una competencia basada en los precios. El Instituto Global McKinsey ha tratado de reflejar de la manera más transparente posible la dirección que toman las estrategias marcadas por los gestores de grandes carteras de marcas en todo el mundo y que ha dado lugar a grandes éxitos en términos de beneficios netos, cuota de mercado y volumen de ventas (Dumitrescu & Scalera, 2012).

Si tuviéramos que elegir un ingrediente principal para poder desarrollar una estrategia considerada como exitosa optaríamos por la búsqueda de la innovación y la tecnología. Las empresas están invirtiendo grandes sumas de dinero en los departamentos de investigación y desarrollo para poder obtener técnicas o fórmulas de las que poder obtener la eficiencia necesaria para reducir los costes y aumentar el beneficio.

Una de las formas de acceder a la innovación es mediante una alianza estratégica a nivel internacional que permite a las empresas multinacionales poder optar por una de las direcciones de la reestructuración estratégica de la cartera, por lo que se comparten tanto los recursos como las experiencias y disminuye los riesgos de entrada a un mercado o descentralización de la producción. Sony Corporation estableció una alianza para unir su experiencia en la electrónica de consumo con la experiencia en telecomunicaciones de Ericsson, lo que dio lugar a la empresa Sony Ericsson (Dumitrescu & Scalera, 2012).

Otra forma de alcanzar el éxito es a partir de alianzas estratégicas en las que grandes multinacionales que cuentan con varios puntos en común como puede ser la red de distribución o la localización, deciden llevar a cabo una misma estrategia a nivel internacional (Dumitrescu & Scalera, 2012). Esta alianza puede significar una colaboración entre empresas internacionales que deciden para realizar campañas beneficiosas para el conjunto de la sociedad. Como ejemplo podemos destacar la alianza

entre Procter & Gamble y Walmart Internacional para conseguir que familias del mundo entero puedan tener acceso a agua potable y reducir el número de personas que cada año se ven afectadas por enfermedades como la malaria (P&G, 2019).

Hay empresas como es el caso de L'Oréal que han optado por diversificar su cartera de marcas a partir de la adquisición de marcas que operan tanto en categorías diferentes como en segmentos en los que ya se encuentra presente para poder acercarse a más grupos de consumidores. L'Oréal adquirió Maybelline para poder entrar en un nuevo mercado que el que tenía previsto para su propia marca L'Oréal Paris, manteniendo así la propia identidad de cada una de las marcas y aumentando sus ventas significativamente.

Esta estrategia de diversificación puede llevarse a cabo con respecto a los mercados, segmentos o productos dentro de una misma categoría. Mientras tanto, Nestlé ha acogido esta estrategia de diversificación de la cartera mientras cumple con otros objetivos como es la descentralización de la cadena de producción, aprovechando los bajos costes de algunos países y la eficacia que supone poder proceder a la fabricación de sus productos cerca de los puntos de venta en los que los consumidores acuden a buscar sus productos (Dumitrescu & Scalera, 2012).

La búsqueda de los tipos de estrategias que han seguido las empresas multinacionales en distintos países puede ayudarnos a comprender la amplia variedad de opciones con las que se encuentran los gestores de las carteras de marcas, puesto que no hay ahora mismo ningunas instrucciones que puedan decir con total seguridad que es posible alcanzar el éxito. Por tanto, habrá que hacer un análisis en profundidad sobre cada caso particular, conociendo cada una de las marcas de una misma empresa y examinando las tendencias que pueden estar presentes en el momento de diseñar la estrategia de gestión.

2.3.2. NUEVAS TENDENCIAS

No hay duda de que nos encontramos en un mundo marcado por la globalización y la evolución de los mercados que plantean algunos problemas para las empresas como son el exceso de oferta de productos y servicios o una sobre saturación en cuanto a la información que los consumidores reciben constantemente a través de sus dispositivos.

Consecuentemente, las empresas deben buscar métodos o herramientas nuevas que permitan acceder a los consumidores y reforzar las marcas de su cartera mediante una estrategia fuerte y diferenciada del resto de sus competidores, lo cual supone todo un reto.

Uno de los modelos propuestos para la gestión estratégica de las marcas es el “*storydoing*” o método por el cual una marca desea transmitir sus valores, el espíritu de la marca o los beneficios de sus productos mediante una historia. Mientras el “*storytelling*” se quedaba en un plano teórico, este nuevo método propone a las empresas actuar mediante acciones reales en funcionamiento. Entre estas acciones encontramos la liberación de la marca que aparece en el momento en el que son los consumidores los que deciden lo que significa la marca para ellos en lugar de controlar estrictamente todas las propuestas de valor que los medios de comunicación transmiten de ella.

La propuesta consiste en dejar que las acciones hablen por la marca en lugar de abordar a los consumidores con sus campañas publicitarias, enfocando sus inversiones a la investigación y la innovación. En cuanto a la amplificación de la marca, este modelo propone eliminar los medios pagados (revistas o televisión) para fortalecer los medios tanto propios (app, redes sociales o blog) como ganados (SEO) (Baraybar Fernández & Luque de Marcos, 2018).

Desde hace unos años, otra de las tendencias que encontramos en muchas marcas es la reintegración de lo que conocemos como la promesa de marca, que implica asociaciones que podrán ser de carácter funcional, emocional o auto expresivo. Se trata de una estrategia en la que aparecen dos marcas maduras con un posicionamiento estable en el sector, cada una de las cuales tiene un objetivo que es satisfecho por la alianza (Ugla & Lashgari, 2012).

En el mes de noviembre del año 2018, H&M lanzó al mercado una colección de la mano de Moschino. La marca sueca, orientada al valor del precio, ha aprovechado esta oportunidad para captar a un mayor número de consumidores mientras favorece su imagen al incluir productos de una calidad superior a la estándar. Mientras tanto, Jeremy Scott como director creativo de Moschino, ha acercado sus diseños de alta costura a un público distinto con el objetivo de llevar sus diseños enfocados en el mundo de la moda y las nuevas tendencias a las calles (Alonso, 2018).

Una de las apuestas de las empresas que quieren desarrollar una cartera de marcas fuerte es potenciar su presencia en el mercado local, diferenciando las marcas líderes a nivel internacional para poder dirigir sus recursos a satisfacer las necesidades de nuevos segmentos de consumidores que requieren estrategias específicas en cuanto al precio, la publicidad, los puntos de venta y el tipo de productos. Uno de los ejemplos es el de la marca Castle Lite, la cerveza premium dentro de la cartera de SAB Miller hasta 2016 (ahora pertenece al grupo AB InBev). La estrategia del Grupo generó un gran impacto puesto que logró potenciar una marca que se encontraba dirigida inicialmente al mercado sudafricano.

La clave del éxito fue aprovechar los recursos y conocimientos que la empresa había adquirido a través de la gestión de su cartera de marcas. SAB Miller eligió una característica del producto como es el frío para que jugase un papel protagonista en todas sus estrategias de marketing, cambió el envase del producto e invirtió en publicidad dentro de sus inputs como eran las vallas publicitarias o los anuncios de televisión. Esta nueva estrategia supuso un crecimiento del 8% en el volumen de ventas respecto al año anterior (SABMiller, 2010).

Por otro lado, las “*lovemarks*” han ido haciéndose un hueco en el mundo del marketing desde el año 2005 gracias a técnicas de marketing emocional. Es una tendencia que consiste principalmente en conseguir la lealtad de los consumidores a partir del misterio que se consigue a partir de historias, sensualidad a través de los sentidos e intimidad para conectar con las emociones. A partir de la comunicación o las acciones propias de la empresa se consigue transmitir a los consumidores la sensación de estar involucrados y participar de la marcha de la empresa, fomentando las relaciones interpersonales para conseguir identificarse con cada persona para que ellos mismos sean capaces de promover los valores y principios de la marca (Campos Guzmán, 2017).

En último lugar, observamos como existe una tendencia en la que se propone como gerente de una cartera de marcas a artistas como Andy Warhol o Pablo Picasso. El sector de la moda de lujo ha sido relacionado en varias ocasiones con el arte, puesto que algunas de las piezas más icónicas de la moda son vistas por los expertos como piezas de arte. Grandes firmas como Gucci o Christian Louboutin han decidido utilizar el arte a distintas

escalas como herramienta para captar la atención de sus consumidores, atreviéndose incluso a apostar por el arte urbano (Munera, 2019).

La identificación entre arte y moda puede suponer una mayor relevancia de la marca, a la que se le atribuyen características como la exclusividad. Asimismo, las empresas tienen en cuenta las estrategias que pueden definirse para la gestión estratégica de una cartera teniendo como punto de referencia a los artistas, como pueden ser: transformar marcas en balas de plata icónicas, aprovechar la cultura presente en la cartera o utilizar a los artistas como apoyo para la construcción de nuevas marcas secundarias (Uggla, 2016).

Los artistas no solo ofrecen a las empresas la posibilidad de crear un refuerzo positivo para las marcas de su cartera, si no que sus propias carreras profesionales pueden ser entendidas como una versión de gestión estratégica de la marca personal. Andy Warhol es conocido mundialmente por sus pinturas y, sin embargo, consiguió destacar en otros ámbitos como la escultura, la música o el cine. Su secreto fue la construcción de su identidad de marca aprovechando sus facetas artísticas mientras aprovechaba asociaciones de marcas como Campbell o Coca-Cola. Por consiguiente, podemos decir que la alineación de la estrategia de la cartera con los artistas ha contribuido al desarrollo de nuevas estrategias para la gestión estratégica de las marcas dentro de las carteras de las grandes empresas (Uggla, 2016).

3. ANÁLISIS DE LA DIVISIÓN DE GRAN CONSUMO GRUPO L'ORÉAL.

Como hemos podido observar a partir de los apartados anteriores, para una empresa es determinante la forma en que las marcas se encuentran dentro de la carta, puesto que determinará su desarrollo, se podrán mantener un crecimiento sostenido en el tiempo y se elaboran métodos para la gestión de riesgos. Por tanto, la gestión estratégica de la marca ayudará a definir una estrategia eficiente y rentable para cualquier compañía.

En este caso, he decidido examinar el resultado de una correcta aplicación de la gestión de carteras dentro de una empresa del sector de la cosmética. Se trata de un sector en el que existe una gran variedad de marcas con fuerte presencia en cada una de las dimensiones y cuyas barreras de entrada no son elevadas al encontrar competidores con

estrategias muy variadas. Asimismo, se trata de un sector en el que muchas empresas optan por políticas multi marca, lo que ayudará a poder identificar la manera en la que algunas de ellas realizan su gestión estratégica de las marcas.

Por otro lado, España es, según las cifras, el quinto país dentro de Europa en el consumo de este tipo de productos, resultando en el año 2018 un consumo per cápita que asciende a los 150 euros al año, siendo la media europea ligeramente inferior, situada en 137 euros. Esto supone un crecimiento del 2% respecto al año anterior, acercándose vertiginosamente a la cifra de 7.000 millones de euros (Monasterios, 2019).

Esta tendencia se debe a la importancia que damos los consumidores españoles a la imagen y la belleza exterior, cuestión que preocupa en la actualidad tanto a hombres como mujeres. Asimismo, cada vez es más común que las marcas traten de atraer a consumidores potenciales mediante acciones como pueden un aumento importante de las tonalidades de los productos de maquillaje para poder adaptarse a todo tipo de pieles. Esta última acción es la que llevó a cabo L'Oréal Paris con su base de maquillaje Accord Parfait en, ahora disponible en 48 tonos (León, 2019). Por este motivo, no resulta sorprende que consultoras como Mintel comuniquen un crecimiento en el mercado internacional que alcanza el 6% (Díaz-Plaza, Gil, Palomar, & Gómez, 2019).

Para la aplicación práctica de este trabajo, he decidido optar por el Grupo L'Oréal por ser considerado uno de los grandes líderes dentro del sector. Si ordenamos todos los competidores del sector de la cosmética a nivel mundial en función de su valor de marca, nos encontramos con que L'Oréal Paris mantendría el tercer puesto con 10.745 millones de dólares, por detrás de Johnson's y Chanel. Entre las 10 marcas mejor valoradas, encontramos grandes grupos como Estée Lauder o LVMH (Pérez A. , 2019). En Estados Unidos, la revista de moda profesional Women's Wear Daily (WWD) ha anunciado recientemente la lista de los mayores fabricantes de productos de belleza en función de las ventas en 2019, ocupando el Grupo L'Oréal la primera posición (Collins, Fine, & Wynne, 2020), con 29,87 billones de euros, lo que supone un aumento de 2,93 billones de euros respecto al año anterior. Asimismo, está muy presente en nuestro continente, puesto que el 27,2% de sus ventas proceden de Europa occidental.

3.1. GRUPO L'OREAL

El Grupo L'Oréal es una compañía líder en el sector de la cosmética que se centra en ofrecer soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades de belleza de todas las personas, sin importar su edad, tipo de piel, raza o sexo. Actualmente, cuenta con 36 marcas divididas en cuatro grandes dimensiones: L'Oréal Luxe, División de productos de gran consumo, División de productos profesionales y División de cosmética activa; estando presente en 150 países por todo el mundo, en los que opera gracias a sus 88.000 empleados.

En cuanto a su arquitectura de marcas, podemos decir que presenta una estrategia de “*house of brands*”, puesto que sus marcas son independientes al no hacer referencia alguna a la marca maestra (excepto L'Oréal Paris y L'Oréal Professionnel), lo que permite actuar en el mismo segmento de mercado con varias marcas que compiten entre sí, optando por asumir el riesgo ante una posible canibalización interna. Esta estrategia ha ayudado a la empresa a mantener el posicionamiento deseado en el sector del maquillaje y la cosmética, adquiriendo marcas a su cartera en los últimos años que le permiten acceder a nuevos mercados, como es el caso de la coreana 3CE adquirida en 2018.

Esta compañía cuenta con una matriz de expansión característica puesto que se centra en cuatro dimensiones que afectan a la distribución de sus marcas, como son: segmentos de consumidores (personas adultas como jóvenes, mujeres y hombres...), categorías de productos (cremas faciales, maquillaje, tratamientos específicos, mascarillas...), países (alguna de sus marcas se encuentran únicamente en determinadas zonas como puede ser Magic Mask en China) y redes de distribución (intensiva o selectiva). Entre sus valores podemos encontrar: la pasión por el negocio, la innovación presente en sus productos, el espíritu empresarial que nace de la autonomía de cada persona, la búsqueda de la excelencia y tanto la responsabilidad como el compromiso social que aparecen en acciones como el Programa L'Oréal – UNESCO “For Women In Science” (L'Oréal, 2020).

En cuanto a la construcción de la cartera de marcas de este Grupo, podemos reconocer tres fases diferenciadas. En primer lugar, entre los años 1976 y 1984, L'Oréal apostó por la creación de nuevas divisiones operacionales a nivel mundial en las que colocar marcas

específicas para cada una de las redes de distribución. De esta forma, la compañía podía cumplir con la necesidad de segmentación que daban lugar a las limitaciones de sus marcas. El objetivo en ese momento era poder cubrir todos los circuitos de distribución, por lo que el Grupo adquirió numerosas marcas que respondían a todas las categorías y países posibles, tratando de evitar la competencia entre las unidades de negocio (Chailan, 2010).

En segundo lugar, entre los años 1984 y 1996, se llevó a cabo una fase que consistió en reducir y racionalizar el número de marcas de la cartera para poder responder a la globalización en el mercado. El gran número de marcas adquiridas en la fase anterior estaba debilitando a la compañía, por lo que se analizó cada marca desde el punto de vista de la rentabilidad, el posicionamiento y el potencial. La forma de adaptarse a las nuevas circunstancias era mediante el correcto análisis de las marcas para evitar la autodestrucción a nivel interno y la optimización de la rentabilidad que consistía fundamentalmente en invertir en I+D para insistir en la innovación de los procesos. De esta forma, se trataba de evitar los efectos de la fase anterior que podrían dar lugar a la ultra segmentación (Chailan, 2010).

En último lugar, podemos decir que el Grupo se encuentra todavía en una tercera fase en la que se apuesta por un sistema evolutivo que consiste en adaptar la estrategia en función de la composición de la cartera, lo que da lugar a lo que conocemos como gestión estratégica de una cartera. Cuanto más beneficiosa sea la relación existente entre las marcas de la cartera, más fácil será para la empresa mantener sus objetivos a largo plazo y podrá establecerse una dinámica de complementariedad mediante la cual los consumidores encuentren siempre satisfechas sus necesidades acudiendo a marcas de este Grupo (Chailan, 2010).

Ante estas tres fases, L'Oréal ha ido elaborando una metodología basada en la simplicidad de su cartera pese a la complejidad existente en un mercado ultra globalizado, que pueda ser comprendida por todos los miembros que forman parte de la entidad. El método es sencillo puesto que se persigue la integración selectiva de marcas a partir de la radicalización de marcas que comenzó en la segunda fase para que todas las marcas conserven su integridad, sean capaces de mantener una identidad propia e independiente y se puedan identificar en ellas oportunidades que puedan ser aprovechadas. L'Oréal

apuesta por conservar un equilibrio dinámico entre marcas que puede verse al encontrar tanto marcas maduras (Lancôme) como en desarrollo (Skinceuticals), marcas rentables junto a marcas en fase de inversión o marcas internacionales que interactúan con marcas potencialmente internacionales (Chailan, 2010).

3.2. DIVISIÓN PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO L'ORÉAL

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de la gestión estratégica de las marcas de la empresa, centrándonos en la división de productos de gran consumo, por ser la que muestra un mayor porcentaje de ventas a nivel mundial, alcanzando el 44,7% del total de las ventas del Grupo en 2018, seguida de L'Oréal Luxe con un 34,8% de las ventas (Pérez A. , 2019). Asimismo, se trata de un grupo de marcas más accesibles para los consumidores por sus precios y su distribución, lo que hace que sean conocidas e identificadas por un gran número de personas. Estas marcas han sufrido cambios en su estrategia en los últimos años, por lo que veremos sus características en la actualidad y su comportamiento dentro de la cartera.

Observaremos esta división de productos desde el punto de vista del mercado español, encontrándonos con las siguientes marcas: Essie, Garnier, NYX Professional Makeup, Maybelline New York y L'Oréal Paris. Sin embargo, debemos señalar que en el ámbito internacional nos encontramos con otras marcas que cumplen las mismas características como son: ABB (African Beauty Brands) para el cuidado del cabello afro-específico, Niely de origen brasileño especializada en tintes para el cabello, Magic Mask fundada en china para crear mascarillas de cuidado de la piel y 3CE Stylenanda de origen coreano es la marca de maquillaje favorita de millenials chinos y coreanos (L'Oréal, 2020).

A continuación, explicaremos en profundidad cada una de las marcas que forman parte de esta división, con el objetivo de poder conocer: su historia, los productos principales, los segmentos a los cuales se dirige, algunos de sus competidores y, principalmente, el tipo de estrategia que se ha diseñado para cada una de ellas. Asimismo, clasificaremos cada una de las marcas en función del tipo de canal de distribución, distinguiendo entre: exclusiva, selectiva e intensiva (Guzmán Parra, Parra Guerrero, & Vila Oblitas, 2012).

De esta forma, podremos observar el papel que estas marcas juegan dentro de la cartera de marcas del Grupo L'Oréal.

3.2.1. ESSIE

En el año 1981, Essie Weingarten fundó la marca Essie con tan solo 12 colores de esmaltes de uñas, diferenciándose de sus competidores por una gama de colores no habitual para esa época, reflejando su objetivo de que las mujeres se sintieran más especiales. Un año después, la marca incluyó opciones de productos para el tratamiento de las uñas como bases que permitían fijar el color a la uña sin dañarla. En 1985 se diseñaron los icónicos envases de formato cuadrado que se han mantenido hasta la actualidad. Hace aproximadamente 10 años Essie empezó a expandirse por todo el mundo llegando a nuestro país en el año 2012 (Essie, 2020), a través de un *nails bar* (centro de estética centrado exclusivamente en manos y pies). Fue incorporada a la cartera de marcas del Grupo L'Oréal en el año 2010 (L'Oréal G. , 2019).

Su producto estrella es el esmalte de uñas que cuenta con un diseño único y reconocible a partir de un envase de cristal transparente con el nombre de la marca en relieve y una tapa de color blanco. Una de las características principales de este producto es la sofisticación que empieza con la originalidad de sus nombres inspirados en el mundo de la moda de las pasarelas neoyorquinas, el lujo y la idea de una mujer fuerte y poderosa. En la gama de rojos podemos encontrar nombres como: Fifth Avenue, Exotic Liras o Rock the Runaway (Essie, 2020). El producto destaca principalmente por la calidad de su acabado y la formulación que permite mayor duración del tratamiento, por lo que los consumidores perciben una calidad superior que se refleja en su precio ligeramente elevado. En cuanto a la cuota de mercado, Essie sufrió un aumento significativo entre los años 2010 y 2011, pasando de un 1% a un 5% de cuota en Estados Unidos. Algunos medios afirmaban que se esperaba un crecimiento del 6% anual para el año 2019 (García de la Granja, 2016).

El público objetivo de Essie no está centrado especialmente que sus productos sean consumidos directamente en cualquier hogar, puesto que se dirige principalmente a los

profesionales del sector de la moda y personajes que son reconocidos por su dedicación al mundo de la moda o que cuentan con un marcado estilo que es imitado por millones de mujeres por todo el mundo. Se trata de crear una manicura de lujo que sea el centro de atención de cualquier pasarela de la moda y cree tendencia a partir de las nuevas tonalidades que se van creando año tras año. No se trata de una laca de uñas que acompaña y decora, se trata de crear todo un estilismo centrado en una laca de uñas de la más alta calidad (L'Oréal G. , 2020).

En principio, podría parecer que se trata de una marca orientada principalmente a un tipo de mujer sofisticada que estaría en un rango de edad entre los 25 y los 35 años, respondiendo a algunos adjetivos como: elegante, con personalidad, con sentido del humor y expresivas. Sin embargo, Essie quiere llegar a todas las mujeres que quieran invertir en un tratamiento de calidad para sus uñas, por lo que es posible ver a celebridades fieles a la marca entre las que podemos mencionar a Oprah Winfrey, Angelina Jolie o recientemente se ha publicado un artículo en referencia al tono de uñas que utiliza actualmente la Reina Isabel II (Serrano, 2020).

Podemos decir que su competidor principal es la marca OPI como fabricante estadounidense de esmaltes de uñas de lujo que pertenece al grupo Coty, Inc. Sin embargo, encontramos otros esmaltes de uñas que cumplen con características similares como los esmaltes de uñas de Dior, Lancôme de L'Oréal o Yves Saint Laurent.

Essie llegó a España a partir de spas y centros de manicura como forma de distribución exclusiva, sin embargo, hoy en día es posible adquirir sus productos en centros comerciales y centros de gran distribución. Este sería el principal motivo por el que la marca se encontraría dentro de la división de gran consumo pese a ser definida como una marca de esmaltes de uñas de lujo. Según podemos comprobar en su página web oficial en España, actualmente podemos comprar los productos de Essie en: perfumerías y tiendas de belleza (Primor, Douglas, Druni o Sephora), grandes superficies (El Corte Inglés), páginas venta online (Maquillalia) y diversas plataformas (Amazon). Consecuentemente, podemos decir que se trata de una distribución selectiva, puesto que se pueden adquirir los productos en un número limitado de minoristas y la empresa mantiene cierto control sobre los puntos de venta en los que se encuentra el producto.

En cuanto al papel que juega dentro de la cartera del Grupo L'Oréal, podemos decir que se trata de una marca adquirida para poder aumentar la presencia en el mundo de los esmaltes de uñas de lujo, puesto que ya estaba siendo cubierto por otras marcas de la cartera, pero no de una forma exclusiva. En el año 2010 pudo entrar en el Grupo como una marca pivote, puesto que permitió apalancar a la empresa en una posición futura de negocio como era el mundo de los esmaltes de uñas, ya que anteriormente se había centrado en el maquillaje y la cosmética. En la actualidad puede ser considerada como una marca fuerte actual, puesto que genera beneficios significativos para el Grupo y cuenta con gran seguimiento por parte de los consumidores.

Con respecto a las marcas existentes dentro de la cartera antes de la compra de Essie, debemos analizar la relación existente. Lancôme fue adquirida por el Grupo L'Oréal en 1964 y cuenta con algunos esmaltes de uñas que estarían situados dentro de la categoría de lujo. L'Oréal tenía la idea de que Essie formase parte de la división de productos de gran consumo por lo que debía perseguir una distribución selectiva que permitiese al consumidor encontrar el producto en tiendas especializadas, salones de belleza, spas o grandes distribuidores como El Corte Inglés. En esta división, puede encontrar cierta competencia interna con las marcas Maybelline, L'Oréal Paris y NYX, puesto que todas incluyen entre sus gamas de productos esmaltes y productos para el tratamiento de las uñas. Maybelline y L'Oréal Paris ya formaban parte del Grupo en 2010, por lo que el equipo gestor de la cartera podría encontrarse con grandes problemas de competencia.

El éxito de Essie ha sido definir una estrategia que permitiese a los productos diferenciarse completamente de los que ya se podían encontrar antes de su adquisición, potenciando las propuestas de valor de la marca y dando a los consumidores alternativas dentro de un mismo segmento. Essie consigue llegar a las mujeres que buscan una marca especialista en el cuidado de las uñas, con una calidad superior a las marcas que se dedican al maquillaje en general y que pueden encontrar buscando tanto en salones de belleza como en puntos de venta muy específicos como tiendas de productos de belleza, lo que hace a sus productos más accesibles que los de las marcas de lujo. Finalmente, podemos observar una tendencia a la expansión en cuanto a los canales de distribución, puesto que el Grupo ha ido aumentando los puntos de venta en los que poder obtener los productos de Essie, lo que hace refleja una estrategia centrada en los canales minoristas.

3.2.2. GARNIER

La marca Garnier fue fundada en 1904 en Francia por Alfred Amour Garnier, cuyo objetivo principal era centrarse en el cuidado del cabello mediante la producción de una loción elaborada a base de plantas que trataba la caspa y la caída del pelo. Más adelante, siguió perfeccionando su técnica aplicando sus conocimientos al cuidado de la piel, proporcionando soluciones a problemas comunes como son la contaminación, el acné o los signos de fatiga. En 1995, Garnier es considerada como una marca internacional al estar presente en numerosos países, hasta alcanzar la cifra de 120 en la actualidad (Garnier, 2020). Fue una de las primeras marcas adquiridas por el Grupo L'Oréal en el año 1967 (L'Oréal G. , 2019).

Pese a ser una de las marcas más grandes dentro del Grupo L'Oréal, Garnier está centrada en el cuidado del cabello y de la piel, satisfaciendo las necesidades de hombres y mujeres a un precio competitivo dentro del mercado. Garnier cuenta con varios productos a los que ha asignado su propia marca, mientras que opera con varias submarcas en función de los atributos o valores que quiera destacar, entre las que encontramos: Fructis, Fructis Hair Food, Fructis Style, Original Remedies, Delial, Garnier Bio, Skin Active, Pure Active, Olía, Nutrisse, Color Sensation y Belle Color. Todas estas marcas se encuentran recogidas en cinco categorías: cuidado del cabello, cuidado de la piel, coloración, fijación y protección solar (Garnier, 2020).

Garnier apuesta por el aprovechamiento de los recursos naturales mediante la extracción de sus propiedades para el cabello como para la piel. La marca está muy comprometida con la reducción del impacto ecológico por parte de las empresas, por lo que invierte regularmente en investigar sobre la procedencia de los productos y la composición de los envases para seguir protegiendo el medioambiente. Asimismo, colabora con varias causas benéficas destinando parte de sus beneficios a países afectados por conflictos o desastres naturales (L'Oréal G. , 2020). En cuanto a su valor como marca dedicada al cuidado personal, se encuentra entre una de las más valoradas del mundo según Kantar Millward Brown, ocupando el sexto lugar en 2017 por detrás de marcas como: L'Oréal Paris, Nivea o Lancôme (LibertadDigital, 2017).

En cuanto a los canales en los cuales encontrar los productos de la marca, podríamos decir que la estrategia consiste en mantener un canal de distribución intensivo, puesto que podemos encontrar los productos en: perfumerías y tiendas especializadas en productos de belleza nacionales (Druni, Primor o Douglas), perfumerías locales (Perfumerías Ana o Paco Perfumerías) grandes superficies (El Corte Inglés), supermercados (Día o Carrefour), páginas de venta online (Maquillalia o ShopAlike) y grandes plataformas online (Amazon).

Por todo lo anterior, podemos decir que se trata de una marca cuya estrategia principal consiste en la accesibilidad de productos de cosmética en el mayor número posible de puntos de venta, enfocándose en aquellos consumidores que buscan productos que comprar de forma frecuente y de forma casi rutinaria, como puede ser un champú o una crema hidratante. Sin embargo, el valor añadido de esta marca es la oferta de tratamientos que dan soluciones a problemas específicos como puede ser el acné o un pelo encrespado. Por tanto, los consumidores encuentran productos que satisfacen sus necesidades más ordinarias de una forma sencilla y sin tener que fijarse en marcas de lujo que implican unos precios superiores.

Con respecto a la cartera de marcas del Grupo L'Oréal, podemos decir que al ser una de las marcas más antiguas en cuando a incorporación en la cartera ha tenido diversos roles y perseguido estrategias diferentes. En 1965, L'Oréal estaba especializada en productos para el cuidado del cabello y adquiere Garnier para poder ofrecer productos ecológicos, un sector hasta entonces desconocido y que suponía la presencia en una red distinta de distribución, siendo una marca pivote por facilitar el apalancamiento en una posición de negocio como era el mundo de los productos ecológicos. Actualmente es una marca fuerte actual al tener ventas significativas y que podría definirse como marca vaca lechera al tener gran cantidad de consumidores que siguen consumiendo sus productos de forma habitual.

Garnier que tiene mucha competencia en todas las divisiones de productos del Grupo. Las marcas más centradas en la cosmética y los tratamientos específicos son aquellas que pertenecen a la división de cosmética activa como Vichy o La Roche-Posay, aunque su estrategia es completamente diferente en cuanto a los canales de distribución y la competencia de precios.

Garnier es accesible a todos los consumidores en numerosos puntos de venta, mientras que estas marcas suelen tener precios más elevados y se encuentran únicamente en farmacias, parafarmacias o centros estéticos. Sin embargo, L'Oréal Paris, que se encuentra en su misma división, coincide con Garnier en las categorías de cuidado de la piel y cuidado del cabello. La diferencia principal se encuentra en el público objetivo que se ve claramente a partir de cada una de las subcategorías de ambas marcas, puesto que Garnier está enfocada a un público joven con problemas en la piel como el acné o los puntos negros, mientras que L'Oréal Paris está prevista para un público con más edad que necesita soluciones contra las arrugas y las pieles maduras.

A modo de conclusión, podemos decir que Garnier cumple con su función de marca estratégica centrada en aumentar el volumen de ventas a partir de la presencia en todos los canales de distribución, facilitando al consumidor la compra a unos precios muy competitivos. Asimismo, al contar con cinco líneas categorías de productos, una misma persona puede encontrar soluciones a numerosos problemas dentro de una misma marca, sin tener que acudir a una marca por cada uno de los tratamientos que necesita. Por otro lado, Garnier accede a un mercado en el que hay una tendencia en auge como es la preferencia por los productos de belleza ecológicos o veganos (Roldán, 2020).

3.2.3. NYX PROFESSIONAL MAKEUP

En el año 1999, Toni Ko fundó la marca NYX con el objetivo de crear productos de gran calidad que fuesen utilizados por profesionales del mundo del maquillaje artístico, pero que tuvieran un precio más asequible que el resto de sus competidores. Por tanto, se trataba de combinar una estrategia que permitiese a un mayor número de consumidores adquirir artículos de maquillaje sin perder la calidad y la elegancia que caracterizaba a las marcas de más prestigio. Su nombre fue creado a partir del nombre de la diosa griega de la noche, aunque su pronunciación ha sido uno de los problemas fundamentales para llegar a sus consumidores (Allure, 2016). Dentro de esta división de productos, es la marca que ha sido incorporada a la cartera en último lugar, en el año 2014 y llegó a España en el año 2015 (L'Oréal G. , 2019).

Una de las características que diferencian a la marca es su especial interés por la modernidad a partir del estudio exhaustivo de las nuevas tendencias del mundo de la moda y la belleza. Su origen centrado en satisfacer las necesidades de maquilladores profesionales permite ofrecer una gran variedad de productos a los consumidores además de todas las herramientas necesarias para su uso. Actualmente su gran apuesta es la gran gama de colores con las que consigue sorprender a personas influyentes en redes sociales y a sus millones de seguidores, plataforma en la que realiza la mayor parte de sus campañas publicitarias. Con sede en Los Ángeles, esta marca ha conseguido llegar a más de 70 países por todo el mundo, ofreciendo sus productos tanto en tiendas como en modalidad online (L'Oréal G. , 2020).

NYX está especializada en productos de maquillaje profesional divididos en tres categorías: labios, rostro y ojos; además de otros productos como pueden ser: brochas y esponjas, maquillaje corporal o limpiadores y desmaquillantes. Se centra en satisfacer todas las necesidades de material de maquilladores profesionales, acercando sus productos a consumidores no profesionales gracias a su impactante gama de colores, su gran variedad de productos y sus precios accesibles. Su objetivo principal es la gente joven, situada entre los 20 y los 35 años y adictos al maquillaje, sin diferenciar a su público objetivo en función de su sexo. Esta cuestión es importante puesto que todavía encontramos marcas de maquillaje y cosmética enfocadas principalmente a las mujeres, como es el caso de Essie, mientras que NYX apuesta por todo tipo de personas (L'Oréal, 2017).

Esta marca se encuentra presente en varios canales, ya que sus productos pueden ser adquiridos en perfumerías y tiendas especializadas de belleza (Druni, Douglas o Primor), grandes superficies (El Corte Inglés) y páginas o plataformas de venta online (Maquillalia o Amazon). Una de las diferencias principales con el resto de las marcas que forman la cartera del Grupo L'Oréal se encuentra en la distribución, puesto que NYX inicialmente solo estaba disponible en España a través de sus propias tiendas físicas.

El hecho de que la marca tuviera ya en Estados Unidos su propia tienda física, indica que podría existir una estrategia previa en la que la distribución apareciese como exclusiva en tienda física, mientras que los nuevos avances en el comercio online y el deseo de expansión a otros países provocó una decisión en cuanto al cambio de estrategia. En la

actualidad, parece acercarse más a la definición de distribución selectiva, puesto que no puede encontrarse en todo tipo de canales minoristas como supermercados o tiendas especializadas en el ámbito local.

Una de las estrategias principales de NYX, además de las particularidades en cuanto a sus canales de distribución, consiste en apostar por la presencia masiva en redes sociales, lo que parece estar relacionado con el hecho de tener como público objetivo a *millennials*. Es una de las marcas de maquillaje que cuenta con mayor número de seguidores, 969 mil seguidores en su perfil de España y 14,5 millones en su perfil internacional, gracias a sus publicaciones diarias y tutoriales en los que se recomiendan productos o se explican maquillajes arriesgados. Su estrategia en redes consiste principalmente en interactuar con los seguidores constantemente de tal forma que se crea una verdadera experiencia de cliente que va desde el acercamiento, pasando por la compra de producto y continuando a través de eventos como los Face Awards celebrados cada año y en los que se premia a usuarios que resultan ser verdaderos expertos en maquillaje (Lechuga, 2019).

En cuanto a su papel en la cartera de marcas de L'Oréal, NYX aparece como una marca fuerte futura, puesto que, aunque cuenta con un volumen significativo de ventas en la actualidad, su estrategia de presencia masiva en redes sociales puede seguir dando sus frutos en cuando a que el mundo del marketing se centra cada vez más en las redes sociales o medios propios y menos en medios pagados. Cuantos más avances se produzcan en el mundo de la tecnología, más peso va a tener esta marca dentro de la cartera, pudiendo llegar a ser una marca estratégica con gran importancia para L'Oréal al acercar productos americanos a un país que siempre ha estado más dispuesta a aceptar marcas que sigan tendencias europeas, encontrándonos cada vez más cerca de un mundo sin diferencias entre culturas o países.

Si bien NYX ha reportado beneficios al Grupo L'Oréal, el equipo que se encarga de la gestión de la cartera de marcas se ha encontrado con problemas para evitar la competencia directa con la marca Maybelline de la que hablaremos a continuación. Ambas marcas tienen las mismas categorías de productos, están orientadas hacia un público joven que toma sus decisiones de compra a través de las redes sociales y tienen una estrategia de precios similar. La forma de evitar que los competidores dividan su atención entre ambas marcas y busquen algún elemento diferenciador que evite acudir a otras marcas, L'Oréal

ha decidido potenciar algunas características de NYX como son: su presencia en redes sociales, la creación de una comunidad de gente apasionada por el mundo del maquillaje a nivel profesional, gamas de colores más atrevidos y maquillajes extremos o de fantasía que son viralizados a partir de los Face Awards.

3.2.4. MAYBELLINE NEW YORK

La historia de esta marca comenzó en el año 1915 en Chicago cuando Mabel Williams se quemó las pestañas y las cejas en los fogones de su cocina y decidió utilizar un remedio compuesto por cenizas, polvo de carbón y vaselina. Su hermano Thomas Lyle Williams decidió utilizar este remedio para comercializar, a partir de Maybell Laboratories, la primera máscara de pestañas que conocemos hoy en día. A pesar del gran éxito que ha tenido la marca desde sus comienzos, fue reconocida por personalidades del mundo de las redes sociales y grandes profesionales del maquillaje a partir de 1971 con el lanzamiento de una máscara de pestañas con base de agua.

Maybelline no solamente ha triunfado con sus máscaras de pestañas, si no que actualmente dispone de una variada gama de productos que se distribuyen en las categorías: ojos, rostro, labios y esmaltes de uñas (L'Oréal G. , 2020). Maybelline fue incorporada al Grupo L'Oréal en el año 1996, pese a que el Grupo L'Oréal se encontraba finalizando la fase de reducción del número de marcas de su cartera (L'Oréal G. , 2019).

Maybelline es una de las marcas líderes dentro del mundo de la cosmética, centrándose tanto en las mujeres que adquieren de manera habitual sus productos para buscar una forma de expresarse como en las grandes paralelas del mundo de la moda y colaborando con diseñadores de moda en la creación de nuevas tendencias. Siendo una marca que busca transmitir la esencia de la ciudad natal de la marca, entre sus características principales destacan: su innovación, su búsqueda de nuevos productos partiendo del uso de nuevas tecnologías y su deseo de acercarse a todas las mujeres de una forma accesible para que, a través de tutoriales y campañas, sean capaces de expresarse a través del maquillaje sintiendo todo el glamour de la ciudad neoyorquina (Maybelline, 2020).

Maybelline está centrada principalmente en el mundo del maquillaje, como podemos ver a partir de sus categorías de productos que se dividen en: ojos, rostro y labios. En cuanto a su público objetivo, podemos decir que se trata de mujeres jóvenes que buscan realzar su belleza y tapar imperfecciones para poder estar preparada en todo momento. Tanto la gama de tonalidades de sus productos como los maquillajes que aparecen como inspiración tanto en su página web como en sus redes sociales, podemos decir que se trata de llevar la sofisticación de las pasarelas de capitales de la moda como Nueva York a situaciones de la vida cotidiana, tanto ir a trabajar como salir a cenar. Se trata de ofrecer a los consumidores productos que puedan consumir de forma habitual sin tener que acudir a grandes marcas de lujo para las que es necesario una inversión superior.

En cuanto a los canales de distribución, podemos definir su estrategia como intensiva, puesto que su objetivo es estar presente en los canales minoristas. Podemos encontrar los productos de Maybelline en: tiendas especializadas en productos de cosmética y belleza, así como perfumerías (Douglas, Druni o Primor), perfumerías locales (Paco Perfumerías o Perfumerías Laguna), grandes superficies (El Corte Inglés), supermercados (Carrefour o Mercadona), páginas de venta online (Maquillalia o Belletica) y grandes plataformas (Amazon).

A continuación, debemos hablar de la posición que ocupa la marca dentro de la cartera de L'Oréal, siendo una marca fuerte actual al contar con un gran número de consumidores y mantener un posicionamiento estable en el mercado del maquillaje. Sin embargo, no siempre fue así puesto que, por la línea temporal de las adquisiciones que hizo el Grupo L'Oréal antes de la adquisición de la marca en 1996, se podía tratar de una marca flanco. Este tipo de marcas aparecían por la necesidad de responder a la competencia, principalmente cuando competían con unos precios más bajos. En este caso, la mayoría de las marcas de la cartera eran marcas de lujo como Ralph Lauren o Vichy, por lo que es posible que el Grupo decidiese invertir en una marca de maquillaje que pudiese ofrecer precios más competitivos en un mercado en el que empezaba a tener cierta presencia, pues como recordamos comenzó como una marca enfocada en el cuidado del cabello.

Maybelline y NYX son marcas que pueden competir entre sí por encontrar varias similitudes en la oferta de productos, por lo que parece necesario que se adopten ciertas medidas para evitar competencia interna en un sector cuyas barreras de entrada no son

muy restrictivas. Maybelline apuesta por la diferenciación en cuanto a la apuesta por el mundo de la moda y las pasarelas, llevando el mundo de la alta costura a un plano más ordinario y fácilmente asequible, buscando que sus consumidores sean mujeres jóvenes que busquen productos de maquillaje no profesionales.

Asimismo, la marca se ha propuesto incrementar su presencia en redes sociales a partir de prescriptoras con un gran número de interacciones de jóvenes, en lugar de maquilladoras profesionales o eventos de maquillaje que requieren un nivel avanzado. Algunos ejemplos los encontramos en la campaña LoBorraTodo de mano de las influencers Raquel Reix y Aretha Fusté o la actriz Miriam Giovanelli y consiguiendo un “*earned media*” de 20.000 dólares. (Carriedo, 2018).

3.2.5. L'ORÉAL PARIS

La marca L'Oréal Paris es una creación propia del Grupo L'Oréal, el cual tiene su origen en la empresa *Société Française des Teintures Inoffensives pour Cheveux* fundada por Eugène Schueller el 30 de julio de 1909 y centrada en la elaboración de tintes para el tratado del cabello (L'Oréal G. , 2020). Desde entonces, L'Oréal Paris ha evolucionado para convertirse en una de las marcas de belleza líderes en el sector del gran consumo, dirigida a hombres y mujeres que quieren tener acceso a productos de calidad que ofrezcan un tratamiento de cuidado de la piel, cuidado del cabello, styling y coloración.

Si bien la marca empezó como orientada a desarrollar productos para el cuidado del cabello, hoy en día podemos encontrar en su página web los productos ordenados en cinco seis categorías: cuidado de la piel, maquillaje, cuidado del cabello, fijación, coloración y hombres. Dentro de estas categorías podemos ver perfectamente cómo muchos de los productos están dirigidos a un público objetivo con una edad superior a la de otras marcas de la división, por ejemplo, en el apartado de cuidado de la piel encontramos soluciones a problemas como la aparición de arrugas o el tratamiento de la piel madura. Sin embargo, muchos de sus productos están dirigidos a todas las mujeres sin importar la edad, como pueden ser los productos de la categoría de cuidado del cabello o del maquillaje.

Los productos de esta marca están presentes en muchos puntos de venta, lo que facilita su accesibilidad para todos los consumidores, pudiendo describir su distribución como intensiva al poder acudir a: tiendas especializadas en belleza y perfumerías (Douglas, Druni o Primor), perfumerías locales (Paco Perfumerías o Perfumerías Prieto), grandes superficies (El Corte Inglés), supermercados (Mercadona o Día), páginas de venta online (Maquillalia o Notino) y grandes plataformas (Amazon). Asimismo, L'Oréal Paris ha estado presente en grandes eventos dentro del mundo de la moda como puede ser el Festival de Cannes en Francia o la Madrid Fashion Week en España, destacando que estos son utilizados por profesionales maquilladores y diseñadores mundialmente reconocidos (L'Oréal G. , 2020).

Para L'Oréal Paris su estrategia se basa en defender que la belleza no se trata de una cuestión de edad o género, si no de ser capaz de satisfacer las necesidades de cualquier persona que busca la máxima calidad para los productos que utiliza todos los días. Tras haber obtenido el apoyo de embajadores como la actriz Julianne Moore, la modelo Doutzen Kroes o la presentadora Sara Carbonero, los productos de esta marca dan la vuelta al mundo bajo el lema “porque tú lo vales”, reforzando el poder que tiene la belleza interior y destacando su apuesta por la diversidad racial que puede obtenerse a partir del maquillaje. Se trata de una marca madura que busca consumidores que reflejen los mismos valores y principios, por lo que su mercado no es el mismo que el de otras marcas de la cartera como Maybelline, NYX o Garnier, que buscan una mayor presencia en redes sociales para conquistar a los más jóvenes.

En último lugar, debemos buscar el papel que tiene L'Oréal Paris dentro de la cartera del Grupo, papel que sin duda es fundamental puesto que, a diferencia de las cuatro marcas de la división, se trata de una marca propia que ha ido evolucionando a partir de la idea original de Eugène Schueller. Se trata de la marca maestra que se ha ido tomando como referencia por los gestores de la cartera de marcas a lo largo de la historia del Grupo L'Oréal. Cuenta con un posicionamiento estable y fuerte en el mercado, por lo que es una marca estratégica fuerte actual que no necesita grandes inversiones puesto que cuenta con un gran grupo de consumidores fieles a la marca, convirtiéndose en una marca vaca lechera para el conjunto del Grupo L'Oréal.

4. CONCLUSIONES

A la vista del contenido de este trabajo, puedo reunir algunas conclusiones personales, para la exposición de las cuales me gustaría realizar una breve reflexión. Hoy en día una persona puede entrar en una tienda especializada en perfumería y cosmética y encontrar las cinco marcas que conforman la división de gran consumo del Grupo L'Oréal. Se pueden encontrar los productos de dichas marcas colocadas estratégicamente en diferentes apartados de la tienda, cada una con un *packaging* característico, una comunicación diseñada especialmente para ella y un mensaje distinto a todos los demás. Esa persona y todas las demás pueden adquirir sus productos y no darse cuenta de que pertenecen a un mismo grupo empresarial. Por todo ello, la pregunta que me hice al comenzar la redacción de este trabajo fue, ¿cómo lo hace el Grupo L'Oréal?

El objetivo principal de este proyecto era conseguir entender la forma en la que una entidad puede gestionar una amplia cartera de marcas, equilibrando la balanza invisible entre ellas para conseguir que se produzca el fenómeno que comentábamos en el párrafo anterior. Esto se logra a partir de lo que conocemos como gestión estratégica de las marcas dentro de una cartera, que consiste principalmente en crear una fórmula mágica que aúne los objetivos de la empresa con los objetivos individuales de cada una de las marcas que la integran. Para ello, los objetivos tienen que estar relacionados entre sí por responder a unos mismos valores y principios, evitando que se produzcan problemas internos que acaben con las relaciones entre marcas, para lo que hemos resaltado la importancia de la arquitectura de marcas.

Dentro de su división de gran consumo, el Grupo L'Oréal ha concedido a cada una de las cinco marcas unas características únicas que se encuentran reflejadas en la tabla que se encuentra a continuación. Cada una de ellas tiene una gama de productos, una naturaleza concreta, un público objetivo determinado, mantiene un posicionamiento objetivo, unas estrategias particulares y sigue una distribución que se ajusta a cada estrategia. Esta combinación de elementos consigue hacer llegar su mensaje de una forma clara e impactante para que cualquier persona sea capaz de identificar cada una de las marcas sin confundirlas y sin caer en el fenómeno que se conoce como canibalización.

A continuación, encontramos la tabla elaborada a partir de la información que he obtenido a partir de las cinco marcas de la división de gran consumo, como son: Essie, Garnier, Nyx Professional Makeup, Maybelline New York y L'Oréal Paris.

Marca	Tipo producto	Tipo marca	Público objetivo	Posicionamiento objetivo	Estrategia	Distribución
Essie	Esmaltes y tratamiento de uñas	Marca adquirida. Nuevo segmento mercado.	Mujer sofisticada entre 25 y 35 años. Elegante y con personalidad. Profesionales mundo moda.	Muy alta calidad y los precios de sus productos son elevados al formar parte de una experiencia de lujo para sus consumidores.	Tratamiento de calidad y experiencia de lujo. Acerca sector del lujo a un público más amplio.	Distribución selectiva para mantener control ventas.
Garnier	Cuidado del cabello y de la piel.	Marca adquirida. Penetración mercado. Marca fuerte.	Hombres y mujeres jóvenes entre 18 y 30 años. Búsqueda tratamientos específicos.	Alta calidad para el cuidado del cabello y de la piel. Los precios son de gran consumo para acercar la cosmética natural a todos los consumidores.	Extracción recursos naturales y protección medioambiente. Soluciones efectivas a precios competitivos.	Distribución intensiva para llegar a consumidores sin incidir en capacidad adquisitiva.
Nyx Professional Makeup	Productos maquillaje profesional.	Marca adquirida. Nueva categoría mismo segmento. Marca fuerte futura.	Profesionales maquillaje artístico entre 20 y 35 años que buscan diseños arriesgados y modernos.	Alta calidad o calidad profesional al ser productos especializados. Los precios son considerados de gran consumo puesto que se acercan a los más jóvenes.	Gama de colores extravagantes. Apuesta por las redes sociales.	Distribución selectiva que está cambiando a intensiva en los últimos años.
Maybelline New York	Cosmética y productos de maquillaje.	Marca adquirida. Mantener posición en el mercado. Marca fuerte actual.	Mujeres jóvenes que buscan glamur y nuevas tendencias.	Alta calidad de sus productos por la inspiración en las pasarelas de moda. Los precios son de mercado.	Sofisticación pasarelas de moda e inspirada en Nueva York.	Distribución intensiva para estar presente en los principales puntos de venta.

L'Oréal Paris	Cuidado de la piel, cuidado del cabello y maquillaje.	Marca propia a partir de experiencia en el cuidado del cabello. Marca maestra y vaca lechera.	Hombres y mujeres sin importar la edad. Personas que buscan tratamientos específicos	Alta calidad que ha sido definida como "calidad sin compromisos". El precio es más elevado que en la categoría de gran consumo, pero sigue siendo asequible para acercar la innovación y la diversidad a todos sus consumidores.	Defender la belleza sin importar la edad o el género. Belleza interior y diversidad racial.	Distribución intensiva para acercar el mundo de la moda de las pasarelas a los consumidores.
--------------------------	---	---	--	--	---	--

Esta tabla resume las características principales de cada una de las marcas para que puedan apreciarse los factores que permiten a los consumidores identificar cada una de ellas con respecto a sus competidores y analizar las estrategias internas que han desarrollado los gestores de marca del Grupo L'Oréal. La definición de la estrategia, como hemos podido observar, es esencial para poder definir el papel que cada marca juega dentro de una misma cartera y ser capaz de responder a los cambios que se producen en la sociedad y a las posibles necesidades de reestructuración que permitirán que la empresa siga cumpliendo sus objetivos tanto a largo como a corto plazo.

Gracias a esta comparación, podemos observar cómo marcas aparentemente similares pueden tener reservadas estrategias radicalmente opuestas desde el punto de vista de la entidad y consiguen evitar cualquier confusión originada en los consumidores, ocupando un posicionamiento propio en el mercado y mantener dicha posición durante el mayor tiempo posible. Las estrategias definidas para las integrantes de una misma cartera consiguen evitar que se produzcan similitudes que lleven al consumidor a pensar que las marcas son sustitutas y que puede prescindir de los productos de unas a cambio de otras. Cada una de las que hemos reflejado en el cuadro tiene su propia personalidad y lanza al mercado un determinado mensaje, por lo que consiguen hacer a L'Oréal uno de los Grupos más fuertes en cuanto a reconocimiento internacional y volumen de ventas.

En conclusión, podemos afirmar que la marca se ha colocado como uno de los activos intangibles principales dentro del balance de cualquier empresa, creando el concepto de

gestión estratégica de la marca, que se encuentra en constante evolución por la rapidez de las innovaciones en el mundo del marketing y el diseño de nuevas estrategias que aparecen de las nuevas necesidades creadas por los consumidores. No es posible alcanzar la fórmula perfecta para encontrar la estrategia que garantice el éxito de una cartera de marcas, puesto que cada empresa debe realizar su propio análisis exhaustivo de cada una de sus marcas. Sin embargo, hemos comprendido que se trata de un campo de estudio que, pese a ser bastante reciente, no ha dejado de evolucionar y lo seguirá haciendo en función de cómo vayan evolucionando tanto las innovaciones en el mundo del marketing como las propias personas, que, como consumidores, somos el centro de todas las empresas.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. The Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42(4), 8-22.
- Abboud, L. (7 de Marzo de 2020). El propietario de Lacoste busca nuevas adquisiciones. *Expansión*. Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de <https://www.google.es/amp/s/amp.expansion.com/empresas/distribucion/2020/03/07/5e62bb4f468aebf4178b4591.html>
- Allure. (2016). *5 thing you didn't know about NYX Cosmetics*. Recuperado el 12 de Marzo de 2020, de Allure oficial web site: <https://www.allure.com/story/nyx-cosmetics-history>
- Alonso, M. (16 de Octubre de 2018). Todo lo que sabemos de la colaboración de Moschino y H&M que arrasará (again). *Vanitatis*. Recuperado el 14 de Marzo de 2020, de https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2018-10-16/colaboracion-moschino-hm_1627749/
- Baraybar Fernández, A., & Luque de Marcos, J. (Diciembre de 2018). Nuevas tendencias en la construcción de marcas: una aproximación al storydoing. *Revista Prisma Social*(23), 435-458.
- Barbeta Viñas, M. (2011). Lo que "marcan" las marcas: una aproximación socio-histórica al consumo de marcas / What do the brands mark out: a socio-historical approach to consumption of brands. *Política y Sociedad*, 48(1), 95-116.
- Campos Guzmán, E. (2017). Modelos Contemporáneos para la Creación de Marcas Poderosas. *Ingeniare*(13), 83-94.
- Carriedo, M. (8 de Agosto de 2018). *Las beauty influencers lo borran todo en Instagram con Maybelline*. Recuperado el 21 de Abril de 2020, de Influencity Blog: <https://influencity.com/blog/es/las-influencers-lo-borran-todo-en-instagram-con-maybelline/>
- Chailan, C. (Febrero de 2010). From an aggregate to a brand network: a study of the brand portfolio at L'Oréal. *Journal of Marketing Management*, 26(1), 74-89.
- Collins, A., Fine, J. B., & Wynne, A. (24 de Abril de 2020). Top 10 Largest Beauty Manufacturers. *WWD*. Recuperado el 24 de Abril de 2020, de <https://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/top-10-largest-beauty-manufacturers-1203620799/>
- Díaz-Plaza, M. S., Gil, M., Palomar, B., & Gómez, M. J. (Mayo de 2019). Imparable crecimiento del consumo de cosméticos. *Financial Food*(367), 4-5.

- Douglas, S. P., Craig, C. S., & Nijssen, E. J. (2001). Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture. *Journal of International Marketing*, 9(2), 97-114.
- Dumitrescu, C., & Scalera, F. (2012). Strategies of Multinational Enterprises. *International Journal of Business and Commerce*, 1(7), 12-26.
- Essie. (2020). *Por color*. Recuperado el 19 de Abril de 2020, de Página web oficial Essie: <https://www.essie.es/esmalte-unas/colores/rojos?selectedProduct=0>
- Essie. (2020). *Sobre nosotros*. Recuperado el 9 de Marzo de 2020, de Página web oficial Essie: <https://www.essie.es/sobre-nosotros>
- Fernández Nogales, Á., & Martínez Castro, E. (2004). Las marcas de distribuidor y el consumidor español: un estudio empírico. (P. y. Ministerio de Agricultura, Ed.) *Distribución y consumo*, 12-26.
- Gallart-Camahort, V., Callarisa Fiol, L., & Sánchez García, J. (2019). Concepto de marca y sus perspectivas de análisis: una revisión de la literatura. *Revista de Marketing Aplicado*, 23(1), 41-56.
- García de la Granja, P. (18 de Marzo de 2016). El esmalte de uñas "premium", un negocio de más de 2.000 millones. *Expansión*. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de <https://www.google.es/amp/s/amp.expansion.com/actualidadeconomica/lujo-y-moda/2016/03/18/56eae5d6e2704eb7308b45ae.html>
- Garnier. (2020). *Marcas*. Recuperado el 3 de Marzo de 2020, de Página web oficial Garnier: <https://www.garnier.es/marcas>
- Garnier. (2020). *Sobre nosotros*. Recuperado el 3 de Marzo de 2020, de Página web oficial Garnier: <https://www.garnier.es/sobre-nosotros/nuestra-historia>
- Guzmán Parra, V. F., Parra Guerrero, F., & Vila Oblitas, J. R. (2012). Distribución comercial. En J. Maqueda Lafuente, *Marketing para los nuevos tiempos* (págs. 93-99). Málaga, Andalucía, España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Information Resources Management Association (IRMA). (2018). *Digital Marketing and Consumer Engagement: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. IGI Global.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (Fifth Edition ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L., Apéria, T., & Georgson, M. (2012). *Strategic Brand Management: A European perspective* (2nd Edition ed.). Pearson Education.
- 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*, 314-327.
- Lechuga, V. (11 de Mayo de 2019). Cómo construir un imperio de belleza en las redes sociales: la historia de Nyx. *La Información*. Recuperado el 21 de Abril de 2020, de <https://www.google.es/amp/s/amp.lainformacion.com/arte-cultura-y-espectaculos/nyx-cosmetics-imperio-belleza-redes-sociales/6500770/>
- León, A. (30 de Septiembre de 2019). "Le Défilé", una fiesta por la belleza y la diversidad en plena pasarela parisina. *Hola*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de <https://www.hola.com/belleza/actualidad/20190930150476/loreal-paris-desfile-2019-fashion-week/>
- LibertadDigital. (15 de Junio de 2017). Las marcas de cuidado personal más valiosas del mundo. *Libertad Digital*. Recuperado el 19 de Abril de 2020, de <https://www.libertaddigital.com/fotos/marcas-cuidado-personal-mas-valiosas-libre-mercado-1013544/lancome.jpg.html>
- L'Oréal. (28 de Marzo de 2017). *Notas de prensa: Nyx revoluciona el mercado del maquillaje*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de Página web oficial Grupo L'Oréal: <https://www.loreal.es/periodistas/notas-de-prensa/2017/mar/nyx-revoluciona-el-mercado-del-maquillaje>
- L'Oréal. (2019). *L'Oréal 2019 Annual Report*. Obtenido de https://www.loreal-finance.com/system/files/2020-03/LOREAL_2019_ANNUAL_Report_3.pdf
- L'Oréal. (2020). *Brands*. Recuperado el 17 de Abril de 2020, de L'Oréal Group Web site: <https://www.loreal.com/brand>
- L'Oréal. (2020). *Nuestros valores y principios*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de Página web oficial Grupo L'Oréal: <https://www.loreal.es/el-grupo/qui%3%A9nes-somos/nuestros-valores-y-principios-%3%A9ticos>
- L'Oréal, G. (2019). *L'Oréal 2019 Annual Report*. Obtenido de https://www.loreal-finance.com/system/files/2020-03/LOREAL_2019_ANNUAL_Report_3.pdf
- L'Oréal, G. (2020). *1909-1956: Los primeros pasos, construyendo un modelo*. Recuperado el 26 de Febrero de 2020, de Página web oficial L'Oréal: <https://www.loreal.es/el-grupo/historia/1909-1956---los-primeros-pasos--la-construcción-de-un-modelo>
- L'Oréal, G. (2020). *División de productos de gran consumo Essie*. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de Página web oficial L'Oréal: <https://www.loreal.es/marcas/división-de-productos-de-gran-consumo/essie>
- L'Oréal, G. (2020). *División de productos de gran consumo Garnier*. Recuperado el 3 de Marzo de 2020, de Página web oficial L'Oréal: <https://www.loreal.es/marcas/división-de-productos-de-gran-consumo/garnier>

- L'Oréal, G. (2020). *División de productos de gran consumo L'Oréal Paris*. Recuperado el 26 de Febrero de 2020, de Página web oficial L'Oréal: <https://www.loreal.es/marcas/división-de-productos-de-gran-consumo/l'oreal-paris>
- L'Oréal, G. (2020). *División de productos de gran consumo Maybelline*. Recuperado el 27 de Febrero de 2020, de Página web oficial L'Oréal: <https://www.loreal.es/marcas/división-de-productos-de-gran-consumo/maybelline-new-york>
- L'Oréal, G. (2020). *División de productos de gran consumo NYX*. Recuperado el 7 de Marzo de 2020, de Página web oficial L'Oréal: <https://www.loreal.es/marcas/división-de-productos-de-gran-consumo/nyx-cosmetics>
- Marketing Directo, P. (24 de Febrero de 2020). *España, uno de los "países foco" de P&G*. Recuperado el 13 de Marzo de 2020, de Página web oficial Marketing Directo: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/espana-uno-de-los-paises-foco-de-pg>
- Martín García, M. (2005). *Arquitectura de marcas. Modelo General de Construcción de Marcas y Gestión de sus Activos*. ESIC.
- Martisiute, S., Vilutyte, G., & Grundey, D. (2010). Product or Brand? How Interrelationship between Customer Satisfaction and Customer Loyalty Work. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 2.
- Maybelline. (2020). *Sobre nosotros*. Recuperado el 28 de Febrero de 2020, de Página web oficial Maybelline: <https://www.maybelline.es/sobre-nosotros>
- McClure, S. (2004). Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks. *Neuron*, 44, 379-387.
- Monasterios, P. (10 de Abril de 2019). Los españoles gastan 7.000 millones en productos de belleza. *El País*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de https://elpais.com/elpais/2019/04/09/estilo/1554825563_132754.html
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (January de 2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. (A. M. Association, Ed.) *Journal of Marketing*, 73, 59-74 .
- Munera, I. (8 de Agosto de 2019). Las marcas de lujo se dejan seducir por el arte urbano para lograr campañas virales. *El Mundo*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.google.es/amp/s/amp.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2019/07/31/5d402aa2fc6c8340158b4670.html>
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*. Thames and Hudson.
- Osorio, V. M. (15 de Julio de 2016). Coca-Cola, la marca más universal. *Expansión*. Recuperado el 23 de Marzo de 2020, de

<https://www.google.es/amp/s/amp.expansion.com/directivos/2016/07/15/578891b446163fa1388b45ea.html>

- P&G. (23 de Mayo de 2019). Procter & Gamble teams up with Walmart Canada for Clean Water. *CNW*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de <https://www.newswire.ca/news-releases/procter-amp-gamble-teams-up-with-walmart-canada-for-clean-water-820540135.html>
- Pérez, A. (21 de Junio de 2019). *Distribución porcentual de las ventas de L'Oréal a nivel mundial de 2016 a 2018, por división*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/697515/ventas-a-nivel-mundial-de-l-oreal-por-division/>
- Pérez, A. (7 de Octubre de 2019). *Marcas de cosméticos mundiales más importantes según el valor de sus marcas en 2019*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/504000/marcas-de-cosmeticos-mundiales-mas-importantes-segun-el-valor-de-sus-marcas/>
- Rajagopal, & Sánchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Journal of Brand Management*, 11(3), 233-247.
- Roldán, A. (20 de Abril de 2020). *La verdad sobre los productos de belleza ecológicos: ¿Qué son? ¿Son efectivos? ¿Podemos fiarnos?* Recuperado el 21 de Abril de 2020, de [Página web Cadena 100: https://www.google.es/amp/s/www.cadena100.es/trending-topic/amp/noticias/verdad-sobre-productos-belleza-ecologicos-que-son-podemos-fiarnos-20200420_687999](https://www.google.es/amp/s/www.cadena100.es/trending-topic/amp/noticias/verdad-sobre-productos-belleza-ecologicos-que-son-podemos-fiarnos-20200420_687999)
- SABMiller. (2010). *Developing strong, relevant brand portfolios that win in the local market*. SABMiller Annual Report 2010.
- Serrano, A. (15 de Abril de 2020). El único esmalte de uñas que Isabel II se permite llevar es súper tendencia esta primavera, queda genial hasta con tus looks de oficina en casa y cuesta menos de 10 euros. *Glamour*. Recuperado el 19 de Abril de 2020, de <https://www.google.es/amp/s/www.glamour.es/belleza/maquillaje/articulos/isabel-ii-esmalte-unas-essie-ballerina-slippers-tendencia-primavera-pastel/50500/amp>
- Ugla, H. (2016). Artist as Brand Portfolio Manager: A Strategic Brand Management Framing of the Artist. *The IUP Journal of Brand Management*, XIII(2).
- Ugla, H., & Lashgari, M. (2012). Brand Portfolio Prerogative: Five Challenges and Research Themes Within Brand Portfolio Management. *The IUP Journal of Brand Management*, 9(3), 1-15.
- Ugla, H., & Lashgari, M. (2012). Portfolio Strategy for Luxury Partner Brands: Strategic Guidelines. *The IUP Journal of Brand Management*, IX(2).

Varadarajan, R., DeFanti, M. P., & Busch, P. S. (2006). Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 195-205.