



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA CARTERA DE MARCAS Y ESTRATEGIA DE MARCA

La clave del éxito del grupo Louis Vuitton - Moët Hennessy

Autor: Sergio de la Fuente Abad
Director: D. Alfonso Fernández
del Hoyo

MADRID | Junio 2022

Resumen

En este trabajo se lleva a cabo un análisis de cómo el conglomerado de lujo francés Moët Hennessy - Louis Vuitton, líder en el sector del lujo, gestiona la cartera de marcas de su división de moda y productos de cuero. En primer lugar, se procede a realizar una exposición de la literatura sobre el concepto de marca, los diferentes tipos de marcas que existen y la importancia de este elemento con activo intangible en las empresas en la actualidad. A continuación, se expone la teoría sobre la cartera de marcas y las estrategias utilizadas para su gestión a través de la arquitectura de marca. En la segunda parte de este trabajo, se procede a analizar el grupo LVMH a modo de caso práctico como ejemplo exitoso de gestión de marcas. Para ello, se estudia el papel que desempeña cada una de estas marcas dentro de la cartera y su aportación al grupo.

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

Abstract

This thesis analyzes how Moët Hennessy - Louis Vuitton, leader in the luxury sector, manages the brand portfolio of its fashion and leather goods division. First, a literature review on the concept of brand, the different types of brands and the importance of this intangible asset in today's companies is presented. Next, the theory on the brand portfolio and the strategies used for its management through brand architecture are presented. In the second part of this thesis, the LVMH group is analyzed as a successful example of brand management. To this end, the role played by each of these brands within the portfolio and their contribution to the group is studied.

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

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. OBJETIVO.....	5
1.2. METODOLOGÍA EMPLEADA	5
1.3. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS EN EL TEMA	6
1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	7
2. MARCA.....	8
2.1. CONCEPTO DE MARCA.....	8
2.2. TIPOS DE MARCAS.....	13
2.2.1. <i>Luis Bassat</i>	14
2.2.2. <i>David A. Aaker y Erich Joachimsthaler</i>	15
3. CARTERA DE MARCAS	18
3.1 TIPOS DE CARTERAS	24
4. ARQUITECTURA DE MARCAS	26
4.1. TIPOS DE ARQUITECTURAS DE MARCAS.....	27
5. EL GRUPO LOUIS VUITTON – MOËT HENNESSY.....	33
5.1. ORIGEN E HISTORIA DEL GRUPO.....	33
5.1.1. <i>Historia de Louis Vuitton</i>	33
5.1.2. <i>La historia de Moët-Hennessy</i>	36
5.1.3. <i>La fusión: el origen del grupo Moët Hennessy – Louis Vuitton</i>	37
5.2. LÍNEAS DE NEGOCIO Y SUBDIVISIONES.....	38
5.3. DIVISIÓN DE MARCAS DE MODA Y PRODUCTOS DE CUERO.....	40
5.5. ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA DE MARCA DE LVMH.....	51
6. CONCLUSIONES.....	53
7. BIBLIOGRAFÍA.....	55

1. Introducción

Para dar comienzo a este trabajo me gustaría utilizar la siguiente frase de Bernard Arnault: *“Creo que en los negocios tienes que aprender a ser paciente. Quizás no sea muy paciente. Pero creo que lo que más he aprendido es esperar por algo y conseguirlo cuando es el momento adecuado”*. Con esta frase, el fundador del imperio del lujo Moët Hennesy - Louis Vuitton, y uno de los hombres más ricos del mundo, hace referencia a la importancia de la paciencia en los negocios. Si Bernard Arnault consiguió crear el conglomerado de lujo más importante del mundo a través de la adquisición de sus marcas fue precisamente haciendo uso de la paciencia, pues la estrategia de adquisición ha sido minuciosamente cuidada y estudiada. Consecuentemente, a lo largo de este trabajo se estudiará la importancia del concepto de marca y de su gestión estratégica, entendiendo en mayor profundidad la visión empresarial de Bernard Arnault en la consolidación de su conglomerado de marcas de lujo y su papel de liderazgo a cargo del grupo LVMH.

1.1. Objetivo

En el presente trabajo se busca llevar a cabo un análisis del conglomerado multinacional francés Moët Hennesy - Louis Vuitton LVMH, líder en el sector del lujo y propietario de numerosas marcas distinguidas arraigadas en seis sectores o divisiones diferentes. La investigación está orientada al estudio de la gestión estratégica de la cartera de marcas de la división de moda y productos de cuero, analizando el papel que desempeña cada una de las marcas y su aportación al grupo. Para llevar esto a cabo será necesario partir de un fundamento teórico esencial que se consigue mediante la revisión de literatura sobre el concepto y los tipos de marca, la cartera de marcas y su arquitectura, entendiendo en mayor profundidad el valor de la marca como activo intangible de la empresa y la importancia de su gestión estratégica.

1.2. Metodología empleada

Para realizar este Trabajo de Fin de Grado ha sido necesario llevar a cabo una exhaustiva revisión del marco teórico existente relativo al concepto de marca, cartera de marcas y

arquitectura de marca. Para elaborar este marco teórico se ha acudido a manuales y artículos científicos de autores de reconocido prestigio, acudiendo a buscadores como Google Scholar y a los archivos del servicio bibliotecario de la Universidad Pontificia Comillas, utilizando palabras clave como marca, cartera de marcas o arquitectura de marcas.

Tras haber establecido el marco teórico en la primera parte del trabajo, se procede a analizar de forma práctica el caso del grupo Moët Hennessy - Louis Vuitton, y más concretamente, la cartera de marcas que conforman su división de moda y artículos de cuero, como ejemplo exitoso de gestión de carteras de marcas. Para ello se ha llevado a cabo una revisión de artículos sobre estrategias de marketing del grupo LVMH, en general, y en especial todo tipo de fuente que trate directa o indirectamente la gestión y la cartera de marcas del grupo. Se ha realizado un *desk research* que ha permitido observar el funcionamiento y composición de esta cartera y el papel que desempeña cada una de sus marcas. Además, se ha realizado una entrevista en profundidad a un miembro del equipo directivo de marca del negocio de LVMH.

1.3. Justificación e interés en el tema

En una entrevista al fundador y CEO del grupo LVMH, uno de los mayores conglomerados empresariales y líder mundial en el sector del lujo, definió un artículo de lujo de la siguiente manera: *“Artículos que sirven de poco propósito en la vida excepto cumplir los sueños, y esos sueños no resultan baratos”*. Posteriormente agregó: *“El lujo es el único sector que permite proporcionar márgenes de lujo”*.

En este sentido se puede afirmar como el sector del lujo representa uno de los más rentables en la actualidad. La consultora Bain & Company asegura que el mercado de bienes de lujo se encuentra en auge, proyectando un crecimiento anual sostenido de entre el seis y el ocho por ciento hasta el año 2025. Bain & Company asegura como las marcas de lujo se están transformando en actores impulsados por estándares de mayor equidad y sustentabilidad, reforzando la importancia de la marca como activo de gran valor para las empresas del lujo.

La elección de realizar este Trabajo de Fin de Grado viene impulsada principalmente por el peso e importancia que alberga la industria y el sector del lujo en nuestra economía. Concretamente, el imperio formado por Bernard Arnault resulta uno de los más exitosos, obteniendo resultados al alza en la facturación de todas sus divisiones en el cierre del ejercicio 2021, aumentando su cifra de negocio en un treinta y cinco por ciento. El grupo LVMH logra conseguir estos resultados manteniendo una estrategia centrada en el desarrollo de sus marcas exigiendo una permanente alta calidad, por lo que resulta de gran interés conocer la gestión estratégica de las mismas.

1.4. Estructura del trabajo

En relación a la estructura de este Trabajo de Fin de Grado, pueden diferenciarse dos bloques principales. En primer lugar, el marco teórico, que comprende la revisión de literatura relativa al concepto de marca, así como los diferentes tipos de marcas que existen en la actualidad. Con esto se pretende entender el origen de este término y cómo ha evolucionado a lo largo de la historia, convirtiéndose en un activo intangible fundamental para las empresas. Una vez entendida su importancia, se procede a analizar el marco teórico relativo a la cartera de marcas y su gestión estratégica, para finalmente enfatizar en el concepto de arquitectura de marca y los diferentes tipos de estrategias que aplican las grandes compañías y conglomerados.

En segundo lugar, se lleva a cabo la aplicación práctica de la teoría aprendida sobre la gestión estratégica y arquitectura de marcas. Para ello se analiza la cartera de marcas del conglomerado de lujo francés Moët Hennessy - Louis Vuitton, como ejemplo de gestión exitosa, estudiando su división de moda y marroquinería y las diferentes marcas que la componen, así como su aportación individual al grupo.

2. Marca.

En esta primera parte del trabajo se comienza por analizar la definición del concepto de marca, así como los diferentes tipos de marca, abordando las aportaciones de diferentes autores y las diferentes perspectivas que este concepto ha ido adoptando a lo largo de la historia con el fin de entender el alcance de la marca en la sociedad actual.

A continuación, se presentan las diferentes estrategias de marcas que una empresa tiene a su alcance para una buena gestión de su negocio y finalmente concluir con la arquitectura de marca como una de las esenciales para el éxito en grupos empresariales multimarca como es el caso del grupo Louis Vuitton – Moët Hennessy que, a su vez, se identifica como mejor práctica a estudiar en la parte segunda de este trabajo.

2.1. Concepto de marca.

La diversidad y complejidad del concepto de marca en la actualidad en el ámbito del marketing y de la empresa, plantean que una única definición resulte muy limitada o insuficiente. Para lograr entender el alcance del término y comprenderlo de manera más profunda, se analizará a continuación su origen etimológico e histórico, abordando así el marco teórico existente y las aportaciones que los diferentes autores han llevado a cabo.

Etimológicamente, se distinguen dos posibles orígenes del término. Uno de los más extendidos de la palabra inglesa “brand” es el que deriva del antiguo término nórdico “brandr”, cuyo significado es quemar, en relación al método que utilizaban los propietarios de ganado para marcar e identificar a sus reses y objetos con símbolos. Se cree que este término pudo haberse introducido en Reino Unido con las primeras incursiones vikingas, incorporando el término al lenguaje cotidiano. Por otro lado, el término castellano “marca”, proviene del bajo latín “marca” y que a su vez procede del germánico “mark”, el cual hace referencia a una “frontera, borde o linde”. Así, las marcas permiten señalar entidades o personas, y permiten establecer límites que señalizan simbólicamente dentro-fuera (Barbeta Viñas, 2011).

Desde una perspectiva histórica, se considera que las marcas son tan antiguas como la propia actividad comercial. Los artesanos y mercaderes de la zona del mar Mediterráneo

identificaban con marcas los recipientes usados para contener los productos que debían ser transportados y comercializados. Estas marcas se obtenían a través de incisiones en el barro de forma previa a su proceso de cocción, dando lugar a signos alfabéticos, figurativos y geométricos que incluían anagramas, siglas o abreviaturas (Martín García, 2005). Eran “marcas del comercio”, y “constituían una información explícita e inequívoca de quienes eran los alfareros y mercaderes” (Costa, 2004). De este modo, lo que las marcas buscaban en esta época era identificar principalmente el origen del producto, garantizar las características del mismo y facilitar su transporte y almacenamiento. En este período, no es el producto el objeto de identificación de la marca (Costa, 2004).

Durante la Edad Media, se produce una evolución del concepto de marca, perviviendo las marcas colectivas o gremiales. Así, la marca se convierte en un instrumento de control al ser una especie de “sello de garantía” exigida en los productos artesanales, identificando los productos que pueden ser vendidos en un determinado mercado y que servía como forma de amparar los intereses públicos y privados, evitando también pérdidas económicas o efectos nocivos sobre los consumidores. Sin embargo, esta impronta de control y supervisión por parte de los gremios a través de la marca no impedía por completo la falsificación de los productos (Martín García, 2005). Esto dio lugar a numerosas imitaciones y fraudes que no empezaría a controlarse hasta la llegada de los primeros registros de patentes tras la primera revolución industrial en el siglo XVIII.

Será finalmente durante el siglo XIX cuando la marca comience a asociarse al producto, con la intención de diferenciarlo de otros productos similares a través de su denominación y presentación (Martín García, 2005). De este modo las marcas establecen una relación directa con los productos, vínculo que se da por factores de conveniencia y que brinda a los productos de protección, diferenciación y privilegio con respecto a los demás. Puede apreciarse como desde sus orígenes las marcas han buscado resguardar, tanto a productores como a consumidores, de la adquisición de productos de inferior calidad, de la competencia desleal o de otros efectos nocivos que puedan encontrar en el mercado y que representan una amenaza para el consumo y las buenas prácticas comerciales (Kotler, 2000).

La percepción del concepto de marca ha ido variando de individuo a individuo, y así ha ido evolucionando a lo largo de la historia. Esto hace que cada experto haya ido aportando

su nueva definición de marca o bien matices a las ya existentes, incrementando la complejidad en la interpretación de la marca y su gestión (Kapferer, 2004). Además, la literatura ha conceptualizado la marca desde diferentes perspectivas o prismas, basándose para ello en ocasiones en el propósito de la marca, en la función de sus características o incluso en el plus que una marca puede aportar al producto. Por ello, se procede a continuación a analizar las principales aportaciones que los autores han llevado a cabo en relación al concepto de marca a lo largo de la historia.

La Asociación Americana de Marketing (AMA) llevó a cabo en 1960 una de las primeras definiciones del término marca. La define como “Nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos, cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores” (Kotler, 2000, p.487). De este modo, la definición de la AMA identifica marca con logo y destaca el aspecto de la herramienta de diferenciación. Sin embargo, esta definición, a pesar de ser acertada, posee ciertas limitaciones, y son numerosos los autores que han considerado que se centra demasiado en el producto y como la marca permite diferenciarlo a través de aspectos visuales como son el símbolo o el diseño.

Siguiendo esta línea, el autor Bennett (1988) lleva a cabo una ampliación de la definición de marca de la American Marketing Association, estableciendo que marca es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifique el producto o servicio de un vendedor como distinto o diferente de los otros vendedores. De este modo, el autor Bennett, P.D. amplía el rango de la definición al no referirse únicamente a elementos visuales como distintivo de marca, sino a “cualquier otra característica que identifique el producto o servicio” como podrían ser colores, sonidos, olores y diseños, entre otros.

Finalmente, en cuanto a su carga, valor o contenido conceptual, el término también ha ido adquiriendo relevancia. Así, de Chernatony y Dall’Olmo (1998) proceden a realizar un análisis de diferentes estudios publicados sobre el concepto de marca, llegando a la conclusión de que esta consta de doce elementos principales incrementales, en base a los cuales se desarrollan las diferentes definiciones del concepto:

- Marca como un logotipo: Históricamente han sido numerosos los autores que han llevado a cabo una asociación de la marca estrictamente como logotipo, considerando así que la marca únicamente estaba compuesta por los elementos tangibles. Sin embargo, otra corriente de autores considera que la definición de marca no puede verse limitada a un logo, sino que debe considerar otros aspectos o elementos intangibles que capturen la esencia global del concepto (Kumar y Mishra, 2012).
- Marca como instrumento legal: En esta corriente, autores como Crainer (1985) llevan a cabo una definición de marca como declaración legal de propiedad, de manera que se considera la marca como un distintivo del fabricante en sus productos, y como forma de garantizar el uso exclusivo de este. Sin embargo, esta corriente se centra en el fabricante y en la protección legal del mismo, por lo que tampoco logran la amplitud del concepto de marca.
- Marca como una empresa: Esta corriente sitúa la marca como una de las variables estratégicas más importantes de una empresa. Una empresa es conocida por sus marcas (Varadarajan et al., 2006). En este sentido, autores como Brown (1992) señalan como la marca es una suma de todas las conexiones mentales que la gente tiene sobre sí misma, proporcionando además accesos directos a la memoria de los consumidores (Keller 2003). Sin embargo, autores como Kapferer (2004) reconocen que las marcas son algo más que asociaciones mentales puesto que también tienen una fuerte asociación emocional. Lo que estos autores pretenden explicar es que la marca no es un mero nombre o símbolo, como anteriormente la Asociación Americana de Marketing había definido, sino que es toda una herramienta estratégica para la empresa. En la actualidad, los productos pueden llegar a parecerse mucho entre sí, por lo que la marca juega un papel fundamental ya que no solo permite identificar el producto, sino que además es un aval que lo garantiza y lo sitúa en un plano superior, construyendo una identidad y relación emocional con los clientes al entrar en juego elementos intangibles y emocionales de la marca. De este modo, las marcas se consideran importantes recursos intangibles raros e inimitables que contribuyen significativamente al rendimiento de una empresa y tienen potencial para producir una ventaja competitiva en el mercado (Barney, 2014; Grant, 1991; Vomberg et al., 2015)

- Marca como un elemento reductor del riesgo: La marca ha sido considerada también como un reductor de riesgo para los consumidores, pues estos perciben un riesgo cuando adquieren un producto o servicio (Bauer et al., 2009). Autores como Kotler y Keller (2012) reafirman la importancia de la marca en este sentido pues el consumidor puede evaluar un mismo producto de forma diferente en función de cuál sea su marca.
- Marca como sistema de identidad: En esta corriente, la marca se concibe como una estructura de identidad, compuesta por diversas facetas culturales, de personalidad, de proyección, físicas, reflexivas y de relaciones (Kapferer, 2004). Esto resulta fundamental para su buen posicionamiento, pues una marca con identidad fuerte será capaz de reforzar el significado que esta tiene para el consumidor y fortalecer su concepción estratégica.
- Marca como la imagen mental: Desde esta perspectiva, la marca se considera como una imagen en la mente del consumidor. Así autores como Keller (1993), definen la marca como la idea que los consumidores tienen de un producto, siendo la asociación que estos hacen en su mente.
- Marca como un sistema de valores: Siguiendo con esta clasificación existe una corriente de autores como Sheth et al. (1991) que consideran que las decisiones de elección de marca están influenciadas por cinco valores de consumo: emocional, funcional, social, epistémico y condicional. Es decir, las decisiones de los consumidores se verán influenciadas por los valores personales y culturales.
- Marca como personalidad: Existe una corriente de autores que entiende la marca como una personalidad simbólica que el consumidor valora más allá de sus utilidades funcionales (Goodyear, 1996). De este modo el consumidor, a la hora de escoger una marca, prestará atención a si la personalidad percibida de la misma se adapta a la personalidad que él desea proyectar. (Zinkhan et al., 1996).

- Marca como relación empresa-consumidor: En este grupo de definiciones, la marca es entendida como la expresión de la relación existente entre consumidor y producto (Kumar y Mishra, 2012).
- Marca como valor añadido: Dentro de esta corriente, autores como Farquhar (1989) definen la marca como “nombre, símbolo o diseño que realza el valor de un producto más allá del propósito funcional. Dependiendo del contexto en que se considere, la marca puede agregar valor a la firma, comercio o consumidor”. De este modo, la marca se contempla desde un punto de vista que no la liga exclusivamente al producto y sus características, sino que tiene en cuenta la posible aportación de valor más allá de las mismas (Aaker, 1991).
- Marca como entidad en evolución: La marca ha sufrido un proceso evolutivo a lo largo de la historia, pasando de ser una simple herramienta que diferencia los productos de la competencia, representa una determinada calidad y protección legal frente a posibles copias, a ser un símbolo de status, imagen y capaz de proyectar un determinado estilo de vida.

Tal y como se ha podido apreciar, uno de los puntos de mayor controversia y desacuerdo entre los expertos es la definición del concepto de marca, de forma que cada uno de ellos ha ido presentando su propia definición o realizando matices de la misma. El resultado es que todos han aportado contenido y valor incremental a la misma enriqueciéndola y haciéndola un activo imprescindible para las empresas. Todas estas aportaciones podrían recogerse en la definición actual del autor Jean-Noël Kapferer, quien define la marca de la siguiente manera: “*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).

2.2. Tipos de marcas.

Tras haber analizado las diferentes perspectivas relativas al concepto de marca, así como la evolución histórica del término, se procede a continuación a exponer la clasificación de los tipos de marca.

Para desarrollar esta clasificación, resulta conveniente fundamentarse en dos criterios diferentes. El primero de ellos, desarrollado por el autor Luis Bassat (1999), establece una clasificación de las marcas desde el punto de vista de la relación de la marca con las organizaciones que las sustentan según la estrategia que se asuma para su gestión. El segundo criterio, desarrollado por los autores David A. Aaker y Erich Joachimsthaler (2001), fundamenta su clasificación en el papel que juegan las marcas dentro de una cartera y la forma en que se relacionan entre ellas.

2.2.1. Luis Bassat

Este autor (Bassat, 1999) propone diferentes tipos de marca en base a la relación de la misma con la organización que la sustenta. En base a esto, pueden distinguirse los siguientes tipos de marca:

En primer lugar, la *marca única o paraguas*, caracterizada por identificar a todos los productos o servicios de una organización. Suele ser una estrategia ventajosa ya que todas las acciones comunicacionales repercuten en el beneficio de la empresa, facilitando la introducción de nuevos productos y rebajando los costes de distribución. De esta forma, todos los productos quedan identificados con la empresa o institución, consiguiendo así una imagen corporativa compacta. Un ejemplo de este tipo de marca sería la de Gallo¹, cuyo distintivo de empresa aparece en todos sus productos.

La *marca individual*, característica de las empresas que ofrecen productos muy variados entre sí. Consiste en dar un nombre a cada producto o a cada gama de productos. Sin embargo, este tipo de marca presenta un principal inconveniente, pues no se logra alcanzar una asociación de la empresa con cada uno de estos productos, lo que dificulta conseguir una imagen global de la organización. Además, presenta un elevado coste al necesitar presupuestos independientes para proteger una gran cantidad de marcas. Este tipo de estrategia es comúnmente utilizada por laboratorios o empresas farmacéuticas, como es el caso de Procter & Gamber. Esto se debe a que ofrecen una amplia gama de productos, y cada uno de ellos se identifica con una marca específica. Además, se trata de sectores especialmente sensibles al hipotético fracaso de uno de sus productos, por lo

que la marca individual les permite su retirada del mercado sin dañar la reputación de la compañía.

En tercer lugar, el autor Luis Bassat propone la *marca mixta*, como una combinación entre la marca única y la marca individual. Este tipo de marca propone identificar los productos con nombre y apellidos, del mismo modo que ocurre con las personas. Por ejemplo, dentro de la marca Ford, pueden encontrarse diferentes modelos de coche como Ford Ka, Ford Fiesta, Ford Mondeo... Sin embargo, la marca mixta presenta un principal inconveniente, pues al ponerle más nombres a un producto se dificulta su reconocimiento y elección por parte del consumidor.

Siguiendo con este criterio de clasificación, el último tipo de marca que propone el autor es la *marca de distribución*. Este tipo de marca también es frecuentemente denominada por otros autores como marca privada o marca blanca. Su estrategia consiste en denominar a los productos con la marca de otra empresa que asume su comercialización. La marca de distribución o marca blanca es utilizada a menudo por cadenas de hipermercados, supermercados y grandes almacenes. Un claro ejemplo es la estrategia que lleva a cabo Mercadona vendiendo sus productos cosméticos bajo la marca Deliplus, productos de limpieza bajo la marca Bosque Verde y productos de alimentación con la marca Hacendado.

Esta primera clasificación, si bien resulta coherente, presenta una cierta ambigüedad y no es muy precisa a la hora de aplicarla a casos de mayor complejidad, en los que una marca única ampara un amplio abanico de marcas individuales, y que tienen total autonomía de la marca paraguas.

Dada la necesidad de ampliar la tipología de marcas, se procede a continuación a analizar la clasificación propuesta por los autores David A. Aaker y Erich Joachimsthaler, basada en el rol que juega cada marca dentro de la cartera que conforman.

2.2.2. David A. Aaker y Erich Joachimsthaler

Los teóricos David A. Aaker y Erich Joachimsthaler en su obra “Liderazgo de Marca” llevan a cabo una clasificación de los tipos de marca basándose para ello en el rol que

tiene cada marca dentro de una cartera y en los roles del contexto producto-mercado. Esta clasificación no resulta excluyente, de manera que una misma marca puede desempeñar varios roles de forma simultánea y verse acogida por diferentes categorías.

En primer lugar, siguiendo con el contexto producto-mercado, los autores identifican la *marca madre o marca paraguas*. Este primer tipo de marca constituye el punto de referencia de la oferta, amparan al producto y suelen representar gamas o familias dotadas de una determinada identidad.

La *submarca*, concebida como una oferta diferenciada modificando las asociaciones de la marca madre en contextos específicos. Un ejemplo de submarca sería el caso de Porsche Carrera, siendo Carrera una submarca de la marca madre Porsche.

Siguiendo con esta clasificación, los autores proponen la *marca respaldadora*, siendo esta una marca establecida, prestigiada y reconocida que aporta credibilidad a la oferta. Se caracteriza por representar a grandes organizaciones y empresas, teniendo la capacidad de incorporar asociaciones como la innovación, el liderazgo o confianza. Un ejemplo de marca respaldadora sería el caso de Unilever para algunas de sus marcas como Dove, Tresemmé, Hellmann's, Lipton o Magnum, entre otras.

En relación con el tipo de marca anterior, la *marca respaldada* puede definirse como una marca o submarca que goza del amparo y cobertura de una marca establecida. En este sentido, la marca KitKat puede considerarse una marca respaldada por la marca Nestle.

La *marca beneficio*, considerada como aquella que incorpora un beneficio específico al producto a través de un atributo o componente que sustentan su identidad y la diferencian en el mercado, lo que permite otorgar una posición de liderazgo y por tanto una ventaja competitiva. Un ejemplo sería la marca de calzado deportivo Air Jordan de Nike, cuyo propio nombre ya pone de manifiesto que las zapatillas están dotadas de una suela en la que se inyecta aire.

La *marca conductora*, caracterizada normalmente por ser marcas madre o submarcas que, de alguna manera, se encuentran en el centro de la relación con el cliente y representan “el alcance de la marca sobre la decisión de compra”, es decir, la experiencia de uso y un atractivo claro que necesariamente debe estar presente en la marca del producto.

El último tipo de marca propuesto por estos autores siguiendo el criterio del producto-mercado es la co-marca. Se entiende como el resultado que se produce cuando marcas de diferentes organizaciones o diferentes negocios dentro de una misma organización se unen para crear una oferta en la cual cada una representa un papel conductor. Por ejemplo, en la marca Frigo de Danone, están presentes con la misma fuerza el concepto de liderazgo de Frigo en el sector de los helados con las asociaciones que lleva implícitas el término de Danone.

Tras haber analizado y revisado los diferentes tipos de marcas que surgen de la clasificación según el rol en el contexto producto-mercado, resulta pertinente explicar cómo se comportan las marcas en el contexto de pertenencia a una cartera de marcas.

La *marca estratégica*, en primer lugar, es aquella que se encuentra situada en el centro de los planes estratégicos de la compañía a medio o largo plazo y que “representa un futuro significativo en cuanto al nivel de venta y beneficios”. Puede tratarse de una marca actual dotada de gran prestigio y dominante en su sector, o bien una nueva marca de escaso desarrollo de la que se espera un futuro crecimiento y con posibilidades de liderar un segmento de mercado. Algunos ejemplos de marca estratégica podrían ser Coca-Cola o Disney, como marcas de gran prestigio y peso en el mercado, o Nike All Conditions Gear (ACG) como marca pequeña y novedosa, perteneciente a la cartera de marcas de Nike.

En segundo lugar, los autores definen la *marca pivote* como aquellas marcas que permiten el control sobre un segmento crítico de interés para la compañía, aportando una base sólida que permita garantizar la fidelidad de los clientes con vistas a acciones futuras de la organización. Un ejemplo de marca pivote podría ser la conocida marca de salchichas Oscar Mayer para el grupo Campofrío, pues permite una posición de control en su segmento dado su prestigio y posición ventajosa en el mercado.

Las *balas de plata*, por su parte, son marcas o submarcas que pueden agrandar o enriquecer la percepción de otras marcas influyendo positivamente en su imagen. Un ejemplo sería el nuevo Beetle para Volkswagen, ya que permite construir una imagen tecnológicamente avanzada en cuanto a atributos y diseño para su marca madre.

En último lugar dentro de esta clasificación, los autores David A. Aaker y Erich Joachimsthaler distinguen la *marca vaca lechera* como marcas establecidas en el mercado que poseen una base de clientes significativa y convenientemente fiel. No requieren de “inversiones y gestión activa para que puedan cumplir con su misión estratégica”. Esto no quiere decir que no haya que dotar a estas marcas del debido presupuesto para su mantenimiento, pero dado su peso y fidelidad en el mercado, el principal papel que desempeñan es el de generar recursos y márgenes económicos que puedan invertirse en otro tipo de marcas dentro del grupo como estratégicas, pivotes o balas de plata, pues serán estas las encargadas del futuro crecimiento y vitalidad de la cartera de marcas. Un claro ejemplo de marca vaca lechera es la famosa y tradicional Crema Nivea de Nivea.

3. Cartera de marcas

En el presente apartado se procede a analizar la literatura relativa al concepto de cartera de marcas, así como los diferentes tipos de carteras. De este modo se pretende profundizar en las estrategias que llevan a cabo las empresas para una gestión apropiada de todas las marcas como activos intangibles de gran valor.

La alta competencia, los mercados emergentes, la extensión de la marca y las fusiones y adquisiciones de nuevas marcas, entre otras, han generado cierta confusión en las empresas en cuanto a que productos fabricar y como administrar las marcas. Es por ello que, más importante que entender “cómo administrar una marca”, es “cómo administrar el paquete de identidades de marca que conforman la cartera de una empresa”. Por ello a continuación se procede a exponer los diferentes enfoques y estrategias de cómo hacerlo (Laforet y Saunders, 1994).

En primer lugar, la estrategia de la cartera de marcas especifica la estructura de dicha cartera, así como el alcance, roles e interrelaciones de las marcas que la conforman. Los objetivos de una cartera de marcas, que posteriormente serán desarrollados con mayor detalle, son crear sinergia, apalancamiento y claridad dentro de la cartera, así como marcas relevantes, diferenciadas y energizadas. De este modo, las marcas de la cartera

deben considerarse como un equipo de marcas que trabajan juntas, cada una con roles asignados para habilitar y respaldar las estrategias de la empresa (Aaker, 2004).

En este sentido, el autor David A. Aaker (2004) propone que el desarrollo, gestión y administración de una cartera de marcas implica tomar decisiones como:

- Añadir, eliminar o priorizar marcas o sub-marcas.
- Extender una marca a otra categoría de producto.
- Extender una marca al espacio premium o de valor.
- Desarrollar una alianza de marca.
- Definir o asociar una nueva categoría o subcategoría de producto.
- Desarrollar un energizador de marca, un patrocinio de marca, producto, promoción u otra entidad que esté vinculada a la marca target agregando asociaciones, interés y energía.

De este modo, una cartera de marcas bien concebida representa un activo intangible que proporciona la base para la supervivencia de la organización y que crea ventaja competitiva (Morgan y Rego, 2009). El desarrollo e investigación sobre la gestión de carteras de marcas ha ido proliferando en las últimas tres décadas, investigando como agregando, reteniendo o eliminando sub-marcas se puede lograr un rendimiento superior del conjunto de cartera de marcas (Varadarajan et al., 2006).

Existe una corriente de partidarios que han sostenido que la existencia de una serie de sub-marcas facilita que una empresa logre un mayor poder y así frenar la entrada de posibles competidores (Bordley, 2003). Sin embargo, otra corriente de investigadores ha señalado que la variedad dentro de una misma empresa puede diluir el valor de marca de la misma (John et al., 1998).

Pueden diferenciarse tres aspectos clave que conforman la estrategia de cartera de marcas:

- Alcance: Hace referencia al número de marcas que la empresa o firma posee y comercializa, así como la cantidad de segmentos en los que compete con estas marcas.

- Competencia en el mercado: Se refiere a la medida en que las marcas de la cartera de la empresa compiten entre sí al estar posicionadas de manera similar y apelando a los mismos consumidores.
- Posicionamiento: Relacionado con las percepciones de calidad y precio de las marcas de la empresa entre los consumidores.

En primer lugar, basando el alcance en el número de marcas que la empresa posee, cabe considerar como las carteras de marcas que comprenden una gran cantidad de marcas presentan una serie de beneficios frente a aquellas carteras más pequeñas. Es decir, poseer un mayor número de marcas permite que una empresa pueda generar mayores sinergias en el desarrollo e intercambio de recursos de gestión de marca, como el seguimiento del valor de la marca, la investigación de mercado y la adquisición de medios de comunicación. Del mismo modo, una cartera de marcas de mayor tamaño permite construir una mayor cuota de mercado y satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, disfrutar de un mayor poder frente a los miembros de los canales de distribución y lograr disuadir a posibles nuevos competidores que busquen entrar en el mercado. Por el contrario, las carteras de marcas de mayor tamaño pueden llegar a ser más ineficientes reduciendo las economías de escala (Morgan & Rego, 2009). Además, existe una corriente de teóricos que consideran que la proliferación de marcas ha dado lugar al debilitamiento de la lealtad a la marca y al aumento de la competencia de precios en algunos mercados, lo que genera un aumento potencial de los costes.

Teniendo en cuenta el número de segmentos diferentes en los que una empresa está presente y comercializa sus marcas, puede apreciarse el alcance de su cobertura de mercado en una industria concreta. Se puede considerar que extender una marca a través de múltiples segmentos de mercado puede debilitar la marca (Aaker y Keller, 1990). Por lo tanto, el hecho de que una empresa comercialice sus marcas en múltiples segmentos puede hacer que estas se vuelvan menos valiosas y, en consecuencia, la cartera pueda verse debilitada (Morgan & Rego, 2009). A pesar de este riesgo, la diversificación de marcas en diferentes segmentos puede generar economías de escala, facilitando la entrada a nuevos mercados (Morgan & Rego, 2009).

Siguiendo con los aspectos clave que conforman la cartera de marcas, en segundo lugar, se encuentra la competencia dentro de la cartera. Es decir, la medida en que las marcas que se encuentran dentro de una cartera de una empresa están posicionadas de manera similar entre sí y compiten por los mismos consumidores. Una cartera de marcas con una alta competencia puede presentar a simple vista una principal desventaja relacionada con unas primas de precios más bajas derivadas de los consumidores (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Además, este tipo de carteras pueden verse afectadas por un menor beneficio de los gastos de publicidad como resultados de la canibalización entre las marcas de la empresa (Kapferer, 2004). A pesar de ello, la literatura presenta una serie de beneficios derivados de la competencia en una cartera, como la capacidad de crear una barrera de entrada para nuevos competidores y una mejora de la eficiencia y la asignación de recursos.

Finalmente, conviene analizar la dimensión del posicionamiento. En primer lugar, desde el punto de vista de la calidad percibida, se hace referencia a la fuerza de asociaciones de calidad positivas para las marcas en la cartera de la empresa en la mente de los consumidores. Una parte importante del valor de una marca viene relacionado con su capacidad para reducir el riesgo del consumidor. En este sentido, las marcas percibidas de mayor calidad ofrecen un mayor valor de reducción de riesgo para el consumidor (Aaker y Keller, 1990). Además, una marca percibida de alta calidad permitirá obtener mayores rendimientos financieros a sus propietarios. La calidad percibida de múltiples productos que llevan el mismo nombre de marca afecta al valor general de la marca, lo que hace que las acciones de marketing y promociones de precios generen mayores beneficios para las marcas de alta calidad que para las marcas de baja calidad. (Morgan & Rego). A su vez, las marcas de alta calidad requieren menores gastos de publicidad y menos reducciones de precios que las marcas de baja calidad (Agrawal, 1996).

En segundo lugar, el posicionamiento desde el punto de vista del precio percibido por el consumidor representa un factor fundamental, puesto que las decisiones de compra de una marca u otra por parte del cliente se fundamentan en gran medida en el factor precio. Además, los consumidores usan el precio como señal de calidad, de manera que aquellos productos con un precio más elevado serán percibidos como productos con mejores propiedades y con un carácter más premium. En este sentido, lograr una percepción sólida

de calidad entre los consumidores puede resultar costoso, pues suele implicar el uso de materias primas de mayor calidad, mejores servicios, tecnologías de fabricación más punteras, mayores gastos de comunicación y marketing, entre otros. Estos costos adicionales pueden generar dificultad a la hora de vender una marca a un precio concebido como bajo por los consumidores. Es por ello que, algunas empresas optarán por desarrollar una estrategia de alta calidad y precio elevado para su cartera de marcas, mientras que otras optarán por una estrategia de calidad más baja y, en consecuencia, precios más bajos. Por ejemplo, el grupo Louis Vuitton – Moët Hennessy, como líder en el sector del lujo, se ha caracterizado por desarrollar una cartera de marcas que alberga algunos de los vinos, champagnes y licores más caros y exclusivos del mundo, caracterizados por una elaboración de alta calidad. Algunas de sus principales marcas son Moët Chandon, Krug, Veuve Clicquot, Hennessy y Château d'Yquem (LVMH, 2022). Por el contrario, Constellation Brands apuesta por la comercialización de una cartera de marcas de una menor calidad y un precio más bajo, con marcas como Corona, Modelo, Svedka Vodka o Bandrock Station.

A continuación, se procede a desarrollar los objetivos que el autor David A. Aaker (2004) considera que toda cartera de marcas debe perseguir. Los objetivos de las carteras son cualitativamente diferentes de los objetivos de las identidades y posiciones de las marcas individuales. Por ello, los objetivos de las carteras de marcas serán fomentar la sinergia, aprovechar los activos de la marca, crear y mantener relevancia en el mercado, construir y apoyar marcas diferenciadas y energizadas, y lograr claridad.

- En primer lugar, una cartera de marcas bien concebida debería generar varias *fuentes de sinergias*. Concretamente, el uso de marcas en diferentes contextos debería mejorar la visibilidad de las propias marcas, crear y reforzar asociaciones y conducir a una mayor eficiencia de los costes a través de la creación de economías de escala. La sinergia de cartera implica la asignación de recursos sobre la misma para apoyar la estrategia financiera global. En este sentido, resulta clave en primer lugar identificar las marcas con los diferentes roles de la cartera para poder tomar decisiones de asignación óptimas.
- El segundo de los objetivos de la cartera de marcas propuesto por el autor es *aprovechar los activos de la marca*, es decir, crear plataformas de marca sólidas

y hacer que trabajen más duro, aumentando el impacto en su mercado principal y extendiéndolas a nuevos mercados. Además, la gestión de una cartera de marcas debe proporcionar una estructura y un proceso para crear oportunidades de extensión de marca, evaluar sus riesgos y ajustar la cartera en consecuencia.

- En tercer lugar, la cartera de marcas debe ser capaz de *crear y mantener relevancia* en el mercado. Es decir, la mayoría de los mercados se ven afectados por las tendencias impulsadas por los clientes, la tecnología, los canales de distribución y la introducción de nuevas ofertas por parte de los competidores. Así, la cartera de marcas debe ser capaz de adaptar las marcas existentes, tal vez agregando sub-marcas o marcas respaldadas, o incluso creando nuevas marcas cuando sea necesario para mantener dicha relevancia. Una cartera de marcas estática corre el riesgo de perder relevancia (Aaker, 2004).
- En esta línea, el siguiente de los objetivos debe ser *desarrollar y mejorar marcas sólidas*. La cartera de marcas debe asegurarse de asignar a cada marca un rol en el que pueda tener éxito y concentrar los recursos para generar más fuerza detrás de las marcas más prometedoras.
- Finalmente, un objetivo clave de la cartera de marcas debe ser *reducir la confusión y lograr claridad* entre las ofertas de productos. Esto no solo debe enfocarse a los clientes, sino también a los empleados y principales grupos como minoristas, agencias de publicidad, empresas de relaciones públicas... Así, los empleados y socios deben conocer los roles o papeles que desempeña cada marca y estar motivados para ayudarlas a conseguir sus objetivos.

Como conclusión a este apartado, la creación y gestión de una cartera de marcas por parte de las empresas no ha de basarse en coleccionar y acumular diferentes marcas, sino que debe buscar una correcta gestión de las mismas, definiendo los diferentes roles que juega cada marca dentro de la empresa y estableciendo una estrategia enfocada al crecimiento y rentabilidad empresarial. En este sentido, el desarrollo de una estrategia de cartera de marcas implicará la decisión de agregar o eliminar marcas, y categorizar las marcas por productos, mercados y valores de uso. Además de diferenciar las marcas según el valor

de uso y las preferencias del consumidor, las carteras de marcas determinarán como aprovechar las marcas estratégicas en el mercado competitivo y también ayudarán a las empresas a asignar roles y establecer prioridades (Rajagopal, 2019).

3.1 Tipos de carteras

En primer lugar, conviene analizar la propuesta de cartera de marcas diseñada por los autores (Olins, 1989) y (Murphy, 1987), la cual presenta una jerarquía de marca simple basadas en las marcas y los nombres corporativos. Su objetivo era imponer una estructura a la imagen visual de las empresas y organizaciones y evitar así la confusión de marcas.

En este sentido, la primera estructura de marca propuesta es la *estructura de marca monolítica*. Se caracteriza por la presencia de una marca principal fuerte y única, de manera que las extensiones de marca usan la identidad de la marca corporativa con descriptores añadidos. En este tipo de estructura, la marca maestra adquiere el control de toda la operación de branding, lo que llevará a los clientes a tomar decisiones basadas en la lealtad de marca. Un claro ejemplo de *estructura de marca monolítica* sería la utilizada por GE (General Electric) en sus diferentes marcas: GE Energy, GE Aviation, GE Healthcare.

En segundo lugar, Olins y Murphy proponen una *estructura respaldada*, caracterizada por la sinergia de marketing entre el producto o la división y la matriz. De esta manera el producto o división quedan avalados por la marca matriz. Un ejemplo de estructura respaldada es Apple, pues contiene marcas independientes como iPad, iPhone, iTunes, Mac, Apple TV, entre otras, que se encuentran respaldadas por la marca matriz Apple. El respaldo permite agregar credibilidad a la sub-marca y competir en el mercado sin alienar a la audiencia existente.

Finalmente, la *estructura pluralista o branded structure* se caracteriza porque cada sub-marca que conforma la cartera tiene su propia imagen de marca. De esta forma, las marcas que conforman la cartera serán independientes y desconectadas entre sí. Este tipo de estructura permite que cada una de estas marcas puedan maximizar su impacto en el mercado y evitar una asociación de marca que sea incompatible con su oferta. Una empresa que lanza diferentes productos en diferentes segmentos generalmente necesita

marcas separadas para posicionar bien en diferentes mercados y clientes. Un ejemplo de *estructura pluralista* sería el utilizado por Procter & Gamble con marcas como Gillette, Old Spice, Aussie o H&S (Olins, 1989)

Sin embargo, esta clasificación resultó demasiado simple y no describía la realidad, lo que llevó a los autores Sylvie Laforet y John Saunders a desarrollar otra clasificación de estructura de marca más completa que la anterior.

En primer lugar, los autores mencionados distinguen la *estructura corporativa dominante*. A pesar de que este tipo de estructura resulta poco frecuente entre las empresas, las fusiones y adquisiciones han provocado que surjan muchas empresas dominantes corporativas, como es el caso de Colgate-Palmolive. En este caso, se destacan varias marcas sobre el resto de marcas que conforman la cartera. (Laforet & Saunders, 1994).

En segundo lugar, la *estructura de marcas mixtas* representa las marcas que surgen de la combinación de dos o más, de manera que ninguna destaca sobre el resto. Dentro de este tipo de estructura pueden destacarse dos tipos de marcas: *endorsed brands* y *dual brands*. Las *endorsed brands* hacen referencia aquellas marcas de productos o servicios que se posicionan individualmente desde una empresa matriz manteniendo una asociación o respaldo con dicha marca matriz. Las *dual brands*, por su parte, hacen referencia a dos marcas que se unen para promocionarse y agregar identidad la una a la otra. (Laforet & Saunders, 2007)

Finalmente se distingue la *estructura de marca dominante*, caracterizada por marcas totalmente independientes dentro de la cartera. Esta estructura de marcas engloba a su vez las *monomarcas* y las *marcas furtivas*. La principal diferencia entre estas dos marcas es que, en el caso de las furtivas, el nombre de la marca a la que pertenecen no aparece en ninguna parte, por lo que a simple vista el consumidor no puede establecer ninguna relación con la empresa a la que pertenece. Las monomarcas o marcas independientes, por su parte, sí que revelan el nombre del fabricante, pero no en una posición destacada, sino que a menudo suele ser en la dirección o reverso del producto (Laforet & Saunders, 1994).

4. Arquitectura de marcas

En los capítulos anteriores se ha llevado a cabo una exposición de la teoría relativa al concepto de marca y los diferentes tipos de marcas que existen, atendiendo a las perspectivas propuestas por diferentes autores. Tras esto, se ha analizado como las empresas construyen carteras de marcas estableciendo relaciones entre aquellas marcas que poseen con el fin de generar sinergias entre ellas, aprovechar los activos de marca, crear y mantener relevancia en el mercado, desarrollar marcas sólidas y fuertes y lograr claridad entre la oferta de los productos que ofrecen. A continuación, se procede a explicar el concepto de arquitectura de marca con el fin de comprender en mayor profundidad como las empresas diseñan y desarrollan estas estrategias de cartera de marcas.

La arquitectura de marca es una herramienta que permite organizar la estructura de la cartera de marcas, especificando los roles de marca y la naturaleza de las relaciones entre las mismas (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Por su parte, los autores Rajagopal y Sánchez (2004) definen la arquitectura de marca como un proceso integrado de construcción de marca a través de las relaciones que se establecen entre las diferentes opciones de marca que existen en el entorno competitivo.

En este sentido, la arquitectura de marcas que lleva a cabo una empresa se verá influenciada por un legado de decisiones administrativas pasadas, así como de la realidad competitiva a la que se enfrenta el mercado, de manera que la historia de una empresa va desarrollando un “equipaje de marca”. Esto permite diferencias marcas fuertes con tradiciones ricas (como, por ejemplo, Louis Vuitton) y marcas más débiles con tradiciones fuertes (como, por ejemplo, Samsonite). Además, la arquitectura de marca también refleja las características del mercado de productos. Es decir, aquellas zonas en las que los productos están fuertemente arraigados culturalmente, será más probable que proliferen aquellas marcas locales o nacionales. Sin embargo, aquellas zonas donde las preferencias de los clientes y los atributos deseados del producto sean más homogéneas y los productos compartan funciones comunes, existirán mayores oportunidades para las marcas globales o internacionales a nivel corporativo o divisional de productos (Rajagopal y Sánchez, 2004)

El consenso de la literatura sobre la arquitectura de marca sostiene que es fundamental para el éxito de una empresa y un impulsor de la estrategia de marca, ya que influye en el éxito de la extensión de la marca (Völckner y Sattler, 2006) y en el desempeño positivo basado en el mercado (Talay et al, 2015). Proporciona claridad, sinergia y apalancamiento (Aaker, 2004) y apoya la comprensión de las marcas en la mente de los clientes (Keller, 2015). También se argumenta que la arquitectura de marca es un medio para ayudar internamente a guiar a las empresas hacia el futuro “aclarando a donde puede y como cómo llegar hasta allí” (Keller, 2015).

Las estrategias de arquitectura de marca pueden verse como un hilo en el que las empresas en un extremo, pueden utilizar una estrategia de “branded house” en la que todos los productos utilizan un nombre corporativo central (por ejemplo, Virgin) y, en el otro extremo, utilizar una estrategia de “house of brands”, en la que se gestionan marcas únicas para cada producto o servicio (por ejemplo, Procter & Gamble) (Brexendorf & Keller, 2017) Entre estas dos estrategias principales, existen una variedad de versiones híbridas (por ejemplo, Polo Jeans de Ralph Luren) (Brexendorf & Keller, 2017).

Una arquitectura de marca coherente es importante para el desempeño de una empresa, ya que ayuda a maximizar el uso eficiente y eficaz de los recursos y la consistencia (Aaker & Joachimsthaler, 2000). El autor Keller (2015) establece como la consideración principal a la hora de diseñar una arquitectura de marca óptima debe ser centrarse en las necesidades de los clientes. Por otro lado, el autor Strebinger (2014) defiende diseñar una arquitectura de marca que optimice las necesidades particulares de la empresa en lugar de estar sobrecargada por las tendencias de un sector en particular. De este modo, puede concluirse que una estrategia de arquitectura de marca debe tener en cuenta tanto factores y prioridades internos como externos, pues si bien una arquitectura de marca adecuada es clave para una comunicación externa óptima de la marca, también puede influenciar y guiar los comportamientos internos.

4.1. Tipos de arquitecturas de marcas.

En línea con lo expuesto anteriormente, se aprecia como el gerente clásico de marca lidiaba con estructuras de marca simples con pocas extensiones, sub-marcas y marcas

respaldadas. Hoy en día la situación es muy diferente. Los gerentes de marcas deben enfrentarse a una fragmentación continua del mercado y realidades globales y entornos comerciales que han cambiado drásticamente su tarea. A esto se suma la presión procedente de aprovechar los activos de marca como consecuencia del alto coste de crear nuevas marcas. Para hacer frente a esta serie de presiones y complejidades, los gerentes de marca han tenido que crear y administrar equipos de marca que a menudo son complejos, involucran múltiples marcas, extensiones de marca agresivas y estructuras muy complejas. Este conjunto de desafíos son los que llevar a desarrollar la “arquitectura de marca” (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.8).

A continuación, se procede a analizar una de las principales herramientas que los gestores de marcas utilizan para desarrollar sus estrategias de arquitectura de marca. Esta herramienta es conocida como espectro de relación de marcas, diseñada por los autores Aaker y Joachimsthaler en el año 2000, se basa en el rol impulsor que desempeña cada marca. Esta teoría del espectro de relación de marcas, representa una especie de hilo en uno de cuyos extremos se encuentra la estrategia de *casa de las marcas* o “house of brands”, en la cual cada marca tiene su propio rol impulsor. En el otro extremo del hilo se encuentra la arquitectura conocida como “*branded house*” en la que la marca principal tiene un papel dominante con respecto al resto de marcas en relación a su rol impulsor. Entre ambos extremos, se encuentran otros tipos de arquitectura más híbridos, como son las “*endorsed brands*” y las “*subbrands*” (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.10).

- En primer lugar, la estrategia “*house of brands*” o *casa de las marcas*, implica un conjunto de marcas independientes, cada una de las cuales maximiza su impacto en el mercado. En este tipo de arquitectura, como las marcas son independientes y autónomas entre sí, deben renunciar a beneficios como economías de escala y sinergias que surgen al aprovechar una marca en múltiples negocios. Sin embargo, este tipo de estrategia permite a las empresas posicionar claramente sus marcas en un determinado nicho de mercado con el objetivo de dominarlo. Un claro ejemplo de empresa que utilice este tipo de arquitectura en la gestión de su cartera de marcas es Procter & Gamble (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.11). En este sentido, si se analiza la cartera de marcas del grupo Procter & Gamble se puede apreciar como cada una de sus marcas han sido distribuidas en diferentes nichos de mercado, siendo líderes cada una de ellas en dicho segmento. Un ejemplo sería

la marca Fairy, marca de productos para el cuidado del hogar y líder en dicho segmento, que resulta completamente independiente de otras marcas Pantene, de cuidado del cabello.

En línea con lo anterior, los autores Aaker y Joachimsthaler señalan los siguientes beneficios que llevan a las empresas a escoger la arquitectura de “*house of brands*” como estrategia para sus carteras de marcas:

- *Evitar una asociación de marca incompatible con la oferta.* Por ejemplo, la asociación de la marca Budweiser con el sabor de la cerveza impediría el éxito de una supuesta marca Budweiser Cola (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.11)
- *Señalar las ventajas revolucionarias de las nuevas ofertas.* Por ejemplo, la marca Toyota tomó la decisión de presentar su automóvil de lujo con el nombre separado de Lexus, lo que permitió diferenciarlo de cualquier predecesor de Toyota (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.11)
- *Ser propietario de una nueva asociación de clase de producto mediante el uso de un nombre poderoso que refleje un beneficio clave.*
- *Evitar o minimizar el conflicto de canales.* En este caso cabe destacar el ejemplo de la compañía L’Oreal, ya que reserva la marca Lancôme para tiendas especializadas que no comercializan con droguerías o tiendas de descuentos. Cuando las marcas no conectadas se venden a través de canales competitivos, el conflicto no suele ser un problema (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.11).

Una “*shadow endorsed brand*” no está conectada visiblemente con la marca respaldada, pero el vínculo es conocido por muchos consumidores. La “*shadow endorsed brand*” es una subcategoría en la estrategia de la arquitectura “*house of brands*” brinda algunas de las ventajas de tener una organización conocida que respalda la marca al mismo tiempo que minimiza cualquier contaminación de asociación. El hecho de que las marcas no estén vinculadas visiblemente hace que

se desarrolle una cierta lealtad sobre cada una de las marcas, aunque dicho vínculo se descubra más adelante. Los autores exponen como ejemplo de “*shadow endorsed brand*” el grupo de restaurantes Lettuce Entertain You, con sede en Chicago. Este grupo ha lanzado 39 restaurantes con conceptos diferentes, de manera que cada uno tiene su propia imagen, personalidad, estilo y marca. Durante mucho tiempo, los clientes desconocieron la conexión entre estos restaurantes, lo cual finalmente fue descubierto gracias al “boca a boca”, lo que dio lugar a una mayor lealtad de marca por parte de los clientes. Otro ejemplo sería Lexus con respecto a Toyota. Como se puede apreciar, el patrocinador en la sombra tiene un impacto mínimo en la imagen de la marca, pero brinda credibilidad y ayuda en los diferentes segmentos (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.12).

- En segundo lugar, Aaker y Joachimsthaler señalan la arquitectura de “*endorsed brands*” o *marcas respaldadas*. Del mismo modo que en la estrategia de “*house of brands*” las marcas son independientes y autónomas entre sí, las *marcas respaldadas* siguen siendo independientes, pero cuentan a la vez con el respaldo de la marca organizacional. Un ejemplo de “*endorsed brand*” sería Polo Jeans de Ralph Lauren. Este respaldo de una marca establecida permite aportar credibilidad y sustancia a la oferta (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.12).

Hacer que la estrategia de las marcas patrocinadoras funcione implica comprender la distinción entre *marca organizacional* y una *marca de producto*. Si se toma como ejemplo la cadena hotelera Marriott, se puede diferenciar que Marriott es una *marca de productos* para Marriott Hotels and Suites, que actúa como marca organizacional o “*corporate brand* respaldando a Courtyard y Fairfield Inn. De esta manera, los beneficios emocionales y de autoexpresión de la marca de productos Marriott se mantienen porque la *marca de producto* es distinta de la “*corporate brand*” (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.13)

Dentro de la arquitectura de “*endorsed brands*” pueden diferenciarse dos sub-tipos:

- En primer lugar, “*token endorser*” hace referencia a un patrocinador simbólico, generalmente una *marca maestra* involucrada en varios contextos de mercado de productos y que resulta menos prominente que la “*endorsed brand*”. El patrocinador del token se suele indicar mediante un logotipo, como ocurre con la bombilla de la luz en el ejemplo de la marca GE (General Electric). De este modo, el endosante del token no tendrá protagonismo y se presentará la marca como respaldada. El papel principal del patrocinador será brindar tranquilidad al cliente y credibilidad, todo ello al mismo tiempo que otorga a la *marca respaldada* la máxima libertad para que consiga desarrollar sus propias asociaciones (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.13).

- En segundo lugar, los autores diferencian la variante “*linked name*” o *marca vinculada*. En este caso, la estrategia consiste en crear una familia de marcas a partir de un nombre con elementos comunes. Un ejemplo sería el caso de McDonald’s con marcas como Big Mac, McRib, McKids, McApple o McNuggets. Esta estrategia crea un respaldo implícito de McDonald’s a través de “Mc” aunque este papel de respaldo no esté presente de la manera tradicional. Los “*linked names*” o *nombres vinculados* permiten una mayor propiedad y diferenciación, brindando los beneficios de un nombre separado sin tener que establecer un segundo nombre desde cero y vincularlo a una *marca maestra* (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.13).

- La arquitectura “*subbrands*” hace referencia a marcas conectadas a una *marca maestra* o *matriz*, aumentando o modificando las asociaciones de dicha *marca maestra*. De este modo, la *marca maestra* actúa como marco de referencia principal, y se va ampliando con asociaciones de atributos, aplicaciones, señales de innovación o personalidad de la marca. Una función común de las “*subbrands*” es extender la marca maestra a un nuevo segmento significativo (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.14). Un ejemplo de compañía que utilice la estrategia “*subbrands*” es Google, como marca principal que abarca *sub-marcas* como Google Drive, Google Calendar o Google Maps, entre otras.

En este tipo de arquitectura, el vínculo entre las *sub-marcas* y su *marca principal* es más estrecho que el que existe entre los patrocinadores y *marcas respaldadas*. Esta cercanía permite a la *sub-marca* tener un potencial suficiente para afectar las asociaciones de la *marca maestra*. Además, la marca maestra, a diferencia de una *marca patrocinadora*, tendrá un papel impulso importante (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.15).

- En último lugar se encuentra la estrategia “*branded house*”, en la que una *marca maestra* pasa de ser un impulsor principal a un papel de impulsor dominante en múltiples ofertas. En este caso, la *sub-marca* pasa de tener un modesto papel conductor a ser un descriptor con escasa labor de conductor (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.15). Un claro ejemplo de empresa que utiliza este tipo de arquitectura de marcas es Virgin. En este caso, la *marca maestra* proporciona un paraguas bajo el cual operan muchas de sus líneas de negocio como Virgin Airlines, Virgin Express, Virgin Radio, Virgin Cola, Virgin Music, entre otras muchas. Amazon también es considerado predominantemente “*branded house*” pues la mayoría de sus nuevos productos y marcas derivan de la fuerza de su marca madre (Amazon, 2022).

Además, la estrategia “*branded house*” permite maximizar la sinergia, pues la participación en un determinado mercado de productos crea asociaciones y visibilidad que pueden ser aplicados en otro mercado diferente. En este sentido, cada una de las exposiciones que la marca hace en un contexto proporcionan una visibilidad que mejora el conocimiento de la marca en contextos diferentes (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p.16).

5. El grupo Louis Vuitton – Moët Hennessy.

Tras haber analizado el marco teórico existente relativo al concepto de marca, la cartera de marcas y su arquitectura, se procede a continuación a desarrollar la segunda parte de este trabajo de fin de grado. En ella se analiza la cartera de marcas del conglomerado francés Louis Vuitton – Moët Hennessy, y más concretamente la de su división de moda y productos de cuero, como líder mundial en el sector del lujo y ejemplo exitoso de la gestión de cartera de marcas.

5.1. Origen e historia del grupo.

LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton, fue creado en 1987 a través de una fusión de cuatro mil millones de dólares, dando lugar al mayor proveedor de artículos de lujo líder en el mundo. El grupo surge de la unión de las compañías Louis Vuitton, dedicada al negocio de maletas, bolsos y moda de lujo, y de Moët-Hennessy, dedicada a la elaboración y comercialización de vinos, licores y bebidas espirituosas. Para comprender el origen de la compañía y su estrategia de negocio, se procede a continuación a analizar el recorrido histórico de ambas por separado.

5.1.1. Historia de Louis Vuitton

Louis Vuitton representa un fabricante histórico de equipaje para la alta sociedad francesa, combinando una fabricación de calidad con diseños innovadores que reflejaban las necesidades de los clientes. Como hijo de carpintero, Vuitton dominaba la habilidad de trabajar la madera y diseñar baúles, lo que le llevó a convertirse en un experto en la materia. En 1854, Louis Vuitton abrió su propio negocio en París, muy cerca de las grandes casas de alta costura, lo que lo llevó a ser muy respetado por los grandes modistos, quienes lo contrataban para empaquetar sus creaciones. Louis Vuitton revolucionó el negocio con la invención de los baúles de tapa plana, mucho más fáciles de apilar que los tradicionales baúles abovedados, lo que le permitió conseguir su reputación como maestro fabricante de equipaje. Además, el artesano comenzó a cubrir sus baúles de lona Trianon gris, que los hacía más elegantes e impermeables.

A medida que el negocio fue creciendo, Louis Vuitton se convirtió en el proveedor de equipaje de algunos de los personajes y familias más poderosos e influyentes de la historia, como el rey Alfonso XII de España o el que sería el zar Nicolás II de Rusia. La alta calidad de los materiales, la disposición de los interiores y los acabados, convirtieron los baúles de lujo de Vuitton en algo muy superior a todo lo que se había fabricado hasta el momento.

Tras varios intentos por desalentar las copias de la lona de los baúles de Vuitton, en 1888 se implementó un material patentado a cuadros marrones y beige, el que será el antecesor del actual monograma icónico de la firma. La capacidad de la empresa de responder a los modos de viaje cambiantes de la segunda mitad del siglo XIX constituye uno de los principales motivos de éxito. Louis Vuitton comenzó a diseñar baúles de guardarropa para coches y versiones más ligeras de la maleta que utilizaba tradicionalmente la aristocracia inglesa.

George Vuitton, hijo del fundador de la firma, desempeñó un papel fundamental en la gestión del negocio. Por primera vez en la historia, abrió una sucursal de Vuitton fuera de Francia en 1885. Además, inventó la cerradura de cinco gatillos a prueba de robos, proporcionando a cada cliente una combinación personal para asegurar su equipaje. Dos años más tarde, la firma presentaba su primer catálogo con una amplia gama de productos que abarcaba desde baúles muy especializados para el transporte de objetos particulares hasta bolsos más simples para el viajero típico. Tras la muerte de Louis Vuitton en 1892, George Vuitton introdujo un nuevo diseño de lona en otro intento de frustrar a los falsificadores, compuesta por las iniciales de Louis Vuitton sobre un fondo de estrellas y flores. Este diseño fue patentado y se convirtió en todo un éxito para la compañía.

A finales del siglo XIX, George Vuitton amplió la red de ventas en el extranjero, comenzando a distribuirse en ciudades como Boston, Chicago, San Francisco, Nueva York, Bruselas, Buenos Aires, Bangkok y Montreal. Además, como consecuencia de los cambios en la industria de viajes y de los medios de transporte, George Vuitton comenzó a fabricar baúles para aviones y globos aerostáticos, además de una serie de accesorios para poder llevar en el automóvil. Como consecuencia de su importante desarrollo, la empresa erigió un nuevo edificio en los Campos Elíseos de París como centro de su red

de distribución, convirtiéndose así en la tienda de artículos de viaje más grande del mundo.

Durante la Primera Guerra Mundial, Vuitton modificó su producción según las necesidades bélicas, pasando de manufacturar modelos de baúles más delicados y lujosos a modelos militares más sólidos y camillas para las ambulancias. A medida que mejoraba la situación económica tras la guerra, Louis Vuitton comenzó a recuperar su clientela elegante y de alto poder adquisitivo, y con ella, los pedidos especiales. Así, la compañía comenzó a producir pedidos para personajes célebres como Coco Chanel o el mismo presidente de la República Francesa, utilizando materiales exóticos como piel de lagarto, caparazón de tortuga, ébano y maderas inusuales. Entre estos pedidos personalizados comenzaron a incluirse fundas para máquinas de escribir, radios, libros, rifles y botellas de vino.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Louis Vuitton sufrió una enorme caída de los pedidos, lo que llevó a la compañía a rescindir sus contratos en el extranjero y cerrar su fábrica y sus tiendas. El período de postguerra implicó reabastecer las tiendas y reconstruir el negocio a los niveles anteriores a la guerra. Tras la muerte de George Vuitton, sus tres hijos cogieron las riendas de la compañía, desempeñando importantes papeles en la gestión comercial, la administración financiera y la gestión de la fábrica.

Con el centenario de la compañía en 1954, Louis Vuitton se mudó a una nueva sucursal en la Avenue Marceau en los Camps Elíseos. A medida que se redujeron los tiempos de viajes con el desarrollo de los trenes, automóviles y aviones, la compañía comenzó a mejorar su equipaje y a desarrollar modelos más blandos. Así se crearon bolsas más livianas, duraderas e impermeables, revolucionando una vez más el mundo del equipaje. Entre los años 1959 y 1965 se crearon una media de 25 nuevos modelos de maletas Louis Vuitton cada año.

En 1977, Henry Recamier, marido de la hija de Gastos Vuitton asumió la dirección de la empresa. A partir de este momento, las ventas de la compañía se dispararon, pasando de facturar veinte millones de dólares en 1977 a casi mil millones de dólares una década después. Como resultado, se abrieron tiendas Louis Vuitton en todo el mundo entre 1977 y 1987, y Asia pasó a convertirse en el principal mercado de exportación de la compañía.

Además, 1984 se llevó a cabo una importante diversificación de los productos a instancias del director financiero Joseph Lafont.

Durante la década de 1980, Louis Vuitton se convirtió en una compañía muy rentable, convirtiéndose en el patrocinador oficial de la America's Cup y creando la Fundación Louis Vuitton para la ópera y la música. En 1986, la tienda del centro de París se traslada a la mítica y elegante Avenida Montaigne. La producción de la fábrica comenzó a incorporar el uso del láser y tecnologías modernas durante este tiempo, y además se abrió un importante centro de distribución al norte de París.

Será a partir de este momento cuando Louis Vuitton comience a adquirir empresas con reputación de alta calidad bajo las órdenes de Recamier. De este modo, Louis Vuitton adquiere participaciones del prestigioso modisto Givenchy y la casa de champagne Veuve Clicquot, comenzando a formar una cartera de marcas con una filosofía de adquisición cortés y discreta (Funding Universe, s.f.)

5.1.2. La historia de Moët-Hennessy.

Moët-Hennessy es una compañía francesa líder en la elaboración y distribución de vinos, licores, bebidas espirituosas y perfumes, cuyo origen se remonta a más de 250 años atrás de la mano del vinicultor Claude Moët, quien comenzó elaborando su propio vino en la región de Champagne al este de París.

En 1773 se constituyó Moët et Cie (Moët and Company). Acompañado por su hijo Claude-Louis, Moët desarrolló rápidamente una cartera de clientes que incluía a prestigiosos nobles y terratenientes. En 1750, padre e hijo comenzaron a abastecer de champagne Moët a la corte real, y posteriormente el champagne se comenzó a vender en Alemania, España, Europa del Este y América.

Con la muerte de Claude Moët en 1792, la empresa pasó a manos de su nieto Jean-Rémy, quien sentó las bases para el éxito posterior de Moët et Cie, ampliando la base de operaciones en Epernay y comprando viñedos en la Abadía de Hautvillers, donde un siglo antes el monje benedictino Dom Pérignon perfeccionó la doble fermentación del vino para crear champagne.

A principios del siglo XIX, Jean-Rémy contaba con clientes como el zar Alejandro de Rusia, el emperador Francisco II de Austria, el duque de Wellington, la reina Victoria y el Príncipe Real de Rusia. Con la jubilación de Jean-Rémy en 1832, la dirección de la empresa pasó a manos de su hijo Víctor y su yerno Pierre-Gabriel Chandon. Con el fin de reflejar esta nueva asociación, la compañía pasó a adquirir el popular nombre de Moët et Chandon. Víctor y Pierre ampliaron las operaciones de la empresa, pasando de unas ventas anuales de aproximadamente veinte mil botellas en la década de 1820, a más de dos millones y medio de botellas a finales de siglo.

Tras la Primera Guerra Mundial, Moët et Chandon reafirmó su lugar en el mercado con la creación de la prestigiosa firma de champagne añejo Dom Pérignon, descrito como el champagne más perfecto y caro disponible. Tras la Segunda Guerra Mundial, Moët et Chandon experimentó su período de mayor crecimiento más rápido hasta la fecha de la mano del conde Robert-Jean de Vogüé. De este modo, la compañía pasó de ser una empresa familiar a convertirse en una sociedad anónima, lo cual vino acompañado de una serie de fusiones, adquisiciones y diversificaciones que ampliaron la línea de productos de la empresa.

Así, Moët et Chandon obtuvo el control de Ruinart Père et Fils, la casa de champagne más antigua de Francia y principal competidor de Moët et Chandon, en 1962. En 1970 adquirió Mercier, otra empresa de champagne rival, y poco después compró una participación en Parfums Christian Dior, marcando la primera empresa fuera del negocio del champagne. En 1971 Moët et Chandon se fusionó con Jas. Hennessy & Company, el segundo mayor productor de coñac de Francia. Es en este momento cuando se constituye Moët – Hennessy, disfrutando de una base financiera más amplia y una mayor extensión en el extranjero (Funding Universe, s.f.).

5.1.3. La fusión: el origen del grupo Moët Hennessy – Louis Vuitton.

En junio de 1987 se produjo la fusión de ambas sociedades, dando lugar al conglomerado Moët Hennessy – Louis Vuitton. Debido a que Moët-Hennessy era tres veces mayor que Louis Vuitton, Alain Chevalier pasó a ser nombrado presidente del nuevo holding, mientras que Recamier se convirtió en el vicepresidente ejecutivo. Tras varias disputas

entre ambos, Recamier invitó al joven promotor inmobiliario e ingeniero Bernard Arnault a adquirir acciones de la empresa con la intención de consolidar su posición dentro de LVMH. Tras una batalla legal durante dieciocho meses, Bernard Arnault consigue convertirse en el presidente del conglomerado y en enero de 1989 se proclama accionista mayoritario del total del grupo con un cuarenta y cinco por ciento de las acciones. Tras su nombramiento, Arnault eliminó a todos los altos ejecutivos de Vuitton y comenzó a unir y homogeneizar su imperio de lujo fragmentado. De este modo, a principios de la década de 1990 Arnault controlaba el imperio de lujo más grande del mundo con unas ventas mundiales de aproximadamente cinco mil millones de dólares.

Será a partir de esta década cuando LVMH comience a centrarse en el crecimiento y expansión, llevando a cabo una gran inversión en la adquisición de empresas como Céline y Loewe, lo que le permitió diversificar el negocio y hacer crecer sus operaciones, hasta convertirse en el gran líder mundial del lujo que es hoy en día.

5.2. Líneas de negocio y subdivisiones.

En la actualidad, el grupo LVMH alberga un total de seis divisiones o líneas de negocio que funcionan de forma independiente, pero con una dirección única. Todas las áreas de actuación del grupo están centradas en negocios relacionados con el lujo y la calidad.

En primer lugar, se encuentra la división de vinos y licores, con un total de 25 casas, cuenta con marcas como Moët et Chandon, Krug, Veuve Clicquot, Hennessy y Château d'Yquem. Se trata de marcas de renombre y excelencia mundial, con un carácter único y una fuerte cultura de excelencia, en las que convergen el legado, la innovación, la autenticidad y la creatividad (LVMH, 2022).

En segundo lugar, el grupo LVMH cuenta con su división más importante y de mayor peso, la de moda y artículos de cuero. Esta división, cuya cartera de marcas será analizada en mayor detalle a continuación, cuenta con un total de 14 casas que han basado su éxito en la alta calidad, autenticidad y originalidad de sus diseños, creados por talentosos y reconocidos diseñadores. Entre algunas de sus principales marcas se encuentran Louis Vuitton, Loewe, Dior, Fendi o Céline (LVMH, 2022)

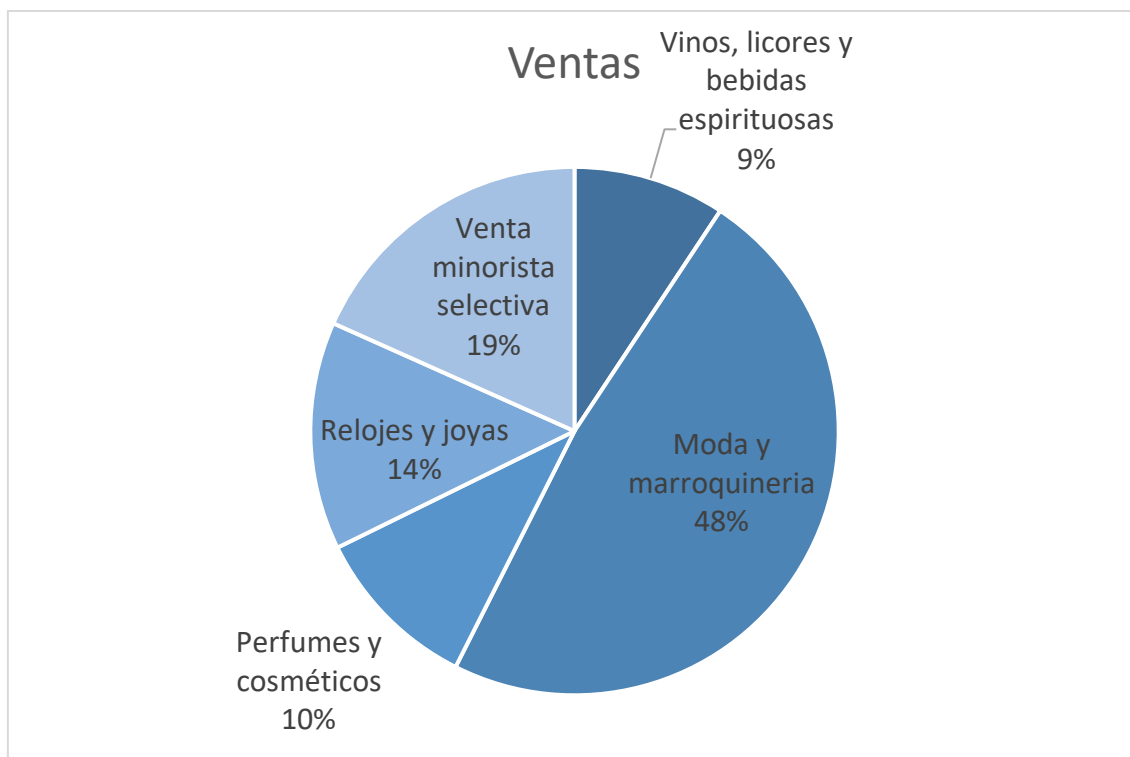
La tercera división del grupo la conforman los perfumes, maquillajes y productos de cosmética y cuidado de la piel. Esta cartera de marcas cuenta con firmas como Guerlain, Parfums Christian Dior, Perfumes Loewe, Aqua di Parma o la firma de belleza Fenty By Rihanna (LVMH, 2022).

La división de relojes y joyería es la más joven del grupo, permitiendo complementar las fortalezas de la compañía. Esta división cuenta con marcas de gran prestigio en su cartera como TAG Heuer, Hublot, Chaumet, Bvlgari y la más reciente adquisición del grupo, Tiffany & CO (LVMH, 2022).

La quinta división hace referencia a la venta minorista selectiva. Las marcas que conforman esta división persiguen el objetivo de convertir la compra en una experiencia única para el cliente. Destacan marcas como Sephora en el mundo de la belleza y Le Bon Marché Rive Gauche, los exclusivos grandes almacenes parisinos que albergan moda, menaje, mobiliario y arte (LVMH, 2022).

En último lugar, el grupo LVMH cuenta con su división menos representativa, que alberga parques de atracciones, empresas de medios y entretenimiento, arte y hoteles, destacando la firma Cheval Blanc (LVMH, 2022).

Gráfico 1: Divisiones del grupo LVMH por volumen de ventas en 2021.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de venta de LVMH.

5.3. División de marcas de moda y productos de cuero.

En el presente capítulo se procede a realizar un análisis más detallado de la división de moda y productos de cuero del grupo LVMH y la gestión estratégica de las marcas que conforman la cartera de esta división, siendo la línea más importante y de mayor peso para el conglomerado de lujo francés y la que reporta un mayor porcentaje de ventas con un total de treinta mil ochocientos noventa y seis millones de euros en 2021 (LVMH, 2022).

A continuación, se explica en profundidad cada una de las marcas que conforman la cartera de la división de moda y marroquinería con el objetivo de comprender su historia, su razón de ser, sus productos principales, los segmentos a los que se dirige y su aportación individual al grupo LVMH, teniendo en cuenta los atributos que permiten clasificarlas como marcas de lujo y que las diferencian de sus principales competidores.

Louis Vuitton

Fundada en París en 1854, la firma Louis Vuitton representa la artesanía y el *savoir faire* en el diseño y fabricación de baúles y maletas de lujo, perpetuando la ambiciosa visión de su fundador (LVMH, 2022).

Tras el fallecimiento de Gaston Vuitton en 1970, la histórica compañía quedó en manos de su yerno Henry Recamier. Como parte de su estrategia para expandir e internacionalizar la empresa, Louis Vuitton pasó a fusionarse con Moët-Hennessy en el año 1987, formando el conglomerado de artículos de lujo LVMH. Será en el año 1989 cuando la firma Louis Vuitton comience a estar dirigida por la prestigiosa figura de Yves Carcelle como presidente y consejero delegado de la firma. En 1997, Marc Jacobs fue nombrado primer director creativo de la firma tras haber trabajado anteriormente en Balenciaga. Yves Carcelle y Marc Jacobs se encargaron de modernizar la firma y darle la forma que tiene hoy en día como buque insignia del conglomerado de lujo. De este modo, consiguieron en lanzamiento de la división de moda a finales de los años noventa, así como introducir la firma en los campos de joyería y relojería. Además, presentaron una nueva gama de lonas como la mítica lona monogram multicolor, monogram vernis y darmier graphite. Gracias a esto, celebridades como Madonna, Angelina Jolie o Scarlett Johansson comenzaron a asociar con Louis Vuitton (Fashion Network, 2014).

Tras la renuncia de Marc Jacobs al puesto de director creativo en 2013, el grupo LVMH puso al frente a diseñadores de gran prestigio como Nicolas Ghesquière, Kim Jones, Darren Spaziani o Virgil Abloh, quien ha revolucionado la línea de moda masculina de la firma acercándose a un público más joven con un estilo marcado por el *Street style*.

En la actualidad la firma Louis Vuitton cuenta con unas cuatrocientas cuarenta y cinco tiendas en todo el mundo y está presente en más de sesenta y dos países, en los que ofrece productos de lujo en más de diez campos diferentes.

Loewe

Fundada en España en 1846 por el alemán Enrique Loewe Roessberg, tuvo unos comienzos humildes en un taller de marroquinería en Madrid. La trayectoria de la marca ha estado siempre definida por artesanía española, modernidad, diseño e incluso arquitectura, visible no solo en la decoración de sus tiendas sino en las proporciones y estilo de sus bolsos. El principal rasgo que diferencia a Loewe del resto de marcas es su característica piel Napa 7000, concebida como la mejor piel del mercado (Loewe, 2022).

La compañía fue adquirida por el grupo de Arnault en el año 1996, momento a partir del cual se implantaron una serie de cambios en la estrategia de la marca enfocados a la expansión internacional de la firma. El objetivo principal de esta estrategia era el mercado estadounidense, en el que la firma española no había logrado obtener buenos resultados hasta el momento.

Para esta nueva etapa de la marca, y como parte de la estrategia de Bernard Arnault, se escogió a Narciso Rodríguez como diseñador al cargo de las colecciones de prêt-à-porter de Loewe. Bajo su dirección creativa será cuando la firma consiga desfilarse por primera vez en París en 1998.

En 2001 Narciso Rodríguez abandona Loewe, y tras él fueron varios los directores creativos que encabezaron la firma sin conseguir el éxito deseado por Arnault. Finalmente, LVMH decide modernizar Loewe en el año 2013 sin perder su esencia tradicional y artesanal característica, acercando así la firma a un público más joven e introduciéndola en los nuevos círculos que empiezan a apostar por el lujo. Es en este momento cuando la estrategia de LVMH pone al joven diseñador británico J.W. Anderson al mando de la dirección creativa de la firma. Loewe sufrió una completa remodelación y lavado de imagen, cambiando la identidad visual de la marca y adaptándola a las nuevas tendencias. Así, con J.W. Anderson en cabeza, Loewe modificó su tradicional logotipo, modernizó todas sus tiendas y potenció su prêt-à-porter, todo ello seguido del lanzamiento de su nueva pieza estrella, el bolso Puzzle.

Moynat

Moynat es una marca de lujo cuyo origen se remonta a 1849 cuando fue fundada por los fabricantes de maletas Octavie y François Coulembier a los que poco después se unió

Pauline Moynat, la única mujer fabricante de maletas de la época. En 1869 abrieron su primera boutique en la actual Plaza André Malraux de París. Esta tienda permaneció activa durante más de cien años hasta que en 1979 se viese obligada a cerrar. Desde su creación, la marca se caracterizó por crear piezas realizadas a mano con productos de alta calidad. Patentaron sistemas de equipaje como maletas resistentes al agua y de peso ligero, perfectas para los aventureros del siglo XIX. Además, se especializaron en fabricar piezas específicas para automóviles colaborando con prestigiosas marcas como Bugatti (LVMH, 2022).

A pesar de contar con más de cien años de historia y una alabada labor artesanal, la firma pasó por varias décadas de declive hasta prácticamente desaparecer. Fue finalmente en el año 2010 cuando el conglomerado de lujo francés LVMH adquirió la marca, elaborando una estrategia que le permitiera resurgir. En la actualidad, Moynat se vuelve a posicionar como una marca de lujo caracterizada por la elaboración de productos de cuero artesanales y de alta calidad, contando con tiendas propias y puntos de venta en las principales capitales mundiales como París, Londres o Hong Kong (Harpers Bazaar, 2020)

Bernard Arnault desarrolló una estrategia para relanzar la marca y recuperar su prestigio original confiando la labor de director creativo a Namesh Nair, quien previamente había trabajado en Hermés. Tras ocupar este puesto durante más de una década, Nair fue sustituido en 2020 por Nicholas Knightly, quien fue director creativo de marroquinería de Louis Vuitton desde 2004. Con esta estrategia, Arnault ha conseguido reconvertir los clásicos de la *maison* francesa y situarla como principal competidor de marcas como Goyard.

Berluti

Berluti se fundó en París en 1895 como marca de zapatos de alta calidad para hombres, y ha sido construida por cuatro generaciones de zapateros. La firma fue adquirida por el holding francés en el año 1993, introduciendo por primera vez una línea de marroquinería ligera en el año 2005 y una completa colección de ropa en el año 2011, año a partir del cual la marca ha sido dirigida por Antoine Arnault, hijo de Bernard Arnault.

Berluti genera en torno al setenta por ciento de su cifra de negocio gracias a las ventas de calzado y accesorios de piel, operando en más de cincuenta tiendas en todo el mundo. La clave de esta firma tiene que ver con el lujo y la sofisticación enfocados al hombre. Representa un nivel de lujo, calidad, confección y un mensaje aspiracional, situándose como competidor directo de firmas como Hermés o Tom Ford (Revista GQ, 2017).

Rimowa

Fundada en Colonia en 1898 por Paul Morszeck, Rimowa se ha convertido en una de las casas por excelencia de equipaje de prestigio, reconocida por su diseño icónico y búsqueda de la excelencia. Rimowa representa un punto de referencia de la industria para la artesanía y la innovación alemanas, esforzándose en inspirar a viajeros sofisticados a descubrir nuevos horizontes (LVMH, 2022).

En 1937 Richard Morszeck lanzó el primer baúl de aluminio para viajes transcontinentales, y diez años después, la primera maleta para avión con aluminio ondulado. Tuvieron gran éxito gracias a su ligereza y capacidad para soportar las condiciones climatológicas más desfavorables. En 1976, el nieto del fundador creó las primeras maletas impermeables para fotógrafos y reporteros de televisión. Hoy en día, la firma es líder en la fabricación de maletas que van desde el aluminio clásico hasta el policarbonato de alta tecnología, siendo capaces de proporcionar soluciones a las necesidades de los viajeros (RIMOWA, 2022).

En 2017, la firma alemana, todavía en manos de la familia fundadora, fue adquirida en su ochenta por ciento por el grupo LVMH con el objetivo principal de potenciar la firma. El representante de la tercera generación de la saga familiar se mantuvo al frente de la compañía y LVMH nombró a Alexandre Arnault co director general de Rimowa (Modaes, 2016)

Patou

La marca Jean Patou fue creada en 1914 en París por el pionero que dio nombre a la firma. Jean Patou diseñó vestidos de noche de gran elegancia, acompañados de unas primeras colecciones de ropa deportiva más relajada.

Tras la muerte del diseñador en 1936 a la edad de cuarenta y ocho años, su *maison*, convertida en toda una institución en el mundo de la moda, pasó a estar dirigida por una sucesión de diseñadores estelares entre los que destacan Jean Paul Gaultier, Karl Lagerfeld y Christian Lacroix.

Finalmente, la *maison* Jean Patou fue adquirida por el grupo LVMH en el año 2018. Será en este momento cuando renazca con un nuevo nombre, Patou, y un nuevo director creativo, Guillaume Henry, presentando su primera colección de prêt-à-porter para mujer en París en septiembre de 2019 (LVMH, 2022).

Loro Piana

La firma Loro Piana fue fundada en el año 1924 por en Trivero, Italia, por Pietro Loro Piana. Su sobrino Franco asumió el cargo en 1941, comenzando a establecer reputación después de la guerra como proveedor de textiles de cachemira y lana de primera calidad para una creciente industria de la alta costura tanto dentro como fuera del país. En la década de 1970, Sergio y Pier Luigi Loro Piana tomaron las riendas de la compañía, diversificándose hacia artículos de lujo y convirtiéndose en un minorista a nivel internacional.

En la actualidad, Loro Piana cuenta con ciento setenta y una tiendas y es el procesador de cachemira más importante del mundo, obteniendo las materias primas más finas y raras, incluyendo productos como la cachemira de cabritos del norte de China y Mongolia, lana merino extrafina de Australia y Nueva Zelanda y fibra de flor de loto de Myanmar. Loro Piana desarrolla colecciones de prêt-à-porter en Italia guiados por los más altos estándares de artesanía y excelencia en la confección.

Loro Piana se unió al grupo LVMH en el año 2013 con el objetivo de preservar su herencia y espíritu únicos y desarrollar su importante potencial futuro. Por este motivo, el conglomerado de lujo francés ha desarrollado una estrategia que permita respetar y apoyar los valores y tradiciones de empresas familiares a la vez que les otorga la oportunidad de beneficiarse de poderosas sinergias (LVMH, 2022).

Fendi

La casa Fendi fue establecida por Adele y Edoardo Fendi en Roma en el año 1925. La apertura de la primera boutique, enfocada a la venta de bolsos y taller de pieles en 1926, obtuvo un éxito inmediato. A comienzos de la década de 1950, Paola, Anna, Franca, Carla y Alda, las cinco hijas de los fundadores, comenzaron a trabajar en el negocio familiar aportando nuevas energías e ideas. Será en el año 1965 cuando inicien una colaboración con el diseñador alemán Karl Lagerfeld, quien llevó a cabo una revolución completa de la marca, rediseñando y reinterpretando la piel y la forma de tratarla. Será en este momento cuando surja el emblemático logotipo de la firma formado por una “doble F”, que significa “Fun Furs”. En 1992, Silvia Venturini Fendi, tercera generación de la familia Fendi, se incorpora a la empresa y secunda a Karl Lagerfeld en la Dirección Artística, asumiendo en 1994 la responsabilidad de las líneas de complementos y moda masculina. En septiembre de 2020, Kim Jones es nombrado director artístico de alta costura y moda femenina como parte de la estrategia de Bernard Arneult (LVMH, 2022).

Céline

Céline es una casa de moda francesa de lujo fundada en 1945 por Céline Vipiana. En 1987 Bernard Arnault decidió comprar parte del capital social de la marca, pero no fue hasta el año 1996 cuando finalmente pasó a integrarse como firma del conglomerado LVMH. Actualmente se encuentra bajo la dirección creativa de Hedi Slimane y la compañía es dirigida por Séverine Merle, contando con un total de ciento setenta y ocho tiendas por todo el mundo (LVMH, 2022).

Christian Dior

La *maison* Christian Dior fue fundada por el diseñador francés que da nombre a la firma en el año 1947 con el apoyo de Marcel Boussac. Después de servir en la Segunda Guerra Mundial, el diseñador lanzó su primera colección imponiendo el *New Look*, siendo un símbolo de feminidad que resaltaba la silueta de las mujeres y la opulencia de la moda. Christian Dior dio la posibilidad de ser elegantes a todas las mujeres, no solo aquellas de la alta sociedad. Tras una escasa década al borde de la firma, el diseñador falleció en

Italian en 1957, dejando un legado de estilo que se vería desarrollado en los años posteriores (LVMH, 2022).

Los diseños de Christian Dior fueron aplaudidos en su época por la forma en la que hablaban de la feminidad, enfatizando las características del cuerpo femenino a la vez que creaban moda. Dior introdujo nuevas formas de manipulación de la tela y los materiales que permitían crear siluetas que revolucionarían la industria de la moda por completo, reviviendo la alta costura en París tras la guerra. Dior es la marca que asentó algunas de las principales bases de la moda moderna, manteniéndose a la vanguardia de los cambios sociales y culturales. La marca destaca principalmente por adaptarse a las necesidades de la mujer, su cuerpo y a su tiempo.

Tras el fallecimiento del diseñador, su pupilo Yves Saint Laurent se mantuvo al frente de la dirección creativa, quien posteriormente fue sustituido por prestigiosas figuras como Marc Bohan, John Galliano o Raf Simons. En el año 2017 se produjo la adquisición de Christian Dior Couture por el grupo LVMH, pasando a estar bajo su control las áreas de moda, accesorios, perfumes y vestuario de Dior. Tras esta adquisición, las acciones de la firma Dior se revalorizaron en un cuatro por ciento, y en la actualidad Christian Dior es una de las firmas más valiosas del mundo con un valor superior a los cinco mil millones de euros. El legado del fundador Christian Dior sigue presente hoy en día en la firma con Maria Grazia Chiuri, encargada de la división femenina de la marca, y Kim Jones, director creativo de la línea para hombres (VOGUE, 2020).

Emilio Pucci

Emilio Pucci, Marqués de Barsento, fundó la marca que lleva su nombre en 1947 en las pistas de esquí suizas, abriendo su primera boutique en Capri en 1950. Vistió a la mujer moderna siguiendo una intuición revolucionaria llena de estilo y personalidad, haciendo uso de piezas sencillas que expresaban una nueva idea de elegancia marcada por la rapidez, alegría, espontaneidad. Desarrolló la idea americana de ropa deportiva, haciendo uso del color y buscando la comodidad de la mujer sin alejarse del lujo y la exquisitez (LVMH, 2022).

La firma destaca por combinar líneas puras y el color, con materiales fluidos y elásticos, que permiten total libertad de movimiento y uso. Destaca además el uso de la seda y los estampados psicodélicos. Las piezas de Emilio Pucci eran diseñadas para mujeres modernas, sofisticadas y siempre en movimiento.

La firma fue adquirida por LVMH en el año 2000 al hacerse con el total de acciones restantes en manos de la familia Pucci. Sin director artístico desde el año 2017, la compañía ha pasado varias temporadas esperando el relanzamiento por parte del conglomerado francés. En la actualidad y desde el año 2021, la marca italiana cuenta con la figura de Camille Miceli como directora artística, quien convertirá a Emilio Pucci en una firma más global (TheLuxuryTrends, s.f.)

Givenchy

La firma Givenchy fue fundada en París en el año 1952 por el diseñador Hubert de Givenchy, quien estableció su propia casa de costura a principios de la década. La firma se caracterizaba por la delicadez, discreción y elegancia de sus diseños, alcanzando rápidamente la cima y desempeñando un papel clave en la moda internacional. En 1957, la *maison* lanzó su primera fragancia, comenzando así todo un legado de perfumes que resaltan la elegancia y belleza femenina. Givenchy vistió a grandes figuras de la alta sociedad de la época como Audrey Hepburn (VOGUE, s.f.).

La marca Givenchy fue adquirida por el grupo LVMH a finales de los años ochenta, momento en el que Hubert fue remplazado como director creativo por John Galliano. Sin embargo, la estrategia del grupo LVMH para la firma tenía otros planes, nombrando al diseñador Alexander McQueen director creativo de la firma. McQueen fue el encargado de revitalizar la marca a través de su creatividad y talento (VOGUE, s.f.).

Alexander McQueen sería reemplazado años más tarde por el diseñador Ricardo Tisci, encargado de modernizar y oscurecer el legado de Hubert sin que perdiera su esencia. Así, Tisci logró convertir a Givenchy en una firma más oscura, sexy y mística, convirtiendo la sudadera, los estampados barrocos y de vírgenes y la mezcla de culturas y estilos urbanos en el sello de identidad de la firma. Esto situó a la firma a la cabeza del

mundo de la moda con seguidores como Rihanna, Kim Kardashian o Kanye West (VOGUE, s.f.).

En el año 2020, Givenchy abrió un nuevo capítulo de su historia con el nombramiento de Matthew M. Williams como director creativo de las colecciones de mujer y hombre.

Kenzo

La firma Kenzo fue fundada en París en 1970 de la mano de Kenzo Takada. La marca Kenzo es conocida mundialmente por sus colores vibrantes y por sus estampados. El propio Kenzo Takada aseguraba que vestir sus creaciones “suponía salir de la cotidianidad para entrar en su sueño” (VOGUE, s.f.)

La firma fue adquirida por el conglomerado de Bernard Arnault en el año 1993. Tras la marcha de Kenzo en 1999, el diseñador Antonio Marras fue puesto al frente de la dirección creativa de la firma durante casi diez temporadas, hasta que en Carol Lim y Humberto Leon fueron designados por LVMH para revitalizar la imagen de Kenzo (VOGUE, s.f.). Este dúo creativo consiguió convertir los diseños de Kenzo en objeto de deseo para el público recuperando el estilo colorista, arriesgado y ensoñador de Takada (VOGUE, s.f.)

En la actualidad la firma se encuentra dirigida por el director artístico Nigo, contando con un total de 122 tiendas repartidas por todo el mundo (LVMH, 2022).

Marc Jacobs

La firma fue creada por Marc Jacobs junto a su socio Robert Duffy en el año 1984. La marca fue adquirida por LVMH en el año 1997, convirtiendo la marca en el referente urbano que es hoy en día. Además, el acuerdo alcanzado con LVMH permitió al diseñador Marc Jacobs convertirse en director creativo de todas las líneas de la firma Louis Vuitton.

A principios de los años dos mil, Marc Jacobs lanzó una segunda línea de negocio denominada Marc by Marc Jacobs. Esta línea es más asequible y con un espíritu más relajado y juvenil (VOGUE, s.f.)

Tabla 1: Resumen de marcas de la división de moda y marroquinería

Marca	Año de fundación	Tipo de producto
Louis Vuitton	1854	Moda, bolsos, accesorios, maletas, pequeña marroquinería y alta joyería, especializados en los productos de viaje.
Loewe	1846	Moda, bolsos y accesorios de hombre y mujer, con especial valor en la artesanía y el cuero.
Moynat	1849	Bolsos y marroquinería.
Berluti	1895	Calzado y moda masculina.
Rimowa	1898	Maletas de metal y policarbonato.
Patou	1914	Moda femenina de alta costura.
Loro Piana	1924	Moda enfocada en el uso de cachemira y lana merina.
Fendi	1925	Moda, bolsos y accesorios especializados en el uso de la piel.
Céline	1945	Moda, bolsos y accesorios.
Christian Dior	1947	Haute coute, prêt-à-porter, bolsos y accesorios
Emilio Pucci	1947	Moda femenina
Givenchy	1952	Moda, bolsos y accesorios
Kenzo	1970	Moda y accesorios de carácter más juvenil y rompedor.
Marc Jacobs	1984	Moda, bolsos y accesorios.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información expuesta en este apartado.

5.5. Estrategia y arquitectura de marca de LVMH.

Tras haber analizado de manera detallada las diferentes marcas que conforman la cartera de la división de moda y marroquinería del grupo Moët Hennessy – Louis Vuitton, se procede a continuación a analizar la estrategia que sigue el grupo en la gestión de su cartera y en el proceso de adquisición de las marcas que lo conforman, atendiendo además al tipo de arquitectura de marca que presenta.

Como se ha podido observar, LVMH abarca una cartera de marcas muy diversificada cuyo proceso de constitución se basa en los siguientes pilares (Inversión Fundamental, s.f.):

- En primer lugar, la cartera de marcas presenta una organización descentralizada de las casas de moda y marroquinería, lo que permite una toma de decisiones más rápida y efectiva, como parte de la estrategia de Arnault de preservar la autonomía e identidad de cada una de las marcas tras su adquisición.
- En segundo lugar, la estrategia la cartera de marcas se basa en la importancia del crecimiento orgánico de cada una de las catorce casas que conforman la línea de moda y productos de cuero.
- En este sentido, la cartera de marcas se caracteriza por una integración vertical que permite la obtención de economías de escala y la reducción de procesos intermedios y costes de transacción.
- La generación de sinergias permite beneficiarse a cada una de las marcas de forma individual y por en consecuencia, a todo el conglomerado.
- El grupo LVMH cuenta con una visión a largo que busca transmitir el *savoir-faire* de cada marca a través de las diferentes generaciones, asegurando el desarrollo de cada una de sus marcas respetando su identidad y autonomía y proporcionando

los recursos necesarios para que las marcas puedan diseñar, producir y distribuir sus creaciones a través de los canales seleccionados.

- Por último, la cartera de marcas se caracteriza por un posicionamiento geográfico equilibrado que permite resistir el impacto de los factores económicos cambiantes.

La estrategia de Bernard Arnault desde la formación del conglomerado LVMH se ha basado en la adquisición de marcas de lujo con un alto potencial y posibilidades de desarrollo. El grupo se encarga de dar respaldo a la firma como marca matriz, a la vez que respeta su autonomía, independencia e identidad individual de marca. Como se ha podido comprobar en la evolución de cada una de las marcas, LVMH sitúa a la cabeza de la marca a un director creativo excepcional y de reconocido prestigio, en base al cual se reestructura la firma y se desarrolla su estrategia de actuación, logrando reinventar sus marcas más icónicas situándolas en la cima del mercado del lujo. Además, Bernard Arnault busca en su estrategia que las diferentes marcas del grupo logren desarrollar una clara identidad de marca, que permita reconocerlas incluso sin necesidad de un logotipo, cuidando toda la estética que engloba a cada firma, desde el producto en sí hasta la arquitectura de las propias *boutiques* o el *packaging*.

Dentro de la estrategia de LVMH en su proceso de formación de la cartera de moda y productos de cuero, pueden distinguirse tres tipos de marcas que son objeto del conglomerado:

- En primer lugar, marcas muy grandes, establecidas y con su propia herencia. (p. ej. Christian Dior)
- Marcas jóvenes con un fuerte potencial: En esta categoría podría incluirse la joven firma de *street style* Off-White, sobre la cual el grupo LVMH ya ha adquirido participaciones.
- Marcas con fuerte potencial pero que no atraviesan su mejor momento (p. ej. Moynat)

En base a todo lo anterior, se puede llegar a la conclusión de que el grupo LVMH presenta una arquitectura de marcas de tipo “*house of brands*” en su cartera de moda y marroquinería, caracterizada por una sinergia entre el producto o división y la empresa principal (Costa,2004). De este modo, cada una de las marcas que conforman esta división se encuentran bien definidas en el mercado y se benefician de la asociación, respaldo y visibilidad de la empresa principal, es decir, del grupo LVMH. Esto permite a las catorce marcas que conforman la división de moda y marroquinería participar en el mismo segmento de mercado de forma independiente y, por ende, compitiendo entre sí. Aquí reside el éxito del grupo LVMH como marca matriz, al lograr desarrollar una gestión estratégica de su cartera y una arquitectura de marca que permite que sus diferentes marcas operen en un mismo mercado, con productos similares y un público objetivo concreto sin canibalizarse las unas a las otras, logrando obtener resultados récord de ventas año tras año.

6. Conclusiones.

En vista del trabajo realizado, se procede a continuación a exponer algunas de las conclusiones personales obtenidas en esta investigación.

En primer lugar, tras llevar a cabo una exhaustiva revisión de la literatura relativa al concepto de marca, se ha podido comprender la evolución que ha sufrido este término a lo largo de la historia, pasando de ser una simple marca en las vasijas de barro que distinguía a los mercaderes y comerciantes o una marca en la piel del ganado, a convertirse en un activo intangible de vital importancia para las empresas, en base al cual las grandes compañías desarrollan toda una estrategia de gestión. Las diferentes aportaciones que han llevado a cabo los autores especialistas en esta materia permiten comprender la complejidad del término, así como la multitud de enfoques y matices que este puede comprender. Tras haber indagado en la definición del concepto de marca, se ha procedido a clasificar los diferentes tipos de marcas que existen, todo ello con el fin de lograr relacionar las marcas que conforman la cartera del grupo LVMH posteriormente.

Una vez entendida la complejidad de la marca como activo, se ha dado un paso más allá, revisando la literatura relativa a la cartera de marcas y como diferentes autores argumentan su gestión más óptima. Paralelamente, se ha podido comprobar que los mercados actuales se caracterizan por su gran complejidad, por ser muy cambiantes y por tener una fuerte competencia. Estos son algunos de los motivos que han llevado a las grandes marcas a desarrollar complejas estrategias que les permitan colocar diferentes marcas en un mismo mercado, optimizando su actividad y buscando obtener el máximo beneficio. Esto es lo que nos dirige al término arquitectura de marca. Tras entender su significado, se han analizado los diferentes tipos de arquitectura de marcas que las grandes compañías y conglomerados aplican en sus estrategias en la actualidad.

Por último, el objetivo principal del trabajo se basaba en analizar cómo el grupo francés LVMH, líder en el sector del lujo, desarrolla la gestión de su cartera de marcas, concretamente, de su división de moda y productos de marroquinería. Resulta de vital importancia comprender en primer lugar cual es la historia y evolución del grupo, entendiendo el motivo de la fusión entre las compañías Louis Vuitton y Moët-Hennessy. Tras esto, se ha analizado cual es constitución de su división de moda y marroquinería, entendiendo la historia y evolución individual de cada una de sus marcas y en qué manera cada una de ellas realizan una aportación de gran valor al grupo. Finalmente se ha podido concluir que el grupo Moët Hennessy - Louis Vuitton, dirigido por Bernard Arnault, tiene como objetivo adquirir marcas de lujo, transformarlas, dotarlas de respaldo y posicionarlas fuertemente en el mercado, respetando siempre su seña de identidad y su ADN. Esta estrategia ha convertido al grupo LVMH en un conglomerado líder en el sector del lujo y todo un referente en la gestión empresarial.

7. Bibliografía.

- Aaker, D. A. (2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). "Measuring Brand Equity Across Products and Markets". *California Management Review* 38 (Spring): 102-120.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42(4), 8-22.
- Aaker, D. A. y Joachimsthaler, E. (2001). *Liderazgo de marca*. Editorial Deusto, S.A. Bilbao.
- Amstrong, G. & Kotler, P. (2004) *Marketing Management*.
- Atkin, D. (2008). *El secreto de las marcas*. Barcelona. Ediciones Robinbook.
- 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.
- Bennett, P.D. (1988). *Dictionary of Marketing Terms*. Chicago (IL): The American Marketing Association.
- Borrás, D. (2022). *Por qué Berluti es lujo (de verdad) y Supreme no*. (Online). GQ España. Recuperado en <https://www.revistagq.com/moda/fashion-news/articulos/berluti-marca-moda-hombre-lujo-haider-ackermann/27592#:~:text=Berluti%20se%20fund%C3%B3%20en%201895,estupendo%20inicio%20para%20la%20marca>.
- Brown, G. (1992). *People, Brands and Advertising*. Warwick, UK: Millward Brown International.
- Cavender, R. y H. Kincade, D. (2014). "Gestión de una marca de lujo: dimensiones y subvariables de un estudio de caso de LVMH", *Revista de Marketing y Gestión de Moda*, Vol. 18, núm. 2, págs. 231-248.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: Un fenómeno social*.
- De Chernatony, L; Dall'Olmo, F. (1998) Defining a Brand: beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, pp. 417-443.

- Donzé PY. (2018) El nacimiento de las grandes empresas de lujo: LVMH, Richemont y Kering. En: Donzé PY., Fujioka R. (eds) Global Luxury. Palgrave, Singapur.
- Enfoque LVMH – Creación, excelencia y actitud emprendedora LVMH. (2021). Recuperado el 9 de noviembre de 2021 en <https://www.lvmh.com/group/about-lvmh/the-lvmh-spirit/>
- Funding Universe (Junio de 2022). LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA History. Recuperado en: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-mo%C3%ABt-hennessy-louis-vuitton-sa-history/>
- García, S. (2012). *Bernard Arnault, un ingeniero en el trono mundial del lujo*. (Online). Modaes.es Recuperado de: <http://www.modaes.es/backstage/20120911/bernard-arnault-un-ingeniero-en-el-trono-mundial-dellujo.html>
- González, C. (2014). *Evolución y Estrategia del Grupo Moët Hennesy – Louis Vuitton (LVMH)*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas.
- Goodyear, M. (1996) Divided by a common language, *Journal of the Market Research Society*, Vol. 38, núm2, pp. 158-168.
- Inversión Fundamental (Junio de 2022) Recuperado el 2 de junio de 2022, en <https://inversionfundamental.substack.com/p/tesis-de-inversion-en-lvmh?s=r>
- Kapferer, J.N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Tem*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (Fifth Edition ed.). Kogan Page.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Keller, K. L., Apéria, T., & Georgson, M. (2012). *Strategic Brand Management: A European perspective* (2nd Edition ed.). Pearson Education.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall International.
- Kumar, U.; Mishra, P. (2012). What is a brand? A perspective on brand meaning, *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, núm. 3, pp.122-133.
- Laforet, S., & Saunders, J. (1994). Managing Brand Portfolios: How the Leaders do it. *Journal of Adevrtising Research*, 64-76.

- Laforet, S., & Saunders, J. (1999). Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They DO. *Journal of Advertising Research* , 51-66.
- Laforet, S., & Saunders, J. (2005). Managing Brand Portfolios: How Strategies Have Changed. *Journal of Advertising Research*, 314-327.
- Laforet, S. (2017). Effects of organisational culture on brand portfolio performance.
- Laforet, S., & Saunders, J. (2007). How Brand Portfolios Have Changed: A study of Grocery Suppliers Brands from 1994 to 2005. *Journal of Marketing Management*, 39-58.
- Loewe (Mayo de 2022). *Loewe*. Recuperado el 5 de Mayo de 2022, en <https://www.loewe.com/eur/es/stories/welcome-to-loewe.html>
- Louis Vuitton (Mayo de 2022). *Louis Vuitton*. Recuperado el 5 de Mayo de 2022, en <https://es.louisvuitton.com/esp-es/magazine/la-maison>
- LVMH (Junio de 2022). *LVMH*. Recuperado el 1 de Junio de 2022, en <https://www.lvmh.com/houses/fashion-leather-goods/>
- Cavender, C. & Kincade, H. D. (2013) Management of a luxury brand: dimensions and sub-variables from a case study of LVMH. *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 18, No. 2, pp. 231-248.
- Martín García, M. (2005). *Arquitectura de marcas*. ESIC Editorial.
- Modaes (2016). Revista Modaes (Online). Recuperado en <https://www.modaes.es/empresa/lvmh-compra-la-empresa-de-maletas-rimowa-tras-vender-donna-karan.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 .
- Murphy, J. (1987). *A Key Marketing Tool*.
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity. Making Business Strategy Visible Through Design*.
- Rajagopal, & Sánchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Journal of Brand Management*, 11(3), pp.233-247.
- Sheth, J.N.; Newman, B.I.; Gross, L.G. (1991). Why we buy what we buy: a theory of

consumption values, *Journal of Business Research*, Vol. 22, pp. 159-170.

- The Luxury Trends (Mayo de 2022). Recuperado el 20 de mayo de 2022 en <https://www.theluxurytrends.com/el-grupo-de-lujo-lvmh-adquiere-el-100-de-emilio-pucci/#:~:text=El%20grupo%20franc%C3%A9s%20de%20lujo,las%20acciones%20de%20la%20empresa.>
- Uggla, H. (2016). Artist as Brand Portfolio Manager: A Strategic Brand Management Framing of the Artist. *The IUP Journal of Brand Management*, XIII(2).
- Uggla, 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.
- Uggla, H., & Lashgari, M. (2012). Portfolio Strategy for Luxury Partner Brands: Strategic Guidelines. *The IUP Journal of Brand Management*, IX(2).
- Vogue (Mayo de 2022). Recuperado el 15 de mayo de 2022 en <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/louis-vuitton/149>
- Vogue (Mayo de 2022). Recuperado el 15 de mayo de 2022 en <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/givenchy/132>
- Vogue (Mayo de 2022). Recuperado el 15 de mayo de 2022 en <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/kenzo/267#:~:text=Conocida%20y%20reconocida%20mundialmente%20por,tienda%20de%20la%20Vivienne%20Gallery.>
- Vogue (Mayo de 2022). Recuperado el 15 de mayo de 2022 en <https://www.vogue.es/moda/modapedia/disenadores/marc-jacobs-1/227>
- 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.
- Zinkhan, G.; Haytko, D.; Ward, A. (1996). Self-concept theory, *Journal of Marketing Communication*, Vol. 2, núm 1, pp. 1-19.

