



Facultad Ciencias Empresariales

LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE MARCA: EL CASO DE L'OREAL

Autor: Carmen Francia Alonso

Director: M^o del Pilar Melara San Román

MADRID | Junio 2023

Resumen

En este trabajo se ha analizado la estrategia de la cartera de marcas y su arquitectura en el grupo L'Oréal por el interés que despierta conocer cómo se gestiona dicha cartera en la multinacional líder en el sector de la cosmética y cuál han sido sus claves de éxito. Para ello, se ha partido de un entorno general analizando diferente literatura y doctrina académica sobre la evolución del concepto de marca, de cartera de marcas, su estrategia y su arquitectura, haciendo hincapié en las diferentes alternativas y tipos que coexisten para estructurar una cartera de marcas. Tras la exposición del marco teórico, el trabajo se focaliza en el análisis empírico del caso del grupo L'Oréal concluyendo que la utilización de la estrategia de la cartera de marcas "*hybrid or mixed brands*" ha sido eficaz al menos para esta entidad, a la vista de los buenos resultados que obtiene.

Palabras clave: cartera de marcas, arquitectura de marcas, sector de la cosmética, *House of brands*, "*Hybrid or Mixed brands*", L'Oréal, multimarca.

Abstract

This paper has analyzed the strategy of the brand portfolio and its architecture in the L'Oréal group because of the interest in knowing how this portfolio is managed in the leading multinational in the cosmetics industry and what has been its keys to succeed. To this end, we have started from a general environment analyzing different literature and academic doctrine on the evolution of the concept of brand, brand portfolio, its strategy and architecture, emphasizing the different alternatives and types that coexist to structure a brand portfolio. After the exposition of the theoretical framework, the paper focuses on the empirical analysis of the L'Oréal group concluding that the use of "*hybrid or mixed brands*" brand portfolio strategy has been effective at least for this entity in view of the good results obtained.

Key words: brand portfolio, brand architecture, cosmetic industry, House of brands, "*Hybrid or Mixed brands*", L'Oréal, multibrand.

Índice

1. Introducción	4
1.1. Propósito.....	4
1.2. Justificación del tema	4
1.3. Objetivos	5
1.4. Pregunta de investigación e hipótesis	6
1.5. Estructura.....	6
1.6. Metodología	7
2. Marco teórico	8
2.1. Marca.....	8
2.2. Cartera de marcas y su estrategia	10
2.2.1. Concepto.....	10
2.2.2. Tipos de cartera de marcas.....	16
2.3. Arquitectura de marca	20
3. Análisis Empírico y caso real	24
3.1. Sector cosmético/belleza.....	24
3.2. Caso Grupo L’Oreal	29
3.2.1. Grupo L’Oréal: Origen e historia	29
3.2.2. Grupo L’Oréal: Marcas.....	30
3.2.3. Grupo L’Oréal: Estrategia de cartera de marcas y su arquitectura	40
4. Conclusiones y futuras líneas de investigación	44
5. Bibliografía	47

1. Introducción

Este trabajo de fin de grado pretende analizar las diferentes estrategias de marketing en relación con la gestión de la cartera de marcas y su arquitectura para un sector determinado como la cosmética y belleza. Se parte de un marco teórico sobre la estrategia de gestión de marcas a nivel general para llegar a analizar el caso concreto del Grupo francés L'Oréal y cómo está multinacional coordina su amplia cartera de marcas a nivel global y local.

1.1. Propósito

El propósito de este trabajo conocer más en profundidad cómo una entidad del sector de la cosmética organiza y gestiona su cartera de marcas. Y más en concreto, analizar si dicha forma de gestión es la más adecuada y eficaz desde el punto de vista del éxito obtenido por la empresa y su posicionamiento en el mercado.

1.2. Justificación del tema

Dado que siempre me ha atraído el mundo del marketing, y en particular el mundo del lujo y la cosmética, he elegido esta industria para realizar este estudio, porque además de curiosidad me genera gran admiración. En concreto, me llamaba la atención que un grupo de las dimensiones de L'Oréal, que tienen tal volumen de marcas y productos, de diferentes gamas, puede ser exitoso en diversos mercados y ser líder durante muchos años.

Además, cuando me interesé por realizar este trabajo, y leí en la página Web este mensaje del Presidente del consejo de Administración del Grupo L'Oréal, Jean-Paul Agon: *"Our Brands are our Titles of Nobility"* (L'Oréal Groupe, 2023d) me pareció muy inspiracional y generó aún más curiosidad por conocer qué había detrás de esta organización.

Adicionalmente, considero que, en el siglo XXI, donde el cuidado de la salud y la belleza ha alcanzado una importancia extrema para prácticamente toda la población, es muy interesante conocer cómo las firmas del sector cosmético gestionan sus carteras de marcas dada la influencia que ejercen y su impacto social.

Asimismo, el papel de la marca ha ido evolucionado a lo largo de los años para llegar a adquirir cada vez más una relevancia crucial en la sociedad, hasta el punto de que incluso los propios individuos estamos generando nuestra marca personal y precisamente las firmas internacionales de cosmética como L'Oréal son esenciales en dicho proceso.

1.3. Objetivos

Los objetivos de este Trabajo de Fin de Grado son:

- Definir qué se entiende por cartera de marca
- Determinar las diferentes maneras de gestionar la cartera de marca de una compañía
- Determinar cuál es la modalidad de gestión más adecuada en la cartera de marca en el sector de la cosmética y su arquitectura
- Aplicación al caso de L'Oréal

Estos objetivos se van a ver cumplidos a lo largo del trabajo.

En primer lugar, se hace una revisión de las diferentes modalidades de gestión de marcas que se han ido desarrollando a lo largo de las últimas décadas, en empresas multinacionales en general, apoyándose en la doctrina académica más reconocida. A continuación, el estudio se va a centrar en particular en el sector de productos de cosmética, revisando brevemente las marcas o firmas internacionales más relevantes de dicho sector, para finalmente ilustrarlo con un análisis más profundo del caso real del Grupo de origen francés L'Oréal.

1.4. Pregunta de investigación e hipótesis

Este trabajo intenta responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la manera más adecuada de gestionar una cartera de marcas y su arquitectura en una entidad multinacional perteneciente al sector de la cosmética?

Para ello se ha partido de las siguientes hipótesis:

- H1: Que las firmas más relevantes del sector de la cosmética ejercen su influencia en un ámbito internacional, dada la globalización de los mercados.
- H2: Se asume que tienen una cartera de marcas muy diversificada

Por lo que se considera que la mejor manera de gestionar una cartera de marcas y su arquitectura en este tipo de entidades debería ser un modelo de *House of brands* o multimarca.

1.5. Estructura

El trabajo se ha estructurado en dos partes. Por un lado, la primera parte, el marco teórico tiene un enfoque más descriptivo, aunque para ilustrar el análisis realizado se han ido incluyendo ejemplos que permiten visualizar y facilitar la comprensión del contenido del mismo.

Por otro lado, una segunda parte con contenido más práctico en el que se analiza en primer lugar, el sector de la cosmética y sus orígenes, así como la estrategia de marketing que en general las empresas de este sector utilizan para organizar sus marcas y posteriormente se centra en la descripción del caso real objeto de estudio que es el grupo L'Oréal y el análisis más profundo de la gestión de su cartera de marca y su arquitectura.

Finalmente, se exponen las principales conclusiones y futuras líneas de investigación.

1.6. Metodología

Para realizar este trabajo de investigación se ha llevado a cabo una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema de referencia y se han analizado diferentes textos que provenían de diversas fuentes de información, tales, como, artículos doctrinales, revistas del sector, artículos de investigación y ensayos académicos, estadísticas, entre otros.

Con el fin de profundizar en datos y opiniones de la entidad objeto de estudio en este trabajo, Grupo L'Oréal, se han revisado las diferentes Memorias Anuales publicadas, correspondientes a los últimos 5 años de dicho grupo. Asimismo, se ha analizado información obtenida de las páginas Web de esta entidad y sus principales competidores como: Estée Lauder, Unilever, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Coty y Shiseido.

Finalmente, para contrastar cierta información y poder experimentar personalmente algunas de las opiniones que se han recogido en el análisis, se han observado puntos de venta, tanto físicos como online.

2. Marco teórico

En el marco teórico se va a hacer una revisión exhaustiva de la literatura para analizar los conceptos de marca de una forma breve y de cartera de marca y arquitectura de marca más en profundidad. Los principales impulsores del valor de marca incluyen la estrategia de cartera de una empresa combinado con la arquitectura de marca entre otros factores a considerar. (Sousa Santos, 2018).

2.1. Marca

En primer lugar, la marca puede tener diferentes definiciones en función del autor y de la época. Según un estudio se estima que hay aproximadamente 200 artículos y libros que hablan sobre marca. (Laforet & Saunders, 1994).

El concepto de marca ha ido evolucionando a lo largo de los años para adaptarse a cada momento. Se va a hacer un pequeño análisis de diferentes conceptos de marca de los diferentes autores más relevantes a modo de introducción y clarificación para poder pasar a explicar los conceptos de cartera y arquitectura de marca.

La marca es un concepto complejo ya que, aunque en el mundo académico se ha debatido mucho sobre él, no se ha llegado a un acuerdo común, por lo tanto, la interpretación de la marca y su gestión es mucho más compleja. (Kumar Maurya & Mishra, 2012).

El concepto de marca tiene sus raíces en la antigua civilización romana y griega ya que utilizaban nombres y marcas para identificar sus ofertas comerciales. La palabra marca viene del antiguo nórdico "*brandr*" que tiene como significado "quemar" y viene de que los granjeros suelen marcar a fuego en los animales un símbolo (que se suele denominar yerra o hierro) para diferenciar su ganado. (Sarkar & Singh, 2005). En castellano proviene del latín "marca" y del alemán "mark", en el sentido de "frontera, límite", de forma que se puede decir que las marcas permiten establecer bordes o límites en las entidades, de forma simbólica como dentro-fuera. (Barbeta Viñas, 2011).

De Chernatony y Dall’Olmo en 1998 realizaron un análisis de los distintos estudios publicados hasta ese momento sobre el concepto de marca y distinguieron entre 12 elementos principales que contienen una marca:

- marca como instrumento legal, más parecido a patente y a su protección legal
- marca como logotipo, o asociada a un logo
- marca como empresa, más allá de asociarlo a un producto se asocia a la empresa en su conjunto
- marca como abreviatura, que resume lo que representa una empresa
- marca como sistema de identidad, que representa los valores, la cultura que proyecta
- marca como elemento reductor del riesgo, porque ayuda a que un producto sea creíble, no sea desconocido para el consumidor
- marca como la imagen que se forma en la mente de los clientes.

(Gallart-Camahort, Callarisa Fiol, & Sanchez Garcia , 2019)

Según la definición de la American Marketing Association (AMA) una marca *“es un nombre, termino, diseño, símbolo u cualquier otra característica que identifique los bienes o servicio de un vendedor y lo diferencie de los demás vendedores de la competencia”* (American Marketing Association (AMA), 2023)

Según Olins (1989) hay tres enfoques para estructurar las identidades corporativas que ya anticipa lo que se señalará posteriormente sobre la cartera y la arquitectura de marcas:

- *monolithic* (este tipo de estructuras utilizan un solo nombre y un mismo estilo visual en todo el proceso),
- *endorsed* (este tipo de estructuras tienen la identidad corporativa que se utiliza en asociación con el nombre de filiales y los estilos visuales pueden ser diversos)
- *branded* (este tipo de estructuras tienen diferentes productos bajo distintas marcas y estilos visuales).

(Laforet & Saunders,1994).

Sin embargo, este sistema deja fuera las complejidades de algunas estructuras de marca. Murphy (1987) ya había establecido un sistema de cuatro niveles de estructuras corporativas que sí que incluye parte de esa complejidad mencionada anteriormente: *Corporate dominant systems, Brand dominant systems, Balanced system and Mixed system*. (Laforet & Saunders,1994).

2.2. Cartera de marcas y su estrategia

En segundo lugar, se va a definir y analizar el concepto de carteras de marcas (*Brand Portfolio*) y su estrategia. Distintas publicaciones sobre marketing ofrecen diferentes definiciones, sin que se identifique ninguna de ellas como única. (Sousa Santos, 2018).

2.2.1. Concepto

La cartera de marcas es una visión global de las distintas marcas y productos que tiene una empresa y la relación que tienen entre sí para abarcar distintos segmentos y satisfacer distintas necesidades. En una cartera de marcas todas ellas deben beneficiarse de pertenecer a una estructura mayor. (Kapferer, 2008)

La estrategia de una cartera de marcas consiste en optimizar la configuración, funciones, alcance e interacciones de las distintas marcas propiedad de la empresa con la finalidad de generar sinergias entre estas, aprovechar oportunidades y fomentar la transparencia. Una correcta estrategia en cartera de marcas debe resultar en marcas relevantes, enérgicas y distintivas. (Aaker, 2002 & 2004).

Todas las marcas de la cartera tanto las propias como las marcas vinculadas mediante alianzas, deben formar un equipo de marcas que trabajan juntas, cada una con funciones específicas para habilitar y respaldar las estrategias empresariales. (Aaker, 2004). Hay mucha variedad en función de cómo las empresas organizan y gestionan la cartera de marcas. (Laforet & Saunders,1994).

Algunas decisiones que hay que tomar en el desarrollo y la gestión de una estrategia de marca son: añadir, priorizar o eliminar marcas o submarcas, extensión de marca, establecer alianzas de marca, definir o asociarse a una nueva categoría o subcategoría de productos o crear un diferenciador de marca, entre otras. (Aaker, 2004).

En las carteras de marcas se habla de las 3C's, como los elementos principales que tienen en cuenta las empresas al gestionar sus marcas y submarcas, en concreto: percepción del precio por parte de los consumidores ("*Consumer's Price perceptions*"), percepción de la calidad por parte de los consumidores ("*Consumer's quality perceptions*") y la competencia en el mercado objetivo ("*Competition within targeted market*"). (Sousa Santos, 2018)

Además, las empresas deben determinar el tipo de cartera de marca que utilizarán (*branded house, house of brands, sub-branding, endorsed Brand and hybrid brands*), estos tipos de cartera de marca se explicará más adelante en el punto 2.2.2; el número de marcas que quieren lanzar al mercado, la evaluación de las marcas para categorizarlas y sacarles la máxima rentabilidad y la competencia dentro de la propia cartera de marcas. (Sousa Santos, 2018)

Según Aaker (2004) la estrategia de la cartera de marcas se desarrolla en seis dimensiones que se van a detallar a continuación: la cartera de marcas, funciones que definen el producto, funciones de la cartera, alcance de la marca, estructura de la cartera y gráficos de la cartera.

1. La cartera de marcas: que incluye todas las marcas gestionadas por la organización y que se pueden categorizar en (*master brands, endorsers, subbrands, branded differentiators, co-brands, branded energizers, alliance brands and corporate brands*). (Aaker, 2004).

Se entiende por *master brands*, aquellas marcas fuertes que son el punto de referencia de la oferta y suelen ser una única marca. Habitualmente suele ser la marca corporativa o incluso la propia razón social. (Kapferer, 2008).

Se considera una marca *Endorsers* las que nacen respaldadas por la principal. A veces se considera que simplemente unir dos nombres es una buena táctica para crear una nueva marca y transmitir los valores de la marca principal. En realidad, lo que sucede es que una marca respaldada se beneficia de los atributos de la marca principal que le ampara. (Kapferer, 2008).

Se considera *Subbrands* como aquellas submarcas que dependen y están en línea con la marca principal desde la que se han originado. En algunos casos se modifica el nombre, en otros casos se crea un nuevo logo y a veces se introduce otro color. Es decir, no hay un criterio único para crear una submarca. Una de las empresas que más submarcas tienen podrían ser L'Oréal y Nivea. Este tipo de estructura es una buena estrategia para competir en el mercado. (Kapferer, 2008)

Branded differentiating se denomina a aquella marca que crea algo diferenciador, innovador, puede ser la propia marca madre. (Kapferer, 2008)

Otra categoría de marcas son las que nacen como fruto de una alianza o asociación entre entidades incluso a veces competidores (*cobrands o alliance brands*). Este tipo de marcas nace cuando se desarrolla conjuntamente entre varias entidades con el objetivo estratégico de crear valor para ambas aliadas y potenciar los valores que se perciben de ambas empresas, por ejemplo, en 2001 Evian Affinity lanzó una marca de spray facial en alianza con Johnson and Johnson. (Kapferer, 2008)

Adicionalmente, *branded energizers* son las marcas que respaldan o impulsan a otras, y dan credibilidad. (Aaker, 2004).

Y finalmente *Corporate brands* que a veces son nombres corporativos o de sociedades y no marcas comerciales propiamente. Este tipo de marcas han alcanzado mas importancia recientemente dado que hablan en nombre de la compañía e imponen su presencia y actuación; de hecho, influyen en la

percepción de todos los que no conocen directamente la compañía. Como por ejemplo, en 2003 Velux que fue reconocido como número 1 en ventanas en el techo en el mundo se dio cuenta que necesitaba crear una *corporate brand*. (Kapferer, 2008)

2. Funciones que definen el producto: cuando se quiere ofrecer un producto es necesario catalogarla ante los consumidores mediante una marca o conjunto de marcas y de cara a la empresa hay que categorizar esa marca dentro de la cartera para conocer su posicionamiento. (Aaker, 2004).
3. Funciones de la cartera: reflejan una perspectiva interna y de gestión de la cartera de marcas. En parte cumplen la función de crear una asignación más óptima de los recursos de creación y gestión de marcas. Las funciones de cartera incluyen una marca estratégica que sería el foco para la empresa; una marca dinamizadora que consigue más ingresos recurrentes para una empresa en un segmento, una marca bala de plata que mejoran la percepción de una marca por su imagen, o innovación, una marca flanqueadora que pretende ganar cuota de mercado sin dañar la marca madre o bloquear de alguna forma a la competencia, y una marca vaca lechera que es aquella marca establecida y estable en el mercado en la que no es necesario invertir mucho porque tienen clientes fieles. (Aaker, 2004).
4. Alcance de la marca: cada una de las marcas tiene una dimensión de alcance que refleja hasta qué punto la marca abarca mercados, categorías de productos y subcategorías. Todas las marcas que componen una cartera tienen que gestionar el alcance. (Aaker, 2004).
5. Estructura de la cartera: se puede entender y analizar mejor si existe un modo de representar su lógica de forma concisa y clara. Algunos de los enfoques que destacan son los *Brand groupings*, *Brand hierarchical trees* and *Brand Network models*. Es decir, cómo se agrupan los diferentes tipos de marcas que se han descrito antes, cómo se jerarquizan en una organización, y cómo se relacionan. (Aaker, 2004).

6. Gráficos de la cartera: son el patrón de representaciones visuales de la marca en todos los contextos de la marca. El logotipo suele ser el gráfico de la marca más visible ya que la representa. Otros gráficos de la cartera pueden ser el envase, los símbolos, el diseño del producto y los eslóganes entre otros. (Aaker, 2004).

La cartera de marca esta intrínsecamente ligada a la necesidad de cubrir las diferentes demandas del mercado. Existen diversas formas de segmentar este mercado, siendo las más comunes: segmentar por edad, por canal de distribución, por precio o por geografía. (Kapferer, 2008).

El criterio más habitual de segmentación de la cartera de marcas es el precio, el grupo Volkswagen tiene su cartera orientada en este sentido de forma que tiene marcas como Skoda y Seat de gama baja, luego ofrece una clase media a través de la marca Volkswagen y continua con Audi como referente de calidad. Por último, también ofrece marcas de lujo como Lamborghini. (Kapferer, 2008).

Por otro lado, empresas como Ferrero, orientan su cartera de marcas en base a la segmentación por edad. Ofreciendo marcas como Kinder (huevo Kinder) para los más pequeños, Nutella para jóvenes y otras marcas y productos como Ferrero Rocher para adultos. (Kapferer, 2008).

La segmentación en función del beneficio que busca el consumidor también es común, las compañías posicionan cada marca para cubrir un beneficio concreto. Un ejemplo claro se encuentra en las marcas de agua de Danone: Evian se posiciona como el referente y cubre a aquellos que buscan estatus y Volvic se posiciona como un agua más joven que promete vitalidad. Otra forma menos común de segmentación es la psicográfica, vender productos muy similares transmitiendo conceptos distintos: Pernod-Ricard tiene entre sus marcas Ballantines y Chivas, ambos whiskys similares y reconocidos, el primero busca transmitir antigüedad y elegancia mientras que el segundo transmite ser un whisky renovador. (Kapferer, 2008).

Por otro lado, los objetivos de la cartera de marcas son distintos que los objetivos de las marcas individuales, entre ellos destacan fomentar la sinergia, aprovechar los activos de marca, crear y mantener la relevancia en el mercado, apoyar y construir marcas diferenciadas y fuertes y lograr claridad. Cada vez los mercados se vuelven más complejos y, por lo tanto, la consecución de estos objetivos de cartera de marcas se vuelve más crítica.

A continuación, se van a especificar los distintos objetivos: (Aaker, 2004).

- Fomentar la sinergia: una cartera de marcas bien diseñada debería dar lugar a distintas sinergias como pueden ser aumentar la visibilidad de las marcas, dar lugar a eficiencias de costes y crear y reforzar asociaciones. La sinergia de cartera engloba la asignación de recursos sobre la cartera para fomentar la estrategia empresarial global. (Aaker, 2004). Por ejemplo, como antes se ha expuesto, si una de las marcas es la vaca lechera permitirá liberar recursos para invertir en otras marcas más estratégicas o dinamizadoras.
- Aprovechar los activos de marca: apalancar las marcas implica establecer bases sólidas y aprovechar su potencial al máximo, aumentando su influencia en su mercado principal y expandiéndolas hacia nuevos segmentos de productos ya sea con marcas maestras o marcas endosantes. Otra forma de apalancamiento de marca es la ampliación vertical. Es importante que una estrategia de cartera de marcas tenga la vista puesta en la potencial ampliación futura y en desarrollar plataforma de marcas que respalden los avances estratégicos hacia nuevos mercados de productos. (Aaker, 2004). En este sentido, se puede extender a otros mercados un producto que ya funcionó bien en un mercado local, y adaptar la marca si se considera conveniente por cuestiones externas, por ejemplo, aspectos culturales.
- Crear y mantener la relevancia en el mercado: es crucial que la cartera de marcas sea capaz de adaptar las marcas existentes a las nuevas tendencias impulsadas por los consumidores. Para ello se pueden adaptar las marcas existentes, añadir

submarcas o marcas de apoyo o incluso creando marcas nuevas si es necesario para mantener la relevancia y apoyar la potencial oferta. (Aaker, 2004).

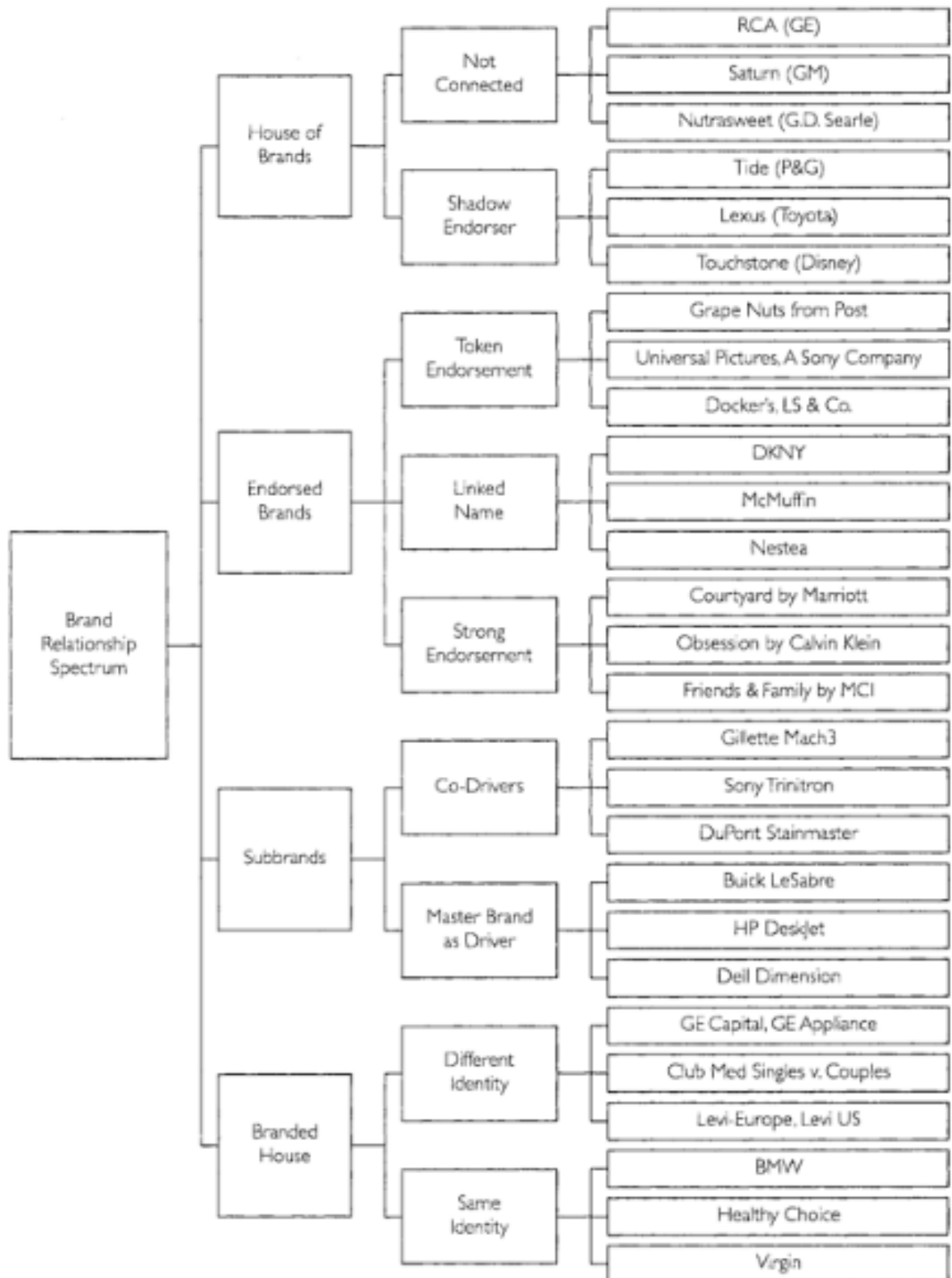
- Desarrollar marcas fuertes y diferenciadas: es esencial desarrollar marcas sólidas y fuertes que conecten con los clientes, tengan un factor diferenciador y transmitan energía. Una estrategia de cartera de marcas bien construida puede garantizar que a cada marca se le asigne un papel en el que pueda tener éxito. Se pueden desarrollar los diferenciadores de marca y se pueden emplear dinamizadores de marca para crear o cambiar asociaciones o añadir energía. (Aaker, 2004).
- Lograr claridad: otro de los objetivos debería ser lograr claridad entre las ofertas de productos tanto para los consumidores como para los empleados o cualquier otro *stakeholder*. No es adecuado que las carteras de marcas sean demasiado complejas para los clientes. (Aaker, 2004).

2.2.2. Tipos de cartera de marcas

Para el buen funcionamiento de la empresa es necesario integrar la cartera de marcas y la estrategia de negocio. (Uggla & Lashgari, 2012).

Como se puede observar en la Figura 1 las empresas pueden contar con distintos tipos de carteras de marca: *House of brands*, *endorsed brands*, *subbrands*, *branded house* o *hybrid or mixed brands*. (Aaker & Joachimsthaler, 2000) (Sousa Santos, 2018).

Figura 1: Brand Relationship Spectrum



Fuente: (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

- House of Brands: se crean marcas individuales para distintos mercados o productos. Hay algunas empresas que deciden revelar la identidad de su empresa matriz mientras que otras deciden no exponer las interrelaciones entre sus marcas debido a estrategias específicas basadas en la calidad percibida y los clientes a los que se dirigen. (Sousa Santos, 2018).

Este tipo de cartera de marca o arquitectura contrasta totalmente con la denominada arquitectura *branded house* que se explicara a continuación. Mientras que Virgin es un claro ejemplo de *branded house* Procter & Gamble (PyG) lo es de *House of Brands* con múltiples marcas relevantes que operan en todos los mercados y geografías con escaso vínculo con PyG y entre ellas.

Haciendo esto esta entidad sacrifica economías de escala y sinergias dado que no se apalancan entre ellas sino a lo largo de los diferentes negocios. Esta estrategia implica que, cuando una marca no puede realizar inversiones por sí misma (por ejemplo, la tercera o cuarta entrada en una categoría de PyG), tiende a tener una gama estrecha de productos. (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Asimismo, el tener marcas independientes, aunque sea bajo un paraguas único (*shadow endorser*), como PyG, permite que por ejemplo tres productos de la misma categoría se posicionen como líderes de mercado sin canibalizarse que de otro modo, con el mismo nombre o con una simple adjetivación, no se conseguiría. A modo de ilustración cabe fijarse en la categoría de detergentes PyG que están bien posicionados sirviendo cada uno a su nicho de mercado: Tide (para limpiezas difíciles), Cheer (para lavar en toda temperatura), Bold (con suavizante) y Dash (en polvo concentrado), que generan una proposición de valor que no se habría obtenido de haberse utilizado simplemente PyG detergentes. (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Este tipo de estrategia es el común en empresas de gran consumo (*mass – market products*) como se ha expuesto para el caso de PyG.

- Endorsed brands: se crean marcas independientes que están respaldadas por una de las dos marcas (normalmente una marca corporativa). Un respaldo por una marca ya establecida y fuerte ofrece la ventaja de sustancia y credibilidad. (Sousa Santos, 2018). Esta arquitectura se suele utilizar cuando una marca conviene que sea respaldada por otra de mayor credibilidad y solidez en el mercado. Por ejemplo, cuando Nestlé compró Kit Kat, una marca de chocolate reconocida en UK, se reforzó siendo respaldada por la prestigiosa marca global suiza. Curiosamente la idea no era tanto ayudar a Kit Kat, sino que la imagen de Nestlé se reevaluara en UK al asociarse con un producto líder en chocolate. (Aaker & Joachimsthaler, 2000).
- Sub-branding: se produce cuando una empresa combina una marca corporativa (la marca matriz) con otra marca (la submarca) cuyo objetivo es crear y comunicar significado. (Sousa Santos, 2018). Un rol común en las submarcas es extender la *masterbrand* en un nuevo segmento ya sea demográfico o geográfico. A veces sirve para darle una nueva personalidad a la marca. Por ejemplo, el Audi TT. (Aaker & Joachimsthaler, 2000).
- Branded house or mono brand portfolio: esta estrategia la utilizan empresas que en todos sus productos utilizan la marca corporativa. Los beneficios de este tipo de cartera de marca son el aumento de la notoriedad, la sinergia (Aaker & Joachimsthaler, 2000), el conocimiento de la marca, la reducción de los gastos de publicidad y marketing y el efecto indirecto positivo en todos los productos. Sin embargo, entre los inconvenientes destacan el riesgo reputacional (es decir, puede haber repercusiones negativas en la marca si se produce un problema en uno de los productos) y riesgo de dilución (el significado de la marca puede verse difuminado cuando se posiciona de forma demasiado amplia en varias categorías de producto). (Sousa Santos, 2018).

Dentro de esta categoría y como se aprecia en el gráfico arriba incluido se puede distinguir entre las *branded house* con identidad diferenciada (como, por ejemplo,

Club Med Singles v Cuples) o aquellas con la misma identidad (tal es el caso de BMW). (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Este tipo de estrategia es el habitual en el mundo industrial y en servicios públicos o regulados, como por ejemplo bancos, seguros y consultoría. En este caso la reputación está asociada a la seguridad que da el tamaño y el poder.

- Hybrid or mixed brands: aunque esta categoría no está expresamente indicada en la Figura 1 se considera conveniente apuntarla dado que el caso de estudio Grupo L'Oréal cae bajo la misma. Esta categoría incluye alguna combinación de las anteriormente expuestas. Es más probable que una estrategia mixta sea una manifestación estratégica *ad hoc* que una opción de tipo de cartera de marca recurrente y en muchos casos surge por adquisiciones o fusiones de distintas marcas como se expondrá a continuación en la parte empírica. (Sousa Santos, 2018) (Aaker & Joachimsthaler, 2000) (Kapferer, 2008).

Cada contexto es diferente y por ello, resulta difícil generalizar sobre cuándo se debería usar cada tipo de cartera de marca y como fusionar conjuntos de marcas y sus relaciones en una arquitectura de marca. (Aaker & Joachimsthaler, 2000). A continuación, se expone el concepto de arquitectura de marca y su aplicación a la gestión de marketing dentro de una empresa.

2.3. Arquitectura de marca

Por último, se va a definir y explicar el concepto de arquitectura de marca (*Brand Architecture*), a la que se llega como consecuencia de las decisiones tomadas sobre la cartera de marca, un término relativamente nuevo en el sector del marketing.

La arquitectura de marca es la estructura organizativa de la cartera de marcas que especifica las funciones de las marcas y la estructura de las relaciones entre ellas. En otras palabras, puede definirse como un proceso integrado de construcción de marca mediante el establecimiento de relaciones de marca entre distintas opciones en el

entorno competitivo. (Rajagopal & Sanchez, 2004). En otras palabras, la arquitectura de marca es la representación visual, gráfica de la cartera de marcas.

Una arquitectura de marca estructurada crea sinergias, claridad y apalancamiento, aumentado así el valor de las marcas individuales y de la cartera global. (Brandao & Sousa, 2019).

La arquitectura de marca de una organización en cualquier momento es un legado de decisiones de gestión pasadas, así como de las realidades competitivas a las que se enfrenta la empresa en el mercado. La arquitectura de marca también refleja las características del mercado del producto en cuestión. Cuando los productos están muy arraigados culturalmente es probable que proliferen las marcas locales o nacionales. Sin embargo, cuando las preferencias de los clientes y los atributos deseados de los productos son relativamente homogéneas en todo el mundo y los productos comparten funciones comunes, hay más oportunidades para las marcas globales o internacionales a nivel corporativo o de división de producto. (Rajagopal & Sanchez, 2004).

La arquitectura de marca ayuda a la reactivación, retención o fusión de marcas que tienen escaso impacto en el mercado y tienden a causar conflictos organizativos con las marcas fuertes de la empresa o puede utilizarse para rejuvenecer marcas débiles o inactivas y para lanzar nuevas marcas. (Rajagopal & Sanchez, 2004).

A continuación, se van a exponer algunas reglas clave para gestionar una cartera multimarca, a saber: (Kapferer, 2008)

- Las carteras necesitan una fuerte coordinación dado que no se pueden gestionar así mismas, sino que necesitan algún tipo de coordinación o incluso un coordinador por encima del nivel de la marca. Sin esta coordinación y dado que las entidades son “porosas” hay riesgo de duplicar marcas dentro de un mismo *portfolio*.
- Asignar las innovaciones en función del posicionamiento de cada marca. Se corre el riesgo que sin la coordinación comentada anteriormente todas las marcas querrán que las inversiones en los últimos avances se realicen en su producto. Para ello,

muchas compañías tienen un comité de marca responsable de asignar los recursos eficientemente. Asimismo, la innovación es vital para las marcas pues es lo que les permite renovar su relevancia y diferenciación. Es por ello, que es esencial que cada marca cuente con una plataforma o una herramienta (*charter of identity*) que clarifique el desarrollo y la innovación de cada una de ellas.

- Coherencia para que cada marca tenga un lugar y un rol claramente definido en la cartera. Es importante que los directores de cada marca reciban claras instrucciones de cuál es su rol y no se desvíen de los planes globales de la empresa. Una cartera de marcas no es simplemente el resultado de los azares de la historia sino un grupo coherente, bien estructurado que tiene un lugar y un rol bien definido. Así las 14 marcas de Nivea tienen su rol específico y juegan un papel importante en la contribución a Nivea “house”, más allá de su posición singular respecto a una necesidad particular o un tipo de cliente.
- Evitar que la competencia entre las distintas marcas de una misma cartera implique que se canibalicen. Esto es especialmente importante cuando hay adquisiciones a otros competidores o fusiones entre empresas.
- Por último, es relevante señalar que una entidad de consumo no debería basar sus decisiones para determinar la presencia o ausencia de la marca corporativa en sus productos de gran consumo (mass-market products) únicamente haciendo encuestas o estudios de mercado a sus potenciales clientes. Desde luego que si se preguntara a los consumidores si hay alguna razón para mantener un nombre como por ejemplo 3M en el empaquetado en la mayoría de sus diferentes productos (post-It) la mayoría de los encuestados podrían contestar que no conocen 3M. Luego, a priori parece que el poner la marca corporativa podría ser inútil. Sin embargo, la estrategia no puede apoyarse solo en esto pues por encima puede estar el deseo de generar un valor de grupo, especialmente si cotiza en bolsa. Dado que para ello tendría que invertir grandes cantidades de dinero en anuncios publicitarios que relacionaran el producto que es tan reconocido (Post-It) con su marca global. Por lo tanto, es una estrategia eficiente económicamente incluir la marca corporativa 3M en todos los envases de los productos de dicha empresa.

(Kapferer, 2008)

Una vez revisado el marco teórico tanto del concepto de marca, como de la cartera de marcas y su estrategia, y como consecuencia de las decisiones que cada empresa tome en relación con la misma de la arquitectura de marca que decide establecer, a continuación, se va a analizar un caso real exponiendo descriptivamente cuál es la estrategia de cartera de marcas que el grupo L'Oréal utiliza a nivel global.

3. Análisis empírico y caso real

Antes de exponer en detalle el caso real elegido para este estudio (el Grupo L'Oréal) se va a analizar el contexto del sector al que pertenece la compañía, es decir, el mundo de la belleza y la cosmética.

3.1. Sector cosmético/belleza

En primer lugar, se va a definir este sector se acude al diccionario de la Real Academia Española (RAE). Según la RAE se entiende por sector de la cosmética "*perteneciente o relativo a los productos cosméticos*" y por cosmético "*dicho de un producto: que se utiliza para la higiene o belleza del cuerpo, especialmente del rostro.*" (Real Academia Española (RAE), 2023)

La cosmética es una industria encaminada a la belleza y a la salud, por lo que, en la actualidad, como la concebimos desde principios del siglo XX, contiene elementos químicos y farmacéuticos en su elaboración, pero su base sigue siendo productos naturales como fue el origen de su uso desde siglos antes de Cristo. (González Minero, 2017 & Martín Gil, 2020).

Ya los babilonios, y asirios, utilizaban elementos naturales como el lodo, mostaza, cardamomo, mirra y hacían ungüentos que aplicaban sobre la piel, con fines curativos o espirituales. Se considera también de esa época el uso del aloe como planta curativa, y en Egipto, algunos aceites extraídos de plantas se consideraban incluso sagrados, los elaboraban con sésamo, ricino e incluso aceite de oliva y se empezaba a considerar el uso de cosmética. Algunas plantas por su olor se utilizaban por los faraones egipcios para perfumar sus tumbas, por ejemplo, el romero o el incienso. E incluso, empezaban a usar minerales, como la malaquita y otras plantas para decorar sus ojos. (González Minero, 2017 & Martín Gil, 2020).

Desde ahí, lo exportaron a Grecia y a Roma. En Grecia sí había gran culto al cuerpo (la Venus de Milo) y de hecho parece que el origen de la palabra cosmética es la griega

Kosmetos. En Roma, también se usaban aceites para el cuidado de la piel, como el de moringa y otros elaborados con aguas de rosas y almendras. (González Minero, 2017 & Martin Gil, 2020).

Con el cristianismo y la purificación del alma por encima del cuerpo, se disminuye el uso de estos elementos para la belleza y el cuidado, pero los árabes vuelven a rescatar, pero como una rama de la medicina. De los musulmanes parece es el origen de las barras de labios y desodorantes sólidos. E influyeron en la cosmética moderna en Francia que se desarrolla en el s. XV. (González Minero, 2017 & Martin Gil, 2020).

En Europa, en el siglo XII aparece el *De Ornatu Mulierum*, el primer tratado cosmético per se de la historia, en el que se recogen 96 plantas con uso cosmético que siguen usándose (en diferentes formas algunas) en el siglo XXI. Y en España, que hasta el siglo XV se impregnó de las diferentes culturas, judías, musulmanas y cristianas, heredó de las primeras el placer por los baños y los perfumes. (González Minero, 2017 & Martin Gil, 2020).

También en Japón, en India, en América, tenían sus costumbres utilizando productos naturales, como pétalos de flores, cúrcuma, o extractos de semillas, respectivamente, y sin que pudiera decirse que había influencia entre ellos. En el Renacimiento las mujeres de la corte, francesas e inglesas, sobre todo, querían resaltar su belleza con productos cosméticos naturales y su uso era imprescindible. (González Minero, 2017 & Martin Gil, 2020).

En la época de Felipe IV en España, a comienzos del siglo XVII, se identificaba un tocador de señoras con el uso de agua de rosas y de azahar. Los rostros pálidos eran señal de distinción, y se blanqueaban la cara con productos preparados con plomo y arsénico que en un principio no se consideraban dañinos, pero que terminaron en desuso por su toxicidad. (González Minero, 2017 & Martin Gil, 2020).

Posteriormente, ya en el siglo XVIII se extendió la fabricación de jabones con aceite de oliva o lavanda. Y nacen los primeros “perfumes” considerados como tal, siendo

inicialmente conocido el agua de Colonia o Eau de Toilette, fabricada por un boticario italiano en dicha ciudad alemana en 1729. (González Minero, 2017 & Martin Gil, 2020).

A inicios del siglo XX se fundaron grandes empresas de cosméticas, sobre todo en Estados Unidos y Francia, como la propia L'Oreal que luego se analiza más en profundidad. Hubo una popularización en la época de la II Guerra Mundial con la utilización masiva de jabones de higiene, cremas y maquillaje que se extiende a la población civil, aunque proceden de pintura de camuflaje militar y cremas protectoras del sol (sobre todo para los soldados del Pacífico Sur). Y el mundo del cine y la televisión son un detonante para esta industria, pues cada vez se quieren parecer más a sus actores favoritos. (González Minero, 2017 & Martin Gil, 2020).

Como indicaba al inicio, este sector está cada vez más ligado a la salud, y la preocupación de los consumidores no solo de mantener o mejorar la estética cuidando especialmente la piel, retrasando o incluso queriendo eliminar los signos de envejecimiento, han convertido a esta industria en pionera en innovación e investigación científica. Incorporando nuevos elementos, como los procedentes del mundo marino, y nuevas técnicas para su aplicación. (González Minero, 2017 & Martin Gil, 2020).

Por lo tanto, el sector de la cosmética o belleza está influenciado por los factores históricos, culturales y políticos de cada país en cada momento ya que estos factores han ido evolucionando y cambiando los gustos y necesidades de las personas en función del país.

Los ingresos del mercado de belleza y cuidado personal en 2023 han sido de 571.100 millones de dólares. La mayor parte de los ingresos se generan en Estados Unidos y el mayor segmento del mercado es el de cuidado personal. (Statista, 2023a)

Además, la pandemia de COVID-19, ha causado cambios en la forma de consumir de los clientes en general. Como consecuencia, esto ha afectado también al sector de la belleza. Esto ha supuesto tanto cambios en las necesidades y los gustos de los consumidores

como cambios en los canales de venta. Casi el 30% de los ingresos totales en 2023 se generan a través de las ventas online. (Aitex, 2023 & Statista, 2023a)

Sin embargo, a pesar de estos cambios se habla de ligera mejoría en el mercado. Según Kline o Mckinsey el sector de la belleza necesitará de 3 a 5 años para recuperar las tasas de crecimiento de entre el 4% y el 5% que había antes de la pandemia. (Aitex, 2023)

En este contexto destaca la multinacional que va a ser objeto de estudio en este trabajo. L'Oréal es una de las empresas líderes en el sector de la belleza (cosmética, higiene personal, cuidado de la piel, perfumería) y fue la numero 1 en el año 2022 al alcanzar aproximadamente unas ventas de 39.800 millones de dólares. (Statista, 2023b).

Entre los principales grupos competidores de L'Oréal destacan Estée Lauder, Unilever, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Coty y Shiseido. Entre estos siete grupos controlan casi todas las marcas de cosmética del mundo. (Martinez , 2017). A continuación, se van a describir brevemente los grupos competidores de L'Oréal.

En primer lugar, Estée Lauder fue creada por su fundadora Estée Lauder en 1946. Hoy en día, cuenta con más de 60.000 empleados y está presente en más de 150 países y territorios y en distintos puntos de venta tanto físicos como online. Para realizar la gestión de sus marcas y productos, está dividida en 4 categorías de gamas de productos: maquillaje, cuidado de la piel, cuidado del cabello y fragancias. Cuenta con bastantes marcas de renombre como pueden ser Estée Lauder, Clinique, Bobbi Brown, Aveda, Jo Malone London, Lab Series entre otras muchas. (Estée Lauder Companies, 2023a & 2023b). En el año 2022 este grupo alcanzó aproximadamente unas ventas de 17.737 millones de dólares. (Statista, 2023b).

En segundo lugar, Unilever fue fundada en 1930 y es de origen británica. Cuenta con más de 400 marcas en más de 190 países y 149.000 empleados. Unilever no solo comercializa productos del sector de la belleza, dado que es más conocido por sus productos de limpieza, higiene personal, incluso alimentación, pero sí que hay una división dentro de la empresa que se dedica a dicho sector. (Unilever, 2023). En 2022 este grupo, y solo en

la división dedicada a cosmética, alcanzó aproximadamente una facturación de 28.400 millones de dólares. (Statista, 2023b).

Por otro lado, Procter & Gamble al igual que Unilever no se dedica exclusivamente a productos del sector de la cosmética, pero sí que cuenta con marcas de cuidado de la piel o del cabello, como pueden ser Olay, Old Spice o Pantene entre otras. Fue fundada en 1837 por William Procter y James Gamble en Estados Unidos. (Procter & Gamble, 2023) Cuenta con 106.000 empleados y en 2022 tuvo un total de ventas en productos de belleza de 25.300 millones de dólares aproximadamente. (Statista, 2023b & 2023c).

Adicionalmente, Coty es otro de los competidores de L'Oréal, fue fundada en 1904 en Paris, Francia por Joseph Marie François Spoturno. Cuenta con dos divisiones, por un lado, Prestige brands con marcas como Burberry, Calvin Klein, Chloé, Tiffany & Co entre otras y por otro Consumer Brands con marcas como Gabriela Sabatini, CoverGirl y Good Kind Pure entre otras. (Coty, 2023). La facturación aproximada de 2022 fue de 5.304 millones de dólares. (Statista, 2023b).

Además, Johnson & Johnson fue fundada en 1886 en los Estados Unidos. Cuenta con más de 140,000 empleados y la facturación aproximada en el sector de la cosmética de 2022 fue de 15.000 millones de dólares. (Statista, 2023b). Entre sus marcas hay una amplia diversidad de productos dirigida a multitud de sectores, pero cuenta con marcas de cuidado de la piel como por ejemplo Neutrogena o Clean & Clear, entre otras. (Johnson & Johnson, 2023).

Finalmente, Shiseido fue fundada en 1872 en Japón. Está organizada en 5 divisiones atendiendo al tipo de productos que comercializa: maquillaje, fragancias, tratamientos, solares y hombre. Algún ejemplo de sus marcas son Avène, Nars y Shiseido entre otras. (Shiseido, 2023). En 2022 tuvo un total de ventas de 7.950 millones de dólares aproximadamente. (Statista, 2023b).

3.2. Caso Grupo L’Oreal

L’Oreal, es una de las marcas de cosméticos más grande y reconocida del mundo, cuenta con una historia de más de 100 años llena de innovación, revolución, ideas brillantes y progreso y con muchas marcas distintas que se analizarán más adelante. Como se ha mencionado anteriormente es la número 1 del sector de la cosmética a nivel global. Cuenta con 36 marcas globales, está presente en 150 países y tiene aproximadamente 88.000 trabajadores. (L’Oreal Groupe, 2023a)

Gracias a sus 4 divisiones: marcas de lujo, productos de consumo, dermatología cosmética (antes denominada cosmética activa) y para profesionales, que se van a analizar más exhaustivamente más adelante, el grupo L’Oreal cubre todos los aspectos relacionados con el mundo de la belleza. Tanto las divisiones como las marcas juegan un papel estratégico importante dentro del grupo. (L’Oreal Groupe, 2023b).

3.2.1. Grupo L’Oréal: Origen e historia

L’Oreal fue creada en 1909 por Eugène Schueller y cuenta con una sede en Clichy, Francia y seis centros de desarrollo e investigación en todo el mundo. Esta empresa se dedica al sector de la cosmética y belleza enfocándose en productos para el color del cabello, protección solar, perfumes, cuidado de la piel, maquillaje y cuidados para hombres. Es reconocida por su liderazgo en investigación en áreas como dermatología, ingeniería de tejidos, toxicología y biofarmacéutica. (L’Oreal Groupe, 2023c).

En un principio el químico Eugène Schueller tuvo la primera idea brillante y la marca nació para el cuidado del cabello ya que patentó una fórmula de color para el pelo que podía utilizarse con seguridad a diferencia de los demás productos que ya existían. Durante las primeras décadas de la marca se centraron exclusivamente en los tintes para el cabello. (L’Oreal Groupe, 2023c).

En los años 60 y 70 se convirtió en tendencia el cabello largo. Para estar actualizado con dicha tendencia L’Oreal lanzó al mercado L’Oreal Préférence, una marca de tinte del

cabello para uso doméstico. Este lanzamiento fue un hito crucial que dio origen al famoso lema reconocido a nivel mundial: “Porque yo lo valgo” que enfatizó la importancia de la autoestima. (L’Oreal Groupe, 2023c).

Durante las décadas de los 80 y los 90 las mujeres empezaron a adquirir más responsabilidades de cara al público. Para ello L’Oreal Paris empezó a proporcionar productos para el cuidado de la piel y maquillajes que les mantenía jóvenes y les permitía sentirse bien consigo mismas. (L’Oreal Groupe, 2023c).

Por último, la década de los 2000 supuso el comienzo de una nueva era para la marca ya que impulsó su expansión hacía nuevos mercados, segmentos y canales de distribución y abrazó el desafío de la sostenibilidad. A raíz de eso nació L’Oreal Men Expert, la primera línea de productos antiarrugas dirigida al mercado masculino. (L’Oreal Groupe, 2023c).

Adicionalmente, L’Oreal incorporó tecnología digital, innovando para mantenerse al día con los tiempos y satisfacer los estilos de vida y necesidades en constante evolución de los consumidores. (L’Oreal Groupe, 2023c).

3.2.2. Grupo L’Oréal: Marcas

Se analizan a continuación las marcas que forman parte del grupo L’Oreal. Sus marcas tienen orígenes diferentes, algunas ellas son de creación propia como se verá a continuación, pero la mayoría se han ido adquiriendo a competidores y dentro del grupo se han ido actualizando gracias a las técnicas de investigación e innovación que la compañía desarrolla de manera permanente. A finales de 2022 contaba con 36 marcas globales. (L’Oréal, 2022b).

Su objetivo es adaptarse a diferentes niveles de precios, según los poderes adquisitivos, ampliar a nuevos mercados y geografías y sobre todo adaptarse a las nuevas tendencias y demandas de los consumidores. Con esta variedad de marcas y productos bajo ellas, es posible atender a un amplio grupo de consumidores y ser líder en el mercado de cosmética o belleza. El origen de la variedad de marcas que se aglutinan bajo el grupo

L’Oreal es multicultural: Europeo, Americano, Chino, Japonés, Coreano, Brasileño, Indio y Africano. (L’Oreal Groupe, 2023d).

En este gráfico a continuación, se muestra las diferentes adquisiciones realizadas por el grupo donde se puede observar que el crecimiento de L’Oreal ha sido fundamentalmente inorgánico pero con gran éxito al saber segmentar las diferentes marcas y gestionarlas de forma que sean complementarias entre sí, pudiendo establecer un variado rango de precio, que comparado con su calidad y con el propósito de cada producto o marca, ha podido llegar a toda la tipología de clientes para la que cada una es más adecuada y a todos los mercados donde se va estableciendo. Muy recientemente, en abril 2023, ha adquirido la firma de belleza australiana AESOP, a una entidad americana. (Vidal, 2023)

La estrategia de L’Oreal de adquirir carteras de marcas a sus competidores, puede que sea debido a su origen centenario, que le ha permitido ir entrando en nuevos mercados con productos ya maduros o consolidados y adecuados a su público objetivo. En este caso, se puede afirmar que ha sido una estrategia de éxito ya que ha ayudado a la compañía a crecer hasta una capitalización bursátil de casi 227.000 millones de dólares, con ventas anuales de 38.000 millones de dólares. En comparación, Estée Lauder es como una tercera parte de L’Oreal, con una capitalización bursátil de 86.000 millones de dólares y ventas netas de 17.740 millones de dólares para el ejercicio 2022. (Reif, 2023)

Figura 2: L'Oréal adquisiciones



Fuente: (L'Oréal, 2022)

Para tener un conocimiento más amplio de las marcas de este grupo se va a profundizar con más de detalle en una selección de las marcas que componen la cartera de L’Oreal, en concreto: Lancôme, Garnier, L’Oreal Paris, L’Oreal Proffesional, Kerastase y Biotherm.

En primer lugar, Garnier fue fundada en Francia en 1904 por Alfred Amour Garnier en su peluquería en Blois, con su primera fórmula patentada para el cabello anticaída y anticaspa a base de plantas. Se ha ido expandiendo en el mercado desarrollando nuevos productos para el cabello (como la primera coloración en casa en 1960), protectores solares (Ambre Solaire en 1935) ; esta marca fue adquirida por el Grupo L’Oreal en 1967 y ha seguido desarrollando nuevas líneas de productos (champús ultrasuaves a base de plantas Ultra Doux, las primeras cuatro mezclas fueron de germen de trigo, hojas de tilo, camomila y ortiga púrpura, y luego extendió esa marca a productos corporales, como símbolo de suavidad; en otra gama desarrolló los champús fortificantes Fructis, conocidos por su envase verde; la Crema BB natural y aguas micelares para la cara,..), Poco a poco se fue internacionalizando y ha consolidado su reputación destacando en belleza natural (Green Beauty). Tiene un fuerte compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad del planeta como indican en su WEB, alcanzando en 2020 un 90% de biodegradabilidad media en sus fórmulas de cuidado capilar, y esperan que en 2025 los ingredientes de los productos de cuidado de la piel, nuevos o renovados, al menos en el 75% sean de origen biológico. (Garnier 2023a, 2023b & 2023c)

En segundo lugar, Lancôme fue fundada en 1935 la compañía por Armand Petitjean y en la Exposición Universal de Bruselas de ese año se acoge la presentación de los primeros cinco perfumes de Lancôme. Desarrolla lápiz de labios, el Rose de France en 1938, es muy emblemático, y su perfume estrella Tresor se lanza en 1952, antes de unirse al grupo L’Oreal en los años 60. Siendo una de las marcas más reconocidas del segmento lujo, ha tenido actrices más sofisticadas como imagen de marca (por ejemplo, Isabela Rosellini). (Lancôme Paris, 2023 & Vogue, s.f.)

Por otro lado, L’Oréal París fue creada por el fundador Eugène Schueller y es una marca de cosmética líder mundialmente como se ha mencionado anteriormente. Cabe destacar su responsabilidad por el medioambiente ya que 14 años antes de que fuera un requisito

legal en la industria, desde 1989 empezaron a usar la innovadora Episkin y dejaron de realizar pruebas en animales y así garantizar la seguridad de sus productos. Por otro lado, L'Oréal no solo es pionera en el producto, la innovación, sino que también en los valores y el compromiso con la diversidad cultural. Es una belleza universal, formada por la diversidad infinita como afirman en su página web. Adicionalmente, L'Oréal Paris es mundialmente conocida por su primer lema publicitario "Porque yo lo valgo" ya que estas palabras han evolucionado en una poderosa declaración de belleza y empoderamiento que acerca el lujo a todas las personas, convirtiéndose así en un símbolo emblemático. (L'Oréal Paris, 2023).

Además, L'oreal Profesional es la marca líder en la división de profesionales de L'Oréal y fue creada también por Eugène Schuller. Es una marca de la que cabe destacar su constante innovación en el sector de la cosmética y el cuidado del cabello con programas como Innovación No Amoniaco (INOA), SteamPod y Serie Expert entre otras. (L'Oréal Professionnel Paris, 2023).

Adicionalmente, Kerastase nace en 1964 en París creando productos y tratamientos a medida para el cuidado del cabello. En esta marca cabe destacar la personalización de sus tratamientos, ofrecen una amplia gama para elegir aquel que más se ajuste a las necesidades y cabello de cada cliente. Para ofrecer estos productos Kerastase los comercializa bajo marcas endosadas describiendo el elemento diferenciador (como la Metal Detox). Estos tratamientos son probados por profesionales en salones de belleza en distintas partes del mundo. (Kérastase Paris, 2023)

Finalmente, Biotherm nace en el Pirineo francés en 1952 fundada por Jos Julien. Mas adelante, en 1985 nace la primera marca de cuidado de la piel creada para hombres, Biotherm Hombre. Es adquirido por L'Oréal en 1971 y en 1998 la marca desarrolla el tratamiento más premiado por los clientes que es Aquasource gel. La marca sigue innovando y creando y en 2017 cabe destacar que lanza el primer protector solar que respeta el medioambiente y la vida marina. Por lo tanto, otra marca en la que destaca la innovación y la sostenibilidad. (Biotherm, 2023).

Todas las marcas del grupo se organizan en 4 divisiones complementarias:

- División de marcas de lujo
- División de productos de consumo
- División de dermatología cosmética (cosmética activa)
- División para profesionales

En primer lugar, la división de marcas de lujo se dirige a un segmento de clientes que quieren sentir cada producto de belleza como algo único. Está formada por 23 marcas, de las cuales 19 son globales, que, aunque compiten entre ellas no se canibalizan, porque desde la perspectiva del cliente puede percibirse con características diferentes. Esto puede ser un éxito tal y como las publicitan, las empaquetan y la forma en la que lo distribuyen, y desde la perspectiva de la empresa son marcas exclusivas, muy reconocidas como Lancôme (una de las primeras marcas adquiridas por el Grupo), Yves Saint Laurent, Prada o Giorgio Armani, altamente aspiracionales y la relación con el cliente es muy cercana, quien suele ser fiel al producto, especialmente en fragancias. (L’Oreal Groupe, 2023e).

En esta división, ninguna marca ha sido desarrollada en origen por L’Oreal, sino que todas son fruto de adquisiciones. Aunque en este sector ya hay marcas muy conocidas y consolidadas, el Grupo L’Oreal sigue creciendo mediante adquisiciones de otras marcas, como recientemente a finales de 2021 compró la californiana Youth to the People que ofrece productos para la piel. (L’Oreal Groupe, 2023e).

Como la propia dirección de la compañía comenta en su reporte anual del ejercicio 2022 la división L’Oréal Luxe sigue impulsando el crecimiento, apoyada por una cartera equilibrada de marcas consolidadas y complementarias que incluye tanto los pilares históricos del Grupo (como Lancôme), como marcas asociadas al lujo o alta costura (como Armani o PRADA) y a la vez con recientes adquisiciones (como Youth to the future). Su máximo responsable Cyril Chapuy considera (en su comunicación audiovisual) que esta línea está avalada por su experiencia única y la innovación continua, que permite experimentar al cliente experiencias excepcionales, procurando mejorar la imagen y el

atractivo de la marca en un mercado tan vivo como el de la belleza y el lujo. (L’Oreal, 2022c).

Esta división está compuesta por las siguientes marcas:

Figura 3: L’Oreal Luxe



Fuente: (L’Oreal Groupe, 2023e).

En segundo lugar, la división de productos de consumo pretende democratizar el mundo de la cosmética y a la vez ser sostenible. Es la división que aglutina marcas posicionadas a nivel mundial como las primeras en belleza (L’Oreal Paris), en maquillaje (Maybelline NY), en cosmética natural (Garnier) junto con otras marcas más singulares que triunfan en mercados concretos como 3CE (en Corea). (L’Oreal Groupe, 2023f).

En este sector cada vez es más importante la sostenibilidad y la imagen que la empresa proyecta en este sentido hacia los clientes, así destaca en este segmento la línea Garnier como “*pioneering green beauty, innovating in green science, green packaging, green sourcing and manufacturing*”. (L’Oreal Groupe, 2023d).

En esta división está la marca icónica de este grupo, L’Oreal París, creada por el fundador de la compañía y que ofrece productos tanto de piel como de cabello, el resto de las marcas han sido adquisiciones. En la figura 2 antes incluida se mostraba un esquema de las adquisiciones realizadas por el grupo desde el año 1967 hasta 2022. (L’Oreal Groupe, 2023f).

Por su parte, la dirección actual de la división de productos de consumo, Alexis Perakis-Valat considera que también se impulsa el mercado y el crecimiento de la compañía, gracias a contar con productos innovadores, pero a la vez asequibles para el público en general; gracias a la investigación en todas las marcas, se consiguen productos vanguardistas, a la vez que son más inclusivos y sostenibles. Siendo éste el éxito de esta división que genera beneficios recurrentes a la firma, y entre los que puede encontrarse algún producto que podríamos denominar “vaca lechera”, tal y como se expuso al inicio del trabajo, como los champús más básicos de Garnier. (L’Oreal, 2022d).

A continuación, se identifican las marcas que componen esta división:

Figura 4: L’Oreal Consumer Products



Fuente: (L’Oreal Groupe, 2023f).

Adicionalmente, la división de cosmética activa pretende ayudar a dar respuesta a las necesidades de los clientes para tener una piel bonita y a la vez sana. Dar salud a la

belleza. Esta división de belleza dermatológica es líder mundial en dermocosmética y está respaldada por la opinión de expertos profesionales de salud, dermatólogos reconocidos, incluso se distribuye no sólo en droguerías, sino en farmacias y parafarmacias. (L’Oreal Groupe, 2023g).

Está compuesta por 6 marcas originales de Francia y Estados Unidos. Con productos de distintas gamas para acercarse a un amplio segmento de clientes, siempre ligadas a la innovación. (L’Oreal Groupe, 2023g).

Asimismo, la responsable de la división de belleza dermatológica, (antes denominada de cosmética activa), Myriam Cohen-Welgryn, hace hincapié en la innovación, la complementariedad y la sostenibilidad. La innovación que en esta división es aún más esencial si cabe que en las otras, por su alianza con laboratorios e incluso con una plataforma internacional relacionada con la salud y su conexión con la medicina, especialmente la estética en muchos de los tratamientos que comercializa. La complementariedad de sus marcas, con distinto rango de precios para llegar a distintos segmentos de clientes preocupados no solo por su belleza sino también por su salud (desde la más alta gama de La Roche-Posay a la norteamérica CeraVE) y siempre actualizándose con recientes adquisiciones (Skinbetter Science) que complementa a SkinCeuticals con su posicionamiento médico de lujo. Y la sostenibilidad, pues cada vez es más demandada por los clientes, y es una responsabilidad de toda empresa con la sociedad, y especialmente como líder en belleza médica, por lo que se hace necesario desarrollar productos que mejoren la salud de la piel, pero con soluciones sostenibles. Para ello han elaborado una puntuación de belleza ecológica y el 75% de los productos para el cuidado de la piel de La Roche-Posay y Vichy obtuvieron una alta calificación (A o B). (L’Oreal, 2022e).

Esta división la conforman las siguientes marcas:

Figura 5: L' Oreal Dermatological Beauty



Fuente: (L'Oreal Groupe, 2023g).

Finalmente, la división de profesionales, dirigida al segmento de profesionales del cabello, estilistas, peluqueros. Esta división incluye la marca más antigua de la cartera creadas por la propia entidad en sus orígenes, L'Oreal Proffesionel, y se ha complementado con otras marcas muy reconocidas como Kérastase Paris o Redken. (L'Oreal Groupe, 2023h).

Engloba 6 marcas globales y 3 locales que permiten llegar a todos los mercados donde el grupo está implantado y que junto con los programas que desarrolla consiguen la satisfacción de sus clientes tanto directos como indirectos (los estilistas y el público en general). Es cierto que los productos de esta división que nacieron con cierta exclusividad, tal y como se distribuían hace años, ahora son accesibles a todo el mercado, por el crecimiento del consumo online, y es muy habitual que en los hogares también se consuma esta gama de productos, sobre todo si se ha conocido a través de la recomendación de los profesionales. (L'Oreal Groupe, 2023h).

En esta división es muy relevante la relación con los consumidores B2B, como los profesionales de la peluquería o los estilistas y la amplia gama de servicios que le prestan bajo la marca L'Oréal (como formación mediante la academia en línea, L'Oréal Access, digitalización de comercios a través L'Oréal Partner Shop). (L'Oreal, 2022f).

Finalmente, respecto a la división enfocada a los profesionales del cuidado del cabello, su presidente Omar Hajeri, también considera imprescindible para el crecimiento la complementariedad de las marcas bajo esta división, todas ellas reconocidas y

especializadas en cuidado y color del cabello, pero con un rango amplio de precios para llegar a cubrir las diferentes necesidades (desde Redken, Kerastase, L'Oréal Professionnel a Matrix o Biolage). En esta división es muy relevante la relación con los consumidores B2B, como los profesionales de la peluquería o los estilistas y la amplia gama de servicios que le prestan bajo la marca L'Oréal (como educación mediante la academia en línea, L'Oréal Access, digitalización de comercios L'Oréal Partner Shop). También están comprometidos con el medio ambiente, en especial con la reducción de carbono, embotellando los productos en plástico altamente reciclable y en la reducción del consumo de agua. En este sentido, están familiarizando también a sus clientes con campañas ad hoc. (L'Oréal, 2022f).

Esta división está formada por las siguientes marcas:

Figura 6: *L'Oréal Professional Products*



Fuente: (L'Oréal Groupe, 2023h).

3.2.3. Grupo L'Oréal: Estrategia de cartera de marca y su arquitectura

El Grupo L'Oréal ha establecido a lo largo de sus más de 100 años de historia una cartera y arquitectura de marca de estilo *"House of brands"* pero se puede afirmar que es además híbrida o *"Hybrid or Mixed brands"*, basada en la diversidad y complementariedad de sus marcas que van dirigidas a un segmento de clientes con características singulares y expectativas diferenciales.

Este tipo de arquitectura que básicamente consiste, como se expuso al inicio del trabajo, en comercializar marcas individuales para distintos mercados o productos o segmentos de clientes, en ciertos casos va asociada a la marca principal o matriz, pero no siempre.

En el caso de L'Oréal la arquitectura es algo más compleja, dado que con esa multitud de marcas individuales (fruto en su mayoría de las diferentes adquisiciones o alianzas con otras entidades) convive, para determinados productos consolidados en el mercado de la belleza, con la marca de la matriz (el propio L'Oréal), pero con su propia imagen L'Oreal Paris en la división de consumo y L'Oreal Proffesionel en la de profesionales.

Por todo lo que se ha expuesto al describir la gestión de la cartera de marcas del Grupo L'Oréal, se observa que la gestión y dirección de las marcas se realiza atendiendo al segmento de consumidores al que va dirigido y con un propósito idéntico por cada división. Todo esto se ilustra en la Figura 7.

A diferencia de sus competidores (como Estée Lauder y Shiseido), cuya arquitectura de marca también es una "house of brands" e "hybrid or mixed brand", éstos gestionan la cartera de marcas, separándolas por categoría o gama de productos como se ha indicado anteriormente

Figura 7: Arquitectura de marca L'Oreal



Fuente: elaboración propia

Se va a exponer brevemente como este grupo gestiona cada división y su correspondiente cartera de marcas. En general todas ellas tienen en cuenta los principios expuestos en el apartado anterior 2.3: coordinación en la gestión de las diferentes marcas dentro de la misma cartera, asignación de recursos y foco en la innovación, coherencia para conseguir los objetivos globales determinando el rol que cada marca y en su caso cada producto debe cumplir con este fin y, por último, evitar que la competencia entre las distintas marcas de una misma cartera implique que se canibalicen.

En primer lugar, en el caso de L'Oréal *Consumer* y en concreto en su marca estrella o abanderada (*flagship brand*) L'Oreal Paris de origen propio creó un amplio número de submarcas independientes *Elsève, Elnet, Plenitude*, etc. Por lo que, dentro de la arquitectura de marcas del Grupo L'Oréal está división y en particular esta marca tiene una arquitectura de *branded house* con marcas respaldadas con idea de competir con Nivea. Al mismo tiempo L'Oreal Paris se fue haciendo más visible incluso gracias a esas submarcas como por ejemplo *Elsève* y fue modificando los atributos de dichas submarcas por nombres más descriptivos como *Dermo Expertise, Pure Zone* y *Solar Expertis*. Para general más lealtad entre las diferentes secciones de la misma marca lanzó una campaña común. De esta época es el famoso *claim* "Porque yo lo valgo".

En esta división también llama la atención la capacidad que ha tenido el grupo de coordinarse y ser coherente para conseguir que en la adquisición de Garnier, una firma especializada en champús y competencia directa de L'Oréal Paris, no hubiera conflicto sino que por el contrario se ha conseguido que se potenciara el negocio adquirido diferenciándolo claramente como producto responsable con el medioambiente y la mejor forma de llegar a la belleza a través de productos naturales. (Kapferer, 2008).

En el caso de L'Oréal *Luxe* la gestión de su propia cartera de marcas y el éxito de casi todas ellas deriva de la independencia, la fidelidad y lealtad de marca que consigue de sus clientes. Cada marca va dirigida a un tipo de clientes bien identificado y eso se observa en el tipo de publicidad y marketing y la imagen de que transmiten cómo, por ejemplo, Lancôme va dirigida a mujeres más maduras utilizando de imagen una actriz de

reconocido prestigio, mientras que en el caso Biotherm con un público más juvenil y siendo su producto estrella Aquasource.

En la división de L'Oréal Cosmetic se pone el foco en la investigación e innovación dado su relación con la salud. El gestor de esta cartera de marcas debe hacer hincapié en como distribuir los recursos de una forma eficiente entre las diferentes marcas primando la calidad del producto y sus características diferenciales, por ejemplo, la gama hipo alérgica de la Roche Possay (Kapferer, 2008) sobre el ahorro en costes. El riesgo reputacional en esta división es crítico.

Finalmente, la división de L'Oréal Professionnel se dirige a un público profesional más especializado en los que la relación con el cliente y su opinión es muy relevante a la hora de decidir lanzar productos nuevos e innovadores. En este caso, el gestor de la cartera debe atender principalmente a las tendencias y necesidades de los estilistas dado que son quienes van a hacer la publicidad y la distribución principal de los productos bajo dichas marcas.

4. Conclusiones y futuras líneas de investigación

En primer lugar quiero expresar en este apartado mi satisfacción por haber realizado este estudio para el caso concreto del Grupo L'Oréal pues, como no podría ser de otra manera, me ha permitido descubrir bastantes aspectos de la organización y gestión de la cartera de marcas y su arquitectura, consiguiendo un equilibrio perfecto entre marcas propias creadas por el grupo y marcas adquiridas a diferentes competidores a lo largo de historia, que le ha llevado al éxito actual, siendo líder mundial en el sector.

A pesar de su crecimiento inorgánico y por ello la diversidad y número de marcas que aglutina (36 marcas globales y un variado número de marcas locales para posicionarse en mercados muy específicos, como los países asiáticos) ha conseguido balancear la cartera de marcas y gestionarlas adecuadamente, y aunque en algunos segmentos pudieran ser competencia unas de otras, conseguir que no se canibalicen.

Así, puede afirmarse que sigue el modelo de *"house of brands"* con una estructura híbrida, o *"mixed brand"*, que le permite llegar a diferentes segmentos del mercado, a diferentes geografías, gracias a la gestión dinámica de sus diversas marcas bajo el paraguas de cada una de las 4 divisiones en las que se organiza la entidad. Para este grupo es muy relevante la continua innovación y está altamente comprometido con la sostenibilidad y el medio ambiente, lo cual se demuestra especialmente en su mejora continua fórmulas de productos históricos, cuando ha sido necesario.

Comparando esta arquitectura de marca del Grupo L'Oreal, en concreto la distribución de las carteras de marcas bajo diferentes divisiones de gestión y el análisis de las funciones y relaciones entre ellas, con las de sus competidores que brevemente se han revisado en este estudio, podríamos concluir las siguientes ideas.

Todas las empresas competidoras seleccionadas, Estée Lauder, Coty, Shiseido, Johnson & Johnson, Unilever y Procter & Gamble (en su división de cosmética en estas últimas) son multinacionales con presencia en varios continentes y con una cartera multi marca, es decir con variedad de marcas individuales, respaldadas por el grupo al que pertenecen.

En el caso de Estée Lauder y Shiseido se puede afirmar, al igual que se ha indicado en L'Oréal, que la arquitectura es mixta o híbrida, porque fabrican y comercializan productos con la propia marca de la matriz (con algún "apellido" en ciertos casos) junto con marcas diferentes no relacionadas explícitamente con la maestra. Esto último es aún más claro en el caso de Unilever y P&G en su línea de cosmética.

Asimismo, se puede observar que la organización por divisiones para gestionar las diferentes marcas en estos competidores, se enfocan en el tipo de producto o solución cosmética que ofrecen al mercado. Así, Estée Lauder se divide en área de maquillaje, cuidado de la piel, cuidado del cabello y fragancias o Shiseido en maquillaje, fragancias, tratamientos, solares y hombre. Podemos encontrar una excepción, la de Coty, cuya organización de la cartera es parecida a la de L'Oréal, en su caso, dividido en dos segmentos más enfocados a un tipo concreto de clientes (lujo o consumo) pero que incluye todas las líneas de productos, según las necesidades.

En definitiva, se podría concluir que en el sector de gran consumo la gestión de la cartera de las marcas y su arquitectura es fundamentalmente multi marca. Se ha podido observar que en aquellos casos que las firmas son centenarias, conviven en armonía la marca de su fundador con las diferentes marcas adquiridas a lo largo de su historia.

Posiblemente esa expansión geográfica y la diversidad de marcas individuales que, en muchos casos, ni se relacionan con el grupo al que pertenecen y además compiten entre sí en los propios puntos de venta o mediante la venta online, permite diversificar también riesgos. Los riesgos que se minimizan son tanto económicos, según sea el ciclo económico crecerá más un segmento que otro, o según varíen las tendencias dependiendo la percepción del consumidor se venderán productos más innovadores o sostenibles, por ejemplo. Y en todo caso, esa dispersión reduce el riesgo reputacional, pero a la vez impide aprovechar todas las sinergias positivas de estar respaldado por una marca sólida y referente.

Por lo tanto, si bien no se puede afirmar con rotundidad que ésta sea la única y la mejor forma de establecer la gestión de una cartera de marcas y su arquitectura en el sector de gran consumo (incluyendo cosmética), sí cabe concluir que es una organización eficaz tal y como se desprende del resultado y éxito que tiene para estas firmas internacionales y en especial para un líder como el grupo L'Oréal.

Por todo lo anterior, considero que el trabajo realizado a través de la metodología utilizada ha permitido cumplir de forma razonable los objetivos propuestos inicialmente en el punto 1.3. de este estudio dado que se ha definido el concepto de cartera de marca, se han identificado diferentes maneras de gestionar la cartera de marca de una compañía y cuál es su modalidad de gestión más adecuada en el sector de gran consumo y cosmética. Asimismo, se han analizado diferentes arquitecturas de marca aplicándolo al caso concreto del grupo L'Oréal.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, considero que puede ser muy interesante que se hicieran análisis relacionados con la gestión de las carteras de marcas y su arquitectura en diversos sectores o industrias y un estudio comparativo de las mismas, con el fin de encontrar oportunidades que puedan facilitar la estrategia de marketing de las empresas que forman parte de dichos sectores para ganar eficacia y liderazgo en los mercados en los que compiten.

5. Bibliografía

Aaker, D. (2002). *Building Strong Brands* . Free

Aaker, D. (2004). *Brand Portfolio Strategy* . United States of America: Free Press.

Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: the key to the brand architecture challenge . *California Management Review* .

Aitex. (2023). *Estudio de la situación actual del mercado en el sector de la cosmética*. Aitex Resarch & Innovation Center. Recuperado de <https://www.aitex.es/estudio-situacion-mercado-cosmetica/>

American Marketing Association (AMA). (2023). Branding. American Marketing Association . Recuperado de <https://www.ama.org/topics/branding/>

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.

Biotherm. (2023). *Nuestra historia*. Biotherm. Recuperado de <https://www.biotherm.es/nuestra-historia.html>

Brandao , A., & Sousa, J. (2019). A dynamic approach to brand portfolio audit and brand architecture strategy. *Emerald Publishing* , 181-210. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0955-534X>

Coty. (2023). *Our brands* . Coty . Recuperado de <https://www.coty.com/our-brands>

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. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725798784867798>

Estée Lauder Companies. (2023a). *Quienes somos. De un vistazo*. Estée Lauder Companies. Recuperado de <https://www.elcompanies.com/es/who-we-are/at-a-glance>

- Estée Lauder Companies. (2023b). *Quienes somos. La historia de Estée*. Estée Lauder Companies. Recuperado de <https://www.elcompanies.com/es/who-we-are/the-lauder-family/the-estee-story>
- Gallart-Camahort, V., Callarisa Fiol, L., & Sanchez Garcia, J. (2019). Concepto de marca y sus perspectivas de análisis: una revisión de la literatura. *Revista de Marketing Aplicado*, 41-56. Recuperado de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/23487/Redmarka_23_1_2019_art_3.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Garnier. (2023a). *Sobre nosotros*. Garnier. Recuperado de <https://www.garnier.es/sobre-nosotros>
- Garnier. (2023b). *Sobre nosotros. Nuestra historia*. Garnier. Recuperado de <https://www.garnier.es/sobre-nosotros/nuestra-historia>
- Garnier. (2023c). *Garnier comprometida con la Green Beauty*. Garnier. Recuperado de <https://www.garnier.es/sobre-nosotros/compromiso>
- Gonzalez Minero, F. (2017). *Historia y actualidad de productos para la piel, cosméticos y fragancias. Especialmente los derivados de las plantas*. *Ars Pharmaceutica*, 58 (1), 5-12. Recuperado de <https://scielo.isciii.es/pdf/ars/v58n1/2340-9894-ars-58-1-5.pdf>
- Harish, R. (2008). *Brand Architecture and its Application in Strategic Marketing: The Example of L'Oréal*. the Icfai University Press.
- Johnson & Johnson . (2023). *About Johnson & Johnson* . Johnson & Johnson. Recuperado de <https://www.jnj.com/about-jnj>
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. Londres: Les Editions d'Organisation. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8PoltiB7bicC&oi=fnd&pg=PR5&dq=the+new+strategic+brand+management&ots=eZ0e2BxKUw&sig=7Uy-R7FURMsjiullwQyiP7vUXCg#v=snippet&q=MASTER%20%20&f=false>
- Kérastase Paris. (2023). *Sobre nosotros*. Kérastase Paris. Recuperado de <https://www.kerastase.com.ar/cuidado-para-tu-cabello/sobre-nosotros/>
- Kumar Maurya, U., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A perspective on Brand Meaning . *India: European Journal of Business and Management* . Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/234624169.pdf>

Laforet, S., & Saunders, J. (1994). Managing brand portfolios: how the leaders do it .
Journal of Advertising research .

L'Oréal . (2018). *L'Oréal Annual Report 2018*. L'Oréal. Recuperado de
https://www.loreal-finance.com/system/files/2019-10/LOreal_2018_Annual_Report_0.pdf

L'Oréal . (2019). *L'Oréal Annual Report 2019*. L'Oréal. Recuperado de
https://www.loreal-finance.com/system/files/2020-03/LOREAL_2019_Annual_Report_3.pdf

L'Oréal . (2020). *L'Oréal annual report 2020*. L'Oréal. Recuperado de
<https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/documents-media/publications/annual-reports/loreal2020annualreport.pdf>

L'Oréal . (2021). *L'Oréal 2021 annual report - the essentials* . L'Oréal. Recuperado de
https://www.loreal-finance.com/system/files/2022-03/LOREAL_2021_Annual_Report_0.pdf

L'Oréal . (2022a). *L'Oreal annual report 2022*. L'Oréal Finance. Recuperado de
<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2022/>

L'Oréal. (2022b). *L'Oréal 2022 annual report - the essentials*. L'Oréal. Recuperado de
https://www.loreal-finance.com/system/files/2023-03/LOREAL_2022_Annual_Report.pdf

L'Oréal . (2022c). *L'Oreal annual report 2022 - Luxe*. L'Oréal Finance. Recuperado de
<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2022/luxe/>

L'Oréal . (2022d). *L'Oreal annual report 2022 – Consumer Products*. L'Oréal Finance.
Recuperado de <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2022/consumer-products/>

L'Oréal . (2022e). *L'Oreal annual report 2022 – Dermatological Beauty*. L'Oréal Finance.
Recuperado de <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2022/dermatological-beauty/>

L'Oréal . (2022f). *L'Oreal annual report 2022 – Professional Products*. L'Oréal Finance.
Recuperado de <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2022/professional-products/>

- L'Oréal Groupe. (2023a). *About L'Oréal* . L'Oréal Groupe. Recuperado de <https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/>
- L'Oréal Groupe. (2023b). *Nuestro modelo y estrategia*. L'Oréal Groupe. Recuperado de <https://www.loreal.com/es-es/espana/pages/sobre-loreal-/strategy-and-model-es/>
- L'Oréal Groupe. (2023c). *Nuestra historia*. L'Oréal Groupe. Recuperado de <https://www.lorealparis.uy/historia-loreal-paris>
- L'Oréal Groupe. (2023d). *Our Global Brands portfolio*. L'Oréal Groupe. Recuperado de <https://www.loreal.com/en/our-global-brands-portfolio/>
- L'Oréal Groupe. (2023e). *L'oreal Luxe division*. L'Oréal Groupe. Recuperado de <https://www.loreal.com/en/loreal-luxe/>
- L'Oréal Groupe. (2023f). *Consumer Products Division*. L'Oréal Groupe. Recuperado de <https://www.loreal.com/en/consumer-products-division/>
- L'Oréal Groupe. (2023g). *Dermatological Beauty division*. L'Oréal Groupe. Recuperado de <https://www.loreal.com/en/division-beaute-dermatologique/>
- L'Oréal Groupe. (2023h). *Professional Products Division*. L'Oréal Groupe. Recuperado de <https://www.loreal.com/en/professional-products-division/>
- L'Oréal Paris. (2023). *Acerca de nosotros*. L'Oréal Paris. Recuperado de <https://www.loreal-paris.es/acerca-de-nosotros>
- L'Oréal Professionnel Paris. (2023). *Home page*. L'Oréal Professionnel Paris. Recuperado de <https://www.lorealprofessionnel.es/>
- Lancôme Paris. (2023). *Home page*. Lancôme Paris. Recuperado de https://www.lancome.es/?gclid=EA1aIQobChMI_urF2PKX_wIVCgUGAB2Cgg2QE_AAYASAAEgLyWPD_BwE&gclsrc=aw.ds
- Martin Gil, E. (2020). *El Sector Cosmético en España* . Universidad de Valladolid. Facultad de Comercio. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/41980>
- Martinez , J. (2017). Estos siete grupos controlan casi todas las marcas de belleza del mundo. *Marketers by Adlatina*. Recuperado de

<http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/2345-estos-siete-grupos-controlan-casi-todas-las-marcas-de-belleza-del-mundo>

- Procter & Gamble . (2023). *Quiénes somos* . Procter & Gamble. Recuperado de <https://es.pg.com/quienes-somos/>
- Rajagopal, & Sanchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Henry Stewart Publications Brand Management* II(3) , 233-247.
- Real Academia Española (RAE). (2023). *Diccionario de la lengua española*. (RAE). Recuperado de <https://dle.rae.es/cosm%C3%A9tico>
- Reif, N. (2023). 5 companies owned by L'Oréal. *Investopedia*. Recuperado de <https://www.investopedia.com/articles/markets/011416/top-5-companies-owned-loral.asp>
- Sarkar, A., & Singh, J. (2005). *New Paradigm in Evolving* . New Delhi: Institute of Marketing & Management Brand Management Strategy . Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/137c75edc7166c095f6c73cceb53e34/1?pq->
- Shiseido. (2023). *Historia*. Shiseido. Recuperado de https://www.shiseido.es/es/es/about_history.html
- Sousa Santos , E. (2018). Brand portfolio strategy and brand architecture: A comparative study. *Cogent Business & Management* , 1-10. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2018.1483465>
- Statista. (2023a). *Beauty & Personal Care - Worldwide*. Statista. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/worldwide>
- Statista. (2023b). *Facturación de las principales empresas de productos de belleza en el mundo en 2023*. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/587670/facturacion-de-las-principales-empresas-de-venta-de-perfumeria-y-cosmetica-en-el-mundo/>
- Statista. (2023c). *Número de trabajadores de Procter & Gamble a nivel mundial*. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/598503/numero-de-trabajadores-de-procter-y-gamble-a-nivel-mundial/#:~:text=La%20plantilla%20de%20Procter%20%26%20Gamble,cierre%20de%20su%20ejercicio%202022.>

Ugla, H., & Lashgari, M. (2012). Brand portfolio prerogative: five challenges and research themes within brand portfolio management. *The IUP Journal of Brand Management*, IX (3).

Unilever. (2023). *Nuestra empresa. Somos Unilever*. Unilever. Recuperado de <https://www.unilever-northlatam.com/our-company/>

Vidal, C. (2023). L'Oréal compra la firma de belleza australiana AESOP por 2.525 millones de dólares. *Bolsamania*. Recuperado de <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/loreal-compra-firma-belleza-australiana-aesop-2500-millones-dolares--12902486.html>

Vogue. (s.f.). Lâncome. *Vogue*. Recuperado de <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/lancome/598>