/ MODELO CONCEPTUAL

Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis

Modelo de branding de Emilio Llopis; Brand Foundations, Brand Core, Brand Elements, Brand Engagement y Brand Deliver

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Emilio Llopis (modelo propio)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ordena la creación y gestión de una marca en etapas, del análisis y el alineamiento directivo a la experiencia del cliente, con un núcleo: identidad, promesa y posicionamiento.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué tiene que ser nuestra marca, qué promete al cliente y qué comunica, y cómo alineamos a la dirección, a las personas y a todo el marketing para que el cliente lo viva así en cada mercado?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas tratan la marca como un logotipo, una campaña o un asunto del departamento de marketing. Encargan primero el diseño, comunican después y dejan de ocuparse de la marca cuando pasa el lanzamiento. El resultado es una marca que dice cosas distintas en cada mercado, que la plantilla no siente como propia y que el cliente no distingue de la competencia.

El modelo responde a ese problema con un método. Parte de una idea sencilla: una marca fuerte no sale de la suerte ni de la oportunidad. Sale de un proceso planificado, liderado por la primera dirección (el consejero delegado o director general y su comité de dirección) y en el que participa toda la empresa.

El modelo ordena ese proceso en cinco etapas, que van del análisis a la experiencia del cliente. En el centro está el **Brand Core**, el núcleo de la marca. Responde a tres preguntas: qué es la marca (identidad), qué promete al cliente (propuesta de valor) y qué parte de esa promesa comunica para diferenciarse de la competencia (posicionamiento). Todo lo demás se construye a partir de ese núcleo: el diseño, el compromiso de las personas, el producto, el precio, los canales, la comunicación, el entorno digital y la experiencia del cliente.

MODELO DE BRANDING · BRAND CORE

Cinco fases para crear y gestionar valor de marca, con un núcleo: identidad, propuesta de valor y posicionamiento

EL BRAND CORE Y LA EXPERIENCIA DE MARCA SON LOS EJES DEL MODELO | Foco en método, claridad estratégica, alineamiento de personas, coherencia y continuidad.

FASE 1

BRAND FOUNDATIONS

Los cimientos

ANALYTICS · análisis

- Análisis 5C
- Brand audit (si la marca ya existe)

ALIGNMENT · alineamiento

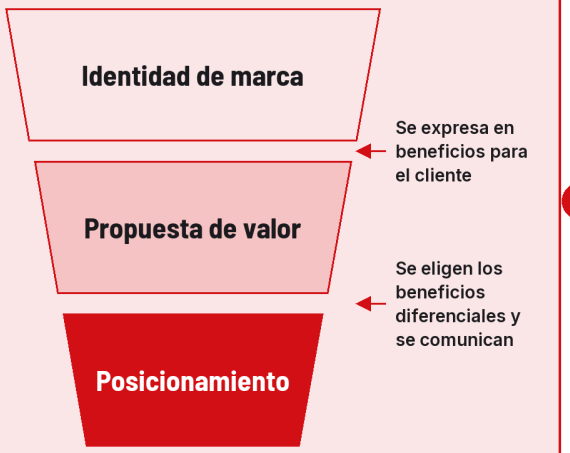
- Compromiso del líder
- Estrategia de empresa
- Misión, visión y valores

Primero el análisis; después el alineamiento.

FASE 2

BRAND CORE

El núcleo: lo que la marca es y puede llegar a ser



Un embudo: cada paso estrecha el anterior. La identidad es lo más amplio; el posicionamiento, lo más visible.

FASE 3

BRAND ELEMENTS

La identidad formal

- Identidad verbal y visual
- Brand book

FASES SIMULTÁNEAS

FASE 4

BRAND ENGAGEMENT

Las personas

- Personas y cultura corporativa
- Branding interno

FASE 5

BRAND DELIVER

La entrega

- Producto o servicio
- Distribución y punto de venta
- Comunicación
- Precio
- Digital

RESULTADO

CUSTOMER BRAND EXPERIENCE

La experiencia de marca del cliente.

Donde el cliente vive la marca. Cumplir lo que promete crea valor de marca; no cumplirlo lo destruye.

Es donde la marca se fija en el cliente.

DOS CONDICIONES PREVIAS: COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN Y CONTINUIDAD.
Sin el empuje del primer nivel de dirección no hay marca poderosa · La construcción de marca no acaba nunca

emilio llopis

Modelo de Emilio Llopis. Fuente: Emilio Llopis, Crear la marca global, 3.ª ed. ampliada y revisada, ESIC Editorial (2019).
Desarrollado en su tesis doctoral (2011). Identidad, propuesta de valor y posicionamiento tienen antecedentes en Aaker y Kapferer.

Modelo de Emilio Llopis. Fuente: Emilio Llopis, Crear la marca global, 3.ª ed. ampliada y revisada, ESIC Editorial (2019).

Está pensado para empresas que quieren construir una marca fuerte sin grandes presupuestos, y en especial para las que llevan su marca a nuevos mercados. Pide poco dinero y mucho método.

> / EVIDENCIA
> Una marca fuerte crea valor para la empresa. Madden, Fehle y Fournier (Harvard Business School, 2002) compararon en bolsa las empresas con las marcas mejor valoradas en el ranking de la consultora de marcas Interbrand con el resto de empresas cotizadas de Estados Unidos, entre 1994 y 2000. Las primeras obtuvieron una rentabilidad media mensual del 1,98 %, frente al 1,34 % del resto, y con menos riesgo: sus acciones oscilaban menos que el mercado (beta de 0,85 frente a 1,07).

> / EVIDENCIA
> No es solo cosa de grandes empresas. Berthon, Ewing y Napoli (2008) compararon cómo gestionan la marca las pymes y las grandes empresas. Encontraron que, en las pymes, determinadas prácticas de gestión de marca se asocian con los resultados del negocio.

Señales de que puede hacer falta:

- La empresa va a crear una marca o a llevarla a nuevos mercados y no tiene una estrategia de marca escrita.
- Se habla de «rediseñar la marca» sin que nadie haya decidido antes qué debe representar.
- Cada filial, distribuidor o agencia interpreta la marca a su manera.
- La dirección delega la marca en marketing y no se implica.
- Lo que la marca dice no coincide con lo que la empresa hace: el producto, el trato, el precio o la tienda.
- El cliente vive una experiencia distinta según el canal o el país.

Cuándo aporta valor

- ✓ **Al crear una marca o llevarla a mercados donde nadie la conoce.** Es la situación para la que se diseñó: marcas que parten de cero en cada nuevo mercado.
- ✓ **Al revisar una marca que nunca tuvo estrategia de marca**, o cuya estrategia hay que rehacer total o parcialmente: reposicionarla, implicar a la plantilla o renovar el diseño.
- ✓ **En empresas medianas.** No exige grandes presupuestos ni estructuras complejas.
- ✓ **En empresas que salen al exterior.** Separa lo que debe ser igual en todos los mercados (el núcleo de la marca) de lo que se adapta a cada uno (la entrega).
- ✓ **Cuando hay que coordinar marca, personas y marketing.** Conecta en una misma secuencia decisiones que suelen tomarse por separado y en departamentos distintos.
- ✓ **En la formación de directivos**, como mapa completo de cómo se construye una marca.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la dirección no se va a comprometer.** Es la primera condición del modelo (ver «Dos premisas previas»).
- × **Si solo hay que decidir o revisar el posicionamiento** de una marca que ya tiene clara su identidad. Basta con **Brand Positioning**.
- × **Si la pregunta es qué valor tiene la marca en la mente del cliente y cómo evoluciona.** Para medirlo, **Brand Equity**. Si hace falta una cifra económica, **Brand Valuation**.
- × **Si el problema es cómo ordenar varias marcas** de una misma empresa. Para eso está **Brand Architecture**.
- × **Si hay que demostrar a un cliente B2B cuánto vale nuestra oferta frente a su siguiente mejor alternativa.** Esa cuantificación la hace **Customer Value Proposition**.

02 Entender

Qué es

Es un método para crear y gestionar valor de marca, es decir, lo que la marca vale para los clientes y, por eso, para la empresa. Eso es lo que el modelo entiende por branding. El objetivo es una marca que los clientes desean y que tiene valor económico para la empresa.

El modelo tiene cinco etapas, que se leen de izquierda a derecha:

1. **Brand Foundations, los cimientos.** Analizar el mercado y la marca, y alinear a la dirección.
2. **Brand Core, el núcleo.** Decidir la identidad, la propuesta de valor y el posicionamiento.
3. **Brand Elements, la identidad formal.** Dar a la marca nombre, voz e imagen, y recogerlo todo en un manual de marca (brand book).
4. **Brand Engagement, las personas.** Conseguir que toda la empresa entienda la marca y la viva. Se trabaja a la vez que la etapa 3.
5. **Brand Deliver, la entrega.** Cumplir la promesa a través del producto, la distribución, la comunicación, el precio y el entorno digital.

El resultado es la **Customer Brand Experience**: la experiencia de marca que vive el cliente.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

/ IDEA CLAVE

El modelo no es intensivo en dinero. Es intensivo en método, claridad estratégica, alineamiento de las personas, coherencia y continuidad.

/ NOTA · BM

Lo propio del modelo es la secuencia completa, el Brand Core como núcleo y la forma de construirlo. Los conceptos de identidad, propuesta de valor y posicionamiento tienen antecedentes en otros autores, sobre todo David Aaker y Jean-Noël Kapferer, dos de las referencias mundiales en gestión de marca. El detalle está en Profundizar.

Dos premisas previas

Antes de empezar, el modelo exige dos condiciones. Si no se van a cumplir, es mejor dedicar el esfuerzo a otra cosa.

- **Compromiso de la alta dirección.** Una marca es el resultado de una actitud y una forma de actuar de toda la empresa. Solo la primera dirección puede alinear a todas las áreas: marketing, ventas, operaciones, finanzas y personas. Sin su compromiso y su empuje no se construye una marca fuerte.
- **Continuidad.** La construcción de marca no termina nunca y abarca todo lo que hace la empresa. Muchas empresas dedican tiempo y dinero a crear la marca, sobre todo al diseño, y después dejan de gestionarla.

/ EVIDENCIA

Krake (2005) estudió cómo gestionan la marca pymes con éxito, sobre todo empresas medianas. Concluyó que la pasión por la marca en toda la empresa es un factor muy importante y que arranca con el papel activo del propio empresario. Ese papel apenas cuesta dinero y su impacto resultó significativo. Es un estudio cualitativo, basado en entrevistas.

/ EVIDENCIA

La continuidad se paga a largo plazo. Les Binet y Peter Field analizaron para el IPA, la asociación británica de agencias de publicidad, 996 campañas de 700 marcas en 83 categorías (2013). Concluyeron que los efectos a largo plazo de la construcción de marca impulsan el crecimiento y el beneficio, y que los efectos emocionales se acumulan a lo largo de los años. Los datos proceden sobre todo de marcas de gran consumo con presupuestos medianos y grandes.

Las cinco etapas

1 Brand Foundations: los cimientos

Preparan la base sobre la que se construye la marca. Se trabajan en dos pasos: primero se analiza y después se alinea. El segundo no se puede hacer bien sin el primero.

Analytics (análisis). La calidad de una decisión depende de la calidad de la información con la que se toma. Sin un buen análisis no hay una buena estrategia de marca. El análisis tiene tres piezas:

- **El análisis 5C.** Ordena lo que hay que saber de cada mercado en cinco áreas: clientes, compañía, competencia, colaboradores y contexto. Si la marca es nueva, basta con este análisis.
- **La auditoría de marca (brand audit).** Solo se hace si la marca ya existe. Estudia qué significa hoy la marca para los clientes, cuánto se conoce, cómo está frente a la competencia y, con todo ello, hasta dónde puede llegar.
- **El DAFO de marca (FODA en Latinoamérica).** Resume las conclusiones de las dos piezas anteriores en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Se hace desde la óptica de la marca. Una fortaleza es aquello en lo que la empresa es mejor que la competencia, no lo que ha mejorado respecto a su pasado. Lo que la competencia también ofrece es un punto de paridad: permite estar en la carrera, pero no ganarla.

ÁREA	PREGUNTA QUE RESPONDE	QUÉ SE ANALIZA, POR EJEMPLO
Clientes	¿Qué necesidades queremos satisfacer?	Tipos y valor de cliente, mercado y segmentos, hábitos y motivaciones de compra, quién influye en la decisión
Compañía	¿Qué capacidades especiales tenemos para satisfacerlas?	Misión, visión y valores, liderazgo, objetivos, gama, precios, distribución, equipo comercial, comunicación e imagen, modelo de negocio
Competencia	¿Quién compite con nosotros por satisfacerlas?	Competidores actuales, potenciales y productos sustitutivos; sus estrategias y su posicionamiento; el principal competidor; barreras de entrada y de salida
Colaboradores	¿De quién necesitamos ayuda y cómo vamos a motivarle?	Distribuidores, proveedores, bancos, administraciones, asociaciones, empleados, accionistas
Contexto	¿Qué factores amplían o limitan nuestras posibilidades?	Factores económicos, culturales, legales y tecnológicos de cada mercado

Las empresas tienden a juzgar su marca con más generosidad que sus clientes. Por eso el modelo pide humildad estratégica: investigar al cliente antes de decidir.

> / EVIDENCIA
>
> Bain & Company preguntó a 362 empresas por la experiencia que ofrecían a sus clientes. El 80 % creía ofrecer una experiencia superior; según sus clientes, solo el 8 % lo conseguía (Allen, Reichheld, Hamilton y Markey, 2005).

Alignment (alineamiento). Crea el convencimiento, la estructura y los recursos para que la estrategia de marca funcione. Tiene tres piezas:

- **Compromiso del líder.** La marca no es solo cosa de marketing: todo lo que hace la empresa puede crear o destruir valor de marca. Por eso la lidera el primer ejecutivo (el consejero delegado o director general), y debe haber un responsable de marca que reporte directamente a él. Ese responsable diseña la identidad y el posicionamiento, vigila que nada los comprometa, asegura que la estrategia de marca encaje con la de la empresa y orienta el plan de marketing. Puede ser la dirección de marketing, si su perfil es estratégico, o un responsable de marca específico, de la plantilla o externo.
- **Estrategia de empresa.** La estrategia de marca se integra en la de la empresa, que marca los límites de lo que se podrá hacer con la marca: en qué mercados, con qué productos y con qué recursos.
- **Misión, visión y valores.** Son anteriores a la marca. La misión dice qué es y qué hace la empresa; la visión, adónde quiere llegar; los valores, cómo hace las cosas. Deben estar escritos y ser conocidos por todos, dentro y fuera. La marca debe traducir esos principios en algo que el cliente perciba.

/ EVIDENCIA

Hatch y Schultz (2003) proponen analizar las brechas entre tres elementos: la visión estratégica de la dirección, la cultura de la organización y la imagen que tienen los públicos. Cerrarlas exige implicar a toda la empresa, no solo a marketing. Urde (2003) sitúa los valores centrales de la empresa como base de la marca y como clave de su continuidad, coherencia y credibilidad.

2 Brand Core: el núcleo

Es el eje del modelo y concentra las decisiones más importantes. Lo que se decide aquí determina todo lo que viene después. Tiene tres componentes:

- **Plataforma de identidad.** Es lo que la marca es y quiere ser: el conjunto de asociaciones (ideas, valores, rasgos) que la empresa quiere que el cliente relacione con su marca. Es el ADN de la marca.
- **Propuesta de valor o promesa de marca.** Es la traducción de esa identidad a beneficios para el cliente: la lista de lo que la marca promete, expresado como lo que el cliente gana.
- **Posicionamiento.** Es la parte de la propuesta de valor que diferencia a la marca de la competencia y que se comunica activamente para que el cliente la recuerde. Nace, por tanto, de la identidad.

Los tres se explican en detalle más adelante, en «El Brand Core en detalle».

3 Brand Elements: la identidad formal

Hace tangible la marca. Le da todo aquello que el cliente puede ver, oír, leer o tocar, y que permite registrarla y protegerla legalmente:

- **Identidad verbal:** el nombre, el eslogan, el tono de voz y la forma de contar historias.
- **Identidad visual:** el logotipo, el símbolo, los colores, las tipografías, las ilustraciones y la fotografía.
- **Otros sentidos**, cuando procede: un sonido, un olor, un tacto o un sabor reconocibles.

El nombre es la pieza central de la identidad verbal. Un buen nombre es original, significativo, sencillo, fácil de pronunciar y de recordar, distinto del de los competidores, registrable y fácil de usar en otros idiomas sin significados problemáticos.

Dos reglas guían esta etapa:

- **El diseño va después del núcleo.** Lo decidido en el Brand Core es el encargo (briefing) que recibe el diseñador. Empezar por el logotipo es uno de los errores más frecuentes. Si la marca ya existe, se comprueba si el diseño actual expresa el núcleo: si lo hace, se mantiene; si no, se rediseña.
- **El brand book recoge la estrategia, no solo el diseño.** El manual de identidad clásico explica cómo usar el logotipo, los colores y las tipografías. El brand book añade la misión, la visión y los valores, la plataforma de identidad, la propuesta de valor y el posicionamiento. Así sirve a todo el que trabaja con la marca, no solo a los diseñadores, y garantiza que todos la apliquen con coherencia.

/ EVIDENCIA

Kevin Lane Keller propone elegir los elementos de marca con seis criterios: que se recuerden, que signifiquen algo, que gusten, que puedan trasladarse a otros productos y mercados, que puedan adaptarse con el tiempo y que puedan protegerse legalmente.

/ EVIDENCIA

Cambiar el diseño sin estrategia tiene un coste. En 2009, Tropicana cambió el envase de su zumo de naranja en Estados Unidos. Entre el 1 de enero y el 22 de febrero, sus ventas en unidades cayeron un 20 % y las ventas en dólares un 19 %, unos 33 millones de dólares, según datos de Information Resources Inc. publicados por BusinessWeek. La empresa retiró el nuevo envase en menos de dos meses. Jenni Romaniuk, que estudia los activos distintivos de marca (colores, formas o símbolos que el cliente reconoce sin ver el nombre), advierte que el cambio es lo que de verdad los debilita (ver **Mental & Physical Availability**).

4 Brand Engagement: las personas y la cultura

Consigue que todas las personas de la empresa entiendan la marca, la sientan como propia y la cumplan en su trabajo. Se trabaja a la vez que Brand Elements. Completar las dos etapas es condición para pasar a la entrega.

La promesa de marca no la cumple el anuncio, sino las personas: el comercial, el técnico, quien atiende el teléfono, quien prepara el pedido. Si la plantilla no vive la marca, la promesa no se cumple. En los servicios pesa todavía más, porque cada

empleado representa a la marca en cada contacto con el cliente.

Cómo se trabaja:

- **Se empieza por la dirección.** Alinear la empresa con la promesa puede obligar a cambiar procesos, tecnología, políticas de personas, comunicación interna e incluso el organigrama. Sin el compromiso de la primera dirección, nada de eso avanza.
- **Se sigue con toda la plantilla**, con prioridad para quien trata con el cliente. Se hace con un programa de branding interno, es decir, un conjunto de acciones para informar e inspirar a los empleados en su relación con la marca. El programa de cultura de marca que propone Gonzalo Brujó tiene tres fases: un diagnóstico (quién necesita conocer la marca, por qué canal llega mejor el mensaje y qué piensan los empleados de ella), un lanzamiento interno (dar a conocer la promesa y hacer partícipes a las personas) y, después, el lanzamiento externo.
- **Se revisa la cultura.** La cultura son las normas, los valores y las pautas de conducta que comparte la plantilla y que no están escritas. Si la cultura va en sentido contrario a la marca, ninguna comunicación lo compensa: solo genera ruido y desconfianza.
- **Se incluye la marca como empleador.** La marca también debe atraer y retener a las personas con talento. Es lo que se conoce como *employer branding*.

> / EVIDENCIA
>
> El branding interno mejora la forma en que la plantilla cumple la promesa. Punjaisri y Wilson (2007), con una encuesta a 699 empleados de hoteles de Tailandia, encontraron que las acciones de branding interno mejoran el cumplimiento de la promesa de marca por parte de los empleados. Burmann y Zeplin (2005) proponen tres palancas para crear compromiso con la marca: la gestión de personas centrada en la marca, la comunicación de marca y el liderazgo de marca. Sirianni, Bitner, Brown y Mandel (2013) encontraron que, cuando la conducta de los empleados encaja con la personalidad de la marca, aumenta el valor de marca; el efecto varía según lo conocida que sea la marca y según si el servicio sale bien o mal.

> / EVIDENCIA
>
> Una plantilla comprometida se asocia con mejores resultados. Gallup reunió en 2024 datos de 183.806 equipos y centros de trabajo. La cuarta parte con empleados más comprometidos supera a la cuarta parte con menos compromiso en un 10 % en lealtad de clientes y en un 23 % en rentabilidad (valores medianos). Es una asociación, no una prueba de causa.

5 Brand Deliver: la entrega

Es la etapa en la que se cumple en el mercado todo lo decidido en el Brand Core. La estrategia de marca se integra en la estrategia de marketing y comercial, para que cada contacto del cliente con la marca cuente la misma historia. Tiene cinco palancas:

- **Producto o servicio.** Es la palanca con más capacidad para construir marca. Su diseño debe estar totalmente alineado con la plataforma de identidad y con la propuesta de valor, y lo mismo vale para las demás decisiones de producto: el envase y el etiquetado, las garantías y el servicio posventa.
- **Precio.** Debe ser coherente con el posicionamiento. Según el posicionamiento buscado, la marca se situará por encima, al nivel o por debajo de sus competidores. El precio también comunica, porque influye en la calidad que percibe el cliente. El modelo defiende fijarlo según el valor que percibe el cliente, no solo según los costes (ver **Value-Based Pricing**).
- **Distribución y punto de venta.** El canal debe reforzar la imagen de marca y el posicionamiento, nunca contradecirlos. Un canal que no encaja es especialmente peligroso al entrar en un mercado nuevo.
- **Comunicación.** Todo lo que la marca dice, en cualquier medio, debe transmitir el posicionamiento.
- **Entorno digital.** La web, los buscadores, las redes sociales y el comercio electrónico son a la vez canal de venta, de comunicación y de experiencia.

En las empresas que operan en varios países, aquí es donde se adapta la marca a cada mercado. El núcleo es el mismo en todas partes; la entrega se ajusta a cada mercado.

/ EVIDENCIA

La calidad percibida pesa más que cualquier otro elemento. Almquist, Senior y Bloch (Bain & Company, 2016) encuestaron a más de 10.000 consumidores estadounidenses sobre casi 50 empresas. De todo lo que valora el cliente, la calidad percibida era lo que más influía en que recomendara la marca, y nada compensaba una carencia seria en calidad.

/ EVIDENCIA

Una marca fuerte puede rentabilizarse de dos maneras. Ailawadi, Lehmann y Neslin (2003) midieron lo que ingresa de más una marca frente a la marca blanca, la del distribuidor. Ese ingreso adicional iba muy ligado a vender más unidades (correlación de 0,79, muy alta) y no a cobrar un precio más alto. Una marca fuerte puede vender más al mismo precio o cobrar más; lo que el precio no debe hacer es contradecir el posicionamiento.

/ EVIDENCIA

La entrega no termina con la venta. Edelman (2010) señaló que entre el 70 % y el 90 % del gasto en marketing se concentra en publicidad y promociones dirigidas al momento en que el cliente considera opciones y compra. Sin embargo, el cliente suele dejarse influir más mientras evalúa y después de comprar, cuando usa el producto y lo recomienda.

El resultado: la experiencia de marca del cliente

La Customer Brand Experience es donde culmina el modelo y donde la marca se fija de verdad en el cliente. Al branding le corresponde definir qué experiencia quiere entregar la marca. Si no la define, el cliente no vive una experiencia diseñada, sino una «vivencia»: algo que le ocurre sin que nadie lo haya pensado.

- **Qué es.** Lo que el cliente siente y piensa cada vez que entra en contacto con la marca, directa o indirectamente. Abarca toda la oferta: el producto, la atención, la comunicación, la facilidad de uso, los canales digitales y el punto de venta. Incluye la experiencia con el producto (cuando lo busca, lo examina y lo compara con otros), la de compra y servicio, y la de consumo o uso.
- **Puntos de contacto.** La experiencia se gestiona punto de contacto a punto de contacto: cada ocasión en la que el cliente se relaciona con la marca. En una empresa industrial, por ejemplo, la web, las ferias, la presentación corporativa, la oferta, la visita comercial, el contrato, el embalaje de las entregas y la atención al cliente.
- **Momentos de la verdad.** Son los puntos de contacto críticos: aquellos en los que el cliente puede seguir o abandonar, comprar o no, recomendar o no. Son los primeros que hay que gestionar.
- **La herramienta.** El mapa del recorrido del cliente (**Customer Journey Map**) ordena los puntos de contacto por etapas: darse cuenta de la necesidad, comparar alternativas, decidir y comprar, recibir y usar, repetir y recomendar.

/ IDEA CLAVE

Experiencia – expectativas = satisfacción. La marca fija lo que el cliente espera. Si la experiencia supera esas expectativas, se crea valor de marca; si se queda por debajo, se destruye. Por eso, cuanto más fuerte es la marca, más alto está el listón: mejorar la marca obliga a mejorar la experiencia.

/ EVIDENCIA

Oliver (1980) formuló que la satisfacción depende de comparar lo que el cliente esperaba con lo que recibe, y que esa satisfacción influye después en su actitud y en su intención de compra. Por su parte, Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009) desarrollaron una escala para medir la experiencia de marca en cuatro dimensiones (sensorial, emocional, intelectual y de comportamiento) y encontraron que influye en la satisfacción y en la lealtad del cliente.

/ IDEA CLAVE

De aquí sale la lógica de todo el modelo: partir de la estrategia y acabar en la experiencia. Sin una marca sólida detrás, la aspiración de dar una experiencia diferencial se queda en eso, en aspiración.

El Brand Core en detalle

El Brand Core reúne tres decisiones que, juntas, definen lo que una marca es y lo que puede llegar a ser.

COMPONENTE	QUÉ ES	PREGUNTA QUE RESPONDE
Plataforma de identidad (brand identity)	El conjunto único de asociaciones que la empresa aspira a que su marca cree y mantenga en los clientes. Son su razón de ser y la base de la relación con el cliente.	¿Qué es nuestra marca y qué queremos que signifique?
Propuesta de valor o promesa (value proposition)	La lista de todas las promesas que la marca hace a sus clientes, expresadas como beneficios.	¿Qué gana el cliente con nuestra marca?
Posicionamiento (positioning)	La parte de la propuesta de valor, y por tanto de la identidad, que diferencia a la marca y que se comunica activamente para fijarla en la mente del cliente frente a la competencia.	¿Por qué deben preferirnos, y cómo lo decimos?

1 Plataforma de identidad

Es el ADN de la marca y el concepto más importante del modelo. Recoge los valores, las creencias y las formas de actuar que distinguen a la empresa. En ella influyen su historia, su gente, la personalidad de sus líderes, sus valores y su estrategia.

Tres ideas ayudan a entenderla:

- **Identidad e imagen.** La identidad es lo que la empresa es y quiere ser; la imagen, lo que los clientes piensan que es. El trabajo de marca consiste en acercar la imagen a la identidad. La imagen solo se conoce investigando a los clientes; sin investigación, lo que hay son opiniones.
- **Asociaciones.** Son las ideas, los sentimientos y los conocimientos, positivos o negativos, que el cliente relaciona con la marca: calidad, origen, innovación, cercanía, un tipo de persona. Definir la identidad es elegir qué asociaciones se quieren fijar.
- **Personalidad.** Son los rasgos humanos que se atribuyen a la marca: cercana, rigurosa, atrevida, elegante. Ayuda a diferenciarse, porque el cliente tiende a elegir las marcas con cuya personalidad se identifica.

> **/ IMPORTANTE**
> La identidad tiene que ser verdad. No se puede transmitir una identidad que la empresa no practica. Una marca no puede aspirar a que la asocien con el trato amable si no trata bien a sus propios empleados, porque ellos difícilmente tratarán bien a los clientes. Comunicar lo que no se es genera ruido y desconfianza: el cliente deja de comprar y, peor aún, lo cuenta.

Cómo se construye. El modelo combina lo más útil de Aaker y de Kapferer en dos fases sucesivas:

1. **Seleccionar las asociaciones.** Se parte de las asociaciones posibles que propone Aaker, que las agrupa en cuatro perspectivas: la marca como producto, como organización, como persona y como símbolo (ver **Aaker Brand Identity**). Se eligen las que se quiere que sean la esencia de la marca. Cada una debe cumplir las cuatro primeras condiciones; la quinta se exige al conjunto:
   - dar más sentido a la misión, la visión y los valores;
   - reflejar lo que la dirección quiere que sea la empresa;
   - poder ser interiorizada y defendida por toda la plantilla;
   - encajar con la estrategia de la empresa;
   - diferenciar: al menos algunas asociaciones deben ser distintas de las de la competencia, y las que se compartan deben expresarse de otro modo.
2. **Desarrollarlas con el prisma de identidad de Kapferer** (ver **Kapferer Brand Identity Prism**). Las asociaciones elegidas se reparten en las seis caras del prisma. Cada cara sirve después para algo concreto:
   - el **físico** (los rasgos tangibles: el producto, las formas, los colores), para decidir cómo se hace tangible la marca;
   - la **personalidad** (el carácter de la marca, como si fuera una persona), para el tono de voz y para el branding interno;
   - la **cultura** (los valores de los que nace la marca), para el comportamiento de la empresa y los valores que la representan;
   - la **relación** (el tipo de trato que la marca tiene con el cliente), como base de la experiencia de cliente, la gestión de clientes y la fidelización;

- el **reflejo** (la imagen del cliente típico que proyecta la marca) y la **autoimagen** (cómo se ve el cliente a sí mismo al usarla), para ver las asociaciones desde los ojos del cliente.

La identidad en varios mercados. La identidad es global en su definición y solo admite ciertas adaptaciones en su entrega. El modelo lo explica con el símil de una persona que viaja mucho: en cualquier país mantiene los mismos valores y la misma personalidad, aunque module cómo los expresa según la cultura de sus interlocutores. La marca hace lo mismo. Las adaptaciones a cada mercado se hacen después, en Brand Deliver. También forma parte de esta decisión el papel del país de origen: la marca puede potenciarlo, mantenerse neutra o enmascararlo.

> / EVIDENCIA
> Cuando el cliente percibe una marca como global, la asocia con más calidad y más prestigio, aunque el efecto es menor en los consumidores más apegados a lo local (Steenkamp, Batra y Alden, 2003, con consumidores de Estados Unidos y Corea). Holt, Quelch y Taylor (2004) encontraron que los consumidores de distintos países valoran en las marcas globales sobre todo tres cosas: la calidad, su significado cultural y su responsabilidad social.

2 Propuesta de valor o promesa de marca

Traduce la identidad a lo que el cliente gana. Cada beneficio corresponde a una asociación de la identidad: es la identidad leída desde los ojos del cliente.

Hay tres tipos de beneficio:

- **Funcionales:** lo que el producto hace por el cliente. Por ejemplo, durar más, funcionar mejor o costar menos de mantener. Dominar un beneficio funcional puede dar el liderazgo de una categoría, pero es lo más fácil de copiar.
- **Emocionales:** lo que el cliente siente al comprar o usar la marca. Por ejemplo, tranquilidad, orgullo o placer.
- **De autoexpresión:** lo que la marca dice del cliente, ante los demás y ante sí mismo.

Los beneficios emocionales y de autoexpresión cuestan más de transmitir, porque dependen de cada persona. A cambio, una vez que el cliente los asume, son mucho más difíciles de atacar para la competencia.

Cuatro reglas para trabajarla:

- **Por escrito y como compromiso público.** La propuesta se formaliza en un documento y se comunica dentro y fuera de la empresa, como un «contrato de marca» con el cliente.
- **Con doble función.** Es el objetivo de Brand Engagement, porque toda la organización debe comprometerse a cumplir esos beneficios. Y es la guía de Brand Deliver, porque el producto, el precio, el canal, la comunicación y la experiencia deben entregarlos.
- **Por públicos, si hace falta.** Si la marca se dirige a varios públicos, como el distribuidor, quien decide la compra y quien usa el producto, se escribe una propuesta para cada uno alrededor de un beneficio común a todos.
- **Pensada para varios mercados.** Una promesa que funciona en distintos países facilita una estrategia más homogénea y más eficiente.

La propuesta de valor, por sí sola, no basta para comunicar. Es una lista, y algunos de sus beneficios son puntos de paridad: la competencia también los ofrece. La marca necesita además un argumento diferencial que presida toda su comunicación. Esa es la función del posicionamiento.

> / EVIDENCIA
> Los beneficios emocionales pesan. Magids, Zorfas y Leemon (2015) encontraron que los clientes plenamente conectados emocionalmente con una marca valen de media un 52 % más que los que solo están muy satisfechos. En el mismo estudio de Bain citado en Brand Deliver, las empresas que puntúan alto en beneficios emocionales tienden a lograr más recomendación que las que solo destacan en los funcionales. La base funcional, empezando por la calidad, sigue siendo imprescindible (ver **Elements of Value (B2C + B2B)**).

3 Posicionamiento

Es la posición que ocupa la marca en la mente del cliente, siempre en comparación con sus competidores. En el modelo, es la parte de la propuesta de valor que diferencia a la marca y que se comunica activamente.

Cinco claves para entenderlo:

- **Está en la mente del cliente, no en la intención de la empresa.** Declarar un posicionamiento sin investigar es confundir el deseo con la realidad, y puede llevar a decisiones equivocadas. Si la marca ya existe, el primer paso es investigar cuál es su posicionamiento real y el de la competencia. Se suele

representar en un mapa de posicionamiento: un gráfico que sitúa a la marca y a sus competidores según dos variables que valora el cliente, por ejemplo precio y calidad.

- **Siempre frente a la competencia y en un segmento concreto.** Primero se elige el segmento de clientes al que se dirige la marca; después se decide cómo posicionarse en él. La competencia da el marco de referencia: a qué categoría pertenece la marca y en qué se distingue de las demás.
- **En variables que deciden la compra.** Hay muchas variables en las que destacar: precio, calidad, servicio, duración, estatus. Hay que elegir las que de verdad deciden la compra. Las preguntas son dos: qué aporta valor a mi cliente y si puedo ocupar en eso una posición sólida y defendible.
- **No es estático.** El cliente cambia y la competencia copia. Lo que hoy decide la compra, mañana puede darse por supuesto porque todos los competidores lo ofrecen. Por eso hay que revisarlo cada cierto tiempo.
- **Es el puente con la comunicación.** La identidad es amplia y rica; las oportunidades de llegar al cliente son pocas y hay que aprovecharlas. El posicionamiento es lo que se comunica en todas las manifestaciones de la marca.

Cómo se formula. Se responden cuatro preguntas propuestas por Kapferer:

- **¿Qué?** El beneficio sobre el que se construye. Se elige entre los de la propuesta de valor. Es la pregunta más difícil y la más importante.
- **¿Para quién?** El segmento de clientes elegido.
- **¿Por qué?** Las razones objetivas y subjetivas que hacen creíble el beneficio.
- **¿Contra quién?** Los principales competidores.

Con las respuestas, el posicionamiento se escribe con una fórmula sencilla: «Para [segmento], [marca] es [categoría: el tipo de producto con el que compite] que ofrece el mejor [beneficio], porque [razón para creer]».

Dónde buscar el posicionamiento. El beneficio se elige en la propuesta de valor, pero puede expresarse y apoyarse en muchos elementos de la identidad, siempre que sean diferenciales y puedan fijarse en la mente del cliente: un atributo, un beneficio funcional, un beneficio emocional o de autoexpresión, una forma de uso, la categoría, la personalidad de la marca, el tipo de cliente, símbolos culturales, valores profundos o la comparación con un líder. No es una lista cerrada.

La idea de marca. El posicionamiento se resume en una frase breve que recoge su esencia, a la que Keller llama «mantra de marca». Sirve para que todos, dentro y fuera de la empresa, entiendan qué representa la marca y actúen en consecuencia. No es un eslogan de campaña, aunque a menudo inspire uno.

Cómo se comprueba. Antes de darlo por bueno, hay que poder responder «sí» a cuatro preguntas de comprobación: si es suficientemente diferenciador a largo plazo y defendible, si crea un vínculo emocional fuerte con el cliente, si es relevante para el público objetivo y si ayuda a crecer en segmentos donde la marca todavía no está. El Kit práctico las recoge como lista de comprobación.

> / EVIDENCIA
>
> Que la empresa crea que se diferencia no basta. Romaniuk, Sharp y Ehrenberg (2007) analizaron 17 mercados: de media, solo el 17 % de los usuarios de una marca la veía como diferente o única. La consultora Kantar, con datos de 40.000 marcas de su base BrandZ, encuentra en cambio que cuanto más singular percibe el cliente una marca, más dispuesto está a pagar por ella (Staplehurst y Kyriakidi, 2022; es investigación de consultoría, sin revisión académica). La lectura práctica es que el posicionamiento debe basarse en algo relevante para el cliente, comunicarse con constancia y apoyarse en elementos que el cliente reconozca a primera vista.

Otra forma de formular el posicionamiento, con marco de referencia y puntos de paridad y de diferencia (Keller, Sternthal y Tybout, 2002), se explica en **Brand Positioning**.

Cómo se relacionan los tres componentes: el embudo

Los tres componentes no son una lista, sino una secuencia. El modelo parte de una plataforma de identidad clara que da lugar a un posicionamiento capaz de conquistar al cliente frente a la competencia. Como paso intermedio se define la propuesta de valor. Por eso el Brand Core se representa como un embudo:

1. **Identidad de marca:** todo lo que la marca es y quiere significar.
2. Se traduce en beneficios para el cliente → **propuesta de valor**.
3. Se eligen los beneficios que diferencian frente a la competencia y se comunican activamente → **posicionamiento**.

/ IDEA CLAVE

Cada paso estrecha el anterior. La identidad es lo más amplio y rico; el posicionamiento, lo más estrecho y visible. Si el Brand Core fuera un iceberg, el posicionamiento sería la parte que asoma. Si fuera un ejército, sería la bandera. El posicionamiento nace de la identidad, pero se elige entre los beneficios de la propuesta de valor.

Qué no es

- **No es un modelo de identidad más, al nivel de Aaker o Kapferer.** Los integra dentro de un proceso más amplio que va del análisis a la experiencia del cliente.
- **No es un manual de identidad visual.** El diseño es una etapa, y llega después del núcleo.
- **No es un plan de marketing.** Brand Deliver usa el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación), pero al servicio de lo decidido en el Brand Core.
- **Su propuesta de valor no es la Customer Value Proposition** de Anderson, Narus y van Rossum. En el modelo, la propuesta de valor traduce la identidad a beneficios y prepara el posicionamiento. La Customer Value Proposition es una herramienta para formular y cuantificar, sobre todo en B2B, por qué comprarnos frente a la siguiente mejor alternativa. Pueden usarse juntas, pero no son lo mismo.
- **No es el Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis.** Es su antecedente. El modelo TBA nace de este y le añade la estrategia de sostenibilidad y la experiencia acumulada en su aplicación. Tampoco es el **Framework Valor/Esfuerzo para construir la Propuesta de Valor — Emilio Llopis**: este modelo usa la propuesta de valor como pieza, y el Framework es la metodología para construirla.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Las etapas y su orden son del modelo. Presentarlas como pasos de trabajo es una propuesta de Biblioteca Management.

1 Confirmar las dos premisas
Comprobar que la primera dirección asume la marca como propia y que habrá continuidad más allá del lanzamiento. Si no, es mejor no empezar.

2 Analizar
Hacer el análisis 5C de cada mercado. Si la marca ya existe, hacer la auditoría de marca. Resumir las conclusiones en un DAFO desde la óptica de la marca.

3 Alinear
Decidir quién responde de la marca y a quién reporta. Integrar la marca en la estrategia de la empresa y en los mercados que esta fija. Comprobar que la misión, la visión y los valores están escritos y que la marca puede ser su concreción.

4 Definir la plataforma de identidad
Seleccionar las asociaciones con las cinco condiciones y desarrollarlas en las seis caras del prisma. Decidir el papel del país de origen.

5 Formular la propuesta de valor
Traducir cada asociación a beneficios para el cliente, por escrito. Si hay varios públicos, desplegarla por público alrededor de un beneficio común.

6 Elegir y formular el posicionamiento
Seleccionar el beneficio diferencial, comprobar que nace de la identidad, escribirlo con la fórmula y resumirlo en una idea de marca.

7 **Dar forma a la marca**
A la vez que el paso 8, usar el Brand Core como encargo para la identidad verbal y visual. Registrar el nombre y los signos en cada mercado. Reunirlo todo en el brand book.

8 **Implicar a las personas**
Empezar por la dirección. Llevar la promesa a toda la plantilla, sobre todo a quien trata con el cliente, y revisar la cultura.

9 **Entregar**
Revisar el producto, el precio, el canal y el punto de venta, la comunicación y el entorno digital para que cumplan la propuesta y refuercen el posicionamiento. Decidir qué es igual en todos los mercados y qué se adapta.

10 **Definir y gestionar la experiencia**
Fijar la experiencia que la marca quiere entregar en cada punto de contacto, empezando por los momentos de la verdad, y medir si se cumple.

Kit práctico

Hoja de ruta del modelo

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> Cada etapa termina con documentos escritos. Lo que no se escribe no se puede compartir, aprobar ni comprobar. Estas son las preguntas que la dirección debe responder en cada etapa y en el resultado, y lo que debe quedar por escrito al terminar.

1. Brand Foundations

- Preguntas directivas:
  - ¿Qué sabemos de verdad de nuestros clientes, competidores y mercados, y qué es solo opinión nuestra?
  - Si la marca ya existe, ¿qué significa hoy para los clientes y hasta dónde puede llegar?
  - ¿Quién lidera la marca, a quién reporta y qué límites le pone la estrategia de la empresa?
- Qué debe quedar escrito: el análisis 5C de cada mercado; la auditoría de marca, si la marca existe; el DAFO de marca; el nombramiento del responsable de marca y a quién reporta; la misión, la visión y los valores; y los límites que fija la estrategia (mercados, productos y recursos).

2. Brand Core

- Preguntas directivas:
  - ¿Qué asociaciones queremos que sean la esencia de nuestra marca, y cumplen las condiciones del filtro?
  - ¿Qué gana el cliente con cada una, y cuáles de esos beneficios ofrece también la competencia?
  - ¿Qué beneficio diferencial, relevante y defendible vamos a comunicar, y con qué frase?
- Qué debe quedar escrito: la plataforma de identidad, con las asociaciones elegidas, el prisma completo y el papel del país de origen; la propuesta de valor, por públicos si hace falta; la declaración de posicionamiento con la fórmula; y la idea de marca.

3. Brand Elements

- Preguntas directivas:
  - Si la marca ya existe, ¿su diseño actual expresa nuestro Brand Core? ¿Lo mantenemos o lo cambiamos?
  - ¿Cómo se llama, cómo habla y cómo se ve la marca, y funciona igual de bien en todos nuestros mercados?
  - ¿Tiene todo el que trabaja con la marca, dentro y fuera, la información que necesita para aplicarla bien?

- Qué debe quedar escrito: el encargo de diseño basado en el Brand Core; la identidad verbal y visual; el registro del nombre y de los signos en cada mercado; y el brand book, con la estrategia y las normas de uso.

4. Brand Engagement

- Preguntas directivas:
  - ¿Está la dirección dispuesta a cambiar procesos, prioridades o estructura para cumplir la promesa?
  - ¿Conocen y entienden la promesa las personas que tratan con el cliente? ¿Qué piensan de ella?
  - ¿Hay algo en nuestra cultura, o en cómo tratamos a los empleados, que contradiga la marca?
- Qué debe quedar escrito: el diagnóstico interno; el plan de branding interno, con responsables y calendario; los cambios acordados en procesos, formación y selección; y la propuesta de la marca como empleador.

5. Brand Deliver

- Preguntas directivas:
  - ¿Cumplen el producto, el precio, el canal, la comunicación y el entorno digital lo que promete la propuesta de valor?
  - ¿Cada decisión refuerza el posicionamiento o lo contradice?
  - En cada mercado, ¿qué mantenemos igual y qué adaptamos?
- Qué debe quedar escrito: la revisión de cada palanca frente a la propuesta de valor y el posicionamiento, con las acciones que se derivan; el reparto entre lo global y lo local en cada mercado; y los objetivos de la entrega.

Resultado: Customer Brand Experience

- Preguntas directivas:
  - ¿Qué experiencia queremos que viva el cliente, y en qué se nota que es la nuestra y no la de un competidor?
  - ¿Cuáles son nuestros momentos de la verdad y cómo los resolvemos hoy?
  - ¿Cómo vamos a medir si la experiencia cumple lo que promete la marca?
- Qué debe quedar escrito: la experiencia que la marca quiere entregar; el mapa del recorrido del cliente, con los puntos de contacto y los momentos de la verdad; los estándares de cada punto de contacto; y los indicadores de seguimiento, como la satisfacción o la recomendación.

Filtro de asociaciones para la plataforma de identidad

Una asociación entra en la plataforma si responde «sí» a las cuatro primeras preguntas:

- ¿Da más sentido a nuestra misión, visión y valores?
- ¿Refleja lo que la dirección quiere que sea la empresa?
- ¿Puede interiorizarla y defenderla toda la plantilla?
- ¿Encaja con la estrategia de la empresa?
- ¿Nos diferencia, o la expresamos de un modo distinto al de la competencia?

La quinta pregunta se valora sobre el conjunto: basta con que algunas asociaciones diferencien, y las que se compartan con un competidor deben expresarse de otro modo.

De la asociación de identidad al posicionamiento

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
>
> Esta tabla recorre el embudo de izquierda a derecha. Se rellena una fila por cada asociación que ha superado el filtro. La fila de abajo explica qué va en cada columna.

ASOCIACIÓN DE LA IDENTIDAD	QUÉ GANA EL CLIENTE	¿LO OFRECE TAMBIÉN LA COMPETENCIA?	¿ENTRA EN EL POSICIONAMIENTO?
Una de las asociaciones elegidas con el filtro	El beneficio que esa asociación da al cliente: funcional, emocional o de autoexpresión	Sí (es un punto de paridad), en parte o no	Sí, si es diferencial, relevante para el cliente y defendible. Si no, se queda en la propuesta de valor o sirve como razón para creer

Al terminar la tabla se escriben dos cosas:

- **la declaración de posicionamiento**, con la fórmula: «Para [segmento], [marca] es [categoría] que ofrece el mejor [beneficio], porque [razón para creer]»;
- **la idea de marca**: una frase breve que resume ese posicionamiento.

> / **CONSEJO PRÁCTICO** · BM
> Si la competencia ya ofrece todos los beneficios de la tabla, el problema no está en la redacción del posicionamiento. Está en la identidad o en la oferta.

Comprobación del posicionamiento

Antes de dar por bueno el posicionamiento, hay que poder responder «sí» a las cuatro preguntas de comprobación:

- ¿Es suficientemente diferenciador a largo plazo, y defendible?
- ¿Crea un vínculo emocional fuerte con el cliente?
- ¿Es relevante para el público objetivo?
- ¿Ayuda a crecer en segmentos donde la marca todavía no está?

Si alguna respuesta es «no», se vuelve a la tabla del embudo y se elige otro beneficio, o se revisa la propuesta de valor.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Empezar por el diseño	El logotipo expresa algo que nadie ha decidido y hay que rehacerlo después	Usar el Brand Core como encargo del diseño
Declarar un posicionamiento sin investigar	Se construye sobre lo que la empresa cree de sí misma, no sobre lo que percibe el cliente, y se toman decisiones equivocadas	Investigar el posicionamiento real propio y el de la competencia
Prometer una identidad que la empresa no practica	El cliente percibe la contradicción, deja de confiar y lo cuenta	Elegir solo asociaciones que la plantilla pueda defender, con el filtro de asociaciones
Dejar la marca en manos de marketing	Las demás áreas no se sienten responsables y la promesa se rompe en operaciones, ventas o servicio	Un responsable de marca que reporte a la dirección general, y una dirección general implicada
Crear la marca y dejar de gestionarla	La marca se diluye: cada área y cada mercado la interpreta a su manera	Revisar cada cierto tiempo el núcleo, la entrega y el posicionamiento
Confundir propuesta de valor y posicionamiento	Se comunica una lista de beneficios, varios de ellos de paridad, y el cliente no recuerda ninguno	Aplicar el embudo: comunicar solo lo diferencial
Adaptar la identidad a cada país	La marca pierde coherencia y cada mercado acaba teniendo una marca distinta	Identidad global; las adaptaciones, en la entrega
Tratar el branding interno como una campaña	Se hace una presentación a la plantilla y nada cambia en el día a día	Un programa continuado que cambie procesos, formación y selección

Qué necesita para dar resultado

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

El modelo da su mejor resultado cuando se cumplen cuatro condiciones:

- **Una dirección que lidera.** Es la primera premisa del modelo. El proyecto avanza al ritmo del compromiso de la primera dirección.
- **Tiempo y continuidad.** Una marca se construye en años, no en una campaña. Los resultados llegan cuando se mantiene la dirección elegida.
- **Investigación del cliente.** Las decisiones del núcleo se apoyan en lo que el cliente percibe, no en lo que la empresa supone. Esto vale tanto para la auditoría de partida como para la revisión periódica del posicionamiento.
- **Seguimiento.** El modelo pide revisar el posicionamiento cada cierto tiempo. Para medir la evolución del valor de marca, Biblioteca Management propone **Brand Equity**.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

Es el modelo con el que trabajo la marca en GLR Partners. Nació de mi tesis doctoral y lo he aplicado en decenas de empresas, muchas de ellas medianas que salían a otros mercados con recursos limitados. Los proyectos en los que he trabajado están en mi experiencia.

Antes de empezar compruebo dos cosas: que el primer nivel de dirección se compromete de verdad y que habrá continuidad. Si no se dan, es mejor dedicar el esfuerzo a otra cosa.

Mi enfoque se resume en una idea: **partir de la estrategia y acabar en la experiencia**. Empezamos por entender: con una marca nueva basta el análisis 5C; si ya existe, añadimos un brand audit. Después alineamos la marca con la estrategia de la empresa y definimos el Brand Core: identidad, propuesta de valor y posicionamiento. El diseño nunca va primero: el Brand Core es el briefing del diseñador, no al revés.

Muchas empresas dan el trabajo por terminado cuando tienen el brand book, y ahí está el error. La marca no se crea en el manual. Se crea en cada punto de contacto con el cliente: el producto, la atención, el comercial que le visita, la web, la entrega, los trámites administrativos, la información de uso del producto. **Es en la experiencia donde la marca se fija en el cliente.** Si la empresa cumple lo que promete, la marca gana valor; si no, lo pierde.

Por eso la experiencia obliga a alinear a toda la empresa: a la dirección, a las personas que tratan con el cliente y a los procesos que hay detrás. Es la parte más difícil y donde nuestro acompañamiento y guía son fundamentales, porque es donde una estrategia de marca deja huella y se convierte en una marca de verdad.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El modelo es un sistema. Por eso no se combina con otras herramientas como una más: las incorpora dentro de sus etapas. Usa el análisis 5C y el DAFO en los cimientos, los modelos de Aaker y Kapferer en la plataforma de identidad, la técnica de posicionamiento de Kapferer y el mantra de Keller en el núcleo, y el marketing mix y el mapa del recorrido del cliente en la entrega.

/ NOTA · BM

La secuencia con estas fichas es una propuesta de Biblioteca Management.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 **DAFO / SWOT + CAME / TOWS.**

Resume en Brand Foundations las conclusiones del análisis 5C y de la auditoría de marca, desde la óptica de la marca.

2 **Modelo de Branding / Brand Core.**

Define la identidad, la propuesta de valor y el posicionamiento, y ordena las etapas de identidad formal, personas y entrega. Dentro de él se usan **Aaker Brand Identity** y **Kapferer Brand Identity Prism**.

3 **Brand Positioning.**

Añade otra técnica para formular y probar el posicionamiento que sale del embudo: marco de referencia, puntos de paridad y puntos de diferencia.

4 **Marketing Mix.**

Traduce el núcleo a producto, precio, distribución y comunicación en Brand Deliver.

5 **Customer Journey Map.**

Define y gestiona la experiencia de marca en cada punto de contacto.

6 **Brand Equity.**

Mide si la marca consigue en la mente del cliente lo que el núcleo pretendía.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **STP** (segmentar, elegir el público objetivo y posicionar) → si hay que decidir antes los segmentos: el modelo pide segmentar antes de posicionar.
- **Business Model Canvas** → si hay que describir el modelo de negocio en el análisis de la compañía.
- **Organizational Culture** → si Brand Engagement exige entender a fondo la cultura antes de cambiarla.
- **Elements of Value (B2C + B2B)** → si hay que identificar qué beneficios funcionales y emocionales valora el cliente al construir la propuesta de valor.
- **Mental & Physical Availability** → si hay que medir y proteger los activos distintivos de la marca en Brand Elements.
- **Value-Based Pricing** → si hay que calcular un precio basado en el valor para el cliente, como defiende el modelo.
- **Service Blueprint** → si la marca es de servicios y la experiencia depende de procesos internos.
- **Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis** → si la marca debe incorporar la sostenibilidad y dirigirse a todos los grupos de interés: es la evolución de este modelo.
- **Purpose, Mission, Vision & Values** → si hay que formular o contrastar la misión, la visión y los valores que el modelo sitúa en el alineamiento de Brand Foundations.
- **Corporate Brand Identity Matrix / Brand Matrix** → si la marca es la de la empresa y hay que revisar su identidad corporativa con nueve elementos, o aplicarla a una marca-familia.
- **Employee Value Proposition (EVP)** → si Brand Engagement incluye la marca como empleador y hay que concretar qué ofrece la empresa a sus profesionales.
- **Employer Branding** → si hay que gestionar la marca como empleador que el modelo incluye en Brand Engagement.

> / NOTA · BM
>
> La propuesta de valor de este modelo puede construirse con el **Framework Valor/Esfuerzo para construir la Propuesta de Valor — Emilio Llopis**, que ayuda a decidir qué beneficios forman la propuesta de valor y cuál de ellos se convierte en el posicionamiento.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **2011.** Emilio Llopis defiende su tesis doctoral, «Desarrollo de un modelo teórico de branding: adaptado a la pyme», en la Universidad CEU Cardenal Herrera. La dirigen la Dra. María José González y el Dr. José María Amiguet, y obtiene la calificación de sobresaliente cum laude.
- **Construcción del modelo.** Se hizo en cuatro fases:
  - revisión del conocimiento de branding de los principales autores y profesionales de las tres décadas anteriores, de la que salió una primera lista de variables que podían predecir el éxito de una marca;
  - análisis de los modelos de branding de Aaker, Kapferer, Davis y Keller, para validar esas variables y definir la estructura del modelo; los que más lo inspiraron fueron los de Aaker y Kapferer;
  - entrevistas con referentes españoles del branding y la publicidad: Lluís Bassat, Gonzalo Brujó, Conrad Llorens, Justo Villafañe, Xavier Oliver y Marçal Moliné;
  - validación empírica de las variables con 250 empresas (ver «Qué sabemos sobre su solidez»).
- **2015.** Primera edición de *Crear la marca global* (ESIC Editorial). Segunda edición en 2016.
- **2019.** Tercera edición, ampliada y revisada. Es la formulación de referencia de esta ficha.
- **2024.** Se publica el **Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis**, presentado en *Marcas buenas, buenas marcas* como evolución de este modelo.

Qué es propio del modelo y qué procede de otros autores

El modelo integra conceptos y herramientas de otros autores. Distinguirlos deja ver con claridad lo que aporta.

Son propios del modelo:

- la arquitectura completa del proceso: Brand Foundations → Brand Core → Brand Elements + Brand Engagement → Brand Deliver → Customer Brand Experience;
- las dos premisas previas y el principio de que el modelo no exige grandes recursos;
- el Brand Core como núcleo del sistema;
- la integración de identidad, propuesta de valor y posicionamiento en ese núcleo, y su relación en forma de embudo;
- el procedimiento para construir la plataforma de identidad: cinco condiciones de selección y un uso posterior para cada cara del prisma;
- la articulación entre las etapas: el Brand Core como encargo del diseño, la propuesta de valor como objetivo de Brand Engagement y guía de Brand Deliver, y la identidad global con las adaptaciones en la entrega;
- la experiencia de marca como resultado que se diseña, frente a la «vivencia» que queda al azar.

Proceden de otros autores los conceptos de identidad de marca, propuesta de valor y posicionamiento, y las herramientas que el modelo usa en cada etapa. Conservan la autoría de sus autores:

ELEMENTO	PROCEDENCIA
Arquitectura en cinco etapas y resultado, su orden y la articulación entre etapas	Propio del modelo
Premisas de compromiso de la alta dirección y continuidad; modelo no intensivo en recursos	Propio del modelo
Brand Core como núcleo; integración de identidad, propuesta de valor y posicionamiento; embudo	Propio del modelo. Los tres conceptos tienen antecedentes en el sistema de identidad de Aaker, una de las principales inspiraciones del modelo

ELEMENTO	PROCEDENCIA
Conceptos de identidad de marca, propuesta de valor y posicionamiento	Aaker, Kapferer, Ries y Trout, entre otros autores
La identidad como fuente del posicionamiento	Jean-Noël Kapferer
Procedimiento de la plataforma en dos fases, con cinco condiciones de selección y el uso de cada cara del prisma	Propio del modelo, sobre herramientas de Aaker y Kapferer
Auditoría de marca solo con marca previa; DAFO desde la óptica de la marca como base del alineamiento	Propio del modelo. El DAFO es una herramienta general; los criterios para hacerlo desde la óptica de la marca se apoyan en una fuente web especializada
Brand Core como encargo del diseño; brand book con contenidos estratégicos dentro de Brand Elements	Propio del modelo. El brand book con contenidos estratégicos es una práctica que ya aplicaban grandes marcas
Identidad global con adaptaciones en la entrega (lo global en el núcleo, lo local en la entrega)	Propio del modelo
Producto como mayor constructor de marca; experiencia frente a «vivencia»	Propio del modelo
Análisis 5C	Robert J. Dolan (Harvard Business School), según la atribución que recoge el modelo
Asociaciones de marca en cuatro perspectivas y tipos de beneficio	David A. Aaker
Prisma de identidad de marca	Jean-Noël Kapferer
Concepto de posicionamiento	Ries y Trout
Cuatro preguntas, fórmula y alternativas de posicionamiento	Kapferer; las alternativas, junto con Martín, que parte de Aaker y Myers
Mantra de marca	Kevin Lane Keller
Papel del país de origen; la competencia como marco de referencia del posicionamiento	Julio Cerviño
Programa de cultura de marca	Gonzalo Brujó
Propuesta de valor global y claves de la gestión global	Nigel Hollis
Definiciones de misión, visión y valores	Paul Capriotti
Misión, visión y valores escritos como referencia previa de la identidad	Martín

ELEMENTO	PROCEDENCIA
Definición de branding interno	David A. Aaker
Marketing mix, comunicación integrada, gestión de la experiencia del cliente y mapa del recorrido del cliente	Conceptos generales de marketing

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

La definición de identidad de marca que usa el modelo coincide en lo sustancial con la de Aaker, para quien la identidad es el conjunto único de asociaciones que la marca aspira a crear o mantener. También procede de Aaker la propuesta de valor por tipos de beneficio: funcionales, emocionales y de autoexpresión (ver **Aaker Brand Identity**). Se tratan como contenido de Aaker que el modelo integra.

Qué sabemos sobre su solidez

/ EVIDENCIA

El modelo se validó empíricamente en la tesis doctoral en la que nace. Se analizó el grado de éxito en branding de 250 empresas y se clasificaron en tres grupos: mucho éxito, éxito medio y ningún éxito. Con un análisis estadístico (un modelo econométrico) se comprobó qué variables predecían el éxito y en qué medida. Solo las variables que lo predecían entraron en el modelo.

/ EVIDENCIA

Sus principios coinciden con lo que muestra la investigación de management citada en esta ficha:

- las marcas fuertes crean valor para la empresa (Madden, Fehle y Fournier) y las prácticas de gestión de marca se asocian con los resultados del negocio también en pymes (Berthon, Ewing y Napoli);
- un estudio cualitativo en pymes apunta a que el papel activo del empresario es un factor muy importante (Krake), y los efectos de la marca se acumulan con los años (Binet y Field);
- las empresas tienden a sobrevalorar la experiencia que ofrecen frente a lo que perciben sus clientes (Bain);
- el branding interno mejora el cumplimiento de la promesa (Punjaisri y Wilson), y el liderazgo es una de sus palancas (Burmann y Zeplin);
- la satisfacción depende de comparar expectativa y experiencia (Oliver), y la experiencia de marca influye en la satisfacción y la lealtad (Brakus, Schmitt y Zarantonello).

Además, las herramientas que integra en cada etapa tienen su propia trayectoria contrastada (ver las fichas de **Aaker Brand Identity**, **Kapferer Brand Identity Prism**, **Brand Positioning** y **Brand Equity**).

Fuente original

- Llopis Sancho, Emilio. *Crear la marca global. Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. 3.ª edición ampliada y revisada. ESIC Editorial, 2019. Capítulos 3 a 8.
  - Disponible en Amazon.
- Llopis Sancho, Emilio. «Desarrollo de un modelo teórico de branding: adaptado a la pyme». Tesis doctoral. Universidad CEU Cardenal Herrera, 2011.

Fuentes de terceros que el modelo incorpora

Las referencias de las herramientas de terceros están en sus fichas:

- David A. Aaker: **Aaker Brand Identity** y **Brand Equity**.
- Jean-Noël Kapferer: **Kapferer Brand Identity Prism**.
- Ries y Trout, y Keller: **Brand Positioning**.
- Marketing mix: **Marketing Mix**.

Otras fuentes que usa el modelo:

- Dolan, R. J. (Harvard Business School): análisis 5C.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales: cómo crearlas y gestionarlas*.
- Hollis, N. (2008). *The Global Brand*.
- Brujó, G. *La nueva generación de valor*.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*.

Investigación de management citada en la ficha

- Madden, T. J., Fehle, F. y Fournier, S. M. (2002). Brands matter: An empirical investigation of brand-building activities and the creation of shareholder value. Harvard Business School Working Paper 02-098. https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/02-098_033ab7ec-e301-4eda-8389-6cf630f0ff26.pdf
- Berthon, P., Ewing, M. T. y Napoli, J. (2008). Brand management in small to medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 27–45. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00229.x
- Krake, F. B. G. J. M. (2005). Successful brand management in SMEs: A new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228–238. https://doi.org/10.1108/10610420510609230
- Binet, L. y Field, P. (2013). *The Long and the Short of It*. IPA.
- Allen, J., Reichheld, F. F., Hamilton, B. y Markey, R. (2005). Closing the delivery gap. Bain & Company. https://www.bain.com/es-es/insights/closing-the-delivery-gap-newsletter/
- Hatch, M. J. y Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064. https://doi.org/10.1108/03090560310477654
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017–1040. https://doi.org/10.1108/03090560310477645
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4.ª ed.). Pearson. Capítulo 4.
- Romaniuk, J. (2018). *Building Distinctive Brand Assets*. Oxford University Press.
- Romaniuk, J. «Jenni Romaniuk on distinctive assets». Entrevista en *Contagious*. https://contagious.com/io/article/jenni-romaniuk-on-distinctive-assets
- Tropicana: *BusinessWeek*, 2 de abril de 2009, con datos de Information Resources Inc. https://www.bloomberg.com/news/articles/2009-04-02/tropicana-fiasco-from-arnell-is-gift-that-keeps-giving
- Punjaisri, K. y Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57–70. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550110
- Burmann, C. y Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W. y Mandel, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*. https://doi.org/10.1509/jm.11.0485
- Gallup (2024). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes: 2024 Q12 Meta-Analysis* (11.ª ed.). https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis.aspx
- Almquist, E., Senior, J. y Bloch, N. (2016). The elements of value. *Harvard Business Review*, septiembre.
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R. y Neslin, S. A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1–17.
- Edelman, D. C. (2010). Branding in the digital age: You're spending your money in all the wrong places. *Harvard Business Review*, diciembre.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4). https://doi.org/10.1177/002224378001700405
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. y Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052
- Steenkamp, J.-B. E. M., Batra, R. y Alden, D. L. (2003). How perceived brand globalness creates brand value. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 53–65. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400002
- Holt, D. B., Quelch, J. A. y Taylor, E. L. (2004). How global brands compete. *Harvard Business Review*, 82(9).
- Magids, S., Zorfas, A. y Leemon, D. (2015). The new science of customer emotions. *Harvard Business Review*, noviembre.
- Romaniuk, J., Sharp, B. y Ehrenberg, A. (2007). Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation. *Australasian Marketing Journal*, 15(2), 42–54.
- Staplehurst, G. y Kyriakidi, M. (2022). Is brand differentiation an effective way to reduce customer price sensitivity? Kantar. https://www.kantar.com/Inspiration/Brands/Is-brand-differentiation-an-effective-way-to-reduce-customer-price-sensitivity
- Keller, K. L., Sternthal, B. y Tybout, A. M. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80(9), 80–86.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Llopis, E. (2019). *Crear la marca global*, capítulo 3 (la necesidad de un modelo de branding) y capítulo 5 (el corazón de la estrategia de marca). Son la lectura mínima para entender el sistema y su núcleo.
- Keller, K. L. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, enero-febrero. Diez rasgos de las marcas más fuertes para que la dirección puntúe su propia marca. https://store.hbr.org/product/brand-report-card/R00104
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, enero. Por qué la plantilla es un público tan importante como el cliente. https://store.hbr.org/product/selling-the-brand-inside/R0201J

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Emilio Llopis. Desarrollado en su tesis doctoral «Desarrollo de un modelo teórico de branding: adaptado a la pyme» (Universidad CEU Cardenal Herrera, 2011) y publicado en Crear la marca global. Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas (ESIC Editorial; 1.ª ed. 2015; 3.ª ed. ampliada y revisada, 2019). (2011 (tesis) · 2015 (1.ª ed.) · 2019 (3.ª ed., formulación de referencia)).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Procedencia: Modelo propio de Emilio Llopis.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.