/ MODELO CONCEPTUAL

Aaker Brand Identity

Brand Identity Planning Model; después, Brand Vision Model

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

David A. Aaker (1996; con E. Joachimsthaler, 2000) · personalidad: Jennifer L. Aaker (1997)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Modelo completo para construir la estrategia de una marca: analiza cliente, competidores y la propia marca, define la identidad y la lleva al mercado.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué queremos que represente nuestra marca, qué parte de eso no puede cambiar y qué promesa hacemos al cliente a partir de ello?

01 Problema que resuelve

Aaker Brand Identity ayuda a decidir qué queremos que represente una marca. No describe cómo nos ven hoy: define cómo queremos que nos vean y qué promesa hacemos al cliente.

Muchas marcas de empresas medianas no tienen una definición escrita de lo que representan. O tienen una lista de valores genéricos («calidad, cercanía, innovación») que podría firmar cualquier competidor. El resultado es una marca que cambia de mensaje con cada campaña, cada comercial o cada director de marketing. Aaker propone separar una **identidad nuclear**, que no debe cambiar, de una **identidad extendida**, que la completa.

Señales de que puede hacer falta:

- cada área explica la marca de una forma distinta;
- la marca se define solo por las características del producto;
- los valores de la marca son los mismos que los de cualquier competidor;
- se va a extender la marca a otros productos o mercados y no está claro qué debe viajar con ella;
- tras una fusión, un cambio generacional o un cambio de estrategia, la marca ya no representa a la empresa.

AAKER BRAND IDENTITY

Un modelo completo para construir la estrategia de una marca: del análisis a la identidad y a su implantación

LA IDENTIDAD ES EL NÚCLEO DEL MODELO | La imagen es cómo nos ven hoy. La identidad la decide la dirección y guía todo lo que la marca dice y hace.

1 · EL MODELO DE PLANIFICACIÓN DE LA IDENTIDAD DE MARCA

1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Cliente
tendencias, motivaciones, necesidades no cubiertas y segmentos

Competidores
su imagen e identidad, fortalezas, estrategias y puntos débiles

Autoanálisis
imagen actual, herencia de marca, fortalezas y debilidades, capacidades y valores de la organización

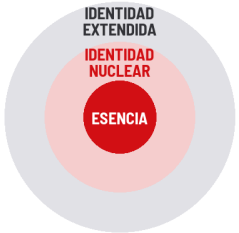
¿Qué identidad podemos sostener y trasladar al mercado, que conecte con el cliente y sea diferencial frente a los competidores?

2 SISTEMA DE IDENTIDAD — el núcleo del modelo

Cuatro perspectivas que pueden generar elementos de identidad de marca

LA MARCA COMO PRODUCTO
Ámbito (con qué categoría se asocia), atributos, calidad y valor, usos, usuarios y país de origen. Es la más fácil de copiar.

LA MARCA COMO ORGANIZACIÓN
Valores, cultura, personas y programas: innovación, orientación al cliente, fiabilidad. Local o global. Es difícil de copiar.



Esencia: la idea que la resume
Nuclear: lo que no cambia
Extendida: lo que la completa

LA MARCA COMO PERSONA
Personalidad: cómo sería si fuera una persona. Relación con el cliente: amigo, asesor, socio. Ayuda al cliente a expresar quién es.

LA MARCA COMO SÍMBOLO
Imagen visual y metáforas que transmiten un beneficio. Herencia: la historia de la marca. Da cohesión y facilita el reconocimiento.

LA IDENTIDAD SE TRADUCE EN

Propuesta de valor
beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión que la marca promete

Credibilidad
los hechos y datos que hacen creíbles esos beneficios, y el respaldo que da a otras marcas

Relación
el tipo de relación que la marca propone al cliente

3 IMPLANTACIÓN

Posicionamiento de marca
la parte de la identidad y de la propuesta de valor que se comunica activamente a un público objetivo, con ventaja frente a los competidores

Ejecución
los programas de comunicación, de marketing y de experiencia de cliente que la llevan al mercado

Seguimiento
comprobar si la imagen de marca en los clientes va coincidiendo con la identidad definida

Conecta con Brand Positioning y con otras herramientas de branding de la biblioteca.

2 · CÓMO SE USA

1. Delimitar la marca: corporativa, de línea o de producto.
2. Analizar clientes, competidores y la propia marca.
3. Generar elementos de identidad desde las cuatro perspectivas.
4. Elegir la identidad nuclear: pocas ideas, distintivas y creíbles.
5. Completar la identidad extendida y, si ayuda, la esencia.
6. Definir la propuesta de valor, la credibilidad y la relación.
7. Elegir el posicionamiento, llevarlo al mercado y comprobar si la imagen coincide con la identidad.

Tres cosas que no hay que confundir

Imagen: cómo nos ven hoy.
Identidad: cómo queremos que nos vean.
Posicionamiento: la parte que comunicamos activamente.

Prueba de la identidad nuclear

¿Seguiría valiendo si la marca entrara en un producto o un mercado nuevo? ¿La podría afirmar un competidor sin mentir? Si es así, no distingue.

NO CAER EN LAS CUATRO TRAMPAS QUE DESCRIBE AAKER.
Copiar la imagen actual · Reducir la identidad a un mensaje publicitario · Mirar solo hacia fuera · Quedarse en los atributos del producto

Fuente: Aaker, Building Strong Brands (1996): modelo de planificación de la identidad de marca; esencia de marca: Aaker y Joachimsthaler, Brand Leadership (2000).
Nombres en lenguaje sencillo y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Aaker, Building Strong Brands (1996), modelo de planificación de la identidad de marca; esencia de marca: Aaker y Joachimsthaler, Brand Leadership (2000). Nombres en lenguaje sencillo: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Definir o redefinir la marca de la empresa o de una línea importante.
- ✓ Dar a la dirección, a marketing, a ventas y a las agencias una referencia común y estable.
- ✓ Preparar un reposicionamiento, un cambio de identidad visual o una extensión de marca.
- ✓ Llevar la marca más allá del producto en mercados B2B, donde a menudo la diferencia está en la organización.

> / EJEMPLO
> Un fabricante de maquinaria para envasado se define como «calidad y servicio». Al mirar la marca como producto, como organización, como persona y como símbolo, descubre que lo que de verdad le distingue es la organización: ingenieros que resuelven la puesta en marcha en la planta del cliente. Esa idea pasa a la identidad nuclear; el catálogo de producto, a la extendida.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la pregunta es qué hueco ocupar frente a los competidores en la mente de un segmento concreto.** Eso es posicionamiento: **Brand Positioning**.
- × **Si la pregunta es cuánto vale hoy la marca para el cliente o cómo evoluciona su fuerza.** Para eso está **Brand Equity**.
- × **Si el problema es cómo ordenar varias marcas, submarcas y respaldos.** Eso es **Brand Architecture**.
- × **Si todavía no sabemos qué valora el cliente ni por qué nos compra.** Primero **Customer Value Proposition** o **Jobs to Be Done**; una identidad sin ese conocimiento se queda en aspiración interna.
- × **Si solo se busca un logotipo o una campaña.** El modelo exige decisiones de dirección.

02 Entender

Qué es

David A. Aaker presentó el modelo en *Building Strong Brands* (1996). Define la identidad de marca como el conjunto de asociaciones que el responsable de la marca aspira a crear o mantener: lo que la marca representa y la promesa que la organización hace a sus clientes.

La idea central distingue dos cosas:

- **La imagen de marca** es cómo perciben hoy la marca los clientes y otros públicos. Mira hacia atrás y hacia fuera.
- **La identidad de marca** es cómo queremos que se perciba. Es una decisión estratégica de la empresa.

> / IDEA CLAVE
> La identidad no es una descripción de la marca actual. Es una aspiración decidida por la dirección, que después guía todo lo que la marca dice y hace.

El modelo completo, que Aaker llama *Brand Identity Planning Model* (modelo de planificación de la identidad de marca), tiene tres partes:

1. **Análisis estratégico de marca.** Lo que hay que entender antes de decidir.
2. **Sistema de identidad de marca.** La identidad en sí y lo que se deriva de ella.
3. **Sistema de implantación de la identidad.** Cómo se lleva al mercado.

La segunda parte es el núcleo del modelo; las otras dos la enmarcan.

> / NOTA · BM
> Por eso es un modelo completo para construir la estrategia de una marca, no solo para describir su identidad: empieza en el análisis, decide la identidad y termina en el mercado.

> / NOTA
> Aaker rebautizó después el modelo como *brand vision* (visión de marca), porque la palabra «identidad» se confundía a menudo con la identidad visual: el logotipo y los colores. La estructura es la misma.

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

El visual resume el modelo en dos bloques. A la izquierda (1), las tres partes del modelo de Aaker. Primero, el análisis estratégico: cliente, competidores y autoanálisis, con la pregunta a la que debe responder. En el centro, el sistema de identidad: la esencia, la identidad nuclear y la extendida, rodeadas por las cuatro perspectivas que pueden generar elementos de identidad (producto, organización, persona y símbolo); debajo, lo que se deriva de la identidad: propuesta de valor, credibilidad y relación. A la derecha, la implantación: posicionamiento, ejecución y seguimiento. En el bloque 2, cómo se usa el modelo en siete pasos, las tres cosas que no hay que confundir (imagen, identidad y posicionamiento) y la prueba de la identidad nuclear. Debajo, las cuatro trampas que describe Aaker.

Las tres partes del modelo

1 Análisis estratégico de marca

Antes de definir la identidad, Aaker propone tres análisis:

- **Análisis del cliente:** tendencias, motivaciones, necesidades no cubiertas y grupos de clientes relevantes.
- **Análisis de los competidores:** su imagen e identidad de marca, sus fortalezas, sus estrategias y sus puntos débiles.
- **Autoanálisis:** la imagen actual de la marca, su herencia, sus fortalezas y debilidades, sus capacidades, y los valores de la organización.

Pregunta para pensar: ¿qué identidad podemos sostener y trasladar al mercado, que conecte con el cliente y que sea diferencial frente a los competidores?

2 Sistema de identidad de marca

Tiene cuatro piezas:

- **La identidad**, con su parte nuclear y su parte extendida, construida desde cuatro perspectivas (se explican más abajo).
- **La propuesta de valor:** los beneficios que la marca ofrece al cliente. Aaker distingue tres tipos:
  - **funcionales:** lo que el producto o servicio hace;
  - **emocionales:** lo que el cliente siente al comprarlo o usarlo;
  - **de autoexpresión:** lo que dice del cliente, cómo le ayuda a expresar quién es o quién quiere ser.
- **La credibilidad:** el respaldo que la marca puede dar a otras marcas o productos de la empresa.
- **La relación marca-cliente:** el tipo de relación que la identidad propone (por ejemplo, un asesor de confianza o un compañero de trabajo).

> / **NOTA** · BM
>
> La propuesta de valor de Aaker es un concepto de marca: incluye beneficios emocionales y de autoexpresión. No es lo mismo que la propuesta de valor cuantificada frente a la siguiente alternativa, que se trabaja en **Customer Value Proposition**. Las dos se complementan.

> / **NOTA** · BM
>
> Sobre la credibilidad. En la figura original de Aaker (1996), la credibilidad es el respaldo que la marca da a otras marcas o productos de la empresa, cuando actúa como marca respaldo. En la práctica se entiende también como los hechos, los atributos y los datos que hacen creíbles los beneficios que promete la propuesta de valor. Esa segunda lectura enlaza con las pruebas que el propio Aaker propone para concretar la identidad (ver más abajo) y con las razones para creer del **Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis**. El visual recoge los dos sentidos.

3 Sistema de implantación de la identidad

- **Posicionamiento de marca (posición de marca):** la parte de la identidad y de la propuesta de valor que se comunica de forma activa a un público objetivo y que muestra una ventaja frente a los competidores. Es un subconjunto de la identidad, no la identidad entera. Cómo se elige y se construye esa posición se trabaja en **Brand Positioning**.
- **Ejecución:** los programas de comunicación y de marketing que llevan la posición al mercado.
- **Seguimiento:** comprobar en el tiempo si la imagen se acerca a la identidad buscada. La medición de la fuerza de la marca se trata en **Brand Equity**.

/ NOTA · BM

Aaker define la posición de marca con cuatro rasgos: es una parte de la identidad y de la propuesta de valor, se comunica activamente, se dirige a un público objetivo y muestra una ventaja frente a los competidores. En esta biblioteca se le llama posicionamiento de marca. En la ejecución conviene incluir, además de la comunicación y el marketing, la experiencia de cliente: lo que la marca hace en cada contacto con el cliente también construye su imagen.

Identidad nuclear, identidad extendida y esencia

- **Identidad nuclear.** La parte central e intemporal de la marca. Es lo que debe mantenerse cuando la marca entra en mercados o productos nuevos. Suele formularse en pocas ideas.
- **Identidad extendida.** Los elementos que completan la identidad y le dan textura: detalles de producto, rasgos de personalidad, símbolos, tipo de relación. Puede cambiar más que la nuclear.
- **Esencia de marca.** Aaker y Joachimsthaler, en *Brand Leadership* (2000), añaden una idea única que resume la identidad nuclear. No es un eslogan de publicidad: es una referencia interna.

/ CONSEJO · BM

Una prueba sencilla para la identidad nuclear: si un elemento pudiera cambiar en la próxima extensión de marca o en el próximo mercado sin que la marca dejara de ser ella misma, no es nuclear.

/ NOTA

Aaker da cifras orientativas: entre seis y doce elementos de identidad en total, de los que entre dos y cinco forman la identidad nuclear. La esencia es opcional: ayuda a comunicar la identidad dentro de la empresa, pero forzarla puede distraer de una identidad nuclear sólida. Con el tiempo, un elemento extendido puede pasar a ser nuclear, y al revés.

/ NOTA

Para que la identidad guíe la acción, Aaker propone desarrollar cada elemento nuclear con tres herramientas: lo que hay que hacer para cumplirlo, las pruebas que lo demuestran y los modelos de referencia, dentro y fuera de la empresa. De ahí salen los programas de construcción de marca.

Las cuatro perspectivas de la identidad

Aaker propone mirar la identidad desde cuatro perspectivas, que agrupan doce dimensiones. El orden es solo expositivo y no implica importancia. **No hay que usar las cuatro en todas las marcas:** se usan las que ayudan a decir algo distintivo.

1 La marca como producto

Las asociaciones ligadas a lo que se vende: el ámbito de producto (con qué categoría se asocia la marca), los atributos del producto, la calidad y el valor, los usos, los usuarios y el país o región de origen.

Implicación práctica: es la perspectiva más fácil de copiar. Aaker advierte de quedarse solo en ella.

Las seis dimensiones, en breve: el **ámbito** es la categoría con la que se asocia la marca, más amplia o más estrecha; los **atributos** son las características que diferencian el producto y pueden aportar beneficios funcionales o emocionales; **calidad y valor** sitúan la marca entre lo premium y lo asequible (en algunos mercados basta con alcanzar un nivel mínimo para competir); los **usos** son las ocasiones en las que se usa; los **usuarios**, el tipo de cliente con el que se asocia; y el **país o región de origen** transfiere a la marca asociaciones del lugar, como precisión, diseño o tradición.

2 La marca como organización

Las asociaciones ligadas a la empresa que hay detrás: atributos de la organización (por ejemplo, capacidad de innovar, orientación al cliente, fiabilidad) y su carácter local o global.

Implicación práctica: es más difícil de copiar que un atributo de producto, porque depende de personas, cultura y forma de trabajar. En B2B, y en empresas con varias líneas, suele ser la perspectiva que más diferencia.

Qué la forma: los valores, la cultura, las personas y los programas de la empresa. Atributos como la innovación, la orientación al cliente o la fiabilidad se aplican a toda la empresa y no a un solo producto; por eso son más duraderos y más difíciles de rebatir por un competidor. La elección entre **local y global** es básica: lo global aporta tamaño y prestigio; lo local, cercanía y relevancia.

3 La marca como persona

Las asociaciones que tratan la marca como si fuera una persona: su **personalidad** (por ejemplo, auténtica, enérgica, robusta) y la **relación** que propone con el cliente (amigo, asesor…).

Implicación práctica: una personalidad clara da coherencia a la comunicación y a la relación (ver el apartado siguiente).

Por qué importa: según Aaker, la personalidad crea valor de tres formas: ayuda al cliente a expresar quién es (beneficio de autoexpresión), sirve de base a la relación entre el cliente y la marca, y transmite de forma indirecta los beneficios del producto. La **relación** puede parecerse a la de un amigo, un asesor o un colega respetado.

4 La marca como símbolo

Las asociaciones ligadas a imágenes visuales y metáforas, y a la herencia de la marca: lo que la marca ha sido y hecho a lo largo del tiempo.

Implicación práctica: un símbolo fuerte da cohesión a la identidad y facilita el reconocimiento. La construcción de activos distintivos y su efecto en la disponibilidad mental se trata en **Mental & Physical Availability**.

Qué puede ser un símbolo: cualquier representación visual de la marca: el logotipo, un personaje, el envase o un diseño reconocible. Un símbolo vale más cuando funciona como **metáfora** de un beneficio, es decir, cuando una imagen expresa, por ejemplo, durabilidad o protección. La **herencia** es la historia de la marca; bien usada aporta autenticidad, siempre que se combine con energía actual.

> / CONSEJO · BM
> No se trata de rellenar doce casillas. El objetivo es encontrar dos o tres ideas distintivas y creíbles, venga de la perspectiva que venga.

La personalidad de marca: la escala de Jennifer L. Aaker

La perspectiva «marca como persona» se apoya a menudo en el trabajo de **Jennifer L. Aaker**, *Dimensions of Brand Personality* (*Journal of Marketing Research*, 1997). Es un trabajo distinto del modelo de identidad y de otra autora.

Jennifer L. Aaker define la personalidad de marca como el conjunto de características humanas asociadas a una marca. Con datos de consumidores de Estados Unidos, identificó cinco dimensiones y construyó una escala para medirlas:

- **Sinceridad** (*Sincerity*);
- **Emoción o entusiasmo** (*Excitement*);
- **Competencia** (*Competence*);
- **Sofisticación** (*Sophistication*);
- **Robustez** (*Ruggedness*).

Para qué sirve en una ficha de identidad: da un vocabulario común para describir la personalidad buscada y compararla con la percibida. Por ejemplo, una ingeniería puede querer ser percibida sobre todo por su competencia; si los clientes la describen con rasgos de sofisticación y distancia, hay una brecha entre identidad e imagen.

> / IMPORTANTE · BM
> Las cinco dimensiones no son universales. Se obtuvieron en Estados Unidos, y estudios posteriores han mostrado que cambian entre culturas y que la escala tiene límites cuando se aplica a una sola marca o a una sola categoría (ver Profundizar). Úsalas como vocabulario de trabajo, no como una medición válida en cualquier contexto.

Qué no es

- **No es posicionamiento.** La identidad es más amplia y más estable; la posición es la parte que se comunica activamente a un público frente a unos competidores (**Brand Positioning**).
- **No es la imagen de marca.** La imagen es la percepción actual; la identidad, la aspiración.
- **No es un manual de identidad visual.** El logotipo y los colores forman parte de la perspectiva «símbolo»; la identidad los orienta.
- **No es el prisma de Kapferer.** Los dos definen la identidad desde la empresa. Aaker separa lo nuclear de lo extendido, lo mira desde cuatro perspectivas y lo conecta con la propuesta de valor y la implantación; Kapferer organiza la identidad en seis facetas entre la marca (emisor) y el cliente (receptor), con más

peso en la cultura y en la imagen del cliente que la marca proyecta (reflejo y autoimagen). Se pueden usar juntos (**Kapferer Brand Identity Prism**).

- **No es un modelo de valor de marca.** Aaker también es autor de un modelo de *brand equity*, que se trata en **Brand Equity**.

/ NOTA · BM

En la práctica profesional de agencias se usan formatos visuales como la *brand wheel* (rueda de marca), que suelen presentar la identidad en círculos concéntricos. Son formatos de trabajo sin un autor o una formulación única de referencia; esta biblioteca no les dedica ficha propia.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica de Biblioteca Management a partir del modelo de Aaker. Las tres partes del modelo (análisis, identidad e implantación) son de Aaker; los pasos concretos y su orden son una propuesta de trabajo.

1 **Delimitar la marca que se va a trabajar**
Corporativa, de línea o de producto. Si hay varias marcas relacionadas, aclarar antes su papel (**Brand Architecture**).

2 **Hacer el análisis estratégico de marca**
Cliente, competidores (**Competitor Analysis**) y autoanálisis, contrastando la imagen actual con clientes reales.

3 **Generar asociaciones candidatas desde las cuatro perspectivas**
En esta fase se busca amplitud.

4 **Elegir la identidad nuclear**
Pocas ideas, distintivas, creíbles y relevantes para el cliente, que superen la prueba de la identidad nuclear (kit práctico).

5 **Completar la identidad extendida y, si ayuda, formular la esencia**
La extendida da textura; la esencia resume la nuclear en una idea.

6 **Formular la propuesta de valor y la relación**
Qué beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión ofrece la marca, qué respaldo da a otras marcas y qué tipo de relación propone.

7 **Aclarar los términos ambiguos**
Aaker insiste en que palabras como «calidad» o «liderazgo» significan cosas distintas para cada persona. Para cada idea nuclear, escribir qué significa aquí y qué no.

8 **Pasar a la posición y a la ejecución**
Decidir qué parte de la identidad se comunica ahora y a quién (**Brand Positioning**), y cómo se comprobará si la imagen de marca en los clientes coincide con la identidad definida (**Brand Equity**).

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

La información sale de los clientes (por qué eligen la marca y con qué adjetivos la describen; **Voice of Customer** ayuda a organizarlo), de las personas que conocen la historia de la organización y de la comunicación de los competidores, que muestra qué asociaciones ya están ocupadas.

Kit práctico

Preguntas de trabajo por perspectiva

PERSPECTIVA	PREGUNTAS	SEÑAL DE QUE APORTA ALGO DISTINTIVO
1. La marca como producto	¿Con qué categoría se nos asocia? ¿Qué atributo reconocen los clientes sin ayuda? ¿Qué dice el origen?	Un atributo que el cliente asocia solo a nosotros
2. La marca como organización	¿Qué hacemos distinto como empresa? ¿Qué capacidad o valor percibe el cliente? ¿Somos locales, globales o ambas cosas?	Una forma de trabajar que el cliente menciona y que costaría copiar
3. La marca como persona	Si la marca fuera una persona, ¿cómo sería? ¿Qué relación tiene con el cliente?	Coincidencia entre los adjetivos de la dirección y los de los clientes
4. La marca como símbolo	¿Qué imagen, metáfora o historia reconoce el cliente? ¿Qué parte de la herencia sigue siendo relevante?	Un elemento que se reconoce incluso sin el nombre

Prueba de la identidad nuclear

- [ ] ¿Seguiría siendo válida si la marca entrara en un producto o en un mercado nuevo?
- [ ] ¿La reconocerían como cierta los clientes y los empleados?
- [ ] ¿La podría afirmar un competidor sin mentir? Si la respuesta es sí, no distingue.
- [ ] ¿Está escrito qué significa en esta empresa y qué no significa?
- [ ] ¿Orienta decisiones concretas (qué producto lanzar, qué cliente aceptar, qué comunicar)?

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
>
> Distribuidor industrial de componentes neumáticos.
>
> «Nuestra identidad nuclear son dos ideas: resolvemos en la planta del cliente y lo resolvemos el mismo día. Las dos vienen de la marca como organización, no del producto, que es el mismo que venden los competidores. La identidad extendida incluye el catálogo, la cobertura regional y una personalidad centrada en la competencia y la cercanía. Por tanto, dejamos de comunicar "amplio catálogo", invertimos en técnicos de campo antes que en tienda online y no aceptaremos clientes que solo compren por precio sin servicio.»

Una conclusión así orienta decisiones. Una lista de doce asociaciones, no.

Errores frecuentes

Las cuatro primeras «trampas» las describe Aaker (1996); el resto son errores observados en la aplicación.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir identidad con imagen (trampa de la imagen)	La identidad se limita a copiar lo que los clientes ya piensan.	Usar la imagen como punto de partida del análisis, no como resultado.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir identidad con posición (trampa del posicionamiento)	La identidad se reduce a un mensaje publicitario.	Separar lo que la marca es de lo que se comunica ahora.
Mirar solo hacia fuera (trampa de la perspectiva externa)	La identidad no sirve para orientar a la propia organización.	Comprobar que empleados y dirección la entienden y la pueden aplicar.
Fijarse solo en atributos de producto	Una identidad fácil de copiar y sin beneficios emocionales ni de autoexpresión.	Recorrer las cuatro perspectivas, en especial organización y persona.
Rellenar las doce dimensiones o usar valores genéricos	Una identidad larga que no distingue nada.	Quedarse con pocas ideas y aplicar la prueba del competidor.
Tratar las cinco dimensiones de personalidad como universales	Conclusiones erróneas en otros países o categorías.	Usarlas como vocabulario y validarlas con clientes del mercado propio.
Definir la identidad sin la organización	La marca promete algo que la empresa no entrega.	Contrastar cada idea nuclear con capacidades y cultura reales.

Limitaciones

- **Es un modelo normativo, no una medición.** Dice qué hay que definir, no demuestra que una identidad concreta funcione.
- **Deja mucho margen al criterio.** Dos equipos pueden llegar a identidades distintas con el mismo análisis.
- **La escala de personalidad tiene límites de validez** entre culturas y en el análisis de marcas concretas (ver Profundizar).
- **No resuelve por sí solo la posición competitiva** ni la ordenación de varias marcas.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

David Aaker es, para mí, el estratega de marca más importante y el que más me ha inspirado. Su modelo de identidad es un modelo completo para construir la estrategia de una marca: parte del análisis del cliente, de los competidores y de la propia marca, define la identidad y la lleva al mercado. Es un modelo anterior a los míos y muy conocido.

En mi trabajo me he inspirado muchísimo en él. Mis dos modelos de branding (**Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** y **Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis**) siguen su lógica: una plataforma de identidad en el centro, una propuesta de valor que la traduce en beneficios para el cliente y un posicionamiento que elige qué parte se comunica activamente.

glrpartners.com

04 Combinar

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

La identidad de marca suele trabajarse cuando la empresa define o revisa su estrategia de marca, después de entender al cliente y la propia ventaja, y antes de decidir el posicionamiento y la comunicación. Es la referencia estable de la que salen el resto de decisiones de marca. No sustituye a la estrategia de la empresa: la traduce al plano de la marca.

La lógica del orden es esta: primero entendemos qué valora el cliente y en qué somos distintos; después decidimos qué debe representar la marca; después elegimos qué parte comunicar y a quién; y, por último, medimos si la percepción avanza.

> / NOTA · BM
> El propio modelo de Aaker incluye un análisis previo (cliente, competidores y autoanálisis) y una implantación posterior (posición, ejecución y seguimiento). La conexión de esas fases con las fichas de esta biblioteca es una propuesta de Biblioteca Management.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Customer Value Proposition / Jobs to Be Done.
Qué valora el cliente y por qué nos elige: la base del análisis del cliente.

2 VRIO / Resource-Based View.
Qué capacidades propias son valiosas y difíciles de copiar: la base del autoanálisis y de la marca como organización.

3 Aaker Brand Identity.
Qué debe representar la marca, qué parte no cambia y qué promesa hace.

4 Brand Positioning.
Qué parte de la identidad se comunica activamente, a qué público y frente a qué competidores.

5 Brand Equity.
Cómo medir si la imagen se acerca a la identidad buscada.

Otros complementos útiles

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

- **Kapferer Brand Identity Prism** → si queremos contrastar la identidad con otra estructura, con más peso en la cultura y en la imagen del cliente.
- **Brand Architecture** → si la identidad afecta a varias marcas o a una marca que respalda a otras.
- **Brand Extension / Brand Stretch** → si hay que decidir hasta dónde puede estirarse la marca sin romper su identidad nuclear.
- **Organizational Culture** → si la marca como organización depende de una cultura que hay que entender; el cambio se trata en **Kotter 8 Steps** y **McKinsey Influence Model**.
- **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** → si se quiere un proceso completo de construcción de marca inspirado en este modelo, con identidad, propuesta de valor y posicionamiento en el núcleo.
- **Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis** → si además hay que decidir el papel de la sostenibilidad en la marca.
- **Corporate Brand Identity Matrix / Brand Matrix** → si la marca es la de la empresa y queremos revisar su identidad corporativa con nueve elementos, de dentro afuera.

05 Profundizar

Origen y evolución

David A. Aaker venía de trabajar sobre el valor de marca (*brand equity*). En *Building Strong Brands* (1996) pasó de entender el valor de la marca a planificar cómo construirla: presentó el modelo de planificación de la identidad descrito en Entender y las trampas que llevan a una identidad mal definida.

En *Brand Leadership* (2000), con Erich Joachimsthaler, revisó el modelo. La aportación más visible es la **esencia de marca**, una idea única que resume la identidad nuclear, y un mayor desarrollo de cómo aclarar y concretar la identidad para que guíe la ejecución.

Qué sabemos sobre su solidez

Sobre el modelo de identidad. Es un modelo normativo, construido sobre casos y experiencia, no sobre un contraste empírico.

Sobre la escala de personalidad de marca. Ha recibido réplicas y críticas relevantes:

- / EVIDENCIA
  Las dimensiones cambian entre culturas. En estudios con consumidores de Japón y de España, Aaker, Benet-Martínez y Garolera (2001) encontraron dimensiones compartidas con Estados Unidos y otras propias de cada cultura. En la comparación entre Japón y Estados Unidos, Sinceridad, Emoción, Competencia y Sofisticación fueron comunes; apareció una dimensión propia en Japón (Tranquilidad, *Peacefulness*) y la Robustez quedó como propia de Estados Unidos. En la comparación con España, Sinceridad, Emoción y Sofisticación fueron comunes; apareció una dimensión propia en España (Pasión, *Passion*), y Competencia y Robustez quedaron como propias de Estados Unidos.
- / EVIDENCIA
  Austin, Siguaw y Mattila (2003) señalan condiciones de uso: la escala funciona mejor cuando se agregan datos de muchas categorías de producto y exige cautela cuando se analiza la personalidad de marcas individuales o se combinan datos dentro de una sola categoría.
- **Crítica conceptual.** Azoulay y Kapferer (2003) sostienen que las escalas de personalidad de marca no miden solo personalidad, sino que mezclan otras dimensiones de la identidad de marca.
- **Alternativas.** Geuens, Weijters y De Wulf (2009) propusieron una escala nueva, formada solo por rasgos de personalidad, desarrollada con una muestra belga y contrastada en otros países.

> / IDEA CLAVE · BM
> El modelo de Aaker es útil para decidir qué debe representar una marca. La escala de personalidad es útil como vocabulario, pero no debe tomarse como una medición universal.

Fuentes de origen

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press. Modelo de planificación de la identidad de marca: identidad nuclear y extendida, cuatro perspectivas, propuesta de valor, credibilidad, relación marca-cliente y sistema de implantación.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. https://doi.org/10.1177/002224379703400304

Libro de referencia

- Aaker, D. A. y Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. Free Press. Revisión del modelo de identidad, esencia de marca y relación con la arquitectura y la construcción de marca.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Para un directivo, la lectura más directa son los capítulos sobre identidad de marca de *Brand Leadership* (2000), que presentan el modelo revisado de forma más compacta.
- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on Brands: 20 Principles That Drive Success*. Morgan James. Presenta el modelo con el nombre de *brand vision*.
- Aaker, D. A. (2012). *Six principles behind the brand identity model* (entrada 77 del blog de Aaker en Prophet). Cifras orientativas, esencia opcional y cómo se concreta la identidad.

- Aaker, D. A. (2015). *Three models of how a brand personality impacts* (entrada 135 del blog de Aaker en Prophet). Cómo crea valor la personalidad de marca.

Extensiones y críticas

- Aaker, J. L., Benet-Martínez, V. y Garolera, J. (2001). Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 492–508.
- Austin, J. R., Siguaw, J. A. y Mattila, A. S. (2003). A re-examination of the generalizability of the Aaker brand personality measurement framework. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 77–92. https://doi.org/10.1080/0965254032000104469
- Azoulay, A. y Kapferer, J.-N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of Brand Management*, 11(2), 143–155. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162
- Geuens, M., Weijters, B. y De Wulf, K. (2009). A new measure of brand personality. *International Journal of Research in Marketing*, 26(2), 97–107. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2008.12.002

Los libros de Aaker (1996) y de Aaker y Joachimsthaler (2000) no se han consultado directamente; la terminología del modelo (partes, perspectivas, dimensiones, trampas y esencia) se ha tomado de su formulación ampliamente difundida. Del artículo de J. L. Aaker (1997) se han cotejado el resumen, la definición y las cinco dimensiones, no el texto íntegro. De los estudios de 2001, 2003 y 2009 se han cotejado los resúmenes y los datos bibliográficos. Se han cotejado, además, las entradas del blog de Aaker en Prophet (2012 y 2015), extractos y resúmenes de Building Strong Brands y fuentes secundarias sobre el modelo rebautizado como brand vision; de ahí salen las cifras orientativas, la esencia opcional, la concreción de la identidad, la explicación de las doce dimensiones y las tres formas en que la personalidad crea valor.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	David A. Aaker; revisado con Erich Joachimsthaler (Brand Leadership, 2000). La escala de personalidad de marca integrada es de Jennifer L. Aaker (1997). (1996 (Building Strong Brands) · 2000 (Brand Leadership) · 1997 (personalidad de marca, J. L. Aaker)) — atribución según las fuentes citadas.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
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.