/ MODELO CONCEPTUAL

Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis

Modelo TBA; modelo de branding sostenible TBA; Think, Be, Act

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Emilio Llopis (modelo propio)

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

DEFINICIÓN

Integra la sostenibilidad en la marca en tres fases: entender lo que la empresa puede ser, definir lo que quiere ser y hacerlo realidad ante clientes y stakeholders.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cómo convertimos lo que de verdad hacemos en sostenibilidad en una marca más valiosa, sin prometer más de lo que hacemos y haciéndolo visible para clientes, empleados y demás grupos de interés?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas invierten en sostenibilidad y no lo aprovechan en su marca: hacen las cosas bien, pero sus clientes no lo saben o no lo valoran. Otras hacen lo contrario: comunican una sostenibilidad que no practican. En el primer caso se pierde valor. En el segundo se destruye confianza, y cada vez con más riesgo legal.

El modelo TBA ordena cómo llevar la sostenibilidad a la marca con un método. Parte de la estrategia de la empresa y de lo que realmente hace. Define después qué quiere ser la marca. Y termina en la experiencia que viven los clientes, los empleados y el resto de grupos de interés (en inglés, *stakeholders*). Su nombre viene de sus tres fases en inglés: **Think** (pensar), **Be** (ser) y **Act** (actuar).

La idea de fondo cabe en un juego de palabras: una **marca buena**, es decir, responsable y con la sostenibilidad en su forma de ser, es el mejor camino para ser una **buena marca**, valiosa para el cliente y para la empresa.

MODELO TBA DE BRANDING SOSTENIBLE

Think, Be, Act: de la estrategia de negocio a la experiencia de marca de todos los stakeholders, incorporando la sostenibilidad

SER UNA MARCA RESPONSABLE Y CONSCIENTE ES EL MEJOR CAMINO PARA SER UNA BUENA MARCA | Evolución del Modelo de Branding / Brand Core.

FASE 1
THINK — Estrategia de negocio
Entender lo que podemos ser

OUTSIGHT · visión externa

- Clientes
- Stakeholders (análisis de materialidad)
- Contexto
- Competencia

INSIGHT · visión interna

- Brand audit
- Estrategia de negocio
- ESG roadmap
- Producto y servicio
- Compromiso del CEO

Primero el análisis externo; después el interno.

FASE 2
BE — Estrategia de marca
Definir lo que queremos ser



FASE 3
ACT — Experiencia de marca
Decidir cómo lo vamos a lograr

INTERNAL & EMPLOYER BRANDING · ámbito interno

Que los empleados vivan la marca y atraer talento

STAKEHOLDER BRAND EXPERIENCE · ámbito externo

- **Experiencia de marca** — el ámbito más importante
- Comunicación
- Reporting de sostenibilidad
- Colaboración
- Marketing mix

Para clientes, empleados y el resto de stakeholders.

PILAR DEL MODELO: COMUNICAR Y ENTREGAR SOLO LO QUE SE CUMPLE. SIN GREENWASHING.
Si no es rentable, no es sostenible · Primero estrategia, después marca · La experiencia, para todos los stakeholders

Modelo de Emilio Llopis. Fuente: Emilio Llopis, Marcas buenas, buenas marcas, LID Editorial (2024).
Evolución de su Modelo de Branding / Brand Core. La identidad de marca tiene antecedentes en Aaker y Kapferer.

emilio llopis

Modelo de Emilio Llopis. Fuente: Emilio Llopis, Marcas buenas, buenas marcas, LID Editorial (2024).

El modelo es la evolución del **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis**. Mantiene su lógica, que va de la estrategia a la experiencia, e incorpora la estrategia de sostenibilidad de la empresa y lo aprendido en su aplicación en muchas empresas. Además, amplía la mirada del cliente a todos los grupos de interés.

> / EVIDENCIA
> La sostenibilidad ya pesa en las ventas. Según el índice del Center for Sustainable Business de NYU Stern (2025), con datos de compra de 36 categorías de gran consumo en Estados Unidos, los productos de marca comercializados como sostenibles tienen ya el 25,4 % de cuota de mercado. En cinco años han crecido a un ritmo medio anual del 10,9 %, frente al 2,2 % de los convencionales, y se venden de media con un sobreprecio del 26,6 %. El estudio describe lo que ocurre, pero no separa el efecto de la sostenibilidad del de otros factores.

> / EVIDENCIA
> También en la venta entre empresas (B2B). En una encuesta de Bain & Company (2025) a 753 compradores de sectores industriales, la mitad dice comprar ya más a sus proveedores más sostenibles. Según la encuesta, en 2028 la sostenibilidad será su segundo criterio de compra, solo por detrás de la calidad; hoy es el cuarto. Es lo que dicen los compradores, no lo que ya han hecho.

Señales de que puede hacer falta:

- La empresa tiene una estrategia o un plan de sostenibilidad, pero su marca no lo refleja.
- Se quiere comunicar sostenibilidad y no está claro qué se puede decir sin caer en el greenwashing (presentarse como más sostenible de lo que se es).
- Los clientes, sobre todo los grandes clientes industriales, empiezan a exigir a sus proveedores datos y certificaciones de sostenibilidad.
- No se sabe si la sostenibilidad debe ser el argumento principal de la marca o solo uno más.
- La marca habla al cliente, pero no a los empleados, los proveedores, la comunidad local u otros grupos de interés.

Cuándo aporta valor

- ✓ **En empresas que quieren que la sostenibilidad les ayude a vender.** El modelo está pensado para la sostenibilidad que el propio modelo llama «pull» (de atracción): proactiva, dirigida al cliente que valora la responsabilidad y con impacto en la marca y en las ventas.
- ✓ **En tres situaciones concretas:** al lanzar una línea de productos más sostenibles bajo una marca existente (extensión de línea), al llevar una marca reconocida por su sostenibilidad a nuevas categorías (extensión de marca) o al crear una marca nueva.
- ✓ **En empresas de cualquier tamaño y sector.** Se ha aplicado sobre todo en empresas medianas, la mayoría de ellas de venta a otras empresas (B2B) o que venden a través de distribuidores al consumidor final (B2B2C).
- ✓ **Cuando la sostenibilidad empieza a ser requisito de compra.** Puede no ser el factor final de elección, pero cada vez más es condición para entrar en la lista de proveedores o de marcas que el cliente considera.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la empresa no tiene, ni va a tener, una actuación real en sostenibilidad.** El modelo parte de lo que la empresa hace. Sin eso, el resultado sería greenwashing, y el modelo no lo admite.
- × **Si la sostenibilidad solo se trabaja como cumplimiento de la normativa.** Cumplir es imprescindible, pero el objetivo del modelo es convertir la sostenibilidad en valor de marca.
- × **Si la sostenibilidad no es relevante para la marca** y se quiere construir marca sin ese eje. El proceso general lo cubre el **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis**.
- × **Si solo hay que decidir el posicionamiento.** Para eso, **Brand Positioning**.
- × **Si hay que diseñar la estrategia de sostenibilidad de la empresa.** El modelo la toma como punto de partida en la fase Think; no la sustituye.

02 Entender

Qué es

Es un método para incorporar la sostenibilidad a la estrategia de marca. Se organiza en tres fases que se recorren en orden:

FASE	QUÉ ES	QUÉ BUSCA
1. Think (pensar)	Estrategia de negocio	Entender lo que podemos ser
2. Be (ser)	Estrategia de marca	Definir lo que queremos ser
3. Act (actuar)	Experiencia de marca	Decidir cómo lo vamos a lograr

Las tres fases buscan una sola cosa: que coincidan la estrategia de negocio, lo que la empresa hace de verdad en sostenibilidad y lo que viven, como experiencia de marca, los clientes y demás grupos de interés.

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

/ IDEA CLAVE

El pilar del modelo es cerrar la brecha del greenwashing: la marca debe comunicar y entregar solo aquello que cumple de verdad.

/ NOTA · BM

Lo propio del modelo es su arquitectura en tres fases, el orden en que se recorren y la forma de integrar estrategia de negocio, sostenibilidad, marca y experiencia. Los conceptos que usa, como la identidad, la propuesta de valor, el posicionamiento o el análisis de materialidad, proceden de otros autores y marcos. El detalle está en Profundizar.

Premisas del modelo

El modelo parte de varias ideas de base. Biblioteca Management las agrupa en seis premisas.

- **Si no es rentable, no es sostenible.** La sostenibilidad tiene que ser viable económicamente. Es, en palabras del modelo, su mantra.
- **Primero la estrategia de la empresa, después la marca.** Cuánto entra la sostenibilidad en la marca depende de la estrategia de la empresa. La marca no puede prometer lo que la estrategia no sostiene.
- **Sostenibilidad de atracción, no solo de cumplimiento.** El modelo distingue dos enfoques. La sostenibilidad «push» (de empuje) es reactiva: cumple normas, estándares y obligaciones de información, pero no crea valor de marca. La sostenibilidad «pull» (de atracción) es proactiva: se dirige al cliente consciente con productos y servicios que valora, y tiene impacto en las ventas. La primera es requisito de la segunda: sin cumplimiento no hay marca sostenible creíble.
- **Cero greenwashing.** La distancia entre lo que la empresa dice y lo que hace se llama, en el modelo, «gap SAY-ACT» (brecha entre decir y hacer). El modelo es incompatible con esa brecha. Mejor prometer tres objetivos y cumplir tres que prometer ocho y cumplir seis.
- **La sostenibilidad entra en la marca en distintos grados.** Puede ir desde una comunicación discreta hasta el centro del posicionamiento, pasando por ser un argumento de la propuesta de valor. Una marca sostenible no es necesariamente la que pone la sostenibilidad como primer argumento.
- **Valor para todos los grupos de interés.** El cliente sigue en el centro, pero la marca debe crear valor también para empleados, proveedores, comunidad local, administración y sociedad. Es una diferencia sustancial frente a otros modelos de branding, centrados en el cliente.

El modelo reconoce además una segunda brecha, la del cliente: muchos clientes dicen preferir marcas sostenibles, pero no siempre están dispuestos a pagar más por ellas. Por eso la sostenibilidad funciona a menudo como condición para entrar en la lista del cliente, más que como razón para pagar más.

/ EVIDENCIA

Sostenibilidad y rentabilidad van de la mano cuando la sostenibilidad está en la gestión. Eccles, Ioannou y Serafeim (2014) compararon 90 empresas estadounidenses que adoptaron políticas de sostenibilidad antes de 1993 con 90 empresas similares que no lo hicieron. Las primeras obtuvieron a largo plazo mejores resultados en bolsa y en sus cuentas. El estudio muestra que van juntas, pero no demuestra que una cause la otra.

/ EVIDENCIA

El greenwashing aparece a menudo cuando se busca. En una revisión de webs de la Comisión Europea y las autoridades de consumo (2021), sobre 344 afirmaciones ambientales que parecían dudosas, en el 42 % había motivos para considerarlas falsas o engañosas y en el 59 % la empresa no aportaba pruebas accesibles. La muestra se eligió por parecer dudosa: no mide cuánto greenwashing hay en el mercado.

/ EVIDENCIA

Y ya está prohibido en la Unión Europea. La Directiva (UE) 2024/825, que se aplica desde el 27 de septiembre de 2026, considera engañosas en todo caso las afirmaciones ambientales genéricas, como «respetuoso con el medio ambiente», «ecológico» o «verde», cuando la empresa no puede demostrar unos resultados ambientales excelentes y acreditados. Prohíbe también los distintivos de sostenibilidad que no se basen en un sistema de certificación ni los haya creado una autoridad pública, y presentar un producto como neutro en emisiones porque se financian reducciones de emisiones en otro lugar (compensaciones de carbono).

/ EVIDENCIA

La brecha del cliente existe, pero no es absoluta. Boston Consulting Group (2022) encuestó a unos 19.000 consumidores de ocho países: hasta el 80 % dice tener en cuenta la sostenibilidad en sus compras, pero solo entre el 1 % y el 7 % dice pagar un sobreprecio por ella. En cambio, McKinsey y NielsenIQ (2023), con datos de ventas reales de 600.000 productos en Estados Unidos entre 2017 y 2022, encontraron que los productos con afirmaciones ambientales o sociales crecieron un 28 % en cinco años, frente al 20 % del resto: de media, lo que el consumidor dice sí se refleja en lo que compra. El crecimiento no fue igual en todas las categorías, y el estudio no comprobó si las afirmaciones eran ciertas. Ninguno de los dos estudios demuestra una relación de causa.

Las tres fases

1 Think: estrategia de negocio

Es el cimiento de la marca sostenible. Reúne todos los análisis previos a la estrategia de marca. Su pregunta es qué podemos ser como marca con lo que la empresa hace de verdad. Sin conocer bien la estrategia de negocio, la estrategia de marca tiene pocas probabilidades de éxito, porque la estrategia de marca es consecuencia de la de negocio.

Se divide en dos análisis, y el modelo pide hacer siempre primero el externo: así la empresa se mira a sí misma con más objetividad, porque ya se ha comparado con sus clientes y su competencia.

Mirada externa (*outsight*)

- **Clientes.** Es el primer análisis del modelo. Estudia qué actitud tienen ante la sostenibilidad todos los que intervienen en la compra: el consumidor, quien recomienda o prescribe y el distribuidor. No todos están en el mismo punto: hay quienes se adelantan y apoyan pronto a una marca sostenible, y hay escépticos para los que la sostenibilidad no decide la compra. Con estos últimos, el reto es presentar la sostenibilidad como un valor añadido a la calidad, el precio o el servicio. En empresas B2B con ventajas reales en sostenibilidad puede ocurrir que el responsable de sostenibilidad del cliente gane peso en la decisión de compra frente al responsable de compras o al director financiero, y eso permite vender con otros argumentos y con menos presión en precio.

- **Grupos de interés y análisis de materialidad.** Identifica a todos los grupos de interés de la empresa y se concreta en un análisis de materialidad: un proceso, hecho con esos grupos, para decidir qué temas ambientales, sociales y de buen gobierno son prioritarios. A esos tres tipos de temas se les conoce por sus siglas en inglés, ESG (*environmental, social, governance*). Cada tema se valora desde dos lados: cuánto afecta a la empresa y cuánto importa a sus grupos de interés. El resultado es la base de toda la estrategia de sostenibilidad y, después, de la identidad, la propuesta de valor y la comunicación de la marca.
- **Contexto.** Revisa los factores políticos, económicos, sociales, legales y tecnológicos, con especial atención a la normativa de sostenibilidad. El modelo distingue entre la normativa obligatoria, que hay que cumplir, y la voluntaria, que es donde la marca puede diferenciarse. Aunque muchas obligaciones no afectan todavía a las pymes, los grandes clientes trasladan sus exigencias a toda su cadena de proveedores.
- **Competencia.** Analiza en qué punto están los competidores en sostenibilidad y cómo la llevan a su marca. Se mira en sentido amplio, con las fuerzas competitivas de Porter (**Five Forces**): si la cadena de suministro de los rivales es responsable, si puede entrar un competidor nuevo con una propuesta más sostenible o si aparecen productos sustitutivos más sostenibles.

/ EVIDENCIA

Lo que se asocia con resultados es lo material. Khan, Serafeim y Yoon (2016) encontraron que las empresas con buenas calificaciones en los temas de sostenibilidad materiales para su sector superan de forma significativa a las que puntúan mal en esos temas, mientras que destacar en temas no materiales no se asocia con mejores resultados. Es una asociación, no una prueba de causa.

/ NOTA · BM

Las normas europeas de información de sostenibilidad (ESRS), obligatorias hoy solo para grandes grupos, formulan los dos lados de la materialidad de otra manera, como «doble materialidad»: el impacto de la empresa en las personas y el medio ambiente, y los efectos financieros de cada tema en la empresa.

/ EVIDENCIA

Por qué los grandes clientes piden datos a sus proveedores. Según CDP, una organización internacional que recoge datos ambientales de las empresas, citada por Boston Consulting Group (2023), las cadenas de suministro generan de media 11,4 veces más emisiones que las operaciones propias de cada empresa. Para reducir su huella de carbono, el cliente necesita la de sus proveedores. Solo a través de CDP, más de 200 organizaciones compradoras pidieron información a más de 45.000 proveedores en 2025.

Mirada interna (*insight*)

- **Auditoría de marca (brand audit).** Si la marca ya existe, mide en qué grado ha incorporado ya la sostenibilidad. El modelo usa para ello una escala de siete niveles propuesta por Henk Campher en *Creating a sustainable brand* (2014), que va de las marcas en las que la sostenibilidad está ausente a las que nacen para resolver un problema de sostenibilidad (ver Kit práctico). La auditoría decide también la arquitectura de marca, es decir, cómo se organizan y relacionan las distintas marcas de la empresa: en qué marcas entra la sostenibilidad y en qué grado (**Brand Architecture**). Por ejemplo, una empresa con muchas marcas puede concentrar la sostenibilidad en la marca corporativa y dejar que llegue en distinta medida a las demás.
- **Estrategia de negocio.** Recoge las fortalezas, capacidades y carencias de la empresa. Comparadas con el análisis externo, muestran lo que la marca puede llegar a ser y evitan promesas que la empresa no podría cumplir.
- **Hoja de ruta de sostenibilidad (ESG roadmap).** Es la estrategia real de sostenibilidad de la empresa, concretada en un plan director de sostenibilidad basado en el análisis de materialidad: todas las acciones, certificaciones y acreditaciones necesarias para alcanzar sus objetivos, y la forma de informar de ellas. Para que funcione, conviene que tenga objetivos medibles con plazos, responsables y un cuadro de mando de indicadores. Es la pieza que hace creíble todo lo demás: no basta con parecer sostenible, hay que serlo.
- **Producto y servicio.** Una marca solo puede ser sostenible si su producto o servicio lo es en alguna medida. El modelo lo analiza con dos ejes: el impacto del producto en el mundo, que es lo que juzga el cliente, y el impacto de la cadena con la que se fabrica o se presta (ver Kit práctico).
- **Compromiso del CEO.** Para el modelo, es el factor que más predice el éxito de una estrategia de marca. En una marca sostenible pesa todavía más, porque el

CEO tiene que impulsar a la vez la sostenibilidad de la empresa y su traslado a la marca. Le acompaña su comité de dirección, no solo marketing: también recursos humanos, innovación y finanzas.

> / EVIDENCIA
> La dirección marca la diferencia. En el estudio de MIT Sloan Management Review y BCG (2012), con 2.874 encuestados, el 85 % de las empresas que declaraban obtener beneficio de la sostenibilidad decía contar con un fuerte compromiso del CEO, frente al 56 % del resto. En el estudio de Eccles, Ioannou y Serafeim (2014), el 53 % de las empresas de alta sostenibilidad asignaba formalmente la responsabilidad sobre la sostenibilidad al consejo, frente al 22 % de las demás. Son datos que muestran que esos rasgos van juntos, sin demostrar que uno cause el otro, y aparecen junto con otros factores, como tener una función de sostenibilidad propia.

2 Be: estrategia de marca

Es la estrategia de marca en estado puro y el eje del modelo. Aquí se decide lo que la marca quiere ser, siempre a partir de lo que puede ser según Think. Tiene tres bloques que se encuentran en los principales modelos de branding, también en el Brand Core: identidad, propuesta de valor y posicionamiento. Sin la fase siguiente, todo esto se queda en «un magnífico PowerPoint en un cajón».

Plataforma de identidad. La identidad es el conjunto único de asociaciones (ideas, valores, rasgos) que la empresa quiere que su marca cree en los clientes y en los demás grupos de interés. En el modelo se organiza en seis bloques:

- **Insights de clientes y grupos de interés.** Aquí *insight* tiene otro sentido que en Think: es una comprensión profunda de lo que mueve a una persona: sus motivaciones, creencias, comportamientos y expectativas. Este bloque define cómo queremos que se sientan los clientes y los demás grupos de interés con la marca y cómo quieren ser vistos por los demás al usarla. En sostenibilidad es crítico, porque son temas cargados de emoción. Se alimenta del análisis de materialidad.
- **Expresión, hechos y símbolos.** Es cómo se expresa y se demuestra la marca: su diseño verbal y visual (nombre, tono, logotipo, colores), los hechos y los símbolos. Los hechos son lo que el cliente puede comprobar: la calidad, las características sostenibles del producto, el servicio. Los símbolos son lo que genera emoción: el logotipo, los colores, las imágenes. Las certificaciones reconocidas, como el sello B Corp, que acredita el impacto social y ambiental de una empresa, también funcionan como símbolos de confianza. Un diseño «verde» sin hechos detrás es greenwashing.
- **Personalidad de marca.** Son los rasgos humanos que se atribuyen a la marca, como la amabilidad o la cercanía. Sirve para definir el tono de voz y para seleccionar a las personas que tratan con el cliente, que deben encarnar esa personalidad.
- **Cultura interna y valores.** Los valores son los principios que guían las decisiones de la empresa. La cultura son los comportamientos y normas no escritas que la plantilla comparte de verdad. La cultura muestra si los valores declarados se viven o se quedan en el papel.
- **Misión, visión y propósito.** La misión dice qué es y qué hace la empresa. La visión, adónde quiere llegar. El propósito es su razón de ser más allá de vender: el impacto positivo que aspira a tener en el mundo.
- **Esencia de marca.** Está en el centro de la identidad. Es una frase breve y emocional que concreta el propósito y resume el valor fundamental de la marca. El propósito responde a «por qué hacemos lo que hacemos»; la esencia es cómo lo vive emocionalmente el cliente.

> / IDEA CLAVE
> La sostenibilidad solo debe formar parte de la esencia de marca si forma parte del propósito. Si no, puede ser un elemento importante de la propuesta de valor sin estar en el centro de la marca.

Propuesta de valor y RTB. La propuesta de valor son las promesas de la marca expresadas como beneficios para el cliente: funcionales (lo que el producto hace), emocionales (lo que el cliente siente) y sociales o de autoexpresión (lo que la marca dice de él ante los demás). Es la base del discurso de marca y de los argumentarios comerciales, y responde a una pregunta: por qué elegir esta marca y no otra. Para identificar los beneficios, el modelo usa los elementos de valor de Bain, en su versión que incluye elementos de sostenibilidad (**Elements of Value (B2C + B2B)**). Cada promesa necesita sus RTB (*reasons to believe*, razones para creer): las capacidades demostrables que la respaldan. En sostenibilidad, los RTB salen de la hoja de ruta de Think. Sin ellos, la promesa no es creíble y se convierte en greenwashing.

Posicionamiento. Es la parte diferencial de la propuesta de valor: aquella en la que la marca es superior a la competencia y que se fija en la mente del cliente. Se alimenta de dos fuentes:

- la propuesta de valor, de la que elige lo diferencial;
- la estrategia de negocio, porque el posicionamiento de marca traduce el posicionamiento estratégico de la empresa: la diferencia y la ventaja competitiva que la empresa ha construido.

El posicionamiento se resume en un claim, una frase breve que se usa en toda la comunicación y en cada punto de contacto. Y se revisa cada cierto tiempo, porque los clientes y la competencia cambian.

La gran decisión de Be: ¿la sostenibilidad es el posicionamiento? Hay dos opciones igualmente válidas:

- **La sostenibilidad es el posicionamiento.** La marca compite por ser la más sostenible de su categoría. Exige que la sostenibilidad sea su ventaja diferencial real.
- **La marca es sostenible, pero se posiciona en otra cosa.** La sostenibilidad es un elemento central de la propuesta de valor, respaldado con hechos y certificaciones, y el posicionamiento se apoya en otro beneficio en el que la marca es superior.

> / EVIDENCIA
> El propósito funciona cuando se vive. Gartenberg, Prat y Serafeim (2019) analizaron 456.666 respuestas de empleados de 429 empresas cotizadas de Estados Unidos. Las empresas en las que los empleados perciben a la vez un propósito fuerte y claridad en la dirección obtienen mejores resultados futuros en sus cuentas y en bolsa; el propósito solo, sin esa claridad, no. Los autores no pueden establecer causalidad. Y la distancia entre lo declarado y lo vivido es frecuente: en una encuesta de Deloitte (2022) a más de 4.000 empleados en Reino Unido, solo el 52 % cree que lo que su empresa comunica sobre su propósito coincide con lo que hace por dentro.

> / EVIDENCIA
> Las promesas necesitan hechos. Según el Edelman Trust Barometer (2019), el 81 % de los consumidores considera que poder confiar en que la marca hará lo correcto es importante en su decisión de compra. Edelman concluye que las marcas deben respaldar su promesa con acciones.

3 Act: experiencia de marca

Es la fase más importante, porque es donde se construye valor de marca de forma tangible: la marca se entrega a clientes, empleados y demás grupos de interés. Es pasar de los dichos a los hechos. Tiene dos bloques, uno interno y otro externo.

Ámbito interno: branding interno y marca como empleador (*internal & employer branding*).

- **Branding interno:** alinear la cultura y los valores de la empresa con la marca, para que los empleados la entiendan, la vivan y la transmitan. Un plan de sostenibilidad puede incluir, por ejemplo, formación para que toda la plantilla entienda los compromisos de la empresa y los aplique en su trabajo.
- **Employer branding (marca como empleador):** usar la marca sostenible para atraer y retener talento. Cada vez más personas quieren trabajar en empresas que actúan de forma responsable.

Ámbito externo: la experiencia de los grupos de interés (*stakeholder brand experience*). Tiene cinco ámbitos:

- **Experiencia de marca.** Es el ámbito más importante, donde la marca cobra vida. La marca se construye poco a poco con cada contacto con sus destinatarios y con cómo cada uno lo interpreta. Por eso el modelo propone diseñar un mapa del recorrido de la marca (*brand journey map*) que, más allá de la comunicación, conecte todas las actividades de la empresa con lo que sus clientes esperan en sostenibilidad. Para construirlo se parte del mapa del recorrido del cliente (**Customer Journey Map**), que se trabaja de dos maneras: llevando la sostenibilidad a los puntos de contacto donde el cliente puede notarla y haciendo que la propia ejecución de esos puntos de contacto sea sostenible.
- **Comunicación.** El modelo propone cuatro claves: sencillez (decir solo lo verdadero, preciso y verificable), claridad (sin ambigüedades ni omisiones), sin exageración (decir lo logrado, ni más ni menos) y evidencia (cuanto más

absoluta es una afirmación, más pruebas necesita). Y recomienda un concepto paraguas: un mensaje central que agrupa todas las acciones de sostenibilidad de la empresa. Puede coincidir con el posicionamiento si la sostenibilidad es la bandera de la marca; si no, es un mensaje propio para las iniciativas sostenibles.

- **Información de sostenibilidad (*reporting*).** La memoria de sostenibilidad, hecha con un estándar reconocido como GRI (Global Reporting Initiative, el estándar internacional más usado para elaborar memorias de sostenibilidad), es una herramienta de marca. En la venta entre empresas (B2B) es además un argumento comercial ante clientes que piden proveedores acreditados. Para que cuente una historia convincente, el modelo propone, a partir de la consultora Prophet, cinco pautas: profundizar en pocos temas materiales; adaptar el relato a lo que espera cada público; hacerlo medible, siendo honesto con lo que queda por hacer; usar un lenguaje audaz cuando hay cambios reales; y dar continuidad al relato año tras año.
- **Colaboración.** La sostenibilidad se trabaja con otros, porque los problemas son comunes. Incluye el activismo de marca (tomar posición en causas sociales o ambientales), la colaboración con comunidades locales y organizaciones, y las fundaciones empresariales. Para el activismo, el modelo propone cuatro consideraciones: partir de los temas que de verdad importan al negocio (la materialidad) y no de los que dan más visibilidad, que sea real (con fines, plan y medición), que sea duradero y que aporte valor a las dos partes.
- **Marketing mix.** El plan de marketing es un elemento más de la entrega. La sostenibilidad debe estar en todo el plan, no solo en la comunicación: en el conocimiento del cliente, el diseño del producto, el canal, la red de ventas y el entorno digital.

> / EVIDENCIA
> El propósito y la responsabilidad atraen talento. En la encuesta de Deloitte (2025) a más de 23.000 jóvenes de 44 países, el 89 % de la generación Z y el 92 % de los millennials consideran el propósito importante para su satisfacción en el trabajo. Jones, Willness y Madey (2014), con experimentos y trabajo de campo, explican por qué atrae la responsabilidad social de una empresa: el orgullo que el candidato espera sentir, el encaje con sus valores y el trato que espera recibir.

> / EVIDENCIA
> El activismo solo suma si es coherente y está alineado. Vredenburg, Kapitan, Spry y Kemper (2020) distinguen el activismo de marca auténtico, en el que el mensaje, el propósito, los valores y las prácticas de la empresa coinciden, del que se queda en mensaje, que daña el valor de marca. Bhagwat y otros (2020) miden otra cosa, la alineación con los grupos de interés: el activismo muy desalineado con los valores de clientes, empleados y legisladores se asocia con una caída en bolsa de alrededor del 2 %, y el muy alineado, con una subida cercana al 1 %.

La lógica del sistema

El modelo encadena tres niveles:

1. **Estrategia de negocio:** lo que la empresa hace y puede ser.
2. **Estrategia de marca:** lo que la marca promete ser.
3. **Experiencia de marca:** lo que viven los clientes y demás grupos de interés.

La marca se construye cuando los tres coinciden. Si la promesa va por delante de lo que la empresa hace, hay greenwashing. Si lo que la empresa hace no se traslada a la promesa ni a la experiencia, se pierde valor. Las fases están conectadas:

- el análisis de materialidad de Think alimenta la identidad y la propuesta de valor de Be, y la comunicación de Act;
- la hoja de ruta de sostenibilidad de Think da los RTB de Be;
- Act despliega lo definido en Think y Be.

Relación con el Modelo de Branding / Brand Core

El modelo TBA es la evolución del **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis**: incorpora la estrategia de sostenibilidad y lo aprendido en su aplicación en muchas empresas. Los dos se documentan en fichas separadas porque son dos formulaciones publicadas que pueden usarse por separado: el Brand Core para construir cualquier marca y el TBA cuando la marca quiere incorporar la sostenibilidad.

> / NOTA · BM
> La correspondencia entre las fases de los dos modelos es una lectura de Biblioteca Management:

MODELO DE BRANDING / BRAND CORE	MODELO TBA	QUÉ CAMBIA EN EL TBA
Brand Foundations: análisis (análisis 5C de clientes, compañía, competencia, colaboradores y contexto; auditoría de marca) y alineamiento (líder, estrategia de empresa, misión, visión y valores)	Think: mirada externa (clientes, grupos de interés, contexto, competencia) e interna (auditoría de marca, estrategia, hoja de ruta de sostenibilidad, producto y servicio, compromiso del CEO)	Entran los grupos de interés, la materialidad, la hoja de ruta de sostenibilidad y el producto como condición para que la marca pueda ser sostenible. Misión, visión y valores pasan a Be.
Brand Core: identidad, propuesta de valor y posicionamiento	Be: identidad en seis bloques, propuesta de valor con RTB y posicionamiento	La identidad se organiza en seis bloques, con el propósito y la esencia en el centro. Las promesas se respaldan con RTB. La sostenibilidad entra en distintos grados.
Brand Elements (identidad formal y manual de marca o brand book)	Be: expresión, hechos y símbolos	El diseño pasa a formar parte de la identidad.
Brand Engagement (personas y cultura)	Act: branding interno y employer branding (y cultura y valores en Be)	El employer branding pasa a ser un bloque con nombre propio.
Brand Deliver y Customer Brand Experience	Act: experiencia de los grupos de interés (experiencia, comunicación, reporting, colaboración, marketing mix)	La experiencia se amplía del cliente a todos los grupos de interés; entran el reporting y la colaboración.

Qué no es

- **No es un modelo de estrategia ESG.** Parte de la estrategia de sostenibilidad de la empresa y la convierte en marca. No define la estrategia ESG.
- **No es un manual de comunicación verde.** La comunicación es un ámbito de Act; antes van el análisis y la definición de la marca.
- **No obliga a que la sostenibilidad sea el posicionamiento.** Admite distintos grados.
- **No es un modelo distinto y desconectado del Brand Core.** Es su evolución.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Las fases, su orden y sus componentes son del modelo. Presentarlos como pasos de trabajo es una propuesta de Biblioteca Management.

1 **Comprobar el punto de partida**
Verificar que la empresa tiene, o va a tener, una actuación real en sostenibilidad, que esa sostenibilidad es rentable para el negocio y que el CEO la impulsa.

2 **Mirar fuera**
Estudiar la actitud de los clientes ante la sostenibilidad, identificar los grupos de interés y hacer con ellos el análisis de materialidad, revisar la normativa y el contexto, y ver cómo se mueve la competencia.

3 **Mirar dentro**
Hacer la auditoría de marca (grado actual de sostenibilidad y arquitectura de marca), revisar la estrategia de negocio y el plan director de sostenibilidad, evaluar el producto y su cadena de valor, y confirmar el compromiso del comité de dirección.

4 **Decidir el grado**
Con lo aprendido en Think, decidir cuánto y dónde entra la sostenibilidad en la marca: comunicación discreta, argumento de la propuesta de valor o posicionamiento.

5 **Definir la identidad**
Trabajar los seis bloques: insights de clientes y grupos de interés; expresión, hechos y símbolos; personalidad; cultura y valores; misión, visión y propósito; esencia.

6 **Formular la propuesta de valor y sus RTB**
Expresar los beneficios y respaldar cada uno con capacidades demostrables salidas de la hoja de ruta de sostenibilidad.

7 **Elegir el posicionamiento**
Decidir si se basa en la sostenibilidad o no, y resumirlo en un claim.

8 **Desplegar hacia dentro**
Llevar la marca a los empleados y usarla para atraer talento.

9 **Desplegar hacia fuera**
Diseñar la experiencia en cada punto de contacto, comunicar sin exagerar y con un concepto paraguas, usar la memoria de sostenibilidad como herramienta de marca, colaborar con otros actores e integrar la sostenibilidad en todo el plan de marketing.

Kit práctico

Hoja de ruta del modelo

> / **CONSEJO PRÁCTICO** · BM
> Cada fase 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 y lo que debe quedar por escrito al terminar.

1. Think: mirada externa

- Preguntas directivas:
  - ¿Qué actitud tienen ante la sostenibilidad nuestros clientes, quienes nos recomiendan y nuestros distribuidores? ¿Quién la exige ya y quién no la valora?
  - ¿Qué temas ambientales, sociales y de buen gobierno son prioritarios para nuestros grupos de interés y para el negocio?
  - ¿Qué hacen nuestros competidores en sostenibilidad y qué nos exige o nos exigirá la normativa?
- Qué debe quedar escrito: el análisis de clientes por tipo de actor; el mapa de grupos de interés; la matriz de materialidad; el análisis de competencia en sostenibilidad; y el resumen de normativa obligatoria y voluntaria aplicable.

2. Think: mirada interna

- Preguntas directivas:
  - Si la marca ya existe, ¿en qué nivel de la escala de sostenibilidad está hoy, y en qué marcas de la empresa debe entrar la sostenibilidad?
  - ¿Tenemos un plan director de sostenibilidad con objetivos, responsables e indicadores, o hay que construirlo antes?
  - ¿Dónde está nuestro producto en la matriz de producto y cadena de valor? ¿Está el CEO dispuesto a liderar el proyecto?
- Qué debe quedar escrito: la auditoría de marca con su nivel en la escala; la decisión de arquitectura de marca; el plan director de sostenibilidad o el encargo para elaborarlo; la posición del producto en la matriz; y el compromiso del comité de dirección.

3. Be

- Preguntas directivas:
  - ¿Forma la sostenibilidad parte de nuestro propósito? ¿Debe estar, entonces, en la esencia de marca?
  - ¿Qué beneficios prometemos, y qué RTB demostrables respaldan cada uno?
  - ¿Es la sostenibilidad nuestra ventaja diferencial, o nos posicionamos en otra cosa y la sostenibilidad refuerza la propuesta?
- Qué debe quedar escrito: la plataforma de identidad con sus seis bloques; la propuesta de valor con los RTB de cada beneficio; el posicionamiento y su claim; y la decisión sobre el grado de sostenibilidad en la marca.

4. Act: ámbito interno

- Preguntas directivas:
  - ¿Conocen y comparten los empleados los compromisos de sostenibilidad de la empresa?
  - ¿Qué parte de la plantilla debe encarnar la marca ante el cliente, y cómo la seleccionamos y formamos?
  - ¿Qué ofrecemos como empleador, y cómo lo cuenta nuestra marca?
- Qué debe quedar escrito: el plan de branding interno, con responsables y calendario; y la propuesta de la marca como empleador.

5. Act: ámbito externo

- Preguntas directivas:
  - ¿En qué puntos de contacto puede notar el cliente nuestra sostenibilidad, y son sostenibles esos puntos de contacto?
  - ¿Cumple cada afirmación de sostenibilidad las cuatro claves de comunicación? ¿Cuál es nuestro concepto paraguas?
  - ¿Usamos la memoria de sostenibilidad como herramienta comercial? ¿Con quién colaboramos, y por qué?
- Qué debe quedar escrito: el mapa del recorrido de la marca con la sostenibilidad en cada punto de contacto; el concepto paraguas y las reglas de comunicación; el plan de reporting; el plan de colaboración; y el plan de marketing revisado.

Escala de sostenibilidad en la marca

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> Sirve para la auditoría de marca: situar la marca en uno de los siete niveles de la escala de Henk Campher que usa el modelo. Para una marca nueva, sirve como guía para decidir hasta dónde llevar la sostenibilidad.

NIVEL	QUÉ SIGNIFICA
1. Ausente	La marca no hace afirmaciones ni acciones de sostenibilidad, aunque la empresa y sus productos puedan ser sostenibles
2. Reactiva	Ha respondido a críticas o riesgos con acciones concretas; la sostenibilidad no tenía antes un papel en la marca
3. Cumplidora	Aplica buenas prácticas en procesos y productos, pero no lo lleva a la marca: a menudo lo saben los expertos, no los clientes
4. Alineada	Primer nivel activo: la marca se asocia a una causa, cada vez más relacionada con su actividad
5. Incorporada	Lleva la sostenibilidad a su marketing, su experiencia de cliente y su comunicación, sin cambiar su propuesta de valor original
6. Incrementada	La sostenibilidad forma parte de su identidad y de su propuesta de valor, aunque el posicionamiento pueda basarse en otra cosa
7. Inspirada	Nace como respuesta a un problema de sostenibilidad; su posicionamiento se basa claramente en ella

> / IDEA CLAVE
> Subir de nivel no es obligatorio. Una marca «incorporada» con un posicionamiento sólido en otro atributo puede perder fuerza si convierte la sostenibilidad en su bandera.

Producto y cadena de valor

El modelo cruza los dos ejes descritos en Think, a partir de Henk Campher. La lectura práctica:

PRODUCTO	CADENA DE VALOR	QUÉ SIGNIFICA PARA LA MARCA
Impacto positivo	Responsable	La plataforma ideal: la sostenibilidad puede estar en el corazón de la propuesta de valor
Impacto positivo	No responsable	Hay que mejorar la cadena antes de hablar de marca sostenible; si no, es greenwashing
Impacto negativo	Responsable y certificada	Difícilmente será una marca sostenible; como mucho, tendrá cierto margen si el cliente no percibe el producto como muy dañino
Impacto negativo	No responsable	No hay marca sostenible posible; solo cabría el greenwashing

Grado de sostenibilidad en la marca

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> Antes de trabajar Be, conviene contestar tres preguntas:

PREGUNTA	SI LA RESPUESTA ES «SÍ»	SI LA RESPUESTA ES «NO»
¿La sostenibilidad forma parte de nuestro propósito?	Puede entrar en la esencia de marca	Queda fuera de la esencia
¿Tenemos RTB demostrables en sostenibilidad?	Puede entrar en la propuesta de valor	Primero hay que construirlos en la hoja de ruta
¿Es la sostenibilidad nuestra ventaja diferencial frente a la competencia?	Puede ser el posicionamiento	Se posiciona en otra cosa; la sostenibilidad refuerza la propuesta

Las cuatro claves de comunicación

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> Cada afirmación de sostenibilidad pasa por cuatro filtros antes de publicarse:

CLAVE	PREGUNTA DE CONTROL	AFIRMACIÓN DÉBIL	AFIRMACIÓN QUE PASA EL FILTRO
Sencillez	¿Es verdadera, precisa y verificable?	«Somos una empresa verde»	«El X % del material de nuestros envases es reciclado, según nuestra memoria anual»
Claridad	¿Puede entenderse de una sola manera, sin ocultar nada importante?	«Envase respetuoso con el planeta»	«Envase de cartón reciclable en el contenedor azul; el tapón es de plástico»
Sin exageración	¿Dice exactamente lo que se ha logrado, ni más ni menos?	«Hemos eliminado nuestro impacto»	«Hemos reducido un X % las emisiones de nuestra fábrica en tres años»
Evidencia	¿Tenemos pruebas proporcionales a lo que afirmamos?	«Producto 100 % sostenible»	Una afirmación así, absoluta, exige una certificación independiente; si no se tiene, no se hace

> / EVIDENCIA
> Las cuatro claves coinciden con el código de afirmaciones ambientales de la autoridad británica de competencia (CMA, 2021), una guía del Reino Unido, no una norma de la Unión Europea. Pide que sean veraces y exactas, claras e inequívocas, que no omitan información relevante, que las comparaciones sean justas, que consideren todo el ciclo de vida del producto (desde su fabricación hasta que se desecha) y que estén fundamentadas. Y advierte que las afirmaciones amplias o absolutas tienen muchas más probabilidades de engañar y exigen pruebas sólidas.

> / EVIDENCIA
> El miedo al greenwashing lleva a algunas empresas a callar lo que hacen bien (*greenhushing*). En una encuesta de la consultora South Pole a 1.400 empresas de 12 países (2024), cerca del 70 % de las comprometidas con la sostenibilidad decía ocultar deliberadamente sus objetivos climáticos.

> / NOTA · BM
>
> La respuesta no es callar, sino aplicar las cuatro claves de comunicación del modelo.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Comunicar antes de actuar	Es greenwashing: el cliente lo detecta, deja de confiar y la empresa asume riesgo legal	Comunicar solo lo que la hoja de ruta de sostenibilidad respalda con hechos
Empezar por la marca y no por la estrategia	La marca promete lo que la empresa no puede sostener	Recorrer Think antes de Be: primero estrategia, después marca
Pensar que toda marca sostenible debe posicionarse en sostenibilidad	Se fuerza un posicionamiento sin ventaja real y se debilita el que funcionaba	Decidir el grado con las tres preguntas; la sostenibilidad puede reforzar la propuesta de valor
Olvidar el producto y la cadena de valor	La marca pierde la base de su credibilidad	Situar el producto en la matriz y mejorar la cadena antes de comunicar
Hablar solo al cliente	Se pierde el valor de empleados, proveedores y comunidad, y la experiencia se queda a medias	Diseñar la experiencia para todos los grupos de interés
Exagerar en la comunicación	Cuanto más absoluta es la afirmación, más pruebas exige, y sin pruebas se vuelve en contra	Pasar cada afirmación por las cuatro claves de comunicación
Elegir causas por notoriedad	El activismo se percibe como oportunista y no genera impacto	Partir de la materialidad, con fines, plan y medición
Dejar la definición de marca en un documento	La estrategia se queda en «un magnífico PowerPoint en un cajón»	Llevar la marca a Act: personas, experiencia, comunicación y reporting

Qué necesita para dar resultado

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

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

- **Una actuación real en sostenibilidad.** El modelo parte de lo que la empresa hace. Si aún no hay estrategia de sostenibilidad, se construye primero y el modelo la convierte después en marca.
- **Un CEO que lidera.** El proyecto avanza al ritmo del compromiso de la primera dirección y de su comité.
- **Datos y pruebas.** Cada promesa necesita su RTB, y cada afirmación, su evidencia. El plan director y su cuadro de mando son la fuente.
- **Continuidad.** La confianza se gana cumpliendo lo prometido año tras año, y la memoria de sostenibilidad lo hace visible.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En los últimos años, cada vez más empresas nos piden incorporar la sostenibilidad a su modelo de negocio, a su estrategia y, con ello, a su propuesta de valor y a su marca. Esa demanda nos llevó a evolucionar el modelo Brand Core con el que trabajo la marca en GLR Partners, y así nace el modelo TBA, pensado para las marcas que quieren incorporar la sostenibilidad. Lo hemos aplicado en decenas de empresas: alguna muy grande y muchísimas medianas, la mayoría B2B o B2B2C, con la propiedad muy involucrada. Los proyectos en los que he trabajado están en mi experiencia.

Empiezo siempre por la estrategia de negocio. Primero miramos fuera (clientes, stakeholders, contexto y competencia) y después dentro. Y compruebo que el CEO empuja, porque no hay nada que prediga mejor el éxito de una estrategia de marca.

Dos cosas hacen distinto este modelo. La primera es que no admite el greenwashing. Para llevar la sostenibilidad a la marca, la empresa tiene que tener de verdad una estrategia de sostenibilidad: un plan director con objetivos e indicadores, lo que en el modelo llamamos ESG roadmap. Solo así sabemos qué puede prometer la marca y en qué grado: a veces la sostenibilidad es el posicionamiento y a veces es un argumento más de la propuesta de valor.

La segunda es el enfoque en los stakeholders. Frente a otros modelos de branding, centrados en el cliente, TBA trabaja también con empleados, proveedores, comunidad y el resto de grupos de interés que importan cuando una empresa quiere actuar de forma responsable.

Y, como en todo mi trabajo de marca, el resultado se juega en la experiencia: en lo que viven clientes, empleados y el resto de stakeholders en cada punto de contacto. En B2B lo vemos a menudo: cuando una empresa tiene ventajas reales en sostenibilidad y sabe trasladarlas, la dirección de sostenibilidad de los grandes clientes gana peso en la compra, y eso abre cuentas más grandes con menos presión en precio.

glrpartners.com

04 Combinar

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

El modelo TBA es un sistema: usa otras herramientas dentro de sus fases. Emplea las fuerzas competitivas de Porter en el análisis de competencia, la escala de Campher en la auditoría de marca, los elementos de valor de Bain en la propuesta de valor y el mapa del recorrido del cliente en la experiencia de marca.

> / **NOTA** · BM
> Esta secuencia con otras fichas es una propuesta de Biblioteca Management.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Five Forces.
Analiza la competencia en la mirada externa.

2 Brand Architecture.
Decide en qué marcas y en qué grado entra la sostenibilidad, dentro de la auditoría de marca.

3 Modelo TBA de Branding Sostenible.
Ordena el proceso completo: Think, Be y Act.

4 Brand Positioning.
Aporta técnica para formular y probar el posicionamiento que sale de Be.

5 Customer Journey Map.
Diseña la experiencia de marca por puntos de contacto en Act.

6 Brand Equity.
Mide si la marca gana valor en la mente del cliente.

Otros complementos útiles

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

- **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** → si se quiere el modelo de base, sin el eje de sostenibilidad, o profundizar en el núcleo de identidad, propuesta de valor y posicionamiento.
- **PESTEL** → si el análisis del contexto necesita más amplitud que la normativa de sostenibilidad.
- **Elements of Value (B2C + B2B)** → si se quieren explorar los tipos de valor de la propuesta; el modelo usa la versión de Bain que incluye elementos de sostenibilidad.
- **Framework Valor/Esfuerzo para construir la Propuesta de Valor — Emilio Llopis** → si hay que decidir qué beneficios forman la propuesta de valor y cuál de ellos se convierte en el posicionamiento.
- **Customer Value Proposition** → si, en B2B, la propuesta debe cuantificarse frente a la siguiente mejor alternativa del cliente.
- **Brand Extension / Brand Stretch** → si la sostenibilidad entra con una extensión de línea o de marca.
- **Organizational Culture** → si el branding interno exige entender a fondo la cultura.
- **Marketing Mix** → si hay que revisar el plan de marketing con la sostenibilidad de forma transversal.
- **Purpose, Mission, Vision & Values** → si hay que formular o contrastar la misión, la visión, el propósito y los valores que el modelo incluye en la identidad (fase Be).
- **Corporate Brand Identity Matrix / Brand Matrix** → si hay que revisar la identidad de la marca corporativa con nueve elementos, de dentro afuera.

- **Employee Value Proposition (EVP)** → si el bloque de branding interno y marca como empleador (fase Act) necesita una propuesta de valor al empleado.
- **Employer Branding** → si hay que gestionar la marca como empleador que el modelo recoge en la fase Act.

> / **NOTA** · BM
>
> Biblioteca Management desarrolla el análisis de grupos de interés en **Stakeholder Mapping**. El análisis de materialidad sigue formando parte de la fase Think del modelo TBA. Son herramientas relacionadas, pero distintas: Stakeholder Mapping ayuda a identificar y analizar grupos de interés, mientras que la materialidad permite determinar los asuntos e impactos relevantes según el marco utilizado.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **2011–2019.** Emilio Llopis desarrolla un modelo de branding en su tesis doctoral (2011) y lo publica en *Crear la marca global* (ESIC, 2015; 3.ª ed., 2019). Ver **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis**.
- **2024.** Publica el modelo TBA en *Marcas buenas, buenas marcas* (LID Editorial). Lo presenta como evolución del anterior que incorpora la estrategia de sostenibilidad y casi diez años de aplicación en empresas.

Qué es propio del modelo y qué procede de otros autores

Son propios del modelo:

- la arquitectura TBA y la secuencia Think → Be → Act;
- la integración de estrategia de negocio, estrategia de sostenibilidad, branding y experiencia en un solo proceso;
- la organización de los componentes dentro de cada fase, incluida la identidad en seis bloques;
- la matriz de producto y cadena de valor, elaborada a partir de Henk Campher;
- la coherencia entre actuación real, promesa y experiencia como pilar del modelo;
- las premisas: sostenibilidad rentable, primero estrategia y luego marca, sostenibilidad de atracción, cero greenwashing, grados de incorporación y valor para todos los grupos de interés;
- las claves prácticas formuladas en el modelo: el mapa del recorrido de la marca, las cuatro claves de comunicación y las cuatro consideraciones para el activismo;
- la evolución respecto al Modelo de Branding / Brand Core.

Proceden de otros autores los conceptos y herramientas que el modelo usa. Conservan su autoría o son de uso general:

ELEMENTO	PROCEDENCIA
Identidad, propuesta de valor y posicionamiento como bloques	Presentes en los principales modelos de branding
Definición de identidad como «conjunto único de asociaciones»	Coincide con la de Aaker, como en el Modelo de Branding / Brand Core
Modelos de identidad y de capital de marca	David A. Aaker; Kevin Lane Keller
Fuerzas competitivas	Michael E. Porter
Escala de siete niveles de sostenibilidad en la marca	Henk Campher, *Creating a sustainable brand*
Elementos de valor con sostenibilidad	Bain & Company
Cinco pautas para la memoria de sostenibilidad	Adaptadas de la consultora Prophet (Lalley y otros, 2022)
ESG, análisis de materialidad, Objetivos de Desarrollo Sostenible, GRI, B Corp y otros estándares y certificaciones	Marcos y estándares de terceros
Arquitectura de marca (marca única, submarcas, marcas avaladas, casa de marcas)	Conceptos generales de branding
Branding interno, employer branding, mapa del recorrido del cliente, marketing con causa, greenwashing, marketing mix, activismo de marca, fundación empresarial, concepto paraguas	Conceptos generales
Propósito, esencia de marca, misión y visión, personalidad de marca, RTB	Conceptos generales de branding; el modelo los ordena en sus bloques
Outsight e insight	Términos generales
Valor compartido	Concepto popularizado por Michael E. Porter y Mark R. Kramer

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

La identidad en seis bloques continúa el trabajo de identidad del Modelo de Branding / Brand Core, que construía la plataforma seleccionando asociaciones de Aaker y desarrollándolas en el prisma de Kapferer (ver **Kapferer Brand Identity Prism**). Varios bloques recogen facetas de ese prisma: la personalidad, la cultura, y el reflejo (la imagen del cliente típico de la marca) y la autoimagen (cómo se ve el cliente a sí mismo al usarla) en los insights. El modelo TBA aporta la forma de agruparlos y su lugar dentro de la arquitectura Think → Be → Act.

Qué sabemos sobre su solidez

El modelo TBA nace de casi diez años de aplicación del Modelo de Branding / Brand Core, validado empíricamente con 250 empresas en la tesis doctoral en la que se originó, y de la práctica de consultoría en empresas de distintos tamaños y sectores, sobre todo medianas y de venta a otras empresas.

/ EVIDENCIA

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

- la sostenibilidad integrada en la gestión se asocia con mejores resultados a largo plazo (Eccles, Ioannou y Serafeim), sobre todo cuando se centra en los temas materiales (Khan, Serafeim y Yoon);
- los productos sostenibles ganan cuota y la sostenibilidad gana peso en la compra entre empresas (NYU Stern; McKinsey y NielsenIQ; Bain);
- el greenwashing aparece a menudo cuando se busca y está prohibido en la Unión Europea (Comisión Europea; Directiva 2024/825);
- el propósito se asocia con mejores resultados cuando la dirección lo hace claro y se vive (Gartenberg, Prat y Serafeim);
- el compromiso de la dirección es uno de los rasgos de las empresas que declaran obtener beneficio de la sostenibilidad (MIT Sloan Management Review y BCG);
- el activismo suma cuando coincide con lo que la empresa hace (Vredenburg y otros) y con los valores de sus grupos de interés (Bhagwat y otros), y la comunicación ambiental debe ser veraz y fundamentada (CMA).

Además, las herramientas que integra en cada fase tienen su propia trayectoria (ver las fichas de **Five Forces**, **Brand Architecture**, **Elements of Value (B2C + B2B)** y **Customer Journey Map**).

Fuente original

- Llopis, Emilio. *Marcas buenas, buenas marcas. Cómo incorporar la sostenibilidad en la marca y diferenciarse en el mercado*. LID Editorial / Editorial Almuzara, 1.ª ed., septiembre de 2024. ISBN 978-84-10221-26-0. Capítulos 2 a 5.
  - Disponible en Amazon.

Fuentes de terceros que el modelo incorpora

- Campher, Henk (2014). *Creating a sustainable brand*. Base de la escala de siete niveles y de la matriz de producto y cadena de valor.
- Bain & Company: elementos de valor con sostenibilidad. Ver **Elements of Value (B2C + B2B)**.
- Prophet: Lalley y otros (2022), sobre el relato de sostenibilidad, base de las cinco pautas de la memoria.
- Porter: fuerzas competitivas. Ver **Five Forces**.
- Aaker y Keller: modelos de identidad y capital de marca. Ver **Aaker Brand Identity** y **Brand Equity**.

Investigación de management citada en la ficha

- NYU Stern Center for Sustainable Business (2025). *Sustainable Market Share Index*, con datos de Circana.
- Lichtenau, T., Ageyeva-Furman, Y., Karlsson, M. C., Kasavana, E., Schottland, D. y Budde, J. (2025). How sustainability is creating B2B growth. *The Visionary CEO's Guide to Sustainability 2025*. Bain & Company. https://www.bain.com/insights/how-sustainability-is-creating-b2b-growth-ceo-sustainability-guide-2025/
- Eccles, R. G., Ioannou, I. y Serafeim, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. NBER Working Paper 17950. https://www.nber.org/papers/w17950
- Comisión Europea (2021). Barrido de webs sobre greenwashing, nota de prensa IP/21/269.
- Directiva (UE) 2024/825 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de febrero de 2024, sobre el empoderamiento de los consumidores para la transición ecológica. Aplicación: https://commission.europa.eu/law/law-topic/consumer-protection-law/unfair-commercial-practices-law/unfair-commercial-practices-directive_en
- Sanghi, K., Bharadwaj, A., Taylor, L., Turquier, L. y Zaveri, I. (2022). Consumers are the key to taking green mainstream. Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/en-br/publications/2022/consumers-are-the-key-to-taking-sustainable-products-mainstream
- Bar Am, J., Doshi, V., Noble, S., Malik, A. y Frey, S. (2023). Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets. McKinsey & Company y NielsenIQ. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets
- Khan, M., Serafeim, G. y Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697–1724.
- EFRAG. Glosario de las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (ESRS): doble materialidad. https://knowledgehub.efrag.org/eng/glossary/esrs-set-1/2441
- Frédeau, M., von Koeller, E., Ponce de León Baridó, P., Vicariotto, M. y Branin, G. (2023). Climate action starts with supply chains. Boston Consulting Group, a partir del CDP Supply Chain Report.

https://www.bcg.com/publications/2023/climate-change-starts-with-supply-chains
- CDP. Supply chain. https://cdp.net/en/supply-chain
- Haanaes, K., Reeves, M., von Streng Velken, I., Audretsch, M., Kiron, D. y Kruschwitz, N. (2012). *Sustainability Nears a Tipping Point*. MIT Sloan Management Review y Boston Consulting Group.
- Gartenberg, C., Prat, A. y Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*. https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230
- Chaudhary, Z., Minton, K., Vasudeva, P. y Corduneanu, R. (2022). Mind the purpose gap. Deloitte Insights. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/business-strategy-growth/mind-the-purpose-gap.html
- Edelman (2019). *Edelman Trust Barometer Special Report: In Brands We Trust?*
- Deloitte (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. https://www.deloitte.com/kz/en/about/press-room/deloitte-2025-gen-z-and-millennial-survey.html
- Jones, D., Willness, C. y Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57, 383–404.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A. y Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444–460. https://doi.org/10.1177/0743915620947359
- Bhagwat, Y., Warren, N. L., Beck, J. T. y Watson, G. F. (2020). Corporate sociopolitical activism and firm value. *Journal of Marketing*. https://doi.org/10.1177/0022242920937000
- Competition and Markets Authority (2021). *Green Claims Code: making environmental claims on goods and services*.
- South Pole (2024), encuesta sobre greenhushing, según Grist: «Companies are hiding their climate progress. A new report explains why» (17 de enero de 2024).

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Llopis, E. (2024). *Marcas buenas, buenas marcas*, capítulo 1 (las premisas) y capítulo 2 (el modelo). Son la lectura mínima para entender el sistema.
- Llopis, E. (2019). *Crear la marca global*, capítulo 5, para el núcleo de marca del modelo anterior.
- Llopis, E. (2024). La sostenibilidad en el ADN de la marca: el modelo TBA de branding sostenible. *emiliollopis.es*, 11 de septiembre. Resumen del modelo TBA (Think, Be, Act). https://emiliollopis.es/sostenibilidad-en-el-adn-de-la-marca-branding-sostenible/

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Emilio Llopis. Publicado en Marcas buenas, buenas marcas. Cómo incorporar la sostenibilidad en la marca y diferenciarse en el mercado (LID Editorial / Editorial Almuzara, 1.ª ed., septiembre de 2024). Evolución de su modelo de branding publicado en Crear la marca global (ESIC, 2015). (2024).
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.