/ MATRIZ

Corporate Brand Identity Matrix / Brand Matrix

Brand Matrix; matriz de identidad de marca corporativa; Modelo de Branding para Marca-Familia (aplicación de Emilio Llopis)

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Mats Urde (2013); desarrollo directivo con Stephen A. Greyser (2019). Aplicación Marca-Familia: Emilio Llopis (2024, 2025)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Define y alinea la identidad de la empresa como marca: lo que es, lo que promete y cómo quiere ser reconocida. Incluye la aplicación Marca-Familia de Emilio Llopis.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Tenemos claro qué representa nuestra empresa como marca y existe coherencia entre nuestra cultura, capacidades, promesa y posicionamiento?

01 Problema que resuelve

Una empresa puede tener buenos productos y una marca conocida, y no tener claro qué representa como organización.

También puede decir que su marca es innovadora, cercana y fiable mientras su cultura, sus capacidades o su forma de tratar a los clientes transmiten otra cosa.

La Corporate Brand Identity Matrix ayuda a definir la identidad de la empresa como marca y a comprobar si sus elementos son coherentes.

No se limita al nombre, el logotipo o la comunicación. Incluye aspectos internos, como la misión, la cultura y las capacidades, y externos, como la propuesta de valor, las relaciones y el posicionamiento. Es especialmente útil en las marcas corporativas, que representan a una organización ante clientes, empleados, socios, inversores y otros públicos.

CORPORATE BRAND IDENTITY MATRIX

Los nueve elementos de la identidad corporativa, leídos en cuatro recorridos

QUÉ ES | **Definir y alinear la identidad de la empresa como marca: lo que es, lo que promete y cómo quiere ser reconocida.**

RECORRIDO	DESDE	NÚCLEO	HACIA	PREGUNTA DE COHERENCIA
ESTRATEGIA	**MISIÓN Y VISIÓN** INTERNO Por qué existimos y adónde vamos	**BRAND CORE** El núcleo: la promesa corporativa y los valores centrales Cada recorrido lo cruza	**POSICIÓN** EXTERNO Qué lugar queremos ocupar en el mercado y en la mente	¿La posición que buscamos responde a nuestra razón de ser?
COMPETENCIA	**COMPETENCIAS** INTERNO Qué sabemos hacer especialmente bien		**PROPUESTA DE VALOR** EXTERNO Qué ofrecemos y por qué es valioso	¿Nuestras capacidades sostienen una propuesta mejor que la de los rivales?
INTERACCIÓN	**CULTURA** INTERNO Cómo pensamos, trabajamos y nos comportamos		**RELACIONES** EXTERNO Qué relación queremos con clientes y otros públicos	¿Nuestra cultura permite las relaciones con clientes que deseamos?
COMUNICACIÓN	**EXPRESIÓN** INTERNO Y EXTERNO Cómo nos comunicamos de forma reconocible		**PERSONALIDAD** INTERNO Y EXTERNO Qué carácter tiene la empresa como marca	¿Nuestra forma de expresarnos transmite nuestro carácter y esencia?

LA CLAVE | **Cada elemento refleja el núcleo y el núcleo refleja cada elemento. Se comprueba en los dos sentidos.**

emilio llopis

Elementos: Mats Urde (2013). Cuatro recorridos: Greyser y Urde (2019). Organización en recorridos, textos y realización gráfica: elaboración propia; no reproduce la disposición gráfica de la matriz original.

Elementos: Mats Urde (2013). Cuatro recorridos: Greyser y Urde (2019). Organización en recorridos, textos y realización gráfica: elaboración propia; no reproduce la disposición gráfica de la matriz original.

MODELO DE BRANDING PARA MARCA-FAMILIA

Emilio Llopis · adaptado de la Corporate Brand Identity Matrix de Urde

QUÉ ES | La matriz aplicada a la marca-familia: qué aporta la familia a la marca y si esa aportación es valiosa y creíble.

DENTRO DE LA MATRIZ
Los nueve componentes de Urde, vistos desde la perspectiva de la empresa familiar.

ALREDEDOR DE LA MATRIZ
Ocho criterios para comprobar si los atributos familiares suman a la estrategia de marca.

PROMESA FAMILIAR Qué compromiso representa la familia	**RELACIONES** Cómo ayuda la familia a crear confianza duradera	**POSICIONAMIENTO** Cómo nos diferencia la identidad familiar
EXPRESIÓN Cómo hacemos reconocible la historia familiar	**ESENCIA DE LA MARCA** Qué representa la empresa desde su historia familiar	**PERSONALIDAD** Qué carácter aporta la familia a la marca
MISIÓN Y VISIÓN Qué visión comparten familia y empresa	**CULTURA** Qué valores familiares se viven en el negocio	**COMPETENCIAS** Qué saber se ha acumulado en el tiempo

RELEVANCIA ¿Aporta valor a los públicos?
CONFIABILIDAD ¿Cumplimos lo prometido?
DIFERENCIACIÓN ¿Nos distingue de los demás?

RECONOCIMIENTO ¿Se reconoce y es consistente?
CREDIBILIDAD ¿Lo respalda la realidad de la empresa?

EMPRESA FAMILIAR ¿Se refleja en lo declarado?
RESPONSABILIDAD ¿Responde la familia?
GARANTÍA ¿Ayuda a cumplir la propuesta?

QUÉ ES UNA MARCA-FAMILIA | La que incorpora atributos, asociaciones, significados y valores de la familia empresaria a su marca corporativa o de producto. No necesita llevar el apellido de la familia para serlo.

Modelo de Branding para Marca-Familia: Emilio Llopis (Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València, 2024; Harvard Deusto Business Review, n.º 355, 2025), adaptado de Urde (2013) y Greyser y Urde (2019), con apoyo en la investigación sobre marcas de empresas familiares (Binz Astrachan y Astrachan). Realización gráfica propia.

emilio llopis

Modelo de Branding para Marca-Familia: Emilio Llopis (Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València, 2024; Harvard Deusto Business Review, n.º 355, 2025), adaptado de Urde (2013) y Greyser y Urde (2019), con apoyo en la investigación sobre marcas de empresas familiares (Binz Astrachan y Astrachan). Realización gráfica propia.

Señales de que puede hacer falta:

- no hay una visión compartida de lo que representa la empresa;
- la marca promete cosas que la organización no siempre cumple;
- la dirección, los empleados y los comerciales describen la empresa de formas distintas;
- la cultura y la comunicación transmiten valores distintos;
- la empresa ha crecido, comprado otras o ampliado actividades y necesita redefinir su identidad;
- queremos reposicionar la empresa y no sabemos qué tiene que cambiar por dentro para que sea creíble.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> Una marca corporativa no se construye diciendo qué somos. Tiene que haber coherencia entre lo que la empresa representa, promete y hace.

Cuándo aporta valor

- ✓ Al definir o revisar la identidad de una marca corporativa.
- ✓ Al preparar un reposicionamiento.
- ✓ Cuando la empresa incorpora nuevos negocios o actividades.
- ✓ Al integrar empresas o marcas después de una compra.
- ✓ Cuando hay que alinear estrategia, cultura y marca.
- ✓ Al revisar la relación entre la marca corporativa y las demás marcas del grupo.
- ✓ En empresas familiares que quieren decidir qué papel debe tener la familia en la marca.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si hay que recorrer el proceso completo de construcción y gestión de marca.** Es mejor el **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis**.
- × **Si el problema es elegir la posición competitiva.** Es mejor **Brand Positioning**.
- × **Si hay que ordenar marcas de producto, divisiones o empresas.** Es mejor **Brand Architecture**.
- × **Si queremos medir el valor de marca o sus resultados en el mercado.** La matriz no sustituye a **Brand Equity — Aaker + Keller**.

02 Entender

Qué es

La Corporate Brand Identity Matrix (matriz de identidad de la marca corporativa) es una herramienta de Mats Urde, de la Universidad de Lund, publicada en 2013 en *Journal of Brand Management*. Stephen A. Greyser, de Harvard Business School, y Mats Urde explicaron cómo pueden usarla los directivos en el artículo «What does your corporate brand stand for?» (*Harvard Business Review*, 2019).

Propone analizar **nueve elementos relacionados** para describir, definir y alinear la identidad de una marca corporativa. Los ordena en tres filas:

- **interna:** lo que es la organización;
- **interna y externa:** lo que representa y promete como marca;
- **externa:** cómo quiere relacionarse con sus públicos y ser reconocida.

En el centro está el **Brand Core** (el núcleo de la marca): la promesa de la marca corporativa y los valores centrales que la sostienen.

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

El gráfico no reproduce la disposición de la matriz original: organiza los nueve elementos en los cuatro recorridos de coherencia. Cada fila va de un elemento a otro a través del núcleo (Brand Core), común a todos los recorridos, e indica si cada elemento es externo, interno o ambas cosas. A la derecha, la pregunta que comprueba la coherencia de cada recorrido. Es una explicación editorial de Biblioteca Management, no la estructura gráfica de Urde.

Los nueve elementos de la identidad corporativa

FILA	ELEMENTO	PREGUNTA
Externa	**Propuesta de valor**	¿Qué ofrecemos y por qué es valioso para nuestros públicos?
Externa	**Relaciones**	¿Qué relación queremos con clientes y otros públicos?
Externa	**Posición**	¿Qué lugar queremos ocupar en el mercado y en la mente de nuestros públicos?
Interna y externa	**Expresión**	¿Cómo nos comunicamos de forma reconocible?
Interna y externa	**Brand Core**	¿Qué prometemos y qué valores centrales resumen lo que representamos?
Interna y externa	**Personalidad**	¿Qué carácter tiene la empresa como marca?
Interna	**Misión y visión**	¿Por qué existimos y adónde queremos ir?
Interna	**Cultura**	¿Cómo pensamos, trabajamos y nos comportamos?
Interna	**Competencias**	¿Qué sabemos hacer especialmente bien y qué nos diferencia?

Lo que somos (fila interna). La **misión y visión** expresan la razón de ser y el rumbo. La **cultura** es el conjunto de valores, actitudes y comportamientos que se viven en la empresa, no solo los escritos. Las **competencias** son los conocimientos y capacidades que permiten cumplir la propuesta y competir.

> / EJEMPLO
> Una empresa que quiere representar innovación necesita capacidades, personas y una cultura que permitan innovar. No basta con usar la palabra en la comunicación.

Lo que representamos (fila central). La **expresión** es cómo se manifiesta la marca: comunicación, lenguaje, diseño. El **Brand Core** resume la promesa y los valores. La **personalidad** es el carácter de la empresa como marca; por ejemplo, cercanía, rigor o dinamismo, siempre que respondan a la realidad.

> / IMPORTANTE · BM
> En la matriz de Urde, Brand Core significa promesa corporativa y valores centrales. No hay que confundirlo con el **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis**, que usa esa denominación dentro de un proceso más amplio que integra identidad, propuesta de valor y posicionamiento. En su libro de 2024, Urde llama a este núcleo *Identity Core* (núcleo de identidad).

Lo que ofrecemos y cómo queremos ser reconocidos (fila externa). La **propuesta de valor** explica qué ofrecemos y por qué es atractivo. Las **relaciones**, qué vínculo queremos construir. La **posición**, qué lugar queremos ocupar en el mercado y en la percepción de nuestros públicos.

> / CONSEJO · BM
> La identidad corporativa no se dirige solo a los clientes. También importa a empleados, candidatos, socios e inversores.

El núcleo y la coherencia

El Brand Core está en el centro porque da sentido al conjunto. Urde (2013) lo resume así: en una identidad coherente, cada elemento refleja el núcleo y el núcleo refleja cada elemento.

Si una empresa promete cercanía, esa promesa tiene que verse en sus relaciones, su cultura, sus comportamientos y su forma de comunicarse. Si promete excelencia técnica, necesita competencias que la sostengan.

Una identidad corporativa sólida no consiste en tener nueve respuestas atractivas, sino en que las nueve encajen. Si no encajan, la marca pierde credibilidad.

Los cuatro recorridos de coherencia

Cuatro líneas atraviesan el núcleo y unen elementos opuestos. Ya aparecen en la matriz de 2013; Greyser y Urde (2019) las llaman ejes (*axes*) y les dan nombre: estrategia, competencia, interacción y comunicación. En esta biblioteca las llamamos recorridos de coherencia.

RECORRIDO	LÍNEA EN LA MATRIZ ORIGINAL	ELEMENTOS	PREGUNTA
Estrategia	Diagonal	Misión y visión → núcleo → posición	¿La posición que buscamos responde a nuestra razón de ser?
Competencia (frente a los rivales)	Diagonal	Competencias → núcleo → propuesta de valor	¿Nuestras capacidades sostienen una propuesta mejor que la de los rivales?
Interacción	Vertical	Cultura → núcleo → relaciones	¿Nuestra cultura permite las relaciones con clientes que deseamos?
Comunicación	Horizontal	Expresión → núcleo → personalidad	¿Nuestra forma de expresarnos transmite nuestro carácter y esencia como empresa?

El recorrido de «competencia» se refiere a la competencia con los rivales (*competition*), no a las competencias de la casilla inferior.

/ IMPORTANTE · BM

Conviene comprobar cada recorrido en los dos sentidos. No basta con preguntar si nuestras competencias permiten cumplir la promesa. También hay que preguntar si la promesa elegida representa bien las capacidades que queremos poner en valor.

/ IDEA CLAVE · BM

Los cuatro recorridos muestran dónde pierde coherencia la identidad y qué hay que cambiar para reforzarla.

Identidad no es lo mismo que imagen

La matriz sirve para definir y alinear la **identidad que la empresa quiere construir**. La imagen y la reputación dependen de cómo la perciben de verdad sus públicos.

Por eso, completar la matriz con la opinión de los directivos no basta para demostrar que el mercado la comparte. Hay que contrastar la identidad deseada con lo que viven y perciben clientes, empleados y otros públicos.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

La matriz sirve para describir la identidad actual, definir la que se quiere desarrollar y detectar incoherencias. Greyser y Urde recomiendan trabajarla con el equipo directivo, con frases cortas y no párrafos: primero se completan las casillas, en cualquier orden y sin pensar todavía en cómo se relacionan, y después se comprueban las relaciones.

> / NOTA · BM
> Los pasos 3 y 4 siguen esa indicación de los autores; el resto es una adaptación práctica de Biblioteca Management.

1 **Delimitar la marca**
Decidir si trabajamos la identidad del grupo, de una de sus empresas o de una marca concreta, y quiénes son los públicos principales.

2 **Investigar la identidad actual**
Revisar la estrategia y las declaraciones corporativas, la cultura, las capacidades, la propuesta de valor, el posicionamiento, la comunicación y las relaciones con clientes y otros públicos. Preguntar también a empleados, clientes y colaboradores qué perciben.

3 **Completar los nueve elementos**
Con respuestas breves y concretas: ¿cuál es nuestra misión?, ¿qué valores se viven de verdad?, ¿qué hacemos especialmente bien?, ¿qué prometemos?, ¿qué carácter queremos transmitir?, ¿cómo nos expresamos?, ¿qué ofrecemos?, ¿qué relaciones queremos?, ¿qué posición buscamos?

4 **Comprobar los cuatro recorridos**
Estrategia, competencia, interacción y comunicación, en los dos sentidos. El objetivo es encontrar contradicciones.

5 **Decidir qué cambiar**
Algunas incoherencias se resuelven aclarando el posicionamiento o la comunicación. Otras exigen cambios más profundos: desarrollar capacidades, cambiar comportamientos, revisar procesos o alinear unidades de negocio. Priorizar y asignar a cada cambio un responsable y un indicador de avance.

6 **Contrastar y revisar**
Comprobar que las decisiones tienen sentido para quienes deben hacerlas realidad y para los públicos a los que se dirigen. La identidad tiene continuidad, pero se adapta cuando cambian la empresa, su estrategia o el entorno.

> / CONSEJO · BM
> Diferenciar lo que la empresa hace hoy de lo que le gustaría representar. Las dos cosas importan, pero no deben confundirse.

> / EJEMPLO
> Si queremos ser una empresa cercana y flexible, pero las decisiones están muy centralizadas y los empleados no pueden responder a lo que piden los clientes, hay una incoherencia entre cultura, promesa y relaciones.

Ejemplo B2B (venta a otras empresas): una empresa industrial que quiere ser socio tecnológico

> / EJEMPLO
> Una empresa industrial española ha ampliado su oferta y quiere dejar de ser vista solo como fabricante de componentes. Su dirección quiere posicionarla como socio tecnológico que ayuda a los clientes a mejorar sus procesos. Pero la nueva identidad todavía no está respaldada por todas sus capacidades y comportamientos.

RECORRIDO	QUÉ DESCUBRE
Estrategia	Aspira a ser socio tecnológico, pero su discurso corporativo sigue centrado en fabricar y vender componentes.
Competencia	Promete soluciones integrales, pero tiene capacidades limitadas para diseñarlas e implantarlas.
Interacción	Quiere relaciones de colaboración, pero sus departamentos trabajan aislados y la atención al cliente es muy transaccional.
Comunicación	Quiere transmitir cercanía e innovación, pero su comunicación es muy técnica y se limita a mostrar productos.

Qué debe cambiar. Aclarar la promesa corporativa y desarrollar las capacidades para cumplirla; mejorar la coordinación interna; preparar al equipo comercial para vender soluciones; revisar la relación con los clientes; y, al final, expresar la nueva identidad de forma creíble.

La conclusión: el problema no se resuelve cambiando el logotipo ni creando un eslogan. La matriz muestra qué tiene que cambiar en el negocio para que la marca represente de forma coherente lo que la empresa quiere ser.

Kit práctico: comprobar la coherencia

RECORRIDO	COMPROBACIÓN
Estrategia	¿Nuestra misión y visión justifican la posición que queremos ocupar?
Competencia	¿Podemos cumplir nuestra promesa, mejor que los rivales, con las capacidades que tenemos?
Interacción	¿Nuestra cultura respalda el tipo de relación que queremos ofrecer?
Comunicación	¿Nuestra forma de comunicarnos refleja de verdad el carácter de la organización?

Después de cada recorrido, anotar:

CAMPO	QUÉ ANOTAR
Incoherencia	Qué elementos no encajan
Consecuencia	Qué problema genera para la marca o el negocio
Decisión	Qué hay que cambiar
Responsable	Quién impulsa el cambio

> / CONSEJO · BM
> Evitar que el resultado sea solo una nueva presentación corporativa. Las conclusiones tienen que llegar a comportamientos y decisiones.

Aplicación específica: el Modelo de Branding para Marca-Familia de Emilio Llopis

[EXTENSIÓN DEL MODELO — EMILIO LLOPIS]

El **Modelo de Branding para Marca-Familia** es una aplicación de esta matriz a las empresas familiares, desarrollada por Emilio Llopis. Parte del modelo de Greyser y Urde publicado en *Harvard Business Review* y lo adapta con la investigación sobre marcas de empresas familiares, en especial los trabajos de Claudia Binz Astrachan y colaboradores. Está publicado en el cuaderno *Claves para la gestión de la marca en la empresa familiar* (Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, 2024) y en el artículo «La gestión de marca en la empresa familiar: estrategia marca-familia» (*Harvard Deusto Business Review*, 2025). Emilio Llopis lo desarrolla también en su página sobre la marca-familia.

> VISUAL El visual completo está en la **página 3**.

¿Qué es una marca-familia?

Tal como la define Emilio Llopis, una marca-familia es **la que incorpora atributos, asociaciones, significados y valores de la familia empresaria a su marca corporativa o a la de sus productos y servicios**.

No todas las empresas familiares tienen una marca-familia: una empresa puede pertenecer a una familia y gestionar su marca sin incorporar atributos de sus propietarios. **Y no hace falta que la marca lleve el apellido de la familia para serlo.** Lo importante es que la identidad familiar forme parte de lo que la marca representa y promete. Esa asociación puede ser central o quedar en segundo plano.

Cómo se adapta la matriz

Como muestra el gráfico, el modelo conserva los nueve componentes y los mira desde la contribución de la familia propietaria. Tres cambian de nombre: la promesa familiar ocupa la casilla de la propuesta de valor; el posicionamiento, la de la posición; y la esencia de la marca, la del Brand Core.

COMPONENTE	PREGUNTA DESDE LA FAMILIA
Promesa familiar	¿Qué compromiso representa la familia ante clientes y otros públicos?
Relaciones	¿Cómo ayuda la familia a construir confianza a largo plazo?
Posicionamiento	¿Cómo nos diferencia la identidad familiar?
Expresión	¿Cómo hacemos reconocible la historia, los valores o la singularidad familiar?
Esencia de la marca	¿Qué representa la empresa desde su historia, sus valores y su identidad familiar?
Personalidad	¿Qué carácter aporta la familia a la marca?
Misión y visión	¿Qué visión comparten la familia y la empresa?
Cultura	¿Qué valores familiares se viven de verdad en el negocio?
Competencias	¿Qué conocimiento y capacidades se han acumulado a lo largo de su trayectoria?

Alrededor de la matriz, el modelo añade **ocho criterios** para comprobar si los atributos familiares suman a la estrategia de marca:

CRITERIO	QUÉ COMPRUEBA
Relevancia	Si la identidad familiar aporta valor a los públicos de la empresa
Confiabilidad	Si los compromisos se cumplen
Diferenciación	Si la identidad familiar distingue a la marca
Reconocimiento	Si la forma de comunicar la identidad familiar es reconocible y consistente
Credibilidad	Si el discurso familiar está respaldado por la realidad de la empresa
Empresa familiar	Si la identidad familiar se refleja de forma coherente en las declaraciones corporativas
Responsabilidad	Si la familia muestra compromiso y responde de sus actuaciones
Garantía	Si la familia contribuye a cumplir la propuesta de valor

Los ocho criterios son de la adaptación de Emilio Llopis; no forman parte de los nueve elementos de Urde.

Cuándo conviene usarlo

Cuando una empresa familiar quiere decidir si incorpora su historia y sus valores a la marca, qué protagonismo público debe tener la familia, cómo usar su legado sin dejar de transmitir innovación, cómo alinear los valores familiares con la cultura de la empresa o cómo reforzar la confianza sin convertir la marca en una simple historia familiar. También ayuda en la sucesión generacional, la profesionalización, el reposicionamiento y el crecimiento.

Beneficios y riesgos

La identidad familiar puede reforzar la autenticidad, el compromiso, la confianza y la diferenciación. Pero no siempre conviene incorporarla: puede exponer a la familia, personalizar en exceso la marca o trasladar conflictos familiares a la reputación de la empresa. Y es difícil demostrar cuánto valor añade.

> / CONSEJO · BM
> Antes de incorporar atributos familiares a la marca, comprobar que son auténticos, relevantes para los públicos y coherentes con lo que hace la empresa.

Ejemplo B2C (venta al consumidor): una empresa familiar de alimentación

> / EJEMPLO
> Una empresa de alimentación fundada hace tres generaciones quiere reforzar su marca. Hasta ahora, su comunicación insiste en la tradición familiar y en la calidad. Al aplicar el modelo, identifica atributos que de verdad aportan valor: conocimiento especializado acumulado durante generaciones, relaciones duraderas con los productores, compromiso con la calidad y el origen de las materias primas, y continuidad en ciertas formas de trabajar. Pero descubre que sus consumidores también valoran la innovación y la adaptación a nuevas necesidades.

La conclusión no es comunicar que la empresa lleva muchos años en manos de la misma familia. Es construir una propuesta de marca en la que **la experiencia y el compromiso familiar aporten garantías reales y se combinen con la capacidad de seguir innovando**.

> / IDEA CLAVE · BM
> El valor de una marca-familia no está en contar la historia de sus propietarios, sino en convertir la identidad y los valores familiares en compromisos relevantes que la empresa pueda cumplir.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir identidad con comunicación	Se trabaja el logotipo y el mensaje, no la empresa.	Analizar capacidades, cultura, comportamientos y relaciones.
Rellenar nueve casillas independientes	Cada respuesta suena bien, pero no encajan.	Revisar el núcleo y los cuatro recorridos.
Definir una identidad solo aspiracional	La marca promete lo que la empresa no puede cumplir.	Contrastar lo que queremos ser con la realidad y las capacidades.
Trabajar solo desde marketing	Las áreas que deben cumplir la promesa no se sienten implicadas.	Implicar a la dirección y a esas áreas.
Confundir identidad deseada con imagen real	Se da por hecho que el mercado nos ve como queremos.	Contrastar con empleados, clientes y otros públicos.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
No convertir los hallazgos en cambios	Todo queda en una presentación.	Decidir cambios concretos en cultura, organización, capacidades, relaciones y comunicación.
Dar por hecho que la historia familiar aporta valor	Se comunica una tradición que a los clientes no les importa.	Comprobar relevancia y riesgos con el modelo Marca-Familia.

Limitaciones

- **No mide la reputación ni el valor económico de la marca.** Ayuda a definir y alinear la identidad; para evaluar resultados hacen falta otras herramientas.
- **Depende de la sinceridad y la calidad de la información.** Construida solo con las aspiraciones del equipo directivo, oculta contradicciones.
- **No sustituye a la estrategia** y tiene que ser coherente con las decisiones de negocio.
- **No resuelve por sí sola los cambios organizativos.** Detectar una incoherencia no significa tener los recursos para corregirla.
- **No garantiza mejores resultados comerciales.** Es un marco de diagnóstico y gestión de la identidad, no un modelo predictivo.
- **En la empresa familiar, ser familiar no es por sí mismo una ventaja.** Hay que analizarlo en cada caso.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners, un porcentaje muy grande de nuestros clientes son empresas familiares. Las hay de todos los tamaños, algunas muy grandes. Y en muchas de ellas la familia no solo está en la gestión: también está en la marca. Su historia, sus valores, su forma de hacer las cosas y su compromiso forman parte de lo que la marca representa ante clientes, empleados y socios, aunque la marca no lleve el apellido.

Esa presencia de la familia puede ser una gran ventaja o un riesgo, según cómo se gestione. Por eso desarrollé el Modelo de Branding para Marca-Familia, a partir de la matriz de Urde. Nos ayuda a ordenar esa conversación con la propiedad y la dirección: qué atributos de la familia aportan de verdad valor a la marca, cuáles son relevantes para los clientes, cuáles distinguen a la empresa de sus competidores y cuáles la empresa puede cumplir y demostrar. Los ocho criterios del modelo nos permiten comprobarlo uno a uno, en lugar de dar por hecho que ser familiar suma.

El resultado es una marca que aprovecha lo mejor de la familia sin quedarse en contar su historia: una marca auténtica, creíble y diferente, preparada también para el relevo generacional y el crecimiento. Lo explico con más detalle en mi página sobre la marca-familia.

glrpartners.com

04 Combinar

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

> / **NOTA** · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de Biblioteca Management, no de Urde.

1 Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis.
Marco general del proceso de construcción y gestión de marca, desde el análisis estratégico hasta la experiencia.

2 Corporate Brand Identity Matrix / Brand Matrix.
Para profundizar en la identidad de la empresa y en la coherencia entre sus nueve elementos.

3 Brand Positioning.
Para desarrollar la posición competitiva que queremos ocupar.

4 Despliegue de la identidad.
Llevar las decisiones a la cultura, la comunicación, las relaciones y la experiencia.

La matriz también puede usarse sola para revisar una identidad corporativa ya definida.

Otros complementos útiles

- **Purpose, Mission, Vision & Values** → para trabajar la misión y visión de la fila interna y el propósito que sostiene el núcleo.
- **Aaker Brand Identity** → otra forma de estructurar la identidad de marca, pensada sobre todo para marcas de producto.
- **Kapferer Brand Identity Prism** → para profundizar en las facetas simbólicas y expresivas de la marca.
- **Brand Architecture** → para ordenar la marca corporativa, las marcas de producto y las demás marcas del grupo.
- **Organizational Culture** → cuando la coherencia exige trabajar comportamientos y valores internos.
- **Brand Equity — Aaker + Keller** → para evaluar la fortaleza y el valor de la marca.

Relación con los modelos propios de Emilio Llopis

El Modelo de Branding / Brand Core de Emilio Llopis, publicado en *Crear la marca global*, es un proceso general de construcción y gestión de marca. La Corporate Brand Identity Matrix de Urde es una herramienta específica para definir y alinear la identidad corporativa. El Modelo de Branding para Marca-Familia de Emilio Llopis adapta la matriz de Urde a la empresa familiar. **Son desarrollos complementarios, con objetivos y autorías distintos.**

---

05 Profundizar

Origen y evolución

- **2013.** Mats Urde publica «The corporate brand identity matrix» en *Journal of Brand Management*. Parte de un problema concreto: los marcos de identidad existentes estaban pensados sobre todo para marcas de producto, no para marcas corporativas. La matriz se apoya en la literatura de identidad corporativa y en casos de ABB, Cargotec y Trelleborg, que ilustran tres usos: describir, definir y alinear la identidad.
- **2019.** Stephen A. Greyser y Mats Urde publican en *Harvard Business Review* «What does your corporate brand stand for?». Explican cómo pueden usarla los directivos, dan nombre a los cuatro ejes y muestran aplicaciones como aclarar la relación entre la marca del grupo y las de sus filiales, adaptar la marca corporativa a negocios nuevos o mejorar la imagen. Entre sus ejemplos están Volvo Group, Cargotec y Bona.
- **2024.** Urde publica *The Brand Matrix: Corporate Brand Leadership Starts from the Inside*, sobre el liderazgo de la marca corporativa desde dentro.

Desarrollo específico para empresas familiares

Emilio Llopis publicó en 2024 el cuaderno *Claves para la gestión de la marca en la empresa familiar* (Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València), con el concepto de marca-familia y la adaptación de la matriz. En 2025 presentó una versión actualizada en *Harvard Deusto Business Review*. La adaptación aplica los componentes de identidad corporativa a la contribución de la familia propietaria y añade criterios para evaluar su coherencia y su aportación a la marca.

Qué sabemos sobre su solidez

Lo que se puede afirmar:

- **/ EVIDENCIA**
  La matriz tiene una base conceptual en la literatura de identidad corporativa y tres casos ilustrativos (ABB, Cargotec y Trelleborg) que muestran su uso para describir, definir y alinear la identidad (Urde, 2013).
- **/ EVIDENCIA**
  La investigación sobre marcas de empresas familiares identifica aportaciones posibles de la identidad familiar a la diferenciación y a la confianza de los públicos, y también dificultades para desarrollarla y evaluarla (Binz Astrachan y otros, 2018).

Lo que no se puede afirmar:

- Los casos no permiten decir que usar la matriz mejore de forma medible las ventas, la reputación o el valor de marca.
- La aplicación Marca-Familia es un marco para ordenar decisiones, no una garantía de resultados para cualquier empresa familiar.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> Una buena matriz no es aquella en la que todo encaja sobre el papel, sino la que permite encontrar las incoherencias que hay que resolver para construir una marca más sólida.

Fuentes de origen

- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742–761. https://doi.org/10.1057/bm.2013.12
- Greyser, S. A. y Urde, M. (2019). What does your corporate brand stand for? *Harvard Business Review*, 97(1), 82–89. https://hbr.org/2019/01/what-does-your-corporate-brand-stand-for

Libro de referencia

- Urde, M. (2024). *The Brand Matrix: Corporate Brand Leadership Starts from the Inside*. Brandur Publishing. ISBN 978-91-989367-3-5.

Desarrollo de Marca-Familia — Emilio Llopis

- Llopis, E. (2024). *Claves para la gestión de la marca en la empresa familiar* (Cuaderno de Trabajo 1/2024). Cátedra de Empresa Familiar, Universitat de València. https://www.uv.es/cef/Cuadernos/Catedra%20empresa_Cuaderno%200124.pdf
- Llopis, E. (2025). La gestión de marca en la empresa familiar: estrategia marca-familia. *Harvard Deusto Business Review*, 355, 34–41. https://www.harvard-deusto.com/la-gestion-de-marca-en-la-empresa-familiar-estrategia-marca-familia
- Llopis, E. *Marca-familia*. emiliollopis.es. https://emiliollopis.es/business-branding/marca-familia/

Investigación complementaria

- Binz Astrachan, C. y Astrachan, J. H. (2015). *Family Business Branding: Leveraging Stakeholder Trust*. IFB Research Foundation. Obra que cita el cuaderno de 2024.
- Binz Astrachan, C., Botero, I. C., Astrachan, J. H. y Prügl, R. (2018). Branding the family firm: a review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3–15. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.002

El artículo de Harvard Deusto Business Review de 2025 es de pago: se cita por su ficha.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Mats Urde (Lund University), «The corporate brand identity matrix», Journal of Brand Management, 2013. Desarrollo para directivos: Stephen A. Greyser (Harvard Business School) y Mats Urde, «What does your corporate brand stand for?», Harvard Business Review, 2019, que da nombre a los cuatro recorridos de coherencia. Libro posterior: Urde, The Brand Matrix (2024). Aplicación a la empresa familiar: Modelo de Branding para Marca-Familia de Emilio Llopis (Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, 2024; Harvard Deusto Business Review, 2025), a partir del modelo publicado en Harvard Business Review y de la investigación sobre marcas de empresas familiares de Claudia Binz Astrachan y colaboradores. (2013 (matriz); 2019 (recorridos de coherencia); 2024–2025 (aplicación Marca-Familia)).
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.