/ MARCO ANALÍTICO

Brand Architecture

Arquitectura de marca; Brand Relationship Spectrum; Brand Governance

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Aaker y Joachimsthaler (2000); antecedente en Olins (1989)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ordena cómo se relacionan las marcas de una empresa —una marca madre, submarcas, marcas respaldadas o independientes— y fija reglas para decidir cuándo crear, usar o retirar una marca.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Con qué marca salimos a cada mercado, qué papel juega cada marca que tenemos y quién decide cuándo se crea o se retira una?

01 Problema que resuelve

Brand Architecture ayuda a ordenar cómo se relacionan entre sí las marcas de una empresa y a decidir con qué marca se sale a cada producto, cliente o mercado.

Muchas empresas medianas acumulan marcas sin haberlo decidido: una línea nueva recibe nombre propio porque lo pidió el equipo de producto, una empresa comprada conserva su marca porque nadie se planteó otra cosa. Al cabo de unos años hay más marcas de las que se pueden mantener, el cliente no entiende qué relación hay entre ellas y el presupuesto se reparte tanto que ninguna crece.

La herramienta obliga a responder tres preguntas:

- **Qué marcas tenemos y qué papel juega cada una:** cuál decide la compra, cuál da confianza, cuál solo describe.
- **Cómo se relacionan:** todo bajo una marca, marcas independientes o algo intermedio.
- **Quién decide y con qué criterio** cuándo se crea, se usa, se fusiona o se retira una marca.

Señales de que puede hacer falta:

- cada lanzamiento abre el debate de «¿le ponemos marca propia?» y se resuelve cada vez de una forma distinta;
- clientes o distribuidores no saben que dos de nuestras marcas son de la misma empresa, o lo saben y no nos ayuda;
- el presupuesto de marketing se reparte entre demasiadas marcas y ninguna llega al mínimo para ser conocida;
- tras una adquisición, conviven dos marcas para lo mismo sin una decisión tomada;
- la marca corporativa se usa en productos que la debilitan, o no se usa donde daría confianza.

BRAND ARCHITECTURE

Ordena cómo se relacionan las marcas de una empresa y qué papel debe desempeñar cada una

LA PREGUNTA CLAVE: ¿QUÉ MARCA HACE EL TRABAJO DE VENDER? | Si preguntas al cliente qué ha comprado, la marca que nombra es la que impulsa la compra.

1 · CUATRO MODELOS, DE UNA SOLA MARCA A MARCAS INDEPENDIENTES

MÁS INTEGRACIÓN ◄——————————————► MÁS INDEPENDENCIA

MARCA ÚNICA monolítica · branded house

MARCA

descriptor (opcional) | descriptor (opcional)

Una sola marca para todo el negocio. Puede llevar o no un nombre que describe cada línea.

Pros
- Marca más fuerte con menos inversión
- Más fácil lanzar productos y vender cruzado

Contras
- Una crisis en un negocio afecta a todos
- Difícil vender o separar un negocio

SUBMARCAS sub-brands

MARCA MADRE

submarca | submarca

Marcas propias unidas a la marca madre, que le añaden o le matizan algo.

Pros
- Llegar a otros segmentos y precios
- Aprovechar la reputación de la marca madre

Contras
- Contagio en los dos sentidos
- Más compleja de gestionar que una sola marca

MARCAS AVALADAS endorsed brands

MARCA 1 | MARCA 2

by AVALADOR | part of AVALADOR

Marcas con identidad propia y el aval de otra marca, que les da confianza.

Pros
- Credibilidad sin atar la marca a todo
- Facilita integrar marcas compradas y venderlas

Contras
- Si el cliente no ve el aval, no aporta
- Un problema del avalador afecta a todas

MARCAS INDEPENDIENTES house of brands

MARCA 1 | MARCA 2 | MARCA 3

Marcas sin vínculo visible entre sí, cada una con su público, su precio y su posicionamiento.

Pros
- Una crisis en una marca no afecta al resto
- Más fácil comprar o vender marcas

Contras
- Mayor inversión por marca
- Pocas o ninguna sinergia entre marcas

En la práctica, lo más habitual es un modelo híbrido: varias de estas fórmulas a la vez, sobre todo en empresas de cierto tamaño o que han crecido comprando otras.

2 · CÓMO DECIDIR HACIA DÓNDE IR

HACIA UNA SOLA MARCA, SI...
- la marca actual aporta valor y confianza
- permite ahorrar en comunicación
- no se prevé vender esa parte del negocio
- le da visibilidad a la nueva oferta
- la marca sale reforzada

HACIA MARCAS SEPARADAS, SI...
- hace falta un posicionamiento propio
- el vínculo dañaría a una de las dos
- hay conflicto con el canal
- es una innovación que pide su marca
- una marca comprada tiene clientes fieles
- se prevé vender la marca en el futuro

Y siempre: ¿el negocio puede pagar una marca nueva? Y sin reglas escritas, alguien que apruebe y revisiones periódicas, la arquitectura se deshace sola.

NO ES UN DISEÑO DE LOGOTIPOS: ES DECIDIR QUÉ PAPEL TIENE CADA MARCA.
Primero se decide en qué negocios estar; después, con qué marcas · Toda marca nueva necesita inversión · Menos marcas, mejor gestionadas · Revisarla tras cada compra o venta

emilio llopis

Fuente: Aaker y Joachimsthaler, «The Brand Relationship Spectrum», California Management Review (2000), y Brand Leadership (2000); antecedente: Olins (1989).
Gobierno: Carlotti, Coe y Perrey, McKinsey Quarterly (2004). Modelo híbrido y efecto en compras y ventas de empresas: Emilio Llopis (emiliollopis.es). Diagramas: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Aaker y Joachimsthaler, «The Brand Relationship Spectrum», California Management Review (2000), y Brand Leadership (2000); antecedente: Olins (1989); gobierno: Carlotti, Coe y Perrey, McKinsey Quarterly (2004); modelo híbrido y efecto de las compras y ventas de empresas: Emilio Llopis (2024a y 2024b, emiliollopis.es). Nombres en español, pros y contras, razones añadidas y consejos: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Lanzar un producto, una línea o un servicio y decidir si va con la marca actual, con una submarca, con un respaldo o con una marca nueva.
- ✓ Entrar en otro segmento de precio, otro canal u otra geografía donde la marca actual puede ayudar o estorbar.
- ✓ Ordenar una cartera que ha crecido sin criterio o decidir qué hacer con la marca de una empresa comprada.
- ✓ Decidir el papel de la marca corporativa: si da nombre a todo, si respalda o si queda en segundo plano.

> **/ EJEMPLO**
> Un fabricante de maquinaria de envasado vende con su marca corporativa. Compra una empresa pequeña de etiquetadoras muy conocida entre los técnicos de mantenimiento, y lanza una gama económica para clientes pequeños. Tiene tres decisiones de arquitectura: qué hacer con la marca comprada, cómo nombrar la gama económica sin dañar la marca principal y qué papel da a la marca corporativa en ambos casos.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la pregunta es qué debe significar la marca y frente a quién.** Eso es posicionamiento e identidad: **Brand Positioning** y **Aaker Brand Identity**.
- × **Si la pregunta es hasta dónde se puede estirar una marca concreta** hacia productos o categorías nuevas. Para eso está **Brand Extension / Brand Stretch**.
- × **Si la pregunta es cuánto vale una marca o qué fuerza tiene en la mente del cliente.** Eso es **Brand Equity** y, en términos económicos, **Brand Valuation**.
- × **Si la pregunta es en qué negocios estar o qué productos mantener.** Eso se decide antes, en la cartera corporativa (**GE/McKinsey Portfolio Matrix**) o en la de productos (**Product Portfolio Management**); véase la tabla de niveles en Entender.

02 Entender

Qué es

Aaker y Joachimsthaler (2000) definen la arquitectura de marca como la estructura que organiza la cartera de marcas de una empresa: especifica **el papel de cada marca** y **la naturaleza de las relaciones entre marcas**.

Su aportación central es el **Brand Relationship Spectrum** (espectro de relación entre marcas). En lugar de elegir entre dos extremos —todo con una marca o una marca para cada cosa—, el espectro ordena cuatro estrategias y nueve variantes, desde la marca única hasta las marcas totalmente independientes.

Para situar cada caso en el espectro, los autores usan una idea sencilla: **el papel impulsor** (*driver role*). Es el grado en que una marca impulsa la decisión de compra y la experiencia de uso. Una prueba práctica que proponen: si se pregunta al cliente «¿qué marca ha comprado?», la marca que responde es la que tiene el papel impulsor.

> **/ IDEA CLAVE**
> La arquitectura no es un diseño gráfico de logotipos. Es la decisión sobre qué marca hace el trabajo de vender en cada caso y cómo se ayudan (o se perjudican) unas marcas a otras.

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

El visual resume la herramienta en dos bloques. Arriba (1), los cuatro modelos ordenados de más integración a más independencia: marca única (monolítica), submarcas, marcas avaladas y marcas independientes. Cada uno lleva un esquema sencillo, qué es, sus pros y sus contras. Una franja recuerda que lo más habitual es un modelo híbrido. Abajo (2), las razones para ir hacia una sola marca o hacia marcas separadas, y lo que hay que preguntarse siempre: si el negocio puede pagar una marca nueva y quién gobierna la arquitectura. Al pie, la idea central: no es un diseño de logotipos, sino decidir qué papel tiene cada marca.

Los papeles que puede tener una marca

Antes de elegir un modelo conviene nombrar los papeles. No hay una norma universal, pero sí bastante consenso sobre cuatro (Llopis, 2024a):

- **Marca corporativa o matriz.** Está en lo más alto. De ella pueden depender marcas madre y submarcas, incluso de categorías distintas, y no tiene por qué compartir su identidad con ellas. Ejemplo: Mondelēz International (antes Kraft Foods), con marcas como Cadbury, Milka o Chips Ahoy!. Una marca corporativa fuerte no es solo cosa de multinacionales: Vantguard, una empresa mediana, tiene varias marcas madre de espirituosos, mixers y aguas premium.
- **Marca madre (master brand o marca maestra).** Es la marca principal y la que más reconoce el cliente. Suele coincidir con el nombre de la empresa, pero una empresa puede tener varias marcas madre bajo una marca corporativa, cada una con su identidad y su posicionamiento. Ejemplo: Ducati.
- **Submarca.** Depende de la marca madre: suele llevar su nombre y añadir uno propio, y comparte sus valores. Ejemplo: Diavel, Monster, Multistrada o Scrambler, de Ducati. También sirve en la empresa mediana: el fabricante de ascensores Raloe tiene una submarca para cada tipo de ascensor, con propuestas de valor distintas.
- **Descriptor.** Una palabra que solo dice qué es el producto o el negocio. No tiene identidad propia, así que no es una submarca: es el caso de Virgin Rail o Virgin Radio, que se cita más abajo.

> / NOTA
> Los ejemplos de este apartado y los «otros ejemplos» de cada estrategia son del artículo de Emilio Llopis (2024a), sin las marcas que han cambiado de dueño desde entonces. Las carteras de marcas cambian con las compras y ventas, así que la situación actual puede ser distinta. El artículo muestra el esquema de cada caso con sus logotipos: Arquitectura de marca: qué es, claves, modelos y ejemplos.

Las cuatro estrategias del espectro

> / NOTA
> Se presentan en el orden del espectro, desde la máxima integración (una marca) hasta la máxima separación (marcas independientes). El orden no es un ranking: ninguna estrategia es mejor en general. Los ejemplos son los del artículo de 2000; la situación actual de esas marcas puede ser distinta.

> / NOTA · BM
> Nombres en español. El visual usa los nombres más habituales: «marca única» o «monolítica» para *branded house*; «marcas avaladas» para *endorsed brands*, que esta ficha llama también «respaldadas»; y «marcas independientes» para *house of brands*, que esta ficha llama también «casa de marcas». «Marca madre» y *master brand* (o «marca maestra») son lo mismo.

1. Marca única (branded house)

Una **marca madre** cubre toda la oferta. Los productos llevan solo **descriptores**: palabras que indican qué es cada negocio, sin papel de marca propio. Ejemplo del artículo: Virgin (Virgin Rail, Virgin Radio, Virgin Cola...), donde Virgin decide la compra y el resto describe el negocio.

Tiene dos variantes:

- **Misma identidad:** la marca madre dice lo mismo en todos los negocios.
- **Identidad diferente:** la marca madre adapta lo que comunica según el negocio, sin dejar de ser la misma marca.

Ventaja y riesgo: claridad y eficiencia, porque cada lanzamiento aprovecha una marca ya conocida; a cambio, lo que ocurre en un negocio afecta a la marca en todos los demás.

Otros ejemplos: Yamaha, Siemens o FedEx; en la empresa mediana, Industrias David o Azud. En la práctica se ven dos formas: la marca que funciona siempre sola y la que se acompaña de descriptores para cada línea de negocio. Es el modelo más fácil de gestionar y el que permite construir antes una marca fuerte.

En compras y ventas de empresas (M&A): es el modelo que más complica vender una parte del negocio, porque esa parte no se puede separar de la marca. Hay que tenerlo en cuenta si se prevé esa venta en el futuro.

2. Submarcas

Una **submarca** está conectada a la marca madre y **añade o modifica sus asociaciones**: un atributo, un uso, una señal de novedad, un segmento. La marca madre sigue siendo el marco de referencia.

Dos variantes, según quién impulsa la compra:

- **Marca madre como impulsora:** la marca madre pesa más; la submarca matiza.

- **Coimpulsoras:** marca madre y submarca pesan parecido en la decisión. Ejemplo del artículo: Gillette Mach3.

Ventaja y riesgo: permite entrar en un segmento o señalar novedad sin crear una marca desde cero; si se aleja demasiado, arrastra a la marca madre hacia asociaciones que no le convienen.

Otros ejemplos: con la marca madre como impulsora, Coca-Cola Zero; como coimpulsoras, Apple con iPhone o iPad. Las submarcas también sirven a la empresa mediana para distinguir líneas de producto o propuestas de valor, como en el caso de Raloe.

3. Marcas respaldadas (endorsed brands)

La marca respaldada es **independiente**, pero lleva el **respaldo** de otra, normalmente la marca de la organización. El respaldo aporta credibilidad; el papel impulsor lo tiene sobre todo la marca respaldada. Ejemplo del artículo: Courtyard by Marriott.

Tres variantes, de más a menos visibles:

- **Respaldo fuerte:** el respaldo es claramente visible.
- **Nombre vinculado:** un elemento común en el nombre crea una familia de marcas con un respaldo implícito. Ejemplo del artículo: McDonald's con Egg McMuffin o Big Mac.
- **Respaldo simbólico:** una marca madre presente en muchos mercados aparece de forma mucho menos destacada que la marca respaldada. Ejemplo del artículo: la mención «A Sony Company».

Ventaja y riesgo: credibilidad de la organización sin atar la marca respaldada a todas las asociaciones de la marca madre; un respaldo que el cliente no percibe no aporta nada.

Otros ejemplos: ME by Meliá, donde Meliá avala a ME. Para unir las dos marcas son habituales fórmulas como «by» o «part of». Universal lleva la mención «a Comcast company», un respaldo simbólico como el de Sony. Como nombre vinculado, Nestea, cuyo nombre combina el de Nestlé con la palabra inglesa *tea*.

En compras y ventas de empresas (M&A): el aval facilita integrar en la cartera una marca comprada y, si algún día se vende, separarla.

4. Casa de marcas (house of brands)

Marcas **independientes**, cada una con su propio papel impulsor, poco o nada conectadas entre sí. Ejemplo del artículo: Procter & Gamble, con más de ochenta marcas en 2000.

Dos variantes:

- **Respaldo en la sombra:** la marca no está conectada de forma visible con la empresa, pero muchos clientes conocen el vínculo. Ejemplo del artículo: Lexus y Toyota.
- **Sin conexión:** la marca se gestiona como totalmente independiente.

Ventaja y riesgo: cada marca puede ocupar un posicionamiento propio, incluso opuesto al de otra de la casa, y sus problemas no contaminan a las demás; a cambio, cada una debe financiar su propia notoriedad.

Otros ejemplos: Inditex (Zara, Bershka, Stradivarius, Massimo Dutti), con una marca corporativa conocida que respalda en la sombra, y Kering (Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta), donde la marca corporativa apenas establece vínculo entre sus marcas. Es un modelo frecuente en empresas de consumo con marcas en categorías distintas. En la empresa mediana, Vicky Foods (Dulcesol, Hermanos Juan, Be Plus) e Hijos de Rivera (Estrella Galicia, Cabreiroá) trabajan desde la marca corporativa temas como la sostenibilidad o la gestión del talento, que después llegan a todas sus marcas.

En compras y ventas de empresas (M&A): es el modelo que más facilita comprar o vender marcas sin alterar el resto de la organización.

Lo más habitual: el modelo híbrido

En empresas de cierto tamaño, lo normal es combinar varias estrategias del espectro a la vez. Es el modelo híbrido, frecuente en empresas que han crecido comprando otras o que trabajan en mercados muy distintos. Ejemplo: Nestlé, que combina marcas madre y marcas avaladas (Llopis, 2024a).

Ventaja y riesgo: permite adaptar la estrategia de marca a cada mercado o producto, y que unas marcas aprovechen la inversión en otras; a cambio, es más difícil de gestionar y, sin reglas claras, confunde dentro de la empresa y al cliente.

Cómo se decide la posición en el espectro

Aaker y Joachimsthaler resumen la decisión en dos grupos de razones.

Razones para acercarse a la marca única:

- la marca madre **aporta asociaciones** que aumentan el valor de la oferta;
- aporta **credibilidad** por lo que se sabe de la organización;
- aporta **visibilidad**;
- permite **eficiencias de comunicación**;
- la nueva oferta **refuerza** a la marca madre.

Razones para acercarse a la casa de marcas:

- hace falta **crear y poseer una asociación** propia que la marca madre no puede dar;
- la oferta es **realmente nueva o distinta** y conviene señalarlo;
- hay que **evitar una asociación**: el vínculo con la marca madre dañaría a una de las dos;
- existe un **vínculo fuerte entre los clientes y una marca**, por ejemplo la de una empresa adquirida;
- hay **conflicto de canal**: distribuidores o clientes que no aceptarían la misma marca.

Los autores añaden una condición previa a cualquier marca nueva: que el negocio **pueda sostenerla**. Crear y mantener una marca cuesta, y una marca sin inversión suficiente no llega a cumplir su papel.

> / CONSEJO · BM
> El visual añade una razón a cada lado que no está en Aaker y Joachimsthaler y que pesa mucho en la empresa mediana: la previsión de vender una parte del negocio. Si se prevé, conviene que esa parte tenga marca propia o avalada, porque será más fácil separarla. Si no se prevé, ese inconveniente de la marca única desaparece (Llopis, 2024a).

> / PARA TENER EN CUENTA
> Los autores advierten que las arquitecturas puras son raras (su ejemplo es GE, que parecía una marca única pero tenía marcas fuera de ella). Lo que se busca no es pureza, sino que cada marca tenga un papel claro.

> / CONSEJO · BM
> Antes de discutir una marca concreta, conviene decidir la estrategia por defecto de la empresa (por ejemplo, «marca corporativa con descriptores salvo que se cumplan tales condiciones»). Las excepciones se justifican contra esa regla; si no, cada caso se decide desde cero.

Gobierno de la marca y de la arquitectura (Brand Governance)

> / NOTA
> El gobierno de la marca no tiene un autor único: es práctica profesional. Este apartado la ancla en tres fuentes verificadas (citadas en Profundizar) y señala qué viene de cada una. Lo demás es recomendación de Biblioteca Management.

Una arquitectura se deshace sola si nadie la gobierna, porque la presión para crear marcas nuevas es constante. Aaker y Joachimsthaler (2000) lo dicen expresamente: hace falta **disciplina organizativa** para que cada marca nueva esté justificada, por ejemplo **un comité de alto nivel con autoridad para aprobarla** y **un conjunto de condiciones definidas** bajo las cuales se justifica una marca nueva.

Carlotti, Coe y Perrey (McKinsey Quarterly, 2004) añaden tres piezas: **una persona con autoridad** para revisar de forma continua si cada marca cumple su papel (puede ser el director de marketing o el director general de una unidad); la **aprobación formal** de la estrategia de cartera por los equipos de cada marca, con incentivos ligados al conjunto; y **métricas** que midan si cada marca cumple su papel. Advierten además que añadir marcas suele ser más arriesgado y costoso que reorganizar o reposicionar las existentes.

Keller (Harvard Business Review, 2000) incluye entre las características de las marcas fuertes que **la cartera y la jerarquía de marcas tengan sentido**: que las marcas se relacionen de forma ordenada.

En la práctica, el gobierno se concreta en cuatro elementos:

1. **Reglas de decisión.** Las condiciones para crear, usar, fusionar o retirar una marca, escritas y conocidas. Las razones del espectro son un buen punto de partida.
2. **Derechos de decisión.** Quién propone, quién aprueba y quién tiene la última palabra en cada tipo de decisión de marca.
3. **Guías de uso.** Cómo se aplica la arquitectura en nombres, logotipos, envases, web y documentación comercial, para que la estructura decidida sea la que ve

el cliente.

4. **Seguimiento.** Revisión periódica, con métricas acordes al papel de cada marca: una marca de respaldo no se mide igual que una que impulsa la compra.

> / CONSEJO · BM
> En una empresa mediana basta con reservar al comité de dirección la decisión de crear o retirar una marca, con las reglas por escrito. Lo que no funciona es dejarla en manos de cada responsable de producto.

Tres niveles de cartera que no hay que mezclar

La palabra «portfolio» (cartera) se usa en tres niveles distintos. Biblioteca Management los trabaja con herramientas distintas:

NIVEL	PREGUNTA	DÓNDE SE TRABAJA
Corporativo o de negocios	¿En qué negocios y grandes apuestas de crecimiento pone la empresa sus recursos, cuáles mantiene y de cuáles sale?	Territorio 03: **GE/McKinsey Portfolio Matrix**, **BCG Growth-Share Matrix**, **Portfolio of Initiatives**, **Three Horizons**
Productos y proyectos dentro de un negocio	¿Qué proyectos de producto desarrollamos y qué productos mantenemos o retiramos?	Territorio 05: **Product Portfolio Management**
Marcas	¿Con qué marcas salimos a esos negocios y productos, qué papel juega cada una y cómo se relacionan?	Territorio 08: esta ficha

> / IMPORTANTE · BM
> Una marca puede cubrir varios negocios y un negocio puede usar varias marcas. Retirar un producto no obliga a retirar su marca, ni fusionar dos marcas obliga a fusionar dos negocios. Primero se decide qué negocios y productos; después, con qué marcas.

Arquitectura de marca en compras, ventas y fusiones (M&A)

> / NOTA
> Este apartado se basa en los dos artículos de Emilio Llopis citados en Profundizar (2024a y 2024b). Aaker y Joachimsthaler tratan la marca de una empresa comprada como una razón para separar marcas, pero no desarrollan qué hacer con la arquitectura en una operación.

Cuando una empresa compra otra, se fusiona con ella o vende una parte, sus marcas se integran o se separan. Hay que decidir cuál es la **arquitectura resultante**, y esa decisión influye en el valor de la operación. En muchas operaciones la marca es una parte importante del valor; a veces, la principal, e incluso lo único que se transfiere.

Las opciones son mantener las dos marcas, unirlas en una, avalar una con la otra o crear una marca nueva. Se decide con datos sobre cómo ve el mercado cada marca y sobre la propuesta de valor de cada empresa. En la empresa mediana es frecuente mantener la marca comprada si es conocida y tiene buena reputación, para no perder a sus clientes en la transición.

Qué modelo facilita cada operación:

MODELO	AL COMPRAR E INTEGRAR	AL VENDER UNA PARTE
Marca única	La marca comprada tiene que desaparecer dentro de la marca única; si se mantiene, la empresa deja de tener una sola marca.	Difícil, a veces imposible: esa parte no se puede separar de la marca.

MODELO	AL COMPRAR E INTEGRAR	AL VENDER UNA PARTE
Submarcas y marcas avaladas	Facilitan integrar la marca comprada y transmitirle pronto los valores de la marca del comprador.	Permiten preparar la venta dando al negocio una marca propia; el aval es la fórmula que más facilita separarla después.
Marcas independientes	La marca comprada entra sin alterar el resto.	Fácil: la marca se vende sin tocar la organización.

Antes, durante y después de la operación:

1. **Antes.** Auditar las marcas de las empresas que participan: cómo las ven los clientes, qué valor económico aportan y si sus culturas encajan. Decidir la arquitectura resultante. Preparar un plan de comunicación por fases para empleados, clientes, proveedores e inversores: qué decir, a quién, cómo y, sobre todo, cuándo.
2. **Durante.** Alinear culturas y marcas en torno a un propósito común. El branding interno ayuda a que el cambio no sea traumático, sobre todo cuando una empresa mediana pasa a formar parte de un grupo mucho mayor. Aprovechar para reposicionar la marca y redefinir la propuesta de valor, porque la operación suele servir para entrar en mercados o líneas nuevas. Comunicar de forma constante: los clientes tienen que entender qué ganan y los empleados, cuál es su papel.
3. **Después.** Llevar la nueva arquitectura al mercado y también hacia dentro. Puede ser un cambio de nombre, de logotipo o de colores, o una marca nueva; en la empresa mediana, un cambio demasiado radical puede alejar a clientes fieles. Volver a implicar a clientes y empleados: a los clientes, con la nueva propuesta de valor explicada en beneficios; a los empleados, como embajadores de la nueva marca. Medir la percepción de los clientes y los resultados, y ajustar.

Si se prepara la venta de la empresa. La marca se trabaja con tiempo, porque el valor de marca tarda años en construirse. Y al valorar posibles compradores, conviene analizar cómo encaja la cartera de marcas del vendedor con la de cada uno: cuanto mejor se integren o se complementen, hacia el mercado y hacia dentro, más valor aporta la marca a la operación y más vale la empresa.

Lo propio de la empresa mediana. Una sola operación puede cambiar por completo su modelo de negocio o su posición en el mercado. Con frecuencia es la venta de la empresa, y la propiedad que la ha dirigido sale de la gestión más adelante. Clientes y empleados, acostumbrados a un liderazgo muy personal, viven ese cambio con inquietud. El reto es lograr el máximo valor de marca para el accionista sin que la salida de la propiedad dañe la relación con clientes, empleados y otros grupos de interés. Además, muchas de estas empresas dependen de su reputación local o regional, y eso obliga a proteger la marca durante todo el proceso.

> **/ IMPORTANTE**
> En estas operaciones suelen mandar los aspectos financieros y legales, y la marca queda en segundo plano. Es un error: la arquitectura resultante conviene decidirla desde las primeras fases, no después de firmar (Llopis, 2024b).

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> **/ NOTA** · BM
> Secuencia práctica para revisar o diseñar una arquitectura de marca. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del espectro de Aaker y Joachimsthaler y de la práctica de gobierno citada en Profundizar; los autores no la formularon como procedimiento.

1 **Partir de la estrategia de negocio**
Qué negocios, clientes y mercados quiere atender la empresa. La arquitectura sirve a esa estrategia; no la define.

2 **Hacer el inventario de marcas**
Marcas, submarcas, nombres de gama y respaldos en uso, incluidos los heredados de adquisiciones, con lo que cubre y soporta cada uno.

3 **Asignar a cada marca su papel actual**
Cuál impulsa la compra, cuál respalda y cuál solo describe. El papel real es el que percibe el cliente, no el que figura en el organigrama.

4 **Situar la cartera en el espectro y detectar incoherencias**
Marcas sin papel claro, marcas que se solapan, respaldos que nadie ve, marca madre usada donde perjudica.

5 **Decidir la estrategia por defecto**
Hacia qué zona del espectro tiende la empresa y por qué, con las razones de Entender.

6 **Resolver los casos concretos**
Aplicar el test de marca nueva del kit y decidir para cada caso: mantener, convertir en submarca, pasar a respaldo, fusionar o retirar.

7 **Planificar las transiciones**
Retirar o fusionar una marca con clientes fieles exige un plan para conservarlos; si procede de una adquisición, se coordina con la integración (**Post-Merger Integration**).

8 **Fijar el gobierno**
Reglas de decisión, derechos de decisión, guías de uso y seguimiento.

/ **CONSEJO PRÁCTICO** · BM

Dónde buscar la información:

- **Datos internos:** ventas, margen e inversión de marketing por marca; registros de marca.
- **Clientes, distribuidores y equipo comercial:** qué marca recuerdan, qué relación creen que hay entre nuestras marcas y cuál pesa en la decisión. En B2B, unas pocas conversaciones con compradores y prescriptores suelen decir más que una encuesta.
- **Materiales visibles:** web, envases, ofertas y catálogos. Muestran la arquitectura que de verdad ve el cliente.

Kit práctico

Preguntas para empezar

Antes de comparar modelos, conviene conocer bien la propia empresa (Llopis, 2024a):

- ¿Qué productos y servicios ofrecemos y cómo se reparten?
- ¿Qué oportunidades y extensiones se ven en el horizonte?
- ¿Qué tendencias del sector hay que tener en cuenta?
- ¿Cómo comunicamos y vendemos hoy?
- ¿Qué cuota de mercado tenemos?
- ¿Qué retorno nos da la inversión en marketing?
- ¿Qué efecto tiene la arquitectura actual en las personas de la organización? ¿Crea compartimentos estancos?

Mapa de la cartera de marcas

1. Qué es cada marca hoy

MARCA	QUÉ CUBRE (PRODUCTOS, CLIENTES, CANALES)	VENTAS E INVERSIÓN QUE SOPORTA	POSICIÓN EN EL ESPECTRO

2. Diagnóstico y decisión

MARCA	PAPEL (IMPULSA / RESPALDA / DESCRIBE)	PROBLEMA DETECTADO	DECISIÓN PROPUESTA

Síntesis: ¿qué marcas no tienen un papel claro? ¿Dónde se solapan dos marcas? ¿Dónde la marca madre ayuda y no se usa, o se usa y perjudica?

Test para decidir si hace falta una marca nueva

Basado en las preguntas de Aaker y Joachimsthaler (2000):

- ☐ ¿La marca actual **aporta** a esta oferta asociaciones, credibilidad, visibilidad o eficiencia en comunicación?
- ☐ ¿La nueva oferta **refuerza** a la marca actual?
- ☐ ¿Hay una razón **convincente** para una marca separada: una asociación propia que crear, una oferta realmente nueva, una asociación que evitar, un vínculo de clientes con otra marca que conservar o un conflicto de canal?
- ☐ ¿El negocio **puede sostener** la inversión que exige una marca nueva, hoy y en los próximos años?

/ CONSEJO · BM

Cómo leer el resultado: si las dos primeras respuestas son sí y la tercera no, la opción natural es la marca actual con un descriptor o una submarca. Si la tercera es sí y la cuarta no, la salida suele ser un respaldo (marca nueva apoyada en la actual), no una marca independiente.

Checklist de gobierno

- [ ] ¿Hay una estrategia por defecto escrita (hacia qué zona del espectro tendemos)?
- [ ] ¿Están escritas las condiciones para crear, fusionar o retirar una marca?
- [ ] ¿Está claro quién propone y quién aprueba cada tipo de decisión de marca?
- [ ] ¿Hay guías de uso y métricas acordes al papel de cada marca?
- [ ] ¿Se revisa la cartera de forma periódica y tras cada adquisición?

Checklist para una compra, venta o fusión

- [ ] ¿Hemos auditado las marcas de todas las empresas que participan: percepción de los clientes, valor económico y encaje de culturas?
- [ ] ¿Está decidida la arquitectura resultante antes de cerrar la operación, con datos de clientes?
- [ ] Si vendemos, ¿hemos analizado cómo encaja nuestra cartera de marcas con la de cada posible comprador?
- [ ] ¿Hay un plan de comunicación por fases para empleados, clientes, proveedores e inversores?
- [ ] ¿Sabemos cómo vamos a alinear las culturas y explicar a cada empleado su papel?
- [ ] ¿Está claro qué cambia y qué no para el cliente, y cómo se lo contamos en beneficios?
- [ ] ¿Hay métricas para seguir la percepción de los clientes y los resultados después de la operación?

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Crear una marca por lanzamiento	La cartera crece, el presupuesto se diluye y ninguna marca llega a ser conocida.	Estrategia por defecto y test de marca nueva antes de cada lanzamiento.
Tratarlo como diseño gráfico o elegir entre dos extremos	Se rediseñan logotipos o se debate «marca única o independientes» sin decidir papeles ni ver las opciones intermedias.	Decidir papeles y relaciones primero y recorrer el espectro completo.
Confundir niveles de portfolio	Se decide la marca como si fuera el negocio o el producto.	Decidir primero negocios y productos (territorios 03 y 05); después, marcas.
Usar la marca corporativa en todo sin pensarlo	Una oferta de otro nivel de precio o calidad debilita a la marca madre.	Preguntar si la nueva oferta refuerza o daña a la marca madre.
Mantener la marca adquirida por inercia	Dos marcas para lo mismo, sin papeles distintos.	Decidir el destino de la marca adquirida en la integración, con datos de clientes.
Arquitectura sin gobierno	La estructura decidida se erosiona en uno o dos años.	Reglas, derechos de decisión, guías y revisión periódica.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Decidir la marca después de firmar la operación	Clientes y empleados viven meses de incertidumbre y se pierde valor de marca.	Decidir la arquitectura resultante desde el principio, con datos, y comunicarla por fases.
Atar a la marca única un negocio que quizá se venda	Cuando llega la venta, ese negocio no se puede separar de la marca.	Si se prevé vender una parte, darle con tiempo una marca propia o avalada.

Limitaciones

- **El espectro ordena opciones, pero no decide solo.** Las razones de cada lado pueden empujar en sentidos opuestos, y ponderarlas exige criterio y datos de clientes.
- **Nació en el contexto de grandes marcas de consumo.** En B2B y en empresas medianas las ideas se aplican, pero la marca corporativa suele pesar más y los recursos para sostener varias marcas son menores.
- **No mide el valor de las marcas.** Decidir retirar o fusionar una marca exige saber cuánto vale y qué fuerza tiene (**Brand Equity**, **Brand Valuation**).
- **El gobierno depende de la organización.** Sin autoridad real de la dirección, las reglas se quedan en el papel.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners lidero los proyectos de branding y de estrategia. Dentro del branding, la arquitectura de marca es la parte que más me apasiona, porque toca decisiones de fondo de la empresa: cómo sale al mercado, cómo se posiciona cada negocio, qué canales usa y cómo se preparan las operaciones corporativas. Es estrategia, no diseño de logotipos.

Tampoco es cosa solo de grandes multinacionales. En la empresa mediana suele ser una oportunidad: ordenar las marcas ayuda a diferenciar líneas de producto, llegar a otros segmentos y precios, y concentrar la inversión en las marcas con más potencial.

Donde más se nota su impacto es en las compras, ventas y fusiones de empresas (M&A). En estas operaciones las marcas se integran y hay que decidir la arquitectura resultante: mantener las dos marcas, unirlas en una, avalar una con la otra o crear una nueva. Esa decisión se toma con datos sobre cómo ve el mercado cada marca. En la empresa mediana es frecuente mantener la marca comprada cuando tiene reconocimiento y buena reputación, para no perder a sus clientes en la transición.

Cuando un empresario se plantea vender su compañía, conviene trabajar la arquitectura con tiempo, porque el valor de marca tarda en construirse. Un negocio que no se puede separar de la marca principal es difícil de vender por partes; una marca avalada o independiente se separa con más facilidad. Y al valorar posibles compradores, analizo cómo encaja su cartera de marcas con la del vendedor: cuanto mejor se integran o se complementan, más valor aporta la marca a la operación. En muchas operaciones la marca es una parte importante del precio, y a veces la principal.

Tras la operación, la nueva arquitectura hay que llevarla al mercado y también hacia dentro: explicar a clientes y empleados qué cambia y qué no, cuidar el encaje entre culturas y medir cómo responde el mercado. Por eso la trabajo junto con **Post-Merger Integration** y **Brand Valuation**.

glrpartners.com

04 Combinar

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

Brand Architecture suele entrar cuando una decisión de crecimiento —un lanzamiento, un segmento nuevo, una adquisición— obliga a decidir con qué marca salir, o cuando la cartera se ha desordenado.

La lógica: primero se decide dónde crecer; después, qué debe significar la marca principal; después, cómo se organizan las marcas; y, por último, se analizan los movimientos concretos y se mide si cada marca cumple su papel.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Aaker y Joachimsthaler conectaron la arquitectura con la identidad de marca y con la extensión de marcas en *Brand Leadership* (2000), pero no formularon esta secuencia; las demás herramientas no forman parte de su propuesta. Brand Equity aparece aquí como seguimiento; también puede usarse antes, como diagnóstico de partida, cuando se decide qué hacer con una marca concreta (así se sitúa en **Brand Extension / Brand Stretch**).

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Ansoff Matrix.
Identifica los movimientos de crecimiento (productos nuevos, mercados nuevos) que plantean la pregunta de marca.

2 Brand Positioning y Aaker Brand Identity.
Fijan qué significa la marca madre y, por tanto, qué ofertas puede cubrir sin perder coherencia.

3 Brand Architecture.
Decide la estrategia por defecto, el papel de cada marca y las reglas de gobierno.

4 Brand Extension / Brand Stretch.
Analiza si una marca concreta aguanta un movimiento concreto hacia otra categoría o nivel de precio.

5 Brand Equity.
Mide si cada marca gana o pierde fuerza en el papel que tiene asignado.

Otros complementos útiles

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

- **Product Portfolio Management** → si antes hay que decidir qué productos mantener o retirar, para no confundirlo con la decisión de marca.
- **Post-Merger Integration** → si la decisión afecta a la marca de una empresa adquirida.
- **Organizational Culture** → si una compra o fusión obliga a integrar dos culturas y la nueva marca tiene que funcionar también hacia dentro.
- **Route-to-Market / Channel Strategy** → si el conflicto de canal es la razón para separar marcas.
- **Brand Valuation** → si se va a retirar, fusionar o vender una marca con valor económico relevante.
- **Operating Model** → si el gobierno de marca exige cambiar derechos de decisión en la organización.
- **Corporate Brand Identity Matrix / Brand Matrix** → si hay que definir la identidad de la marca corporativa que respalda o agrupa a las demás.

05 Profundizar

Origen y evolución

Antecedente: la identidad corporativa. Wally Olins, diseñador de identidad corporativa, propuso en *Corporate Identity* (1989) una estructura de identidad de tres tipos, que se suele citar como monolítica (un nombre para todo), respaldada (marcas propias con respaldo del grupo) y de marcas (marcas independientes). Melewar, Saunders y Balmer (2000) confirman la atribución y usan el término «monolítica».

La formulación de referencia. Aaker y Joachimsthaler publicaron en 2000 *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge* (California Management Review) y lo desarrollaron en el libro *Brand Leadership* (2000). Convierten una tipología de identidad en una herramienta de decisión: papel impulsor, cuatro estrategias con nueve variantes, criterios para moverse hacia cada extremo y disciplina organizativa para justificar cada marca nueva.

Desarrollo posterior. Aaker amplió el enfoque en *Brand Portfolio Strategy* (2004), sobre la estrategia de cartera de marcas en conjunto. Brand Portfolio Strategy no tiene ficha propia en esta biblioteca.

Gobierno. Sin autor único; se presenta como práctica profesional anclada en Aaker y Joachimsthaler (2000), Carlotti, Coe y Perrey (2004) y Keller (2000).

Aplicación a la empresa mediana y a las operaciones de M&A. Emilio Llopis (2024a) aplica el espectro a la empresa mediana con ejemplos españoles, agrupa submarcas y marcas avaladas en un mismo modelo y presenta el modelo híbrido como el más habitual en empresas de cierto tamaño. En otro artículo (2024b) desarrolla el papel de la arquitectura en las compras, ventas y fusiones de empresas.

Fuentes de origen

- Aaker, D. A. y Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42(4), 8–23. https://doi.org/10.1177/000812560004200401
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*. Thames and Hudson. Antecedente de la tipología de identidad corporativa.

Libro de referencia

- Aaker, D. A. y Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. Free Press. Desarrolla el espectro dentro de un enfoque completo de identidad y arquitectura de marca.
- Aaker, D. A. (2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. Free Press. Referencia para la estrategia de cartera de marcas.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Carlotti, S. J., Coe, M. E. y Perrey, J. (2004). Making brand portfolios work. *McKinsey Quarterly*, noviembre. Gestión y gobierno de la cartera de marcas: responsable de cartera, aprobación formal y métricas por papel. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/making-brand-portfolios-work
- Keller, K. L. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000. Incluye la coherencia de la cartera y la jerarquía de marcas entre las características de las marcas fuertes.
- Llopis, E. (2024a). Arquitectura de marca: qué es, claves, modelos y ejemplos. *emiliollopis.es*, 15 de octubre. Papeles de las marcas, modelos con ejemplos de grandes empresas y de empresas medianas españolas, modelo híbrido y preguntas para elegir. https://emiliollopis.es/arquitectura-de-marca-que-es-claves-modelos-y-ejemplos/
- Llopis, E. (2024b). Cómo maximizar valor de marca en M&A. *emiliollopis.es*, 10 de octubre. Arquitectura resultante y gestión de la marca antes, durante y después de una operación, con foco en la empresa mediana. https://emiliollopis.es/valor-de-marca-en-ma/

Extensiones y críticas

- Kumar, N. (2003). Kill a brand, keep a customer. *Harvard Business Review*, 81(12), 86–95. Cómo racionalizar una cartera de marcas y retirar marcas sin perder clientes.
- Melewar, T. C., Saunders, J. y Balmer, J. M. T. (2000). The saliency of Olins' visual identity structure in relation to UK companies operating in Malaysia.

Corporate Reputation Review, 3(3), 194–200. Aplicación empírica de la estructura de Olins. https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1540114

El artículo de Aaker y Joachimsthaler (2000) se ha cotejado sobre una copia del texto; la paginación figura como 8–22 en esa copia y 8–23 en la ficha del editor (se usa la del editor). El libro de Olins (1989) no se ha consultado: la tipología se cita a partir de Melewar, Saunders y Balmer (2000), y los nombres «respaldada» y «de marcas» no se han cotejado en el original. Keller (2000) y Brand Portfolio Strategy (2004) se han comprobado por su ficha editorial y resumen, no en texto completo; faltan volumen y páginas de Keller (2000). Los dos artículos de Llopis (2024a, 2024b) se han consultado completos; sus ejemplos se citan como aparecen en el artículo, sin las marcas que han cambiado de dueño desde entonces.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	David A. Aaker y Erich Joachimsthaler (Brand Relationship Spectrum); antecedente en la tipología de identidad corporativa de Wally Olins; el gobierno de la arquitectura es práctica profesional sin autor único (2000 (California Management Review; Brand Leadership) · antecedente: Olins, 1989).
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.