



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

**Programa conjunto de Grado en Derecho y
Grado en Administración y Dirección de
Empresas**

**Elementos relevantes de la
arquitectura de marca en la empresa.
El caso de Google-Alphabet**

Presentado por:

Alfredo Fernández Porto

Tutelado por:

Ana Isabel Rodríguez Escudero

Valladolid, 1 de julio de 2016

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 5 |
| 2. LA MARCA | 6 |
| 2.1. DEFINICIÓN DE MARCA..... | 7 |
| 2.2. FUNCIONES DE LA MARCA..... | 7 |
| 2.3. EL VALOR DE MARCA..... | 8 |
| 2.3.1. Definición..... | 9 |
| 2.3.2. Activos que la hacen valiosa..... | 10 |
| 3. <i>BRANDING</i> | 12 |
| 3.1. DEFINICIÓN..... | 12 |
| 3.2. EL <i>BRANDING</i> COMO ESTRATEGIA..... | 13 |
| 4. LA ARQUITECTURA DE MARCA | 14 |
| 4.1. DEFINICIÓN..... | 14 |
| 4.2. MATRIZ MARCA-PRODUCTO..... | 16 |
| 4.3. NIVELES DE LA MARCA..... | 18 |
| 4.4. ROLES DE LAS MARCAS DEL PORTAFOLIO..... | 20 |
| 4.4.1. Marca estratégica..... | 21 |
| 4.4.2. Marca de nicho..... | 22 |
| 4.4.3. Marca bala de plata..... | 23 |
| 4.4.4. Marca flanco..... | 23 |
| 4.4.5. Marca vaca lechera..... | 24 |
| 5. MODELOS DE ARQUITECTURA DE MARCA | 24 |
| 5.1. MONOLÍTICA..... | 25 |
| 5.2. RESPALDADA..... | 27 |
| 5.3. PLURAL..... | 31 |
| 6. ESTRATEGIA DE ARQUITECTURA DE MARCA | 34 |
| 6.1. DESARROLLO DE LA ARQUITECTURA DE MARCA..... | 34 |
| 6.2. GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE MARCAS..... | 35 |

| | |
|---|-----------|
| 7. EL CASO DE ALPHABET (GOOGLE) | 37 |
| 7.1. ARQUITECTURA DE MARCA DE GOOGLE INC..... | 38 |
| 7.2. ARQUITECTURA DE MARCA DE ALPHABET INC..... | 40 |
| 7.2.1. Razones de la evolución | 40 |
| 7.2.2. Estudio del conjunto de marcas | 42 |
| 7.2.2.1. Matriz marca-producto..... | 42 |
| 7.2.2.2. Niveles de la marca | 43 |
| 7.2.2.3. Roles de las marcas | 44 |
| 7.2.3. Modelo de arquitectura de marca..... | 46 |
| 7.3. ANÁLISIS CRÍTICO..... | 47 |
| 8. CONCLUSIONES | 48 |
| 9. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA | 52 |

RESUMEN

La gestión de la cartera de marcas de una empresa no pasa solo por desarrollar estrategias individuales para cada una de ellas, sino que también es necesario un plan que proporcione consistencia en el conjunto. La estrategia de arquitectura de marcas es la que ofrece esa perspectiva global, tiene en cuenta el papel que cada marca juega en la empresa y otorga un valor propio al conjunto del que se ven beneficiadas todas ellas. Las sinergias que se crean al ejecutar un plan de este tipo permiten que el consumidor comprenda mejor la marca, algo de lo que, sin duda, Google es un gran ejemplo.

ABSTRACT

The brand portfolio management in a company is not a matter of developing single strategies for each brand, it is also necessary a plan that provides consistency on the whole. The brand architecture strategy offers a global perspective, it takes into account the role of each brand in the company and gives the portfolio a value of its own. The synergies created by executing such a plan allow consumers to have a better comprehension of the brand, which is definitely something Google is a great example of.

Palabras clave

Arquitectura de marca, valor de marca, branding, cartera de marcas, modelo monolítico, modelo respaldado, modelo plural, Google, Alphabet.

Key words

Brand architecture, brand equity, branding, brand portfolio, branded house, endorsed brands, house of brands, Google, Alphabet.

1. INTRODUCCIÓN

En un escenario económico dominado por la libre competencia en el que la oferta de productos es casi infinita, las empresas buscan un elemento que les haga diferenciarse de la competencia y les permita conectar con sus clientes de desde un punto de vista más personal. Las marcas son esos signos que destacan entre la multitud, en los que las personas confían y creen en su superioridad hasta convertirlas en irremplazables.

La forma en la que una marca es percibida afecta directamente a su éxito, independientemente de si es nueva o no, representa un producto, un servicio o se ha creado sin ánimo de lucro. El impacto económico que puede tener sobre una empresa es tan alto que se convierte en una de las variables estratégicas más importantes, por ello es necesario que la marca sea objeto de un plan específico que la dote de contenido y le marque unos objetivos propios (en consonancia con los de la empresa). El *branding* es el proceso de creación de una marca, la estrategia que la empresa utiliza para conseguir notoriedad y potenciar la fidelización del cliente.

Los clientes de una marca deben percibir de ésta razones que les hagan pensar que han escogido la opción correcta al comprar esa y no otra. En definitiva, el objetivo de toda estrategia de *branding* debe estar dirigido a maximizar el valor que una marca y sus componentes representa. Se busca una reacción positiva del consumidor en base a las asociaciones que el conjunto de la marca ofrece y la filosofía corporativa que la acompaña.

En ese proceso, la empresa no debe olvidar que tiene que haber coherencia entre todas las estrategias de marca individuales; por ello debe definir un plan conjunto que ordene el portafolio de marcas y proporcione una idea central y uniforme alrededor de la cual se defina la cultura de la empresa. La arquitectura de marca es la herramienta que permite a las compañías establecer y organizar los objetivos, territorios y entornos competitivos de cada una de sus marcas. Una adecuada estrategia de arquitectura de marca permite aprovechar las sinergias existentes entre las marcas que posee la empresa, lo que redundará en un valor de conjunto superior a la suma de los valores de cada una de las marcas por separado.

La decisión más relevante en el ámbito de la arquitectura de marca pasa por decidir qué tipología es más adecuada para la empresa, para lo cual hay que tener en cuenta las líneas de producto de las que dispone la empresa, las marcas que utiliza para cada una de ellas y los roles que juegan. Optar por un modelo monolítico, respaldado o plural será una decisión que jugará un papel muy relevante en el modo en el que la empresa conciba sus acciones de marketing a largo plazo.

El presente TFG, por tanto, pone su foco principal en el análisis del concepto de arquitectura de marca. Para ello, planteamos un primer epígrafe en el que se define el concepto de marca, se identifican las funciones de la marca y se mencionan los activos que la hacen valiosa. A continuación, nos detenemos en el análisis de la estrategia de *branding*. Un papel importante de este TFG lo ocupa el epígrafe que hemos denominado arquitectura de marca, en el que se desarrollan los elementos que la caracterizan, para después desarrollar los modelos que puede adoptar y la estrategia que debe seguir la empresa entorno a su gestión.

Tras una exposición teórica del trabajo, se hace una aplicación empírica al caso de la empresa Google (hoy Alphabet). El hecho de que la segunda empresa más grande del mundo llevase a cabo una reconversión total de su estrategia de arquitectura de marcas, resulta de especial interés a la hora de apreciar la importancia de la reorganización de la cartera de marcas en una empresa real. Dada la magnitud de la cartera de marcas de la que disponía esta firma, se trata de un cambio aún en proceso que debe mejorar algunos aspectos para que sea plenamente eficaz.

2. LA MARCA

La marca, como signo, representa el elemento básico a analizar dentro de la estrategia de arquitectura de marca. Lo más importante es definirla e identificar las funciones que tiene para los clientes, la empresa y los productos a los que representa.

2.1. DEFINICIÓN DE MARCA

La American Marketing Association define la marca como “nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifique un bien o servicio de un vendedor, respecto de la competencia”¹. Todos esos componentes individuales son los que conforman “la marca” y la identifican como tal.

Históricamente se entendía que la marca tenía la función de informar del lugar de origen del producto, algo que se ve a partir del trabajo de los alfareros, que buscaban dar una garantía respecto a las características de sus productos. Además, servía para controlar los robos en las alfarerías. Esa función identitaria ha perdurado hasta ahora. Pero, además, la marca trata de diferenciar los productos entre sí construyendo una “personalidad diferente” para cada uno de ellos, pone de relieve los atributos del producto y manifiesta los beneficios asociados al uso del mismo.

En un entorno de libre competencia, en el que cada vez es más difícil que unas empresas se diferencien de otras, las marcas aparecen como ese activo con el que los vendedores pretenden crear conexiones emocionales con sus clientes y conseguir que los productos asociados a ellas sean irremplazables. Para ello, saber conjugar los elementos que componen la marca es clave para la hacerla girar en torno a los valores que queremos que nuestra empresa represente.

2.2. FUNCIONES DE LA MARCA

La marca se presenta como el reflejo del negocio al que representa y permite a sus clientes distinguir sus productos y servicios de los de la competencia. Debe aspirar a ser única en la oferta comercial, lo cual redundará en un aumento de la fidelidad de los clientes, función principal de la marca. Las empresas buscan la repetición de compra de sus clientes y en ello las marcas juegan un gran papel, ya que pueden cambiar las percepciones y experiencias que éstos tienen con los productos.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2012): *Marketing (14ª edición)*, Pearson Prentice Hall, p. 231.

David High, director ejecutivo de la consultora Brand Finance, identifica tres funciones principales de las marcas para los consumidores²:

- Navegación: la marca permite a los consumidores elegir entre las diferentes opciones que se le ofertan.
- Confirmación: aseguran a los clientes que las compran que han tomado la decisión correcta ya que la marca comunica la cualidad intrínseca del producto o servicio.
- Compromiso: el lenguaje y las asociaciones utilizadas por la marca se establecen con el objetivo de que los clientes se identifiquen con ellas.

Para las empresas, las funciones que hacen de las marcas uno de los principales instrumentos estratégicos, son las siguientes³:

- Desde un punto de vista organizativo: simplifican el manejo y seguimiento de la mercancía, ayudan a organizar el inventario y los registros contables y permiten conservar los derechos de propiedad individual si se registra la marca del producto, el envase y los diseños.
- Desde un punto de vista comercial: contribuyen a conseguir clientes leales, generan impresiones duraderas en los consumidores y permiten cobrar un sobreprecio.

2.3. EL VALOR DE MARCA

La marca por sí sola no tiene ninguna importancia, lo que resulta relevante para la empresa es el valor que incorpora intrínsecamente y que hace que un consumidor se decante por ella y no por otra. Es precisamente el valor de cada una de ellas el que aprovecha la estrategia de arquitectura de marca para dar como resultado un valor conjunto mayor.

² WHEELER, A. (2013): *Diseño de marcas (4ª edición)*, Wiley, p. 14.

³ KELLER, K.L. (2008): *Administración estratégica de marca - Branding*, Pearson Prentice Hall, p. 10.

2.3.1. Definición

Una marca se convierte en la representación de un símbolo que transmite una serie de valores y creencias a las personas, pudiendo llegar a establecerse un vínculo emocional entre ellas y la marca. Dicha conexión resulta básica para garantizar el éxito de una marca. El objetivo último es el de motivar a la compra del producto por parte del consumidor, para lo cual se hace necesaria una gestión encaminada a mantener la fidelidad de los consumidores y que no emigren a marcas de la competencia. Frank Delano (experto en *branding*) considera que las empresas deben lograr “*que su marca sea considerada como la que debe comprarse*” y “*que sea más valiosa para el consumidor que el producto original*”.

Como intangible de la empresa, muchos expertos en dirección de empresas consideran que tiene una importancia mayor que la de muchos activos tangibles. Los consumidores van a reaccionar más rápido a la presencia de una marca que a la de una máquina o local de la empresa. Además, la depreciación a la que se someten los elementos intangibles, no es la misma a la que se expone una marca, que puede ver aumentado su valor con un relanzamiento⁴. Con esta misma idea, Larry Light ya dijo en 1930 que “*en el futuro será más importante tener la propiedad de una marca que la de varias fábricas. La única vía de tener reconocimiento e influencia sobre el mercado es mediante la posesión de marcas que dotan al producto de un valor añadido*”.

Se define el capital de marca como el conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca que aumentan o disminuyen el valor aportado por el producto o servicio al cliente. Su valor puede ser tal que en algunas transacciones incluso es la parte más sustancial.

Cuando una marca consigue un buen posicionamiento, el valor que genera se traduce en un aumento de las ventas por la confianza que da a los clientes el simple hecho de que el producto lleve asociada esa marca. En ese sentido, entender el contenido y estructura de una marca es importante porque

⁴ DEL RÍO LANZA, A., VÁZQUEZ CASIELLES, R., IGLESIAS ARGÜELLES, V. (2002): *El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación*, Universidad de Oviedo, p. 2.

son elementos que influncian a las personas a la hora de pensar en una de ellas⁵. Todo ello acaba por derivar en una motivación de compra que la empresa debe aspirar a convertir en continuada y estable.

2.3.2. Activos que la hacen valiosa

Las marcas actúan en el mercado como activos generadores de valor, pero obviamente no todas lo hacen con la misma intensidad, la cual es medida a partir del concepto de “valor de marca”. Alexander L. Biel lo define como “*el sobreprecio que estaría dispuesto a pagar un consumidor por el producto de la marca, comparado con la versión sin marca del mismo*”, y también como “*el valor añadido con el cual una marca dota al producto*”.

Sin embargo, el concepto de “valor de marca” no representa un activo único, sino que Aaker entiende el valor de marca como un conjunto de activos entre los que se pueden identificar los siguientes⁶:

- Reconocimiento del nombre de marca: grado de conocimiento espontáneo (o asistido) de la marca por parte de los consumidores. La familiaridad de una marca genera confianza y la elección del producto final es más fácil.
- Fidelidad o lealtad a la marca: implica una mayor frecuencia en la compra de la marca y la recomendación de su adquisición a otros posibles clientes. El impacto en la reducción de costes de marketing en los nuevos lanzamientos resulta claro, ya que los propios clientes actúan como defensores de la marca.
- Calidad percibida: Aaker entiende que, más que un atributo concreto, la calidad percibida es un nivel de percepción por parte de los consumidores acerca de la excelencia y superioridad del producto. Constituye la razón de compra y el soporte de fidelidad a la marca.

⁵ KELLER, K.L. (1993): *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, American Marketing Association, p. 2.

⁶ AAKER, D.A. (2007): *Construir marcas poderosas*, Ediciones Gestión 2000, p.24.

- Asociaciones de marca: la asociación de la marca a un determinado estilo de vida, estatus o contexto de uso, hacen que el consumidor vea en esa identificación un motivo para la compra.

A partir de la creación de valor de cada uno de los activos que conforman la marca, la marca aumentará su valor conjunto. Por ello el proceso de construcción de marcas debe estar marcado por la fijación de objetivos para cada uno de los activos de la marca.

No puede pasar desapercibido que el valor de la marca no es solo un reflejo del producto al que da nombre, sino también de la empresa. La reputación de una marca está muy influenciada por cuestiones como los resultados financieros, las decisiones corporativas y la política de responsabilidad social corporativa que tenga la empresa⁷. Es necesario no descuidar todos estos aspectos para preservar la reputación que la marca tiene en el mercado.

La Figura 2.1 representa cuál es la propuesta de valor de marca que tienen cuatro de las marcas más importantes del mundo, y en torno a la cual se ha generado su capital de marca.

Figura 2.1: Propuesta de valor de cuatro marcas conocidas

| Marca | Propuesta de valor |
|---|--|
|  | Innovación. Diseño. Sencillez. Usabilidad. Elegancia. Eficiencia. |
|  | Felicidad. Diversión. Buenos momentos. Optimismo. Incremento del bienestar. Vitalidad. |
|  | Fusiona diseño, precio y funcionalidad. Nueva experiencia de compra. Estilo de vida libre, flexible e independiente. |
|  | La práctica de deporte como generadora de confianza y éxito. Voluntad. Esfuerzo. Ir contra lo establecido. |

Fuente: Pearson

⁷ OROZCO TORO, J.A., FERRÉ PAVIA, C. (2012): "El ADN de la marca. La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado" en *Signo y Pensamiento*, vol. XXI, nº 61, p. 62.

3. **BRANDING**

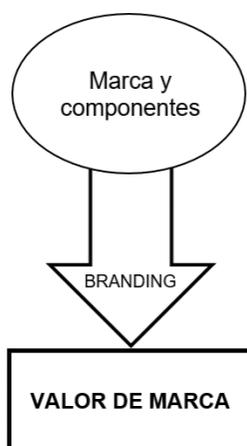
El *branding* es a las marcas individuales, lo que la arquitectura de marcas es a la cartera de marcas. Ambas estrategias tratan de aprovechar las sinergias de los elementos de las marcas, para maximizar el valor de cada una de ellas (*branding*) o del conjunto (arquitectura de marca).

3.1. DEFINICIÓN

La comunicación corporativa ha adquirido una gran importancia en los distintos niveles de gestión de las organizaciones, hasta el punto de que se ha situado como una cuestión de máxima responsabilidad para la dirección general de la empresa. Es desde los puestos más altos desde donde se tienen que desarrollar estrategias que doten a la marca corporativa de un significado relevante para el *target* que se marque la compañía⁸.

La creación de una marca valiosa pasa por un proceso denominado *branding*, con el que se trata de construir una marca notoria que fidelice a los clientes. Como se ilustra en la Figura 3.1, dicho proceso es el que hace que la marca y sus componentes conviertan sus atributos en valor de marca; más que dotar a la marca de un nombre, logo e identidad visual, esta estrategia trata de darle una personalidad propia bien definida que ayude a la marca a posicionarse en su nicho de mercado.

Figura 3.1: Desarrollo de la estrategia de *branding* aplicada a la marca



Fuente: Elaboración propia

⁸ DE TORO, J.M. (2009): *La marca y sus circunstancias*, Ediciones Deusto, p. 275.

Se busca una reacción positiva del consumidor en base a las asociaciones que el conjunto de la marca ofrece y la filosofía corporativa que la acompaña. Muchas marcas son mucho más que lo que sus nombres dicen de ellas, es el caso de iPhone, Harley-Davidson o Coca-Cola. Más que un producto, representan un estilo de vida con el que los consumidores se sienten identificados.

Es importante que, antes del plan de *branding* para cada marca, se construya una estrategia corporativa que sirva de tronco sobre el que gire el portafolio de marcas de la empresa. Como es obvio, no todas las marcas van a ir dirigidas al mismo público objetivo y deberán adaptarse a éste, pero sí que tratarán de transmitir una cultura de empresa común. Es esa idea central la que acabará definiendo las acciones de *branding* y la que servirá de hoja de ruta para el departamento de marketing y ventas.

3.2. EL *BRANDING* COMO ESTRATEGIA

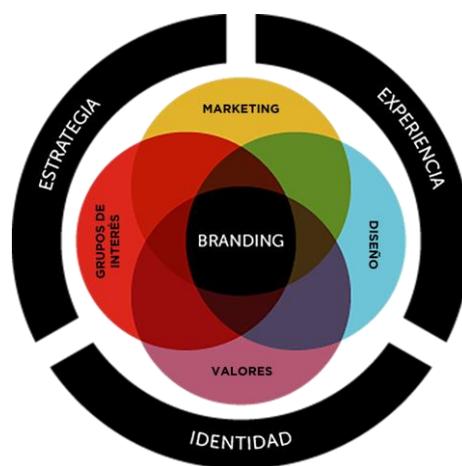
Detrás de las decisiones acerca de la estrategia de marca, estarán algunas tan importantes como lanzar un producto con marca (propia o de distribuidor) o sin ella, u otras relativas a la arquitectura de marca a seguir en caso de que la empresa tenga un conjunto de ellas. No son decisiones poco relevantes, ya que crear una marca valiosa requiere una fuerte inversión económica, necesita recursos excedentarios. Solo las empresas con un margen comercial importante han destinado grandes cantidades a potenciar su valor de marca, lo que también requiere tiempo para que la marca se posicione bien en la mente del consumidor.

Es necesario que la estrategia de *branding* atraiga a todos los grupos de interés (clientes externos, internos y medios de comunicación, entre otros) para asegurar el éxito de la misma. Así las marcas asumirán un papel de líder, que es clave para que puedan desmarcarse de la competencia.

En un mundo globalizado, cada vez resulta más complicado transmitir unos valores uniformes que generen los mismos comportamientos en todas las partes del mundo ya que los patrones de consumo difieren mucho de unos países a otros. No es éste el único problema. Un mercado internacionalizado

aboca a las empresas a un escenario en el que el espectro de competidores actuales y potenciales se incrementa exponencialmente, que la estrategia de marca sea competitiva es una de las tareas más importantes para los responsables de marketing. Las percepciones de los clientes sobre la posición competitiva de la marca son determinantes a la hora de crear una estrategia óptima. Es ese nivel de percepción el que afectará a las reacciones de los competidores y a los beneficios de la empresa. La clave está en la perspectiva global que ilustra la Figura 3.2.

Figura 3.2: Perspectivas que integra la estrategia de *branding*



Fuente: Momo & Cia.

Las grandes empresas tienen en cuenta esta situación, ya que este tipo de activos intangibles constituyen en algunas de ellas más del 70% de su valor. Esto coloca al *branding* en una de las estrategias que más relevancia tiene para la empresa a largo plazo. Marty Neumeier considera que “La marca se ha convertido en la herramienta estratégica más poderosa desde la hoja de cálculo”.

4. LA ARQUITECTURA DE MARCA

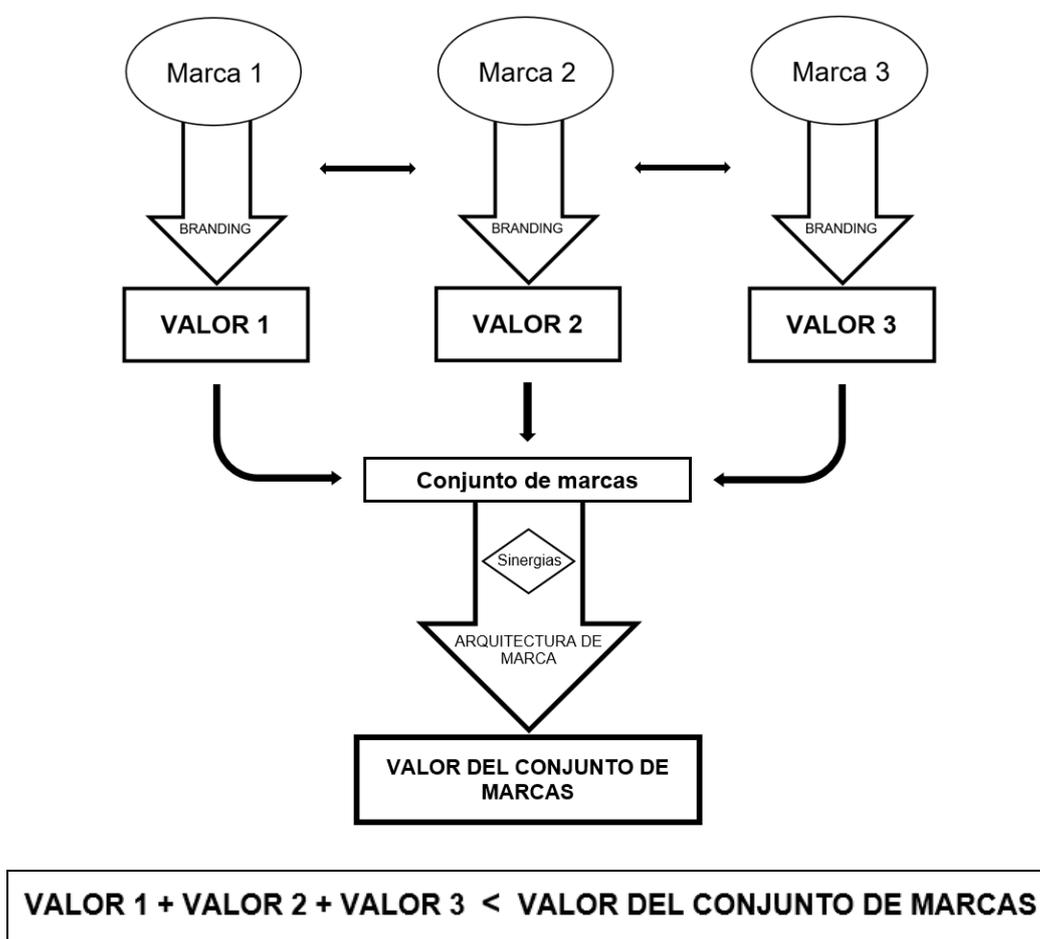
4.1. DEFINICIÓN

La arquitectura de marca comprende la estructura del portafolio de marcas de una empresa, la jerarquía, los roles y las relaciones entre ellas. El objetivo de

llevar a cabo un plan de este tipo está en crear sinergias y organización dentro del conjunto formado por marcas relevantes, diferenciadas y enérgicas.

Cada una de las marcas de la empresa pasa por una estrategia de *branding* que les permita maximizar su valor de marca. Con varias marcas en la cartera, el valor del conjunto no es igual a la suma de los valores de las marcas individuales. Es ahí donde entra en juego la arquitectura de marca para otorgar al portafolio un valor propio adicional del que cada una de las marcas se vea también beneficiada. La Figura 4.1 representa este esquema estratégico.

Figura 4.1: Desarrollo de la estrategia de arquitectura de marca aplicada a la cartera de marcas



Fuente: Elaboración propia

Históricamente, no había una gestión de la cartera de marcas de la empresa. Los planes estratégicos de cada una de ellas eran independientes del resto y del mercado en el que se comercializaban, con lo que gozaban de una autonomía plena que hoy en día resulta impensable. Esta postura fue

evolucionando hacia una idea menos individualista: hay que tratar la cartera como una “familia de marcas” y gestionar en conjunto⁹. Los beneficios de conseguir sinergias y claridad en el conjunto empezaron a ser evidentes.

Una estrategia de ese tipo permite rejuvenecer marcas débiles que ya existan en el portafolio de la empresa. Muchos de los problemas de posicionamiento no pueden resolverse creando una nueva marca, los costes son muy altos y un correcto plan de arquitectura de marca podría ser la solución. Ésta permite resurgir, retener o fusionar marcas que tengan un bajo impacto de mercado y tiendan a causar conflictos organizativos con las marcas más fuertes de la compañía. Las decisiones correspondientes a este ámbito del marketing tienen una doble función¹⁰:

- Crear conciencia de marca, es decir, hacer que el consumidor comprenda mejor la marca y capte las diferencias y similitudes entre productos individuales.
- Potenciar la imagen de marca maximizando la transferencia del valor de la marca hacia los productos individuales, con objeto de mejorar la compra de prueba y conseguir una compra repetida por parte del consumidor.

La arquitectura de marca se puede caracterizar tomando como referencia la matriz marca-producto, los niveles de la marca, y los roles que puede jugar cada una de las marcas. Estos tres componentes serán analizados a continuación.

4.2. MATRIZ MARCA-PRODUCTO

La matriz marca-producto es una representación gráfica de todas las marcas y productos que oferta una empresa. Según la Figura 4.2, las marcas de la empresa quedan representadas en el eje vertical y las líneas de productos que comercializa en el horizontal.

⁹ AAKER, D.A. (2014): *Las marcas según Aaker*, Empresa Activa, p. 28.

¹⁰ KELLER, K.L. (2008): *Administración estratégica...*, p. 433.

Figura 4.2: Matriz marca-producto

LÍNEAS DE PRODUCTOS

| | Línea 1 | Línea 2 | ... | Línea N |
|---------------|---------|---------|-----|---------|
| <i>MARCAS</i> | Marca 1 | | | |
| | Marca 2 | | | |
| | ... | | | |
| | Marca M | | | |

Fuente: Elaboración propia

En el interior de la matriz se encuentran las diversas relaciones entre marcas y productos, de las cuales se pueden extraer los siguientes conceptos¹¹:

- Relaciones marca-producto (conjunto de filas de la matriz): componen la estrategia corporativa de extensión de la marca, en lo que a número y naturaleza de productos que representa se refiere.
- Línea de marca (cada fila de la matriz): todos los productos, extensiones de línea y categorías que se comercializan bajo una marca particular. A la hora de lanzar una nueva extensión de producto, es necesario analizar cómo se va a beneficiar del capital de marca que ostenta la marca madre y cómo la extensión va a contribuir a dicho capital.
- Relaciones producto-marca (conjunto de columnas de la matriz): componen la estrategia de portafolio de marcas respecto a la cantidad y naturaleza de marcas que se comercializan en cada categoría.
- Portafolio de marcas (cada columna de la matriz): conjunto de marcas y líneas de marca que una empresa pone a disposición de sus

¹¹ KELLER, K.L. (2008): *Administración estratégica...*, p. 434.

potenciales compradores en cada categoría particular. Aquí la estrategia consiste en maximizar el valor del portafolio, sin que una de las marcas reste valor al resto del conjunto.

Las estrategias que pueda llevar a cabo la empresa a partir de su matriz marca-producto son aquellas que se enmarcan en la llamada “estrategia de desarrollo de marca”¹². Las decisiones acerca del número de líneas de producto y de la profundidad de cada una de ellas llevan a tomar en consideración qué planes adoptar en lo que a nombres de productos se refiere. Los responsables de marketing pueden optar por diferentes marcas dentro de cada línea de producto o por una marca única por línea. Las diversas configuraciones a las que se pueda dar resultado, son las que determinarán la estrategia de arquitectura de marca en última instancia.

El diseño del portafolio va a estar, en gran medida, influenciado por el coste del mismo. Se trata de encontrar un equilibrio entre dar una amplia cobertura de marca a los consumidores y conseguir una buena rentabilidad. En esta tarea juega un papel fundamental la diferenciación de cada marca, ya que una marca poco diferenciada, además de ser poco relevante con respecto a marcas competidoras de otras empresas, puede llegar a ser canibalizada por otras de la misma empresa con las que comparta línea de producto. Todo ello se traduce en que los recursos que se han invertido en crear esa marca, acaban por ser inútiles, algo completamente inasumible. Tener un mercado objetivo y un posicionamiento distinto para cada marca es el objetivo para optimizar los recursos.

4.3. NIVELES DE LA MARCA

A partir de la matriz marca-producto, se puede hacer una panorámica general del catálogo de productos y marcas con los que cuenta una empresa. Ahora bien, hay que tener en cuenta que las marcas de cada uno de esos productos no tienen por qué ser completamente distintas, pueden compartir

¹² KELLER, K.L. (2008): *Administración estratégica...*, p. 435.

algunos elementos entre ellas en función de una serie de parámetros, según la línea de producto, la categoría o la calidad, por ejemplo.

A esto obedece la cuestión de los niveles de marca o jerarquía de marcas, los cuales representan el número y naturaleza de los elementos de marca y distintivos que comparten los productos de la empresa, revelando el orden explícito de dichos elementos¹³. Un producto puede ser comercializado a partir de la combinación de una serie de elementos de marca nuevos y otros ya existentes, el orden en el que estos se presenten revelará una serie de datos informativos acerca del mismo.

Se pueden identificar hasta cuatro elementos de marca que, ordenados de mayor a menor nivel jerárquico, son los siguientes:

- Marca corporativa: se trata de la marca de la empresa o de la corporación que la integra, la cual siempre va a figurar, de alguna u otra forma, en el *packaging* del producto.
- Marca de línea de productos: suele ser la marca que se utiliza en una categoría de productos concreta. No tiene por qué ser la de la empresa, aunque puede que este nivel se fusione con el anterior en los casos en los que la marca de la empresa sea utilizada para designar a una categoría de producto.
- Marca de producto: es la marca que se aplica a uno o varios productos que componen una misma categoría. Se puede extender la marca de producto, como máximo, hasta dar nombre a la categoría completa.
- Modificador: designa un modelo específico o versión de producto.

El sector automovilístico y el tecnológico son dos de los que mejor ilustran este desglose en los elementos de marca, dada la variedad de modelos que presentan por categoría y diferenciadores en cada uno de ellos (véase en la Figura 4.3 el ejemplo del coche Lexus CT 200h Executive).

¹³ KELLER, K.L. (2008): *Administración estratégica...*, p. 446.

Figura 4.3: Niveles de la marca Lexus CT 200h Executive



Fuente: Elaboración propia

- **Marca corporativa:** Toyota es la empresa propietaria de Lexus, que es la empresa matriz y la que constituye la marca corporativa. En este caso el nombre de Toyota no figura en el coche en apariencia externa, pero sí que se encuentra en algunos de los componentes internos del mismo.
- **Marca de línea de productos:** Lexus es la división de coches de lujo de Toyota y la que da nombre a esa categoría de automóvil dentro de la empresa.
- **Marca de producto:** CT es el nombre con el que Lexus designa a los turismos compactos (correspondientes al segmento C). En este caso el producto CT solo cuenta con la versión 200h, de forma que la marca de producto total la configura “CT 200h”.
- **Modificador:** Executive constituye el modificador que hace referencia a un nivel de equipamiento y motorización concretos. El producto CT 200h se presenta con cuatro modificadores diferentes: Eco, Executive, F Sport y Luxury.

4.4. ROLES DE LAS MARCAS DEL PORTAFOLIO

Los roles que pueden jugar cada una de las marcas de la cartera de la empresa, ofrecen una perspectiva interna de gestión de cada una de ellas. Cuando se gestiona el portafolio como un conjunto, hay que asignar a cada

marca el papel óptimo que puede desarrollar en el mismo. Así, se pueden identificar cuatro posibles roles de marca: marca estratégica, marca de nicho, marca bala de plata, marca flanco y marca vaca lechera¹⁴.

En función del contexto de mercado, los roles pueden diferir de un país a otro o del grupo de consumidores al que va dirigido.

4.4.1. Marca estratégica

Una marca estratégica es aquella que protagoniza el plan estratégico de la empresa a medio y largo plazo. Es la que necesita tener éxito y a la que deben ir destinados la mayor parte de los recursos para ello. Se identifican tres tipos de marcas estratégicas¹⁵:

- Marca principal actual: también conocida como “megamarca”. Genera importantes ventas y beneficios, y, por lo tanto, se trata de una marca dominante sobre la que se espera mantener o mejorar su posición. Sirven de ejemplo marcas como Coca-Cola o Disney.



- Marca principal futura: marca de escaso desarrollo actual de la que se espera sea la marca principal de un segmento de mercado específico en el futuro. Es el caso de la marca ACG de Nike para el sector de los deportes de aventura y al aire libre.



- Marca eje: trata de contribuir indirectamente a las ventas y posición de mercado de la marca principal. Actúa como eje de la marca principal, permitiendo el control de un segmento crítico que puede ser de interés

¹⁴ AAKER, D.A. (2004): *Brand portfolio strategy*, Free Press, p. 23.

¹⁵ AAKER, D.A. (2004): *Brand portfolio...*, p.23.

para la empresa¹⁶. Suelen desarrollar este papel las marcas que representan programas de fidelización, como Iberia Plus o Hilton HHonors.

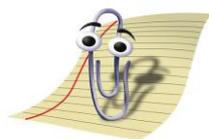


El problema que presentan las marcas principales futuras y las marcas eje es que no tienen base de ventas como tal y los recursos destinados a ellas son muy escasos. Están a la sombra de la marca principal actual, algo que en parte es deseable para la empresa, pero tampoco pueden ser descuidadas. Hay que priorizar las estrategias que resulten más coherentes con el futuro que se haya planeado para la empresa.

4.4.2. Marca de nicho

Marca de nicho la constituye todo producto, promoción, patrocinio, símbolo, programa o entidad, cuya asociación con una marca objetivo resalta y mejora la posición de ésta¹⁷. Debe ser gestionada durante un periodo de tiempo prolongado para que produzca los efectos deseados.

Dichas asociaciones pueden conseguir que una marca sea la dominante en un nicho de mercado, aunque no llegue a convertirse en poderosa. Para ello la estrategia se tiene que concentrar en un consumidor específico, con el que se pretende conseguir un *engagement* que transforme un hábito de compra en fidelidad a una marca. El ayudante de las antiguas versiones de Office “Clippy” o el patrocinio de Mercedes-Benz en la New York Fashion Week, pretenden conectar con un grupo concreto de consumidores de una manera más cercana y amable. Mascota y patrocinio, refuerzan el poder de la marca que está detrás de ellos.



¹⁶ MARTÍN GARCÍA, M. (2005): Arquitectura de..., p. 31.

¹⁷ AAKER, D.A. (2004): Brand portfolio..., p. 25.

4.4.3. Marca bala de plata

Cuando una submarca juega un papel estratégico muy importante y acaba por influenciar en la imagen de la marca principal, se convierte en marca bala de plata¹⁸.

Cuando una de estas marcas emerge en el portafolio de marcas, la gestión del mismo tiene que estar en consonancia con la de la marca bala de plata. Sin llegar a situarse en el mismo nivel que la marca corporativa, puede llegar a conseguir el mismo nivel de notoriedad que ésta en la mente de los consumidores e influir muy positivamente en su imagen¹⁹. Es el caso de la línea ThinkPad de Lenovo (antes IBM) o del New Beetle de Volkswagen.



4.4.4. Marca flanco

Las marcas flanco se crean como respuesta a un lanzamiento exitoso de un rival. La contraoferta es muy arriesgada, por ello se decide mantener la marca principal aislada de esa “guerra” de la que puede salir perjudicada. Cuando Pepsi presentó un refresco de cola sin calorías, Coca-Cola prefirió hacer lo propio bajo otra marca: Tab. Años más tarde, visto el éxito de la fórmula, Tab desapareció para dar paso a Coca-Cola Light como extensión de la línea.



Esta modalidad de marca se suele utilizar cuando un competidor cubre un segmento de mercado sensible por los bajos precios, con la intención de recortar el sobreprecio existente en el producto²⁰. Si la marca responde bajando sus precios para proteger su cuota de mercado, los beneficios de la marca se ven amenazados. Por ello, en un ejercicio de astucia, resulta más conveniente sacar

¹⁸ AAKER, D.A. (2004): Brand portfolio..., p. 26.

¹⁹ MARTÍN GARCÍA, M. (2005): *Arquitectura de...*, p. 31.

²⁰ AAKER, D.A. (2004): Brand portfolio..., p. 26.

una marca *low cost* diferenciada de la principal. El objetivo es el de neutralizar la posición del competidor, a la vez que se previene de una pérdida de valor.

4.4.5. Marca vaca lechera

Es la que menos inversión requiere de todo el portafolio. Representa a un producto cuyas ventas están estancadas o en ligero declive, pero con un núcleo de clientes muy fieles que hacen que la empresa deseche la idea de eliminar la marca. Son marcas cuyo papel es el de generar fondos que financien las inversiones en marcas estratégicas, balas de plata o flanco; no dejan de ser la base de la cartera de la empresa de las que depende el crecimiento del resto²¹.

Esto no quita para que sean marcas representativas. De hecho, la mayoría de ellas forman parte de la cultura popular de los consumidores y tienen un arraigo total. Es el caso de Office de Microsoft, Walkman de Sony, la línea Red & White de Campbell's o la crema Nivea de Nivea.

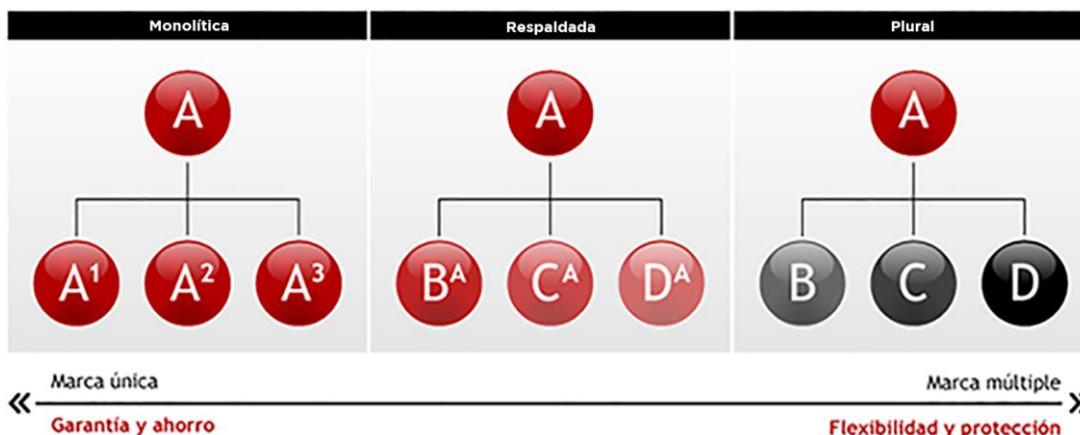


5. MODELOS DE ARQUITECTURA DE MARCA

Las posibles fórmulas a seguir son muy variadas, y aunque no hay un acuerdo universal sobre los diferentes términos, hay un consenso general que divide en tres tipos las posibles estrategias (véase la Figura 5.1): monolítica (con una marca fuerte y centralizada detrás), respaldada (aprovecha las sinergias entre el producto y la empresa principal) y plural (también conocida como “casa de marcas”). Se trata de que cada una de las marcas trabaje en conjunto y entre ellas se complementen perfectamente. En empresas con una cartera de marcas muy amplia, resulta imprescindible un orden que asegure la atención del cliente en su marca objetivo, sin que pierda de vista el conjunto al que pertenece.

²¹ MARTÍN GARCÍA, M. (2005): Arquitectura de..., p. 31.

Figura 5.1: Modelos de arquitectura de marca



Fuente: Francisco Toreblanca

5.1. MONOLÍTICA

La arquitectura de marca monolítica responde a la existencia de una marca única, fuerte y centralizada, con una presencia total, a partir de la cual se crean una serie de extensiones o descriptores en función de la fama del producto a la que dé nombre²². Los descriptores suelen ser muy genéricos, sin especialidades; se basan en la fidelidad que los consumidores tienen a esa marca fuerte, razón por la que también se la denomina “marca paraguas”.

Los esfuerzos se concentran en seguir potenciando esa marca principal, que da cobertura a todos los segmentos y mercados. Esto limita el margen de actuación de la empresa, que encontrará problemas si quiere dirigir un producto o servicio a un público concreto. Sin embargo, las sinergias que se crean y la consistencia que aporta a la cartera de marcas de la empresa resulta evidente, es por ello por lo que éste es el modelo de arquitectura de marca por defecto. El consumidor tiene una comprensión total acerca de la estructura de la empresa y la claridad del conjunto. La poca complejidad del *naming* no deja lugar a dudas para el cliente medio. Las divisiones de producto están perfectamente identificadas, cada descriptor indica un negocio específico de la empresa.

²² WHEELER, A. (2013): Diseño de..., p. 33.

El rol que juega una marca como Virgin (máximo exponente de este modelo de arquitectura de marca) es el de proporcionar valor añadido a cada una de sus divisiones: Virgin Atlantic, Virgin Mobile, Virgin Books, Virgin Comics, Virgin Life Care, Virgin Megastore, Virgin Credit Card, entre una multitud de negocios más (véase la Figura 5.2). Google (Google Maps, Google Images, Google Play...) y FedEx (FedEx Express, FedEx Ground, FedEx Freight, FedEx Office...) también constituyen ejemplos de este modelo. Se hace necesario que las marcas matrices tengan una reputación de marca lo suficientemente desarrollada, si no el éxito de las extensiones queda reducido²³.

Figura 5.2: Arquitectura de marca de la empresa Virgin



Fuente: Erikas Jordan

En el modelo monolítico la inversión publicitaria es mucho más pequeña que en el resto de clases de arquitectura de marca, pero al concentrar el presupuesto en una sola marca, la empresa se puede permitir llevar a cabo acciones de marca mucho más potentes. Sin embargo, el riesgo es obvio, ya que el desprestigio de una de sus divisiones se contagia al resto y puede colocar a la empresa en una situación complicada. Diversos estudios de mercado señalan que las percepciones de los consumidores acerca de la marca Virgin dependen en gran medida de sus aerolíneas. El desgaste que se pueda producir en la

²³ BARREIRO, J.M., RUZO, E., LOSADA, F., PIÑEIRO, M.P. (1999): "Marcas paraguas: Una aproximación conceptual" en *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999*, vol. 1, p. 170.

imagen de marca de su negocio aéreo puede arruinar por completo a un conglomerado formado por más de 50 extensiones de marca²⁴.

El principal rival de las marcas resultantes de este modelo de arquitectura de marca lo forman las marcas especializadas. Cuando una línea de producto tiene un gran éxito y se comercializa bajo una marca específica, la experiencia ha demostrado que tiende a ser líder frente a aquellos productos de la misma línea que se comercializan bajo una marca extendida²⁵. La excepción a este fenómeno la representa Coca-Cola, una de las empresas que más extensiones de marca utiliza hacia otras líneas de producto y la que más éxito tiene en cada ellas. Lógico parece, pues en este último caso el poder de distribución juega un papel que ha sido determinante. Sin embargo, son más los factores que justifican el caso de Coca-Cola. No se trata de un planteamiento cerrado, los consumidores prefieren a una marca sobre otra dada la combinación entre familiaridad, hábito, calidad, servicio, coste y publicidad²⁶.

La estrategia de las extensiones de marca dentro de una categoría de producto permite a las empresas ponerse al día ante cambios en el mercado, sobre todo cuando los competidores están presentes en líneas de producto en alza. Por otro lado, el mercado puede acabar saturándose y muchas marcas quedarán retrasadas si no innovan. Para resolver esto, la empresa debe ir adaptando periódicamente la línea de productos y la extensión de la marca a medida que la categoría de producto evoluciona²⁷.

5.2. RESPALDADA

En el modelo de arquitectura de marca respaldada las marcas de la empresa aún se mantienen independientes, pero se encuentran respaldadas por

²⁴ BUIL CARRASCO, I., MARTÍNEZ SALINAS, E., PINA PÉREZ, J.M. (2008): "Extensiones de marca en bienes y servicios: Evaluación y efectos sobre la imagen de marca" en *Revista española de investigación de marketing ESIC*, vol. 12, nº 2, p. 30.

²⁵ MARIOTTI, J. (2001): *Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de las marcas y el branding*, McGraw-Hill, p. 165.

²⁶ MARIOTTI, J. (2001): *Smart. Lo fundamental...*, p. 166.

²⁷ JOACHIMSTHALER, E. (2000): *Harvard Business Review. Gestión de marcas*, Deusto, p. 159.

otra marca que generalmente suele ser la corporativa²⁸. Se caracteriza por la sinergia que se produce entre el producto o división y la marca principal. El producto se ve beneficiado por la visibilidad, asociación y respaldo de la marca principal²⁹. Es ésta última la que otorga una credibilidad al producto que hace que muchas empresas opten por este otro modelo de arquitectura.

Se trata de un híbrido entre el modelo plural y el monolítico, proporciona asociaciones de marca más fuertes que el primero y una flexibilidad de la que es más difícil disponer en el modelo monolítico. Para ello se basa en la creación de submarcas que siempre tienen presente el nombre de la marca principal, sin llegar a estar integrada en la marca del producto.

Apple, Kellogg's y Nestlé (véase Figura 5.3) son ejemplos de marcas que utilizan este tipo de arquitectura. La marca Apple se encuentra presente en todos los productos que comercializa, si bien en los nombres de los productos no está presente: iPhone, iPad, iMac o iTunes. Además de la consistencia que presenta el *naming* de las divisiones de productos con el prefijo "i", se beneficia de Apple como marca que respalda a toda la gama. Los consumidores son conscientes al comprar un iPhone de que están comprando un producto de la empresa Apple, de forma que el cliente asocia la marca iPhone con los valores que la marca Apple representa. Con Nestlé ocurre lo mismo, productos como Kit-Kat o Nescafé no ocultan en ningún momento la marca corporativa. Kellogg's hace lo propio con Corn Flakes, Special K y Frosties, entre otras marcas del grupo.

Figura 5.3: Ejemplo de arquitectura de marca respaldada con la marca Nestlé



Fuente: Bilnea

²⁸ AAKER, D.A., JOACHIMSTHALER, E. (2000): "The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge" en *California Management Review*, vol. 42, nº 4, p. 12.

²⁹ WHEELER, A. (2013): *Diseño de...*, p. 33.

Con el juego que puede dar la marca matriz sobre las marcas a las que respalda, se pueden identificar dos variantes de este modelo de arquitectura:

- Respaldo simbólico (*token endorser*): hay casos en los que una marca muy fuerte, que está presente en diversos productos y mercados, resulta menos importante al lado de la marca a la que trata de respaldar. En estos casos dicha marca principal ejerce un respaldo simbólico añadiendo al producto una frase como “a Sony Company” (en el caso de la productora de cine Columbia Pictures) o su logo (la aseguradora Línea Directa incorpora en un tamaño muy pequeño el logo del banco Bankinter).
- Nombre conectado (*linked name*): la marca corporativa tiene elementos comunes con las marcas de los productos, creando así una familia de marcas con un respaldo implícito. McDonald’s es la firma que nos sirve para ilustrar este ejemplo. Esta empresa ofrece una gama de productos en los que todos ellos llevan el prefijo “Mc”: McPollo, McFlurry, McNuggets, entre otros. No se trata de un caso tradicional de respaldo de marca y se consigue una mayor diferenciación de marca por producto que optando por una arquitectura de marca monolítica.

Además de estas variantes, hay que tener en cuenta la posibilidad de que se produzcan alianzas con “colaboradores” para aprovecharse de la asociación resultante, en cuyo caso la estrategia se denomina *co-branding*. Dos empresas se respaldan mutuamente para aprovecharse de la sinergia resultante. No es una mera promoción conjunta, es el desarrollo de una oferta comercial de mayor valor para el mercado³⁰. Se crean asociaciones secundarias con la marca matriz y su entorno más cercano, que pueden proceder de otras marcas, personas, lugares, categorías de producto o instituciones³¹:

³⁰ CAMPOS GUZMÁN, E. (2012): “Modelos contemporáneos para la creación de marcas poderosas” en *Ingeniare*, nº 13, p. 86.

³¹ UGGLA, H. (2005): “The corporate brand association base” en *European Journal of Marketing*, vol. 40, nº 7/8, p. 790

- Marcas: otras marcas pueden formar parte del producto principal y aparecer como tales. Se trata de componentes que no pueden ser comprados separadamente, pero que, al aparecer como tales con su marca, contribuyen a generar fuertes asociaciones de marca que el consumidor percibe muy positivamente. Es el caso de los procesadores Intel, el tejido Gore-Tex o el emisor de tarjetas Visa.

Esta colaboración de marcas puede ser más fuerte cuando una de ellas no es una marca de componentes. Las marcas no compiten entre sí en la misma categoría de producto, pero pueden desarrollar productos de forma conjunta, beneficiándose ambas de la reputación de cada una de ellas. Como ejemplo está la línea de ordenadores portátiles HP con altavoces desarrollados por Bang & Olufsen o el dispositivo cuantificador de pasos diseñado entre Apple y Nike.

- Personas: pese a no ser marcas, algunas celebridades cuentan con un capital de marca personal que otorga un valor añadido a las marcas a las que prestan su imagen. Algunas de estas asociaciones alcanzan tal éxito que acaban por ser incorporadas como submarca definitiva en la cartera de marcas de la empresa, la unión entre el exjugador de baloncesto Michael Jordan y Nike dio lugar a la marca Nike Air Jordan. Otras colaboraciones tienen un carácter efímero, como la del músico Pharrell Williams con Adidas o la del exfutbolista David Beckham con H&M.
- Lugares: los lugares crean asociaciones de marca instantáneas para una marca corporativa. Tiene mucho que ver con la calidad percibida respecto de los productos en los que está especializado un país. Por ejemplo, el consumidor tiene la sensación de que un coche alemán es de mayor calidad que uno español. Se puede materializar en una marca propia como PUMA Jamaica o en una asociación implícita al incluir un añadido en el producto como “*Swiss made*” en relojes.
- Categorías de producto: algunas categorías de producto tienen su propio conjunto de asociaciones que pueden modificar la posición de la marca corporativa en varios aspectos. Por ejemplo, la joyería se asocia con lujo y precios altos. Marcas que abarcan muchas

categorías de producto suelen ser consideradas globales (como Virgin), mientras que otras reducen su radio de acción a una sola línea de producto y exportan los valores que representan en esa categoría hacia otras (BMW extiende su marca a ropa y bicicletas, convirtiendo a estas en portadoras del “estilo de vida BMW”).

- Instituciones: las instituciones conllevan un profundo significado social o cultural, por ello las asociaciones entre éstas y una marca, acaban por convertirse en intrínsecas a la misma. La empresa asume el significado y los valores que los consumidores tienen en mente respecto a esa institución, cuyo valor histórico, científico o cultural puede tener un gran interés. Un ejemplo de ello es la línea de ropa que Pepe Jeans lanzó al mercado en colaboración con la Universidad de Cambridge, aplicando su simbología y escudos como estampados.

5.3. PLURAL

Una arquitectura de marca plural, también conocida como “casa de marcas”, se caracteriza por un conjunto de marcas independientes entre sí que maximizan su impacto en el mercado de forma individual³². Son marcas de consumo muy conocidas en las que la marca de la empresa es casi irrelevante, incluso desconocida para el gran público más allá de los inversores de la compañía o consumidores más especializados³³. Ofrece una gran flexibilidad cuando hay una segmentación del mercado muy fuerte.

Procter & Gamble (P&G) es un ejemplo de arquitectura de marca plural que opera con más de 80 marcas (véase la Figura 5.4), las cuales no tienen conexión entre sí y tampoco tienen lazos con P&G, el consumidor medio que compra productos de marca Ariel o Gillette, probablemente no tenga conocimiento de que ambas pertenecen a la misma empresa. La matriz sacrifica las economías de escala y las sinergias que pudiera obtener utilizando una marca que abarque diferentes negocios para la empresa.

³² AAKER, D.A., JOACHIMSTHALER, E. (2000): “The brand relationship...”, p. 8.

³³ WHEELER, A. (2013): *Diseño de...*, p. 33.

Figura 5.4: Modelo de arquitectura de marca de Procter & Gamble



Fuente: Morgan County USA

Sin embargo, esta estrategia permite a empresas como P&G, Henkel o Unilever dominar segmentos de mercado en las categorías en las que está presente cada una de sus marcas independientes. Esto hace que cada una de ellas tenga un público objetivo muy concreto, hasta tal punto que algunas de las marcas compiten entre sí en la misma categoría de producto. En España, Henkel vende detergente con tres marcas distintas³⁴:

- Wipp: se erige como la marca principal del grupo en la categoría de detergentes. Domina el segmento de detergentes para lavar a mano, aunque también tiene versión para lavado a máquina.
- Micolor: se identifica como detergente que protege los colores de la ropa y que evita la transferencia de los mismos al mezclar la colada.
- Dixan: es la marca “low cost” del grupo, proporciona frescor y eficacia en el lavado a un precio más reducido que las otras dos marcas del grupo.

Cada una de ellas está dirigida a un cliente diferente y Henkel atribuye unos valores diferenciados a cada una de ellas, pese a que el producto final es el mismo. El impacto final de las tres marcas sobre el mercado sería menor si se restringiese la marca del detergente a “Detergente Henkel” en cada una de sus tres versiones: “Henkel a mano”, “Henkel colores” y “Henkel ahorro”. Al tener

³⁴ HENKEL (2015): *Marcas y negocios: Laundry & home care* [Sitio web]. Barcelona: Henkel Ibérica, S.A. [Consulta: abril 2016]. Disponible en: <http://www.henkel.es/marcas-y-negocios/laundry-and-home-care>

nombres diferenciados, cada marca está bien posicionada en los tres nichos de mercado, con la repercusión en el valor de marca correspondiente.

Focalizar la marca en mercados muy concretos para maximizar el posicionamiento, no es la única ventaja de una arquitectura de marca plural. Existen razones adicionales para optar por una estrategia de este tipo:

- Evitar asociaciones de marca que sean incompatibles con la oferta de la empresa: tanto aquellas que se puedan producir entre marcas ya existentes, como las que se puedan generar ante nuevos lanzamientos. Volkswagen es propietaria de marcas de automóviles de alta gama como Audi o Porsche, las cuales se podrían ver perjudicadas si se estableciese una asociación entre ellas y la marca de la empresa, que representa a coches de gama media. Cuando Toyota sacó su división de coches de lujo mediante la marca Lexus, decidió utilizar un nombre completamente diferente que lo disocie de los valores de Toyota como marca.
- Mantiene el valor de las marcas existentes: viene a ser la otra cara de la moneda de la anterior ventaja. En el caso de Lexus, si el proyecto hubiese sido un fracaso, la marca Toyota no se hubiera visto perjudicada por ello. Sobre todo, se refleja esta característica cuando las empresas lanzan al mercado marcas “*low cost*”, cubren un segmento de mercado muy importante sin que el valor de marcas de mayor prestigio se vea afectado.
- Evitar o minimizar conflicto en el canal de distribución: L’Oreal mantiene la marca Lancôme para la venta en tiendas especializadas, así pues, no está disponible en droguerías y tiendas descuento (como sí ocurre con la marca L’Oreal).

Sin embargo, se pueden dar inconvenientes que hagan optar a una compañía por un modelo de otro tipo. Las desventajas que se le presentan a este tipo de arquitectura de marca son las siguientes³⁵:

³⁵ MARCAR LA DIFERENCIA (2014): *¿Cómo es la familia de tu marca?* [Sitio web]. Blog. [Consulta: abril 2016]. Disponible en: <http://www.marcarladiferencia.es/como-es-la-familia-de-tu-marca/>

- Elevado coste de mantenimiento: cada marca requiere de un gran esfuerzo a nivel presupuestario ya que ninguna marca se beneficia de la gestión, comunicación y publicidad de las otras.
- No se crean sinergias entre las marcas: a priori no tiene por qué ser un inconveniente, pero sí es verdad que la falta de asociaciones entre ellas genera una cierta “ineficiencia” en la empresa.
- Los consumidores desconocen la empresa matriz: los clientes tienen que hacer un gran esfuerzo para entender la estructura que tiene la empresa principal.

Hay que tener en cuenta que hay marcas en este modelo de arquitectura de marca que se encuentran a medio camino entre esta tipología y la anterior. Actúan como marcas que respaldan “en la sombra” y se dan en aquellos casos en los que la marca en la sombra no está visiblemente conectada con la marca que respalda, pero muchos consumidores conocen el vínculo³⁶. Ofrece algunas de las ventajas de la arquitectura de marca respaldada, mientras se minimizan las asociaciones perjudiciales entre ellas aun cuando la conexión es descubierta por el consumidor. Es el caso de Toyota con Lexus o de Touchstone con Disney.

6. ESTRATEGIA DE ARQUITECTURA DE MARCA

6.1. DESARROLLO DE LA ARQUITECTURA DE MARCA

Como toda estrategia de cartera de marca, lo primero que hay que tener claro es cuáles son los segmentos de clientes más relevantes para nuestra empresa, en qué se diferencian y qué puntos en común tienen. A partir de ahí, lo que se trata de conseguir en el portafolio de marcas es una combinación de robustez (que permita el crecimiento), relevancia (que capte el interés del consumidor) y diferenciación (con vocación de largo plazo).

Los responsables de analizar el mercado tienen que hacer una evaluación de las repercusiones que el modelo de arquitectura de marca puede tener en

³⁶ AAKER, D.A., JOACHIMSTHALER, E. (2000): “The brand relationship...”, p. 12.

cada una de las marcas. Es muy importante prever los procesos de transferencia de valor (positiva y negativa) que se vayan a producir entre marcas madre y productos individuales, y viceversa³⁷.

Hay que tener en cuenta una serie de tendencias a seguir en la construcción de la arquitectura de marca de la empresa³⁸:

- Enfoque centrado en el cliente.
- Evitar un desarrollo excesivo de marcas.
- Establecer reglas que se mantengan a lo largo del proceso.
- Crear amplias y robustas plataformas de marca.
- Utilizar submarcas para complementar y fortalecer las marcas, haciendo un uso selectivo de ellas.
- Extender las marcas para crear y mejorar el valor que ya tienen, también de una forma selectiva.

Una vez establecida una estructura concreta, los papeles definidos para cada marca, línea de producto o extensión, deben ponerse en marcha a través del plan de marketing. Los valores de una submarca no se transmiten solo a través de medios publicitarios, son necesarios cambios más profundos en el plan de marketing. Una vez se adoptan estrategias más complejas de desarrollo de marca, se deben hacer programas de marketing adaptados a cada una de las marcas de la empresa (en función de las funciones que desarrollen cada una de ellas) que abarquen decisiones de diseño de producto, política de precios, distribución y campañas de comunicación³⁹.

6.2. GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE MARCAS

La gestión de la cartera de marcas de la empresa no es una tarea aislada que se lleve a cabo cada vez que se producen nuevos lanzamientos de productos o se comercializa en nuevos mercados. Es muy importante que, en

³⁷ KELLER, K.L. (2008): Administración estratégica..., p. 469.

³⁸ KELLER, K.L. (2008): Administración estratégica..., p. 469.

³⁹ KELLER, K.L. (2008): Administración estratégica..., p. 470.

función del tamaño de la empresa, una o varias personas estén a cargo de cada una de las marcas que componen el conjunto.

Debe haber un plan estratégico de *branding* común a toda la empresa, para cada marca y para producto-mercado. Será éste el que marcará el lenguaje corporativo y las directrices de diseño de marcas. Así se conseguirá consistencia en la cartera a nivel general.

La persona encargada de gestionar el portafolio debe tener acceso total a la información de la empresa relativa a las marcas y el mercado, y los recursos necesarios para tomar las decisiones de *branding*⁴⁰. Lo más normal es que sea labor del consejero delegado o de un ejecutivo de operaciones, pero de no serlo, debería estar bajo la supervisión de alguno de los dos. La razón de ello es que la gestión de marcas no es una cuestión de marketing o *branding*, sino de la organización entera. Debe haber interés en ejecutar un plan de este tipo, ya que, si los responsables no se involucran desde el principio, es muy difícil conseguir los objetivos estratégicos asignados al portafolio de marcas.

A la hora de localizar desviaciones de objetivos o problemas en las marcas, es muy útil la realización de auditorías periódicas⁴¹; aún con más intensidad en el caso de lanzarse un nuevo producto al mercado o de adquirir marcas de otras empresas. El periodo mínimo para llevar a cabo dicha monitorización es de un año, resultado de la cual se deben de realizar las modificaciones oportunas a nivel de marca o portafolio lo antes posible⁴².

Son múltiples las decisiones de gestión de marcas a las que se tendrá que enfrentar el equipo responsable. No solo tras la realización de una auditoría, sino también ante la presencia de la empresa en nuevos mercados o líneas de producto. Las principales cuestiones a decidir son las siguientes ⁴³:

⁴⁰ AAKER, D.A. (2004): Brand portfolio..., p. 88.

⁴¹ AAKER, D.A. (2004): Brand portfolio..., p. 85.

⁴² RAJAGOPAL, SÁNCHEZ, R. (2003): "Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories" en Brand Management, vol. 11, nº 3, p. 245.

⁴³ AAKER, D.A. (2004): Brand portfolio..., p. 89.

- Asignar recursos: la asignación de recursos entre marcas tiene que tener muy en cuenta el nivel jerárquico de las mismas y los roles que juegan. La marca principal acaparará la mayor parte de los recursos.
- Añadir marcas o submarcas: los gestores suelen ser propensos a la creación de marcas cuando se lanzan nuevos productos. Sin embargo, es una opción muy costosa en términos de organización, gestión y recursos financieros, lo que hace que haya que analizar la situación muy a fondo antes de optar por una marca nueva y no por una submarca.
- Eliminar marcas o modificar su nivel jerárquico: dada la conexión que una marca puede llegar a crear entre consumidor y empresa, eliminarla puede ser muy arriesgado. Primero hay que tener en cuenta la estrategia de negocio de la empresa y a partir de ahí ver si merece la pena mantenerla, bajarla de nivel o eliminarla definitivamente.
- Apalancar una marca: la marca puede ser apalancada extendiéndola horizontal o verticalmente, o respaldándola en nuevos contextos. La responsabilidad del gestor está en no extender la marca a un contexto en el que su valor pueda ser degradado.
- Marcar directrices gráficas de presentación: las marcas tienen que ser presentadas en consonancia a las políticas visuales de la empresa, para conseguir una consistencia que redunde en impacto al consumidor. Para ello tiene que establecerse una guía accesible con reglas y modelos que marquen la gama cromática corporativa, tamaños de letra y tipografía a utilizar en cada uno de los contextos en los que se mueve.

7. EL CASO DE ALPHABET (GOOGLE)

Después del desarrollo teórico que se lleva a cabo en este trabajo sobre la estrategia de arquitectura de marcas, resulta de interés apreciar su aplicación práctica en una empresa real. Alphabet Inc. (antes Google Inc.) es una de las empresas ideales para ello por ser una de las más importantes del mundo

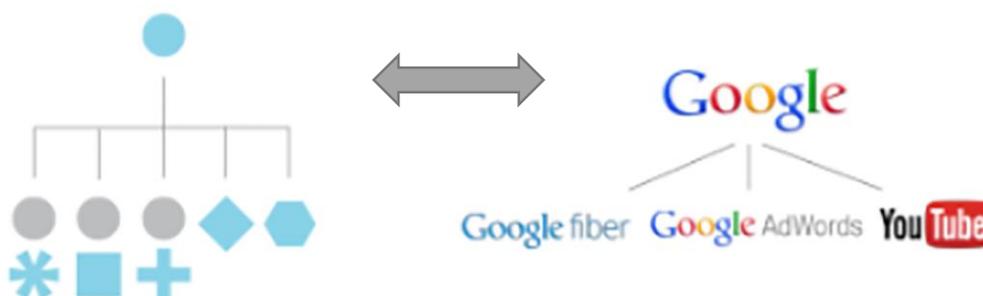
(omnipresente en el mundo *online*), gestionar un gran número de marcas y reorganizar recientemente su estructura de marcas para adecuarla a los nuevos objetivos de la compañía.

La reestructuración que en el año 2015 llevó a cabo Google, supuso toda una reorganización de su cartera de marcas bajo el paraguas de la nueva matriz Alphabet. La decisión de dotar de más independencia a la matriz vino dada para evitar que el desarrollo de algunas partes del negocio de la empresa condicionaran a otras. Sin embargo, más allá del cambio de nombre corporativo a Alphabet, la arquitectura de marca de la empresa ha quedado a medio camino entre un modelo plural y otro respaldado. A continuación, se analizará el modelo antes del cambio (bajo el nombre de Google Inc.) y el que ha surgido después (con Alphabet Inc. como marca matriz), junto a un análisis crítico del resultado.

7.1. ARQUITECTURA DE MARCA DE GOOGLE INC.

Google Inc. presentaba un modelo arquitectura de marca híbrida entre una tipología respaldada y otra plural. Combinaba por un lado una serie de marcas de productos y servicios en los que Google siempre aparecía como respaldo (Google Maps, Google Play, Google Glass, etc.), con otras marcas en las que el nombre de Google no estaba presente. En algunas figuraba como marca que respalda y, en otras, ni eso, siendo más parecido a un modelo plural puro. La Figura 7.1 ejemplifica a la izquierda esta situación de forma abstracta y a la derecha la representa con marcas de Google.

Figura 7.1: Arquitectura de marca de Google Inc.



Fuente: Verse Brand Strategy

El problema viene cuando una marca es fiel a una promesa y empieza a llegar a negocios en los que esa promesa ya no es tan relevante. El núcleo de la actividad de Google ha sido ofrecer “información disponible y relevante”, pero eso dista de lo que puede ser considerado esencial en negocios como el de la conducción autónoma o la asistencia médica⁴⁴. La promesa de marca de Google estaba empezando a diluirse a medida que se convertía en un gigante con múltiples divisiones de negocio tan dispares unas de otras. En último término, lo que provoca esta situación es una confusión en la mente del consumidor, que no ve las asociaciones o beneficios de la marca Google tan claros.

La estrategia de negocio de Google estaba empezando a distanciarse de su estrategia de cartera de marca, algo no solo apreciable por los consumidores, sino también por los analistas financieros de Wall Street. Se trataba de una empresa de empresas en la que la marca corporativa tenía unos valores tan asociados a ella, que eran poco compatibles con algunas divisiones de negocio. Generar claridad en el portafolio de marcas era una tarea prioritaria para evitar que las decisiones de un negocio condicionasen a otros.

El día 11 de agosto de 2015 se da la noticia, Google Inc. desaparece para dar paso a Alphabet Inc. como marca del conglomerado de marcas y divisiones de negocio que la empresa tenía. Más allá del cambio de nombre, Alphabet representa toda una nueva promesa de marca, a la cual dedica su página web. El propio Larry Page (CEO de Alphabet Inc.) da las razones del por qué se elige este nombre de marca⁴⁵: *“Alphabet significa un conjunto de letras que representan el lenguaje, una de las innovaciones más importantes de la humanidad, y porque es el núcleo de las búsquedas en Google. También nos gusta porque significa Alpha-bet (Alpha es el retorno de la inversión por encima de las expectativas), ¡que es por lo que nos esforzamos!”*.

Las nuevas empresas que estaban formando parte de Google poco tenían que ver con los principales productos de la compañía. Nest, Verily y Calico son

⁴⁴ KELLER, K.L. (2015): *The branding logic behind Google’s creation of Alphabet*. [Sitio web]. Harvard Business Review. [Consulta: abril 2016]. Disponible en: <https://hbr.org/2015/08/the-branding-logic-behind-googles-creation-of-alphabet>

⁴⁵ PAGE, L. (2015): *G is for Google*. [Sitio web]. Alphabet Inc. [Consulta: abril 2016]. Disponible en: <https://abc.xyz/>

exponentes clave de esta nueva empresa, dedicadas a la domótica, a la tecnología médica y a investigar sobre la longevidad, respectivamente. Dichas marcas reflejan a Alphabet como empresa tecnológica presente en ámbitos en los que antes Internet no había llegado. Superada la etapa de Google como proveedor de servicios a través de la red (que aún constituyen el principal negocio de la compañía), los nuevos tiempos requerían de este cambio para que la empresa ganase en coherencia y en capacidad de gestión. Alphabet promete innovación y desarrollo continuos, y eso lo comparten todas y cada una de las marcas que se hallan bajo su paraguas.

7.2. ARQUITECTURA DE MARCA DE ALPHABET INC.

7.2.1. Razones de la evolución

La transformación de Google Inc. en Alphabet Inc. marca la cumbre en la evolución de una empresa que en el año 1998 lanzó al mundo el buscador de Internet más utilizado del mundo. Lo que comenzó como un proyecto en el que sus creadores pretendían ordenar toda la información que acampaba por la red, ha acabado por ser una mínima parte del conglomerado de servicios que hoy presta.

El nombre de Google viene como derivado del término matemático “googol”, que representa el número 10^{100} (un uno seguido de cien ceros), como representación del objetivo que sus creadores tenían: conseguir que una cantidad ingente de información estuviese disponible al alcance de cualquiera⁴⁶. Objetivo conseguido. Más que eso, Larry Page y Sergey Brin han creado una de las empresas más importantes del mundo, omnipresente en la vida de los internautas y en la pugna con Apple por ser la empresa con mayor cotización bursátil del mundo (375 billones de dólares, frente a los 725 de Apple)⁴⁷. El

⁴⁶ GOOGLE! BETA (1999) [A través de Internet Archive]: *Company – The Name*. [Sitio web]. Google Inc. [Consulta: abril 2016]. Disponible en:

<https://web.archive.org/web/19990221202430/http://www.google.com/company.html>

⁴⁷ PWC (2015): *Global Top 100 Companies by market capitalisation*. [Sitio web]. PricewaterhouseCoopers LLP. [Consulta: abril 2016]. Disponible en:

<http://www.pwc.es/es/publicaciones/auditoria/assets/global-top-100-march-2015.pdf>

segundo puesto que ocupa como empresa más cotizada del mundo, lo repite como marca más valiosa (120 millones de dólares, frente a los 170 millones que Apple representa en el primer puesto)⁴⁸.

Después de veinte años siendo un referente como multinacional tecnológica, Google ha ido progresivamente diversificando su actividad. A partir de su popular buscador, ha emprendido otros caminos entre los que destacan Android (sistema operativo para *smartphones*), Gmail (servicio de correo electrónico) o Google Maps (servicio de cartografía), y continúa irrumpiendo en nuevos sectores como el de IoT (*Internet of Things*) y el de la conducción autónoma. En todos ellos ostenta posiciones de liderazgo.

En el año 2015, consciente de su papel como empresa desarrolladora de productos y servicios relacionados con Internet (en la que otros negocios han alcanzado el mismo nivel de importancia que el buscador), decide cambiar el nombre de la compañía a Alphabet. Toda una declaración de intenciones con la que Google pretendía dar el mensaje de que ya no es solo un motor de búsqueda, sino un conjunto de empresas en constante expansión y con millones de usuarios. Una transformación que resulta coherente dado el tamaño que había alcanzado la empresa y que puede ser observada en la Figura 7.2, tanto de forma abstracta como aplicada a Alphabet.

Figura 7.2: Arquitectura de marca de Alphabet Inc.



Fuente: Verse Brand Strategy

⁴⁸ INTERBRAND (2015): Best global brands 2015. [Sitio web]. Interbrand. [Consulta: abril 2016]. Disponible en:

<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>

Detrás de ese cambio de nombre, ha habido mucho más: se ha producido toda una reorganización de su arquitectura de marca. Alphabet se erige como la matriz de una gran cantidad de empresas y marcas a su cargo, fenómeno que será analizado a continuación utilizando los tres elementos de los que nos hemos servido para caracterizar la arquitectura de marca, esto es: la matriz marca-producto, los niveles de la marca y los roles de las marcas.

7.2.2. Estudio del conjunto de marcas

7.2.2.1. Matriz marca-producto

La representación gráfica de las marcas y productos que ofrece Alphabet, viene dada por la Figura 7.3. Se han identificado 11 líneas de productos y servicios, 5 marcas y 30 combinaciones de marca-producto.

Figura 7.3: Matriz marca-producto de Alphabet Inc.

| | Aplicaciones informáticas | Navegadores web | Sistemas operativos móviles | Tiendas de contenido digital | Servicios de publicidad a través de Internet | Dispositivos móviles | Laboratorios de Investigación y Desarrollo | Servicios de operador de Internet | Fondos de inversión | Domótica | Conducción autónoma |
|---------------|--|-----------------|-----------------------------|------------------------------|--|----------------------|--|-----------------------------------|---------------------------------------|----------|-----------------------------------|
| Google | - Google Search - Google Maps - Gmail - Youtube - Google Drive - Google Translate - Google Photos - Blogger - Google + - Google Apps for Work - Google Developers - Google Cloud Platform - Google Cloud Print | - Google Chrome | - Android | - Google Play | - Google AdWords - Google AdSense | - Nexus | - Google X - Google DeepMind - ATAP | - Google Fiber | - Google Capital - Google Ventures | | - Google Self-Driving Car Project |
| Nest | | | | | | | | | | - Nest | |
| Verily | | | | | | | - Verily | | | | |
| Calico | | | | | | | - Calico | | | | |
| Sidewalk Labs | | | | | | | - Sidewalk Labs | | | | |

Fuente: Elaboración propia

El plan corporativo de extensión de marca representa cada una de las filas de la matriz, en las que se puede observar la clara preponderancia de Google como marca estratégica. A partir de ésta se desarrollan el mayor número de servicios de la compañía mediante extensiones de marca. Las líneas de marca

de Nest, Verily, Calico y Sidewalk Labs no presentan ninguna extensión, cada una de ellas denomina a un único servicio con la denominación matriz.

En lo que respecta al resto de las marcas, cada una de ellas tiene un posicionamiento distinto y la mayoría de ellas se encuentran plenamente diferenciadas en el mercado, muchas representan a servicios líderes en sus correspondientes líneas de producto. El único problema de diferenciación se puede dar en el área de I+D, donde Google X y ATAP ejercen funciones bastante similares (ambas son incubadoras de proyectos), sin tener un papel claro definido como ocurre con Google DeepMind. Bien es verdad que la situación resulta algo irrelevante de cara al consumidor, ya que funcionan más como divisiones internas que como servicios de cara al público.

7.2.2.2. Niveles de la marca

De los cuatro elementos que se pueden identificar en una marca, el nivel de marca corporativa no se encuentra presente como nomenclatura de marca en ninguno de los servicios de la compañía. Alphabet no aparece, ni siquiera, en los sitios web de la mayoría de sus empresas. Tan solo Verily y Sidewalk Labs presentan una referencia a Alphabet Inc. en el copyright de sus páginas online.

Como marca de línea de productos se presentan: Google, Nest, Verily, Calico y Sidewalk Labs. Éstas se corresponden con el eje vertical de la matriz marca-producto, a partir de las cuales se utilizan extensiones o marcas a las que respaldan. Actualmente, Google es la única de las cinco marcas sobre la que se emplean extensiones o respaldos de marca:

- Extensiones de Google: Google X, Google Fiber, Google Capital, Google Ventures, Google Self-Driving Car Project, Google Maps, Google Chrome, Google Search, Google Drive, Google Translate, Google Photos, Google +, Google Play, Google AdWords, Google AdSense, Google Apps for Work, Google Developers, Google DeepMind, Google Cloud Platform y Google Cloud Print.
- Marcas respaldadas por Google: Android, Gmail, Youtube, Blogger, Nexus y ATAP.

En lo que respecta a marca de producto, tan solo Android, Google Play y Nexus representan a categorías formadas por más de un producto. Mientras en el resto de marcas de Alphabet este nivel jerárquico no está presente, en estas tres sí que se aprecian una serie de submarcas:

- Android: Apple Pie, Banana Bread, Cupcake, Donut, Éclair, Froyo, Gingerbread, Honeycomb, Ice Cream Sandwich, Jelly Bean, KitKat, Lollipop y Marshmallow.
- Google Play: Play Store, Play Movies & TV, Music, Games, Books y Newsstand.
- Nexus:
 - *Smartphones*: Nexus One, Nexus S, Galaxy Nexus, Nexus 4, Nexus 5, Nexus 6, Nexus 5X y Nexus 6P.
 - *Tabletas*: Nexus 7, Nexus 10 y Nexus 9.
 - *Otros dispositivos*: Nexus Q y Nexus Player.

Resulta curioso el caso de Android, ya que sus marcas de producto inspiradas en nombres de dulces, han adquirido un protagonismo similar al de la marca de la línea de producto. En el mundo tecnológico, la noticia del nombre de cada nueva versión del sistema operativo se espera casi con la misma intensidad que las novedades de software que traerá consigo.

En el último escalón jerárquico de marca se encuentran los modificadores, designando a un modelo específico de producto. Android es el único servicio de Google cuya marca presenta modificadores para designar a cada una de sus versiones derivadas. El nombre de producto representa a cada versión del sistema, desde Apple Pie que es la v1.0 hasta Marshmallow que es la v6.0. Ahora bien, cada una de ellas son actualizadas con novedades menores (principalmente de corrección de errores), las cuales son designadas con modificadores. Como ejemplo están las v4.1, v4.2 y v4.3 de Jelly Bean.

7.2.2.3. Roles de las marcas

En la cartera de marcas de Alphabet, se encuentran ejemplos de casi todos los posibles papeles que las marcas de la empresa pueden jugar. En

primer lugar, como marca estratégica, Google es el centro de las estrategias de Alphabet. Es la marca de la que proviene la mayor parte de ingresos de la empresa y de la que depende su futuro. Cumple las características de una marca estratégica, de la que se quiere mejorar o mantener su posición respecto a sus competidores (Apple y Microsoft).

A la hora de identificar marcas nicho se encuentran dos ejemplos en los que Alphabet, mediante Google, ejerce como empresa promotora de los proyectos Campus y Actívate. Mediante Campus, Google ha creado una serie de espacios de coworking e intercambio de ideas en Londres, Madrid, São Paulo, Seúl, Tel Aviv y Varsovia. En el caso de Actívate, Google junto a IAB Spain, el Ministerio de Industria Energía y Turismo, el Ministerio de Empleo y Seguridad Social y el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, ha creado una plataforma de cursos de formación gratuitos relacionados con las nuevas tecnologías.

Ambos proyectos contribuyen a mejorar el posicionamiento de Google como marca comprometida con el empleo y la sociedad, que trata de potenciar el conocimiento en sus áreas de negocio. La estrategia se concentra principalmente en emprendedores y estudiantes, a los que pretende fidelizar conectando con ellos por vías alternativas a la de sus propios servicios.

Como marcas bala de plata, Android y Youtube tienen un nivel de notoriedad equivalente al de Google. La gestión de Android en el mercado de los sistemas operativos móviles es clave para la imagen de Google, a la que influye de forma directa, tanto positiva, como negativamente. Con Youtube ocurre lo mismo, todas las estrategias que la plataforma de vídeos web lleva a cabo, acaban por influenciar en la imagen de Google.

No se localiza ninguna marca flanco en el portafolio de Alphabet, lo que sí se aprecia es el papel de Blogger como marca vaca lechera. La irrupción de las redes sociales provocó el declive de las plataformas de blog que, pese a seguir teniendo un tráfico web importante, ya no han vuelto a ser lo que eran. Blogger fue de las primeras plataformas de publicación de bitácora en línea, lo que hace que sea una de las marcas de blogs que se hallan en el imaginario colectivo tecnológico y que cuenta con una base de usuarios muy fiel. Es una

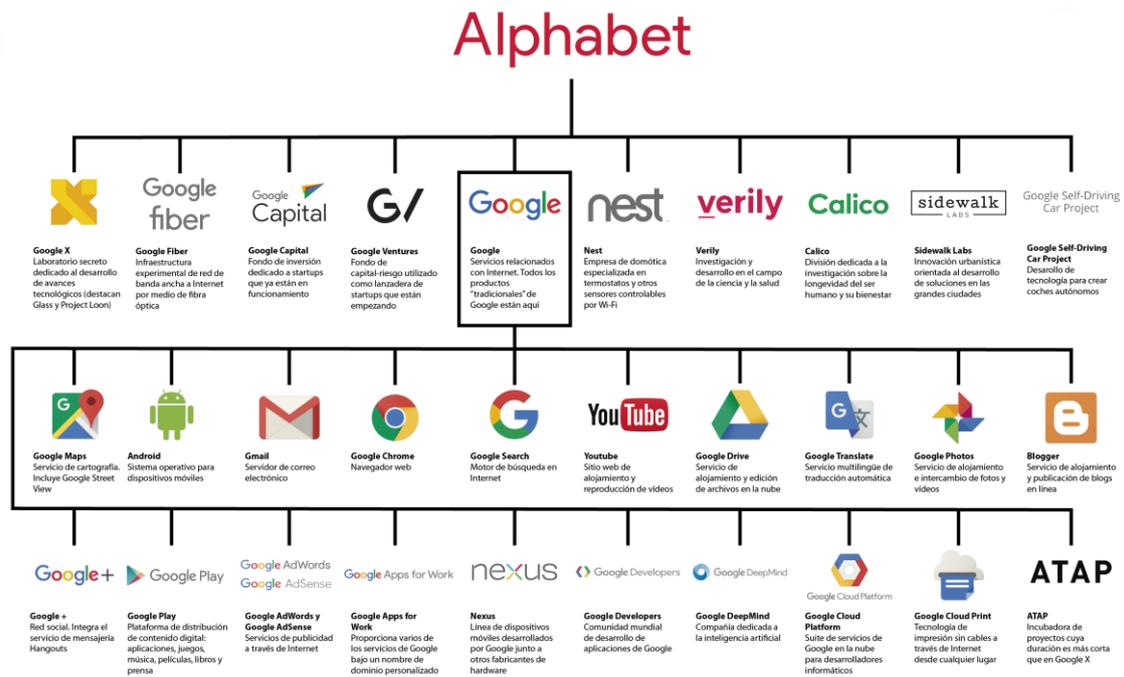
marca muy representativa en la cartera de marcas de Alphabet, pero su tráfico de usuarios se encuentra estancado y las estrategias de la compañía no se centran en potenciarlo.

7.2.3. Modelo de arquitectura de marca

El propio Larry Page hace una declaración de intenciones en la web de Alphabet al dejar claro que “no pretenden hacer de ésta una gran marca de consumo con productos propios, sino que las empresas de Alphabet deben tener independencia y desarrollar sus propias marcas”. Una definición de este tipo responde a un modelo de arquitectura de casa de marcas.

Al no representar a ningún producto ni servicio (cosa que sí hacía Google), el portafolio de marcas gana en consistencia, de forma muy similar a como hacen otras empresas como Inditex. Sin embargo, dada la importante presencia de Google en el interior de la cartera, actúa en algunos productos y servicios como si de una arquitectura monolítica se tratase (con extensiones de marca), y en otros como marca que respalda a otra.

Figura 7.4: Cartera de marcas de Alphabet Inc. y su arquitectura



Fuente: Elaboración propia

En suma, es difícil caracterizar la arquitectura de Alphabet en alguno de los tres modelos descritos, como puede verse en la Figura 7.4. Realmente se identifican características de tres modelos:

- Plural: en las marcas Nest, Verily, Calico y Side Walk Labs la presencia de la marca matriz es completamente nula. Alphabet no figura ni siquiera en sus respectivas webs.
- Respaldada: Google (dentro de Alphabet) actúa como marca que respalda a las marcas Gmail, Android y Nexus. Además, se encuentra un ejemplo de respaldo simbólico en el caso de Youtube, al que se le añade “una empresa de Google”.
- Monolítica: Alphabet utiliza extensiones a partir de la marca Google para la mayor parte de los productos y servicios que comercializa: Google Search, Google Maps, Google Chrome, Google Play, Google Drive, Google Translate, Google Apps, Google Drive, Google Cloud Print, Google Cloud Platform, Google DeepMind, Google AdSense, Google Glass, Google Ventures, Google Capital, Google Fiber y Google X.

Más allá del *namings*, hay que tener en cuenta que no hay una correspondencia entre la arquitectura de marca y las divisiones de la empresa. Las marcas Google Ventures, Google Capital, Google Fiber y Google X se tratan como actividades de negocio independientes de Google.

7.3. ANÁLISIS CRÍTICO

Como consecuencia de su pasado, Google figura como marca extendida en la mayor parte de sus productos y servicios. Lo que resulta curioso es que, reconvertida en Alphabet, haya decidido mantener la denominación extendida de algunos de ellos pese a decidir sacarlos de Google como división de la empresa. Ahora Google representa a todos los servicios que presta a través de Internet (actuando como marca paraguas), formada por un conjunto de divisiones de negocio. Hubiese sido más lógico dar una marca nueva o utilizar únicamente la extensión en todas aquellas líneas de la empresa que fuesen a quedar fuera de

Google, caso de Google X, Google Fiber, Google Capital, Google Ventures y Google Self-Driving Car Project.

Esto genera una cierta confusión en el consumidor, al que se le justifica la transformación de Google en Alphabet en base a la disparidad de líneas de negocio con las que cuenta en la empresa, pero ve cómo hay marcas extendidas que representan servicios que no se corresponden con Google como área de la empresa. El diseño de la arquitectura de marca debería haber tenido más en cuenta la matriz marca-producto en aras de una mayor claridad y coherencia en el conjunto, situación que se verá más adelante en el capítulo sobre el modelo de arquitectura de marca de Alphabet.

La situación hay que entenderla como transitoria ya que un cambio tan brusco, en una empresa cuyos servicios utilizan millones de personas, hubiese podido acabar perjudicando a algunas líneas de negocio. Alphabet debería hacer más por desprenderse de Google en algunas de sus divisiones. Habiendo dado el primer paso en 2015, es el momento de aprovechar la oportunidad para continuar con lo que era una transformación necesaria.

8. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se ha analizado el impacto de la de arquitectura de marcas en la empresa y el caso de Google-Alphabet. Tras tratar el proceso de gestión de una cartera de marcas, desde su desarrollo individual hasta sus estrategias conjuntas, se pueden extraer las conclusiones que serán expuestas a continuación:

- 1) La marca refleja el negocio al que representa y permite a sus clientes distinguir sus productos y servicios de los de la competencia. Desde un punto de vista organizativo simplifican el manejo de la mercancía y permiten conservar los derechos de propiedad individual. Desde un punto de vista comercial, contribuye a conseguir clientes leales y a generar impresiones positivas que permiten cobrar un sobreprecio.
- 2) El valor de marca hace que ésta se convierta en uno de los activos más importantes de la empresa. No hay que entenderlo como un único

intangibles, sino como el resultado del valor que genera en conjunto el reconocimiento del nombre de marca, la fidelidad a la marca, la calidad percibida y las asociaciones de marca.

- 3) El *branding* es el proceso por el que se crea una marca valiosa. Los atributos de la marca por sí solos no son generadores de valor, es necesario construir una estrategia que le dé a la marca una personalidad propia que la ayude a posicionarse en su nicho de mercado. El objetivo está en conseguir una reacción positiva del consumidor a partir de las asociaciones que la marca y la filosofía corporativa de la empresa generan. La correcta estrategia de *branding* debe adoptar una visión global en la que se tengan en cuenta las acciones de marketing de la empresa, los grupos de interés, los valores corporativos y un diseño coherente con el mensaje que se quiera transmitir.
- 4) Cuando una empresa cuenta con más de una marca, debe proyectar una estrategia de arquitectura de marcas en aras de definir la jerarquía, roles y relaciones entre ellas. El objetivo de ello pasa por crear sinergias y organización en el conjunto, para obtener un valor mayor a la suma de los valores individuales de cada una de las marcas. El posicionamiento de una marca no se consigue solo a través de la estrategia de *branding*, sino que también debe ser coherente con la estrategia de la cartera a la que pertenece.
- 5) La cartera de marcas se puede caracterizar tomando como referencia la matriz marca-producto, los niveles de la marca y los roles que desarrollen. La matriz marca-producto pone en relación las combinaciones marca-producto con cada una de las líneas de marca de la empresa, lo que permite definir los objetivos de la estrategia de desarrollo de marca. Los niveles de la marca jerarquizan los elementos de naming que forman una marca, revelando una serie de datos informativos del producto al potencial cliente. Los roles de marca ofrecen una perspectiva interna de gestión de cada una de las marcas, ya que pueden ser estratégicas, de nicho, bala de plata, flanco y vaca lechera.
- 6) Las fórmulas que puede adoptar una estrategia de arquitectura de marca llevan a la empresa a tener que optar por una mayor o menor flexibilidad

en función de que prefieran seguir un plan de marca única, un modelo intermedio de respaldo u otro de marca múltiple

- 7) El modelo de arquitectura monolítica trata de focalizar la atención en una marca única, fuerte y centralizada, sobre la que se generan extensiones que den nombre a las diferentes líneas de producto. La consonancia que tiene que haber entre todas las marcas, limita el margen de actuación a la empresa. Sin embargo, las sinergias que se crean y la consistencia que aporta a la cartera de marcas de la empresa es evidente, por ello éste es el modelo de arquitectura de marca por defecto.
- 8) El modelo respaldado permite una estrategia intermedia entre el anterior modelo y el siguiente, se beneficia de la consistencia conjunta mediante el respaldo de la marca principal y de la flexibilidad que da tener varias marcas diferenciadas.
- 9) El modelo plural es el más adecuado cuando hay una segmentación del mercado muy fuerte. Evita que se creen asociaciones de marca que sean incompatibles con otras marcas de la cartera o con la filosofía de la empresa, manteniendo el valor de cada una de ellas minimizando riesgos en la imagen.
- 10) Tener definido el segmento de clientes más relevantes para la empresa es la clave para desarrollar la estrategia de arquitectura de marca, la cual debe integrarse en el plan de marketing para que actúe en conjunto con las acciones de comunicación, precios y distribución de la empresa.
- 11) El equipo responsable de gestionar el portafolio debe tener acceso total a la información de la empresa relativa a las marcas y el mercado, además de contar con los recursos necesarios para tomar las decisiones de *branding*. Muchas decisiones pasadas deberán ser revisadas periódicamente, sobre todo ante el surgimiento de nuevos mercados o nuevas líneas de producto para la empresa.
- 12) La reorganización de marcas llevada a cabo por Google en 2015 ha acercado la estrategia de cartera de marca de la empresa a su estrategia de negocio. El conjunto de marcas de la empresa gana en consistencia

al adquirir un modelo híbrido que combina una arquitectura plural con otra respaldada.

- 13) Existen divisiones de negocio en Alphabet que utilizan extensiones sobre la marca Google sin tener relación alguna con la línea de producto que Google representa. El diseño de la arquitectura de marca debería haber tenido más en cuenta la matriz marca-producto en aras de una mayor claridad y coherencia en el conjunto.

Del trabajo presentado se observa la importancia de implantar una estrategia integral de gestión de cartera de marcas en la empresa, las sinergias que se pueden conseguir redundan en un mayor impacto en el consumidor. El caso de Alphabet permite ver las dificultades que genera en la práctica gestionar un portafolio de marcas tan extenso y lo difícil que resulta ajustarse a un modelo de arquitectura al cien por cien. Los modelos híbridos son la tendencia que siguen la mayoría de multinacionales, que tratan de beneficiarse de las ventajas de cada una de las opciones que tienen a su disposición.

9. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

AAKER, D.A. (2004): *Brand portfolio strategy*, Free Press.

AAKER, D.A. (2014): *Las marcas según Aaker*, Empresa Activa.

AAKER, D.A., BIEL, A.L. (1993): *Brand equity & advertising. Advertising's Role in Building Strong Brands*, Psychology Press.

AAKER, D.A., JOACHIMSTHALER, E. (2000): "The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge" en *California Management Review*, vol. 42, nº 4.

BARREIRO, J.M., RUZO, E., LOSADA, F., PIÑEIRO, M.P. (1999): "Marcas paraguas: Una aproximación conceptual" en *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999*, vol. 1.

BUIL CARRASCO, I., MARTÍNEZ SALINAS, E., PINA PÉREZ, J.M. (2008): "Extensiones de marca en bienes y servicios: Evaluación y efectos sobre la imagen de marca" en *Revista española de investigación de marketing ESIC*, vol. 12, nº 2.

CAMPOS GUZMÁN, E. (2012): "Modelos contemporáneos para la creación de marcas poderosas" en *Ingeniare*, nº 13.

DE TORO, J.M. (2009): *La marca y sus circunstancias*, Ediciones Deusto.

DEL RÍO LANZA, A., VÁZQUEZ CASIELLES, R., IGLESIAS ARGÜELLES, V. (2002): *El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación*, Universidad de Oviedo.

GOOGLE! BETA (1999) [A través de Internet Archive]: *Company – The Name*. [Sitio web]. Google Inc. [Consulta: abril 2016]. Disponible en:

<https://web.archive.org/web/19990221202430/http://www.google.com/company.html>

HENKEL (2015): *Marcas y negocios: Laundry & home care*. [Sitio web]. Barcelona: Henkel Ibérica, S.A. [Consulta: abril 2016]. Disponible en:

<http://www.henkel.es/marcas-y-negocios/laundry-and-home-care>

INTERBRAND (2015): *Best global brands 2015*. [Sitio web]. Interbrand. [Consulta: abril 2016]. Disponible en:

<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>

JOACHIMSTHALER, E. (2000): *Harvard Business Review. Gestión de marcas*, Deusto.

KELLER, K.L. (1993): *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, American Marketing Association.

KELLER, K.L. (2008): *Administración estratégica de marca - Branding*, Pearson Prentice Hall.

KELLER, K.L. (2015): *The branding logic behind Google's creation of Alphabet*. [Sitio web]. Harvard Business Review. [Consulta: abril 2016]. Disponible en:

<https://hbr.org/2015/08/the-branding-logic-behind-googles-creation-of-alphabet>

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2012): *Marketing (14ª edición)*, Pearson Prentice Hall.

MARCAR LA DIFERENCIA (2014): *¿Cómo es la familia de tu marca?* [Sitio web]. Blog. [Consulta: abril 2016]. Disponible en:

<http://www.marcarladiferencia.es/como-es-la-familia-de-tu-marca/>

MARIOTTI, J. (2001): *Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de las marcas y el branding*, McGraw-Hill.

MARTÍN GARCÍA, M. (2005): *Arquitectura de marcas: Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*, Esic Editorial.

NEUMEIER, M. (2007): *ZAG: Cómo superar a tus competidores mediante la diferenciación radical de tu marca*, LID.

OROZCO TORO, J.A., FERRÉ PAVIA, C. (2012): “El ADN de la marca. La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado” en *Signo y Pensamiento*, vol. XXI, nº 61.

PAGE, L. (2015): *G is for Google*. [Sitio web]. Alphabet Inc. [Consulta: abril 2016].
Disponible en:

<https://abc.xyz/>

PWC (2015): *Global Top 100 Companies by market capitalisation*. [Sitio web]. PricewaterhouseCoopers LLP. [Consulta: abril 2016]. Disponible en:

<http://www.pwc.es/es/publicaciones/auditoria/assets/global-top-100-march-2015.pdf>

RAJAGOPAL, SÁNCHEZ, R. (2003): “Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories” en *Brand Management*, vol. 11, nº 3.

UGGLA, H. (2005): “The corporate brand association base” en *European Journal of Marketing*, vol. 40, nº 7/8.

WHEELER, A. (2013): *Diseño de marcas (4ª edición)*, Wiley.