/ MODELO CONCEPTUAL

Kapferer Brand Identity Prism

Prisma de identidad de marca; prisma de Kapferer

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Jean-Noël Kapferer (1986 (seminario ESOMAR, aplicado a la distribución) · 1988 (Revue Française de Gestion) · 1991 (Les marques, capital de l'entreprise) · 1992 (Strategic Brand Management, edición inglesa) · ediciones posteriores como The New Strategic Brand Management)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Describe la identidad de una marca en seis facetas conectadas para comprobar si lo que es, dice y proyecta forma un conjunto coherente y distinto de sus competidores.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Es nuestra marca un todo coherente —lo que es, cómo se comporta y lo que dice de quien la elige— y en qué se distingue de verdad de la de nuestros competidores?

01 Problema que resuelve

El prisma de identidad de marca ayuda a describir qué es una marca de forma completa y a comprobar si todas sus partes encajan.

Muchas empresas describen su marca con un logotipo, un eslogan y una lista de valores genéricos: calidad, cercanía, innovación, compromiso. Esa descripción no guía decisiones: no dice cómo debe comportarse la marca, qué tono debe tener ni qué dice de quien la elige. Y no la distingue de sus competidores, que declaran los mismos valores.

Jean-Noël Kapferer propuso describir la identidad de una marca en seis facetas relacionadas entre sí: lo que se ve de ella, su carácter, sus valores de fondo, el tipo de relación que propone, la imagen de cliente que proyecta y lo que el cliente siente sobre sí mismo al elegirla. Una marca fuerte hace que las seis formen un conjunto coherente.

Señales de que puede hacer falta:

- nadie en el comité describe la marca de la misma forma;
- la marca «dice» cosas distintas en la web, en la fuerza de ventas, en el servicio y en el producto;
- nuestros valores declarados podrían ser los de cualquier competidor;
- una extensión, una adquisición o un cambio de imagen nos obliga a decidir qué es intocable y qué puede cambiar;
- sabemos cómo nos ven los clientes, pero no qué queremos ser.

BRAND IDENTITY PRISM · KAPFERER

Describe qué es una marca en seis facetas y comprueba si encajan entre sí y la distinguen de sus competidores

UNA MARCA NO ES UN LOGOTIPO NI UNA LISTA DE VALORES | Es un conjunto de seis facetas que tienen que contar la misma historia.

1 · LAS SEIS FACETAS DE LA IDENTIDAD DE UNA MARCA

	LA MARCA HACIA FUERA lo que expresa y se ve	LA MARCA HACIA DENTRO su carácter y sus valores
LA MARCA quién habla	**FÍSICO** Lo que la marca es y hace, y los signos por los que se la reconoce: producto, diseño, colores. **¿Por qué signos nos reconocen?**	**PERSONALIDAD** Su carácter, como si fuera una persona. **¿Cómo es y cómo habla nuestra marca?**
EL PUENTE lo que une marca y cliente	**RELACIÓN** El papel que tiene para el cliente y la forma de tratarle. **¿Cómo queremos que el cliente describa nuestra relación?**	**CULTURA** Los valores y principios en los que se basa todo lo que hace y dice. **¿En qué creemos y de dónde nos viene?**
EL CLIENTE cómo se ve y cómo quiere que le vean	**REFLEJO** Cómo define la marca a su cliente. **¿Cómo ven los demás a quien elige la marca?**	**AUTOIMAGEN** Cómo se ve el cliente a sí mismo cuando la elige. **«Con esta marca, yo soy…»**

2 · TRES CLAVES PARA QUE SEA ÚTIL

1 CON HECHOS, NO CON DESEOS
Cada faceta se apoya en lo que la marca ya hace y en lo que dicen sus clientes.

2 QUE LAS SEIS FACETAS ENCAJEN
Juntas cuentan una sola historia. Si una dice algo distinto, el cliente lo nota.

3 COMPARADA CON LOS COMPETIDORES
Su prisma muestra en qué facetas todos dicen lo mismo y dónde podemos ser distintos.

Ojo con el reflejo
No es el público objetivo. El público es quién compra; el reflejo, cómo quiere que le vean al comprar.

UN BUEN PRISMA AYUDA A DECIDIR QUÉ ENCAJA CON LA MARCA Y QUÉ NO.
Describe la identidad, no la mide · No es el posicionamiento: no elige frente a quién competir · Pensado sobre todo para marcas de producto

Fuente: Kapferer, Revue Française de Gestion (1988); Les marques, capital de l'entreprise (1991); The New Strategic Brand Management (5.ª ed., 2012).
Disposición de las facetas y de los ejes según Kapferer. Nombres sencillos de los ejes, preguntas y claves de uso: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Kapferer, Revue Française de Gestion (1988); Les marques, capital de l'entreprise (1991); y The New Strategic Brand Management (5.ª ed., 2012). Disposición de las facetas y de los ejes según Kapferer. Nombres sencillos de los ejes, preguntas por faceta y claves de uso: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Poner por escrito, y de acuerdo, la identidad de una marca antes de un rediseño, un cambio de agencia o un plan de comunicación.
- ✓ Diagnosticar la coherencia de una marca: qué facetas están claras, cuáles son débiles y cuáles se contradicen.
- ✓ Comparar nuestra marca con las de los competidores faceta a faceta y ver dónde nos parecemos demasiado.
- ✓ Dar a equipos, agencias y fuerza de ventas un criterio común para decidir qué encaja con la marca y qué no.

> **/ EJEMPLO**
> Un fabricante de equipos de climatización industrial se presenta como «innovador y cercano». Al trabajar el prisma, el comité descubre que su fuerza real es otra: técnicos que resuelven averías complejas y una relación de confianza de ingeniero a ingeniero. Esa es la faceta que le distingue, y su comunicación no la menciona.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la decisión es contra quién competimos y por qué nos deberían elegir.** El prisma describe la identidad; el posicionamiento elige un marco de referencia y una diferencia relevante frente a competidores concretos. Para eso está **Brand Positioning**.
- × **Si queremos separar lo nuclear de lo extendido y conectar la identidad con la propuesta de valor.** Es el enfoque de David Aaker: **Aaker Brand Identity**.
- × **Si queremos medir la fuerza de la marca en el mercado** (notoriedad, asociaciones, preferencia, lealtad). El prisma no mide: describe. Para medir, **Brand Equity**.
- × **Si el problema es cómo se ordenan varias marcas** (marca madre, submarcas, marcas de producto). Para eso está **Brand Architecture**.
- × **Si solo queremos rellenar seis casillas para una presentación.** Un prisma completado sin conclusiones ni decisiones no aporta nada.

---

02 Entender

Qué es

Kapferer parte de una idea sencilla: una marca habla. Transmite mensajes a través de sus productos, su comunicación, su forma de atender y sus clientes. Y toda comunicación tiene un emisor y un receptor.

De ahí salen dos distinciones que conviene separar desde el principio:

- **Identidad:** lo que la marca es y quiere ser. Está del lado de la empresa, del emisor.
- **Imagen:** cómo la percibe el mercado. Está del lado del receptor.

Para Kapferer, la identidad va primero: antes de gestionar cómo nos ven, hay que saber qué somos. El prisma es su forma de describir esa identidad.

> **/ IDEA CLAVE**
> La identidad no es una lista de valores. Es un conjunto de facetas conectadas: si una cambia sin las demás, la marca pierde coherencia.

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

El visual resume el modelo en dos bloques. A la izquierda (1), las seis facetas en una rejilla de dos columnas y tres filas, con la disposición de facetas y ejes de Kapferer explicados en palabras sencillas: arriba, la marca, que es quien habla; abajo, el cliente; a la izquierda, la marca hacia fuera; a la derecha, la marca hacia dentro. Cada faceta lleva qué es y una pregunta para trabajarla. A la derecha (2), tres claves para que el prisma sea útil: con hechos, no con deseos; que las seis facetas encajen; y comparado con los competidores.

Las seis facetas

> **/ NOTA · BM**
> Las facetas se numeran solo para facilitar la lectura. El número no indica un orden de importancia: qué faceta pesa más depende de cada marca.

> / NOTA · BM
> En el visual, la sexta faceta se llama solo «autoimagen», que se entiende sin explicación. Es la misma faceta que esta ficha llama «mentalización (autoimagen)».

1 Físico

Lo que la marca muestra de forma tangible: sus productos emblemáticos, sus prestaciones, su aspecto, sus colores, su logotipo, su envase, sus instalaciones. Es la base concreta de la marca: lo que hace y cómo se reconoce.

Pregunta para pensar: si quitáramos el nombre, ¿qué producto, rasgo o elemento visual seguiría diciendo que somos nosotros?

Implicación práctica: una marca sin un físico claro depende solo de la comunicación. En B2B, el físico suele estar en el producto emblemático, en las prestaciones técnicas y en cómo se presentan la documentación, las instalaciones y los equipos.

2 Personalidad

El carácter de la marca si fuera una persona: cómo habla, con qué tono, qué actitud tiene. Se construye sobre todo a través de la comunicación y de quién la representa.

Implicación práctica: la personalidad marca el tono de voz y el estilo de todo lo que la marca dice. La escala de personalidad de marca de Jennifer L. Aaker, que permite describir y medir esta faceta, está integrada en **Aaker Brand Identity**.

3 Cultura

El conjunto de valores y principios de fondo de los que se alimenta la marca: su herencia, su origen, su forma de entender su oficio. Para Kapferer es una faceta central, porque conecta la marca con la empresa que la respalda y le da sus raíces. El país o la región de origen pueden formar parte de ella.

Pregunta para pensar: ¿qué creencia sobre nuestro oficio o nuestro cliente sostiene todo lo que hacemos?

Implicación práctica: la cultura es lo más difícil de copiar y lo que más se resiente si se ignora. Cuando la marca coincide con el nombre de la empresa, esta faceta depende mucho de cómo es la organización por dentro.

4 Relación

El tipo de trato que la marca propone a su cliente: de igual a igual, de experto a cliente, de socio, de protector. Se nota en la forma de vender, atender, resolver problemas y cumplir lo prometido. Kapferer la considera especialmente importante en los servicios.

Implicación práctica: en B2B y en servicios, la relación suele ser la faceta que más distingue a una marca, y la que más depende de las personas que atienden al cliente.

5 Reflejo

La imagen de cliente que la marca proyecta hacia fuera: cómo quiere ser visto quien la elige. No es el cliente real ni el público objetivo. Es la imagen idealizada que la marca devuelve de su cliente.

> / IMPORTANTE
> Reflejo y público objetivo son cosas distintas. El público objetivo son los compradores potenciales; el reflejo es cómo esos compradores quieren que los demás los vean al elegir la marca.

Pregunta para pensar: cuando un cliente nos elige, ¿qué dicen de él los demás?

6 Mentalización (autoimagen)

Lo que el cliente siente o piensa de sí mismo al elegir la marca: la relación interna que mantiene consigo mismo a través de ella. Si el reflejo es el espejo exterior, la mentalización es el espejo interior.

Implicación práctica: en B2B, el reflejo y la mentalización se entienden mejor aplicados a la persona que decide la compra: cómo queda ante su organización y cómo se siente como profesional. *(Lectura de Biblioteca Management; Kapferer formuló el modelo sobre todo para marcas de producto y de consumo.)*

Los dos ejes del prisma

Las seis facetas se sitúan en una figura con dos ejes. Los ejes explican cómo se relacionan las facetas entre sí.

Eje emisor–receptor. Arriba está la marca como emisor, tal como se construye: el físico y la personalidad. Abajo está el receptor, tal como la marca lo construye: el reflejo y la mentalización. En medio quedan la relación y la cultura, que unen a la marca con su cliente.

Eje externalización–internalización. A un lado están las facetas sociales, las que dan a la marca su expresión exterior y se ven: el físico, la relación y el reflejo. Al otro lado, las facetas que forman parte del interior de la marca: la personalidad, la cultura y la mentalización.

> / NOTA · BM
> En el visual, los ejes se nombran con palabras sencillas: arriba, «la marca» (el emisor, quien habla); abajo, «el cliente» (el receptor); en medio, «el puente» entre los dos; a la izquierda, «la marca hacia fuera» (externalización); y a la derecha, «la marca hacia dentro» (internalización).

	EXTERNALIZACIÓN (LO QUE SE VE)	INTERNALIZACIÓN (LO QUE LA MARCA LLEVA DENTRO)
Emisor (la marca)	1. Físico	2. Personalidad
Puente entre marca y cliente	4. Relación	3. Cultura
Receptor (el cliente)	5. Reflejo	6. Mentalización (autoimagen)

> / CONSEJO · BM
> Los ejes sirven para comprobar el equilibrio. Una marca muy trabajada en el lado visible (físico, reflejo) y vacía en el interior (cultura, personalidad) suele ser una marca de estética, fácil de imitar.

Qué no es

- **No es posicionamiento.** El posicionamiento es comparativo: elige frente a quién y por qué diferencia. La identidad es más amplia y más estable, y el posicionamiento se apoya en ella (**Brand Positioning**).
- **No es la imagen.** Describe lo que la marca quiere ser. La imagen se investiga en el mercado y se compara después con la identidad.
- **No es el sistema de identidad de Aaker.** Los dos definen la identidad desde la empresa. Kapferer la organiza 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 mentalización); Aaker separa lo nuclear de lo extendido, lo mira desde cuatro perspectivas y lo conecta con la propuesta de valor y la implantación. Se pueden usar juntos (**Aaker Brand Identity**).
- **No es una lista de seis adjetivos.** Cada faceta necesita contenido concreto y pruebas de que existe.

Tres cosas importantes para usarlo bien

1 Describir la identidad real, no la deseada sin base

El prisma sirve para escribir lo que la marca es y puede sostener. Si una faceta no tiene pruebas en productos, conductas o clientes, es una aspiración, y hay que decirlo así.

2 Buscar coherencia entre facetas

Lo que da fuerza a una marca no son seis facetas brillantes por separado, sino que se refuercen entre sí. Una personalidad cercana con una relación distante, o una cultura de ingeniería con un reflejo de lujo, generan contradicciones que el cliente percibe.

3 Comparar con los competidores

Un prisma aislado no dice si la marca es distinta. Hacer el prisma de los principales competidores muestra en qué facetas todos dicen lo mismo y en cuáles hay espacio para diferenciarse.

/ CONSEJO · BM

Las facetas más difíciles de copiar suelen ser la cultura y la relación, porque dependen de la organización y de las personas. Si la diferencia de una marca está solo en el físico, conviene preguntarse cuánto tardará un competidor en igualarla.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para aplicar el prisma en una empresa. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del modelo de Kapferer; Kapferer no la formuló como procedimiento.

1 Decidir qué marca se analiza
Marca corporativa, marca de producto o submarca. Si hay varias, cada una tiene su prisma y conviene revisar antes cómo se relacionan (**Brand Architecture**).

2 Reunir las pruebas de cómo es la marca hoy
Productos, piezas de comunicación, web, propuestas comerciales, forma de atender, testimonios de clientes y lo que dice el equipo que está en contacto con ellos.

3 Describir cada faceta con hechos
Para cada una, qué es hoy la marca y qué lo demuestra. Separar lo que existe de lo que se desea.

4 Contrastar con cómo nos ven
Comparar la identidad descrita con la imagen: conversaciones con clientes, estudios de marca si existen, comentarios de la fuerza de ventas y de distribuidores. Las diferencias son el primer hallazgo.

5 Revisar la coherencia
Leer las seis facetas juntas y marcar contradicciones, facetas vacías y facetas genéricas.

6 Hacer el prisma de los principales competidores
Con la misma lógica y con lo que se puede observar desde fuera. Identificar en qué facetas nos parecemos demasiado.

7 Decidir la identidad objetivo
Qué se mantiene, qué se refuerza, qué se corrige y qué no se toca. Escribirlo de forma breve y concreta.

8 Traducirlo en criterios de decisión
Qué implica para producto, comunicación, servicio, ventas y contratación de personas. El prisma debe poder usarse para decir sí o no a una propuesta concreta.

> / CONSEJO · BM
> Si después de completar el prisma no se puede rechazar ninguna propuesta de campaña, producto o patrocinio por «no ser de la marca», la identidad todavía es demasiado genérica.

Kit práctico

Preguntas por faceta

Kapferer resume el trabajo de identidad en unas pocas preguntas: qué hace distinta a la marca, qué valores tiene, por qué signos se la reconoce y cuál es su campo de competencia, es decir, en qué es creíble. La tabla las concreta faceta a faceta. La primera pregunta de cada fila es la que aparece en el visual.

FACETA	PREGUNTAS DE TRABAJO	QUÉ LO DEMUESTRA
1. Físico	¿Por qué signos nos reconocen? ¿Qué producto o servicio nos representa mejor? ¿Qué elementos visuales nos identifican sin ver el nombre?	Producto emblemático, prestaciones, diseño, envase, instalaciones, documentación
2. Personalidad	¿Cómo es y cómo habla nuestra marca? Si la marca fuera una persona, ¿cómo hablaría? ¿Qué tono no usaría nunca?	Tono de la comunicación, portavoces, estilo de las propuestas
3. Cultura	¿En qué creemos y de dónde nos viene? ¿Qué valores y qué herencia explican cómo hacemos las cosas? ¿Qué no haríamos nunca?	Historia, origen, decisiones difíciles tomadas, forma de trabajar
4. Relación	¿Cómo queremos que el cliente describa nuestra relación? ¿Qué trato damos al cliente: experto, socio, proveedor, protector? ¿Cómo se nota cuando algo sale mal?	Atención, postventa, gestión de incidencias, forma de vender
5. Reflejo	¿Cómo ven los demás a quien elige la marca? ¿Qué imagen tiene ante los demás quien nos elige?	Lo que dicen clientes, prescriptores y competidores de nuestros clientes
6. Mentalización (autoimagen)	«Con esta marca, yo soy…» ¿Cómo se siente el cliente consigo mismo al elegirnos?	Entrevistas a clientes, razones de compra y de repetición

Plantilla de diagnóstico y comparación

1. Nuestra marca

FACETA	NUESTRA MARCA HOY (CON PRUEBAS)	COHERENTE CON EL RESTO (SÍ / NO / DUDOSO)
1. Físico		
2. Personalidad		
3. Cultura		

FACETA	NUESTRA MARCA HOY (CON PRUEBAS)	COHERENTE CON EL RESTO (SÍ / NO / DUDOSO)
4. Relación		
5. Reflejo		
6. Mentalización (autoimagen)		

2. Frente a los competidores

FACETA	COMPETIDOR A	COMPETIDOR B	¿NOS DIFERENCIA?	QUÉ HAREMOS
1. Físico				
2. Personalidad				
3. Cultura				
4. Relación				
5. Reflejo				
6. Mentalización (autoimagen)				

> / NOTA · BM
> Plantilla de trabajo de Biblioteca Management; no forma parte del modelo original.

Síntesis final: ¿qué dos o tres facetas definen de verdad la marca, dónde hay contradicciones y qué decisiones se derivan?

Señales de buena y mala aplicación

Buena aplicación:

- cada faceta tiene pruebas concretas;
- las facetas se refuerzan entre sí y se pueden contar como una sola historia;
- el prisma permite distinguir la marca de sus competidores;
- de él salen criterios que cambian decisiones de producto, comunicación o servicio.

Mala aplicación:

- seis adjetivos que podrían ser de cualquier empresa;
- reflejo confundido con el público objetivo;
- facetas que describen la marca deseada sin decir que es una aspiración;
- un prisma que nadie usa después para decidir.

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
> Empresa de servicios de mantenimiento industrial.

> «Nuestra identidad descansa en dos facetas: una cultura de oficio técnico, que viene de los fundadores, y una relación de experto que se implica en el problema del cliente. El físico es débil: la imagen visual y la documentación parecen de una empresa pequeña y no transmiten esa solvencia técnica. El reflejo que buscan nuestros clientes es el del responsable de planta que tiene la instalación bajo control. Los dos competidores principales dicen lo mismo que nosotros en personalidad y valores, pero ninguno ofrece esa relación. Por tanto, reforzaremos el físico para que esté a la altura, pondremos la relación en el centro de la comunicación y de la formación de técnicos, y dejaremos de hablar de "innovación", que no nos distingue.»

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Rellenar con adjetivos genéricos	Un prisma que podría ser de cualquier competidor.	Exigir pruebas concretas y comparar con competidores.
Confundir reflejo con público objetivo	Se describe al cliente real y se pierde la imagen que la marca proyecta.	Preguntar cómo quiere ser visto el cliente, no quién es.
Describir la marca deseada como si fuera la real	La identidad no se sostiene y el cliente percibe la distancia.	Separar lo que existe de lo que se aspira a ser.
Trabajar las facetas por separado	Facetas brillantes que se contradicen.	Leer las seis juntas y revisar la coherencia.
Confundir identidad con posicionamiento	Se discute la identidad como si fuera una elección frente a competidores.	Usar el prisma para describir y **Brand Positioning** para elegir.
Quedarse en el diagnóstico	Un documento que no cambia ninguna decisión.	Terminar con criterios concretos para producto, comunicación, servicio y ventas.

Limitaciones

- **Describe, no mide.** No dice cuánto vale la marca ni cómo está en el mercado; la medición va por otra vía (**Brand Equity**).
- **Fue pensado sobre todo para marcas de producto y de consumo.** En marcas corporativas y en B2B, el reflejo y la mentalización exigen adaptación (Urde, 2013). Algunos estudios en B2B encuentran que el reflejo y la autoimagen son las facetas que menos se aplican (Coleman, de Chernatony y Christodoulides, 2011; Zwakala, 2020).
- **Las fronteras entre facetas no siempre son nítidas.** Personalidad y cultura, o reflejo y mentalización, se confunden con facilidad; el criterio de quien lo aplica importa.
- **Presenta la identidad desde la empresa.** Hoy los clientes y las redes influyen mucho en cómo se define una marca; conviene contrastar siempre con la imagen real (Anderson, 2010).
- **No resuelve la elección estratégica.** Ordena la identidad, pero no dice dónde competir ni con qué propuesta.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

Uso el prisma de Kapferer sobre todo con marcas de producto y de servicio. Con marcas corporativas lo uso menos.

El prisma encaja con mis propios modelos de branding, el **Modelo de Branding / Brand Core** y el **Modelo TBA de Branding Sostenible**. En la fase central de la estrategia de marca, cuando construimos la plataforma de identidad, me apoyo en él para describir qué es la marca y comprobar que todas sus facetas cuentan la misma historia.

De hecho, el prisma es una de las referencias que me ayudaron a construir esos modelos.

glrpartners.com

04 Combinar

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

El prisma suele utilizarse cuando una empresa revisa su marca: antes de un rediseño, de un plan de comunicación, de una extensión o después de una adquisición. Sirve para fijar qué es la marca antes de decidir cómo posicionarla y cómo medirla. No es la estrategia de marca: es una de sus piezas.

La lógica es sencilla: primero entendemos al cliente y a los competidores; después describimos la identidad de la marca; después elegimos cómo posicionarla; y por último medimos si el mercado la percibe como queremos. Cada paso usa la conclusión del anterior.

/ NOTA · BM

Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología formulada por Kapferer. Kapferer sí relaciona en sus libros la identidad con el posicionamiento, con la imagen y con los límites de las extensiones de marca; las conexiones con las demás herramientas son de Biblioteca Management.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Customer Segmentation + Competitor Analysis.
A quién se dirige la marca y qué dicen y hacen los competidores.

2 Kapferer Brand Identity Prism.
Qué es la marca, si es coherente y en qué se distingue.

3 Brand Positioning.
Qué parte de esa identidad se convierte en la diferencia que la marca elige defender frente a competidores concretos.

4 Brand Equity.
Si el mercado percibe la marca como se ha definido y cómo evoluciona su fuerza.

Otros complementos útiles

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

- **Aaker Brand Identity** → si queremos distinguir núcleo e identidad extendida, o trabajar la personalidad de marca con una escala.
- **Brand Architecture** → si hay varias marcas y hay que decidir cómo se relacionan sus prismas.
- **Customer Journey Map** → si queremos comprobar en qué puntos de contacto se cumple (o no) la faceta de relación.
- **Organizational Culture** → si la faceta de cultura depende de cómo funciona la organización por dentro, sobre todo en marcas corporativas.
- **Corporate Brand Identity Matrix / Brand Matrix** → si se trata de una marca corporativa y queremos contrastar el prisma con una matriz de identidad de nueve elementos.

05 Profundizar

Origen y evolución

Jean-Noël Kapferer, profesor de HEC Paris, presentó el prisma de identidad a finales de los años ochenta. La referencia más antigua localizada con datos bibliográficos es un artículo en la *Revue Française de Gestion* (1988) titulado «Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité», centrado en la imagen de la empresa.

Lo desarrolló después en su libro *Les marques, capital de l'entreprise* (1991) y en su edición inglesa, *Strategic Brand Management* (1992). Las ediciones posteriores, con el título *The New Strategic Brand Management*, mantienen el prisma como herramienta central para describir la identidad de marca. La quinta edición es de 2012.

La primera formulación conocida es anterior: en 1986, en un seminario de ESOMAR, Kapferer describió la identidad de los distribuidores con seis facetas distintas pero relacionadas («Beyond positioning»). Muchas fuentes divulgativas fechan el prisma en 1992 o en 1996, lo que es inexacto.

Fuentes de origen

- Kapferer, J.-N. (1986). Beyond positioning. Seminario ESOMAR *Retail Strategies for Profit and Growth*, 4 de junio de 1986. https://ana.esomar.org/documents/beyond-positioning
- Kapferer, J.-N. (1988). Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité. *Revue Française de Gestion*, 71, 76–82.
- Kapferer, J.-N. (1991). *Les marques, capital de l'entreprise*. Les Éditions d'Organisation.
- Kapferer, J.-N. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Deusto. Edición en español.
- Kapferer, J.-N. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. Kogan Page.

Libro de referencia

- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5.ª ed.). Kogan Page. Versión más desarrollada del prisma, con su relación con el posicionamiento, la imagen y las extensiones de marca. https://www.koganpage.com/marketing-communications/the-new-strategic-brand-management-9780749465155

Lecturas ejecutivas recomendadas

- El capítulo sobre identidad y posicionamiento de marca de *The New Strategic Brand Management* (Kapferer, 2012) es la lectura más directa para un directivo: explica las seis facetas y la diferencia entre identidad, imagen y posicionamiento.

Extensiones y críticas

- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742–761. https://doi.org/10.1057/bm.2013.12 Reconoce la influencia del prisma, señala que la cultura lo acerca a las marcas corporativas y considera que su peso en la autoimagen y el reflejo lo hace más adecuado para marcas de producto. Propone una matriz propia para marcas corporativas.
- Anderson, E. (2010). Kapferer's prism and the shifting ground of brand identity. En *Social Media Marketing: Game Theory and the Emergence of Collaboration* (pp. 141–164). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-13299-5_8 Sostiene que las redes sociales desplazan parte de la definición de la marca desde la empresa hacia los clientes.
- Coleman, D., de Chernatony, L. y Christodoulides, G. (2011). B2B service brand identity: Scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1063–1071. Encuesta a 421 directivos de servicios; el reflejo y la autoimagen no aparecen entre las dimensiones de identidad de marca en B2B.
- Zwakala, K. M. (2020). *Brand identity-image congruence framework for business-to-business banks within South Africa*. Tesis doctoral (DComm, Marketing), Cape Peninsula University of Technology. Aplica el prisma a la banca B2B y lo encuentra aplicable salvo en el reflejo y la autoimagen.

No se han consultado directamente el artículo de 1988 ni las ediciones de 1991 y 1992. Número y páginas del artículo de 1988 tomados de una fuente secundaria (Chaire Marques & Valeurs); la descripción de las facetas y de los ejes procede de fuentes secundarias concordantes y de la edición de 2012. El seminario de 1986 se ha verificado en el resumen publicado por ESOMAR. Las definiciones de Kapferer de la edición de 2008 se han tomado de una tesis que las cita con número de página (cap. 7, pp. 182–187), sin cotejo directo con el libro.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Jean-Noël Kapferer (1986 (seminario ESOMAR, aplicado a la distribución) · 1988 (Revue Française de Gestion) · 1991 (Les marques, capital de l'entreprise) · 1992 (Strategic Brand Management, edición inglesa) · ediciones posteriores como The New Strategic Brand Management) — 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.