/ MODELO CONCEPTUAL

Brand Equity — Aaker + Keller

Valor de marca; CBBE; Brand Resonance Pyramid; Brand Tracking

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

David A. Aaker; Kevin Lane Keller; seguimiento: práctica profesional

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Explica de qué se compone el valor de una marca en la mente del cliente y cómo medirlo y seguirlo, con los modelos de Aaker y de Keller.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué valor aporta hoy nuestra marca en la mente de los clientes, dónde se está construyendo o perdiendo y cómo lo seguimos en el tiempo?

01 Problema que resuelve

Casi todas las empresas dicen que su marca es importante. Pocas saben explicar en qué consiste ese valor, si está creciendo o disminuyendo y qué lo mueve.

«Brand equity» (valor de marca) es la idea de que una marca vale por lo que los clientes saben, piensan y sienten sobre ella. Ese conocimiento hace que respondan de forma distinta ante la misma oferta: la eligen antes, pagan algo más, la recomiendan o le perdonan un error.

Esta ficha reúne una familia de herramientas para entender y gestionar ese valor:

1. **Los cinco activos de marca de David A. Aaker (1991)** y su sistema de medición, el **Brand Equity Ten (1996)**.
2. **El valor de marca basado en el cliente de Kevin Lane Keller (1993)** y su **pirámide de resonancia (2001)**.
3. **El seguimiento periódico de la marca (Brand Tracking)**, la práctica profesional que convierte estos modelos en medición continua.

Son aportaciones distintas, de autores distintos, y la ficha las explica por separado.

Señales de que puede hacer falta:

- se invierte en marca cada año sin saber qué se ha conseguido;
- el comité discute si «la marca está bien» con opiniones, no con datos;
- la empresa cobra lo mismo que sus competidores y no sabe si su marca le permitiría cobrar más;
- los clientes nos conocen, pero no nos piden oferta;
- se mide solo la notoriedad o solo la satisfacción, y nadie conecta esas cifras con las ventas.

BRAND EQUITY · AAKER + KELLER

De qué se compone el valor de una marca en la mente del cliente, y cómo medirlo y seguirlo

UNA MARCA VALE POR LO QUE EL CLIENTE SABE, PIENSA Y SIENTE DE ELLA | Y se nota en cómo responde: la elige, paga más, la recomienda.

AAKER · LA MARCA COMO ACTIVO

Cinco categorías de activos que suman o restan valor (1991)

ACTIVO	QUÉ ES
LEALTAD	el núcleo del valor de marca, según Aaker
NOTORIEDAD	cuánto nos conocen
CALIDAD PERCIBIDA	la calidad que percibe el cliente
ASOCIACIONES	lo que se une a la marca en su mente
OTROS ACTIVOS	registros, patentes, relaciones con el canal

LO QUE APORTA ESE VALOR

AL CLIENTE	Entiende antes la oferta · Compra con más confianza · Queda más satisfecho con el uso
A LA EMPRESA	Marketing más eficaz y más lealtad · Mejores márgenes · Extender la marca con menos riesgo · Más fuerza ante canal y competidores

KELLER · LA MARCA EN LA MENTE DEL CLIENTE

Cómo se construye una marca fuerte, paso a paso (2001)

PASO	VÍA RACIONAL	VÍA EMOCIONAL
1 IDENTIDAD ¿Quién eres?	PROMINENCIA	
2 SIGNIFICADO ¿Qué eres?	DESEMPEÑO	IMÁGENES
3 RESPUESTA ¿Qué me pareces?	JUICIOS	SENTIMIENTOS
4 RELACIONES ¿Qué hay entre tú y yo?	RESONANCIA	

Se construye en este orden: cada paso se apoya en el anterior.

LA BASE: VALOR DE MARCA BASADO EN EL CLIENTE (1993)

La marca vale si el cliente responde mejor a la misma oferta cuando lleva su nombre. Depende de la notoriedad y de una imagen con asociaciones fuertes, favorables y propias.

CÓMO SE MIDE Y SE SIGUE

Lo que proponen los dos autores

AAKER · BRAND EQUITY TEN (1996)

Diez medidas, en cinco grupos, para comparar marcas

LEALTAD	Cuánto más pagaría el cliente · Satisfacción o fidelidad
CALIDAD Y LIDERAZGO	Calidad percibida · Si la ven como líder
ASOCIACIONES	Valor percibido · Personalidad · Imagen de la empresa
NOTORIEDAD	Si conocen la marca
MERCADO	Cuota · Precio y distribución

Grupos 1 a 4: encuesta a clientes · Grupo 5: datos de mercado

KELLER · DOS FORMAS DE MEDIR (1993)

Indirecta: medir lo que el cliente sabe de la marca: notoriedad e imagen.

Directa: comparar cómo responde a la misma oferta, con la marca y sin ella.

Y DESPUÉS, SEGUIRLO EN EL TIEMPO

Mismas preguntas, mismo público y mismos competidores en cada medición. Cambiarlas rompe la serie.

SER CONOCIDA NO BASTA: LA MARCA TIENE QUE SIGNIFICAR ALGO VALIOSO Y PROPIO.

No es el valor financiero de la marca · No es la satisfacción del cliente · No es una sola cifra: cada nivel se lee por separado

Fuentes: Aaker, Managing Brand Equity (1991) y California Management Review (1996); Keller, Journal of Marketing (1993) y Marketing Science Institute (2001).
Seguimiento periódico de la marca (Brand Tracking): práctica profesional sin autor único. Síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Aaker, Managing Brand Equity (1991) y «Measuring Brand Equity Across Products and Markets», California Management Review (1996); y Keller, Journal of Marketing (1993) e informe del Marketing Science Institute 01-107 (2001). Seguimiento periódico de la marca: práctica profesional sin autor único.

Cuándo aporta valor

- ✓ Diagnosticar la salud de una marca antes de un plan estratégico o de marketing.
- ✓ Decidir dónde invertir en marca: darse a conocer, mejorar lo que se asocia a la marca o reforzar la relación con los clientes.
- ✓ Montar o revisar un sistema de seguimiento de la marca.
- ✓ Preparar decisiones que dependen de la fuerza de la marca: extensiones, precio, entrada en nuevos segmentos.

> / EJEMPLO
> Un fabricante de maquinaria para la industria alimentaria es muy conocido en su sector, pero pierde licitaciones frente a un rival más pequeño. El diagnóstico muestra que los clientes lo asocian a «robusto» y «caro», y al rival a «flexible» y «buen servicio». El problema no es de notoriedad, sino de asociaciones.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si se necesita un valor económico de la marca** para una compraventa, una licencia o la contabilidad. Eso es valoración financiera: **Brand Valuation**.
- × **Si todavía no se ha decidido qué debe significar la marca.** Primero hay que definir la identidad (**Aaker Brand Identity**) y el posicionamiento (**Brand Positioning**). Brand equity mide si eso está ocurriendo; no lo define.
- × **Si el problema está en la experiencia del cliente** (entregas, servicio, reclamaciones). Ahí conviene empezar por **Voice of Customer**.
- × **Si la pregunta es cómo crecer ganando compradores en una categoría de consumo.** Otra escuela discute el peso que estos modelos dan a la lealtad: **Mental & Physical Availability**.

02 Entender

Qué es

Aaker y Keller parten de la misma idea: **el valor de una marca está en la mente de los clientes** y se nota en cómo se comportan ante ella. Los dos lo miran desde el cliente, no desde la contabilidad.

Pero cada uno lo organiza de forma distinta:

- **Aaker** lo describe como un **conjunto de activos** que la empresa puede gestionar.
- **Keller** lo describe como un **efecto**: la diferencia que produce en la respuesta del cliente lo que sabe de la marca.

El seguimiento de la marca (Brand Tracking) es la práctica de medir esos elementos de forma periódica, frente a los competidores, para ver cómo evolucionan.

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

El visual resume la familia. A la izquierda, Aaker: los cinco activos que forman el valor de marca y lo que ese valor aporta al cliente y a la empresa. En el centro, Keller: los cuatro pasos para construir una marca fuerte, en cuatro bandas con sus seis bloques por la vía racional y la emocional, y la idea de la que parte. A la derecha, cómo se mide y se sigue según los dos autores: las diez medidas de Aaker, las dos formas de medir de Keller y la regla del seguimiento periódico.

Aaker: los cinco activos de marca (1991)

En *Managing Brand Equity* (1991), David A. Aaker define el valor de marca como un conjunto de activos y pasivos ligados a una marca, a su nombre y a su símbolo, que suman o restan al valor que un producto o servicio da a la empresa y a sus clientes.

La marca es, por tanto, un activo: se construye con inversión, se puede deteriorar y hay que gestionarla. Aaker lo agrupa en cinco categorías; el orden es solo expositivo, no un ranking.

1 Lealtad a la marca

Hasta qué punto los clientes siguen con la marca en lugar de cambiar a otra. Aaker la sitúa en el núcleo del valor de marca: un cliente fiel cuesta menos de retener que uno nuevo de captar, y da tiempo para responder a los competidores.

2 Notoriedad de la marca

La presencia de la marca en la mente del cliente. Va de simplemente reconocerla a ser la primera marca que viene a la cabeza en la categoría. Una marca que no se conoce no entra en la lista de opciones.

3 Calidad percibida

La opinión del cliente sobre la calidad o superioridad de la marca frente a las alternativas. No es la calidad técnica: es la que el cliente percibe. Influye en la elección y en el precio que se puede cobrar.

4 Asociaciones de marca

Todo lo que el cliente vincula con la marca: atributos, beneficios, usos, tipo de cliente, país, personalidad, empresa. Dan razones para comprar y sirven de base a las extensiones.

5 Otros activos de marca

Activos que protegen la marca frente a imitaciones: marcas registradas, patentes, relaciones con el canal. Suelen tener menos peso en la gestión diaria, pero forman parte del activo.

Qué aporta la marca, según Aaker. Estos activos dan valor al cliente (le ayudan a interpretar la oferta, le dan confianza al comprar, mejoran su satisfacción de uso) y a la empresa (programas de marketing más eficaces, lealtad, mejores márgenes, posibilidad de extender la marca, fuerza frente al canal y ventaja frente a competidores).

Aaker: el Brand Equity Ten (1996)

En «Measuring Brand Equity Across Products and Markets» (California Management Review, 1996), Aaker propone un sistema de medición con **diez medidas agrupadas en cinco categorías**. Buscaba medidas que se pudieran comparar entre productos y mercados.

CATEGORÍA	MEDIDAS
Lealtad	1. Sobreprecio que el cliente está dispuesto a pagar (price premium) · 2. Satisfacción / lealtad
Calidad percibida y liderazgo	3. Calidad percibida · 4. Liderazgo (percepción de marca líder o en crecimiento)
Asociaciones y diferenciación	5. Valor percibido · 6. Personalidad de la marca · 7. Asociaciones con la organización
Notoriedad	8. Notoriedad de la marca
Comportamiento en el mercado	9. Cuota de mercado · 10. Índices de precio y de distribución

Dicho de forma sencilla: la lealtad se mide por cuánto más pagaría el cliente por la marca y por su satisfacción o fidelidad; la calidad y el liderazgo, por si la ven de calidad y como líder; las asociaciones, por el valor percibido, la personalidad de la marca y la imagen de la empresa; la notoriedad, por si conocen la marca; y el comportamiento en el mercado, por la cuota, el precio y la distribución.

Las cuatro primeras categorías se miden preguntando a los clientes; la quinta usa datos de mercado. Aaker pide a cada medida cuatro condiciones: que refleje el valor de marca y no un efecto pasajero; que esté ligada a ventas y beneficios futuros; que detecte cuándo el valor cambia; y que sea aplicable a distintas marcas, categorías y mercados.

/ IDEA CLAVE · BM

Aaker convierte la marca en algo que se puede gestionar como un activo: se nombran sus componentes, se miden y se sigue su evolución.

Keller: el valor de marca basado en el cliente (1993)

En «Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity» (Journal of Marketing, 1993), Kevin Lane Keller define el valor de marca basado en el cliente como **el efecto diferencial que tiene el conocimiento de la marca en la respuesta del cliente al marketing de esa marca**.

Dicho de forma sencilla: si ante el mismo producto, el mismo precio o la misma campaña el cliente responde mejor cuando lleva nuestra marca que cuando no lleva ninguna, la marca tiene valor positivo. Si responde peor, negativo.

Ese efecto depende del **conocimiento de marca**, que Keller divide en dos partes:

- **Notoriedad:** capacidad del cliente para **reconocer** la marca cuando la ve y para **recordarla** cuando piensa en la categoría.
- **Imagen:** percepciones sobre la marca reflejadas en las asociaciones que el cliente tiene en la memoria. Keller distingue tipos (atributos, beneficios y actitudes) y tres cualidades de cada asociación:
  - **fuerza:** lo firme que está ligada a la marca;
  - **favorabilidad:** si el cliente la valora de forma positiva;
  - **unicidad:** si es propia de la marca o la comparten los competidores.

Keller propone dos formas de medir:

- **Indirecta:** medir las fuentes del valor, es decir, la notoriedad y la imagen.
- **Directa:** medir el efecto, comparando cómo responde el cliente a una misma oferta con la marca y sin ella (o con una marca ficticia).

/ IDEA CLAVE · BM

Para Keller, una marca no vale por ser conocida. Vale cuando es conocida y además está ligada a asociaciones fuertes, favorables y propias.

Keller: la pirámide de resonancia (2001)

En *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands* (Marketing Science Institute, 2001), Keller ordena la construcción de marca en **cuatro pasos**, cada uno ligado a una pregunta del cliente, y **seis bloques** que forman una pirámide.

PASO	PREGUNTA DEL CLIENTE	BLOQUES
1. Identidad	¿Quién eres?	Prominencia
2. Significado	¿Qué eres?	Desempeño · Imágenes
3. Respuestas	¿Qué me pareces?	Juicios · Sentimientos
4. Relaciones	¿Qué hay entre tú y yo?	Resonancia

El lado izquierdo de la pirámide (desempeño, juicios) es la vía más racional; el derecho (imágenes, sentimientos), la más emocional. Según Keller, las marcas fuertes trabajan las dos.

1 Prominencia

Con qué facilidad y frecuencia viene la marca a la mente, y en cuántas situaciones de compra o uso. No basta con conocerla: hay que recordarla en el momento adecuado. En inglés, *salience*.

2 Desempeño

Cómo cumple el producto o servicio sus funciones: características principales, fiabilidad, servicio, diseño y precio.

3 Imágenes

Lo que la marca representa más allá del producto: qué tipo de cliente la usa, en qué situaciones, qué personalidad y valores transmite, su historia.

4 Juicios

Las valoraciones del cliente: calidad, credibilidad, si la tiene en cuenta al comprar y si la considera superior.

5 Sentimientos

Las reacciones emocionales que despierta. Keller destaca seis: calidez, diversión, entusiasmo, seguridad, aprobación social y respeto por uno mismo.

6 Resonancia

El tipo de relación que el cliente tiene con la marca. Keller distingue cuatro dimensiones:

- **lealtad de comportamiento:** repite la compra;
- **vínculo de actitud:** siente apego por la marca;
- **sentido de comunidad:** se identifica con otros clientes de la marca;
- **implicación activa:** invierte tiempo o esfuerzo en la marca más allá de comprarla (la recomienda, participa, busca información).

> **/ PARA TENER EN CUENTA · BM**
> La pirámide se lee de abajo arriba: sin notoriedad no hay significado, y sin significado claro no hay relación. Es una guía para ver dónde se rompe la cadena, no un recorrido que todos los clientes hagan igual.

> **/ NOTA · BM**
> En el visual, los pasos y los bloques de Keller se presentan en cuatro bandas horizontales, en orden de construcción, y no en forma de pirámide. El orden de los bloques es el de Keller.

Brand Tracking: el seguimiento periódico de la marca

Brand Tracking es la práctica de **medir la salud de la marca a intervalos regulares, frente a los competidores y con las mismas preguntas**, para ver tendencias y reaccionar a tiempo. No tiene un autor único: es una práctica profesional de marketing e investigación de mercados.

Se apoya en los dos modelos anteriores. Los indicadores habituales de un seguimiento de marca son, en esencia, los de Aaker y Keller:

- **notoriedad** (espontánea y sugerida);
- **consideración y preferencia;**
- **asociaciones e imagen** frente a competidores;
- **calidad y valor percibidos;**
- **lealtad, recomendación y relación;**
- y, fuera de la encuesta, **datos de mercado:** cuota, precio relativo, distribución.

Keller, en su manual de gestión de marca, integra el seguimiento en un sistema de medición que combina diagnósticos puntuales y estudios periódicos. La escuela Ehrenberg-Bass propone medir además la disponibilidad mental por situaciones de compra, no solo la notoriedad (**Mental & Physical Availability**).

> **/ IMPORTANTE · BM**
> Un seguimiento de marca solo es útil si mide siempre lo mismo, de la misma forma y frente a los mismos competidores. Cambiar las preguntas cada año destruye la serie.

Qué comparten y en qué difieren

	AAKER	KELLER
Punto de partida	La marca como activo de la empresa	La marca como conocimiento en la mente del cliente
Definición	Activos y pasivos ligados a la marca que suman o restan valor	Efecto diferencial del conocimiento de marca en la respuesta del cliente
Estructura	Cinco categorías de activos, sin orden jerárquico	Notoriedad + imagen (1993); pirámide de pasos sucesivos (2001)
Lealtad	Núcleo del valor de marca	Resultado final (resonancia), en la cima
Medición	Brand Equity Ten, con datos de mercado incluidos	Indirecta (fuentes) y directa (efecto)
Más útil para	Gestionar y medir el activo, comparar marcas	Entender cómo se construye la marca y dónde se rompe

Qué comparten: los dos miran el valor desde el cliente; los dos incluyen notoriedad, asociaciones o imagen, calidad percibida o juicios, y lealtad o relación. Por eso sus métricas se solapan y se pueden usar juntas.

> / CONSEJO · BM
> En la práctica, Aaker ayuda a elegir **qué medir** y Keller ayuda a **leer el resultado**: en qué peldaño se pierde el valor y qué tipo de acción hace falta.

Qué no es

- **No es el valor financiero de la marca.** Estos modelos miden el valor en la mente del cliente; su traducción a euros es otro trabajo (**Brand Valuation**).
- **No es la satisfacción del cliente.** La satisfacción es una parte; el valor de marca incluye notoriedad, asociaciones y relación, también entre quienes aún no son clientes.
- **No es una única cifra.** Un índice único de «salud de marca» oculta dónde está el problema: los niveles se leen por separado.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para diagnosticar y seguir el valor de una marca. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de Aaker, Keller y la práctica de seguimiento; ninguno de los autores la formuló como procedimiento.

1 **Definir la decisión que se quiere informar**
Invertir en notoriedad, corregir la imagen, justificar un precio, preparar una extensión. La decisión marca qué medir.

2 **Delimitar marca, mercado y público**
Qué marcas, en qué segmentos y geografías, frente a qué competidores y a quién se pregunta: clientes actuales, perdidos y potenciales; en B2B, los distintos perfiles que deciden.

3 **Hacer un diagnóstico cualitativo de partida**
Entrevistas con clientes y no clientes para descubrir, con sus palabras, qué asocian a cada marca. Sin este paso, la encuesta pregunta por lo que la empresa cree.

4 **Elegir pocas métricas, cubriendo toda la cadena**
Al menos una por nivel: notoriedad, asociaciones, juicios o calidad percibida, relación o lealtad, y un dato de mercado (precio relativo, cuota o tasa de éxito en ofertas).

5 **Medir frente a los competidores**
Una cifra aislada no dice nada. El valor de marca es siempre relativo.

6 **Leer los resultados como una cadena**
Buscar el peldaño donde se pierde más: muchos conocen la marca pero pocos la consideran; la consideran pero no la prefieren; la compran pero no repiten.

7 **Convertir el diagnóstico en decisiones**
Cada ruptura pide un tipo de acción distinto: visibilidad, mensaje, oferta, experiencia o relación.

8 **Establecer el seguimiento**
Mismas preguntas, público y competidores, con una frecuencia acorde al ritmo del mercado y a los recursos. Revisar los resultados junto con los de negocio.

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> En empresas medianas B2B sin presupuesto para una encuesta amplia y periódica se puede empezar con entrevistas estructuradas a clientes, clientes perdidos y prospectos; datos propios (tasa de éxito en ofertas, precio neto frente a competidores, solicitudes de oferta sin prospección); preguntas añadidas a estudios existentes, e información del canal, que ve varias marcas.

Kit práctico

Mapa de métricas por nivel

NIVEL	QUÉ PREGUNTAR	REFERENCIA EN AAKER	REFERENCIA EN KELLER	DATO ALTERNATIVO EN B2B
Notoriedad	¿Qué proveedores conoce de…? ¿Conoce esta marca?	Notoriedad	Prominencia (recuerdo y reconocimiento)	Peticiones de oferta que llegan sin prospección
Asociaciones	¿Qué palabras asocia a cada marca?	Asociaciones · personalidad · organización	Desempeño · imágenes (fuerza, favorabilidad, unicidad)	Motivos citados al ganar o perder ofertas
Valoración	¿Cómo valora la calidad y el valor frente a otras?	Calidad percibida · liderazgo · valor percibido	Juicios · sentimientos	Posición en homologaciones y evaluaciones de proveedores
Relación	¿Repetiría? ¿Nos recomendaría?	Satisfacción / lealtad · sobreprecio	Resonancia	Repetición, antigüedad y concentración de compra
Mercado	—	Cuota · índices de precio y distribución	Medición directa (respuesta con y sin marca)	Precio neto relativo · tasa de éxito en ofertas

> / **NOTA** · BM
> El mapa relaciona las medidas de los dos autores para facilitar el trabajo. No es una equivalencia formal: cada modelo define sus conceptos a su manera.

Diagnóstico: dónde se rompe la cadena

> / **NOTA** · BM
> Esta tabla es una propuesta de Biblioteca Management para leer los resultados y decidir. No procede de Aaker ni de Keller.

SÍNTOMA	NIVEL AFECTADO	TIPO DE ACCIÓN QUE SUELE PEDIR
Pocos nos conocen o nos recuerdan tarde	Notoriedad / prominencia	Visibilidad y presencia en los momentos de compra
Nos conocen, pero no nos consideran	Asociaciones / significado	Aclarar qué hacemos y para quién; revisar el posicionamiento
Nos consideran, pero eligen a otro	Juicios / calidad percibida	Pruebas de valor, referencias, oferta y precio
Nos compran, pero no repiten	Relación / resonancia	Experiencia, servicio, relación con la cuenta
Buenos indicadores, pero no cobramos más	Mercado	Revisar si la diferencia percibida es relevante para el cliente

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Mezclar los modelos como si fueran uno	Se inventan categorías que no son de Aaker ni de Keller.	Elegir un modelo de referencia y citar cada concepto con su autor.
Medir solo notoriedad	Una marca conocida por malas razones parece sana.	Medir siempre también asociaciones y valoración.
Preguntar solo a clientes	Se ignora a quien no nos considera, que es donde está el crecimiento.	Incluir clientes perdidos y potenciales.
Cambiar el cuestionario cada año	Se pierde la serie y no se ven tendencias.	Fijar un núcleo estable de preguntas.
Medir sin decidir	Informes periódicos que nadie usa.	Vincular cada revisión a decisiones y a datos de negocio.

Limitaciones

- **Los modelos describen qué medir, no cuánto vale cada componente.** No dicen, por ejemplo, cuánta notoriedad compensa una peor imagen.
- **Son modelos pensados sobre todo para mercados de consumo.** En B2B hay pocos clientes, varios perfiles en cada compra y mucho peso de la relación personal y del servicio; hay que adaptarlos.
- **La medición directa de Keller** (respuesta con y sin marca) es exigente y poco habitual.
- **El papel de la lealtad está discutido** (ver Profundizar).

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners lidero los proyectos de branding estratégico y los trabajo con mis propios modelos: el **Modelo de Branding / Brand Core** y el **Modelo TBA de Branding Sostenible**. Esos modelos no nacen de cero. Se apoyan, entre otros, en el trabajo de Aaker y de Keller.

Por eso Brand Equity es para mí un marco de referencia más que una plantilla. Me ayuda a responder una pregunta que está en la base de cualquier estrategia de marca: qué hace que una marca sea valiosa para el cliente y qué palancas hay que mover para que lo sea.

Cuando construimos una marca, esas palancas guían el enfoque: que nos conozcan, que nos asocien a algo relevante y propio, que nos valoren por encima de las alternativas y que quieran seguir con nosotros. Y cuando medimos, seguimos la misma lógica: qué saben, qué piensan y qué sienten los clientes sobre la marca, frente a los competidores y a lo largo del tiempo.

En el día a día, para llevar a la práctica una estrategia de marca, uso muchas herramientas distintas. Pero el enfoque de fondo, cómo construyo una marca y cómo la mido, sigue estos modelos.

glrpartners.com

04 Combinar

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

Brand equity se usa en el diagnóstico de un plan de marca o de marketing, para saber de dónde se parte, y en el seguimiento, para comprobar si la estrategia de marca funciona. No la define: la mide.

La lógica es sencilla: primero se decide qué debe significar la marca; después se mide si los clientes la perciben así; y, con ese diagnóstico, se toman decisiones que dependen de la fuerza de la marca, como extenderla o valorarla.

/ NOTA · BM

Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Aaker y Keller sí relacionan el valor de marca con la identidad o el posicionamiento y con las extensiones de marca en sus obras; la secuencia completa y el resto de conexiones son propias de esta biblioteca.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Aaker Brand Identity.
Define qué quiere representar la marca.

2 Brand Positioning.
Concreta cómo quiere ser percibida frente a los competidores y en qué se diferencia.

3 Brand Equity.
Mide si la marca tiene de verdad ese valor en la mente de los clientes, dónde se construye y dónde se pierde, y lo sigue en el tiempo.

4 Brand Extension / Brand Stretch.
Usa el diagnóstico para decidir hasta dónde puede llegar la marca: qué asociaciones se pueden llevar a una nueva categoría.

5 Brand Valuation.
Cuando hace falta una cifra económica, traduce la fuerza de la marca a valor financiero.

Otros complementos útiles

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

- **Voice of Customer** → si hay que entender las causas de la satisfacción o insatisfacción de los clientes actuales.
- **Mental & Physical Availability** → si se quiere contrastar el diagnóstico con el enfoque de Ehrenberg-Bass.
- **Price Positioning / mapa precio–valor** → si se quiere comprobar si el valor de marca se traduce en precio.
- **KPI / Driver Tree** → si hay que conectar las métricas de marca con los indicadores de negocio.
- **Balanced Scorecard + Strategy Map** → si las métricas de marca deben entrar en el cuadro de mando de la dirección.

05 Profundizar

Origen y evolución

El término «brand equity» se extendió en marketing a finales de los años ochenta. De ese contexto salen las dos formulaciones que más influyen hoy, explicadas en Entender:

- **David A. Aaker:** los cinco activos en *Managing Brand Equity* (1991) y el Brand Equity Ten en California Management Review (1996).
- **Kevin Lane Keller:** el valor de marca basado en el cliente en Journal of Marketing (1993) y la pirámide de resonancia en 2001, como informe del Marketing Science Institute (Report No. 01-107) y como artículo en *Marketing Management*. Keller la integra después en su manual *Strategic Brand Management*.
- **Brand Tracking:** práctica profesional sin autor único. Keller y Lehmann (2006) sitúan las métricas de marca en una cadena que va de lo que piensa el cliente a los resultados en el mercado y a los financieros; Lehmann, Keller y Farley (2008) estudian cómo se relacionan entre sí las métricas de encuesta más usadas.

Qué sabemos sobre su solidez

- **/ EVIDENCIA**
  Lehmann, Keller y Farley (2008) analizaron 27 medidas de marca procedentes de varios modelos (entre ellos los de Aaker y Keller, y sistemas comerciales de seguimiento) y encontraron que se agrupan en seis dimensiones: comprensión, ventaja comparativa, relaciones interpersonales, historia, preferencia y vínculo. Concluyen que no hacen falta decenas de indicadores sueltos y que el país y la categoría pesan más en los resultados que las diferencias entre marcas consolidadas.

- **Debate sobre la lealtad y ciertas métricas.** La escuela del Ehrenberg-Bass Institute sostiene que la lealtad varía poco entre marcas y depende sobre todo de su tamaño, y pone el foco en ganar compradores y en la disponibilidad mental y física. La ficha no toma partido; el debate se trata en **Mental & Physical Availability**.

Fuentes de origen

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120. https://cmr.berkeley.edu/1996/05/38-3-measuring-brand-equity-across-products-and-markets/
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101
- Keller, K. L. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute, Report No. 01-107.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*, 10.

Libro de referencia

- Keller, K. L. y Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (5.ª ed.). Pearson. Desarrollo completo del modelo de Keller y de su sistema de medición y seguimiento.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Keller, K. L. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, enero–febrero de 2000. Diez rasgos de las marcas fuertes, pensado para que la dirección evalúe su marca. https://hbr.org/2000/01/the-brand-report-card
- Llopis, E. (2024). Qué es el brand equity, importancia, elementos y cómo construirlo. *emiliollopis.es*, 2 de diciembre. Componentes, medición y construcción del capital de marca. https://emiliollopis.es/brand-equity/

Extensiones y críticas

- Keller, K. L. y Lehmann, D. R. (2003). How do brands create value? *Marketing Management*, mayo–junio de 2003, 26–31. Cadena de valor de la marca: de la inversión en marketing a la mente del cliente, al mercado y a los resultados financieros.
- Keller, K. L. y Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759. https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153
- Lehmann, D. R., Keller, K. L. y Farley, J. U. (2008). The structure of survey-based brand metrics. *Journal of International Marketing*, 16(4), 29–56.

Se han cotejado directamente el texto de Keller (1993), el informe MSI 01-107 de Keller (2001) y una versión del artículo de Aaker (1996). El libro de Aaker (1991) no se ha consultado: la definición y los cinco activos se toman de fuentes académicas que lo citan. Del artículo de Keller en Marketing Management *(2001) no se han cotejado número ni páginas. Del manual de Keller y Swaminathan (5.ª ed., 2020) no se ha cotejado su tratamiento del seguimiento de marca.*

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	David A. Aaker (activos de marca, 1991; Brand Equity Ten, 1996) y Kevin Lane Keller (valor de marca basado en el cliente, 1993; pirámide de resonancia, 2001). Brand Tracking: práctica profesional sin autor único (1991 · 1993 · 1996 · 2001) — 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.