COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

REVISIÓN LITERARIA DE LOS MODELOS TEÓRICOS DE BRANDING Y SU REINTERPRETACIÓN POR LAS PRINCIPALES CONSULTORAS

Autor: Elisa Serrano Gómez
Director: Milagros Gálvez Caja

MADRID | Marzo 2026

ÍNDICE DE TEXTO

1. Resumen y Palabras Clave ***4***

2. Abstract and Key Words ***4***

3. Introducción ***5***

3.a. Objetivos **5**

3.b. Justificación del tema **6**

3.c. Metodología de trabajo **6**

3.d. Estructura de trabajo **8**

4. Marco teórico: modelos académicos de branding y brand equity ***8***

4.a. Evolución histórica del branding **9**

4.b. Modelos teóricos de branding y *brand equity* **10**

4.b.i. David Aaker 10

4. b.ii. Kevin Lane Keller 21

4.b.iii. Jean-Noël Kapferer 27

4.b.iv. Douglas Holt 31

4.c. Síntesis de palancas clave **34**

5. Investigación: modelos aplicados en la práctica por consultoras y agencias de branding ***35***

5.a. Interbrand **35**

5.b. Kantar **39**

5.c. Brand Finance **42**

5.d. Young & Rubicam **45**

5.e. Resultados: comparación de los modelos prácticos de consultoras y agencias **48**

6. Conclusiones ***51***

7. Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa ***53***

8. Bibliografía ***54***

9. Anexos ***56***

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de lealtad de Aaker 12
Figura 2: La pirámide de notoriedad de Aaker 14
Figura 3: Calidad percibida relativa y ROI 15
Figura 4: Modelo de resonancia de Keller 23
Figura 5: Identidad e imagen de marca para Kapferer 29
Figura 6: Prisma de Identidad de marca de Kapferer 30
Figura 7: Canvas estratégico de Interbrand 37
Figura 8: Pensamiento de Arenas de Interbrand 38
Figura 9: Brand Strength Index (BSI) de Brand Finance 44
Figura 10: Visualización del cálculo de la valoración de marca por Brand Finance 45
Figura 11: Plano de ubicación de las marcas según Y&R 47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: The Brand Equity Ten - Cliente 19
Tabla 2: The Brand Equity Ten - Mercado 21
Tabla 3: Palancas clave de los modelos teóricos 34
Tabla 4: El poder de la predisposición de Kantar 40
Tabla 5: Comparación de los modelos de valoración y variables clave de consultoras y agencias 48
Tabla 6: Relación entre BSI y la secuencia de Kapferer 52

1. Resumen y Palabras Clave

En la economía contemporánea, las marcas han evolucionado su función identificadora para consolidarse como el activo intangible más importante de las organizaciones. El *brand equity* actúa como una garantía de ingresos futuros, aunque persiste aún un vacío entre su conceptualización y su traducción en métricas claras. El propósito de este trabajo es analizar y comparar los modelos teóricos clásicos de branding y su reinterpretación práctica por las principales consultoras líderes.

Se emplea un método descriptivo - exploratorio fundamentado en el análisis bibliográfico exhaustivo y una investigación cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas a directivos de las firmas analizadas. Los resultados revelan que, aunque las consultoras se inspiran en la teoría, simplifican la visión de Aaker reduciéndola a pasos básicos como el conocimiento y la intención de compra para facilitar el cálculo del valor económico. Se observa que firmas como Brand Finance y Kantar siguen el esquema de Kapferer para explicar cómo la inversión en marketing se transforma en valor económico, usando siempre el "mapa mental" de Keller como base para su investigación de mercado. Por el contrario, el modelo cultural de Holt se descarta en la práctica comercial por ser difícil de medir y estandarizar. En conclusión, el trabajo determina que la diferenciación relevante es la palanca principal que hoy permite a las marcas cobrar un precio más alto y ser rentables.

Activos intangibles, capital de marca, metodologías de consultoras de marca, modelos académicos de marca, valoración de marca.

2. Abstract and Key Words

In today's economy, brands have evolved beyond their role as mere identifiers to become organizations' most important intangible asset. Brand equity serves as a guarantee of future revenue, although a gap still exists between its conceptualization and its translation into clear metrics. The purpose of this study is to analyze and compare classic theoretical models of branding and their practical reinterpretation by leading consulting firms.

A descriptive – exploratoy method is emplyed, based on an exhaustive literatura review and qualitative research conducted through semi-structured interviews with executives from the firms analyzed. The results reveal that, although consulting firms draw inspiration from the theory, they simplify Aaker's framework by reducing it to basic steps such as awareness and purchase intent to facilitate the calculation of economic value. It is observed that firms such as Brand Finance and Kantar follow Kapferer's framework to explain how marketing investment is transformed into economic value, always using Keller's "mind map" as the basis for their market research. In contrast, Holt's cultural model is discarded in commercial practice because it is difficult to measure and standardize. In conclusion, the study determines that relevant differentiation is the primary lever that today allows brands to charge a higher price and be profitable.

Academic branding models, brand consultancy methodologies, brand equity, brand valuation, intangible assets.

3. Introducción

En la sociedad actual, las marcas han dejado de ser meros identificadores comerciales para convertirse en elementos universales que penetran en todas las esferas de la vida: económica, social y cultural. "En nuestras sociedades materialistas" (Kapferer, 2012, p.2) los consumidores buscan dar sentido a su consumo, y solo las marcas que añaden valor al producto y cuentan una historia pueden proporcionar este significado. Bajo esta premisa, el capital de marca o *brand equity* se ha consolidado como el activo intangible más crítico de las empresas, actuando como la mejor garantía de ingresos fututos y éxito.

3.a. Objetivos

El propósito de este trabajo es analizar y comparar los principales modelos teóricos de branding desarrollados por autores académicos relevantes: Aaker, Keller, Kapferer y Holt y su reinterpretación práctica por parte de importantes consultoras y agencias internacionales como Interbrand, Kantar, Brand Finance y Young & Rubicam, con el fin de identificar las palancas de valor más relevantes con las que se crean nuevos modelos de branding y valoración de marcas.

El objetivo general del presente trabajo de investigación se concreta en los siguientes apartados:

a. Realizar un amplio estudio de los principales modelos de branding por teóricos de referencia.
b. Estudiar los modelos de valoración y gestión de marca creados por las consultoras y agencias de marca de primer nivel.
c. Contrastar los enfoques teóricos y prácticos para, de esta manera, conocer las variables, dimensiones y palancas de valor estratégicas en las que cada modelo hace hincapié.
d. Indagar cómo las consultoras de marca giran y cambian los fundamentos teóricos tradicionales de branding para hacerlo más cercano a la práctica empresarial del siglo XXI.
e. Desarrollar y sintetizar una visión comparativa que permita ilustrar un enfoque integrador de la gestión y valor de marca del contemporáneo.

3.b. Justificación del tema

Este Trabajo de Fin de Grado nace del propio interés y experiencia práctica sobre comprender la relación ente la teoría académica y la práctica consultiva en la gestión de marca en un entorno donde las expectativas de los consumidores cambian más rápido que los propios negocios. Por ello, es fundamental analizar cómo las consultoras estratégicas lideres han reinterpretado y adaptado los marcos conceptuales de referencia; esto se debe a que no trabajan en el vacío, sino que se nutren de la teoría académica para dar rigor a sus mediciones.

Existe un vacío universal entre la conceptualización teórica del valor de marca y su transformación en métricas financieras y estratégicas. Comprender cómo las consultoras traducen el valor de marca en valor económico permite identificar las palancas de valor necesarias para que las marcas actúen como un impulso estratégico clave que estabilice a las empresas en tiempos de incertidumbre.

3.c. Metodología de trabajo

Para este trabajo se empleará un método descriptivo-exploratorio que se fundamenta principalmente en un completo análisis bibliográfico. Adicionalmente, se procederá a

realizar una investigación cualitativa de carácter exploratorio que permita profundizar en el entendimiento de la aplicación práctica de los modelos de valoración de marca contemporáneos. Esta investigación consistirá en la realización de entrevistas semiestructuradas e individuales a diferentes *managers* de las consultoras y agencias de branding seleccionadas para el estudio.

1. Revisión de fuentes secundarias.
    a. Investigación de la filosofía y conceptos aportados por los autores estudiados y definición de las preguntas de investigación, enfocadas en determinar cuáles son los motores de valor más importantes en los modelos de branding.
    b. Elección y análisis de fuentes secundarias, que incluyen documentos corporativos de las consultoras analizadas, publicaciones especializadas, artículos científicos, informes por sectores y trabajos académicos.
    c. A través de la creación de tablas que resuman sus dimensiones esenciales, variables y criterios para medir el valor de la marca, se realiza una clasificación y análisis comparativo de los modelos teóricos y aplicados.

    La revisión teórica se ha fundamentado en los libros académicos de los autores de referencia seleccionados para sus análisis enfocados en *brand equity* y su medición, complementándolo con el análisis de las páginas webs e informes anuales publicados sobre metodologías de valoración por las principales consultoras y agencias de marca.

2. Investigación cualitativa:
    - Entrevistas en profundidad a directivos o personas encargadas de la estrategia de marca en consultoras o agencias, con la finalidad de comprender la metodología y uso de sus modelos de branding.

Estas entrevistas han seguido una guía preestablecida con preguntas enfocadas en entender cómo perciben el concepto de *brand equity*, crean sus propios modelos y valoran las marcas. Esta combinación de teórico y enfoque práctico brindará una visión completa del fenómeno, uniendo los fundamentos conceptuales del branding con su implementación estratégica.

Como resultado, se obtendrá….

- Evaluación y síntesis de los resultados, incorporando los descubrimientos teóricos y las pruebas del análisis para obtener conclusiones significativas acerca de la creación y reinterpretación de los nuevos modelos de branding inspirados en los grandes descubrimientos clásicos.

3.d. Estructura de trabajo

Para abordar el tema en cuestión, se ha llevado a cabo la siguiente estructura:

- En primer lugar, se presenta la evolución e importancia del branding y sus modelos académicos más aclamados
- En segundo lugar, se analizan los cuatro autores más importantes en la industria del branding y su filosofía acerca del *brand equity*
- En tercer lugar, se analizan las cuatro consultoras de marca mas grandes y conocidas y sus metodologías de valoración de marcas.
- Finalmente, se recogen las comparaciones y conclusiones extraídas del trabajo realizado.

4. Marco teórico: modelos académicos de branding y *brand equity*

La marca es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica los bienes y servicios de un vendedor de los de otros vendedores (American Marketing Association, 2021). Este concepto sintetiza la diferenciación a través de un conjunto de atributos únicos que configuran una proposición de valor, elevando el valor del producto más allá de su propósito estrictamente funcional. (Farquhar, 1989).

Bajo esta perspectiva, la marca ha pasado de ser una simple herramienta de identificación a convertirse en el activo intangible estratégico más valioso de la empresa, por lo que su estudio se ha vuelto relevante tanto para la academia como para el mundo empresarial. En este sentido y de acuerdo con Keller, Apéria y Georgson (2008) muchos directivos se dirigen a la marca como aquello que crea conciencia, reputación y prominencia dentro del mercado. Por consiguiente, además de elegir los elementos de identidad (nombre, logotipo, símbolos, *packaging*, etc.) debe reconocerse el papel del *brand equity.*

Para comprender el alcance estratégico de este activo, es preciso delimitar los componentes que integran la gestión de marca. Según la literatura académica, estos elementos se dividen en cuatro componentes interconectados. En primer lugar, la identidad de marca es la combinación única de asociaciones mentales y funcionales que una marca aspira a crear o mantener, mientras que la imagen de marca son las percepciones de los consumidores sobre la identidad de marca. Otro componente clave es el posicionamiento de marca, el cual constituye el proceso por el cual las empresas tratan de crear una identidad en la mente del público objetivo. Finalmente, el último elemento clave para el presente trabajo es el *brand equity.*

El *brand equity* es el valor intangible que una marca sostiene en la mente de los consumidores y representa el grado de reconocimiento, percepción y confianza que una marca tiene en el mercado (American Marketing Association, 2021). También es definido como el valor añadido por el nombre de la marca al producto (Farquhar, 1989). Es, por tanto, uno de los conceptos de marketing más importantes surgido en los últimos años que busca ser una herramienta para interpretar los posibles efectos de las estrategias de marca, pues una marca fuerte estimula la demanda, permitiendo aumentar el volumen de ventas y el precio (Brand Finance, s.f.).

Para evitar confusiones en adelante, es necesario destacar la distinción de dos conceptos clave: valor de marca o *Brand value* y capital de marca o *brand equity*. El valor de marca se refiere al valor económico y financiero de la marca; y el capital de marca se entiende como la importancia de una marca para el cliente, adoptando una perspectiva desde el punto de vista del consumidor (Aaker, 2022). De aquí en adelante, se hará hincapié en el concepto de capital de marca, entendiendo la marca como un activo intangible que primero genera valor para el cliente mediante su experimentación y creación de asociaciones.

4.a. Evolución histórica del branding

El término "*brand*" tiene su origen etimológico en el nórdico antiguo "*brandr*", que aludía a la marca de fuego aplicada al ganado para certificar su origen, una técnica de identificación posteriormente adoptada por los gremios medievales. No obstante, el branding como disciplina estratégica surge con la Revolución Industrial; en este periodo,

la producción en masa y la alta competencia obligaron a firmas pioneras como Coca-Cola o Kellogg's a trascender el producto genérico para construir identidades duraderas mediante programas de marketing innovadores.

Ya en el siglo XX, debido a la expansión global y la llegada de la publicidad en radio y televisión, el desarrollo de las marcas continuó evolucionando. Es en este punto, cuando la psicología del consumidor comienza a jugar un papel crucial en la estrategia de *branding*. Sin embargo, la década de los años ochenta marcó un punto de inflexión cuando las empresas en crisis empezaron a crear marcas fuertes con el objetivo de protegerse contra oportunistas que querían comprar sus empresas pues, cuanto mayor fuese el valor, más protegida estaba la empresa. En este contexto en el que la existencia de una marca fuerte añadía valor real y tangible a la firma, el concepto de capital de marca o *brand equity* comenzó a formalizarse y estructurarse académico.

Finalmente, la evolución de estos modelos clásicos responde a la necesidad de superar la "trampa de la fijación en los atributos del producto". La gestión de la marca evolucionó al reconocer que una marca es más que un producto y que su valor se construye sobre la base de aspectos simbólicos, sociales y emocionales, adoptando las marcas un papel interpretativo de la cultura y dejando atrás los modelos centrados exclusivamente en atributos funcionales.

4.b. Modelos teóricos de branding y *brand equity*

La conceptualización del *brand* equity surge con los modelos fundamentales de David A. Aaker (1991) y Kevin Lane Keller (1993). Aaker considera la marca como un conjunto de activos estratégicos y símbolos de calidad que sustentan la competitividad de la firma. Por el contrario, Keller sitúa el poder del activo en la estructura cognitiva del consumidor, enfocándose en la diferenciación y las asociaciones mentales generadas en su memoria. Bajo esta lógica, la marca construye primero un valor intangible para el cliente que, posteriormente, se traduce en rentabilidad económica para la organización.

4.b.i. David Aaker

El enfoque de David Aaker (1991) parte de una premisa fundamental sobre el comportamiento del consumidor: ante una necesidad, el individuo no adquiere

simplemente un producto o servicio, sino que compra la marca. Bajo esta perspectiva, la marca se define como un nombre o símbolo distintivo cuya finalidad es identificar los bienes de un vendedor frente a los de la competencia, funcionando como una fuente de protección tanto para el productor como para el cliente ante intentos de imitación.

Para que la gestión de marca sea eficiente, Aaker argumenta que las compañías deben realizar un cambio de paradigma, alejándose de los resultados financieros a corto plazo para centrarse en el desarrollo de activos y habilidades a largo plazo. Esta distinción es crítica para la competitividad de la empresa:

- Activos: Se refieren a aquello que la empresa posee, destacando entre ellos el nombre de la marca.
- Habilidades: Representan aquello que la organización hace mejor que su competencia

La combinación de ambos constituye la base de una ventaja competitiva duradera. Mientras que las acciones de una empresa suelen ser imitables, es mucho más difícil que los competidores respondan a lo que la empresa "es".

Definición y función del *brand equity*

Brand equity es el conjunto de activos y pasivos de marca relacionados con la marca, su nombre y símbolo, que añade o resta valor al producto o servicio de la compañía y/o al cliente (Aaker, 1991).

Desde el punto de vista del consumidor, estos activos deben cumplir con las siguientes funciones:

- Ayudan a interpretar, procesar y mantener grandes volúmenes de información sobre los productos en la memoria.
- Influyen directamente en la confianza del cliente durante el proceso de decisión de compra

Aunque los activos y pasivos sobre los que el *brand equity* se basa cambian según el contexto, Aaker los agrupa en cinco categorías.

A. Lealtad de marca (*Brand Loyalty)*

David Aaker considera que la lealtad es, normalmente, el corazón del *brand equity*. A diferencia de otras dimensiones, la lealtad es la única que no puede existir sin una experiencia de compra previa y es la única que está ligada demostrablemente a ventas futuras. A pesar de esta particularidad, la lealtad se ve influenciada en gran parte por el resto de las dimensiones de *brand equity*.

Para entender cómo se distribuye la base de clientes, el autor identifica cinco niveles de lealtad, que van desde la indiferencia hasta el compromiso total y se pueden entender en forma de pirámide:

a. Comprador comprometido: es el nivel máximo de lealtad. El cliente se siente parte de un grupo o comunidad y utiliza la marca como una herramienta para expresar su identidad.
b. Comprador al que le gusta la marca: existe una preferencia real, a menudo basada en asociaciones de marca o en una relación de largo plazo, aunque no siempre pueda identificar una razón exacta para dicha preferencia.
c. Comprador satisfecho con costes de cambio: el cliente permanece con la marca porque cambiar de proveedor implicaría una inversión de tiempo, dinero o asumir un riesgo asociado.
d. Comprador satisfecho: no tiene motivos para estar insatisfecho, pero es vulnerable a la competencia si esta ofrece un beneficio visible superior.
e. Comprador no leal: es indiferente a la marca; su decisión se basa en la oferta o la conveniencia del momento.

Figura 1: Pirámide de lealtad de Aaker



Nota. Reproducido de *Managing Brand equity* (p.40), por D. A. Aaker, 1991, Free Press. Copyright 1991 por Free Press.

Desde una perspectiva empresarial, Aaker subraya que una marca sin consumidores leales es altamente vulnerable. Un error común en la dirección de marketing es priorizar la adquisición de nuevos clientes sobre el fortalecimiento de las relaciones con los existentes, dado que retener consumidores es considerablemente menos costoso que atraer nuevos y genera un impacto directo en la rentabilidad a largo plazo.

Para gestionar y medir este activo, resulta fundamental monitorizar los patrones de compra reales y el grado de resistencia del consumidor ante posibles variaciones en la oferta de la firma, identificando la facilidad del cambio de marca. Por ello, la fidelización sostenible se alcanza mediante la creación de barreras de salida basadas en la satisfacción proactiva, el mantenimiento de una cercanía constante para incentivar la recurrencia y la prestación de servicios adicionales inesperados que refuercen el hábito de consumo (Aaker, 1991).

B. Notoriedad (*Brand Awareness*)

Refleja la capacidad del comprador para identificar y clasificar correctamente una marca en una categoría determinada. El *awareness* representa cuán fuerte es la presencia de una marca en la mente del consumidor, clasificada según la pirámide de notoriedad.

a. Dominancia absoluta (TOM): es el último nivel de notoriedad, aquel en el que la marca es la primera que les viene a la mente a los consumidores. Ocurre cuando ante una situación de recuerdo los consumidores solo pueden nombrar una marca, como si el nombre de la marca se convirtiera en la etiqueta común del producto como es el caso de Coca Cola o Kleenex. Cabe recalcar que, el éxito total varía en función de la categoría de producto y puede acabar en tragedia si la marca no es protegida legalmente.

b. Recuerdo de marca: representa la probabilidad de que la marca venga a la mente de los consumidores ante la categoría de producto. Los consumidores en este nivel son capaces de recordar la marca cuando piensan en la categoría de producto o servicio concreta.

c. Reconocimiento de marca: refleja cierta familiaridad con la marca debido a su exposición pasada, preferencia y fidelidad. Los consumidores instintivamente prefieren un producto que han visto con anterioridad a uno totalmente nuevo. Las personas suelen comprar una marca conocida porque se sienten cómodas

con ella. O bien, pueden suponer que una marca conocida probablemente sea fiable y de calidad razonable. Por lo tanto,

d. Desconocimiento de marca: la gente no conoce la marca, tus clientes potenciales no saben de su existencia.

Figura 2: La pirámide de notoriedad de Aaker



Nota. Reproducido de *Managing Brand equity* (p.62), por D. A. Aaker, 1991, Free Press. Copyright 1991 por Free Press.

Para construir notoriedad tanto el reconocimiento como el recuerdo incluyen conseguir una identidad propia y nombre unido al tipo de producto. Para ello, existen diferentes actividades de marketing que las marcas deben aplicar según el contexto: slogan, jingle, símbolos, extensiones de marca, patrocinios y acciones de comunicación (promoción de eventos, patrocinios, publicidad, *sampling*).

C. Calidad percibida (*Perceived Quality*)

El término "calidad" es un concepto jurídico indeterminado, es decir, un término empleado por las normas cuyo contenido no puede determinarse con absoluta certeza, lo que dificulta alcanzar una solución única (Real Academia Española, s. f.).

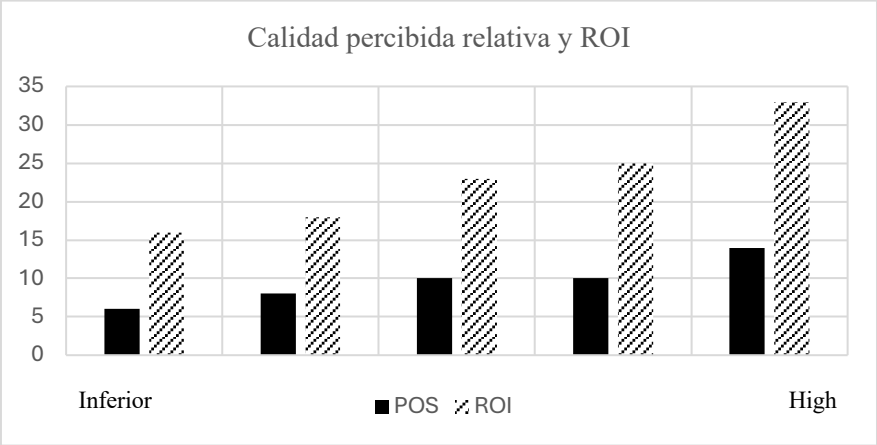
Por otro lado, el término "calidad percibida" puede ser definido como la percepción del cliente sobre la calidad general o superioridad de un producto o servicio con respecto a su finalidad prevista y en relación con sus alternativas (Aaker, 1991).

La calidad percibida no puede ser objetivamente determinada ya que se basa en percepciones y juicios sobre lo verdaderamente importante para el cliente. Si estas percepciones son positivas, el cliente tiene una razón fundamental de compra, crea un

posicionamiento de marca en la mente del cliente e incluso crea la posibilidad de argumentar un precio premium.

Además de influir en la cuota de mercado y en los precios, esta dimensión del *brand equity*, es la única que incrementa los beneficios y el ROI de la empresa de forma directa, pues al ser percibida por los consumidores como excelente, la marca puede justificar un precio *premium* lo que incrementa los márgenes de beneficio por unidad vendida. Además, al otorgar un motivo de compra basado en la superioridad frente a la competencia, la calidad percibida aumenta la tasa de conversión y la penetración ente los consumidores, impulsando el crecimiento de la cuota de mercado; también facilita extender la marca a nuevos segmentos reduciendo el riesgo de la inversión.

Figura 3: Calidad percibida relativa y ROI



Nota. Adaptado de *Managing Brand equity* (p.89), por D. A. Aaker, 1991, Free Press. Datos originales de *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance, por R. D. Buzzell y B. T. Gale, 1987, Free Press.*

D. Asociaciones de marca (*Brand Associations*)

Las asociaciones de marca comprenden el conjunto de conexiones mentales, emociones y experiencias que el consumidor vincula al activo en su memoria. En la gestión estratégica, es fundamental distinguir entre la identidad, la aspiración del emisor y la imagen, la percepción real decodificada por el receptor. Para consolidar un capital sólido, resulta crítico priorizar asociaciones basadas en beneficios intangibles y psicológicos sobre los puramente funcionales, dada su capacidad superior para forjar vínculos emocionales profundos. Finalmente, estas asociaciones aportan valor al facilitar el procesamiento y retención de información en la mente del

cliente, asegurar la diferenciación competitiva y constituir la razón fundamental de compra.

Asociaciones directas

Dentro del mapa mental del consumidor, el primer nivel de análisis corresponde a las asociaciones directas, aquellas que surgen de la propia experiencia del cliente y de su contacto directo con los elementos de la marca. El reto para los profesionales reside en desarrollar las asociaciones adecuadas que les permitan posicionarse como quieren y materializar la identidad de marca. Aaker categoriza once tipos de asociaciones posibles:

a. Atributos de producto: rasgos físicos o funcionales que actúan como el motor primario de la elección de compra.
b. Intangibles: atributos abstractos más duraderos, como la innovación o la calidad, que resumen el valor del activo sin esfuerzo cognitivo.
c. Beneficios para el cliente: utilidades funcionales, emocionales o simbólicas que el cliente percibe al usar el producto.
d. Precio relativo: indicador de jerarquía y calidad percibida que sitúa a la marca dentro de un escalón competitivo específico.
e. Uso o aplicación: conexión de la marca con contextos o momentos de consumo para ganar relevancia situacional.
f. Usuario o cliente: perfil del consumidor ideal que genera identificación con grupos de referencia y segmenta el mercado.
g. Celebridad o persona influyente: transferencia de credibilidad y visibilidad inmediata al vincular el activo con figuras públicas.
h. Estilo de vida: rasgos de personalidad y valores humanos que permiten al usuario expresar su propia identidad.
i. Clase de producto: marco de referencia que define la categoría o la alternativa de mercado donde compite la enseña.
j. Competidores: uso de firmas rivales como comparativa directa para resaltar la diferenciación y el posicionamiento propio.
k. País o Área Geográfica: aprovechamiento de la procedencia geográfica como sello de garantía, maestría técnica o prestigio.

Asociaciones indirectas

Aunque este enfoque directo es muy útil, existe un enfoque indirecto para descubrir las percepciones y asociaciones de los consumidores motivadas por la suposición de que los encuestados pueden no estar dispuestos o no ser capaces de revelar sus sentimientos, pensamientos y actitudes cuando se les hacen preguntas directas. Pueden no estar dispuestos porque se sienten avergonzados o no quieren compartir información que consideran privada. Por otro lado, pueden sentirse incapaces porque no saben la razón verdadera de su decisión de compra. Este enfoque indirecto es también conocido como método proyectivo en el que la conversación se centra en la experiencia de uso, el proceso de decisión, el uso de la marca e incluso si consideran a la marca una persona o animal, en vez de centrarse exclusivamente en la marca para profundizar en el subconsciente del consumidor.

Entre las técnicas más comunes se encuentran las técnicas proyectivas como las asociaciones libres de palabras y la interpretación visual, que permiten eludir filtros racionales para explorar el subconsciente del consumidor. Entre ellas destaca la personificación de marca, definida por Joseph Plummer, exdirector de Young & Rubicam, como un pilar crítico de la imagen de marca junto a los atributos y beneficios. En este sentido, se pide a los encuestados que imaginen la marca como una persona y describan como es y cómo actúa o que la asocien a otros objetos como animales, coches, películas o revistas.

Otras formas indirectas incluyen hablar sobre experiencias pasadas de uso, seguir el proceso de decisión de compra o analizar el tipo de usuario de la marca que trascienden la lógica pura. Según Joel Axelrod, comprender las preferencias requiere diseccionar la diferenciación entre usuarios y marcas rivales, guiando el relato desde los atributos físicos hacia los beneficios y, finalmente, los valores personales del individuo. Este enfoque convierte a la investigación cualitativa en una herramienta ágil y eficaz para conectar la estrategia con los significados más profundos del público.

Gestión de la identidad de marca mediante asociaciones

Para estructurar la identidad de marca y crear asociaciones favorables, Aaker desarrolla un modelo basado en 4 perspectivas que permiten a los estrategas diseñar, enriquecer y diferenciar la identidad más allá de las características ilimitadas del producto.

- Marca como producto: incluye asociaciones fundamentales relacionadas con el alcance del producto, sus atributos específicos, la calidad percibida, los usos y el país de origen; elementos que están directamente ligados a las decisiones de compra del consumidor.
- Marca como organización: se enfoca en las características de la organización como su cultura, valores, personas o programas y sus atributos organizacionales como la innovación, orientación al cliente o confianza. Este es un componente clave y a menudo subestimado, ya que las asociaciones organizacionales suelen ser más duraderas y difíciles de copiar que las de un producto específico.
- Marca como persona: explora la personalidad de la marca y las relaciones marca-cliente que se forman aportando beneficios emocionales y de autoexpresión. Aaker fue una figura fundamental en el desarrollo del concepto de "personalidad de marca" como un activo estratégico.
- Marca como símbolo: integra la imaginería visual, las metáforas, y el patrimonio de la marca. Estos elementos visuales como logotipos o eslóganes proporcionan cohesión y estructura a la identidad, lo que facilita enormemente el reconocimiento y el recuerdo de la marca en la mente del público.

Aaker identifica explícitamente tres "trampas" comunes en la gestión de marca que el modelo de las cuatro perspectivas ayuda a evitar.

- Trampa de Imagen de Marca: ocurre cuando la estrategia se enfoca únicamente en lo que los clientes dicen que la marca es actualmente, en lugar de lo que aspira a ser. La identidad de marca debe ser activa y orientada al futuro para lograr que sea lo más equiparable posible a la imagen de marca.
- Trampa de Perspectiva Externa: en una situación en la que la identidad solo se enfoca en cómo perciben la marca los clientes externos, ignorando a los empleados, que son fundamentales para entregar el valor de marca. Una identidad eficaz debe ser parte de una disciplina que incluya la visión y los valores de la organización.
- Trampa de Fijación en Atributos del Producto: este es el punto más relevante y distintivo de Aaker. Es un error común centrarse exclusivamente en las características o atributos relacionados con el producto (rendimiento, funcionalidad, etc.), lo que limita las estrategias de extensión de marca y deja la

identidad vulnerable a la copia. Aaker anima a los expertos a evitar esta mentalidad enfatizando beneficios emocionales, atributos organizacionales y la personalidad de la marca.

Medición de Brand Equity

Para evaluar el valor de marca Aaker desarrolló el marco "*The Brand Equity Ten*" (Las Diez Medidas del Valor de Marca). Estas medidas se agrupan en 5 categorías principales, de las cuales las primeras cuatro se centran en las percepciones del cliente sobre las dimensiones clave del *brand equity* y la última en el comportamiento del mercado.

Categorías de percepción del cliente

Tabla 1: The Brand Equity Ten - Cliente

Categoría	Medida del brand equity	Aporte según Aaker
1. Lealtad	Precio *premium*	Es la cantidad que un cliente está dispuesto a pagar por una marca en comparación con otra que ofrece beneficios similares. Aaker la considera como la mejor medida individual del valor de marca disponible, ya que captura la lealtad del cliente de la forma más relevante.
	Satisfacción/ Lealtad	Es una medida directa de la voluntad de los clientes de permanecer con una marca, basándose en su experiencia de uso y si recomendaría el producto a otros.
2. Calidad percibida y Liderazgo	Calidad percibida	Se evalúa mediante escalas que comparan la marca frente a alternativas, evaluando si es de "alta calidad frente a calidad

		inferior" o "la mejor frente a la peor de la categoría"
	Liderazgo / Popularidad	Mide si la marca es el líder de la categoría, si está ganando popularidad o si es respetada por su innovación. Dado que la calidad percibida puede no ser sensible a las innovaciones de la competencia, se complementa con el liderazgo.
3. Asociaciones y Diferenciación	Valor (Marca como producto)	Mide si la marca ofrece una buena relación calidad-precio y si existe una razón clara para comprarla frente a los competidores.
	Personalidad de marca (Marca como persona)	Evalúa si la marca tiene rasgos humanos asociados, si es interesante y si existe una imagen clara del tipo de persona que usaría la marca.
	Asociaciones organizacionales (Marca como organización)	Se centra en atributos de la empresa midiendo si es una organización en la que se confía, si es admirada o el cliente se siente orgulloso.
4. Conocimiento de marca	*Brand Awareness*	Se mide a través de los diferentes niveles de *Brand awareness* ya vistos y es una media clave de familiaridad y conocimiento del significado de la marca.

Nota. Elaboración propia basada en David Aaker (1991).

Al destacar la Prima de Precio como quizás la mejor medida individual, Aaker subraya la capacidad de la marca para generar ganancias por encima de la competencia. Además,

vincula claramente la construcción de marca con el rendimiento financiero comprobado al elevar la Calidad Percibida a un activo fundamental.

Categorías de comportamiento de mercado (resultados)

Tabla 2: The Brand Equity Ten - Mercado

Categoría	Medida del brand equity	Aporte según Aaker
5. Comportamiento de mercado	Cuota de mercado	Refleja la salud de la marca y es un reflejo sensible de su desempeño ante los clientes.
	Precio de mercado y cobertura de distribución	Miden el precio relativo al que se vendería la marca y el porcentaje de tiendas que la ofrecen o de personas que tienen acceso a ella.

Nota. Elaboración propia basada en David Aaker (1991).

Aunque estas diez medidas proporcionan un punto de partida sólido, deben adaptarse al contexto especifico de cada marca, considerando la importancia relativa de cada componente dentro de su identidad de marca y propuesta de valor.

Este modelo se comporta como un panel de control o *dashboard* con diez indicadores que, en su conjunto, ofrecen una imagen completa del estado de los activos que impulsan la marca, permitiendo a los gerentes de marca identificar los puntos de apalancamiento estratégico para construir una marca fuerte a largo plazo.

4. b.ii. Kevin Lane Keller

El modelo de Keller (1993) conocido como *Customer-Based Brand equity (CBBE)* se define como el efecto diferencial que el conocimiento de la marca tiene en la respuesta del consumidor a su marketing. La marca tendrá un valor positivo si los consumidores reaccionan de forma favorable ante un producto o servicio y la forma en la que es comercializada cuando la marca es identificada que si no lo está. Por lo que la premisa básica de este modelo recae en que el poder de la marca reside en aquello que el

consumidor ha aprendido, sentido, visto y oído acerca de la marca como resultado de las experiencias a lo largo del tiempo.

Fuentes de *brand equity*

Keller explica el conocimiento de marca como un mapa mental en el que la marca es el punto central al que se conectan ideas, recuerdos y emociones que tenemos sobre ellas. Esta red de asociaciones es lo que define el *brand equity*. El conocimiento de marca tiene dos componentes:

1. Notoriedad de marca: es el rastro de la marca en la mente del consumidor, la capacidad del consumidor de recordarla o reconocerla bajo diferentes condiciones o situaciones.
    - Reconocimiento de marca (*Brand Recognition*): es la habilidad de los consumidores para confirmar la exposición previa para que se conozca la marca es necesario que primero exista un reconocimiento de esta.
    - Recuerdo de marca (*Brand Recall*): es la capacidad del consumidor de retraer la marca de su mente cuando se enfrenta a un problema o necesidad que la categoría de la marca cubre.
2. Imagen de marca: como ya hemos mencionado, los consumidores crean asociaciones de marca y el conjunto de estas asociaciones crean percepciones. De este modo, la imagen de marca está configurada por el conjunto de percepciones. En este caso, nos referimos a asociaciones primarias y contienen el significado de la marca para los consumidores. La imagen de marca está compuesta por tres elementos:
    - Atributos de marca: características descriptivas de un producto o servicio.
    - Beneficios de marca: valores y significados personales que los consumidores asignan a los atributos.
    - Actitudes de marca: valoraciones absolutas sobre la marca que representan la base del comportamiento del consumidor.

Modelo de resonancia

Tras analizar las fuentes del conocimiento de marca, resulta fundamental mencionar el modelo de resonancia de marca de Keller. Aunque se define primordialmente como un modelo de construcción y no de medición de capital, su relevancia académica es crítica

para entender la visión del autor, ya que describe como el conocimiento se transforma incrementalmente en una relación de valor.

Este modelo propone que la creación de una marca fuerte sigue una secuencia lógica de cuatro pasos que Keller estructura en una pirámide de seis bloques. El proceso comienza en la base con la saliencia, en la cual el cliente identifica la categoría y sus productos, asciende hacia el significado mediante el comportamiento y la imaginería que responden a la pregunta ¿qué eres? Continúa con la respuesta del cliente a través de juicios y sentimientos, que son tanto las evaluaciones personales como las reacciones emocionales hacia la marca. El último paso es la resonancia de marca, que describe el nivel de relación con la marca.

Figura 4: Modelo de resonancia de Keller



Nota. Reproducido de *Qué es la resonancia de marca en el branding*, por BranDesign (n.d.), https://brandesign.es/estrategia-de-branding/que-es-la-resonancia-de-marca-en-el-branding/

Vías de construcción de marca fuerte

Una vez definido el concepto de *brand equity* y sus fuentes para Keller, existen tres vías de construcción de una marca fuerte**,** que, aunque no son cruciales para nuestro estudio son importantes para entender el modelo de Keller.

- La identidad se materializa mediante la selección de diversos elementos de mara, tales como el nombre, URLs, logotipos, personales, eslóganes, jingles y envases, que actúan como dispositivos para reforzar el *awareness* y estructurar asociaciones favorables. Para que estos elementos construyan una marca fuerte deben cumplir con seis criterios fundamentales: deben ser memorables (fáciles de

reconocer y recordar), significativos (que sugieran la categoría o beneficios), atractivos (estéticamente placenteros), transferibles (útiles para extensiones de línea u otros mercados) y protegibles (legal y competitivamente) (Keller & Swaminathan, 2020).

- Mediante programas de marketing integrado: consiste en coordinar las estrategias de producto, precio y distribución bajo el modelo CBBE para maximizar su contribución al *brand equity*. Ante consumidores cada vez más empoderados, las firmas evolucionan hacia un marketing personalizado y relacional que integra diversos medios de comunicación de forma consistente y complementaria. La clave de este enfoque es la sinergia estrategia: lograr que el impacto total de los programas sea muy superior a la suma de sus acciones individuales, consolidando lo que actualmente se define como una estrategia omnicanal.

- Mediante apalancamiento de asociaciones secundarias de marca: implica vincular la marca a otra entidad (una empresa, un lugar geográfico, un canal de distribución, otras marcas o un *celebrity endorsement*) para transferir conocimiento, creando un nuevo conjunto de asociaciones. Estas asociaciones secundarias son especialmente útiles si las asociaciones deseadas son deficientes o si los consumidores carecen de motivación o capacidad para juzgar el producto por sí mismos.

Medición e interpretación de *brand equity*

La tercera parte del modelo de Keller se centra en medir e interpretar el rendimiento de la marca. Para gestionar las marcas de manera rentable, los gerentes deben implementar con éxito un sistema de medición del *brand equity*, definido como un conjunto de procedimientos de investigación diseñados para suministrar información oportuna, precisa y accionable que permita optimizar la toma de decisiones tácticas y estratégicas.

En este contexto, existe una necesidad de que los especialistas de marketing justifiquen sus gastos más allá de las medidas de Retorno de Inversión en Marketing (ROMI) vinculadas a cambios de ventas a corto plazo. Cada euro invertido en marketing debe estar dedicado a programas o actividades que mejoren el *brand equity* a largo plazo, aunque

exista una tensión entre el beneficio a corto plazo y la inversión en valor a largo plazo. Esto es lo que Keller denomina “The New Accountability”.

Aunque las marcas representan activos intangibles de gran valor, la implementación de programas de marketing puede verse obstaculizada por la falta de un sistema que permita la evaluación rigurosa del impacto del *brand equity*. El objetivo final de la medición es lograr relacionar las fuentes del *brand equity* con sus resultados comerciales tangibles.

En este sentido, el diseño e implementación de un sistema de medición ideal se logra a través de tres pasos:

1. Realización de auditorías de marca: consiste en realizar un examen exhaustivo de marca, cuyo objetivo es evaluar su salud, descubrir sus fuentes de *equity*, y proponer formas de mejorar y aprovecharlo. La auditoría requiere entender las fuentes de *brand equity* desde la perspectiva tanto de la empresa como del consumidor y consta de dos pasos:
    - Inventario de marca (perspectiva de la oferta): su propósito es proporcionar un perfil actual y completo de cómo se comercializan y marcan todos los productos y servicios vendidos por la empresa. Este perfil abarca la elección de los elementos de marca, las tácticas de marketing y la naturaleza del *equity*. También es importante incluir un inventario de los activos de marca digitales.
    - Exploratorio de marca (perspectiva de la demanda): se orienta hacia la investigación externa para decodificar cómo el consumidor percibe, siente y actúa frente a la marca. El exploratorio utiliza tanto la investigación cualitativa como cuantitativa para medir la imagen de marca. También incorpora el *social listening* para capturar las conversaciones orgánicas en redes sociales y foros especializados.

      El exploratorio debe iniciarse con una revisión de los archivos históricos de la firma y entrevistas internas con el personal clave para confrontar las creencias corporativas con la realidad del mercado. Dado su fuerte componente cualitativo inicial, la efectividad de estas herramientas de investigación debe juzgarse bajo los tres criterios de Levy: dirección (naturaleza del estímulo), profundidad (nivel de abstracción de la respuesta) y diversidad (variedad de técnicas empleadas).

El resultado fundamental del exploratorio es la creación de mapas mentales, entendidos como representaciones gráficas detalladas de las asociaciones y respuestas más salientes para el *target*. A través de la síntesis de estos mapas, se filtran las cinco a diez dimensiones más importante que caracterizan a la marca (atributos y beneficios clave). Estas asociaciones funcionan como la base del posicionamiento pues definen los puntos de paridad y de diferencia que la empresa debe gestionar para maximizar su valor.

2. Diseño de estudios de *tracking* de marca: una vez definida la estrategia de posicionamiento, los estudios de seguimiento de marca recogen información de los consumidores de forma continuada a lo largo del tiempo. Estos estudios utilizan medidas cuantitativas del rendimiento de la marca en dimensiones clave, una labor en la que empresas con una larga tradición como Kantar destacan por su capacidad para entrevistar a millones de consumidores. Por su parte, Young & Rubicam evalúa en qué fase se encuentra la marca mediante una progresión de cuatro pilares que se detalla más adelante. La evolución actual de estos sistemas integra el uso de Big Data y cuadros de mando analíticos, logrando unificar el rastro mental del consumidor con el rendimiento financiero real para satisfacer la demanda de una mayor transparencia en el retorno de la inversión de marketing.

3. Establecimiento de un sistema de gestión de *brand equity*: es utilizado para maximizar el valor derivado de los esfuerzos de investigación y consiste en un conjunto de procesos organizacionales diseñado para mejorar la comprensión y el uso del concepto de *brand equity* dentro de una empresa. Keller determina tres pasos para implementar este sistema.
    a. Creación del estatuto o "Biblia" de Marca: este documento formaliza la visión de la empresa sobre el *brand equity* y proporciona pautas de *branding* relevantes a los gerentes de marketing y socios externos.
    b. Elaboración del informe de *brand equity*: proporcionar información descriptiva (qué está sucediendo) y de diagnóstico (por qué está sucediendo) resumiendo los resultados de seguimiento y otras medidas de rendimiento relevantes.

c. Definición de las responsabilidades de *brand equity*: se deben definir claramente las responsabilidades organizacionales para supervisar la implementación del estatuto e informes.

Este enfoque y seguimiento busca identificar y rastrear el conocimiento de marca, Keller propone dos vías de investigación complementarias.

- Investigación cualitativa: orientada a explorar asociaciones que residen únicamente en la mente del consumidor mediante técnicas de asociación libre, métodos proyectivos para provocar sentimientos profundos y eludir filtros sociales y el método ZMET, que utiliza imágenes y metáforas para revelar el pensamiento no verbal y emocional.
- Investigación cuantitativa: utiliza escalas numéricas para obtener resúmenes estadísticos que miden con precisión la notoriedad y la fuerza, favorabilidad y singularidad de la imagen.

Posteriormente, para evaluar el impacto de este conocimiento en la respuesta del consumidor, se emplean dos grandes metodologías.

- Métodos Comparativos: evalúan los efectos de las percepciones y preferencias del consumidor para estimar los beneficios específicos del capital de marca. Emplea enfoques basados en la marca (comparación con versiones sin nombre), basados en el marketing (análisis de cambios en precio o comunicación) o el análisis conjunto (técnica estadística que determina qué peso real tiene el nombre de la marca frente a otros atributos en la decisión de compra).
- Métodos Holísticos: buscan una valoración resumida del activo mediante enfoques residuales (restando los efectos puramente físicos y de utilidad del producto) o enfoques de valoración financiera concreta a la marca, utilizados por consultoras como Interbrand, Kantar y Brand Finance.

4.b.iii. Jean-Noël Kapferer

La filosofía de Jean-Noël Kapferer sobre la gestión de marcas se fundamenta en que la marca no nace, sino que se hace a través del tiempo, es un sistema vivo y no un simple nombre. El verdadero *branding* no consiste en estar “encima” (como un logo o nombre

en el envase), sino estar "dentro" del producto. Esto significa que la marca no debe limitarse a identificar el producto de forma superficial, sino que su tarea fundamental es actuar como una fuerza transformadora que altere intrínsecamente el producto para que deje de ser una mercancía genérica y se convierta en una propuesta de valor especifica. Esta premisa permite que la marca transforme la categoría y que el producto se vuelva opaco (con profundidad y significado), en lugar de transparente y genérico identificándose "como una más".

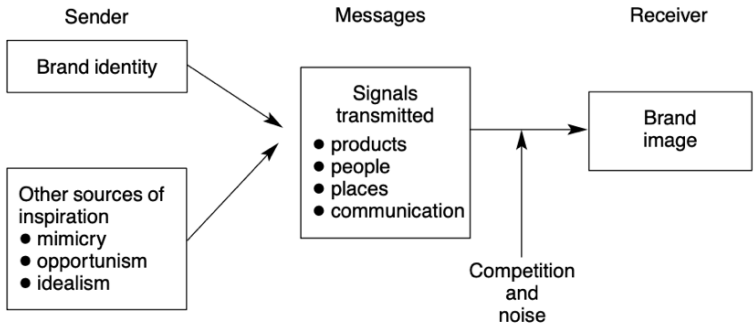
Kapferer propone unificar las finanzas y el marketing para definir el capital de marca a través de tres dimensiones sucesivas:

- *Brand Assets*: son las fuentes de influencia que generan las percepciones de marca entre los consumidores como el *awareness*, la imagen percibida, el tipo de relación con los clientes y las patentes de la empresa.
- *Brand Strength*: es el resultado competitivo de los activos de marca, medido por indicadores como la cuota de mercado, la lealtad de los clientes y la posibilidad de cobrar un precio *premium*.
- *Brand Value*: la capacidad de los activos y la fortaleza de marca para generar beneficios económicos. Para Kapferer, una marca solo tiene valor financiero real si puede generar beneficios futuros netos atribuibles a la marca misma, no a otros intangibles o al negocio en general.

La mayor aportación de Kapferer y núcleo de su modelo es la distinción entre identidad e imagen de marca.

- Identidad de marca: se sitúa en el lado del emisor y su propósito es "especificar el significado, el objetivo y la autoimagen de la marca" (Kapferer, 2008, p.174). La identidad es siempre previa a cualquier señal enviada al mercado.
- Imagen de marca: se sitúa en el lado del receptor y es la "síntesis que hace el público de todos los mensajes de la marca" (Kapferer, 2008, p.174) y se refiere a cómo el público decodifica las señales que emanan de los productos y la comunicación.

Figura 5: Identidad e imagen de marca para Kapferer



Nota. Reproducido de *The New Strategic Brand Management* (p.174), por Jean-Noël Kapferer, 2012, Kogan Page.

Centrarse demasiado en lo que el consumidor quiere (imagen de marca) lleva al conformismo y a marcas mediocres. Se debe enfatizar el lado del emisor (la identidad), pues la marca debe ser fiel a sus propios valores y no dejarse llevar por modas pasajeras o a peticiones del mercado que contradigan su ADN, pues "la identidad de marca define lo que debe permanecer y lo que es libre de cambio" (Kapferer, 2008, p.173). La identidad debe tener cierta libertad para adaptarla a la diversidad del mercado moderno. Este autor explica esta idea mediante el sistema de rasgos centrales (*kernel*) y periféricos.

- Rasgos centrales (*kernel*): son facetas imprescindibles y no negociables de la marca. Representan su esencia y si desaparecen o se contradicen entre ellos el consumidor no reconocería la marca.
- Rasgos periféricos: son atributos flexibles que pueden estar presentes en algunos productos o segmentos, pero no en otros. Estos rasgos permiten que la marca innove y se adapte a diferentes contextos sin diluir su identidad central. Con el tiempo, un rasgo originalmente periférico puede ser absorbido por el *kernel*.

Para identificar los rasgos centrales se debe utilizar una pregunta de necesidad como "Si la marca X dejara de tener el atributo Y, ¿seguiría siendo la marca X?". Si la mayoría responde "no", el rasgo pertenece al núcleo central y viceversa.

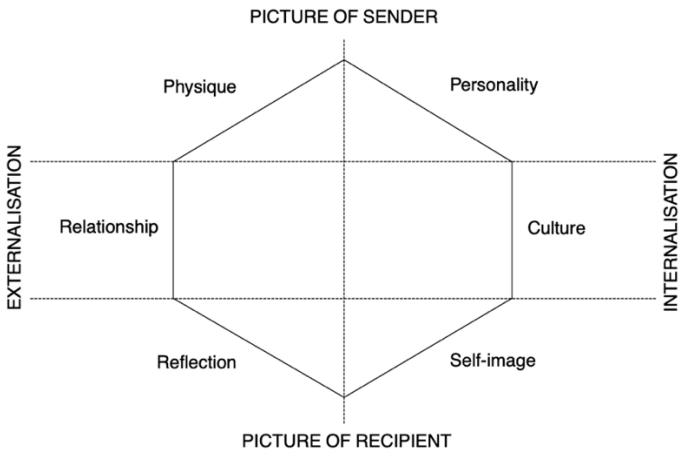
Prisma de Identidad de Marca

Kapferer propone representar la identidad mediante un prisma hexagonal donde cada faceta es interdependiente y forma una entidad estructurada. El prisma facilita la identificación de las dimensiones que deben permanecer estables (*kernel*) y cuales son libres de cambiar para asegurar la supervivencia y crecimiento del negocio. Estas se

agrupan en dimensiones sociales (externas) y dimensiones de espíritu (internas). A su vez, el eje vertical del Prisma ayuda a definir al emisor (la voz de la marca) del receptor (construido desde la comunicación).

1. *Pshyche*: es la columna vertebral y el valor añadido integrado por sus atributos y especificaciones físicas. Además, incluye el prototipo de la marca, el ejemplar que mejor representa las cualidades de la marca.
2. Personalidad: define qué tipo de persona sería la marca si fuera humana. Se construye a través de la comunicación y el tono de voz, dotando a la marca de un carácter específico.
3. Cultura: es el sistema de valores e ideologías que guía la inspiración de la marca. Es la faceta más importante para diferenciar marcas en competencia ideológica y a menudo está vinculada al país de origen.
4. Relación: se refiere al modo de conducta que identifica a la marca en sus interacciones con los clientes.
5. Reflejo: es la imagen del comprador ideal que la marca proyecta hacia el exterior. No debe confundirse con el público objetivo real. El reflejo es el modelo con el que el consumidor desea identificarse al usar la marca.
6. Autoimagen: se refiere a cómo se siente el cliente consigo mismo al consumidor la marca. Por ejemplo, sentirse elegante o miembro de una comunidad concreta.

Figura 6: Prisma de Identidad de marca de Kapferer



Nota. Reproducido de *The New Strategic Brand Management* (p.183), por Jean-Noël Kapferer, 2012, Kogan Page.

Para Kapferer el capital de marca no surge de la publicidad, sino de la capacidad de la identidad de marca para actuar como un activador interno. Si la marca no está "dentro"

transformando el físico y la cultura del producto, los activos serán débiles y la fortaleza competitiva se desvanecerá ante la competencia de precios y el valor financiero será inexistente. La relevancia del Prisma de Identidad radica en ser la herramienta que permite que cada producto y acción de marca sea un reflejo fiel de su esencia, protegiendo así la relevancia y rentabilidad del negocio.

4.b.iv. Douglas Holt

"Los clientes valoran algunos productos tanto por lo que simbolizan como por lo que hacen" (Holt, 2004). Douglas Holt propone un modelo de *Branding Cultural* diseñado específicamente para construir marcas icónicas (*iconic brands*), las cuales han sido capaces de crear mitos identitarios que ayudan a los consumidores a resolver tensiones sociales y expresar quiénes desean ser.

Para entender el contexto del *Branding Cultural* es relevante conocer los tres modelos de branding más conocidos:

- ***Mind-share branding***: desde los años 70, es el modelo cognitivo de branding. Pretende ocupar un espacio claro y consistente en la mente del consumidor mediante asociaciones funcionales y racionales. La marca es un conjunto de abstracciones que deben mantenerse de manera coherente en todas las actividades de marca a lo largo del tiempo. Según Douglas Holt (2004), la gestión de marca contemporánea sigue estrechamente vinculada al modelo *mind-share* gracias a contribuciones de teóricos fundamentales como Aaker, Keller y Kotler.
- ***Emotional branding***: surge en los años 90 debido a que el anterior modelo ignoraba los aspectos emocionales y relacionales. Se caracteriza por crear vínculos afectivos profundos con los consumidores, tratando a la marca como un socio relacional. La marca debe seguir creando asociaciones distintivas y articularlas en todo lo que la marca hace, pero enfatizando su personalidad y forjando una conexión íntima con el consumidor.
- ***Viral branding***: fue creado a partir del ascenso del uso de internet y el marketing masivo. Destaca por impulsar la difusión orgánica de la marca a través de los propios consumidores, aprovechando dinámicas sociales y de contagio. Se enfoca en la influencia pública, asumiendo que son los consumidores los que tienen

mayor influencia en la creación de marcas y no la propia compañía. Aunque puede ser útil, no es un enfoque viable en sí mismo para construir una marca icónica.

The Cultural Branding Model

Para crear el valor identitario de las marcas, los *managers* se basan en alguna combinación de estos modelos. Sin embargo, para Douglas Holt estos modelos tradicionales no logran por sí solos crear marcas icónicas porque el valor de marca no reside en beneficios funcionales o asociaciones sino en su papel como activistas culturales de la sociedad que Holt desarrolla en su propio modelo: *The Cultural Branding Model*.

En este sentido, existen tres niveles de marcas según el valor identitario que el consumidor llega a compartir (de menos a más):

1. *Identity brands*: fundamentan su valor en la capacidad para facilitar la autoexpresión del usuario, aunque este factor resulta menos crítico en industrias de baja implicación o de naturaleza estrictamente técnica.
2. *Iconic brands*: aportan un gran valor identitario porque se dirigen a las ansiedades colectivas y deseos comunes de la sociedad. El país mantiene estas similitudes porque los ciudadanos crean sus identidades en respuesta a los mismos cambios históricos.
3. *Cultural brands*: es el modelo de branding desarrollado por Holt. Son las mejores *identity brands* de la categoría. Han llegado a crear mitos tan relevantes que se han convertido en iconos culturales en la imaginación colectiva. Aplica particularmente a categorías en las que la sociedad tiende a valorar los productos como un medio de autoexpresión, algunos ejemplos son: moda, decoración, coches, belleza, ocio, etc.

Axiomas del Branding Cultural

Los axiomas son los principios evidentes sobre los que se construye la teoría. Holt no busca simplemente que las marcas sean *top-of-mind* y estén siempre presentes, sino que tengan un papel importante dentro de una sociedad y cultura concreta. De este modo, explica cómo las marcas se convierten en iconos mediante los axiomas de su modelo.

1. **Abordan contradicciones graves en la sociedad**: las marcas icónicas proporcionan un valor identitario extraordinario porque se dirigen a las ansiedades y deseos sociales, surgidos a partir de cambios históricos que afectan el sentido de identidad y pertenencia de los ciudadanos.

2. **Representan mitos identitarios**: los iconos crean historias ficticias que resuelven contradicciones culturales desde "mundos imaginarios", proporcionando a las personas un propósito y una identidad personal sólida en momentos de estrés.
3. **Los mitos residen en la marca y se comparten mediante la acción**: con el tiempo, el público deja de percibir los elementos de marca como meros identificadores y empieza a percibirlos como contenedores del mito. Al consumir o usar el producto, los clientes experimentan parte de ese mito.
4. **Se sitúan en la cultura popular**: los mitos se desarrollan en lugares separados de la vida cotidiana y del control de las élites. Esta cultura proporciona los materiales necesarios para que el mito sea percibido como autentico y creíble porque propagan valores intrínsecos y no se dejan llevar por el dinero y el poder.
5. **Actúan como activistas culturales**: las marcas más poderosas son marcas innovadoras que desafían las ideas socialmente aceptadas; lideran el cambio cultural animando a las personas a pensar de forma diferente sobre sí mismas.
6. **Dependen de "actuaciones rompedoras":** en lugar de comunicar el USP de forma repetitiva como el modelo *mind-share* utilizando a personas influyentes, los iconos se consolidan en la imaginación colectiva mediante unas pocas actuaciones magistrales que logran capturar el mito de forma perfecta.
7. **Disfrutan del efecto halo cultural:** un mito fuerte mejora la percepción de otros aspectos de la marca como su reputación, la calidad o sus beneficios distintivos.

Principios estratégicos del modelo

Para aplicar estos axiomas de forma práctica, Holt propone un proceso estratégico que rompe con la gestión de marca tradicional. Las *identity brands* no compiten en mercados de productos, sino en mercados de mitos. La primera tarea estratégica no es elegir un segmento psicográfico, sino identificar la contradicción cultural más apropiada que la marca pueda resolver. En este sentido, Holt rompe completamente el proceso tradicional STP (segmentación, *targeting* y posicionamiento) y lo sustituye por la composición del *Cultural Brief*: primero se realiza una sinopsis de las ansiedades identitarias que se abordarán y cómo la historia las resolverá. La marca debe ganar su lugar en la cultura popular mediante el entendimiento de los códigos culturales del grupo y la fidelidad defendiendo el espíritu del grupo a toda costa. El estilo de comunicación debe ser orgánico a su audiencia para atraerlos de forma convincente.

Esta audiencia a la que se pretende llegar se puede clasificar en tres niveles:

- *Followers*: aquellos que identifican el mito y lo usan como "pomada simbólica" según Holt.
- *Insiders*: personas que pertenecen realmente a la cultura popular como serían los moteros reales para Harley-Davidson. Son los legitimadores que otorgan o retiran la autenticidad de la marca.
- *Feeders* o alimentadores: son la mayoría de los clientes que consumen la marca de forma superficial por estatus o moda, atraídos por los dos grupos anteriores.

A diferencia del modelo *mind-share* que busca la consistencia eterna, el branding cultural exige un ajuste histórico. Cuando ocurre una disrupción cultural (un cambio en la ideología de la nación), la marca debe abandonar su mito anterior y crear uno nuevo para seguir siendo relevante, apalancándose en su autoridad cultural y política acumulada.

4.c. Síntesis de palancas clave

Tabla 3: Palancas clave de los modelos teóricos

Autor	Lógica del modelo	Motores de valor	Lógica estratégica
David Aaker	El *brand equity* se construye a partir de los activos estratégicos vinculados al nombre de la marca que influyen en la percepción del consumidor y generan ventaja competitiva.	Activos de marca: lealtad, notoriedad, calidad percibida y asociaciones	Mediante un enfoque estratégico y empresarial considera la marca como un conjunto de activos intangibles que aportan valor al producto
Kevin L. Keller	El *brand equity* se construye en la mente del consumidor mediante las asociaciones creadas por sus experiencias e	Conocimiento de marca: notoriedad (reconocimiento y recuerdo) e Imagen (asociaciones)	Estructura cognitiva: métricas de percepción del consumidor siguiendo una lógica jerárquica de notoriedad,

	interacciones con la marca		significado, respuesta emocional y relación profunda
Douglas Holt	Las marcas icónicas generan valor simbólico resolviendo tensiones culturales	Mitos identitarios como curas simbólicas para resolver contradicciones y ansiedades culturales de una sociedad	Las marcas que se convierten en iconos son las que calman a sus consumidores dándoles una solución a sus tensiones identitarias.
Jean-Noël Kapferer	El *brand equity* surge de una identidad fuerte y consistente que recoge todas las expresiones de marca	Facetas de identidad: físico, personalidad cultura, relación, reflejo y autoimagen.	Las marcas con una identidad clara y diferenciada mantienen coherencia en todos los puntos de contacto y permiten construir marcas con significado y valor.

Nota. Elaboración propia.

5. Investigación: modelos aplicados en la práctica por consultoras y agencias de branding

5.a. Interbrand

La consultora mayormente conocida por su ranking anual "Best Global Brands", recoge su método bajo "Thinking & Making", una filosofía orientada a la creación de marcas icónicas mediante acciones estratégicas denominadas "Iconic Moves". Es un enfoque dinámico que diseña hojas de ruta en constante evolución para un contexto donde las

expectativas de los consumidores cambian más rápido que los negocios. En este sentido, Interbrand hace hincapié en mantener la relevancia y diferenciación de las marcas y para ello ha evolucionado su sistema para entender las marcas desde meros identificadores, a creadores de ecosistemas y actualmente como actos de liderazgo; "las marcas exitosas son las que se posicionan dentro de los problemas del mundo, son capaces de crear afinidad mental" (entrevista a profesional de Interbrand, Anexo A).

Las tres lentes de comprensión que guían el diagnóstico de marca y la creación de estrategias son:

- ***Human Truths***: ¿qué demanda la gente? Analiza las tensiones humanas no resueltas, las verdades universales humanas de donde surge un *insight* para Interbrand.
- ***Experiences*:** ¿qué movimientos debemos hacer ahora y en el futuro? Se centra en cómo interactúan las personas con la marca en todos los puntos de contacto (eventos, patrocinios, experiencia online, etc.).
- ***Economics***: ¿qué resultados obtendremos? Determina el impacto financiero y comercial, determinando riesgos y beneficios mediante modelos de datos y análisis de mercado.

Interbrand acoge una perspectiva orientada al negocio pues no indaga profundamente en la psicología del consumidor como otras consultoras analizadas a continuación, sino que se basa en la información proporcionada por la empresa y estudios de tendencias o "encuestas de la red" (entrevista a profesional de Interbrand, Anexo A). Esto puede ser útil, en parte, porque les sitúa un paso más cerca de poner el valor financiero en la marca (Aaker, 1991).

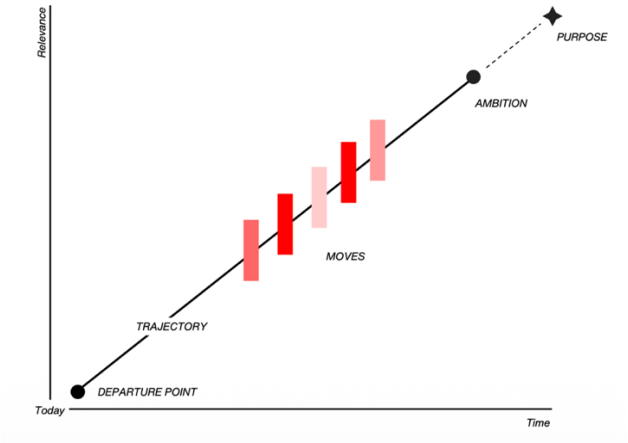
Canvas estratégico

Interbrand visualiza la transformación de una marca como una flecha que simboliza la transición del estado presente a uno futuro mediante cinco elementos clave:

1. **Punto de partida:** donde se encuentra la marca actualmente para poder identificar los retos a los que se enfrenta y poder hacer hipótesis iniciales de hacia dónde debe ir la marca.
2. **Propósito**: la estrella polar de la empresa, la razón última de existencia de la marca. Es una guía perpetua, audaz e inalcanzable en su totalidad.

3. **Ambición**: un objetivo tangible, medible y limitado en el tiempo (normalmente entre dos y tres años) que impulsa la organización.
4. **Trayectoria**: la estrategia pura, el hilo conductor que subyace a lo que la marca debe hacer, guiando todos los movimientos futuros y garantizando que se complementen entre sí para alcanzar la ambición y acercarse al propósito.
5. **Movimientos**: las acciones visibles que añaden valor funcional o emocional y construyen la narrativa de la marca.

Figura 7: Canvas estratégico de Interbrand



Nota. Reproducido de *Interbrand Thinking & Making 4.0* (p.41), Interbrand, 2012. Material facilitado por entrevistado de Interbrand.

Pensamiento de "Arenas"

Interbrand propone dejar de lado las convenciones de las categorías industriales tradicionales para centrarse en las motivaciones humanas. Las marcas exitosas trascienden varios sectores y compiten en "Arenas". Al centrarse en las necesidades del cliente en lugar de buscar clientes para sus capacidades, las marcas se expanden y crecen extraordinariamente.

Figura 8: Pensamiento de Arenas de Interbrand



Nota. Reproducido de *Interbrand Thinking & Making 4.0* (p.51), Interbrand, 2012. Material facilitado por entrevistado de Interbrand.

El proceso de construcción de marca

El modelo operativo de Interbrand se divide en cuatro fases iterativas:

1. *Possibility*: identifica desafíos y explora hipótesis iniciales sobre el cambio de la marca.
2. *Prototyping*: diseña y detalla el cambio mediante ciclos de evaluación con grupos de interés.
3. *Prioritizing*: cuantifica y valida los movimientos potenciales creando un caso de negocio viable.
4. *Production*: ejecuta y entrega los movimientos en el mundo real.

Valoración financiera de la marca

Aunque históricamente se asocia a Interbrand con siete criterios que David Aaker especifica en su libro para determinar un multiplicador de marca, la consultora señala que dichos principios han evolucionado hacia un modelo estratégico y financiero más sofisticado. El valor de marca se determina actualmente mediante la acción de tres palancas fundamentales.

1. Análisis financiero: se proyectan los beneficios esperados a cinco años descontando los flujos de caja a valor actual.

2. *Role of Brand*: es una métrica que identifica qué porcentaje de la decisión de compra es impulsada exclusivamente por la marca frente a otros drivers como el precio o la funcionalidad.
3. *Brand Strength*: evalúa la marca en diez factores asignando una puntuación entre cero y cien a cada uno. Esta se utiliza para ajustar la tasa de descuento del análisis financiero: si la fuerza es superior a 50, el riesgo de la marca disminuye y aporta más valor; si es inferior a 50, el riesgo aumenta y la marca puede estar restando valor al negocio.

En este contexto, Interbrand define *Brand Value* como el valor numérico o financiero de la marca, mientras que el *Brand Strength* es la capacidad de la marca para mantenerse relevante y diferenciada en el mercado, dejando el concepto de *brand equity* como algo más genérico y abstracto.

5.b. Kantar

Kantar es una empresa global que aporta soluciones en marketing y análisis de datos a grandes anunciantes siguiendo una filosofía propia. Su modelo BrandZ se ha construido a lo largo de más de 25 años de análisis de datos y se nutre de la plataforma de *equity* más grande del mundo utilizando más de 4,2 millones de entrevistas con consumidores cubriendo 21.000 marcas en 54 mercados (Kantar, 2023; Kantar 2024).

El *Framework "Meaningfully Different Salient "*

La base científica de Kantar es el *framework* "*Meaningfully Different Salient*" cuya idea central es que todas las marcas exitosas comparten la capacidad de ser "Significativamente Diferentes para más personas". Según explica el entrevistado, este modelo está validado con ventas reales y se sustenta en cinco preguntas clave que miden la predisposición mental del consumidor hacia una marca: la notoriedad, la capacidad de ser único, marcar tendencias, conectar emocionalmente y satisfacer necesidades funcionales. Esto sugiere que las marcas pueden crear valor si ofrecen tres beneficios clave (Keller, 1997).

- **Significativo**: la capacidad de la marca para satisfacer necesidades funcionales y emocionales y crear una conexión emocional con ellos.

- **Diferente**: cuán distintiva es la marca frente a sus competidores y su capacidad para marcar tendencia. Suele ser el principal reto para las grandes marcas que son muy conocidas y quieren ser especiales.
- **Saliente**: la rapidez con la que la marca viene a la mente del consumidor en una situación de compra o necesidad. Es el principal reto para las marcas pequeñas pues poca gente las conoce.

Estas ventajas se traducen en tres métricas de resultados que Kantar denomina el "poder de la predisposición" (Kantar, 2024):

Tabla 4: El poder de la predisposición de Kantar

Impacto económico	**Métrica según Blueprint**	**¿Qué mide y qué predice?**	***Driver* principal del MDS**
Volumen y cuota de mercado	*Demand Power*	La capacidad para ganar cuota de mercado atribuible exclusivamente a las percepciones de los consumidores. Las marcas con alto *Demand Power* capturan 9 veces más volumen y 5 veces más penetración (Kantar, 2024).	Combinación equilibrada de las tres. La saliencia amplifica la diferencia para ganar cuota.
Margen de beneficio	*Pricing Power*	Capacidad de imponer un precio más elevado frente a la media de la categoría de forma justificada.	El consumidor paga más porque la marca es significativa y diferente, no solo porque la conoce.
Crecimiento sostenible	*Future Power*	Una marca fuerte no solo vende hoy, sino que también aumenta la probabilidad de que la marca crezca en el próximo año. Estas marcas tienen 4 veces más probabilidades de realmente	Tener una predisposición mental excedente impulsada por una diferenciación relevante que aún

		crecer el próximo año (Kantar, 2024).	no se ha traducido totalmente en ventas reales.

Nota. Elaboración propia basada en Kantar *Blueprint for Brand Growth* (2024). Material facilitado por entrevistado de Kantar.

Valoración financiera de la marca

El valor de marca para Kantar es la cantidad en dólares que una marca aporta al valor total de una empresa (Keller, 1997). Para obtener el valor monetario el modelo sigue una fórmula concreta que se divide en tres pasos.

Partiendo de las ganancias totales de la empresa, Kantar aplica una ratio para excluir la parte de estas que no provienen de activos físicos como fábricas o terrenos. De esta forma, calcula las ganancias intangibles de la empresa eliminando el valor de los activos físicos. Consiguientemente, analiza qué proporción de esas ganancias intangibles puede atribuirse específicamente a la marca analizada dentro de un conglomerado o grupo. Con esta tasa de atribución y las ganancias intangibles se calculan las ganancias intangibles atribuibles a la marca específica. Por último, se utiliza un múltiplo de marca para proyectar el crecimiento futuro del negocio de la marca, pues el valor de un activo no es solo lo que gana hoy, sino lo que se espera que gane en el futuro. Este múltiplo aplicado a las ganancias intangibles de la marca calcula el valor financiero final.

No obstante, para el presente trabajo nos interesa conocer el valor de monetario de la marca, este último paso es el que une las finanzas con el marketing pues se pondera el valor financiero a la contribución de marca. Utilizando el *framework* MDS, la contribución de marca cuantifica qué porcentaje de la decisión de compra se debe exclusivamente a las asociaciones mentales y al apego hacia la marca.

Estrategia de crecimiento

Recientemente, Kantar ha evolucionado su modelo con el *Blueprint for Brand Growth* que recoge los tres aceleradores estratégicos clave para que las marcas logren un crecimiento sostenible en el tiempo más allá de lo puramente financiero.

1. Predisponer a más personas: mediante campañas de comunicación y buena experiencia de producto. Se alcanza una mayor atracción y disposición del cliente a pagar más por el mismo producto o servicio.
2. Estar más presente: asegurar la fluidez en la experiencia de compra y todo el *customer journey*.
3. Encontrar nuevos espacios: innovar en nuevos mercados o segmentos de cliente donde exista una oportunidad potencial para la marca.

El modelo de BrandZ se basa en preguntar directamente al consumidor, haciendo hincapié en sus percepciones. De ello, se puede concluir en que el modelo de Kantar supera los enfoques puramente financieros y que, según el participante entrevistado de Kantar (véase Anexo B), en épocas de crisis las marcas fuertes con mayor predisposición emocional son las que mejor resisten las recesiones y las que se recuperan más rápido.

5.c. Brand Finance

Esta consultora se diferencia por tener un enfoque técnico y financiero, cuyo objetivo es "tender un puente entre el marketing y las finanzas" (Brand Finance, s.f.) y cuantificar cómo las marcas afectan a los ingresos y costes financieros desde una perspectiva de *Brand Economics*.

Este método de valoración se basa en el enfoque *Relief from Royalty* (ahorro de regalías), donde la idea central es: ¿Cuánto tendría que pagar una empresa en regalías si no fuera dueña de su marca y tuviera que licenciarla a un tercero? Ese ahorro es el valor económico de la marca. A través de la entrevista realizada a una de las analistas de la firma (véase Anexo C), se pudo detallar el funcionamiento interno de su modelo y aclaró que el activo no es propiedad de la entidad, sino que lo calculan según cuánto costaría "alquilarlo" o licenciarlo en el mercado abierto.

Para poder responder a la pregunta, Brand Finance evalúa la fuerza de marca calculando un índice llamado **Brand Strength Index (BSI)**, con una escala de 0 a 100 que se construye con una amplia gama de métricas y datos de análisis de mercados (como el BAV que veremos seguidamente) para cuantificar la inversión, el capital y el rendimiento de marca. Según la entrevistada, para obtener este índice se realiza una investigación de

mercado masiva mediante cuestionarios que miden atributos como “la familiaridad, la reputación, la percepción de precio y la consideración” (véase Anexo C).

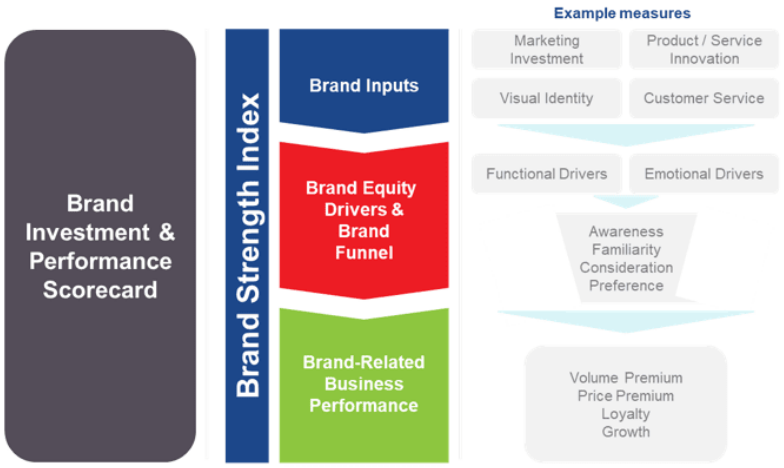
Un aspecto técnico fundamental en la construcción del BSI es la normalización de los datos: los resultados brutos de las encuestas (que pueden estar en escalas de 1 a 5 o porcentajes) se ajustan mediante un sistema de máximos y mínimos para que sean comparables entre los competidores de la misma categoría. Además, el peso de cada atributo en el BSI no es arbitrario, sino que se deriva de un análisis de los *drivers* de consumo; es decir, se le asigna más importancia a aquellos factores que los consumidores identifican como importantes para su comportamiento de compra en ese sector específico, diferenciando claramente entre modelos B2B y B2C.

La Cadena de Valor de marca

El BSI está diseñado para reflejar la “Cadena de Valor de Marca”, una teoría académica que describe como el valor de una marca se crea de forma secuencial a través de diferentes etapas.

1. ***Inputs* o Inversión de marca**: representa el punto de partida, donde una gestión sólida y una inversión bien dirigida buscan generar cambios en el consumidor. Incluye palancas que una empresa puede accionar, como el gasto en publicidad y patrocinio, la calidad de la identidad visual, la innovación de productos y la eficiencia de la distribución.
2. **Capital de marca:** es el reflejo de cómo la inversión ha transformado las percepciones de los consumidores y otros grupos de interés. En esta etapa se miden factores como la reputación, la recomendación y las percepciones de diversos grupos de interés, desde empleados hasta reguladores.
3. **Resultados o Rendimiento de marca:** donde el capital de marca se traduce en éxito comercial y valor para el accionista. Se mide a través de métricas financieras y de mercado como la cuota de mercado, el crecimiento de los ingresos, la retención de clientes y la capacidad de la marca para sostener un precio premium.

Figura 9: Brand Strength Index (BSI) de Brand Finance



Nota. Reproducido de *Brand Strength Index: Creating a Scorecard for your Brand*, por Alex Haigh, Brand Finance, 2021, https://brandfinance.com/insights/brand-strength-index-creating-a-scorecard-for-your-brand

La lógica de este modelo reside en que si se invierte de manera eficiente (*inputs*), se espera ver un retorno en las percepciones de los clientes (*equity*) y, en última instancia, un repunte en el desempeño del negocio (*outputs*). Además, Brand Finance integra su estudio BrandBeta, el cual identifica que la familiaridad y la relevancia son los dos atributos principales que predicen con mayor precisión el crecimiento de la cuota de mercado de una marca.

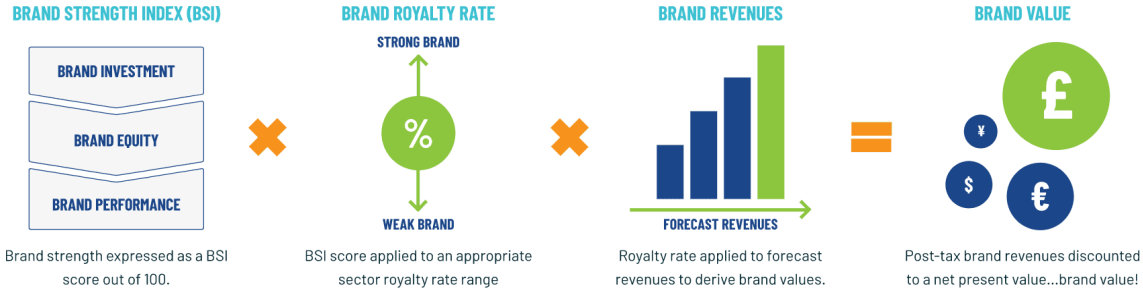
Desde la perspectiva de la firma existe una distinción crítica entre *brand balue* y *brand equity* importante de diferenciar. Mientras que *brand value* representa el valor monetario final del activo intangible, la consultora define el *brand equity* como la fortaleza de la marca (*brand strength*), es decir, el "*score*", o puntuación sobre 100 derivado de las percepciones del consumidor. Una marca fuerte no solo genera asociaciones mentales, sino que la entrevistada C destaca que "debe ser capaz de impulsar retornos comerciales" atrayendo mayor inversión y permitiendo una conversión eficiente desde la familiaridad hasta el uso real.

Valoración financiera de la marca

Para llegar al valor monetario final, la consultora cruza el BSI con un rango de regalías de la industria, este rango se determina analizando acuerdos de licencia comparables, aplicando la "regla de oro" de Robert Goldscheider, que sugiere que entre el 25% y el 40% del beneficio operativo de una empresa puede atribuirse a su propiedad intelectual.

Al multiplicar el score del BSI por este rango, se obtiene la tasa de regalía final, la cual es aplica a las previsiones de ingresos mediante un modelo de Flujo de Caja Descontado para calcular el valor presente de la marca.

Figura 10: Visualización del cálculo de la valoración de marca por Brand Finance



Nota. Reproducido de *How We Value the Brands in Our Annual Rankings*, por Richard Haigh, Brand Finance, 2021, https://brandfinance.com/insights/methodology-brands-annual-rankings

Este método de valoración permite defender el valor de marca ante inversores como un activo que influye directamente en el *Enterprise Value*, siendo especialmente relevante en sectores donde la marca supone un porcentaje muy elevado del valor total del negocio. Sin embargo, advierten sobre la dificultad de modelar tendencias en tiempo real debido al desfase entre la investigación de mercado y la volatilidad de la opinión pública, como se ha observado recientemente en la caída de fortaleza de marcas como Tesla y las controversias de liderazgo de su propietario.

5.d. Young & Rubicam

El modelo de la agencia Young & Rubicam (Y&R), conocido como Brand Asset Valuator (BAV), es fundamental por ser la base de datos de percepción del consumidor más extensa del mundo, cubriendo miles de marcas en cientos de categorías. El Brand Asset Valuator es el esfuerzo más ambicioso para medir el valor de marca a través de productos (Aaker, 1996).

La premisa central de Y&R es que el poder de una marca reside en lo que los consumidores han aprendido, sentido y experimentado sobre ella a lo largo del tiempo. Para Y&R, una marca es "un conjunto de promesas diferenciadoras que vinculan un producto con sus clientes" (Stuart Agres, 1997). A diferencia de otros modelos, el BAV

evalúa a las marcas en el "mundo entero de las marcas" y no solo dentro de su categoría especifica.

Los cuatro pilares del BAV

Y&R evalúa la salud de una marca mediante cuatro métricas fundamentales que trazan el desarrollo y evolución de la marca.

- **Diferenciación**: mide el grado en el que la marca es distinguida de sus competidores y es percibida como única. Representa la esencia de la marca y su capacidad para generar beneficios y tiene tres características: diferente, única y distintiva.
- **Relevancia**: evalúa la importancia real y percibida de la marca para los consumidores. Mide la conveniencia y está estrechamente ligada a la penetración de mercado.
- **Estima**: mide el grado de reconocimiento y respeto que los consumidores tienen hacia la marca, así como su popularidad creciente. La estima es la primera reacción de los consumidores frente a los esfuerzos de la marca y sus promesas (Salas Luzuriaga, 2018).
- **Conocimiento**: mide el nivel de conciencia del consumidor sobre la marca y la comprensión intima de su identidad. Según Y&R, el verdadero conocimiento no se compra con medios, sino que debe ganarse a través de la experiencia del consumidor.

The Power Grid

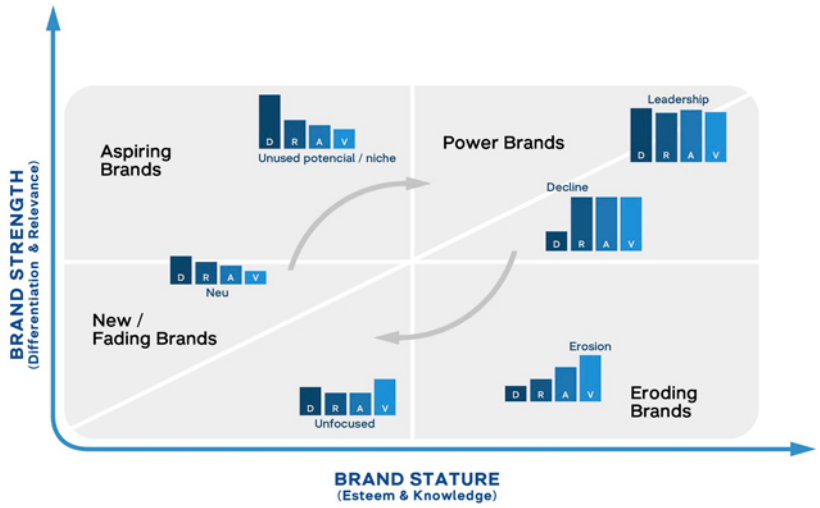
El BAV combina estos pilares para crear *The Power Grid* en la que, dependiendo del valor asignado a cada dimensión, la marca se puede ubicar en cinco secciones diferentes de la cuadricula. Los ejes de la cuadricula son dos indicadores estratégicos clave:

1. ***Brand Strength***: es la combinación de Diferenciación y Relevancia. Es un indicador del potencial de crecimiento futuro de la marca y su valor intrínseco.
2. ***Brand Stature***: es la combinación de Estima y Conocimiento. Es un indicador del desempeño pasado y determina el poder actual de la marca en el mercado.

Las secciones de la cuadricula son interpretadas y clasificadas según Young & Rubicam de la siguiente manera.

- **Marcas nuevas / desenfocadas**: situadas en el cuadrante inferior izquierdo. Aquí comienzan las marcas nuevas que necesitan desarrollar diferenciación relevante y establecer su razón de ser; si una marca permanece mucho tiempo aquí, es probable que no tenga éxito.
- **Marcas con potencial no explotado o nicho**: situadas en el cuadrante superior izquierdo. Son marcas con alta fortaleza, pero bajo poder actual. Es un territorio de altos márgenes donde residen marcas dirigidas a un segmento muy específico con oportunidad de crecer si aumentan su *awareness*.
- **Marcas lideres**: situadas en el cuadrante superior derecho. Recoge marcas poderosas que gozan de alta vitalidad y estatura. Estas marcas han logrado el éxito máximo y deben ser gestionadas para mantener su diferenciación y evitar la erosión.
- **Marcas erosionadas**: situadas en el cuadrante inferior derecho. Compuesto por marcas que han perdido su diferenciación y cuya estatura es mayor que su fortaleza. Aquí la marca es muy conocida pero ya no es preferida. El precio se convierte en la razón principal de compra pues acaban viéndose arrastradas por continuas promociones con el fin de defender su base de consumidores y cuota de mercado (Keller, 1997).

Figura 11: Plano de ubicación de las marcas según Y&R



Nota. Reproducido de *The Death of Marketing Strategy*, por Graham Robertson, Brand Truth, 2015, https://brandtruth.com.au/2015/08/31/the-death-of-marketing-strategy/

En conclusión, el modelo de Y&R y el *Power Grid* nos permiten identificar fortalezas y debilidades de las marcas adaptando la matriz de grupos de interés utilizada en la gestión

de empresas al mundo del branding. Además, el modelo analiza lo que se hizo bien y lo que se hizo mal en el pasado para poder mejorarlo en el futuro.

Valoración financiera de la marca

El modelo de Y&R no monetiza directamente la marca como el resto de las consultoras, sino que la usa como *input* estratégico. Por ello, el BAV está más cerca de modelos académicos de *brand equity*, especialmente de Aaker, porque su valoración comienza con miles de encuestas a los consumidores para entender sus percepciones y como crean asociaciones de marca.

Tras evaluar la salud de la marca según los cuatro pilares del modelo, la marca puede ser mapeada mediante el *Power Grid*, el cual es un indicador clave del valor intangible de la marca. Las marcas situadas en el cuadrante de liderazgo son las que tienen mayor valor por unidad vendida (BAV Group, 2016). Por consiguiente, al combinar datos de consumo con su modelo de evolución de marca, el BAV es capaz de predecir los beneficios futuros de la compañía. Esta teoría se sustenta en un estudio que hizo la propia firma donde se demostró estadísticamente que las marcas gestionadas según la teoría de Y&R producen mayores márgenes y crecimiento con un menor riesgo financiero.

La mayor diferencia de este modelo es que no utiliza los datos financieros como punto de partida, sino que los vincula posteriormente para validar la fuerza de marca desde la perspectiva del consumidor con analíticas financieras. Se nutre de analísticas financieras para demostrar cómo las percepciones de los consumidores se traducen en beneficios tangibles y monetarios.

5.e. Resultados: comparación de los modelos prácticos de consultoras y agencias

Tabla 5: Comparación de los modelos de valoración y variables clave de consultoras y agencias

Criterio de comparación	**Interbrand**	**Kantar**	**Brand Finance**	**Young & Rubicam**
Modelo principal	*Thinking & Making*	Brand Z	*Relief from Royalty*	*Brand Asset Valuator* (BAV)

Métrica de Fortaleza de Marca (*Brand Strength)*	10 factores de *Brand Strength*	*Power*: predisposición mental de los consumidores dividida en *Demand*, *Pricing* y *Future*	*Brand Strength Index* (BSI): escala de 0-100 según ISO 20671	Combinación de diferenciación y relevancia
Uso de la Fortaleza de Marca (*Brand Strength)*	Aplicarla a la tasa de descuento en el análisis financiero	Actúa como multiplicador para calcular la contribución de marca y posteriormente el valor de marca	Aplicarla a la tasa de regalías para determinar el valor de marca	Para predecir el crecimiento futuro de la marca y su salud general mediante el *Power Grid*
Variables clave	Relevancia, diferenciación	Significativo, diferente, saliente	Familiaridad, relevancia	Diferenciación, relevancia, estima, conocimiento
Variables clave comunes	Relevancia, diferenciación	Diferente, saliente (sinónimo de reconocimiento, basado en percepciones)	Relevancia, familiaridad (sinónimo de reconocimiento, basado en percepciones)	Relevancia, diferenciación, conocimiento
Origen de los datos	Datos internos de clientes y estudios de mercado	Datos de consumidores: más de 4,2 millones de entrevistas directas	Datos financieros y de consumidores: auditoría de regalías y encuestas	Datos de consumidores: más de 1,2 millones de consumidores encuestados

Valoración monetaria de marca	Descuento de flujos de caja a 5 años	Múltiplo de marca aplicado a ganancias intangibles atribuibles	Rango de regalías medio del sector aplicado al BSI.	Modelo perceptual vinculado a las finanzas

Nota. Elaboración propia basada en la síntesis de investigación.

De esta síntesis se sacan varias conclusiones:

- Las variables clave que comparten las consultoras, y, por tanto, las más importantes en la valoración de *brand equity* son la diferenciación, la relevancia y el *awareness* que cada consultora específica con un término distinto, pero todas se refieren a la capacidad de que la marca venga a la mente del consumidor, es decir, el reconocimiento y recuerdo de marca.
- Todos los métodos acogen un enfoque basado en proyecciones futuras de los ingresos de las marcas. Por un lado, Interbrand y Brand Finance se basan en el beneficio económico puro de las marcas; por otro lado, Brand Finance se diferencia por su *relief from royalty method*; en última instancia, Y&R acoge un enfoque eminentemente predictivo.
- Todas las consultoras hacen una valoración financiera usando los flujos de caja esperados. Mientras que Interbrand y Brand Finance los aplican a una tasa de descuento, BrandZ lo hace con un múltiplo de marca. La excepción a ello es Y&R, pues que solo tiene en cuenta el valor de marca basado en el cliente y su único esfuerzo financiero es vincularlo con el rendimiento bursátil, afirmando que los cambios en los activos de marca impactan directamente en el precio de la acción.
- Aunque todas utilicen datos financieros y de mercado disponibles, algunas hacen mayor hincapié en tener una base de datos extensa que retroalimente las distintas percepciones de los consumidores para ofrecer soluciones más ajustadas a las necesidades sociales.
- Existen diferencias significativas para estimar el valor de una misma marca. Cada firma crea sus propias definiciones y variaciones de los mismos conceptos, afectando en la valoración de las marcas y rankings anuales.

Como se observa en el cuadro comparativo, el principal reto al que se enfrentan las consultoras de marca reside en la separabilidad del activo, es decir, en la dificultad técnica

de aislar el valor de marca frente al resto de intangibles del negocio. Este reto ha generado críticas entre profesionales sobre si una cifra puede realmente capturar la riqueza de una marca, calificando en ocasiones estos modelos de arbitrarios. Ante la falta de un consenso universal, las consultoras han desarrollado soluciones propias para cuantificar este valor: Interbrand mediante el *Role of brand,* Brand Finance a través del ahorro que supondría el alquiler del activo, Kantar utiliza la Contribución de Marca, que aísla la fuerza mental del consumidor y Y&R métricas financieras que vincula con sus pilares puros de marca.

Para suavizar este problema, se estableció la norma ISO 10668 y las directrices de *The Marketing Accountability Standards Board* (MASB) que buscan establecer un puente sólido y auditable entre las percepciones de marketing y el rendimiento financiero real (Keller & Swaminathan, 2020).

6. Conclusiones

Actualmente, existe un consenso sobre la importancia de mantener a las marcas relevantes y distintas a través de identidades visuales llamativas y alineadas con sus pilares, estrategia y *storytelling*. La base teórica de Keller es común a todas las consultoras, ya que han operacionalizado su concepto de red asociativa de la memoria para diseñar su investigación cualitativa (encuestas y cuestionarios). Bajo esta premisa, se asume que la marca es un activo intangible condicional: solo tiene valor si existe un rastro mental en el consumidor que predisponga su comportamiento futuro. Por el contrario, el enfoque de Douglas Holt permanece como una aspiración creativa comercialmente no utilizada en los modelos estándar; su compleja interpretación psicológica y su crítica al modelo de *mind-share* de Aaker y Keller dificultan su estandarización métrica.

A pesar de sus aparentes diferencias metodológicas, la mayoría de las firmas se afianzan en la visión de David Aaker de la marca como un sistema de activos y pasivos estratégicos. Por un lado, Young & Rubicam refleja fielmente esta lógica en su herramienta *Power Grid*, la cual visualiza el ciclo de vida del activo como una acumulación progresiva de activos estratégicos desde la diferenciación hasta el conocimiento. Por otro lado, aunque Interbrand emplea diez factores de fuerza, en la práctica reduce la complejidad de Aaker a un funnel lineal de notoriedad y consideración para facilitar la digestión financiera de los resultados. Esta simplificación, compartida por

firmas como Brand Finance, permite traducir percepciones en datos defendibles, como tasas de regalías, aunque pierde la riqueza del análisis de personalidad o asociaciones profundas propuestas originalmente por Aaker.

Finalmente, consultoras como Brand Finance y Kantar se asimilan a la doctrina de Kapferer al tratar a la marca como un proceso de transformación de valor. Brand Finance diseña su índice BSI basándose exclusivamente en la secuencia de Kapferer.

Tabla 6: Relación entre BSI y la secuencia de Kapferer

Etapa	Concepto Kapferer	Definición
Inputs	*Brand Assets*	Inversión y recursos estratégicos
Equity	*Brand Strength*	Percepción mental del consumidor
Outputs	*Brand Value*	Beneficios económicos

En una línea similar, aunque Kantar se apoya en la estructura cognitiva de Keller al medir exhaustivamente asociaciones mentales a través del *framework* MDS, su lógica operativa coincide con los pilares de Kapferer en la búsqueda de la separabilidad del activo. Mediante su métrica de "Contribución de Marca" elimina factores externos para aislar el valor generado únicamente por la mente del consumidor; un modelo que, al estar validado con ventas reales demuestra empíricamente que la "Diferencia Significativa" es el motor que garantiza el *Pricing Power* y la rentabilidad futura.

La principal limitación de los modelos prácticos es el desfase temporal inherente a la investigación del mercado tradicional y su publicación. Los modelos suelen basarse en datos del año anterior, lo que dificulta capturar la volatilidad de la opinión pública o el impacto de crisis en tiempo real.

De las entrevistas se extrae un relato comercial del modelo sin priorizar el diseño técnico del mismo, por ello, un obstáculo al estudio es la falta de transparencia en los cálculos. Algunos analistas reconocen que la profundidad del cálculo o los pesos específicos de las variables vienen predeterminados por los *headquarters*. Del mismo modo, existen limitaciones metodológicas como el número de entrevistados y la diversidad de procedencias o la imposibilidad de profundizar en la investigación cuantitativa.

Como discusión final, existe un debate latente sobre la importancia de la conectividad online y las experiencias digitales. Mientras que hoy se da una importancia masiva a la presencia y viralidad en redes sociales, las consultoras suelen tratar esto como una tendencia en lugar de una palanca en sus modelos. Esto abre una cuestión estratégica: ¿es más importante el recuerdo de marca y ser *top-of-mind* o generar interacción constante y *engagement*. La investigación sugiere que, para las consultoras, el rastro mental a largo plazo sigue primando sobre la viralidad inmediata.

7. Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa

Por la presente, yo, Elisa Serrano Gómez, estudiante del Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Revisión literaria de los modelos teóricos de branding y su reinterpretación por las principales consultoras y agencias ", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT y Notebook LM sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado juntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: marzo 2026

Firma: 

8. Bibliografía

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press

Brand Finance. (s. f.). *Spain*. https://brandfinance.com/offices/spain

Forero Siabato, M. F., & Duque Oliva, E. J. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de brand equity. Suma de Negocios, 5(12), 158–168. https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70038-2

Goldscheider, R. (2011). The classic 25% rule and the art of intellectual property licensing. Duke Law & Technology Review, 10, 1–23. https://scholarship.law.duke.edu/dltr/vol10/iss1/6/

Hadock. (2024). *Evolución del branding: de sus inicios a la era digital.* https://hadock.es/evolucion-del-branding-inicios-era-digital/

Haigh, A. (2021, 2 de diciembre). Brand strength index: Creating a scorecard for your brand. Brand Finance. https://brandfinance.com/insights/brand-strength-index-creating-a-scorecard-for-your-brand

Haigh, A. (2023, 27 de abril). *Brand Beta Part 1 – What is a brand? Brand Finance.* https://brandfinance.com/insights/brand-beta-what-is-a-brand

Haigh, R. (2021, 26 de enero). How we value the brands in our anual rankings. Brand Finance, https://brandfinance.com/insights/methodology-brands-annual-rankings

Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding. Harvard Business School Press*

Kantar (2023). *Kantar BrandZ 2023: Most Valuable Global Brands*

Kantar. (2024). *Blueprint for Brand Growth full book*

Kantar (2025). *Kantar BrandZ Spaun Report 2025: Most Valuable Spanish Brands*

Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5ª ed.). Kogan Page

Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (5.ª ed.). Pearson Education.

Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Prentice Hall.
Robertson, G. (2015, August 31). The death of marketing strategy. Brand Truth. https://brandtruth.com.au/2015/08/31/the-death-of-marketing-strategy/

Salas Luzuriaga, E. (2018). Brand asset valuator de young & rubicam como modelo de evaluación de marca. Espirales Revista Multidisciplinaria De investigación, 2(22). https://doi.org/10.31876/re.v2i22.373

TimeToast. (s. f.). *Breve historia del branding*. https://www.timetoast.com/timelines/breve-historia-del-branding

Young & Rubicam. Agres, S. (1997). How Great Brands Got To Be That Way. Advertising Research Foundation Annual Conference.

9. Anexos

Entrevistas realizadas para la investigación

Debido a la extensión de las transcripciones completas, estas se encuentran en el siguiente link:
https://drive.google.com/drive/folders/1XrSeGa7PhaQSIaOxtfiv4R0Ho54i5jue?usp=sharing

El enlace contiene las tres entrevistas realizadas a profesionales del sector utilizadas como fuente primaria de esta investigación.