

**KANTAR**

# BLUEPRINT FOR BRAND GROWTH

...y cómo los CMOs pueden ponerlo en práctica.

## **PRESENTACIÓN DE BLUEPRINT FOR BRAND GROWTH 4**

Una hoja de ruta para los CMOs 7

Así se forja el futuro de tu marca 8

# **PALANCAS DE CRECIMIENTO**

## **SER RELEVANTE Y DIFERENTE PARA MÁS PERSONAS 12**

¿Qué deben tener en cuenta los CMOs? 26

Caso de éxito 29

Cómo aplicar con éxito: **SER RELEVANTE Y DIFERENTE PARA MÁS PERSONAS** 30

# **ACELERADORES DEL CRECIMIENTO**

## **1. PREDISPONER A MÁS PERSONAS 32**

¿Qué deben tener en cuenta los CMOs? 52

Caso de éxito 55

Cómo aplicar con éxito: **PREDISPONER A MÁS PERSONAS** 56

## **2. ESTAR MÁS PRESENTE 60**

¿Qué deben tener en cuenta los CMOs? 86

Caso de éxito 89

Cómo aplicar con éxito: **ESTAR MÁS PRESENTE** 90

## **3. ENCONTRAR NUEVOS ESPACIOS 92**

¿Qué deben tener en cuenta los CMOs? 112

Caso de éxito 115

Cómo aplicar con éxito: **ENCONTRAR NUEVOS ESPACIOS** 116

¿Cómo pueden ayudar las soluciones de Kantar? 118

Glosario 120

Agradecimientos 124

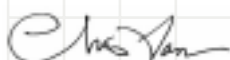
# TE PRESENTAMOS BLUEPRINT FOR BRAND GROWTH

---

Blueprint for Brand Growth ayuda a los CMOs a hacer crecer sus marcas mediante la identificación y creación de oportunidades que generen valor. Obviamente es más fácil hacer crecer las marcas cuando la población crece y la economía goza de una buena salud, y es mucho más difícil en épocas de menor crecimiento económico, cuando la competencia es aún mayor. Es en este momento cuando el marketing debe marcar el ritmo, impulsar la Diferencia y aumentar la penetración para incrementar el valor.

Blueprint se basa en los avances logrados en la comprensión de cómo las empresas construyen marcas fuertes y rentables. El modelo toma como base las teorías predominantes sobre el crecimiento de las marcas, añadiendo nuevos factores a la penetración y la disponibilidad física y mental de las marcas.

Por primera vez, hemos fusionado a gran escala nuestros datos de actitud con los de comportamiento. Gracias al extraordinario trabajo de nuestros equipos expertos en marcas, Data Science y analítica, en Kantar hemos podido sintetizar la esencia de cómo impulsar el crecimiento. Como resultado, nace nuestro Blueprint for Brand Growth.

A handwritten signature in black ink that reads "Chris Jansen".

**Chris Jansen**  
CEO, Kantar

# BLUEPRINT FOR BRAND GROWTH

Hemos analizado

**5.400 millones**

de datos actitudinales de

**21.000 marcas** en  
**540 categorías** y  
**54 mercados...**

..y

**1.100 millones**

de datos de compra de

**20.000 marcas** en  
**100 categorías** y  
**25 mercados**

durante más de  
**10 años**

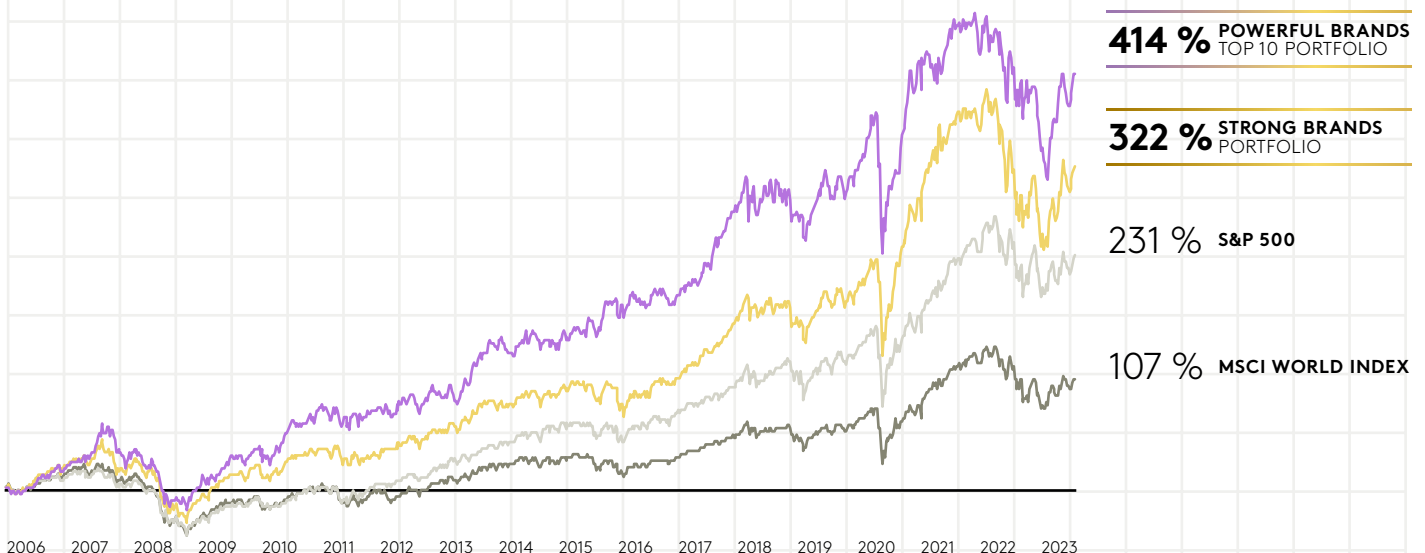
## UNA HOJA DE RUTA PARA LOS CMOs

En nuestro Blueprint for Brand Growth demostramos que la penetración, la proporción de compradores de una categoría que eligen una marca en un periodo, tiene una estrecha correlación con las actitudes hacia las marcas. Esta es la esencia del brand equity, las conexiones en la mente de los consumidores que hacen que tu marca sea fácil de elegir. Y hemos ido aún más lejos: hemos analizado nuestros datos para saber qué es lo que genera un crecimiento real y sostenible de la penetración de marca.

Kantar BrandZ muestra que las marcas fuertes superan a las demás, mejoran los márgenes y capean mejor la incertidumbre económica. Esto aplica igual tanto a las marcas de productos tangibles como a los servicios digitales.

Comprender el brand equity es primordial para decidir la mejor manera de planificar el crecimiento. **Saïd Business School de la Universidad de Oxford**, nuestro socio en la Iniciativa sobre el Futuro del Marketing

**El portfolio de marcas de Kantar BrandZ basado en la medición del equity ha crecido sistemáticamente más rápido que el S&P 500 y el MSCI World Index.**



Fuente: Kantar BrandZ, S&P Capital IQ.

(FOMI por sus siglas en inglés), afirma lo siguiente en su análisis más reciente de los datos de Kantar BrandZ:

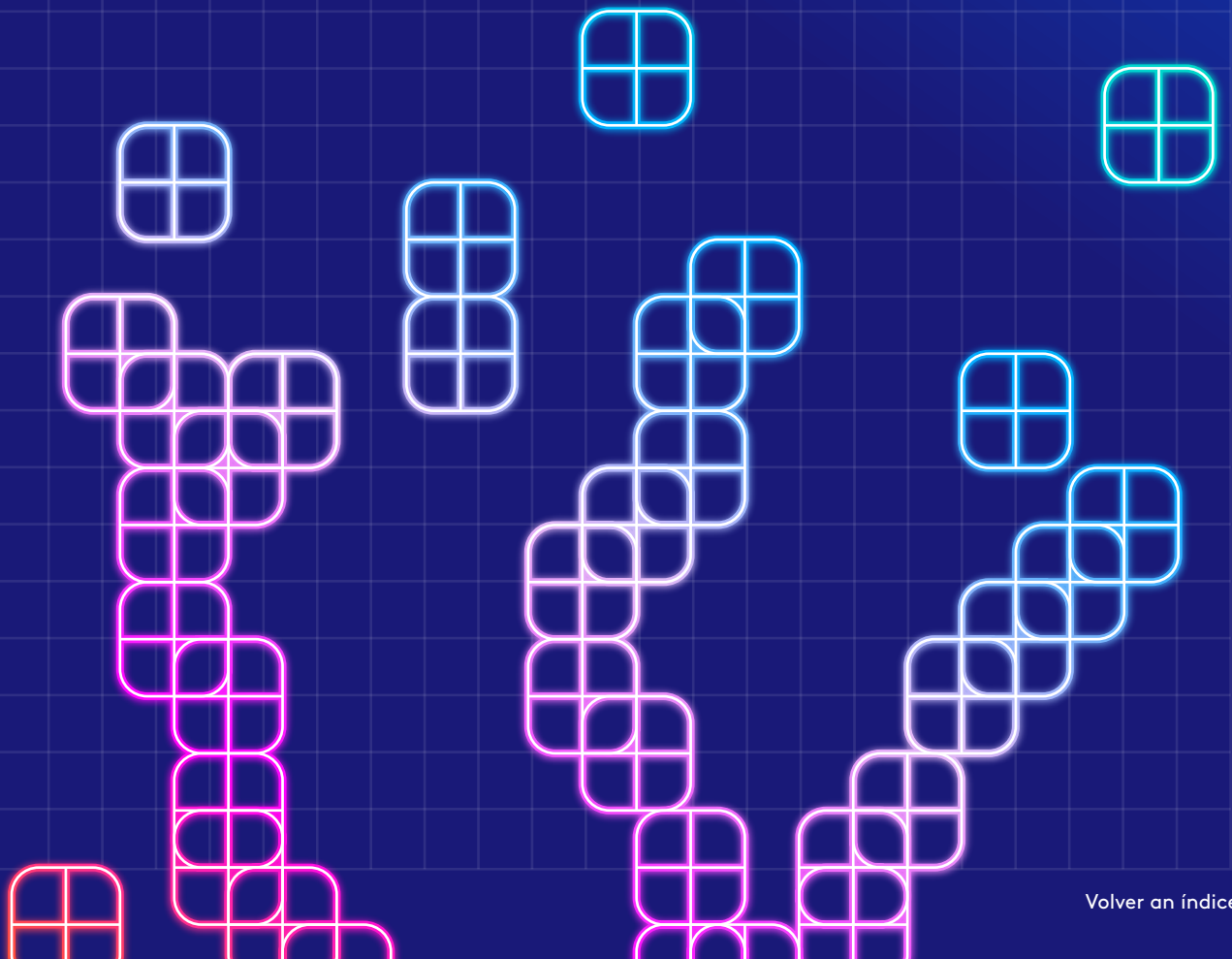
«El **brand equity** es el eslabón perdido para ayudar a los inversores a saber dónde obtener los mejores rendimientos.»

En nuestro Blueprint podrás descubrir qué tienen en común las marcas fuertes, qué actividades marcan la mayor diferencia y cómo realizar un seguimiento y predecir las métricas más importantes.

---

ASÍ SE FORJA EL FUTURO  
DE TU MARCA...

---



# BRANDS

GROW BY BEING  
MEANINGFULLY  
DIFFERENT  
TO MORE PEOPLE

Aceleradores del crecimiento para una puesta en marcha eficaz

PREDISPONER A MÁS **PERSONAS**

ESTAR MÁS **PRESENTE**

ENCONTRAR NUEVOS **ESPACIOS**

**COMPORTAMIENTOS:** CONSISTENCIA, CONEXIÓN, OPTIMIZACIÓN

IMPULSADO POR EL MARCO MEANINGFUL, DIFFERENT, SALIENT Y POR LOS DATOS MÁS RELEVANTES

**KANTAR**



# BRANDS

GROW BY BEING  
MEANINGFULLY  
DIFFERENT  
TO MORE PEOPLE

---

ABRE EL FUTURO DE TU MARCA

---

Comienza con nuestro motor de crecimiento:

## SER RELEVANTE Y DIFERENTE PARA MÁS PERSONAS

Puedes poner en marcha planes de acción a través de tres aceleradores de crecimiento interconectados entre sí:

PREDISPONER A MÁS **PERSONAS**

ESTAR MÁS **PRESENTE**

ENCONTAR NUEVOS **ESPACIOS**

Además, hemos identificado que en las organizaciones con mayor crecimiento se dan tres tipos de comportamiento en los CMOs y sus equipos que son facilitadores críticos: ser consistente, conectar y optimizar.

Los aceleradores del crecimiento son clave, pero también lo son los factores macroeconómicos, como la población, la inflación y las tendencias recesivas, ya que pueden apoyar o inhibir el crecimiento. También pueden influir los factores del mercado, tanto las oportunidades como las disrupciones procedentes de fuera de la categoría - por ejemplo, los medicamentos para adelgazar suponen un reto para las marcas de alimentos y bebidas. Por lo tanto, también es fundamental seguir de cerca la opinión de los consumidores. Junto con otras perspectivas y análisis, hemos descifrado qué es lo que genera crecimiento de marca y cómo conseguirlo de forma rentable.

---

## ADAPTAR BLUEPRINT A TU MARCA

---

Con Blueprint, las vías de crecimiento serán diferentes para cada marca, su contexto y su categoría. Hemos desarrollado un sistema para que Blueprint se adapte a cada marca a través de unas matrices de análisis para cada sección. Podemos ayudarte a diagnosticar la situación particular de tu marca completando estas matrices con los datos necesarios.

Cuando los recursos escasean los profesionales del marketing no pueden abarcarlo todo y tienen que priorizar. Analizaremos a través de los datos los aceleradores del crecimiento y cómo se pueden aplicar de la forma más efectiva. El punto de partida de tu marca -si es grande o pequeña, nueva o madura, tiene un ciclo de compra corto o largo - su categoría actual, el conjunto competitivo y las categorías futuras determinarán los siguientes pasos. Podemos ayudarte a definir el punto de partida de tu marca y tus oportunidades, desde tu negocio actual y comprendiendo hasta dónde puedes llegar.

Blueprint de Kantar te ofrece una **novedosa** ruta para analizar tu marca en su contexto y categoría específicos.

---

## CÓMO HEMOS CONSTRUIDO BLUEPRINT FOR BRAND GROWTH

---

Por primera vez, hemos analizado los datos actitudinales de Kantar Insights y Kantar BrandZ con los datos de comportamiento de Kantar Worldpanel mediante nuestro marco Meaningful, Different and Salient. Este *framework* de brand equity está **acreditado por el Marketing Council Standards Board (MASB)**.

Por su parte, Kantar Profiles proporciona potentes insights a través de paneles de la más alta calidad y tecnología antifraude basada en IA líder en el mundo.

Nuestro análisis se basa en estas fuentes de datos y paneles de alta calidad junto con nuestros conocimientos en data science; todo ello analizado a lo largo del tiempo en lugar de en un momento fijo.

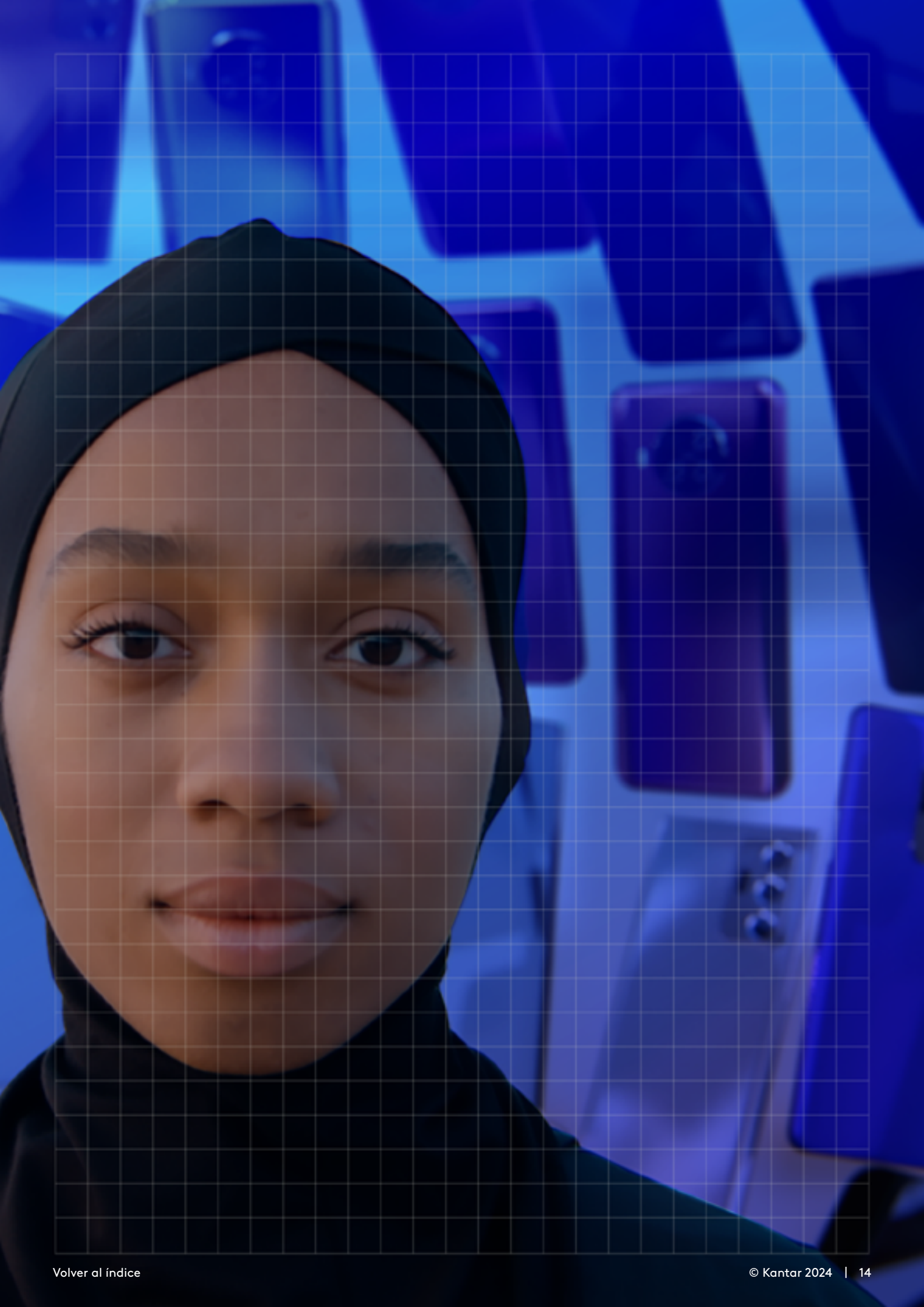
# SER RELEVANTE Y DIFERENTE PARA MÁS PERSONAS

---

Puedes diagnosticar el grado de Relevancia y Diferencia de tu marca e identificar cómo crear conexiones funcionales y emocionales más fuertes para definir oportunidades estratégicas que marquen la diferencia.

## MÉTRICAS:

PENETRACIÓN, MARGEN BRUTO, RELEVANCIA, DIFERENCIA.



## **Para aumentar la cuota, hay que aumentar la penetración, es decir, atraer a más compradores. Simple.**

Lo hemos demostrado con los datos de compradores de Kantar Worldpanel. Pero, ¿cómo se aumenta la penetración? ¿Y cómo se defiende a lo largo del tiempo? ¿Es la cuota de volumen el único objetivo que se debe perseguir? El crecimiento sostenible de los beneficios requiere un equilibrio entre el margen bruto y la penetración, a través de la gestión del precio y la construcción de Pricing Power\*.

Al combinar nuestros datos sobre lo que la gente compra con lo que la gente piensa, **ahora sabemos que la penetración está estrechamente relacionada con la actitud de la gente hacia las marcas.**

La disponibilidad mental no es suficiente. La «Relevancia y Diferencia» de una marca, que venga a la mente de los consumidores de una forma rápida y fácil al ver un elemento identificativo de la marca (brand cue), hace que una marca crezca a más velocidad y al precio adecuado. «Más personas» significa decidir a quién queremos dirigirnos y cómo queremos crecer como marca: lo ideal es definir una categoría más allá de los productos o servicios actuales, comprender las necesidades y ocasiones a las que se atiende y estar atento a las tendencias emergentes.

## Las marcas tienen como objetivo aumentar los ingresos, pero ¿cómo pueden atraer a más gente? En primer lugar, una marca debe tener clara su categoría:


- ¿A qué categoría de productos o servicios perteneces? ¿qué categoría más amplia cubre necesidades y deseos similares?
- ¿Es la categoría específica madura o inmadura? ¿Está creciendo o está en declive?
- ¿Tu marca es pequeña o grande?

Esto determinará si puedes encontrar más personas dentro de la categoría existente o solo personas que cambian de categoría. O si tu marca necesita ampliar su Relevancia y Diferencia a nuevos usos y momentos.

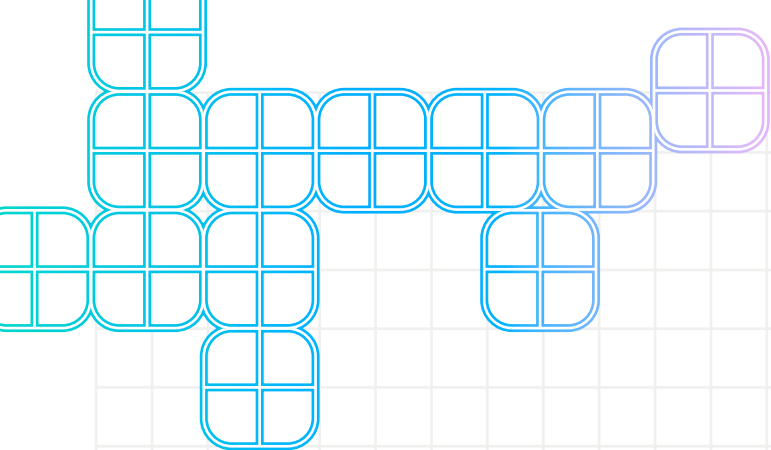
En una categoría menos madura y en fase de crecimiento las marcas pequeñas pueden centrarse en crecer con la categoría. En una categoría madura, las marcas pequeñas tienen que partir de una Diferencia elevada que puedan mantener y hacer crecer. Por su parte, es posible que las grandes marcas tengan que centrarse en ampliar su oferta y visibilidad.

Una vez entendida la categoría, el tamaño de la marca por sí solo no dictará su futuro, ya que hay otros factores como el brand equity o el potencial de la marca. Los CMOs necesitan saber si la marca tiene un nivel de equity acorde con la penetración y la cuota, y el potencial de crecimiento dentro de la categoría.

\*Ver definición

A photograph of a man with a beard and short hair, wearing a beige t-shirt, pushing a shopping cart in a grocery store. The background is blurred, showing shelves and bright lights. A white grid is overlaid on the entire image. The text is positioned on the left side of the image.

Los CMOs deben  
conocer su equity  
y su **potencial de  
crecimiento.**



Para adoptar la estrategia de ser Relevante y Diferente, debes definir el posicionamiento funcional, emocional y social de tu marca y planificar las actividades de marketing para lograr resultados empresariales medibles. Los profesionales del marketing deben ser capaces de articular esto y asegurarse de que se entiende de forma coherente en toda la organización.

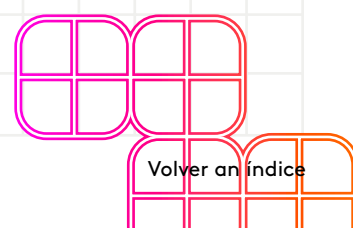
Esto es eficaz porque las marcas construyen conexiones mentales con los consumidores con la Relevancia y Diferencia en el centro. Estas conexiones, cuando son fuertes y consistentes, **predisponen a más personas** a comprar la marca más a menudo, en más lugares y por un precio más elevado.

¿Cómo puede ser Relevante una marca? Cuando satisface las necesidades de los consumidores con un producto o servicio adecuado. Nuestro término abarca todas las necesidades de los consumidores: físicas, emocionales, funcionales, sociales y otras formas en que las marcas intervienen en la vida de los consumidores.

## ¿Qué entendemos por Diferencia?

Es la percepción de ser diferente a tus competidores y además marcar tendencia en la categoría. Diferencia no es el antiguo concepto de diferenciación, que se limitaba a las cualidades del producto. Más bien, hemos identificado que las marcas de éxito crean recuerdos que diferencian a la marca de las demás. Si las marcas no se diferencian, corren el riesgo de quedarse atrás.

La buena noticia es que podemos cuantificar estas conexiones mediante el marco Meaningful, Different y Salient de Kantar. Podemos medir hasta qué punto las marcas satisfacen las necesidades, destacan, marcan el camino o vienen con facilidad a la mente en comparación con la competencia. Ser Relevante y Diferente es una estrategia imperativa, porque nuestro análisis demuestra que las marcas Relevantes y Diferentes tienen una mayor penetración en el presente y una ventaja real para crecer en penetración en los siguientes dos años.



## **LAS MARCAS QUE SON RELEVANTES Y DIFERENTES PARA MÁS PERSONAS MULTIPLICAN:**

---

**x5**

**su penetración en el presente y  
tienen una ventaja real en el  
crecimiento de la penetración  
en los próximos dos años.**

Las cifras comparan las marcas mejor valoradas con las peor valoradas según las métricas de equity (Relevancia, Diferencia y Notoriedad) obtenidas a través de encuestas con los datos de ventas de Kantar Worldpanel.



## LA DIFERENCIA ES UN INDICADOR DEL CRECIMIENTO DE LA CUOTA Y LA PENETRACIÓN

La importancia de la Relevancia y la Diferencia como base del brand equity ha sido probada por las investigaciones de Kantar desde hace más de 25 años.

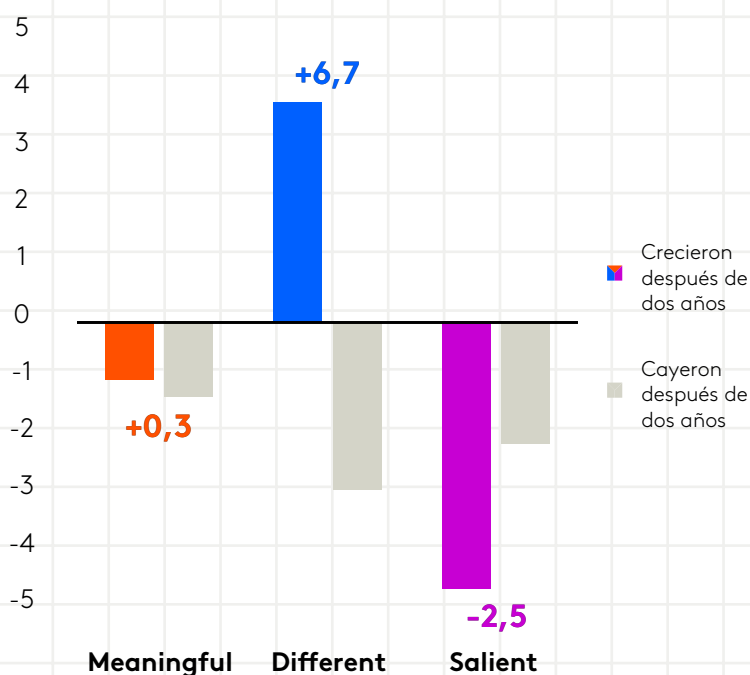
Recientemente, hemos analizado 14.623 marcas de Kantar BrandZ y hemos comparado estos datos con datos de compradores recogidos por Kantar Worldpanel. Solo el 11 % de las marcas aumentó de forma relevante su penetración, mientras que el 81 % mostró una penetración estable a lo largo del tiempo y el 8 % de las marcas disminuyó.

Las marcas en crecimiento tendían a presentar una Diferencia relativa superior a la esperada para su tamaño, mientras que las marcas en declive carecían de Diferencia.

La Diferencia de una marca no es una varita mágica: tiene que ser Relevante (Meaningful). Y no se trata de ser único, lo que importa es la Diferencia relativa con respecto a los competidores a lo largo del tiempo.

Las marcas que aumentan su penetración parten con una ventaja **de 7 puntos** en Diferencia con respecto a las marcas que pierden penetración.

Perfil medio del brand equity al inicio entre las marcas que:



Fuente: 14.623 marcas con datos coincidentes con dos años de diferencia utilizando datos de Kantar BrandZ, vinculados a datos de Kantar Worldpanel.

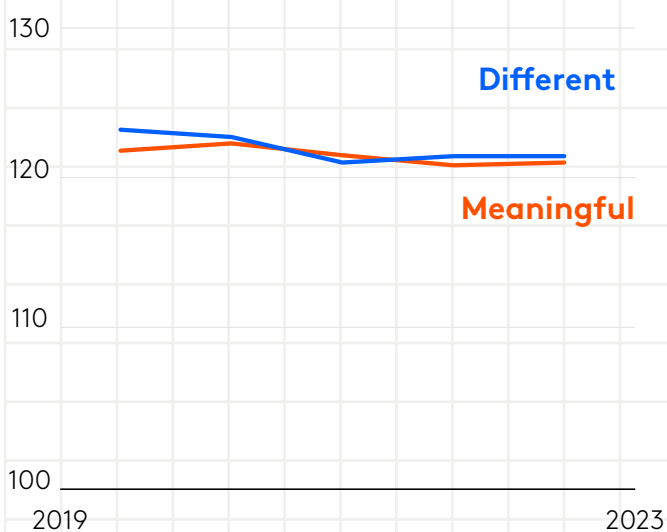
A woman with curly hair is smiling and holding a black electric vehicle charging cable. The background is a blurred indoor setting with blue and purple lighting. The image has a grid overlay.

Fijémonos en Tesla: en sus inicios, la empresa siempre tuvo un punto de diferenciación muy fuerte. Su experiencia en vehículos eléctricos y sus credenciales de innovación eran evidentes, pero la gente no veía cómo estos coches podían serles útiles. Eso cambió cuando la marca Tesla se hizo más trascendente para la gente, en parte gracias a la evolución de la infraestructura de los vehículos eléctricos: se hizo más Relevante y Notoria. En la actualidad, Tesla es la marca de automóviles más valiosa del mundo, con un valor de casi 68.000 millones de dólares en la clasificación Kantar BrandZ 2023 Most Valuable Global Brands. Pero la competencia de las marcas chinas, junto con la presión sobre el precio, demuestran que Tesla necesita seguir invirtiendo fuertemente en Diferenciación.

En general, mantenerse Diferente y Relevante no es fácil y requiere un apoyo de marketing eficaz y continuo para **predisponer a más personas**, así como la capacidad de **encontrar nuevos espacios**. Mantener y hacer crecer el brand equity debe ser la prioridad de un CMO.

## Puntuación media del brand equity de las mayores marcas del mundo.

Las 100 marcas mundiales más valiosas de Kantar BrandZ 2019-2023.



Fuente: Análisis Kantar BrandZ: puntuaciones medias mundiales del índice ponderadas por la proporción del valor de la marca.

En los últimos años, observamos descensos tanto en Diferenciación como en Relevancia entre las 100 marcas mundiales más valiosas, como demuestran los datos de Kantar BrandZ. Esto indica que los CMOs están descuidando este valioso acelerador estratégico del crecimiento.

La importancia relativa de la Diferencia variará en cada etapa del desarrollo de tu marca.

Empezar con un posicionamiento de marca claro permitirá acentuar los efectos en cada etapa. Ya sea grande o pequeña, establecida o nueva, cualquier marca puede marcar la diferencia.



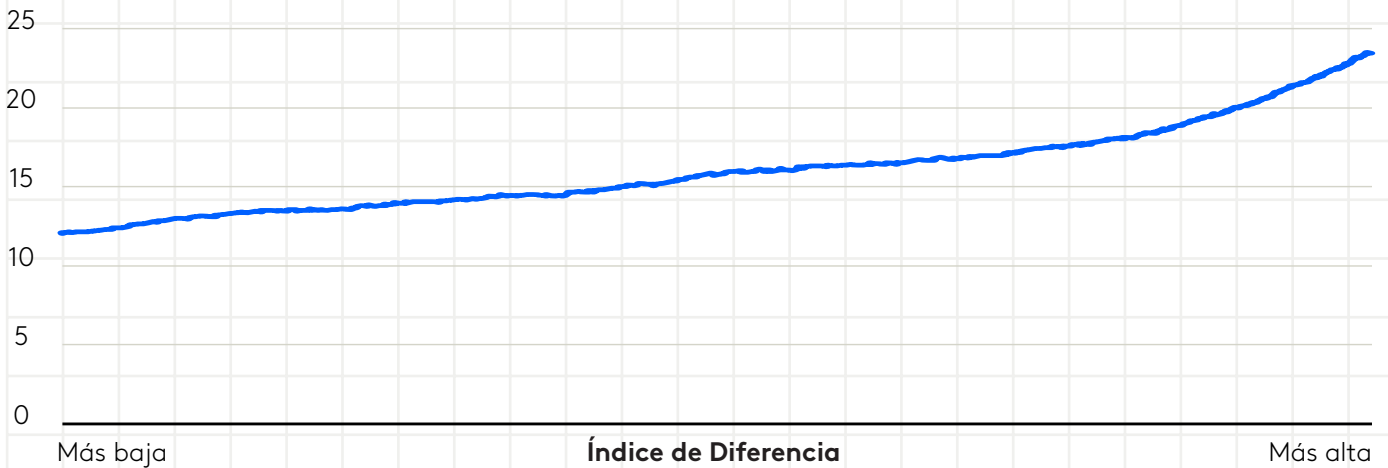
Fuente: Imagen cortesía de Budweiser APAC y AB InBev.

En la categoría de cervezas del mercado chino, que es muy competitivo, Budweiser logró una posición de liderazgo haciendo énfasis en su Diferencia respecto a las marcas tradicionales, al contrario que otras marcas importadas que no han sido capaces de establecer o mantener una Diferencia percibida.

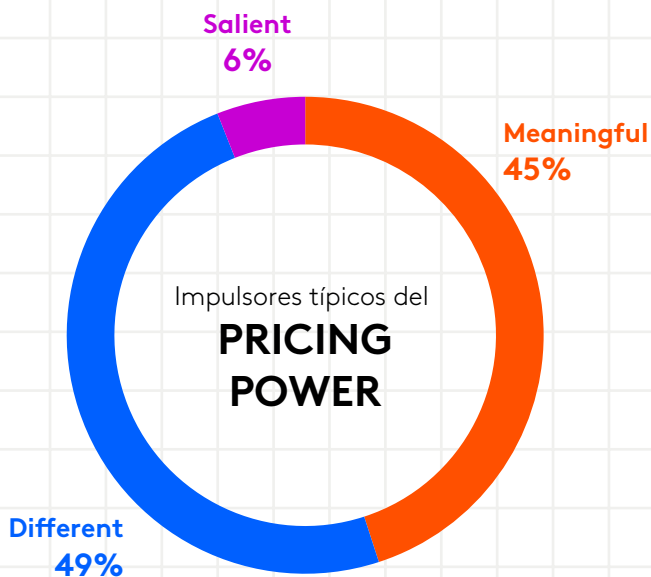
En casi todas las categorías, las marcas se ofrecen en una amplia gama de precios o tarifas. Aunque se trata de una forma de diferenciarse, nuestros modelos demuestran que **ser diferente ayuda a sostener precios más altos** y optimizar los márgenes.

## LA DIFERENCIA FAVORECE EL CRECIMIENTO DEL MARGEN

% que dice que «merece la pena pagar más» por una marca.



Fuente: Base de datos Kantar BrandZ 2019-2023, media móvil de c.15.400 marcas clasificadas por el Índice de Diferencia.



Fuente: Base de datos mundial de Kantar BrandZ 2014-2023.

Cuando preguntamos a los consumidores si merece la pena pagar más por una marca descubrimos que el factor determinante del valor es la Relevancia y la Diferencia, que utilizamos para crear nuestra medida de brand equity: el Pricing Power.

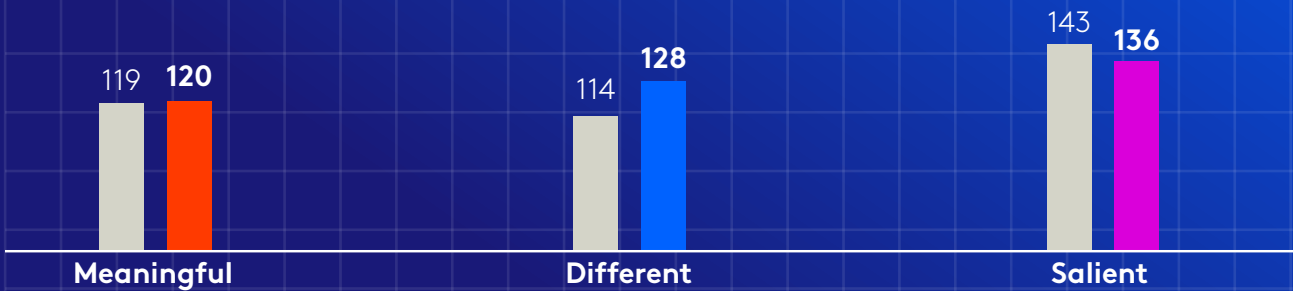
Las marcas con una gran Relevancia y Diferencia son tan atractivas que la gente pagará hasta el doble por ellas, según se desprende de una validación de 1.602 casos realizada por Kantar Worldpanel (varía según la categoría). Es una forma vital de defender el margen.

Y la Diferencia aporta mejores resultados empresariales: un estudio realizado en 2022 por la **Saïd Business School de la Universidad de Oxford**, con datos de Kantar, descubrió que la Diferencia era la mejor métrica de marca para mejorar los modelos existentes de rentabilidad bursátil anómala en 328 empresas estadounidenses.

El análisis de Kantar BrandZ sobre el crecimiento del valor de marca ha demostrado repetidamente la ventaja de una mayor Relevancia y Diferencia. Este gráfico muestra el análisis de un alto crecimiento del valor de marca frente a uno bajo (2020 a 2021) entre las 100 marcas mundiales más valiosas.

**Las puntuaciones en Diferencia fueron 14 puntos más altas entre las marcas con mayor crecimiento de Kantar BrandZ**  
Puntuaciones de brand equity entre índices bajos y altos de crecimiento del valor de marca.

■ Bajo crecimiento del valor de marca ■ Alto crecimiento del valor de marca



Fuente: Análisis Kantar BrandZ 2021 basado en las 100 marcas más valiosas, 30 con mayor crecimiento del valor de marca (+48 % o más frente a 2020), 30 con menor crecimiento del valor de marca (+5 % o menos).

# LA DIFERENCIA ES IMPORTANTE, PERO ¿CÓMO LA CONSTRUYEN LAS MARCAS?

Hemos examinado 11.000 casos de marcas y hemos identificado cuatro estrategias principales entre las muchas formas en que las marcas pueden trabajar para marcar la diferencia:

**LIDERAZGO:** Marcar tendencias y desafiar el *statu quo*, como TikTok.

**RASGOS DISTINTIVOS:** Un aspecto y un estilo muy distintivos y un conjunto de activos de marca que lo refuercen, como Louis Vuitton.

**CLARIDAD EMOTIVA:** Establecer una conexión clara, coherente y sólida con las necesidades emocionales, presentes en cada punto de contacto, como Disney.

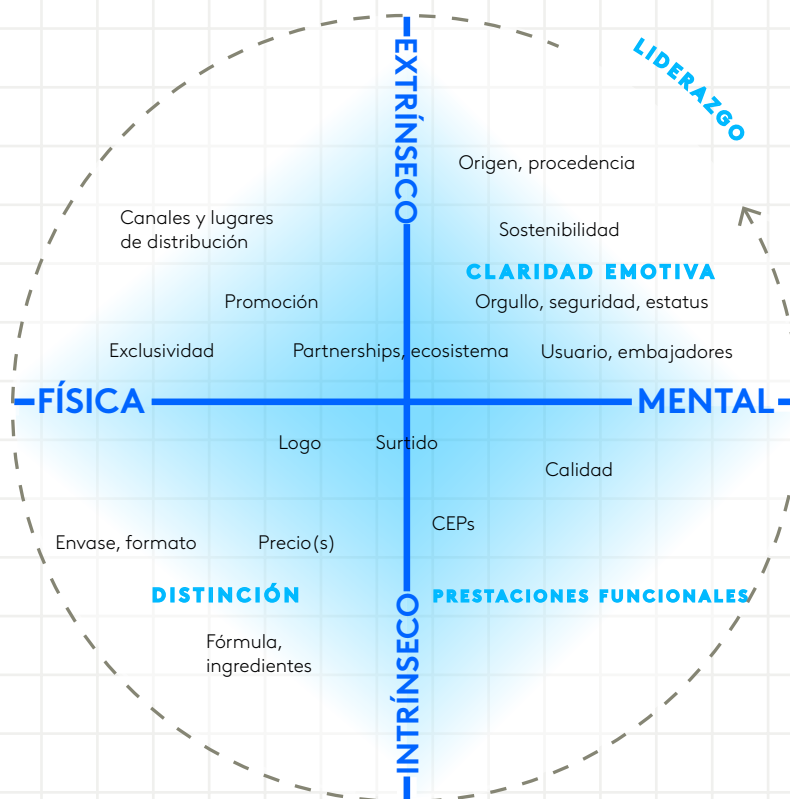
**BENEFICIOS FUNCIONALES:** Cualidades superiores que la distinguen de las demás, como Doritos.

Algunas de estas estrategias son físicas, perceptibles y fáciles de medir. Otras son mentales, existen en la mente de los consumidores: sus recuerdos, conocimientos, sentimientos y experiencias, es decir, todas ellas son formas de **predisponer a más personas**. Las características que contribuyen a la percepción de Diferencia pueden ser intrínsecas, estar integradas en el diseño, la formulación y el propósito de la marca. Pero también pueden ser extrínsecas y basarse en asociaciones tomadas del mundo exterior y del contexto social de los consumidores.

Estos factores están conectados entre sí y pueden construirse a través de la comunicación, la innovación, la gestión de la experiencia del cliente, la arquitectura de marca, la sostenibilidad, el *merchandising* y mucho más. Son atributos que contribuyen a crear una sensación de diferencia en la mente del consumidor.

El posicionamiento de una marca debe tener claridad emotiva y ser consistente. Hay que explorar los motores de Relevancia y adoptar la Diferencia a través del ADN de la marca (por ejemplo, la frescura del chicle de Mentos) o añadir un nuevo atributo que pueda ser Relevante y una fuente de Diferenciación (energía para Red Bull).

## Las múltiples dimensiones de la diferencia

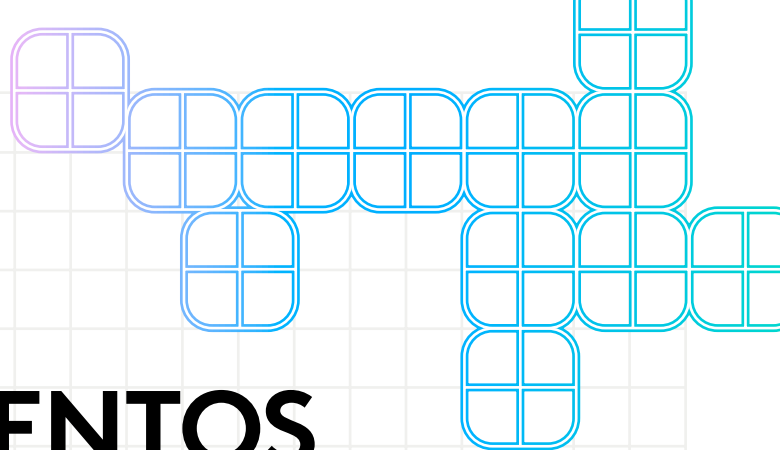


Fuente: Kantar.



## LA DIFERENCIACIÓN ES AÚN MÁS IMPORTANTE CUANDO SE UTILIZA IA

La Diferenciación es uno de los mayores retos a los que se enfrentan los profesionales del marketing hoy en día. En lugar de buscar la Diferenciación a la vieja usanza, los profesionales del marketing que trabajan con marcas deben construir y activar constantemente las múltiples diferencias que activan las conexiones mentales de la marca. La IA generativa se utiliza para producir ideas creativas y darles vida, por lo que la Diferencia se hace aún más importante. Sin una Diferencia Relevante y el uso consistente de activos de marca distintivos, el contenido creativo podría tender hacia un insípido término medio.



# COMPORTAMIENTOS PARA SER RELEVANTE Y DIFERENTE PARA MÁS PERSONAS

---

## CONSISTENTE:

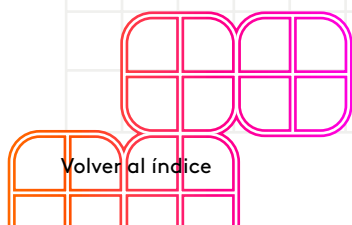
Las marcas Relevantes y Diferentes tienen conexiones mentales profundas y amplias: tienes que representar algo y ofrecérselo sistemáticamente a más personas, en cualquier momento y lugar en que los clientes entren en contacto con la marca.

## CONECTADO:

Conectar las fuentes de datos actitudinales y de comportamiento para extraer de ellas un significado accionable te permitirá priorizar la inversión y la forma de planificar el crecimiento. Comunícalo a toda la organización para reducir los silos.

## OPTIMIZADO:

Realiza un seguimiento periódico de la Relevancia y Diferencia de tu marca y de otras actividades del mercado en relación con la competencia. La Relevancia y Diferencia son relativas, para mantenerlas hay que estar constantemente entendiendo la realidad que rodea tu marca, incluidos los competidores.





# ¿QUÉ NECESITAN TENER EN CUENTA LOS CMOs?

---

## SER RELEVANTE Y DIFERENTE PARA MÁS PERSONAS

1

### CONTEMPLA LA DIFERENCIACIÓN EN EL POSICIONAMIENTO Y LA ESTRATEGIA DE MARCA:

---

Es la razón fundamental por la que las marcas tienen valor para las empresas.

2

### UTILIZA LA DIFERENCIACIÓN Y LA RELEVANCIA PARA CONVENCER A LA DIRECCIÓN DE QUE INVIERTAN EN MARCA:

---

Las marcas con mayor Relevancia y Diferenciación tienen múltiples ventajas financieras sobre sus competidores. Justifican la elección de marca y el precio pagado, reduciendo la sustitución. Esto garantiza estar bien conectados con muchas ocasiones de uso y aumenta la probabilidad de crecimiento de la marca y la penetración.

# 3

## MEDIR Y OPTIMIZAR LAS FUENTES Y EL GRADO DE DIFERENCIACIÓN:

---

Se trata de mantener una ventaja relativa sobre los demás en tu categoría y de forma constante.

# 4

## TENER UNA VISIÓN HOLÍSTICA DE LA DIFERENCIACIÓN Y EL RASGO DISTINTIVO

---

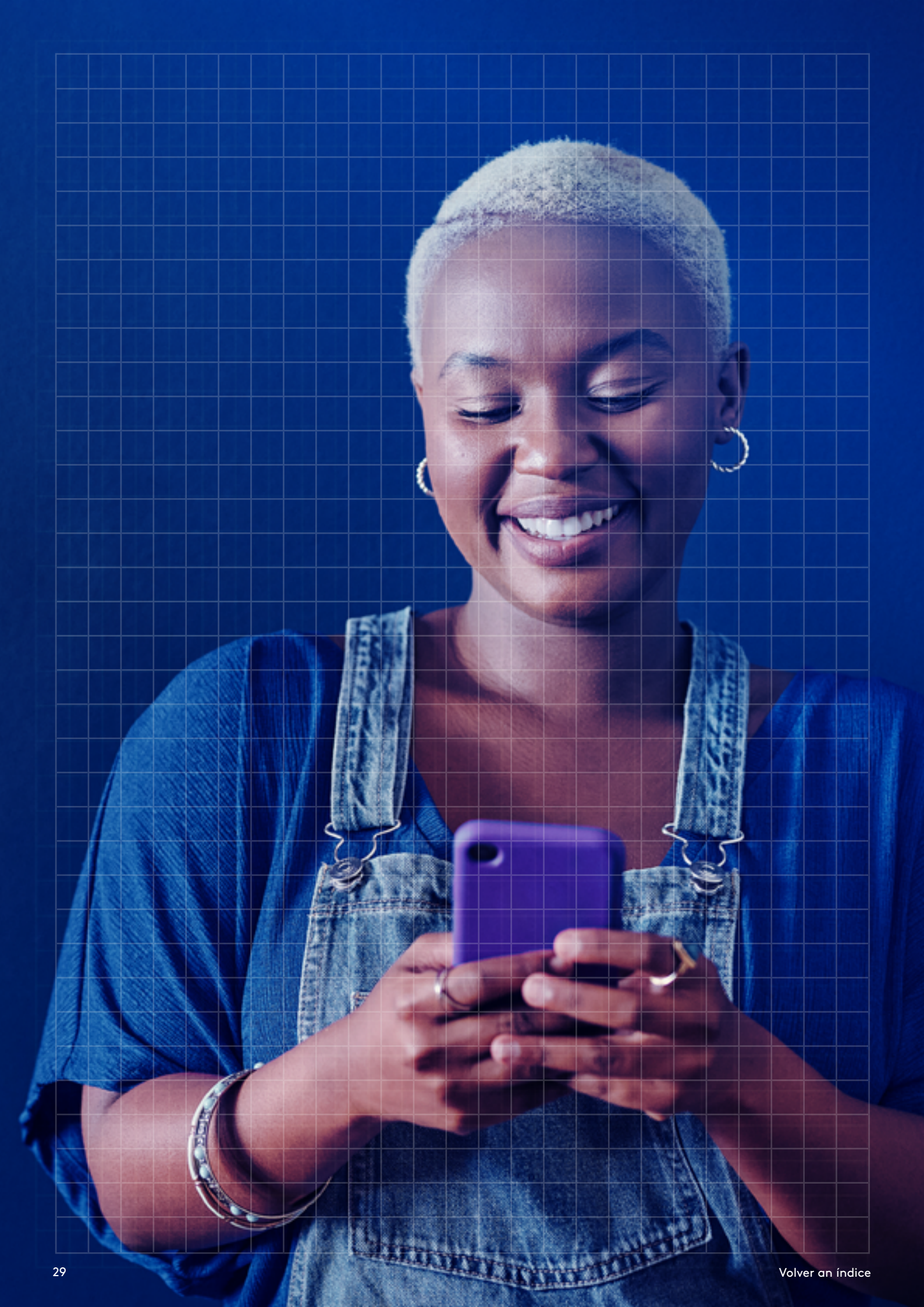
Son dos caras de la misma moneda. Los puntos distintivos físicos desencadenan asociaciones mentales de cómo la marca se diferencia de la competencia.

# 5

## PENSAR DE FORMA ESTRATÉGICA:

---

Hay muchas vías para crear una percepción de Diferenciación y debes explorarlas todas, tanto de forma individual como conjunta, para que sean eficaces.



## CASO DE ÉXITO:

---

# SER RELEVANTE Y DIFERENTE PARA MÁS PERSONAS NUBANK

Nubank es uno de los mayores éxitos de América Latina. Se lanzó en 2014 y en menos de diez años se ha convertido en uno de los mayores bancos de Brasil, extendiéndose por toda Sudamérica. Se fundó como un neobanco 100 % digital (es decir, sin sede física) y con un fuerte enfoque en atender a las personas no bancarizadas. Este posicionamiento la ha diferenciado de los grandes bancos tradicionales y la ha hecho muy Relevante para más consumidores, algunos de los cuales no habían podido acceder antes a los servicios bancarios.

Nubank	Meaningful	Different
Puntuaciones del índice - Brasil <i>(marca media = 100)</i>	162	184

# PUNTO DE PARTIDA

---

## CÓMO APLICAR CON ÉXITO: SER RELEVANTE Y DIFERENTE PARA MÁS PERSONAS

---

Para que Blueprint for Brand Growth te resulte útil, te ofrecemos un sencillo análisis de tu categoría que puede ayudarte a identificar las próximas grandes preguntas que deberías plantearte para generar crecimiento.

Para ser Relevante y Diferente, la pregunta clave que hay que hacerse es ¿hasta qué punto tu marca es Relevante y Diferente en relación con tus competidores?

Las marcas que son Relevantes pero carecen de Diferenciación (abajo a la derecha) necesitan encontrar formas de diferenciarse. Es probable que hoy estén satisfaciendo con éxito las necesidades de categorías amplias, pero al cultivar la Diferencia percibida y relativa en las cosas que importan podrían crear una predisposición más fuerte.

Las marcas que son Diferentes pero carecen de Relevancia (arriba a la izquierda) tienen que romper sus barreras de crecimiento. Tienen que amplificar su atractivo y evitar convertirse en demasiado especializadas o de nicho.

Las marcas que carecen de ambas percepciones, Relevancia y Diferenciación, (abajo a la izquierda) podrían necesitar un cambio más drástico. A veces se trata de marcas nuevas que no son lo suficientemente disruptivas como para crecer. O podrían ser marcas que fueron líderes en su día y que perdieron relevancia y ventaja. En cualquier caso, la siguiente acción clave es llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo.

Las marcas que ya son Relevantes y Diferentes (arriba a la derecha) pueden pasar al primer acelerador de crecimiento. Aunque mantener la Relevancia y Diferencia es importante, hay otras preguntas fundamentales que deben hacerse.

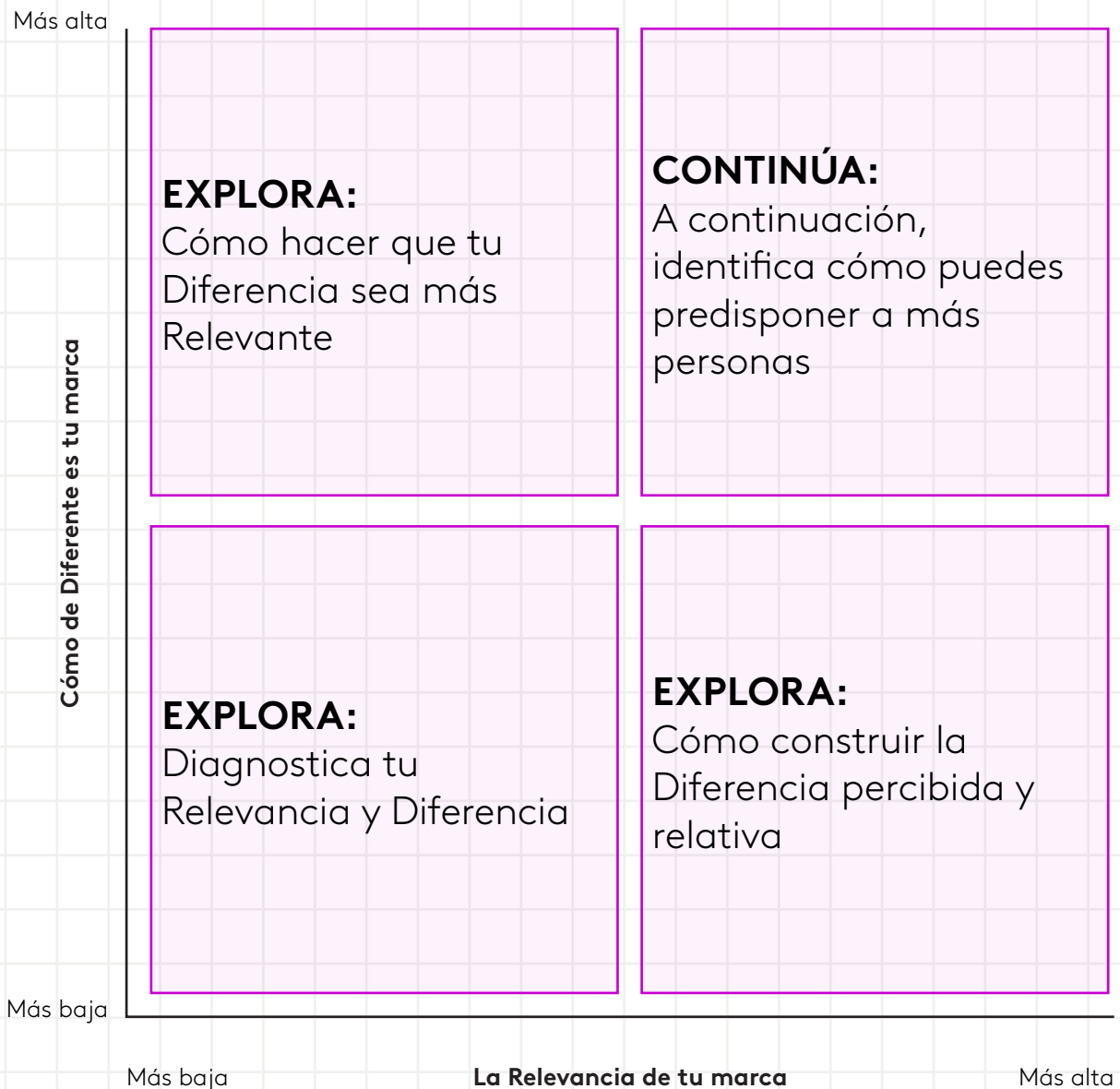
### **Las implicaciones estratégicas de esta macrovisión incluyen:**

- Selección de objetivos.
- Proceso de innovación.
- Inversión en medios.
- Experiencia y customer journey.
- Territorio de posicionamiento.

Pregunta clave que hay que responder:

## ¿Es tu marca Relevante y Diferente de la competencia?

DRIVER ESTRATÉGICO:  
**SER RELEVANTE Y DIFERENTE PARA MÁS PERSONAS**



Fuente: Kantar.

# 1. PREDISPONER A MÁS PERSONAS

---

Puedes aumentar la probabilidad de compra si refuerzas la predisposición hacia tu marca. Invierte en exposición de marca y experiencias para crear las percepciones adecuadas, es decir, para que tu marca esté mentalmente disponible.

## MÉTRICAS:

DEMAND POWER, PRICING POWER.





La predisposición es la sensación que tiene la gente de que tu marca es la opción correcta, un sesgo positivo que te da ventaja.

Se trata de crear notoriedad y percepciones mentales positivas entre los compradores actuales y futuros. La predisposición puede aumentar con el tiempo, a medida que las personas establecen conexiones entre las cualidades de una marca y sus necesidades en una categoría, y no siempre coincide con el comportamiento. La gente puede estar predispuesta a marcas que nunca ha probado, mientras que entre las personas que han probado una marca, no todas tienen el mismo nivel de predisposición después de hacerlo.

En pocas palabras, la predisposición prepara las cartas a tu favor para la partida posterior. Puede influir no sólo en la penetración y la cuota de volumen, sino también en el precio pagado.

---

## **PREDISPOSICIÓN: PREPARA LAS CARTAS A TU FAVOR**

---

### **LAS MARCAS QUE GOZAN DE MAYOR PREDISPOSICIÓN MULTIPLICAN:**

---

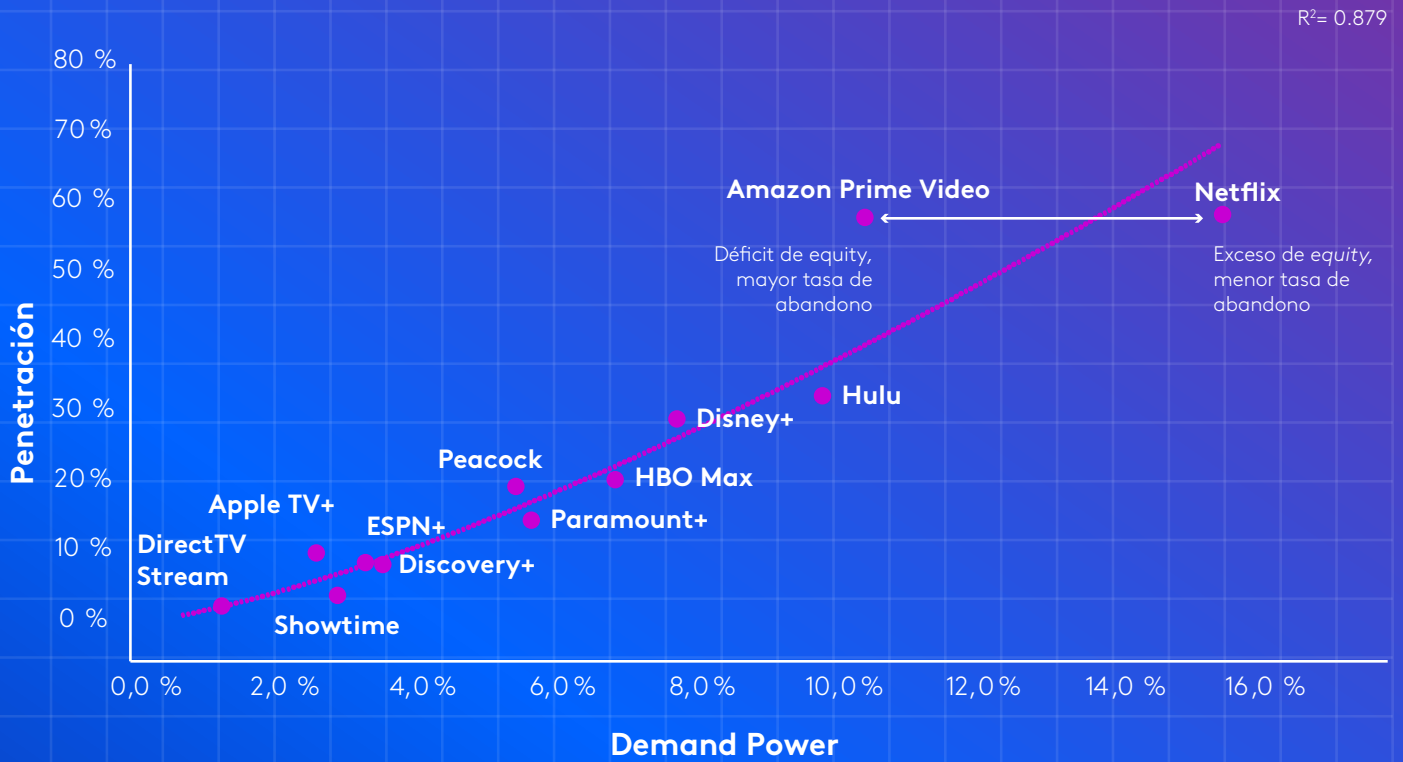
**x9** su cuota de volumen

**x2** la prima de precio que pueden soportar

**x4** la probabilidad de aumentar el valor de las ventas

Estas cifras comparan las marcas mejor valoradas con las peor valoradas, combinando la medición de **Demand Power**, **Pricing Power** y **Future Power** derivada de encuestas con datos de ventas de Kantar Worldpanel.

Y no se trata sólo de los Bienes de Consumo Envasados (CPG): todos los tipos de productos y servicios necesitan impulsar su brand equity para crear predisposición. En el competitivo mercado estadounidense del streaming, los datos de comportamiento y actitud de Kantar muestran cómo el mayor brand equity de Netflix se traduce en un 50% menos de pérdida de clientes que la de su principal competidor, Amazon Prime Video.



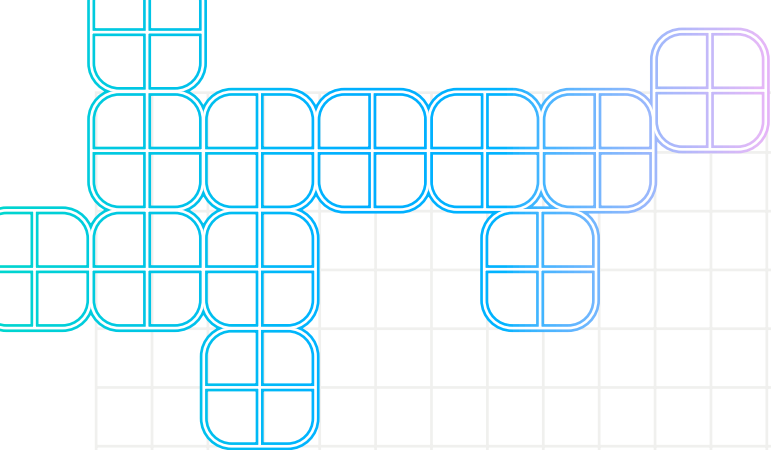
Fuentes: Penetración de Kantar Worldpanel *Entertainment on Demand* a diciembre de 2022; Demand Power de MDS en *BrandDynamics*, de diciembre de 2022 a febrero de 2023.

La predisposición también ayuda a repetir la compra. Cuando conectamos datos actitudinales y datos de ventas de las mismas personas, vemos que los compradores con fuerte predisposición por una marca tienen el doble de probabilidades de volver a comprarla que los que la compraron pero no tenían una fuerte predisposición.

### Porcentaje de compradores que repiten compra en los nueve meses siguientes:



Fuente: Combinación de datos de encuestas de Kantar con 18 meses de datos de comportamiento de compra de Kantar Worldpanel.

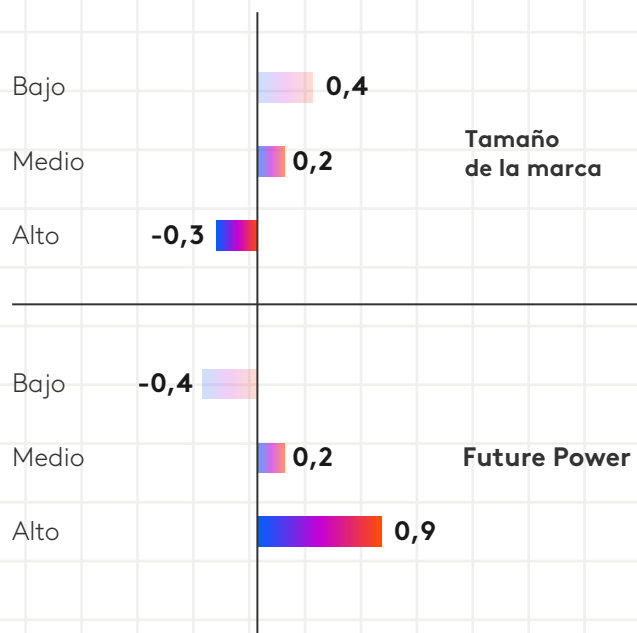


## LA PREDISPOSICIÓN DA SUS FRUTOS, AHORA Y EN EL FUTURO

El análisis de los datos de comportamiento (ventas), con nuestras medidas de predisposición a la marca, nos dice que las marcas que tienen mayor número de personas con gran predisposición a elegir las muestran una mayor penetración y soportan una mayor prima de precio. En comparación con las marcas con una predisposición más débil, estas marcas tienen nueve veces más cuota de volumen y la gente paga el doble por ellas. Por el contrario, el tamaño de la marca no es un buen indicador del potencial de crecimiento: nuestro análisis muestra que las marcas más grandes tienen más probabilidades que las pequeñas de perder cuota en el futuro.

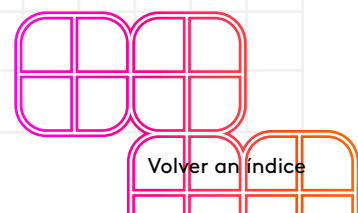
Las marcas que hoy tienen más equity de lo esperado por su tamaño (Future Power) están preparadas para crecer más rápido.

Variación media de la penetración dos años después de la medida inicial.



**Tamaño de la marca / Future Power:**  
**Bajo:** Marcas que se sitúan en el 20 % inferior de la métrica.  
**Medio:** Marcas que se sitúan entre el 20 % y el 80 % de la métrica.  
**Alto:** Marcas que se sitúan en el 20 % superior de la métrica.

Fuente: 14.623 marcas con puntos de datos comparados con dos años de diferencia utilizando datos de Kantar BrandZ, vinculados a datos de Kantar Worldpanel.



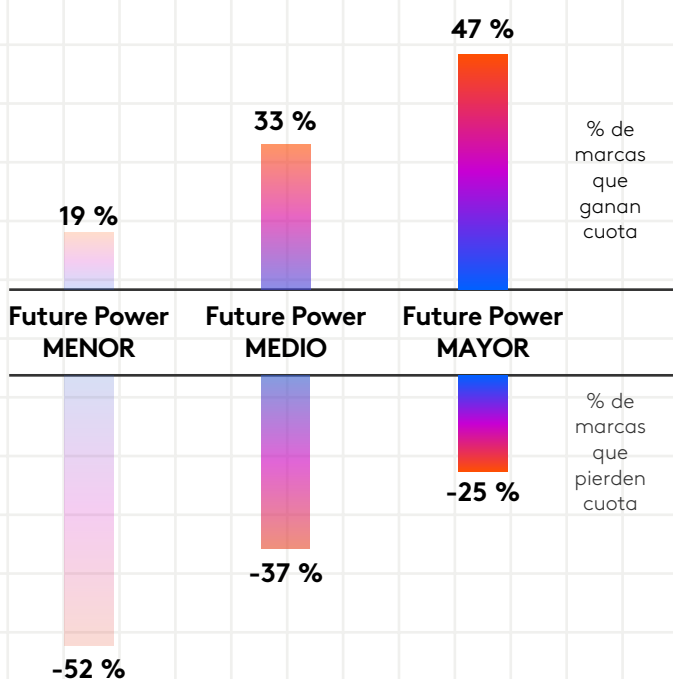
Entonces, ¿cuál es un buen indicador del potencial de crecimiento para tu marca? Las marcas con un elevado Future Power (con una predisposición superior a la esperada para su tamaño) tienen cuatro veces más probabilidades de aumentar su cuota de valor en el año siguiente. Lo contrario también es cierto: las marcas con menor predisposición de la esperada para el tamaño de la marca tienen más probabilidades de estar abocadas al declive.

## LAS MARCAS CON ELEVADO FUTURE POWER TIENEN

# 4

veces más probabilidades de aumentar su cuota de valor que las marcas con **BAJO Future Power**.

**Está demostrado que el Future Power aumenta el valor de las ventas.**



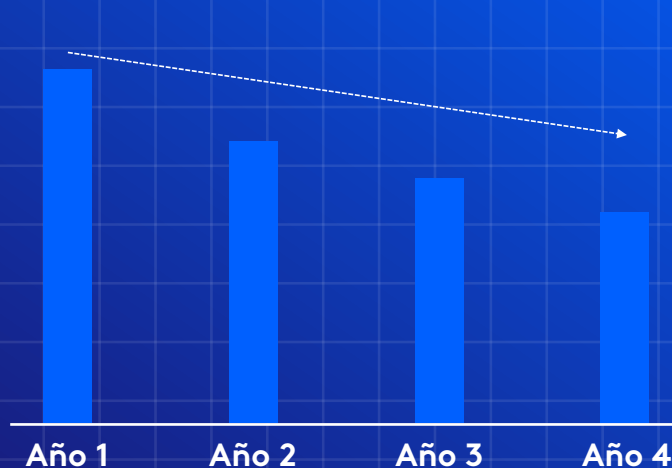
Fuente: Conjunto de datos de validación de Kantar, que incluye 350 marcas de diversas categorías (CPG y no CPG).

Descuidar la construcción de marca provoca una disminución del nivel base de ventas y una mayor dependencia de las promociones.

### Gastos de mercado

### Descenso del nivel base de ventas

■ Creación de marca ■ Rendimiento



Fuente: Base de datos de normas de Kantar Analytics Marketing ROI.

Las actividades de marketing que **crean predisposición** hacen que la marca dependa menos de las promociones o del marketing de resultados para asegurar las ventas. De hecho, las marcas demasiado centradas en acciones a corto plazo corren el riesgo de que disminuyan su nivel base de ventas.

Recortar la inversión en acciones para crear predisposición de marca es un falso ahorro: puede haber ahorros a corto plazo, pero será necesario **duplicar** la inversión posterior para recuperar el impulso de las ventas.

# LOS DRIVERS DE PREDISPOSICIÓN

En nuestra investigación, las marcas con mayor predisposición se perciben como más Relevantes, Diferentes y Notorias.

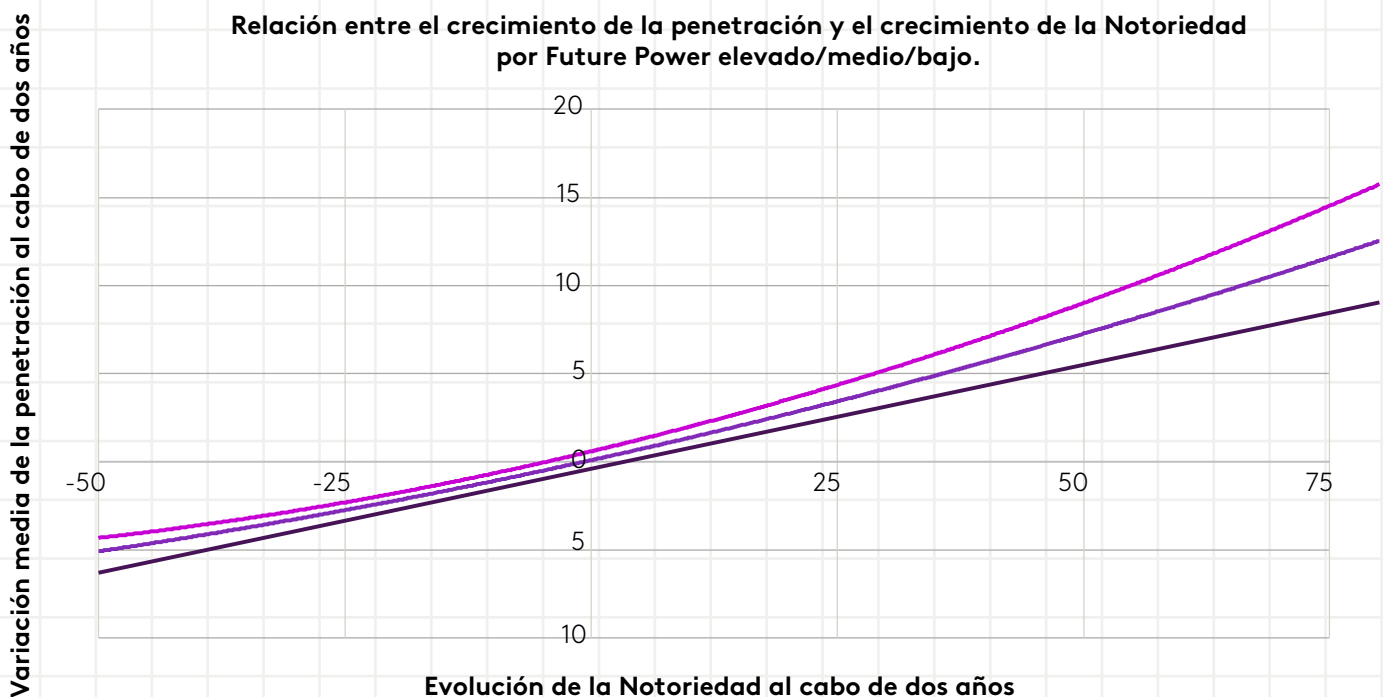
La presencia mental o notoriedad está actualmente bien establecida en marketing como un motor de crecimiento. Venir a la mente rápidamente en una amplia base de necesidades y ocasiones de una categoría da notoriedad a una marca, y aumentar la notoriedad ayudará a incrementar las ventas.

Sin embargo, lo que cuenta no es sólo acudir a la mente, sino qué es lo que viene a la mente: las marcas que son más Relevantes y Diferentes para más consumidores (y, en consecuencia, tienen mayor Future Power) crecen en penetración más rápidamente cuando aumentan su Notoriedad.

Qué importa más: ¿ser Relevante, Diferente o Notorio? De media, en 540 categorías de 54 mercados, el grado de Notoriedad de una marca determina en torno al 40 % de la predisposición de las personas a comprarla, mientras que su Relevancia y Diferencia determina en torno al 60 %. De hecho, solo en el 2 % de las categorías la Notoriedad determina más de la mitad de la predisposición de una marca. Es interesante que estas proporciones van en idéntico sentido, pero son muy diferentes cuando se trata de predisponer a la gente a pagar más. En ese caso, el grado de Relevancia y Diferencia de una marca determina más del 90 %.

Cuando se trata de tu marca, centrarte en lo Relevante, lo Diferente o la Notoriedad dependerá de la etapa vital, de tu fuerza actual frente a los competidores y de tus ambiciones de crecimiento: penetración, margen o ambos.

**Si comparamos dos marcas con idénticos crecimientos en notoriedad, las marcas que hoy cuenten con un elevado Future Power aumentarán su penetración en los próximos dos años mucho más rápido que las marcas con bajo Future Power.**



Fuente: Análisis de 14.623 movimientos de marcas durante dos años utilizando la base de datos Kantar BrandZ.

**Future Power:**

**Elevado:** Marcas que se sitúan en el 20 % superior de la métrica.

**Medio:** Marcas que se sitúan entre el 20 % y el 80 % de la métrica.

**Bajo:** Marcas que se sitúan en el 20 % inferior de la métrica.

— Future Power elevado  
— Future Power medio  
— Future Power bajo

## ¿CÓMO SE CREA PREDISPOSICIÓN?

El análisis de más de 14.000 marcas de Kantar BrandZ identifica aquello que tienen en común las marcas con una fuerte predisposición.

### Se divide en cuatro aspectos:

- Percepción de una buena **experiencia** por parte de los usuarios habituales y de los que acuden por primera vez.
- **Funcionalidad** superior del producto o servicio, diseño de alta calidad o amplitud de la oferta.
- **Comodidad** gracias a su integración en la vida cotidiana.
- Tener buena **publicidad**.

En conjunto, estos cuatro aspectos explican el 70 % de la predisposición a las marcas: no pueden tomarse a la ligera.

## ¿QUÉ PASA CON LA SOSTENIBILIDAD PARA CREAR PREDISPOSICIÓN?

El estudio Sustainability Sector Index 2023 de Kantar muestra que, de media en todas las categorías, el 63 % de las personas afirma haber probado o estar abierto a probar marcas que tienen un impacto medioambiental o impacto social más positivo; es decir, serían más propensas a comprar si la marca fuera más sostenible. Está claro que la sostenibilidad puede ser un factor para crear predisposición, pero que sea importante o no dependerá de la marca y de la categoría. Para ser Relevante, el acercamiento hacia la sostenibilidad debe ser creíble y auténtico.

Por el contrario, la falta de credenciales de sostenibilidad podría suponer un riesgo para el crecimiento. En todas las categorías, por lo general, la mitad de las personas afirman haber comprado menos o haber dejado de comprar determinados productos o servicios debido a su impacto medioambiental o social negativo. En numerosas categorías, la percepción de la responsabilidad social y medioambiental explica hasta una décima parte de la predisposición de una persona hacia una marca. Por lo que sí, la sostenibilidad influye.



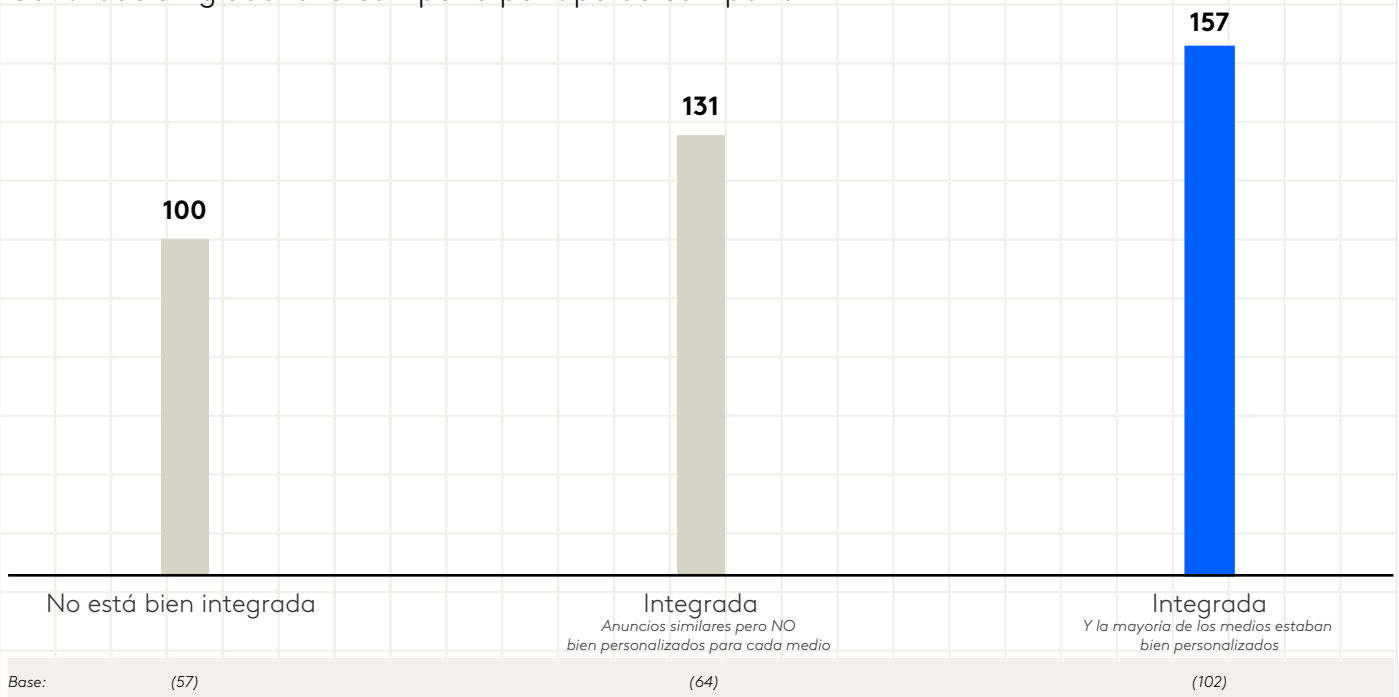
# CÓMO GARANTIZAR QUE TODOS LOS ENCUENTROS Y EXPERIENCIAS CON LA MARCA GENERAN PREDISPOSICIÓN

Las cualidades y percepciones que la gente asigna a las marcas se ven influidas por la exposición y la experiencia con la marca, como la comunicación, la reputación, el boca a boca, la experiencia directa con el producto o servicio, la identidad visual y su presencia. En otras palabras, a través de las experiencias puedes aterrizar las asociaciones mentales que las personas tienen en su cabeza para que estén más predispuestas hacia tu marca. Esto significa que debes comprender, conectar y optimizar la exposición y experiencias que las personas tienen con tu marca.

El 80% de la predisposición hacia una marca procede de sólo un 20 % de los canales pagados, propios y ganados que utiliza. Es decir, con una pequeña proporción de canales podemos construir mucha predisposición, pero tenemos que saber cuáles son los más potentes para la marca y centrarnos en ellos. Asegúrate de tener un objetivo para cada uno y de que el contenido se adapte al canal: las campañas que dominan esto contribuyen en un 57 % a los KPIs de la marca.

**Las campañas bien integradas y adaptadas a los respectivos medios tienen más de un 50 % más de impacto.**

Contribución global a la campaña por tipo de campaña.



Fuente: Estudios Kantar LIFT, 2015-2017, (223 estudios).

Categorías: Alimentación y bebidas, Hogar, Retail, Viajes, Cuidado personal, Servicios financieros, Tecnología, Automóviles.

La contribución global de la campaña es una medida del impacto de la campaña mediante la combinación de todos los KPI de la marca (notoriedad, asociaciones, motivación).



## EL MEDIO FORMA PARTE DEL MENSAJE

Los diferentes medios desempeñan un papel fundamental en la predisposición, ya que amplifican la notoriedad y la percepción de la marca. El estudio Media Reactions de Kantar demuestra que los canales de comunicación utilizados dicen mucho de una marca.

Los medios de pago han experimentado su propia disrupción en los últimos años, y los canales digitales se acercan actualmente al 70 % de todo el gasto en medios a nivel mundial. Estos canales digitales (y digitalizados) han empezado a desbancar de forma significativa a los canales offline. Aunque la televisión sigue siendo el medio esencial para muchos mercados, el vídeo online puede ofrecer ahora un alcance masivo para construir marcas. Las asociaciones con marcas, los eventos de marca y los patrocinios desempeñan un papel cada vez más importante a la hora de dar vida a una experiencia compartida y contar algo relevante de tu marca.

Pero según el análisis de los datos de Kantar LIFT realizado por la Saïd Business School de la Universidad de Oxford, no existe un plan de medios «ideal». La combinación adecuada, desde TikTok hasta el punto de venta (PdV), depende de tus objetivos, tu público objetivo y tu posición de partida como marca.

Todos los medios están targetizados en cierta medida: la forma en que te diriges a segmentos de audiencia específicos depende de tu marca y tu categoría. Siempre necesitarás canales que ofrezcan un mayor alcance para predisponer a más personas.

Conseguir la eficacia adecuada de los medios para la marca y el impacto en las ventas no es cosa de un día, pues requiere un enfoque consistente y constante para comprender cómo funcionan los canales de forma individual y en sinergia, conseguir la targetización correcta y una optimización constante utilizando medidas de ROI de marketing. Alrededor de un tercio (36 %) de los efectos de las campañas proceden de las sinergias de los medios (estudios de Kantar LIFT). Una vez que domines un marco de eficacia mediática, podrás invertir lo suficiente para que tu share of voice supere la cuota de mercado, si es posible.

Alrededor de un

**36 %**

del efecto de las campañas procede de las sinergias de los medios.

Fuente: Análisis de la base de datos sobre eficacia de los medios Kantar LIFT.

# LOS CONTENIDOS CREATIVOS PUEDEN (Y DEBEN) DAR MÁS DE SÍ

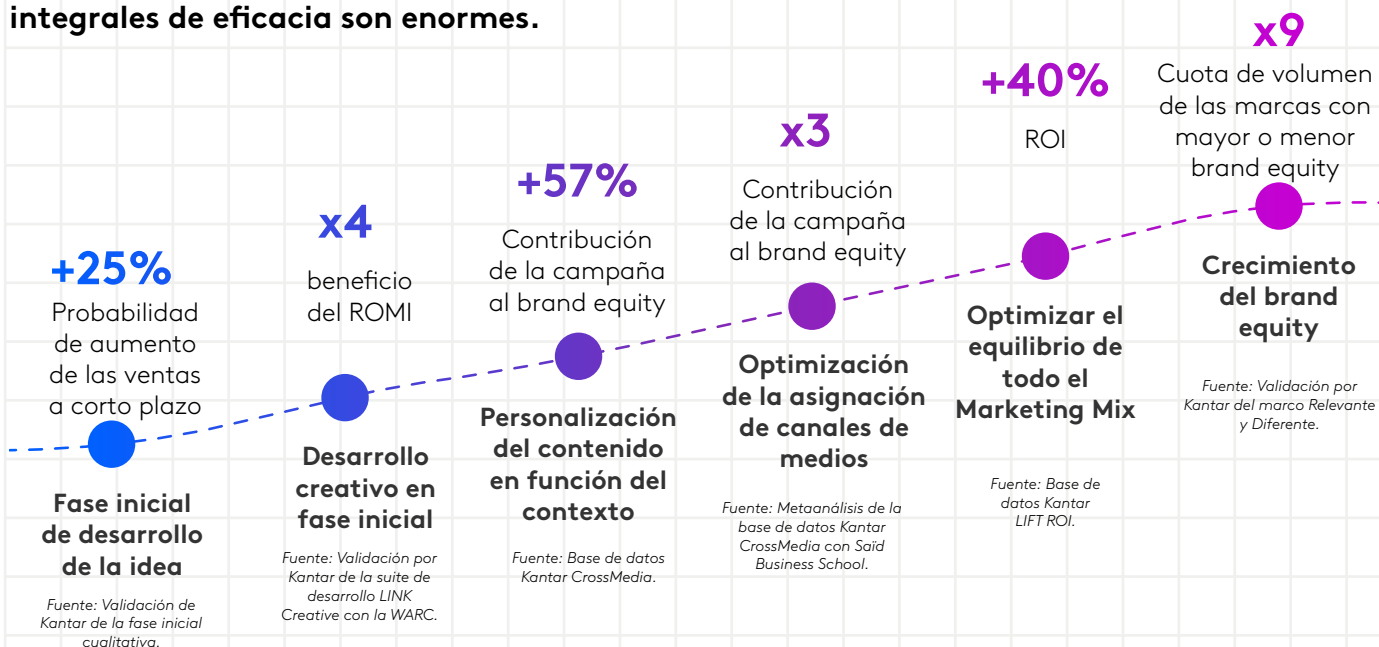
Una gran publicidad es clave para construir predisposición: hacer crecer marcas Relevantes y Diferentes de una manera más eficaz y eficiente.

La calidad de la creatividad en la que inviertes es el segundo elemento de mayor **impacto** (después del tamaño de la marca) en la rentabilidad de tu campaña y tiene el doble de impacto que el **reach** en la **notoriedad** de una marca. Los profesionales del marketing pueden y deben controlar la relevancia de la calidad creativa en todos sus contenidos publicitarios, incluidas las variantes digitales.

Los recursos creativos deben conectar de forma coherente y memorable con la marca. En el caso de vídeos que se pueden saltar, esto significa introducir la marca al principio, mientras que para el vídeo que no se puede saltar, la marca debe estar unida de manera inseparable a los elementos más memorables. Brand cues y distinctive assets hacen que esto sea mucho más fácil de conseguir.

Para aumentar las ventas a corto plazo, los estudios de Kantar muestran que los anuncios tienen que persuadir, por lo que los mensajes tienen que ser nuevos, creíbles, relevantes y diferentes. Sin embargo, los anuncios de gran calidad, los que dejan una impresión duradera, suelen dar buenos resultados en la construcción de marca a largo plazo y repercuten en las ventas a corto plazo (base de datos Kantar LINK), lo que reduce la necesidad de destinar presupuesto a promociones o marketing de resultados.

## Los efectos multiplicadores de los programas integrales de eficacia son enormes.



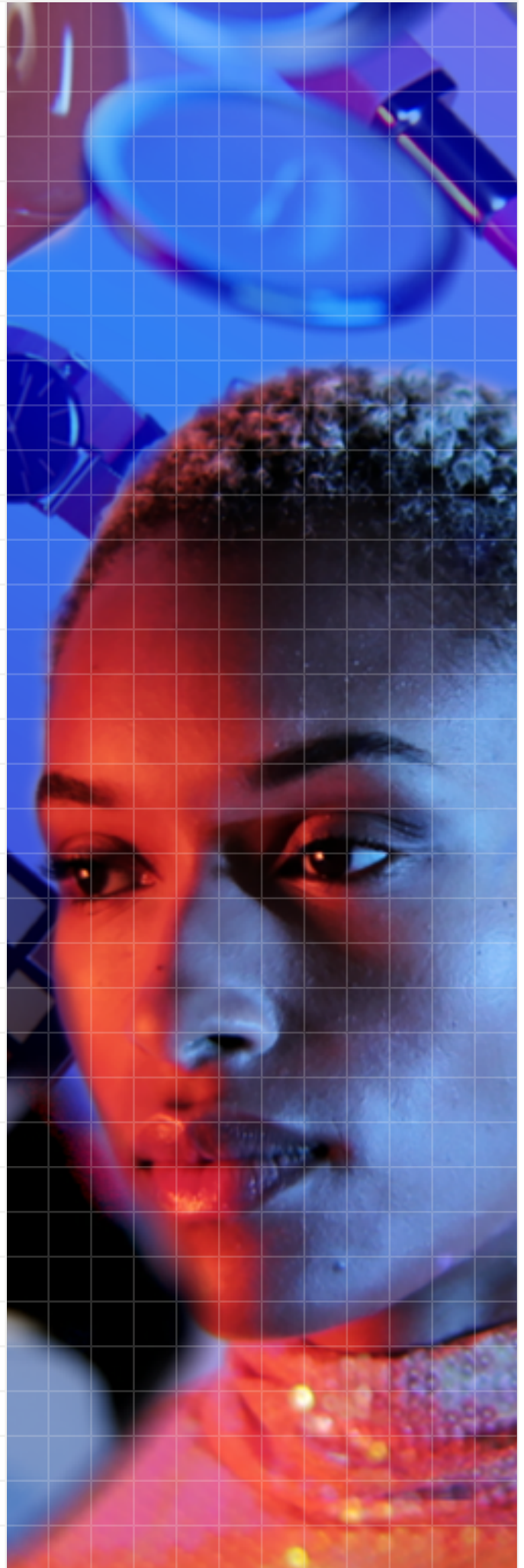
Fuente: Validación por Kantar del marco Relevante y Diferente.

## EL PAPEL SOCIAL DE LA PUBLICIDAD

La publicidad influye en lo que pensamos y sentimos sobre nosotros mismos, modela nuestro sentido de la autoestima, nuestras expectativas de la vida, cómo interactuarán los demás con nosotros y cómo interactuaremos nosotros con ellos.

El sector ha tomado medidas para garantizar que los estereotipos nocivos desaparezcan de la publicidad y sean sustituidos por una publicidad más inclusiva y renovadora mediante una auténtica inclusión, con múltiples matices, y la representación de públicos infrarrepresentados que vayan más allá de la inclusión simbólica.

Los anuncios que retratan a las personas de forma positiva (según LINK+ Gender y Progressive Unstereotype Metrics) son más efectivos, y el estudio Brand Inclusion Index muestra que ser una marca percibida como inclusiva ayuda a construir mejores conexiones con grupos poco representados.



## EMOCIONA CON TUS ANUNCIOS

Más allá del reconocimiento de marca, generar una fuerte respuesta emocional es clave, porque la emoción ayuda a construir estructuras de memoria fuertes y recuerdos, ya que la mayoría de los efectos publicitarios no son inmediatos.

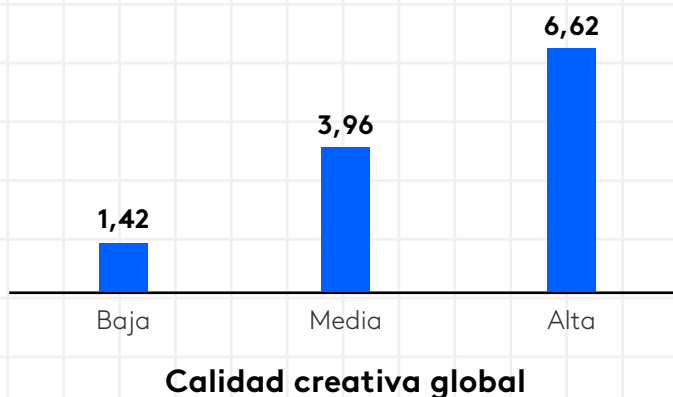
La emoción desempeña un papel fundamental en la efectividad de la publicidad, no solo en los contenidos televisivos. Los anuncios digitales que evocan **emociones** más fuertes tienen cuatro veces más probabilidades de mejorar la predisposición a la marca. Utilizando el *facial coding* como complemento de nuestras soluciones creativas sabemos si el anuncio tiene la respuesta emocional deseada y dónde tiene dificultades.

La campaña Heritage de KFC en Francia es un ejemplo efectivo del **uso de la emoción en la publicidad**: el coronel prepara un delicioso cubo de pollo en su propia cocina a principios de los años 50, en armonía con una banda sonora contemporánea y original con el término «crispy» en un hipnótico bucle. Presentada con una dirección y un montaje muy vistoso, es un asalto visual y auditivo que utiliza el humor, la sorpresa y algunos activos de marca icónicos y distintivos.

### Nuestros test lo demuestran:

- Según el análisis de la base de datos LINK+ de Kantar, los anuncios ganadores de un Effie tienden a mostrar un mayor nivel de la métrica «disfrute».
- Los anuncios que exigen mayor atención tienen más probabilidades de construir marca y aumentar las ventas.
- La creatividad de gran calidad atrae cuatro veces más beneficios que la **creatividad** de baja calidad. Como la calidad creativa es algo que puede estar bajo tu control, merece la pena priorizarla y optimizarla.
- Los anuncios generados por IA, o parcialmente generados por IA, pueden aportar eficiencias, pero no son necesariamente más eficaces.

### Beneficio medio del ROMI.



Fuente: Base de datos Kantar LINK y base de datos WARC ROI.

## CONSISTENCIA CREATIVA

La consistencia proporciona una enorme ventaja en publicidad: las marcas premiadas con un Effie Europe que apuestan por una estrategia de comunicación a largo plazo son doce puntos superiores en Diferencia relativa.

Una vez que una campaña o un texto llevan tiempo siendo efectivos puede ser tentador pensar que se necesita algo nuevo. Sin embargo, la mayoría de los anuncios de televisión no muestran ningún patrón observable de desgaste, de hecho, existen activos televisivos que, durante más de una década, han mantenido un rendimiento excepcional en penetración y contribución a la predisposición de marca a largo plazo.

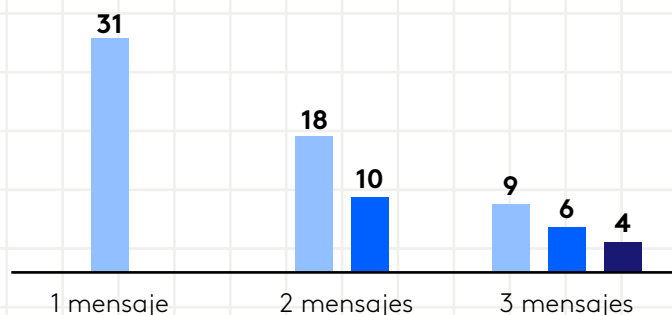
Cuando se trata de mensajes, menos es más: los anuncios funcionan mejor con un solo mensaje.

### Demasiados mensajes pueden diluir la comunicación.

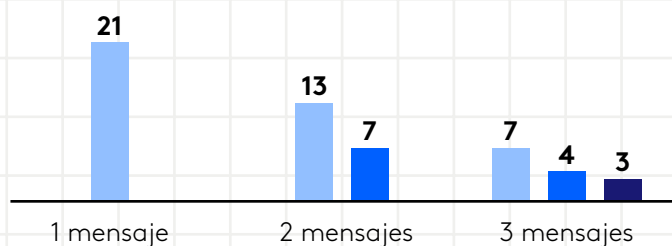
Cuantos más mensajes intenta comunicar un anuncio, menor será la probabilidad de que cualquiera de ellos se comunique con fuerza.

■ Mensaje clave A ■ Mensaje clave B ■ Mensaje clave C

#### Anuncios TV EE. UU.



#### Anuncios estáticos EE. UU.



Fuente: Base de Datos LINK de Kantar.

## CREAR EXPERIENCIAS RELEVANTES Y DIFERENTES

La experiencia está infrutilizada en la construcción de la predisposición a la marca. Los datos de Kantar BrandZ muestran que las marcas que mejoran su experiencia de cliente tienen 2,5 veces más probabilidades de aumentar su cuota de mercado.

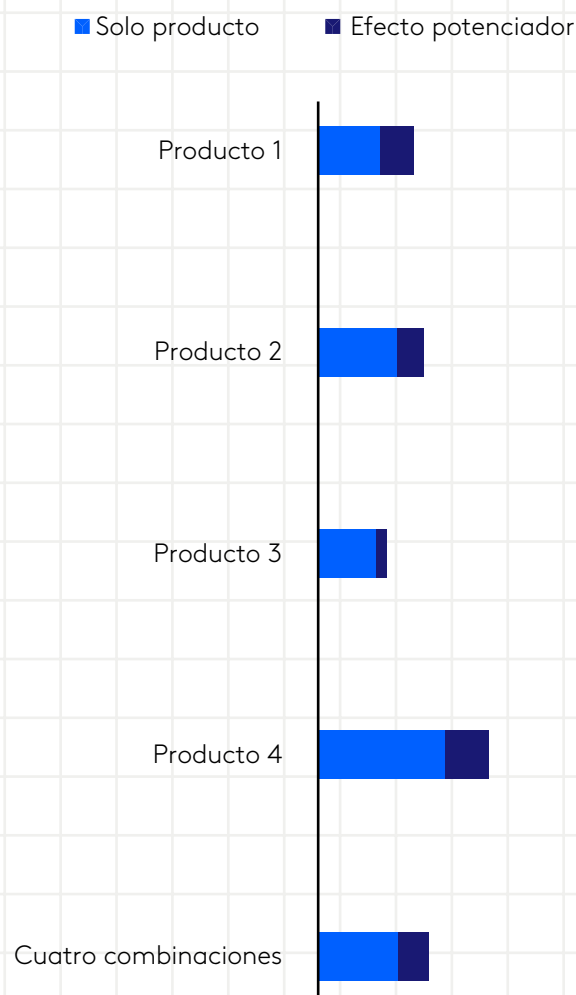
No se trata solo de buenas o malas experiencias, ni siquiera de cumplir las expectativas. En un estudio reciente de Kantar, las personas que afirmaban que sus experiencias con una marca la hacían parecer diferente de la competencia eran un 50 % menos propensas a pensar en abandonarla, en comparación con las que tenían experiencias que hacían que su marca pareciera como todas las demás.

La comunicación también desempeña un papel en la creación de percepciones de marca que enmarcan y distorsionan la experiencia resultante (el «efecto potenciador»).

Las comunicaciones que mejoran la experiencia directa del producto o servicio tienen un mayor impacto en la intención de compra que el mero hecho de ver un anuncio o experimentar el producto en sí.

**La combinación de una comunicación que muestra la experiencia de marca con la posterior experiencia real (siempre que esta cumpla las expectativas), tiene un impacto más poderoso en la intención de compra que cualquiera de las dos por separado.**

Intención futura de comprar la marca:



Fuente: ¿Persuasión o mejora? Un experimento (1994), N=1000, cuatro celdas comparadas.

## LA PREDISPOSICIÓN SE ENRIQUECE CON LA CLARIDAD EMOTIVA

El genio de la publicidad Jeremy Bullmore dijo:

«La gente construye marcas igual que los pájaros construyen nidos, a partir de paja y restos que encuentran por casualidad.»

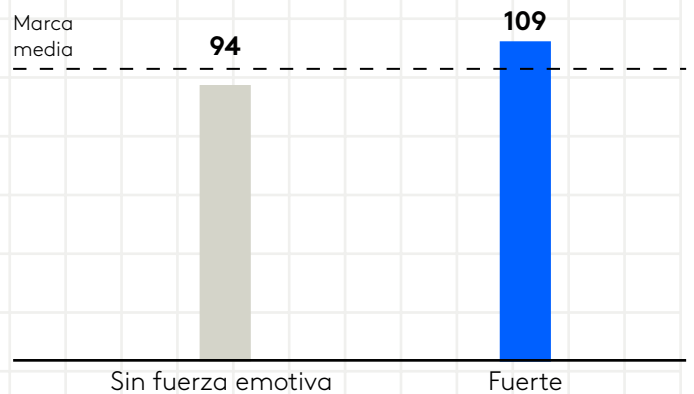
Si una marca es consistente cada encuentro refuerza el anterior y así el metafórico nido de pájaros de tu marca se hace más fuerte. Las marcas que construyen esta conectividad mental tienen más Diferencia percibida en relación con su competencia, lo que las hace menos reemplazables y ayuda a justificar un precio más alto.

Para ello, es fundamental comprender las necesidades emocionales y apelar a ellas. Es necesario preguntarse qué debe hacer tu marca y cómo debe hacer sentir. La emoción proporciona una base sólida para construir el posicionamiento de una marca y puede impregnar cada parte de ella y sus puntos de contacto.

La manera de ejecutar estratégicamente los códigos emotivos en todos los encuentros y experiencias de marca es lo que separa la sencillez práctica y desenfadada del mundo de IKEA del mundo táctil, artesanal, provocativo y sensorial de un retailer como LUSH. La coherencia, a lo largo del tiempo, aporta claridad emotiva, que ayuda a los consumidores a tomar decisiones más rápidamente y acelerando la ventaja de la marca en cuanto a predisposición.

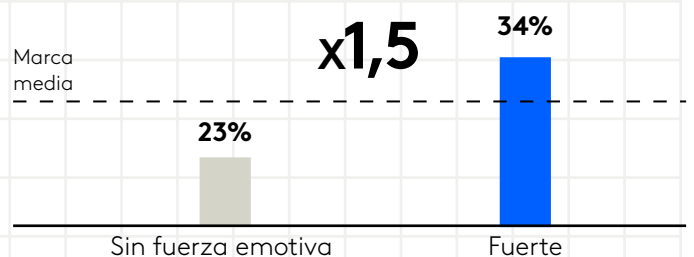
Las marcas con una fuerte claridad emotiva se perciben como mucho más diferentes y es más probable que justifiquen su precio.

### Índice de Diferencia



Fuente: Base de datos Kantar BrandZ 2020-2023 (2.114 marcas con una fuerte posición emotiva).

### % de marcas con Pricing Power «extra»

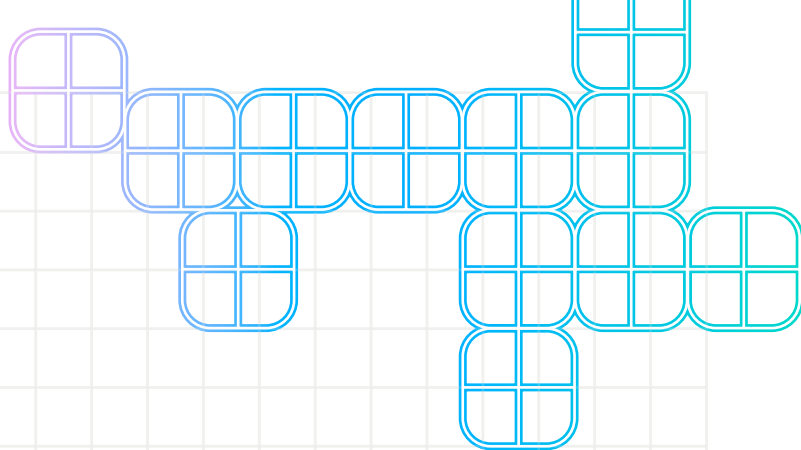


Fuente: Base de datos Kantar BrandZ 2020-2023 (2.114 marcas con una fuerte posición emotiva).









# COMPORTAMIENTOS PARA PREDISPONER A MÁS PERSONAS

---

## CONSISTENTE:

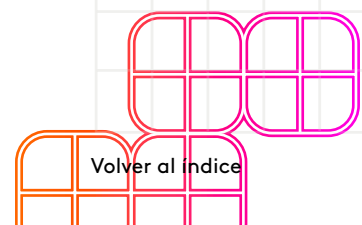
Busca la plataforma estratégica de marca adecuada, que pueda extenderse a través de todos los canales y desarrollarse en el tiempo. No es necesario que reinventes la rueda cada vez en tus comunicaciones.

## CONECTADO:

Asegúrate de que tus datos no estén aislados: pon en común programas holísticos de medición y efectividad para comprender el impacto de tus inversiones en la marca y las ventas. Ejecuta tu posicionamiento de marca en todas las experiencias directas y exposiciones indirectas mediante directrices en torno a activos distintivos y un uso coherente de la emoción. Utiliza la creatividad para asegurarte de que tu campaña se reconozca sin esfuerzo como procedente de tu marca, todo un reto en entornos mediáticos fragmentados.

## OPTIMIZADO:

Optimiza tus medios y creatividades en el mercado y utiliza las mediciones de marca adecuadas a corto y largo plazo, no los clics. Ajusta tu progreso estratégico para obtener resultados de marca a más largo plazo.



# ¿QUÉ NECESITAN TENER EN CUENTA LOS CMOs?

## PREDISPONER A MÁS PERSONAS

1

### COMPRENDER Y CREAR PREDISPOSICIÓN:

---

Invierte en actividades de construcción de marca que aumenten la predisposición de tu marca, de este modo aumentará la penetración al precio adecuado y no necesitarás depender tanto de las promociones o del marketing de resultados.

2

### CREAR VIENTO DE COLA PARA EL CRECIMIENTO FUTURO:

---

El tamaño actual de tu marca no es un buen indicador de su crecimiento futuro. Un predictor mucho mejor del crecimiento futuro es la predisposición, por exceso o por defecto, en relación con su tamaño. Así pues, intenta crear un exceso de predisposición.

3

### MANIFIESTA LA DIFERENCIA RELEVANTE DE TU MARCA:

---

Mantén la consistencia y la cohesión en todos los puntos de contacto y activos distintivos. Para ello, los profesionales del marketing deben colaborar con otras funciones para implicar y alinear todas las áreas relevantes de la empresa.

# 4

## DOMINAR EL «QUÉ» Y EL «DÓNDE» DE LA CREATIVIDAD DE CALIDAD:

---

La emoción en la publicidad crea recuerdos, pero solo es eficaz cuando está estrechamente unida a la marca. El medio forma parte del mensaje, pero no existe un plan de medios que sea la panacea.

# 5

## CREAR UN BUCLE DE RETROALIMENTACIÓN ENTRE LAS EXPECTATIVAS Y LAS EXPERIENCIAS:

---

Las experiencias reales influyen en la predisposición de las personas hacia las marcas. Las percepciones de marca enmarcan esta experiencia de producto o servicio y pueden incluso mejorarla. Crea asociaciones de marca y predisposición más rápido asegurándote de que las percepciones y las experiencias estén armonizadas.



## CASO DE ÉXITO:

# PREDISPONER A MÁS PERSONAS KINDER

Kinder es una marca global de chocolate de Ferrero, dirigida a los niños pero con el mensaje tranquilizador para padres «más leche, menos chocolate». Una marca madura con una fuerte cuota de mercado que ha crecido al aumentar su atractivo y su valor para más consumidores a través de múltiples factores: su surtido de productos, sus mensajes publicitarios que abarcan un estilo de vida saludable, la nutrición infantil y el bienestar mental; el equilibrio entre el control parental y dar un capricho; y el trabajo en innovaciones adecuadas y relevantes de sus productos.

Los datos de Kantar BrandZ muestran que Kinder creció un 18 % en Demand Power (cuota de mercado mental), y su Pricing Power (disposición a pagar) creció +5 puntos porcentuales en Italia entre 2017 y 2023.

Kinder	Demand Power share	Pricing Power index
Puntuaciones de equity - Italia <small>(marca promedio = 100)</small>	<b>12,9%</b>	<b>114</b>

# PUNTO DE PARTIDA

---

## CÓMO APLICAR CON ÉXITO: PREDISPONER A MÁS PERSONAS

---

Las marcas pueden trabajar en construir dos tipos de predisposición: predisponer a la gente a comprar y predisponer a la gente a pagar más. Para identificar las grandes preguntas que debe plantearse tu marca para generar crecimiento, es importante examinar cada una de estas opciones por separado.

---

### PREDISPONER A MÁS PERSONAS (A COMPRAR)

---

Aquí la cuestión clave es si la notoriedad de una marca limita el número de personas que la compran o la predisposición a comprarla. Este análisis asigna a todas las marcas de la categoría sus puntuaciones de Diferencia Relevante (una media de Relevancia y Diferencia) y su Notoriedad.

Las marcas que son Relevantes y Diferentes pero carecen de Notoriedad (abajo a la derecha) deberían preguntarse qué exposiciones y experiencias tendrían el mayor impacto en la amplificación de la Diferencia Relevante de la marca.

Las marcas que carecen de Diferencia Relevante en relación con sus competidores (abajo a la izquierda y arriba a la izquierda) harían mejor en diagnosticar su nivel actual de Diferencia Relevante, en lugar de aumentar la Notoriedad.

Las marcas que son Relevantes, Diferentes y Notorias (arriba a la derecha) se beneficiarían de continuar con el próximo acelerador de crecimiento y preguntarse si la marca predispone a la gente a pagar el precio necesario.

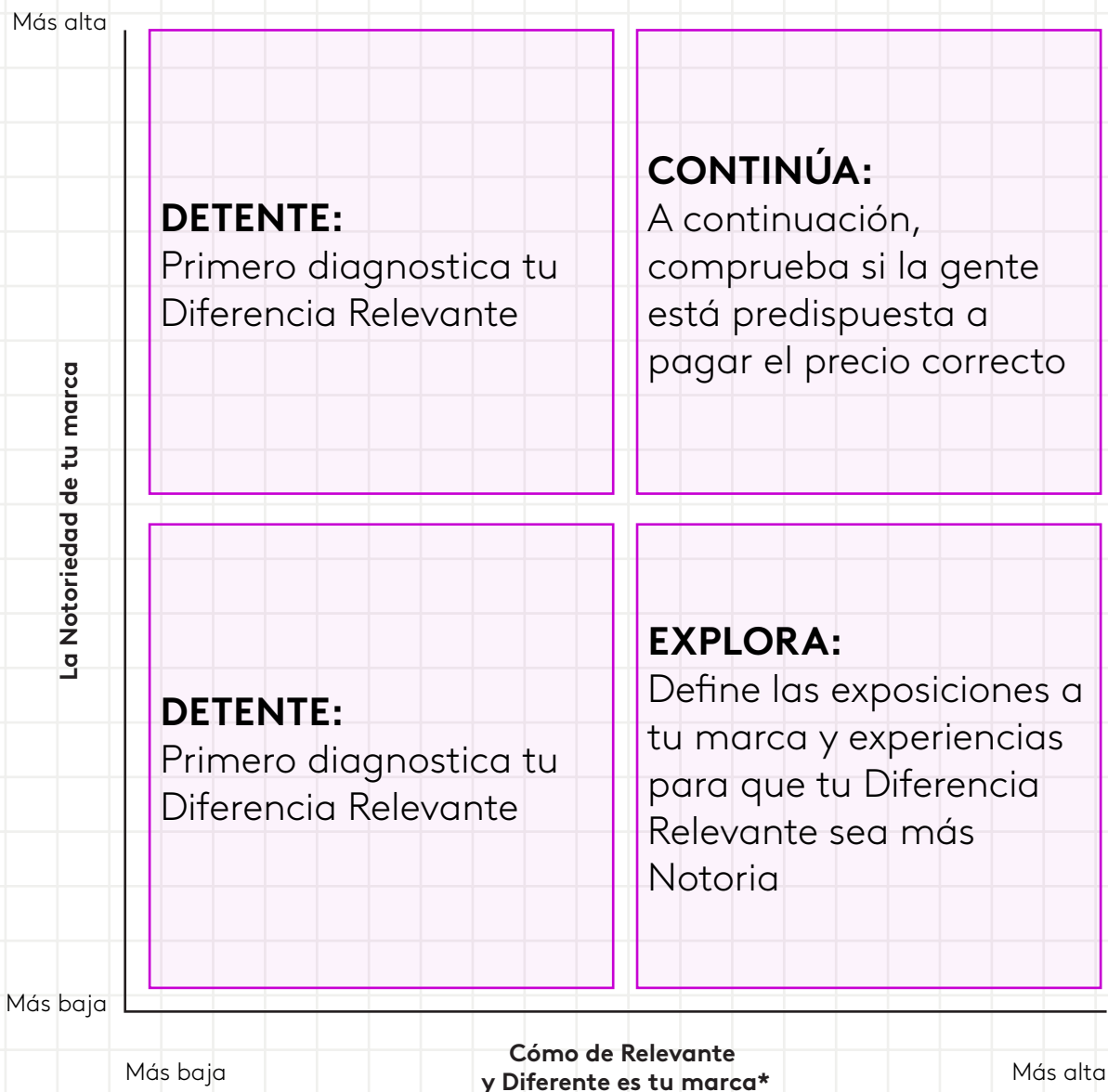
#### Las implicaciones estratégicas de esta macrovisión incluyen:

- Inversión y estrategia en medios.
- Proceso de innovación.
- Contenidos y estrategia de comunicación.
- Estrategia de experiencia del cliente.

Pregunta clave que hay que responder:

## ¿Está limitando la Notoriedad de tu marca la predisposición de los consumidores a comprar?

ACELERADOR DEL CRECIMIENTO:  
**PREDISPONER A MÁS PERSONAS (A COMPRAR)**



Fuente: Kantar.

\*Media del índice Relevante y Diferente.



# PREDISPONER A MÁS PERSONAS (A PAGAR EL PRECIO NECESARIO)

---

La pregunta clave aquí es: ¿la preferencia hacia tu marca frente a la competencia es tan grande como para que la gente esté dispuesta a pagar el precio que necesitas?

Para ello, se distribuyen todas las marcas de la categoría en función de su precio en relación con la media de la categoría y su Pricing Power (una predicción del precio que una marca puede cobrar en relación con la media de la categoría, basándose en la actitud de la gente hacia la marca).

A menudo, existe una relación entre el precio relativo de una marca y su Pricing Power (como cabría esperar), pero cuando las marcas se sitúan fuera de esta relación esperada, se pone de relieve las siguientes grandes preguntas que deberían plantearse.

Para las marcas situadas a lo largo de la diagonal de este mapa (franja central), su predisposición justifica lo suficiente el precio que deben cobrar en relación con la media de la categoría. Pueden continuar hasta el próximo acelerador de crecimiento, para identificar la próxima gran pregunta que deberían plantearse.

Las marcas cuyo precio relativo supera su Pricing Power (triángulo inferior derecho) deberían revisar su Diferencia Relevante, ya que existen pruebas de que la predisposición de la marca solo respalda débilmente el precio que están cobrando.

Las marcas cuyo Pricing Power supera actualmente el precio relativo de su marca (triángulo superior izquierdo) deberían revisar la estrategia y las tácticas de fijación de precios actuales. Para las marcas que se encuentran en esta situación, podría estudiarse la posibilidad de aumentar los precios evaluando más datos, incluida la elasticidad de los precios; para otras, es posible que deban ajustar las estrategias de promoción.

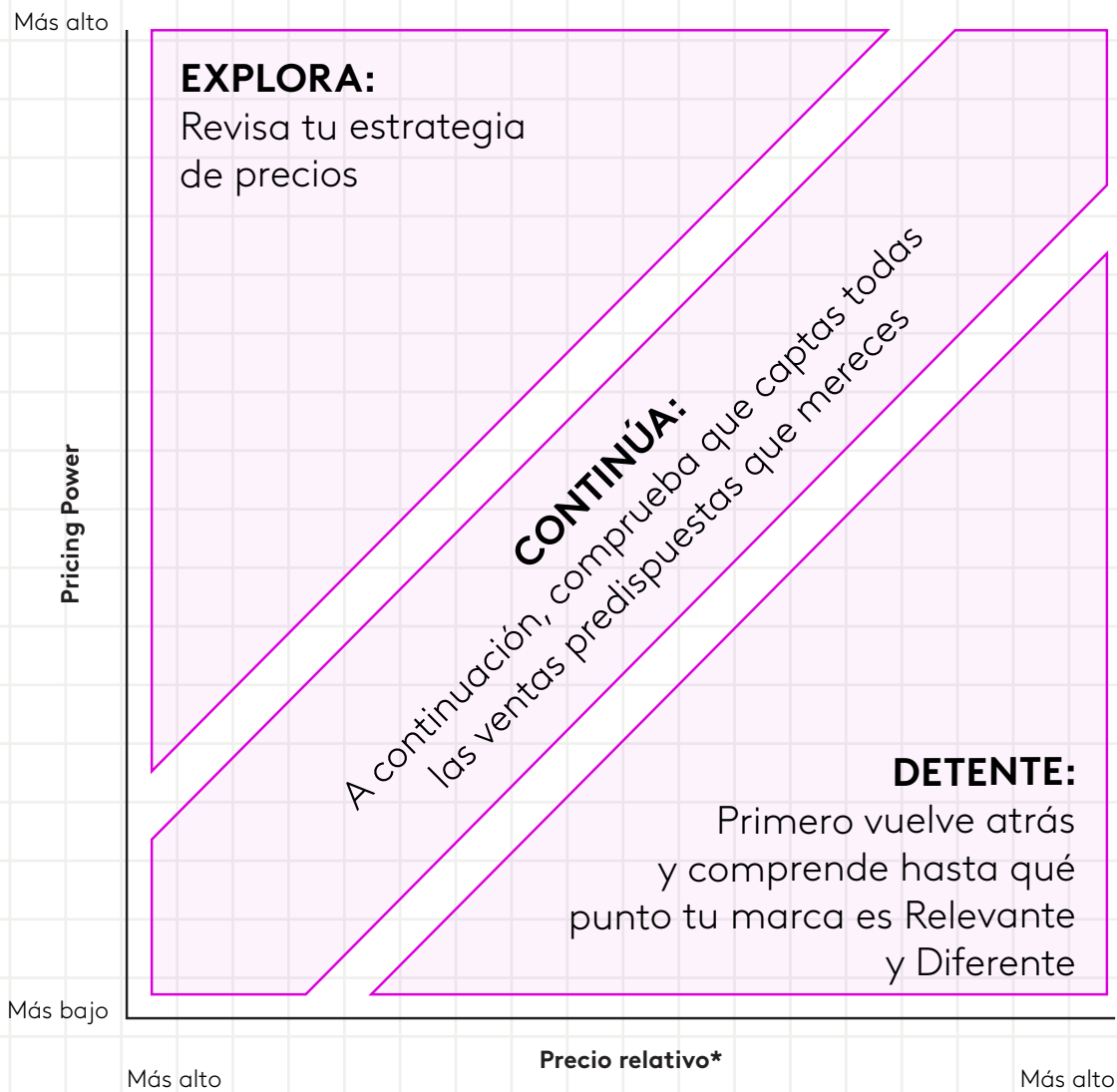
## Las implicaciones estratégicas de esta macrovisión incluyen:

- Producto/servicio/surtido.
- Precios.
- Estrategia y táctica de precios.

Pregunta clave que hay que responder:

## ¿Está la gente predispuesta a pagar el precio que necesitas?

ACELERADOR DEL CRECIMIENTO:  
**PREDISPONER A MÁS PERSONAS** (A PAGAR EL PRECIO CORRECTO)



Fuente: Kantar.

\*Precio relativo real (preferido) o precio relativo percibido, en función de la disponibilidad de datos.

## 2. ESTAR MÁS PRESENTE

---

Puedes optimizar las inversiones de marketing en surtido de productos, distribución, envasado, precios, promociones y otras actividades que conviertan la predisposición del consumidor y capten volumen de otras marcas.

### MÉTRICAS:

ACTIVATION POWER, PRESENCIA (DISTRIBUCIÓN, BÚSQUEDA), SURTIDO, PRECIO, PROMOCIÓN.



## LO BÁSICO PARA ESTAR PRESENTE

Estar presente significa estar disponible y bien visible en el punto de venta, con el surtido óptimo de productos o servicios para satisfacer las necesidades de los compradores, y al precio adecuado.

Los datos de compra de Kantar sobre las categorías de bienes de consumo envasado (CPG) muestran que el comportamiento de compra de marcas más frecuente es «solo una vez al año». Y el mejor indicador de la próxima compra es «lo que se compró la última vez».

Así que estar presente no basta por sí solo: los compradores predispuestos tienen más probabilidades de buscarte y encontrarte en primer lugar, lo que significa que otros factores como el precio influyen menos en la compra. Cuando la predisposición es débil, el precio, la conveniencia y el contexto influyen más en la elección de marca.

Aquí es donde entra en juego el **Activation Power**, la capacidad de la marca para convertir la predisposición del consumidor en elección de marca a través de conexiones físicas y disponibilidad. Tanto el **Demand Power** como el **Activation Power** son necesarios para el crecimiento de la marca.



X



=

\$\$

**Demand  
Power**

**Activation  
Power**

**Ventas**

Fuente: Kantar.

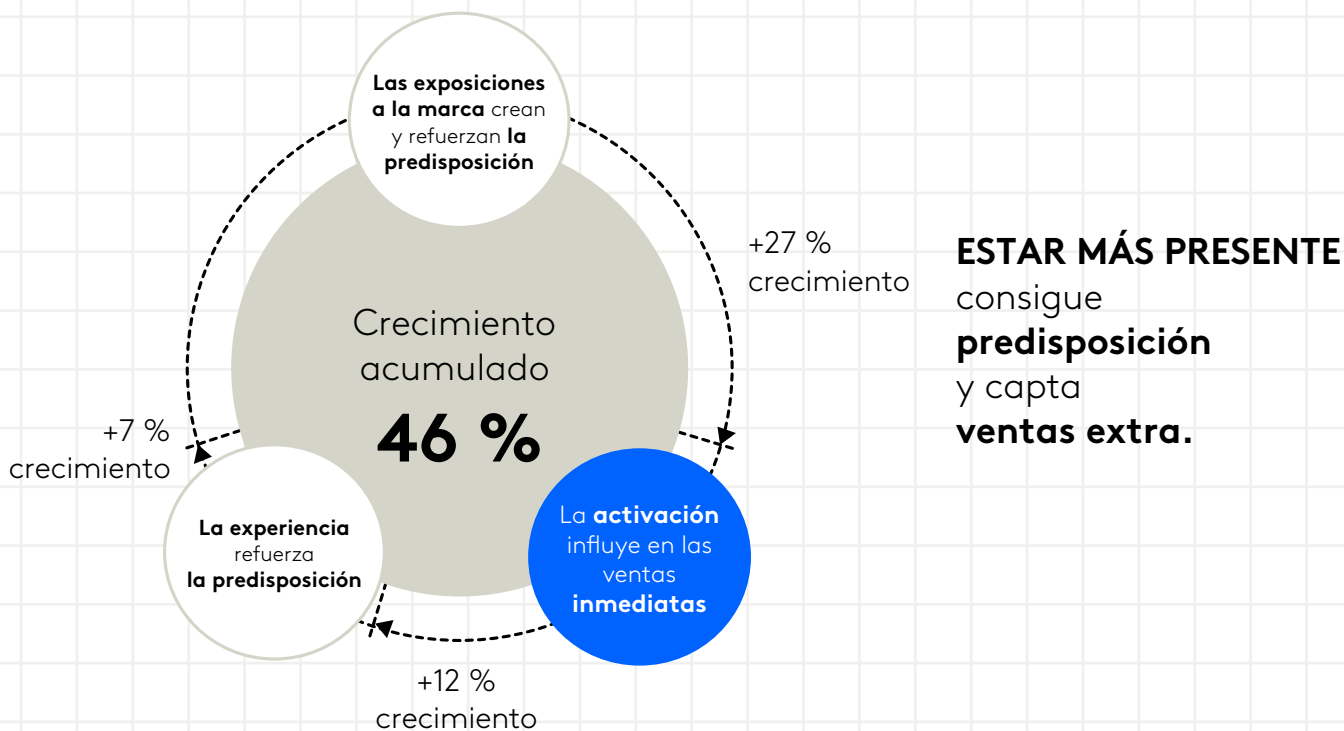
Para sacar partido de ello, el crecimiento de la marca requiere una presencia activa e intencionada. Una marca con una presencia más destacada en los lineales o en los resultados de búsqueda tiene más probabilidades de ser elegida.

Las marcas sin stock sufren una pérdida inmediata de compradores, algunos de los cuales pueden no volver nunca.

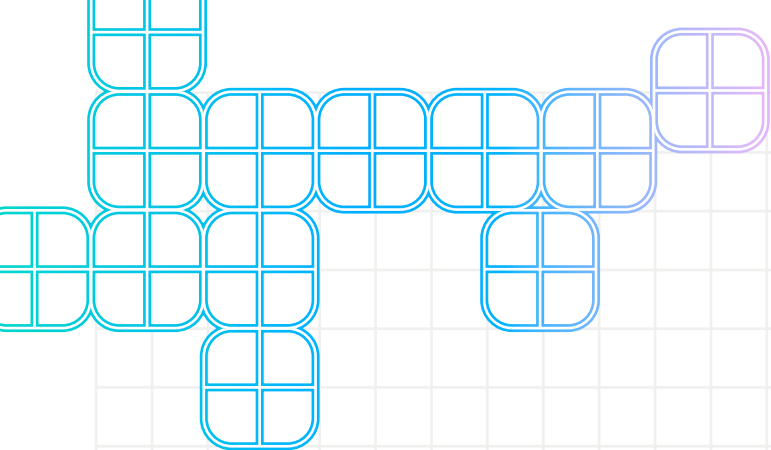
Análisis del crecimiento de las compras declaradas a partir de estudios comparados **a lo largo de tres años.**

La activación **contribuyó en un 12 %** al crecimiento del 46 % de las mejores marcas.

**La activación es un punto esencial en el ciclo del comprador.**



Fuente: Kantar BrandZ, 5.334 marcas comparadas durante tres años.



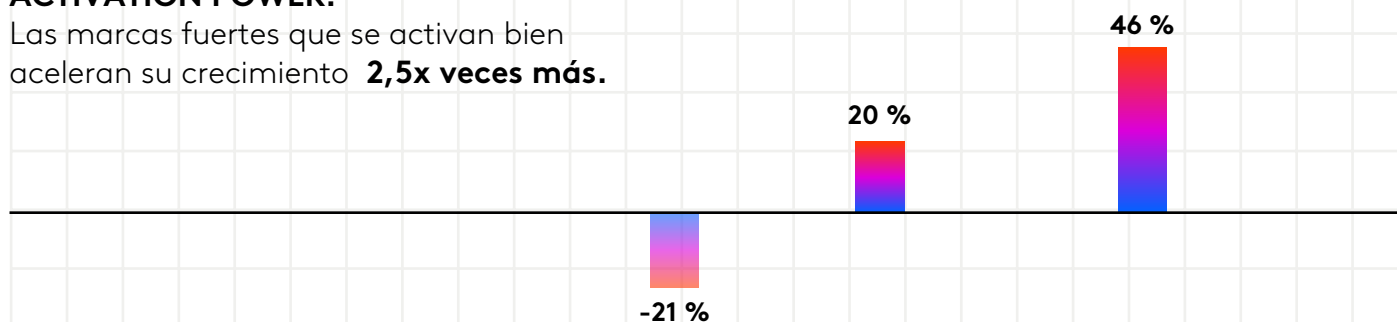
Hemos analizado 14.623 marcas y las hemos dividido en tres grupos, según tuvieran un fuerte Demand Power, un fuerte Activation Power o ambos. Las marcas con un fuerte equity que además se activaban bien crecieron 2,5 veces más que las que tenían un menor Activation Power.

### Análisis del crecimiento de las compras declaradas a partir de estudios comparados a lo largo de tres años:

Crecimiento medio porcentual en tres años.

#### ACTIVATION POWER:

Las marcas fuertes que se activan bien aceleran su crecimiento **2,5x veces más**.



#### Desempeño en:

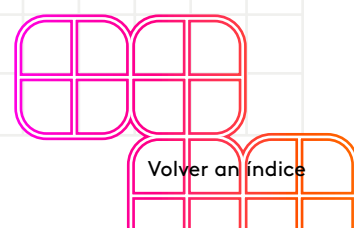
Demand Power



Activation Power



Fuente: Kantar BrandZ, 5.334 marcas comparadas durante tres años.



Las marcas fuertes  
que se activan  
bien aceleran su  
crecimiento

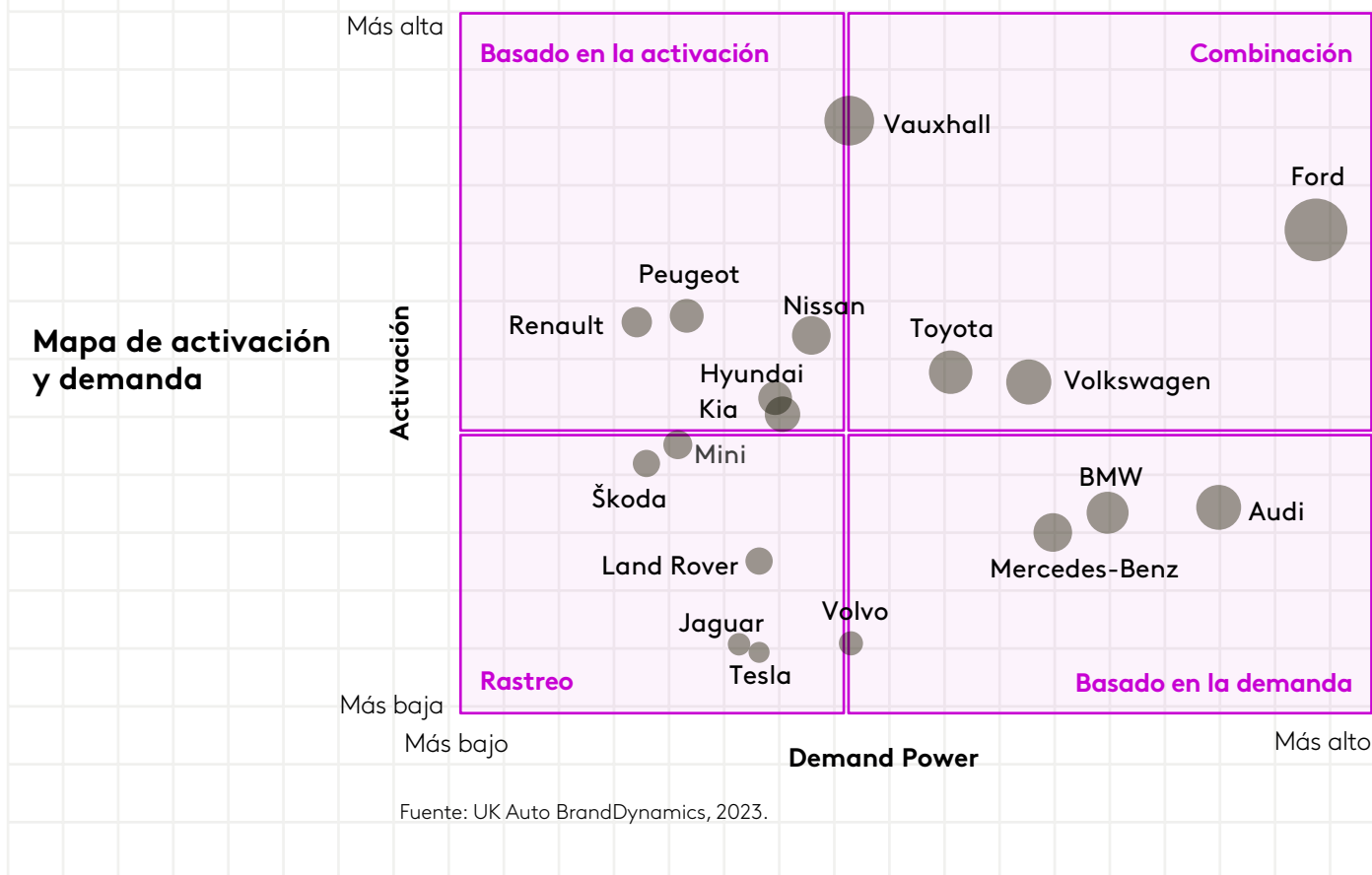
2,5  
veces  
más



# ¿Las elecciones están motivadas por la **presencia**, por la **predisposición** o por **ambas**? Depende.

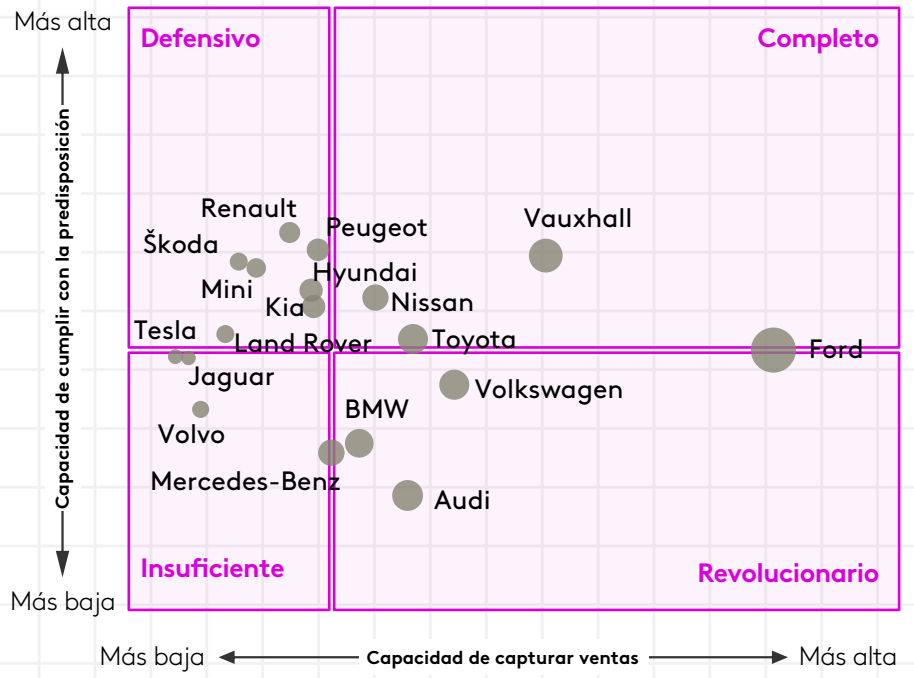
Tomemos como ejemplo la categoría de automoción en el Reino Unido. El éxito de Ford procede de una eficaz combinación de predisposición y fuerte activación. Por su parte, el fabricante británico de automóviles Vauxhall recurre sobre todo a la activación para impulsar las ventas.

Ford y Vauxhall son los que mejor utilizan su Activation Power para cumplir la predisposición y añadir ventas adicionales. Audi y BMW se basan en una fuerte predisposición, pero tienen dificultades debido a un débil Activation Power que no puede convertir plenamente la predisposición en ventas, por lo que un mayor enfoque en la conversión de las personas predispuestas desbloqueará mejor su potencial.

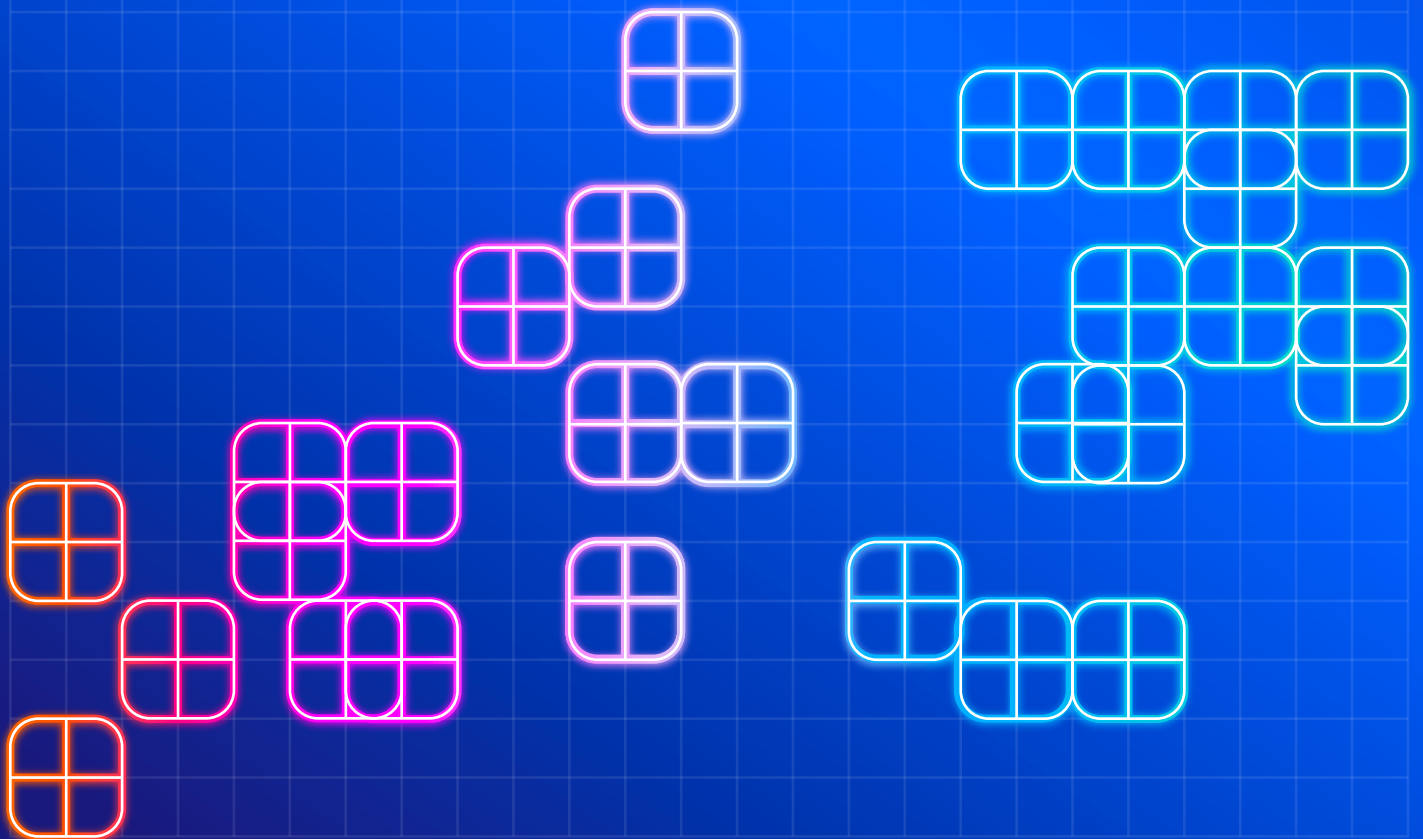


## Mapa de eficacia de la activación

● Cuota de mercado declarada



Fuente: UK Auto BrandDynamics, 2023.



## ESTAR MÁS PRESENTE FACILITA LA ELECCIÓN DE MARCA

Tenemos mucho donde elegir: por ejemplo, en el Reino Unido, el hogar medio utiliza 26 tiendas diferentes, compra en 270 ocasiones y adquiere unos 2.000 artículos al año, en casa, fuera de casa y a través del retail online, además de los muchos productos y servicios que se compran a través de aplicaciones. Las marcas tienen que estar allí donde se toman las decisiones:

- Cuando se abre una nueva tienda online o física y resulta el lugar donde es más fácil y cómodo comprar.
- Cuando la marca aparece en primer lugar si se busca una necesidad de una categoría y está a un clic de ser comprada.
- Cuando un socio de retail ofrece más, o mejor, espacio en el lineal físico o digital.

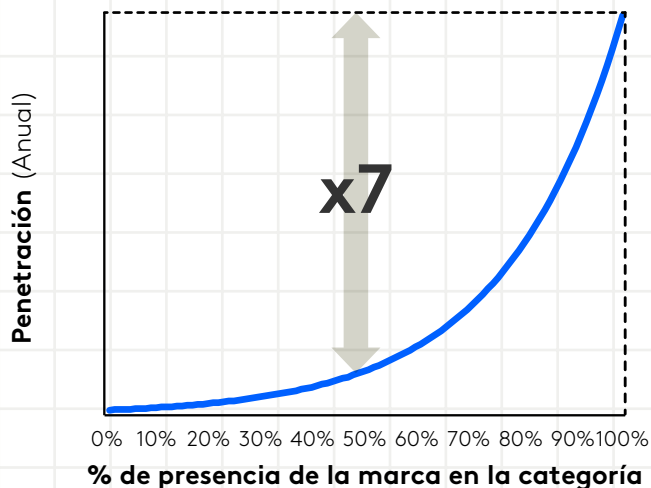
Todos ellos son ejemplos de facilidad para comprar, un elemento esencial para estar más presente, y todos harán crecer las ventas, porque significa que más personas tienen la oportunidad de elegirte en más ocasiones. Y las posibilidades son aún mayores si la gente ya está predispuesta a la marca.

Las marcas que están siempre presentes atraen

**7**  
**veces**  
**más**

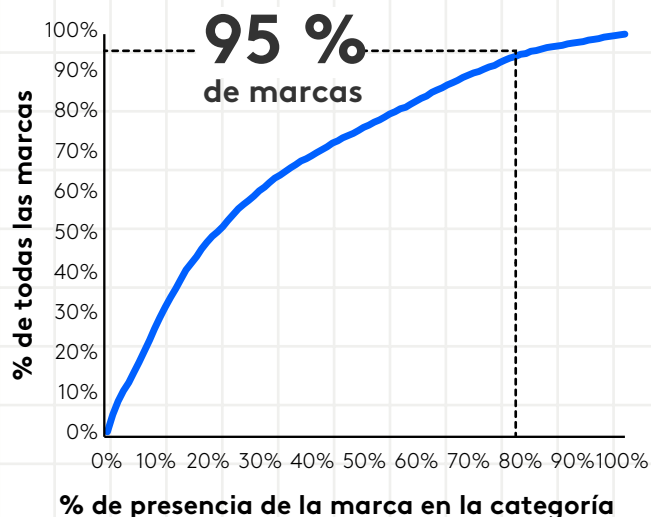
compradores que las que solo están presentes en la mitad de las ocasiones de compra.

Y siempre hay margen de mejora, ya que solo el 5 % de las mejores marcas tienen una presencia en su categoría superior al 80 %.



Fuente: Kantar Worldpanel – 6.285 marcas dentro de una categoría definida, una distribución semanal ponderada por medida de compra por categoría.

Número acumulado de marcas por porcentaje de presencia en la categoría.



Fuente: Kantar Worldpanel – 6.285 marcas de una categoría determinada.

## RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL RETAIL

El riesgo de estar menos presente con los socios de retail es un problema perpetuo. En el caso del ecommerce, especialmente en lugares como China, donde el comercio electrónico y el comercio en redes sociales son fuerzas de retail dominantes, los principales fabricantes crean sus propias tiendas en diferentes plataformas de ecommerce, lo que les permite relacionarse con los consumidores y venderles directamente. Para tener un mayor control de este mercado tan fragmentado, también trabajan con *influencers* y líderes de opinión clave (o *megainfluencers*) para vender productos de manera directa.

En todo el mundo, marcas como Nike, Apple y muchas empresas de telefonía móvil gestionan sus propios puntos de venta para tener más control y estar más presentes. Tener el control del punto de venta permite a las marcas gestionar la coherencia de la experiencia transaccional del cliente y optimizarla a lo largo del tiempo.

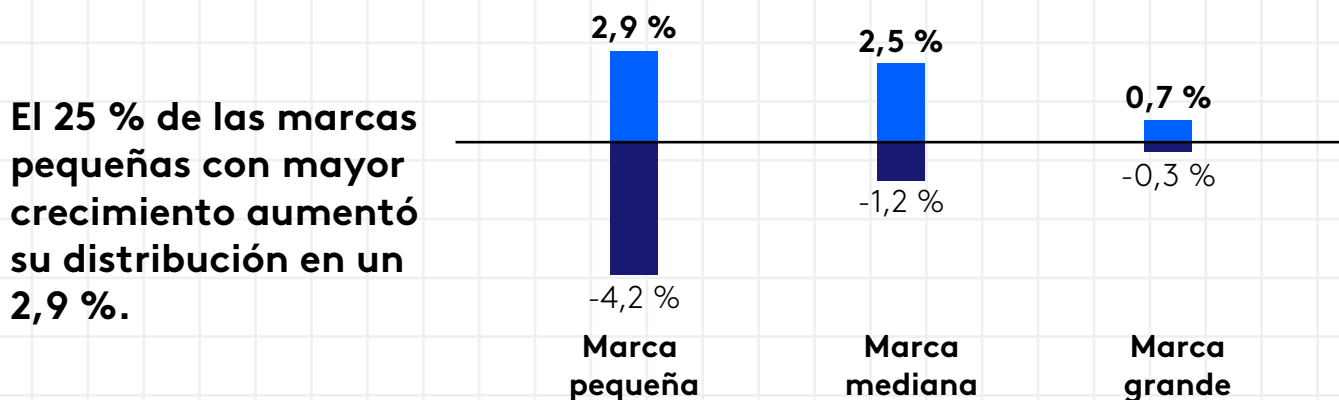
Actualmente, algunas marcas trabajan en contra de su modelo original actuando como retailers y vendiendo directamente al consumidor (*Direct-to-consumer brands*), para mejorar su presencia y crecer. Un buen ejemplo es Harry's, la exitosa empresa de maquinillas de afeitar masculinas por suscripción, ahora disponible en tiendas offline que, al pasarse al mundo físico, aumentó su presencia.

## La distribución es más importante para las marcas pequeñas.

Nuestros datos demuestran que el cambio en la distribución es un factor clave para determinar si las marcas pequeñas crecieron o disminuyeron. Las marcas pequeñas que crecieron añadieron tres puntos porcentuales de distribución, mientras que las que disminuyeron perdieron cuatro puntos porcentuales. Esta disparidad no es evidente entre las grandes marcas, que necesitan gestionar más su cartera.

### Distribución - % de variación absoluta.

■ 25% Mejor crecimiento ■ 25% Peor descenso



Fuente: Europanel | 33 Países | 86 Categorías | +20.000 Marcas.





## DESPLIEGA TU MEJOR SURTIDO PARA ATRAER A MÁS GENTE

El surtido adecuado es un componente esencial para tu presencia. Los productos y las variedades adicionales, incluso los elementos de personalización en el punto de venta, ayudarán a llegar a los distintos compradores y a sus diferentes necesidades y también ayudan a destacar.

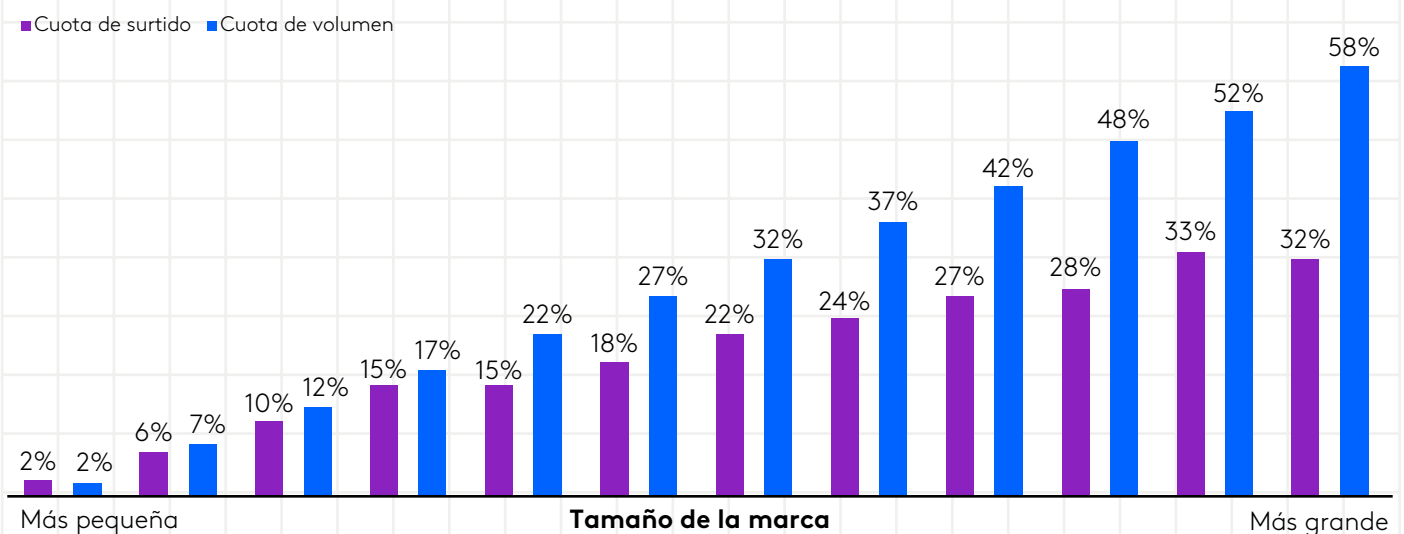
La importancia del surtido está avalada por Kantar Worldpanel. Las marcas líderes de gran consumo ofrecen más opciones que sus rivales más cercanos. De hecho, el alcance es casi esencial para dominar una categoría.

Las marcas con mayor cuota de volumen lo consiguen en parte por tener un surtido más amplio. Nuestros datos también revelan que, para introducir más compradores en la categoría, es necesario aumentar el surtido global dentro de la categoría.

Las categorías tienen líneas básicas establecidas que suelen seguir el principio de Pareto:

El 20 % de los productos más **vendidos** representará el **80 % de las ventas.**

### La relación entre la cuota de volumen y la cuota de surtido (número de productos para comprar).



Fuente: Europanel, 13.000 marcas top ten en 20 países y 87 categorías.



Esto significa que las marcas deben centrarse en la gestión del porfolio y en optimizar su surtido acorde al contexto. Es decir, defender y hacer crecer las líneas de mayor venta dado su dominio, para luego sumarle oferta adicional que puedan atraer a más gente.

Fíjate en cualquier marca líder y verás cómo el surtido puede crearse de las siguientes maneras:

### Formatos

- Alubias Heinz: latas clásicas, botes para microondas.
- iPad de Apple: Pro, Air, diferentes generaciones, Mini.

### Tamaños

- Alubias Heinz: seis versiones en lata individual, nueve en envase múltiple.
- iPad de Apple: cinco tamaños, que también están relacionados con el formato.

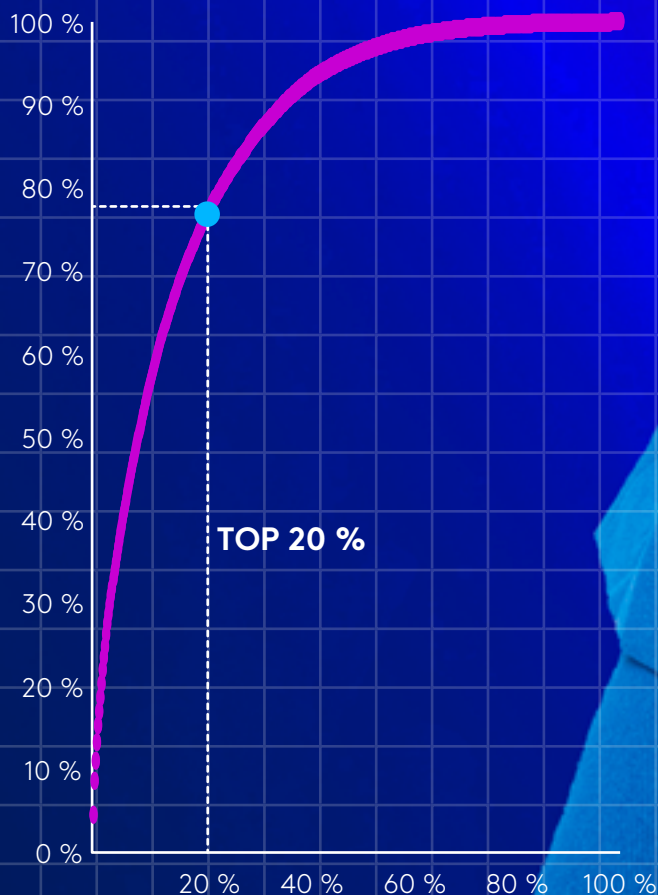
### Variantes

- Alubias Heinz: normales, ecológicas, sin sal añadida, latas con cinco variedades de alubias, al curry, ¡y mucho más!
- Apple iPad: almacenamiento, conectividad, teclado, audio, Pen y personalización.

La capacidad de satisfacer las necesidades y presupuesto y de atraer a más gente requiere un excelente conocimiento de las tendencias de consumo, tanto establecidas como emergentes. También requiere una evaluación detallada del potencial de aumento de ingresos que supondría ofrecer más opciones, en comparación con el coste potencialmente elevado de hacerlo.

### % Volumen de ventas de dentífricos:

La mediana de 142 categorías = 78 %



### Clasificación de SKU por volumen de ventas.

Fuente: Kantar Worldpanel.



## PRESENCIA CONECTADA

Tu marca tiene que llamar la atención y ser reconocida rápida y fácilmente en el punto de decisión, tanto online como offline. Por eso lo llamamos **Estar más presente**: aparecer en el lugar adecuado de forma prominente e intencionada, lo que desencadena conexiones mentales que predisponen al comprador o al que elige.

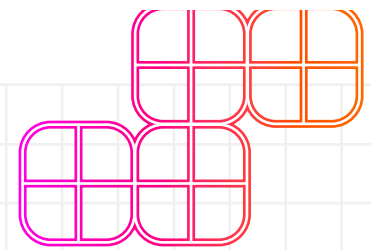
Los elementos distintivos del producto permitirán reconocerlo rápidamente: color, forma, tipo de letra, iconos, logo, el frontal, cuánto espacio físico o digital ocupa en el lineal, su posición en el lineal, su lugar en el ranking online y la percepción de los materiales. En la era de los imitadores de productos de marca propia, es clave optimizar la identificación y diferenciación de tu producto.

Unos activos de marca fuertes y distintivos contribuyen al reconocimiento y al **brand equity**. Crea una guía sencilla y útil de cara a utilizar de forma coherente y sostenida tus códigos en todos los mercados. Nuestra solución BrandImprint muestra los puntos fuertes y débiles de tus activos de marca: por ejemplo, el logotipo de la caja azul de Amex transmite confianza.

## LA PRESENCIA DIGITAL CUENTA

Debes tener una presencia constante en el mundo online. El lugar que ocupas en los resultados de búsqueda, la posición de la marca en la lista de un retailer online, la calidad de las imágenes, las descripciones, los premios y las valoraciones son factores importantes para impulsar la conversión. Los servicios de *streaming* que aparecen como aplicaciones integradas en los nuevos televisores son un ejemplo de estar presente donde se espera que estés. Gestionar la experiencia transaccional online del cliente también forma parte de estar presente, así como el hecho de que un algoritmo te proponga a tus consumidores.

El panorama de **Estar más presente** es cada vez más diverso, con vídeos explicativos online, pantallas digitales orientables más cerca del punto de decisión en las tiendas físicas, materiales para el punto de venta más sofisticados visualmente y más conectividad de marketing omnicanal, utilizando, por ejemplo, las Retail Media Networks (RMNs) o plataformas publicitarias desarrolladas por retailers que permiten a las marcas comprar espacios publicitarios dentro de sus canales digitales y físicos.



## PRESENCIA CONECTADA EN LAS TIENDAS

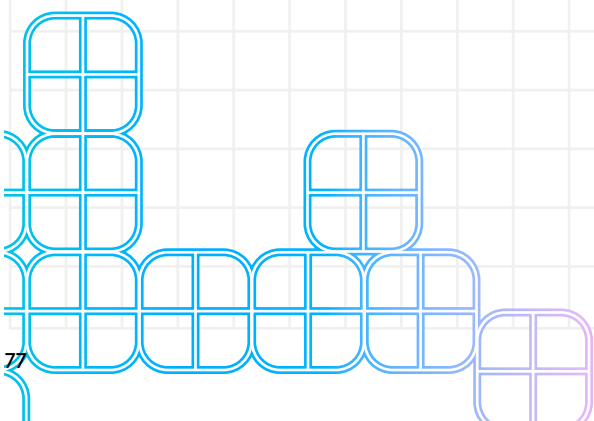
Usar la tecnología en las tiendas puede aportar enormes beneficios en la comprensión de la presencia de tu marca. La tecnología *eye-tracking* nos permite comprender mejor lo que la gente ve durante una compra típica en una tienda. Las marcas tienen que estar más en el campo de visión de la gente, en el «*diamond hotspot*», una zona caliente visual con forma de diamante.

Los compradores inician su experiencia de compra a partir de la marca señalizada o de referencia y se produce **un foco de atención visual en forma de diamante** mientras buscan alrededor.

Es más probable que se vean las marcas situadas en el foco de atención visual en diamante.



Fuente: Kantar.



Cuando los consumidores compran online u offline se enfrentan a diversas señales, ventanas emergentes y mensajes por los que navegar. Nuestro estudio de *eye-tracking* muestra que solo el 15 % de los compradores en tienda se fija en el material actual de una marca en el punto de venta. Además, también vemos que la publicidad en el punto de venta está infrutilizada en comparación con su impacto de marca. Considera el punto de venta como parte de tu actividad de creación de marca, así como la activación en la tienda. La mayoría de los compradores, en la mayoría de las categorías, quiere comprar rápido y sin interrupciones.

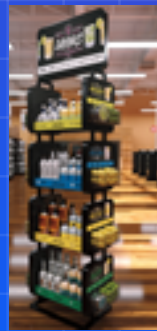
Un buen ejemplo de presencia conectada en la tienda es la campaña Pretty Simple Drinks de Diageo, que combinaba elementos de alta visibilidad hechos a medida para la tienda con una campaña sobre cómo preparar cócteles.

## Activar por canal

Diageo: Pretty Simple Drinks

Supermercado - Ubicación secundaria

---



- Cabecera de góndola.
- Formato de envase más pequeño.
- Ingredientes.
- Tiras informativas en las estanterías.

Especialista en comercio digital - Servicio de entrega de alcohol

---



- Anuncio de recetas.
- Todos los formatos de producto/SKU.
- Mixers especializados.
- Hielo y artículos para fiestas.

---

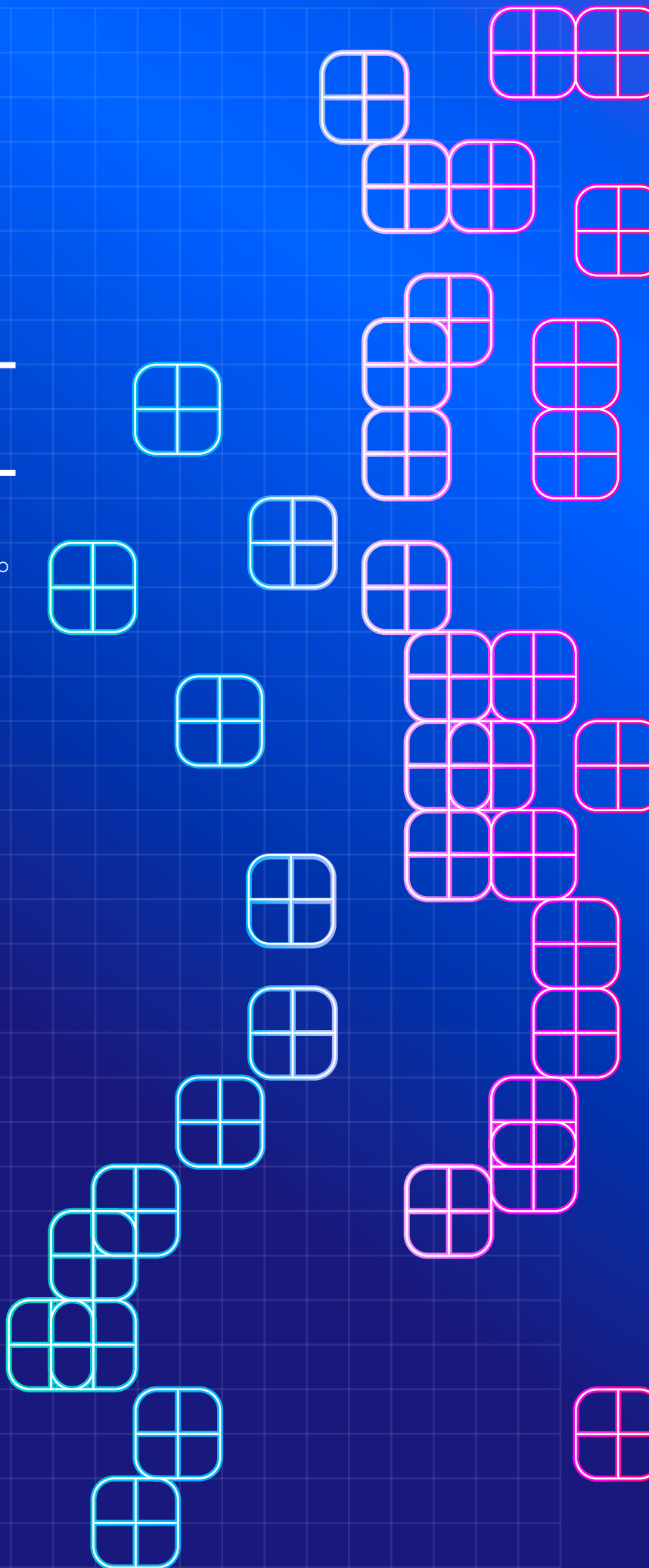
## MOSTRAR VALOR: PRECIOS Y PROMOCIONES CORRECTOS

---

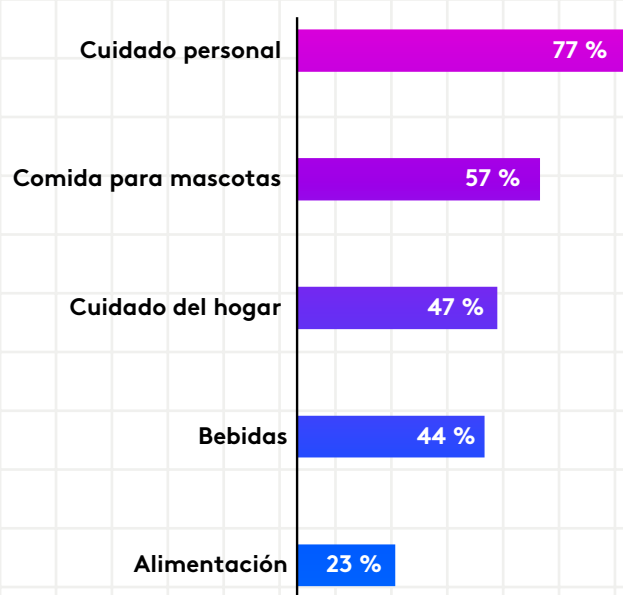
Para ganar más compradores, que es también lo que necesitan los retailers para aumentar sus ventas, las marcas tienen que seguir convenciendo a los compradores actuales y persuadir a los potenciales de que ofrecen un valor imbatible. La cadena de supermercados británica Tesco, por ejemplo, afirma que quiere ser un valor irresistible para sus clientes. Las marcas deben trabajar con sus socios en retail para crear formas de mostrar su valor de forma tangible.

Para los retailers que quieren atraer compradores con diferentes necesidades y poder adquisitivo, una solución óptima es ofrecer una arquitectura de precios basada en un surtido completo por categoría que ofrezca una escala de precios (bueno, mejor, aún mejor).

Esta oferta más amplia tendrá que competir por un lado con los retailers que ofrecen precios muy bajos con un surtido reducido, y por otro, con retailers especializados online y offline, que venden productos exclusivos que suelen ser más caros y de lujo.



### Primas de precio por categoría marcas de fabricante vs marcas de distribuidor en 2022:



Fuente: Europanel 13.000 marcas top 10 en 20 países y 87 categorías.

Las marcas de fabricante más fuertes se posicionan como las mejores y a mejor precio, mientras que las marcas de distribuidor, en su mayoría, aunque no exclusivamente, ofrecen alternativas buenas y más baratas. La diferencia de precio real que puede alcanzar una marca de fabricante depende de la categoría y la marca (véase página siguiente). Por ejemplo, tras analizar las promociones de precios de bebidas carbonatadas a lo largo de dos años y determinando el comportamiento de compra esperado para cada comprador, descubrimos que alrededor de una cuarta parte de todo el volumen promocional hace crecer la categoría y también hace crecer el retailer donde se compró.

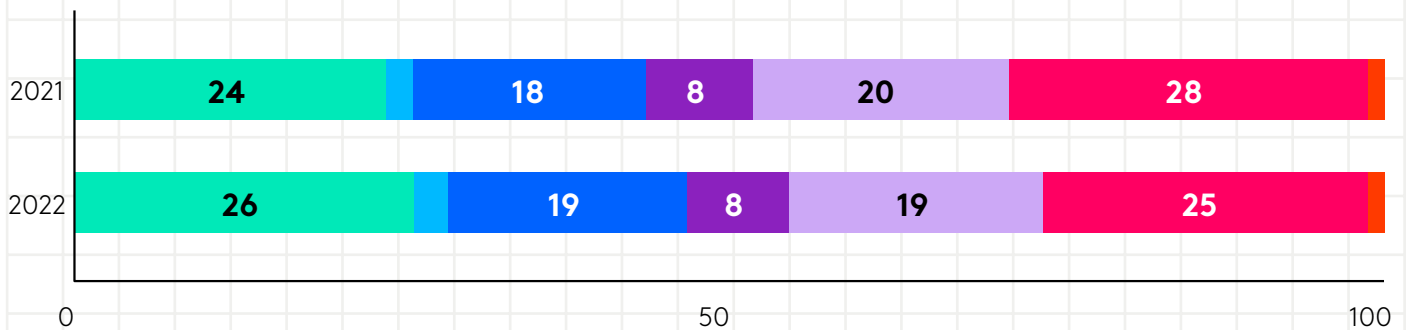
Una batalla directa sobre el precio real de los mismos productos en todos los retailers es una forma de hacer tangible un mayor valor. Sin embargo, para calcular el precio real, es necesario incluir los descuentos de las promociones de precios, en función de su prevalencia.

Las promociones son una táctica utilizada por la mayoría de las marcas para ayudar a los compradores a percibir mejor su valor.

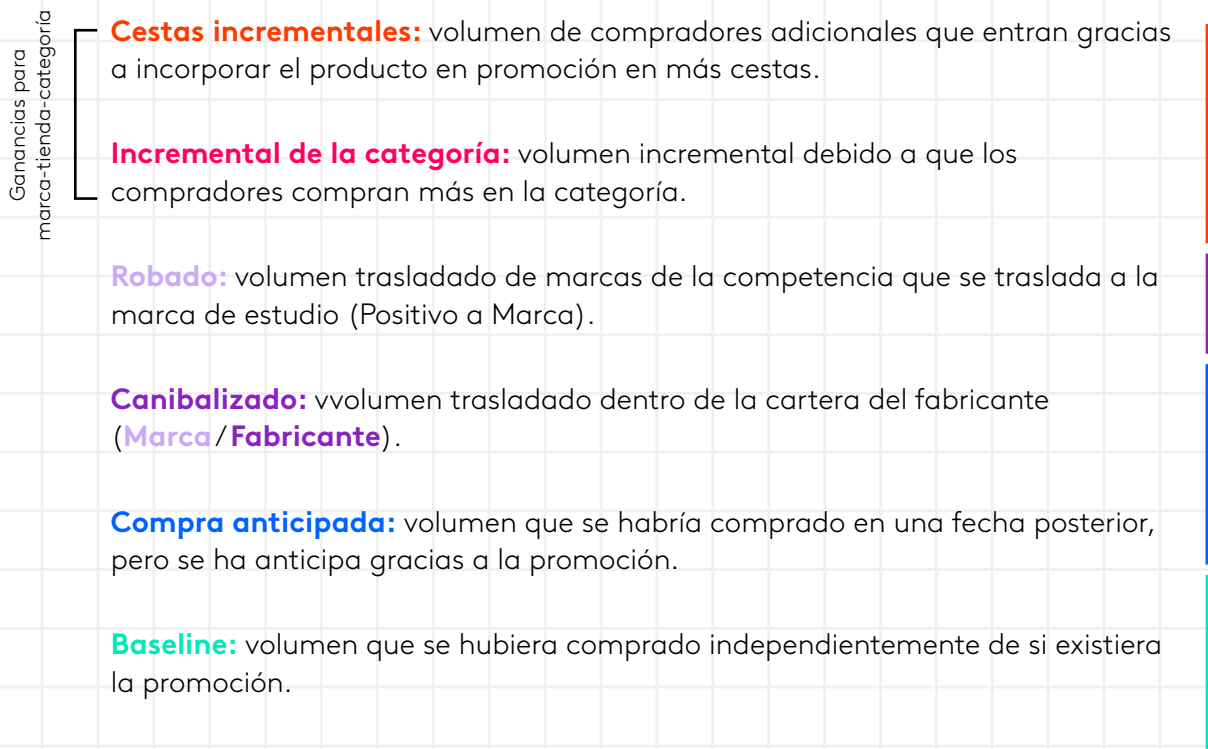
Si se hacen bien, pueden atraer más compradores y ventas a la categoría y al retailer.

En estas categorías de gran expansión, el hecho de que se compre más volumen no supone prácticamente ningún cambio en la rapidez con la que los compradores vuelven a comprar bebidas carbonatadas.

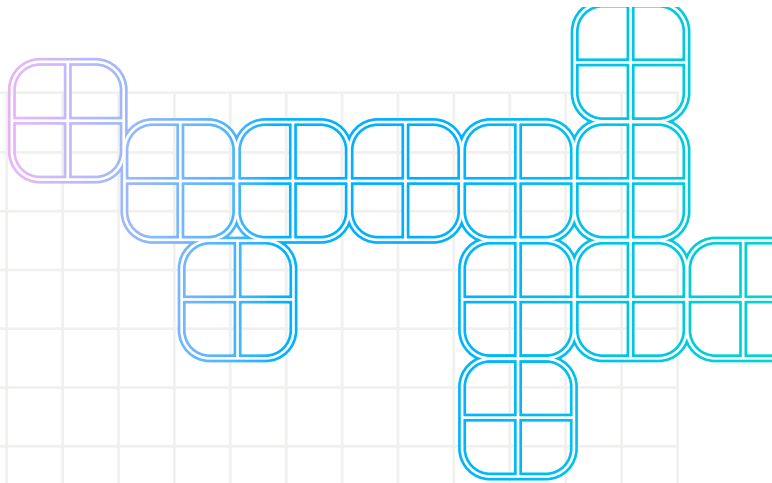
**% Descomposición volumétrica Core Sparkling Promoted (incl. EDLP).**



**Valor incremental en \$**

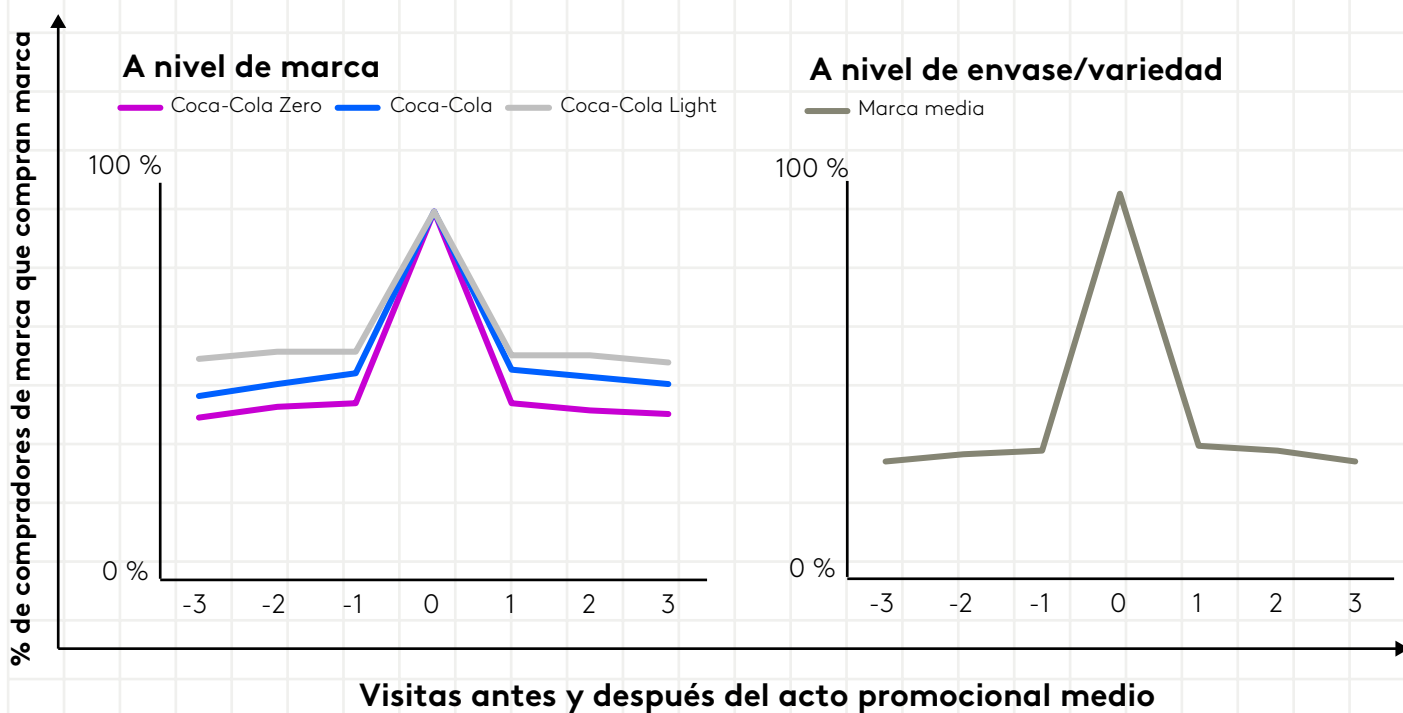


Fuente: Kantar Promotional Analytics Study – datos del 30 de octubre de 2022. Incluye EDLP.

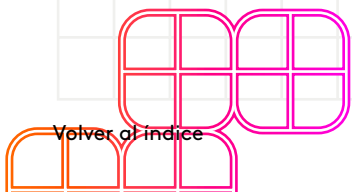


Las promociones deben ser gestionadas cuidadosamente por las marcas. Los beneficios a corto plazo serán evidentes en los datos de ventas, especialmente en categorías con menor elasticidad, donde los consumidores están cambiando entre marcas competidoras.

Sin embargo, el beneficio dura siempre solo mientras esté presente la promoción. Cuando se analiza a los compradores de cualquier promoción, de precios y se observa qué sucede al acabar la promoción se comprueba que las ventas siempre vuelven al mismo nivel que antes.



Fuente: Kantar Promotional Analytics Study-2022.

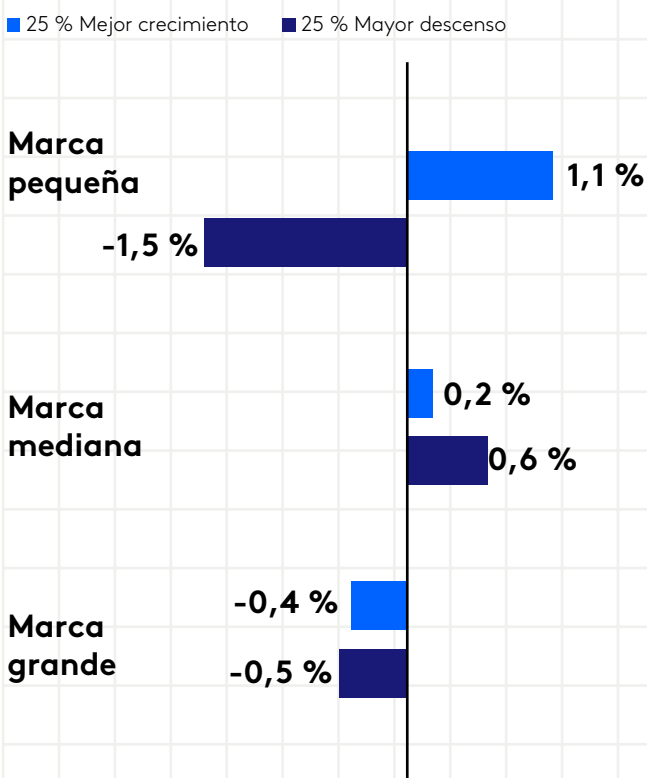




Como los compradores adicionales que atraen son pasajeros, las promociones de precios pueden convertirse rápidamente en una forma de perder dinero. Solo deben considerarse si los incrementos de ventas conseguidos son rentables. Incluso así, reducir al mínimo las promociones y centrarse en la fortaleza de marca para atraer a más gente (sin descuentos) tiene más probabilidades de generar mayores beneficios a más largo plazo. Comprender el Pricing Power de una marca como palanca de negociación con los socios comerciales es vital.

Las marcas pequeñas pueden **aumentar su presencia mediante promociones basadas en precios** simplemente porque su efecto es grande y marcan una diferencia significativa a lo largo de un año.

### % Vendido en promoción de precios - % Variación absoluta



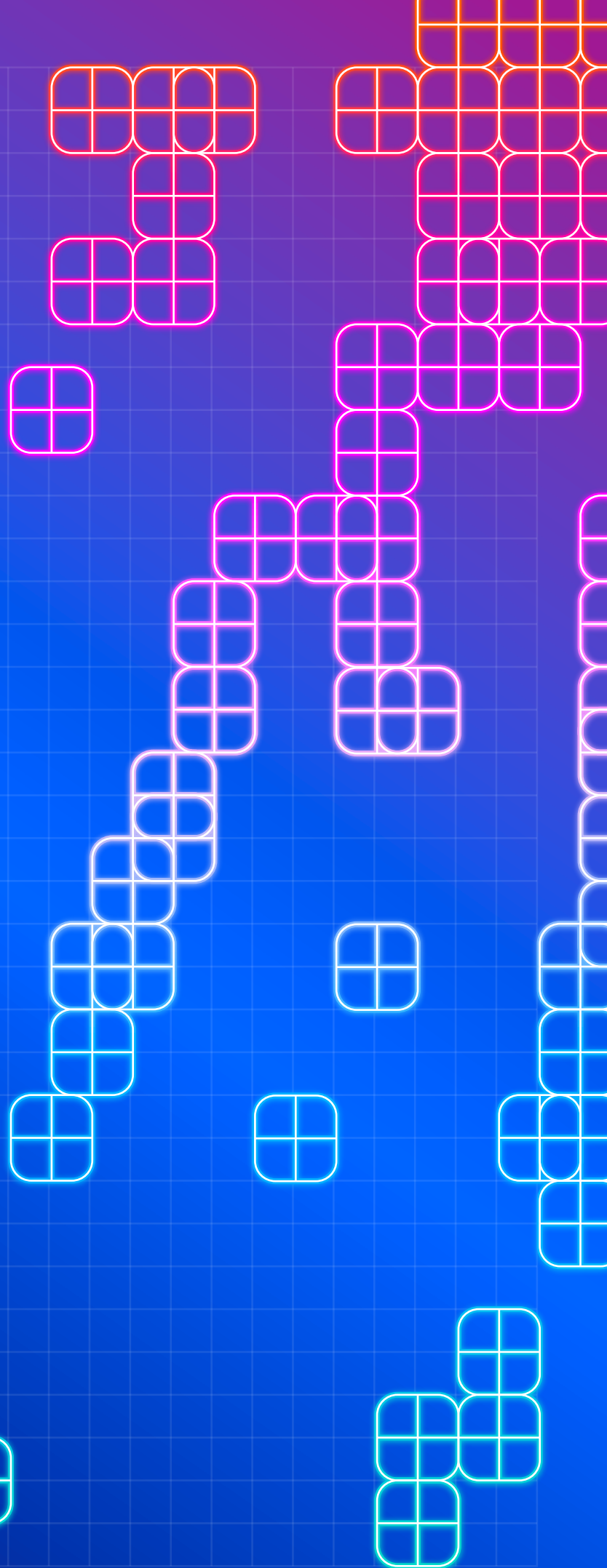
Fuente Europanel | 33 Países | 86 Categorías | +20.000 Marcas.

Pero esto solo funciona a corto plazo, por lo que, para volver a crecer al año siguiente, se requieren mayores incrementos de ventas o más actividad promocional.

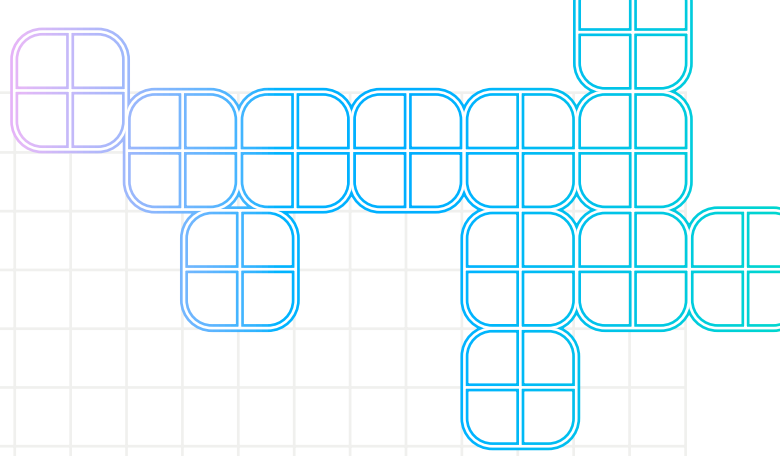
Para las grandes marcas, las promociones son mucho más difíciles de gestionar, puesto que la posibilidad de canibalizar sus propias ventas es mucho mayor.

Los retailers y las marcas seguirán encontrando diferentes mecanismos para mostrar una mejor relación calidad-precio que sus competidores. Más allá de los niveles de precios y las promociones de precios, se pueden añadir los packs: por ejemplo, los retailers o cadenas de alimentación que ofrecen soluciones de comida o cena con packs; o Amazon Prime, que añade la entrega en 24 horas al comprar una suscripción a su oferta de entretenimiento. También las condiciones de pago, sobre todo para las compras que implican un gran desembolso (desde un interés bajo en un préstamo hasta el reparto de los pagos a lo largo del tiempo), son otra forma de mostrar valor para aumentar las posibilidades de ganar en el punto de decisión.

Centrarse en la **fortaleza de marca** para atraer a más gente, sin utilizar promociones o descuentos, tiene más probabilidades de generar mayores beneficios.







# COMPORTAMIENTOS PARA ESTAR MÁS PRESENTE

---

## CONSISTENTE:

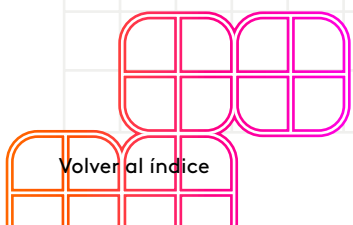
Estar donde se espera que tu marca esté, de forma constante, significa que será más fácil encontrarte. Si los consumidores te asocian con un retailer, deberían poder encontrarte allí. O si se trata de un servicio de *streaming*, estar vinculado a un servicio de televisión o cable. Para seguir siendo fáciles de encontrar, las marcas también tienen que seguir y adaptarse a las tendencias del comercio de retail.

## CONECTADO:

Utilizar activos distintivos en todos los puntos de contacto facilita que los consumidores pueden establecer conexiones instintivas entre tu presencia (online u offline) y tus acciones de comunicación.

## OPTIMIZADO:

Gestionar el precio de forma estratégica (al aplicar o no promociones) es una forma clave de gestionar las perspectivas de crecimiento a largo plazo.



# ¿QUÉ NECESITAN TENER EN CUENTA LOS CMOs?

---

## PREDISPONER A MÁS PERSONAS

1

### **ESTAR DONDE SE TOMAN LAS DECISIONES:**

---

Una vez creada la predisposición, tener una distribución más amplia, llegar a nuevos canales y optimizar la experiencia del cliente son formas poderosas de aumentar las ventas. Asegúrate de tener cubiertas todas las vías de acceso al cliente y comprender las tendencias del comercio de retail.

2

### **TENER UN SURTIDO Y UN PORFOLIO CENTRADOS EN EL CONSUMIDOR:**

---

Gestiona tu portfolio de marcas para crecer en formatos y tamaños y trabaja en colaboración con los retailers y los canales de distribución.

3

### **SÉ VISIBLE:**

---

Asegúrate de estar en la línea de visión inmediata de tu público objetivo; sé el primero en la página, crea y utiliza activos distintivos para que tu marca se reconozca rápido en todos los puntos de contacto.

# 4

## CONSEGUIR EL PRECIO JUSTO:

---

Trabaja las expectativas de valor de los consumidores mediante comunicaciones adecuadas; asegúrate de que tu arquitectura de precio-pack ofrece las mejores opciones. Recuerda utilizar las promociones con precaución.

# 5

## FACILITAR LA FINALIZACIÓN DE LA VENTA:

---

En cualquier canal piensa en todo el ciclo de compra y en posibles fricciones.



## CASO DE ÉXITO:

# ESTAR MÁS PRESENTE OPPO

Oppo es una empresa china de electrónica de nueva generación que se está haciendo con una parte importante del mercado mundial de teléfonos móviles: hasta el 14 % de todas las unidades vendidas en el tercer trimestre de 2023. No solo es dominante en China: sus ventas han aumentado en otros mercados asiáticos y en Europa y América. Gran parte de su éxito de ventas se debe a una estrategia de precios medios, que ofrece funciones de smartphone a precios más asequibles que Apple y Samsung. La asociación con operadores de telefonía móvil y el desarrollo de sus propios canales de venta online y offline han permitido a la marca estar más presente en todas partes.

Oppo	Unsupported share	Secure share
Puntuaciones del índice - global. (marca media = 100)	109	105



# PUNTO DE PARTIDA

## CÓMO APLICAR CON ÉXITO: ESTAR MÁS PRESENTE

La cuestión clave que hay que explorar aquí es si las marcas están captando todas las ventas que merecen, tanto por la conversión de la Predisposición como por la captación de ventas de los competidores en el momento de la decisión. Las marcas de la categoría se diagnostican y sitúan combinando la predisposición actitudinal a la marca (Demand Power) y los datos de comportamiento (cuota de volumen).

Este análisis ayuda a comprender dónde están la desconexión entre las actitudes de la gente hacia tu marca y su comportamiento, lo que permite obtener información comercial muy valiosa. Aunque los dos están relacionados no coinciden del todo, simplemente porque a veces la gente no compra la marca a la que inicialmente estaba más dispuesta (dejando sobre la mesa las ventas «merecidas») y en otras ocasiones la gente compra marcas hacia las que no tenía demasiada predisposición («acción no respaldada»).

Este mapa no tiene cuatro cuadrantes porque la predisposición a la marca (cuota de Demand Power) y la cuota de volumen están relacionadas, por lo que cuanto mayor sea la predisposición de una marca, mayor será la cuota de mercado.

Este análisis analiza la predisposición y la cuota de mercado y busca diferencias entre ambas. Cuando las marcas tienen una cuota de Demand Power superior a su cuota de mercado (mitad inferior del mapa) significa que no todos los que quieren comprar la marca lo están haciendo, lo que deja valiosas ventas sin efectuarse.

Para las marcas en las que la brecha es pequeña, es necesario investigar lo que ocurre en el customer journey para limitar las ventas convertidas por la predisposición de la marca. Por ejemplo, la visibilidad en el lineal, los formatos disponibles, los problemas de existencias o quizás las opciones de pago en una página web.

Que la cuota de mercado supere la predisposición (mitad superior del mapa) no es poco común, sobre todo para las grandes marcas. Estas pueden conseguir ventas de personas que no están muy dispuestas a ellas simplemente por estar en el lugar adecuado en el momento adecuado con una mayor distribución o mediante una logística a escala que ofrezca plazos de entrega más rápidos. Sin embargo, si una marca depende en exceso de las ventas obtenidas a través de activaciones como las promociones de precios, esto puede ser arriesgado, ya que afecta a los márgenes, los beneficios y a un ciclo de cortoplacismo.

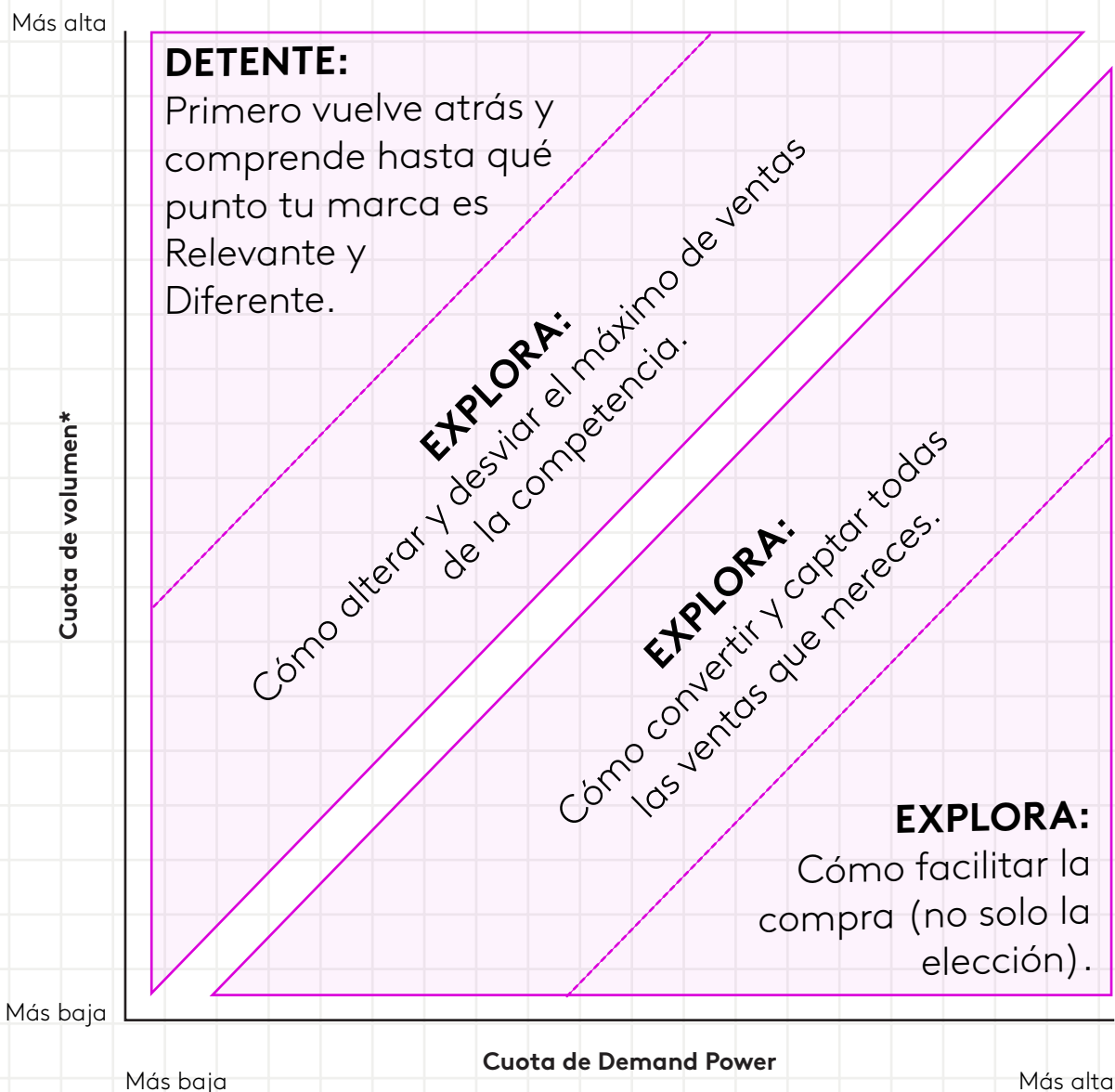
### **Las implicaciones estratégicas de esta macrovisión incluyen:**

- Perfeccionamiento de la estrategia de *merchandising* y punto de venta.
- Optimización del customer journey.
- Canales de distribución e inversiones.
- Logística de abastecimiento.
- Optimización de páginas web o aplicaciones.
- Opciones de pago o suscripción.
- Diseño del envase.
- Formato y surtido.
- Estrategia de precios.

Pregunta clave que hay que responder:

## ¿Estás captando todas las ventas que mereces?

### ACELERADOR DEL CRECIMIENTO: ESTAR MÁS PRESENTE



\*Cuota de volumen - Cuota de volumen real a partir de datos de comportamiento (preferido) o un sustituto de la cuota de volumen a partir de datos de encuestas en función de la disponibilidad de datos.

Fuente: Kantar.

# 3. ENCONTRAR NUEVOS ESPACIOS

---

Encuentra los espacios incrementales (motivaciones, ocasiones, categorías, servicios) en los que puedas crecer. Gana en estos nuevos espacios invirtiendo en innovación Relevante y Diferente, extendiendo tu distribución y con buena comunicación.

## MÉTRICAS:

FUTURE POWER, DEMAND SPREADSCORE.

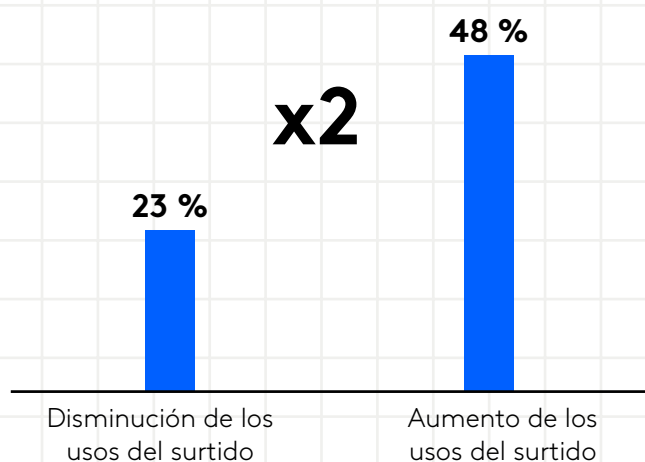


El crecimiento no debe dejarse al azar. Las marcas deben buscar intencionadamente nuevos espacios en los que crecer; deben entrar en un nuevo espacio con la ambición de que constituya la futura oferta principal. Para lograrlo, los profesionales del marketing necesitarán un profundo conocimiento de la arquitectura de su marca y de la dinámica de la categoría.

El nuevo espacio puede adoptar muchas formas. Puede significar apelar a más ocasiones de uso, abordar necesidades más funcionales y emocionales o redefinir tu categoría destacando nuevas motivaciones en las que estás mejor posicionado.

**Las posibilidades de crecimiento de una marca se duplican si eres capaz de encontrar nuevos usos para tu surtido.**

Probabilidad de crecimiento (%)



Fuente: Kantar.

Significa comprender el alcance y el potencial de crecimiento de tu categoría, así como la posibilidad de abrir nuevas categorías.

Las marcas que se extienden a usos u ocasiones de consumo más incrementales tienen el doble de posibilidades de crecimiento que las que no lo hacen.

Encontrar nuevos espacios significa identificar las combinaciones adecuadas de motivación y contexto para definir el mayor mercado posible donde tu marca pueda ser Relevante y Diferente.

**Las marcas tienen el doble de probabilidades de crecer si:**

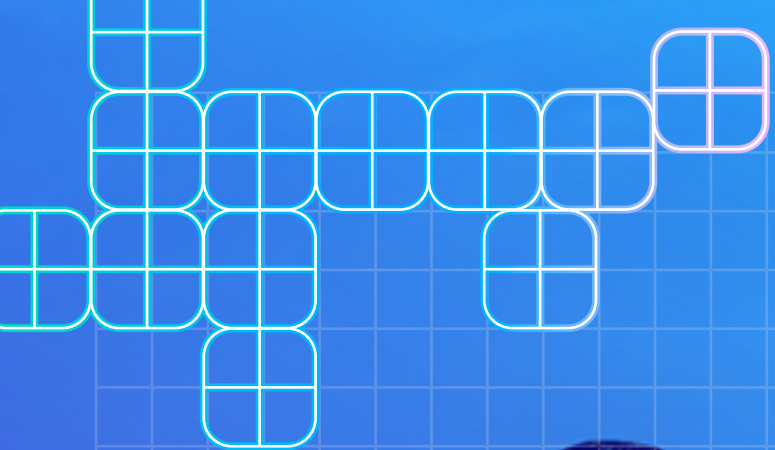
Consiguen aumentar el consumo en nuevos contextos (cuándo, dónde, con quién, con qué, etc.).

o si encuentran nuevas necesidades o motivaciones para el consumo (por qué).



## Un nuevo espacio puede adoptar muchas formas.

Puede significar  
apelar a más  
ocasiones de uso al  
atender necesidades  
más funcionales  
y emocionales.



---

## BIENVENIDO AL VARIADO UNIVERSO DE ENCONTRAR NUEVOS ESPACIOS

---

Las marcas podrían encontrar nuevos espacios si adoptan una visión más amplia. Esto implica explorar la cuestión fundamental «¿a qué me dedico?» mediante una mirada holística al «qué», «cuándo», «dónde», «por qué» y «con quién», y una re-definición amplia de la categoría a la que pertenecen, o podrían pertenecer, sus productos y servicios. De este modo, se amplían los horizontes y se entra en categorías adyacentes o completamente nuevas. En CPG, Dettol es un gran ejemplo: una marca conocida en su día por su uso medicinal en cortes y contusiones se expandió a un surtido que incluye la limpieza del hogar y la higiene personal, donde la experiencia en desinfección puede adaptarse de forma relevante.

En contra de lo que podría pensarse, una ampliación de surtido puede no ser la respuesta inmediata: podría ser mejor buscar una renovación del uso.

La mantequilla Lurpak es un gran ejemplo, ya que sustituye a los momentos de aceite de cocina sin extender el surtido del producto, lo que demuestra el uso versátil de la mantequilla en la cocina a través de una actividad de comunicación con un gran poder sensorial para inspirar a más gente a usar Lurpak de más maneras.

La ampliación de surtido dentro de la categoría podría ser la opción adecuada, innovando y ampliando la oferta, como Dove y Dove Sensitive; o Spotify, que ahora ofrece audiolibros.

Una marca puede extenderse a un nuevo espacio definido por una distinción de precio *premium*, como Baileys Chocolat Luxe, propiedad de Diageo. Otra opción es atraer al público preocupado por los precios introduciendo un precio de entrada más bajo, como la opción de servicios de *streaming* con publicidad que ofrecen ahora Netflix y Amazon Prime.

Otra posibilidad es que una marca encuentre nuevos espacios al llevar los productos o servicios existentes a nuevos mercados geográficos, como lo hace Chase Bank fuera de Norteamérica.

Las marcas de ecosistemas digitales, como Apple, ejemplifican cómo encontrar nuevos espacios con productos y servicios que se extienden a categorías nuevas y relevantes, como los AirPods o las AirTags. Esto crea un ecosistema de productos que suma ventajas añadidas que facilitan la elección de su marca a la hora de comprar en una nueva categoría.



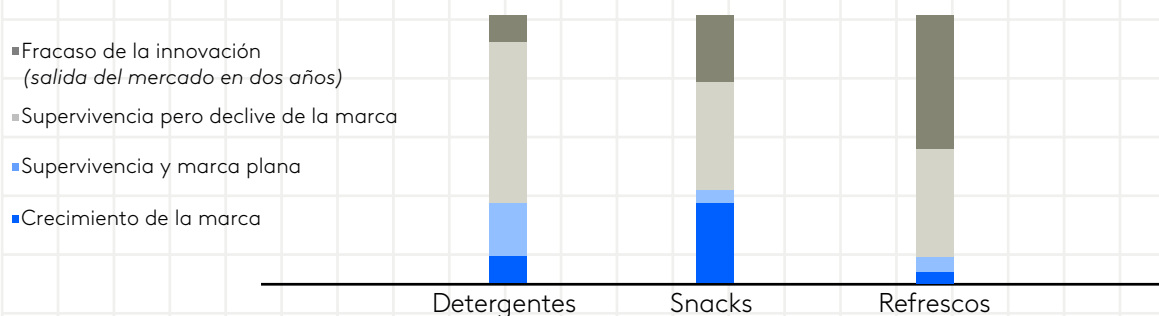
Sea cual sea la forma que adopten los nuevos espacios, es esencial que sean incrementales con respecto a los actuales, para propiciar el máximo crecimiento. Las ideas de gran volumen, en las que la ganancia incremental es baja, provocan la contracción de las marcas en más del 40 % de los casos.

La forma en que tu marca puede **encontrar nuevos espacios** depende del punto de partida: su tamaño, la fuerza y el tipo de predisposición que tenga actualmente.

Ser más grande no siempre es mejor, debemos incluir una medida de incrementalidad, ya que no hacerlo conlleva un alto riesgo de reducir nuestro negocio.

### Cuidado con el caníbal.

En **más del 40 %** de los casos, las ideas de gran volumen y baja incrementalidad pueden hacer disminuir tu marca.



Fuente: \* Basado en un análisis de mercado de 4.000 lanzamientos en Reino Unido (Kantar Worldpanel) y Estados Unidos (Kantar Shopcom).

Las ideas basadas en un gran volumen pero bajo negocio incremental corren el riesgo de contraer tu marca en más del

**40 %**

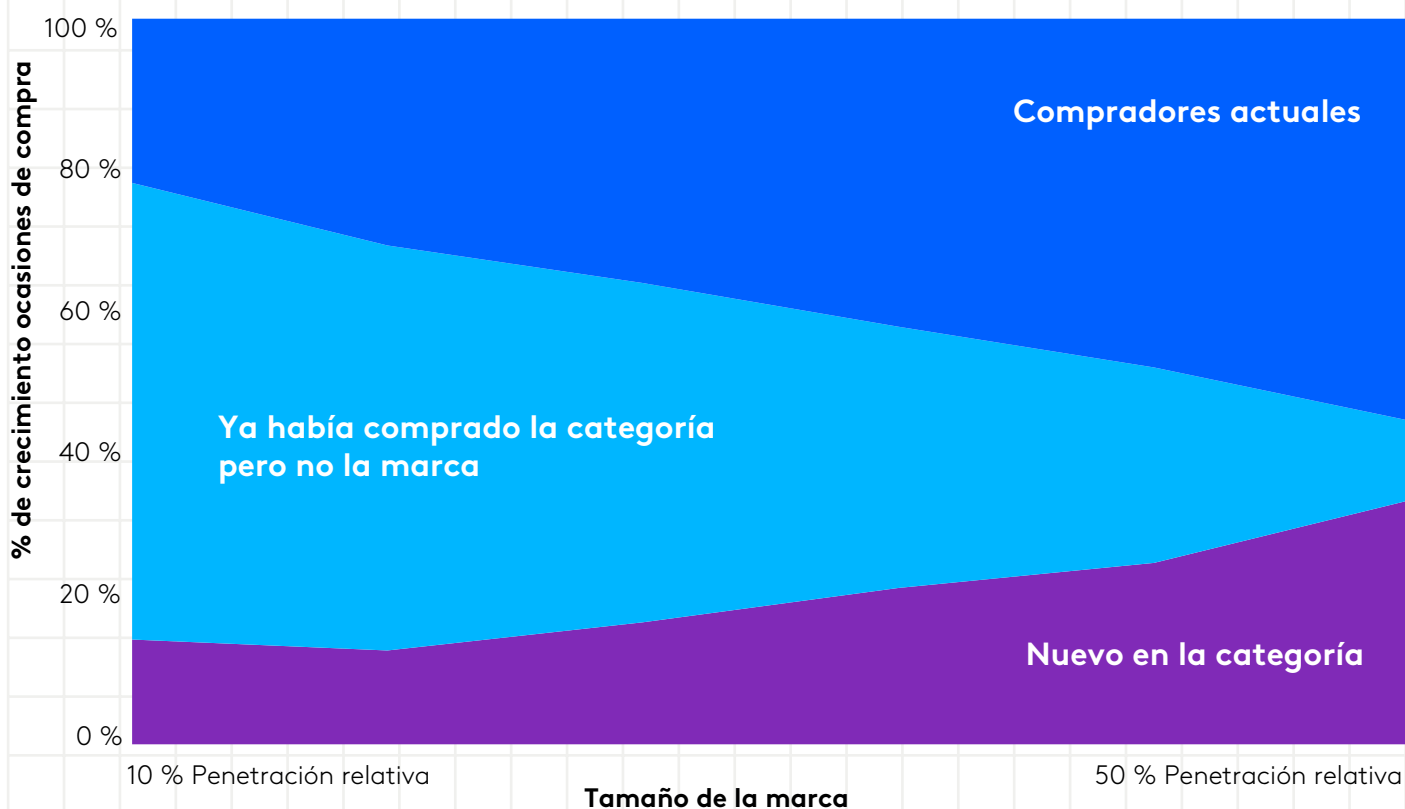
de los casos.



## EL TAMAÑO SÍ IMPORTA

El tamaño actual de tu marca es un factor determinante para encontrar nuevos espacios de la forma más fácil y eficaz. Los datos de 4.000 marcas de mayor crecimiento (el 25 % de las que más crecen en 86 categorías de productos de gran consumo en ocho países) muestran que las marcas más pequeñas obtienen alrededor del 80 % de su crecimiento incremental mediante la adquisición de más compradores que ya compran la categoría y robando esas compras a los competidores. Las grandes marcas solo obtienen una de cada diez de sus ventas incrementales de esta manera. Su crecimiento incremental se basa en que los compradores actuales compren más y en conseguir introducir a nuevas personas en la categoría.

**Cuando las grandes marcas crecen, la mayor parte del aumento de sus ocasiones de compra procede de compradores que ya les han comprado anteriormente o de compradores que entran nuevos en la categoría.**



Fuente: Europanel BG20 (colaboración entre Kantar Worldpanel y CPS GfK.).

# ROMPER HÁBITOS FRENTE A ROMPER FRONTERAS

Las pequeñas marcas tienen que romper hábitos, alterar comportamientos predeterminados y robar a las grandes marcas o, por el contrario, proporcionar lo que la categoría necesita, pero de una forma que llame la atención. Las grandes marcas necesitan romper fronteras, desafiar el *statu quo* cuestionando la definición de la categoría e identificar las necesidades periféricas o futuras y abordarlas.

En lo que respecta al surtido de productos y servicios ofrecidos, para las marcas más pequeñas «menos es más». Este tipo de marcas de menor tamaño tendrán un mayor impacto en su crecimiento si se centran en los productos estrella y los hacen más atractivos o relevantes para más compradores, ampliando las ocasiones de consumo de estos. A la inversa, para las marcas más grandes, cambiar el número y el tipo de productos y servicios que se ofrecen es una inversión muy útil para el crecimiento.

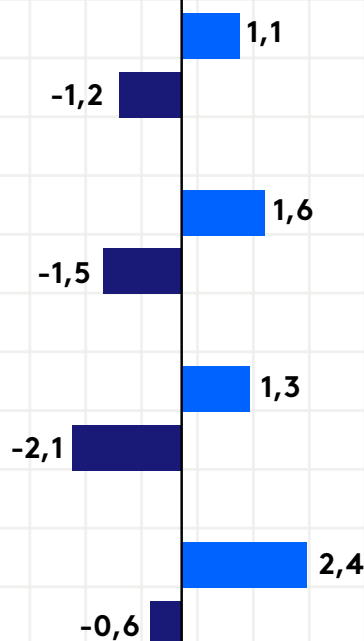
## La innovación es un factor clave que diferencia el éxito y el fracaso de las grandes marcas

La innovación incremental consiste en nuevos productos que se añaden al surtido de una marca en la tienda (en lugar de sustituir a otros productos).

### Innovación incremental

■ 25 % mejor crecimiento ■ 25 % peor descenso


#### Baja penetración



#### Alta penetración

Fuente: Europanel BG20 (colaboración entre Kantar Worldpanel y CPS GfK).





Las marcas con mayor exceso de predisposición en comparación a su tamaño de marca multiplican

**x4**

las probabilidades de crecimiento con ventas futuras.

---

## EL TAMAÑO SÍ IMPORTA... PERO NO ES LO ÚNICO

---

El cómo y dónde se pueden encontrar nuevos espacios es tan importante como el tamaño de la marca, ya que el tamaño de la marca actualmente no es el mejor indicador de sus posibilidades de crecimiento para el mañana. Un indicador mucho mejor es la fuerza de la predisposición que tiene tu marca, en relación con la cantidad que cabría esperar dado su tamaño ahora mismo.

Este exceso de predisposición crea potencial. Las marcas con mayor predisposición por el tamaño de su marca tienen una probabilidad cuatro veces mayor de crecimiento futuro de las ventas, en comparación con aquellos cuya predisposición va por detrás del tamaño de la marca. Las marcas con nuevas innovaciones más exitosas suelen tener un gran exceso de predisposición en su categoría actual. Hemos extraído las puntuaciones de equity de Kantar BrandZ para las marcas que figuran en los 10 principales lanzamientos de 2022 en el Reino Unido a partir de Kantar Worldpanel: la mayoría de las marcas que generaron mayores ventas incrementales gracias a sus innovaciones tenían un fuerte viento de cola de crecimiento en su categoría: la predisposición. Estaban preparadas para crecer y sus lanzamientos ayudaron a liberar el potencial.

Así pues, los profesionales del marketing también deben comprender el potencial que tiene cualquier nuevo espacio para reforzar la predisposición a la marca. No todas las innovaciones son adecuadas para todas las marcas.

Debes comprender si una idea innovadora tiene potencial, si es auténtica y apropiada y si contribuirá a hacer la marca más Relevante y Diferente. En los test de concepto más de la mitad de los conceptos con mayor potencial no tienen un impacto en la fuerza de la predisposición a la marca. Si solo se decide lanzar una innovación en base al potencial a corto plazo de un concepto, las ganancias de marca a largo plazo serán limitadas.

---

## GANAR CORAZONES Y MENTES

---

La búsqueda de nuevos espacios no consiste únicamente en crear espacios racionales para nuevos productos funcionales: las emociones deben desempeñar un papel fundamental. Entender lo que se quiere o lo que se necesita funcionalmente es importante, pero ir más allá para comprender el papel que desempeñan la identidad y la emoción en la motivación, el contexto y la elección pueden ampliar los límites en los que juegas y proporcionarte fuertes anclajes.

Baileys es un brillante ejemplo de ello. Llegaron a la conclusión de que su licor de chocolate era «Parte postre, parte licor, puro placer». Fue un momento decisivo que abrió un mundo de posibilidades mucho más allá de la manera de pensar hasta entonces. Esto amplió su horizonte al mundo del dulce y dio lugar a nuevas ideas de sabores y productos, además de redefinir cómo y cuándo el producto principal podía añadir placer a la vida de las personas.

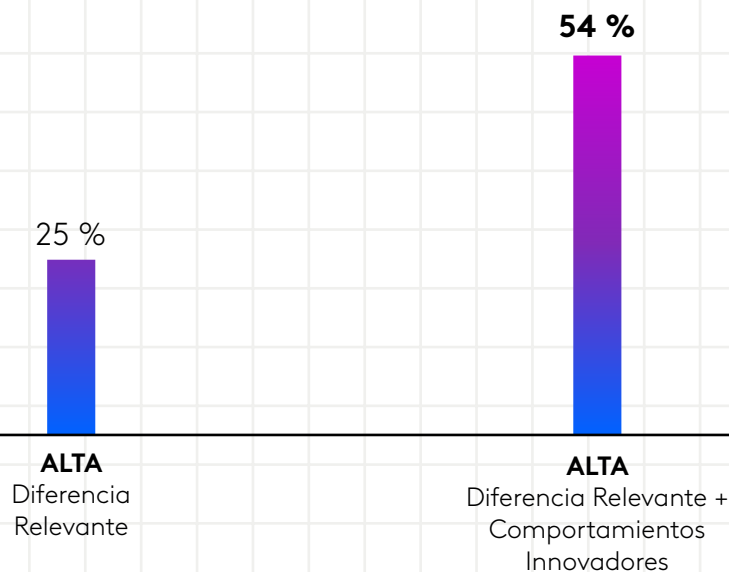
## INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO DE LA CATEGORÍA

La innovación es un claro **facilitador del crecimiento**: cuando las personas perciben las marcas como Relevantes y Diferentes desbloquean más crecimiento. Pero cuando son Relevantes y Diferentes y además se percibe que demuestran un comportamiento innovador coherente, desbloquean aún más: el doble de crecimiento del valor de marca. Pero no basta con un enfoque único de la innovación. El papel de la innovación para las marcas pequeñas es fundamental. Para romper los hábitos y alterar los comportamientos predeterminados, es necesario causar sensación con una nueva forma de satisfacer una necesidad existente.


Las marcas más pequeñas deben invertir en un surtido más específico de productos estrella, tan fáciles de elegir y de comprar como sea posible. Las marcas más pequeñas que tienen una fuerte Diferencia relativa percibida, en comparación con sus competidores, tienen las mejores posibilidades de crecimiento.

**Las marcas percibidas como Relevantes y Diferentes y que demuestran comportamientos innovadores tienen 2 veces más probabilidades de impulsar el crecimiento que las marcas que solo son Relevantes y Diferentes.**

Crecimiento del valor de la marca.

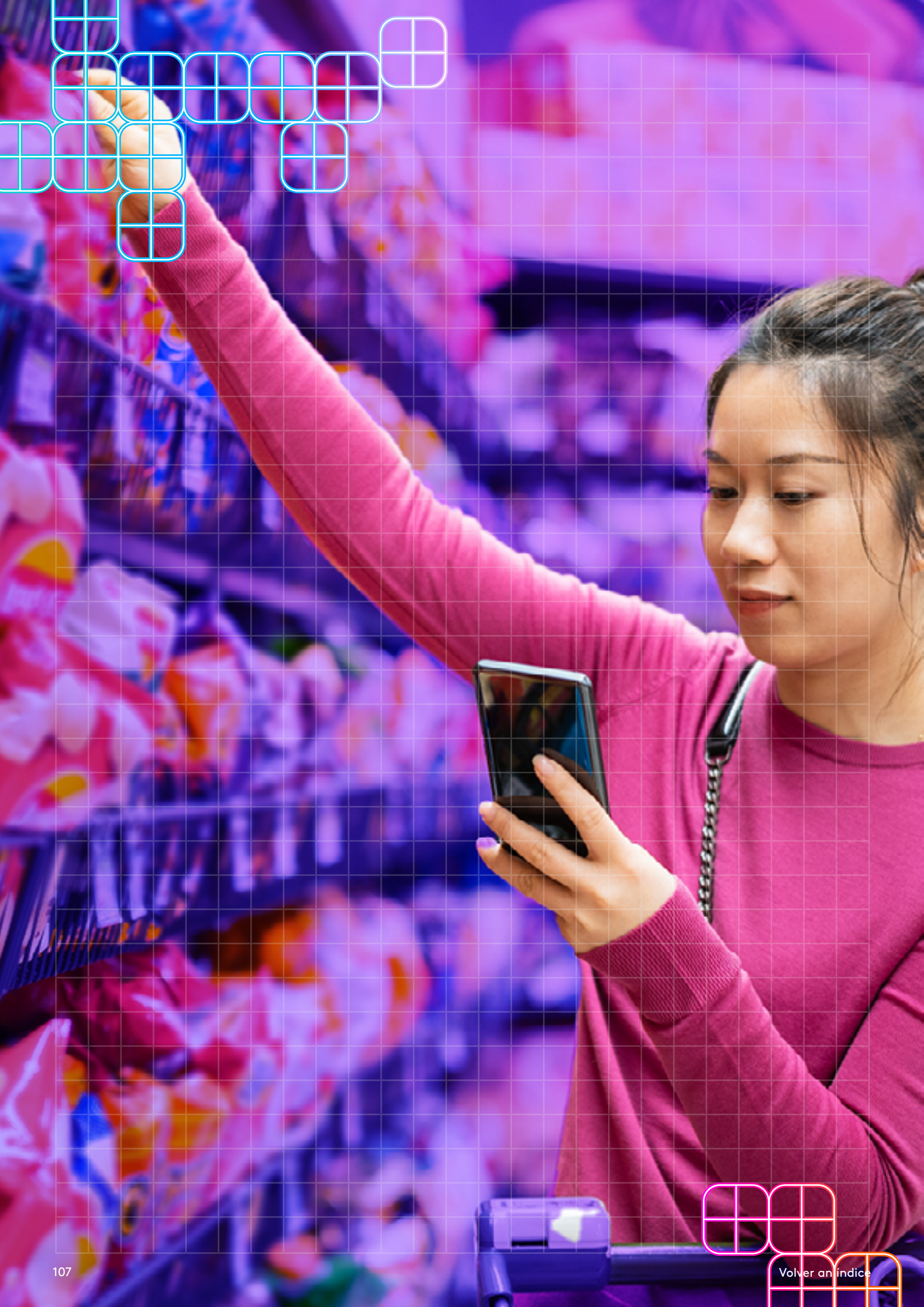


Fuente: Kantar BrandZ 138 marcas valoradas en 2019 y 2023.  
Comportamientos innovadores: cambiar las cosas y/o productos bien diseñados.

A photograph of a man with a white beard and glasses, wearing a dark jacket over a white t-shirt, holding a white coffee cup. The background is a blurred city skyline at night, with a blue and purple color palette. A white grid pattern is overlaid on the entire image.

Las marcas de menor tamaño deberían **invertir en un surtido más específico** de productos estrella, facilitando todo lo posible la elección y la conversión en compra.



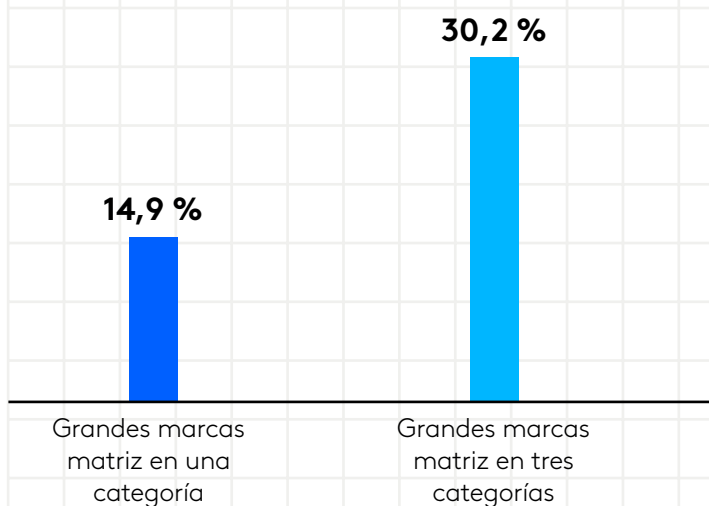


Una vez que una marca está más establecida, la inversión en un surtido más amplio disponible te ayuda a encontrar nuevos espacios, de forma que asegure más compras de los compradores existentes, una fuente de crecimiento incremental que las marcas más grandes utilizan cada vez más.

Hay un momento concreto y adecuado para ampliar tu surtido y buscar **Nuevos Espacios** en nuevas categorías. Ese momento dependerá de la penetración relativa y la fuerza de tu marca en la actualidad.

**Las marcas que son grandes en tres o más categorías obtienen el doble de crecimiento de las ventas cruzadas que las que solo son grandes en una categoría.**

% Contribución al crecimiento de las ventas cruzadas.



**La venta cruzada se define como el porcentaje de crecimiento procedente de compradores que adquieren en más de una categoría en la que la marca está presente.**

Fuente: Análisis de marcas matriz a partir de los datos de Europanel BG20 en EE.UU. Grande se define como >5% penetración relativa.

---

## ENCONTRAR UN NUEVO ESPACIO REQUIERE UN PENSAMIENTO *INSIDE OUT Y OUTSIDE-IN*


---

Les Binet dijo:

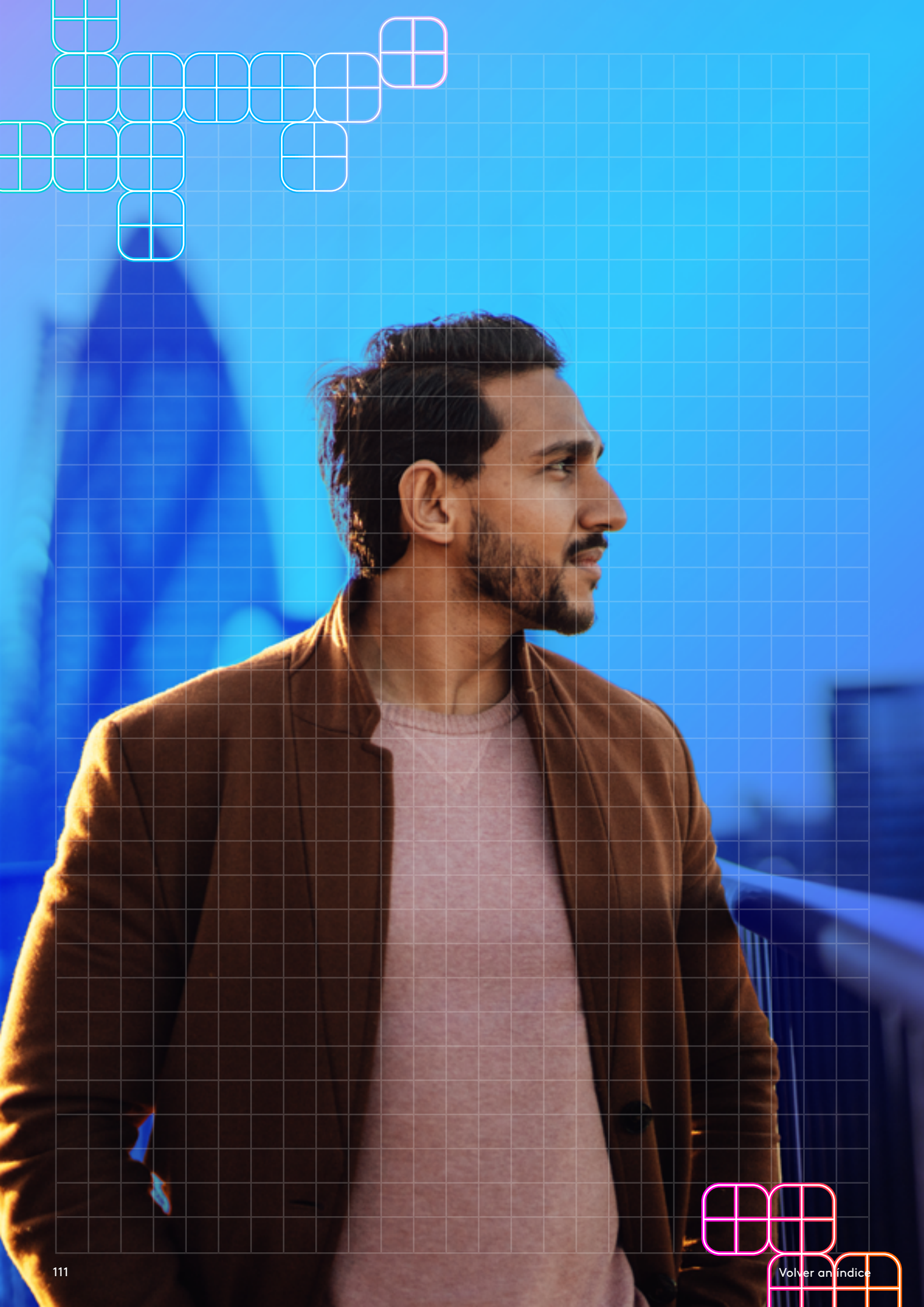
**«Una innovación  
superflua es  
peor que no  
innovar nada.»**

Las innovaciones revolucionarias darán lugar a un mayor crecimiento incremental, pero hay una razón por la que no ocurren muy a menudo: son difíciles de conseguir. Los grandes avances no tienen por qué ser algo que solo Apple o Airbnb pueden conseguir. Marcas como Oatly fueron capaces de irrumpir en la categoría de productos lácteos con alternativas no lácteas para crear un espacio nuevo y delicioso, siendo Relevantes y Diferentes para los consumidores.

Para lograr una innovación rompedora, las marcas necesitan practicar dos modos de pensamiento para explorar nuevos espacios. Necesitan un pensamiento *inside-out*: un conocimiento profundo de lo que está ocurriendo en el mercado, de los puntos débiles de los consumidores y de las soluciones que ya están creando para sortearlos. También necesitan un pensamiento *outside-in*: explorar el futuro y la cultura, cuestionar la definición de la categoría para optimizar qué previsiones o tendencias pueden informar sobre cómo podrían cambiar las necesidades y cómo la innovación podría ser la solución. Este pensamiento de 360 grados, junto con una sólida estrategia de marca, dará lugar a nuevos y fructíferos espacios para la innovación rompedora.

A hand holding a smartphone, with a background of fiber optic light trails and a grid pattern. The scene is illuminated with blue and purple light, creating a futuristic and technological atmosphere. The grid pattern is composed of small squares, some of which are highlighted with a glowing blue outline.

Los grandes avances  
no tienen por qué  
ser algo que solo  
Apple o Airbnb  
pueden conseguir.



# COMPORTAMIENTOS PARA ENCONTRAR NUEVOS ESPACIOS

---

## CONSISTENTE:

Para que la expansión de tu marca a nuevos espacios tenga éxito, estos deben recibir el mismo nivel de apoyo de marketing en el segundo año que en el primero. De media, los productos que registran un descenso de ventas en el segundo año han reducido a la mitad su gasto del primer año.

## CONECTADO:

La innovación debe fluir a través del conjunto de herramientas de marketing: cuando los equipos de innovación y desarrollo creativo se unen en la fase temprana del proceso, la marca experimentó un aumento del 33 % en el rendimiento creativo.

## OPTIMIZADO:

Usa la emoción: expandirse con éxito en un nuevo espacio va mucho más allá de encontrar el nuevo producto o servicio adecuado para llenar un vacío. Optimizar el papel de las emociones como indicadores precoces del éxito potencial es la clave. En la categoría de aperitivos, la percepción de lo interesante que es una innovación tiene más impacto a la hora de probarlos que la credibilidad o la claridad de la idea. En la categoría de bebidas alcohólicas, hasta qué punto el envase hace que a la gente le guste la marca predice el 80 % de la intención de compra.

# ¿QUÉ NECESITAN TENER EN CUENTA LOS CMOs?

---

## ENCONTRAR NUEVOS ESPACIOS

1

### DESAFIAR EL NEGOCIO EN EL QUE CREES QUE ESTÁS:

---

Vigilar el contexto para identificar nuevos espacios. Crear un monitor de datos casi permanente y basado en ocasiones que vincule los datos de comportamiento con el brand equity y el rendimiento, para identificar amenazas y oportunidades de crecimiento.

2

### TU ESTRATEGIA PARA ENCONTRAR NUEVOS ESPACIOS DEPENDERÁ, EN PARTE, DEL TAMAÑO DE TU MARCA:

---

Las marcas más pequeñas deberían centrarse en expandirse y ampliar su alcance a más momentos para más personas dentro de su categoría, mientras que las marcas más grandes deberían centrarse en ampliar y redefinir su categoría y expandirse a otras adyacentes.

# 3

## **GARANTIZAR QUE LAS OPORTUNIDADES DE EXPANSIÓN SEAN APROPIADAS Y AUTÉNTICAS:**

---

Tienen que estar relacionadas con las motivaciones o contextos existentes de la marca, así serán más eficaces.

# 4

## **LA INNOVACIÓN ES FUNDAMENTAL PARA ABRIR NUEVOS ESPACIOS:**

---

Las marcas deben centrarse en identificar innovaciones Relevantes y Diferentes que aporten un crecimiento incremental a corto plazo y un brand equity a largo plazo.

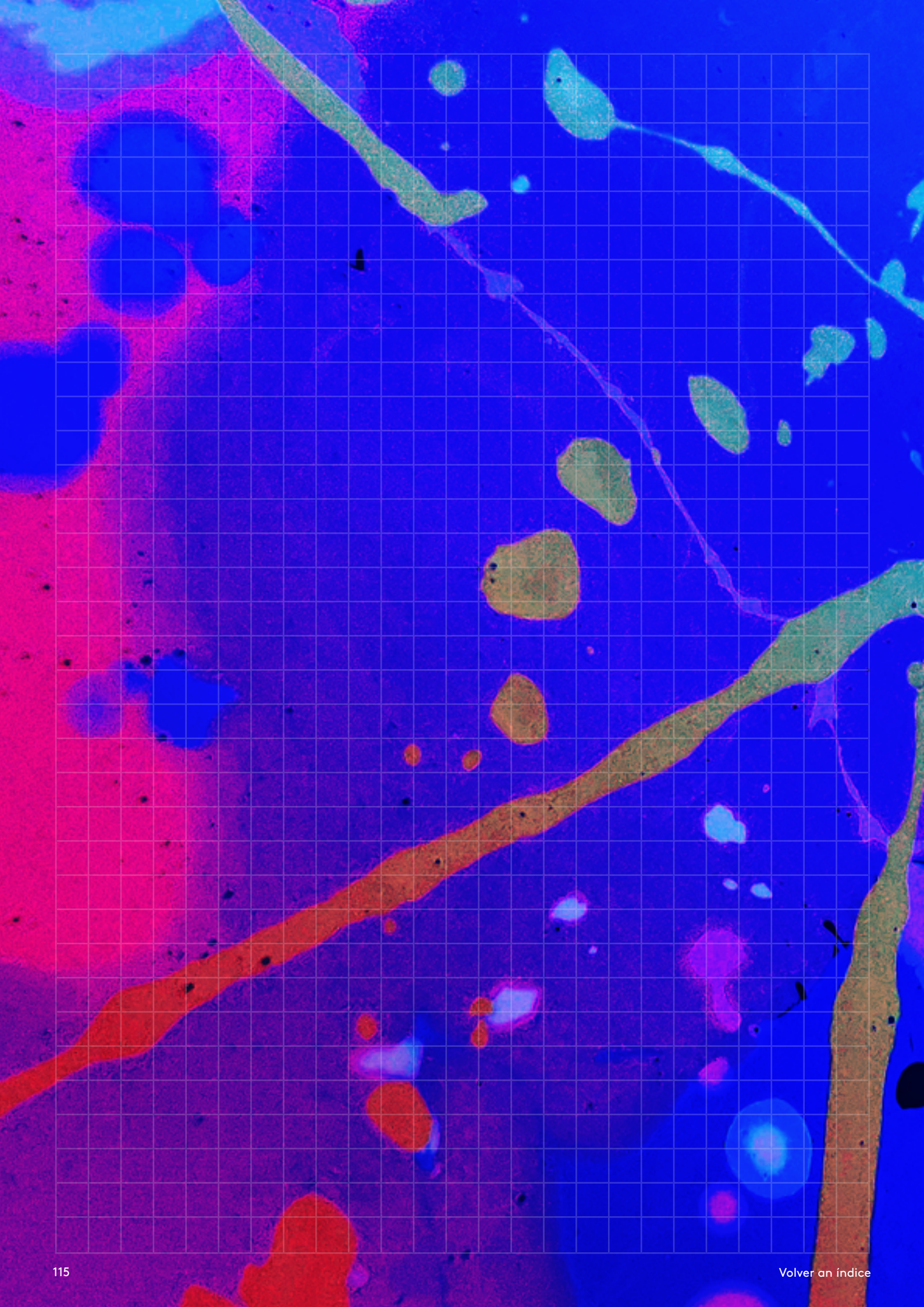
# 5

## **ADOPTAR UN ENFOQUE *INSIDE-OUT* Y *OUTSIDE-IN*:**

---

Identificar los mejores espacios e innovaciones para lograr el mayor crecimiento. Solo al aplicar estas visiones diferentes se podrán identificar los espacios adecuados.





## CASO DE ÉXITO:

# ENCONTRAR NUEVOS ESPACIOS ADOBE

Adobe es una empresa tecnológica estadounidense de enorme éxito que domina su categoría de *software* de edición y creatividad multimedia. Como marca lo tiene todo: es Relevante, Diferente y Notoria, con una penetración casi universal. Ha necesitado encontrar nuevos espacios para crecer, como la extensión a soluciones basadas en la nube y, más recientemente, Firefly GenAI en colaboración con Bard de Alphabet.

<b>Adobe</b> Puntuaciones de B2B de Adobe - EE. UU. (marca media = 100)	Penetration – current users <b>87 %</b>	Future Power index <b>131</b>
--	--	----------------------------------

# PUNTO DE PARTIDA

## CÓMO APLICAR CON ÉXITO ENCONTRAR NUEVOS ESPACIOS

La pregunta clave que hay que responder aquí es cuál es el mejor lugar para encontrar crecimiento incremental. Las marcas de la categoría se diagnostican y posicionan combinando el tamaño actual de la marca (penetración, o una medida sustitutiva relevante) y una predicción validada de crecimiento futuro que se basa en la fuerza actual de la marca (Future Power).

Lo que una marca debe hacer a continuación para encontrar un nuevo espacio variará en función del tamaño de la marca, el punto de partida y las perspectivas de crecimiento futuro.

Las marcas que ya son grandes pero no tienen una predicción sólida de crecimiento futuro (abajo a la derecha), necesitan hacer balance. Podrían no estar al tanto de lo que quieren los consumidores y de hacia dónde se dirige la categoría. Es posible que necesiten una auditoría de surtido o de cartera de productos. Puede que necesiten redescubrir sus principales SKU y encontrar formas de regresar al mercado más sencillas y fuertes.

Las marcas con margen de penetración y gran potencial de crecimiento futuro (arriba a la izquierda) deben aprovechar el impulso y dar prioridad a llegar a los futuros compradores. Ampliar el surtido quizá no sea lo mejor en este momento. En su lugar, será primordial encontrar formas de mantener su compromiso, ser disruptivos y destacar.

Las marcas con escasa penetración y bajo potencial de crecimiento futuro (abajo a la izquierda) necesitan un cambio radical. Puede que no se trate de marcas nuevas, sino de marcas consolidadas que han perdido relevancia o marcas conocidas que han tocado el techo de penetración. Explorar las barreras a la compra, incluidos los puntos de entrada a la categoría y las necesidades de los consumidores en los que ganan o no, es un buen comienzo.

¿Qué pasa con las marcas que ya son grandes y tienen potencial de crecimiento futuro (arriba a la derecha)? Tienen que mirar hacia arriba y hacia fuera, planteándose grandes preguntas que amplíen sus horizontes.

¿A qué se dedican realmente? ¿Qué ocurre donde acaba su categoría y empiezan las adyacentes? ¿Qué problemas o soluciones existen hoy en día que puedan convertirse en una innovación decisiva mañana?

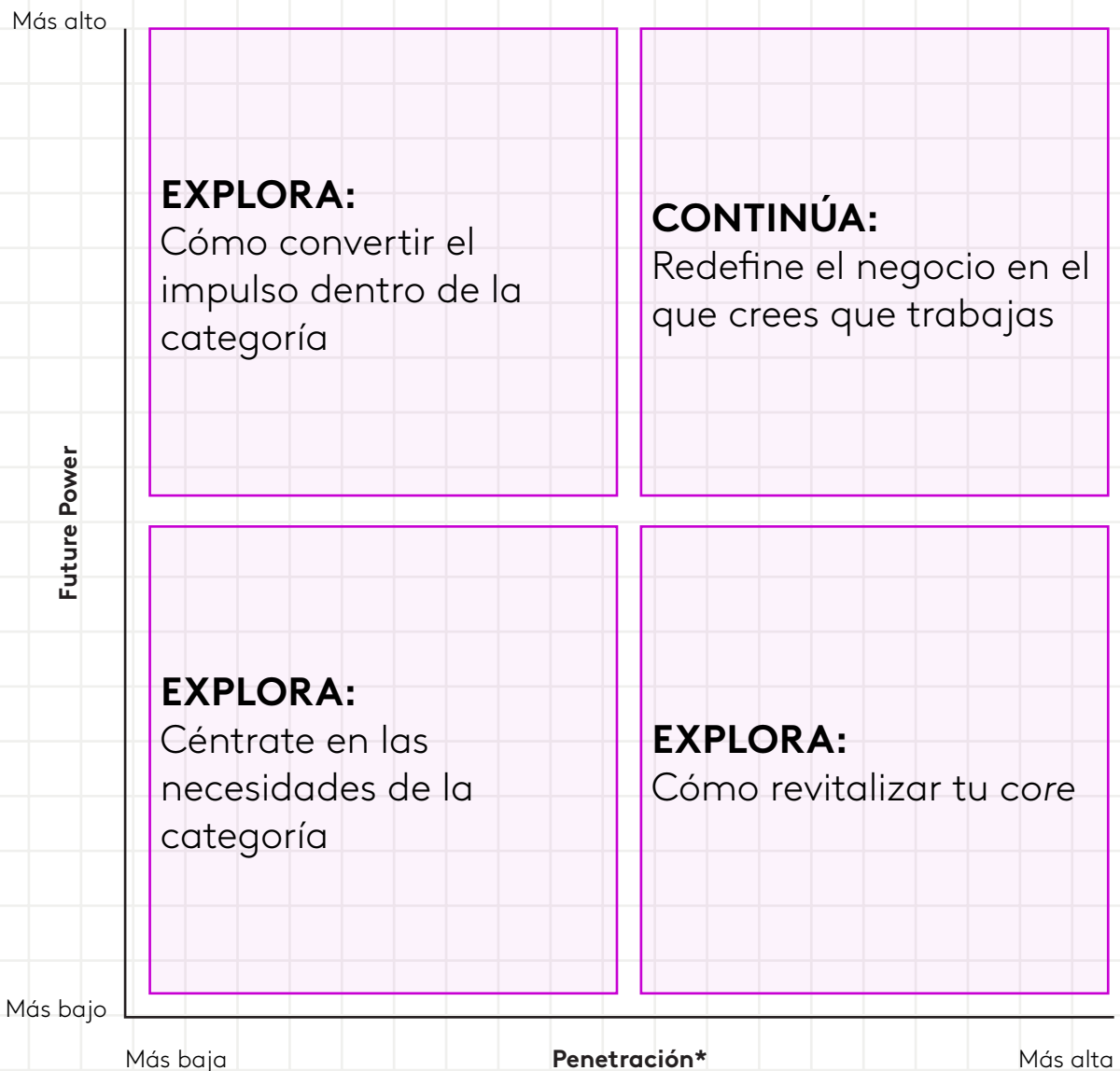
### **Las implicaciones estratégicas de esta macrovisión incluyen:**

- **Portafolio (ampliación o simplificación).**
- **Surtido (centrarse en los productos principales/ampliar el surtido).**
- **Estiramiento de categoría.**
- **Huella geográfica.**
- **Arquitectura del ecosistema de productos.**
- **Posicionamiento de marca.**
- **Estrategia de precios.**
- **Estrategia, cultura y capacidades de innovación.**
- **Estructura organizativa y capacidades.**

Pregunta clave que hay que responder:

## ¿Cuál es la mejor manera de crecer en el futuro?

### ACELERADOR DE CRECIMIENTO: ENCONTRAR NUEVOS ESPACIOS



Fuente: Kantar.

\*Penetración: la penetración real en los hogares a partir de datos de comportamiento (preferido) o un sustituto de la penetración a partir de datos de encuestas, en función de la disponibilidad de datos.

# ¿CÓMO PUEDEN AYUDARTE LAS SOLUCIONES DE KANTAR?

---

En Kantar, damos forma a las marcas a través de nuestra experiencia amplificada por la tecnología. Nuestras soluciones de marca, creatividad, medios, shopper, innovación y CX están claramente conectadas con la creación de valor de marca y respaldadas por nuestro exclusivo marco Meaningful, Different, Salient (MDS por sus siglas en inglés).

La elevada calidad de nuestros paneles y plataformas hacen que seamos líderes en ofrecer la mejor información e insights de consumidores.

También utilizamos y nos apoyamos en la IA respaldada por nuestros datos de encuestas rigurosamente gestionados, para llegar a nuestras soluciones predictivas.

Nuestras soluciones apoyan cada acelerador de crecimiento. Hemos destacado algunas soluciones clave pero hay muchas más que pueden adaptarse a la situación específica de tu marca.

Para obtener más información sobre cómo comprender el punto de partida de tu marca, sacar el máximo partido de Blueprint para tus marcas y cómo pueden ayudarte las soluciones de Kantar, visita [kantar.com/es/blueprint](https://kantar.com/es/blueprint).

**SER RELEVANTE Y  
DIFERENTE PARA  
MÁS PERSONAS**

¿Cómo puedo diagnosticar,  
diseñar y supervisar la  
Relevancia y Diferencia y los  
resultados de comportamiento  
de mi marca?

BRANDEVALUATOR

BRANDHEALTH

BRANDDYNAMICS

BRAND STRATEGY

WORLDPANEL PURCHASE  
& USAGE

WORLDPANEL PANELVOICE

**PREDISPONER A  
MÁS PERSONAS**

¿Cómo optimizo el ROI  
del marketing a través de  
los medios, la creatividad,  
la sostenibilidad y la  
experiencia del cliente?

LINK+

LIFT+

LIFT ROI

SUSTAINABILITY SECTOR INDEX

EXPERIENCESTRENGTH

WORLDPANEL PURCHASE

WORLDPANEL PANELVOICE

**ESTAR MÁS PRESENTE**

¿Cómo puedo obtener  
información de mercado  
para mi marca y  
optimizar mis precios?

EXPERIENCETRANSFORM

WORLDPANEL PURCHASE

WORLDPANEL PANELVOICE

**ENCONTRAR  
NUEVOS ESPACIOS**

¿Cómo sé hasta dónde puede  
llegar mi marca y si está  
teniendo el impacto deseado?

GROWTHFINDER

CONCEPTEVALUATE

WORLDPANEL PURCHASE  
& USAGE

WORLDPANEL PANELVOICE

IMPULSADO POR EL MARCO MEANINGFUL, DIFFERENT, SALIENT Y LOS DATOS MÁS RELEVANTES.

# GLOSARIO

---

## MARCO MEANINGFUL, DIFFERENT, SALIENT:

---

Habitualmente los 3 conceptos del marco MDS se expresan en inglés para mantener la esencia del concepto. En este glosario se ha introducido una traducción con objeto de facilitar la comprensión.

**Meaningful - Relevante:** La medida que recoge cómo las marcas son capaces de crear una conexión emocional clara y coherente que responde a las necesidades de los consumidores.

**Different - Diferente:** Hasta qué punto se considera que las marcas ofrecen algo a sus competidores y marcan la tendencia.

**Salient - Notorio:** La disponibilidad mental de la marca: con qué rapidez y facilidad viene a la mente a la hora de tomar una decisión de compra o de uso.

**Meaningfully Different - Relevante y Diferente:** La cualidad de una marca de ser a la vez Relevante y Diferente.

**Predisposición:** La sensación que tiene la gente de que una marca es la elección correcta, un sesgo positivo que le da ventaja. Es la capacidad de una marca de contribuir a los ingresos empresariales influyendo en la penetración, el volumen de ventas, el precio cobrado y el crecimiento de la cuota de valor en el futuro. En pocas palabras, la predisposición es brand equity: Demand Power, Pricing Power y Future Power.

**Demand Power:** Nuestra medida de la demanda de la marca por parte de los consumidores, que nos da una predicción de la cuota de volumen o la penetración de la marca, basada exclusivamente en la percepción de la marca. Las marcas con alto Demand Power impulsan la cuota de mercado y la penetración. Las marcas de alto Demand Power tienen una cuota de volumen 9 veces mayor y una penetración 5 veces mayor que las marcas de bajo Demand Power.

**Pricing Power:** Nuestra medida de la capacidad de una marca para justificar un sobreprecio en relación con la media de la categoría, basada exclusivamente en la percepción que tienen de ella los consumidores. Por término medio, las marcas con un Pricing Power elevado pueden cobrar más. Nuestra validación demuestra que los consumidores gastan el doble en las marcas que tienen un alto Pricing Power, en comparación con las marcas de bajo poder de fijación de precios.

**Future Power:** Nuestra medida de la probabilidad de que la marca aumente su cuota de valor en los próximos 12 meses, basándose exclusivamente en la percepción actual que la gente tiene de ella. Las marcas con Future Power elevado tienen 4 veces más probabilidades de aumentar su cuota de valor que las marcas con Bajo Future Power.

**Activation Power:** Nuestra medida de la capacidad de una marca para captar el máximo de ventas mediante factores ajenos a la percepción de la marca, utilizando los recursos disponibles en el mercado para facilitar las ventas estando más presente. Nos da una predicción de la cuota de volumen de la marca si la predisposición fuera igual para todas las marcas.

---

## MEDIDAS CLAVE DE COMPORTAMIENTO:

---

**Assortment share:** El número de SKUs de una marca (o empresa) compradas en cualquier tienda en comparación con el número total de SKUs de la categoría durante un periodo de tiempo determinado.

**Precio medio:** Importe medio pagado por un comprador por unidad de volumen especificada (por ejemplo, precio por paquete, kg, litro, etc.).

**Baseline:** Volumen vendido independientemente de las palancas de marketing.

**DP Estimada:** Una medida de distribución ponderada estimada por panel. La proporción de la categoría en la que una marca estuvo presente durante un periodo de tiempo definido (medido por el número de ventas de la marca en la tienda durante una semana).

**% Repeat:** Porcentaje de compradores que, en su siguiente compra, adquieren la misma marca o producto.

**Consumer Reach Points:** Número de hogares del país x penetración x frecuencia de compra de los compradores de la marca en un año.

**Demand Spaces:** Combinación de la motivación para consumir un producto o servicio y el contexto en el que se consume (dónde, cuándo, con qué o con quién).

**Crecimiento de las ventas cruzadas:** Crecimiento derivado de la venta de productos o servicios relacionados y complementarios basados en el interés del cliente por un producto, servicio o adquisición.

**Incremento de ventas:** Componente de las ventas impulsado a corto plazo por las actividades de marketing, promoción y las variaciones de precio, distribución, brand equity y otros factores, en contraposición a las ventas básicas.

**Innovación incremental (ventas):** ventas incrementales para la categoría, el Retail y el fabricante específicamente a partir de la introducción de un nuevo lanzamiento.

**Cuota de volumen:** La cuota de una marca determinada de todas las unidades vendidas, por ejemplo, envases, litros o gramos en una categoría en un periodo de tiempo determinado.

**Cuota de valor:** La cuota de una marca determinada del total de dinero gastado en una categoría en un periodo de tiempo determinado.

**Penetración:** Porcentaje de la población (hogares o individuos) que ha comprado el producto, la marca o la categoría al menos una vez en el periodo de tiempo especificado. *Por ejemplo, una penetración anual de marca en los hogares del 10 % indica que 1 de cada 10 hogares de un país ha comprado al menos una vez al año, mientras que 9 de cada 10 no lo han hecho.*

**Frecuencia de compra:** El número medio de viajes de compra que un comprador de la marca o categoría realiza durante un periodo determinado. *Por ejemplo, una frecuencia de compra anual de cinco indica que el comprador medio de la marca comprará la marca en cinco viajes de compra distintos a lo largo del año.*



# GLOSARIO

---

## MEDIDAS CLAVE DE COMPORTAMIENTO:

---

**Penetración relativa:** Compradores que compraron la marca al menos una vez en el periodo especificado como porcentaje de los compradores que compraron la categoría al menos una vez en el mismo periodo. *Por ejemplo, una penetración relativa anual de la marca en el hogar del 10 % significa que 1 de cada 10 compradores de la categoría ha adquirido la marca al menos una vez al año, mientras que 9 de cada 10 compradores de categoría no lo han hecho.*

**Repetidores:** El acto de comprar la misma marca o categoría en dos periodos de tiempo diferentes, medidos normalmente sobre la misma duración, por ejemplo, el año pasado frente a este año. Los «nuevos» compradores son los que han adquirido la marca en el último período, pero no en el primero. Los compradores «perdidos» son lo contrario de los compradores nuevos.

**Ventas valor:** Ingresos por ventas reales obtenidos por la marca en un periodo de tiempo definido. Obsérvese que los ingresos durante un periodo de tiempo pueden desglosarse de la siguiente manera: tamaño de la población x penetración x frecuencia de compra por comprador x precio medio pagado por envase.

**SpreadScore:** El número de momentos de demanda (expresados en %) en los que un hogar utiliza su marca vs. el número total de momentos de demanda de la categoría.

**Carga por acto:** El volumen medio, por ejemplo, paquetes, litros, gramos, comprado en la categoría o marca en una determinada ocasión de compra.

**Gasto Medio:** Lo mismo que el volumen por comprador, pero calculado a partir del precio medio pagado por la marca, categoría o producto concreto.

**Compra media:** La cantidad de una marca o categoría que el comprador medio de esa marca o categoría comprará en un periodo de tiempo determinado. *Por ejemplo, un volumen anual por comprador de diez litros indica que el comprador medio de la marca ha comprado 10 litros en total a lo largo del año. Puede ser en un viaje o en cinco.*

**Distribución ponderada:** El porcentaje de puntos de venta pertinentes ponderado por la cuota de valor global del retailer, donde se puede comprar la marca.

## DIFERENCIA FRENTE A DIFERENCIACIÓN:

**Diferencia:** Una propiedad de la marca tal y como existe en la mente del consumidor: el grado en que sus asociaciones destacan frente a la competencia, en los aspectos que importan a los consumidores.

**Distintivo:** Una propiedad de un activo o estímulo: facilita su reconocimiento y vinculación a la marca, desencadenando asociaciones mentales.

## OTROS:

**CPG:** Bienes de Consumo Envasados (CPG corresponde a las siglas en inglés de Consumer Packaged Goods).

**Calidad Creativa:** La eficacia global de un contenido. Kantar define y mide la Calidad Creativa como la capacidad de un contenido para generar compromiso con la marca, para impulsar ventas a corto plazo con mensajes persuasivos y crear brand equity a largo plazo amplificando la Relevancia y Diferencia de una marca.

**Crecimiento acumulado:** Un porcentaje de aumento durante un periodo de tiempo determinado.

**Margen bruto:** Expresado en porcentaje, es la diferencia entre los ingresos y el coste de los bienes o servicios vendidos, dividido por los ingresos.

**ROI:** Retorno de la inversión. Medida aproximada de la rentabilidad de una inversión. ROI corresponde a las siglas en inglés de Return On Investment.

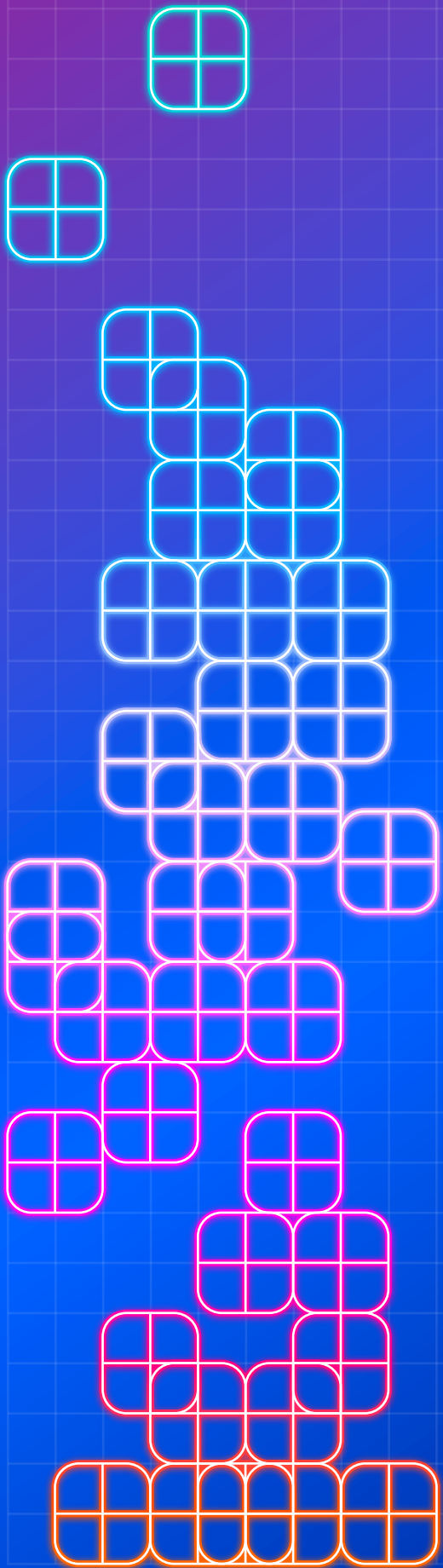
**ROMI:** Retorno de la inversión en marketing. Calcula cuánto beneficio generan los esfuerzos de marketing en comparación con el gasto en marketing. ROMI corresponde a las siglas en inglés de Return On Marketing Investment.

**SKU:** Número de referencia único. Identificador único utilizado en la venta al por menor y la fabricación, asociado a un producto particular para ayudar a identificarlo y seguirlo. SKU corresponde a las siglas en inglés de Stock Keeping Unit.

## FUENTES KANTAR

**Datos de Kantar Worldpanel:** Cubre la mayoría de las categorías de bienes de consumo (Kantar Worldpanel), proveedores de streaming (Entertainment on Demand), teléfonos móviles, tablets y *wearables* (ComTech). Para otras categorías se requieren fuentes de datos adicionales de los clientes.

**Kantar BrandZ:** Kantar BrandZ ofrece valoraciones de marca líderes en el sector, basadas en el estudio de brand equity más amplio del mundo: más de 4,2 millones de entrevistas a consumidores que abarcan 21.000 marcas de 540 categorías en 54 mercados.



**Nuestro agradecimiento a los numerosos expertos y equipos de Kantar que han participado en la hercúlea tarea de elaborar Blueprint for Brand Growth, así como a los equipos locales que han aportado su expertise para hacerlo más accesible.**



**Jane Ostler**  
EVP, Global Thought Leadership



**Mark Visser**  
Global Consulting Lead

## EQUIPO PRINCIPAL

Adele Jolliffe	Leila Buckley
Chris Jansen	Mark Chamberlain
Debora Mondella	Nick Ross-Gower
Emma Jones	Paul Murphy
Gonzalo Fuentes	Rob Wade
Graham Staplehurst	Ted Prince
Jonathan Lamb	Tom Wynter
Jorge Alagon	

Nuestro agradecimiento a todas las personas que han contribuido de los siguientes equipos:

Equipo Global Creativo, Kantar Marketplace, Comunicación Interna, Marketing y Aprendizaje y Desarrollo.

Esta versión localizada al castellano no hubiera sido posible sin la valiosa colaboración y tiempo de:

Ana Machota , Anna Tomás, Bárbara Piera, Maria Josep Martínez, Mónica Sampol, Naroa Marcos, Paloma Justicia, Raquel Arribas, Silvia Clemente, Teresa de Ledesma.

Y la implicación del resto de miembros de los equipos de Brand y Marketing de Kantar España.

## TAMBIÉN HAN CONTRIBUIDO:

Adhil Patel	Karlene O'Hara
Amelia Abel	Koen de Rooij
Anna Rawlings	Lee Smith
Anne Rayner	Lorcan McHarry
Ashruti Singh	Luisa Marquez
Ben Ballensiefen	Luz Piedad Narvaez
Brian Shin	Maria Teresa Ortiz
Carol Horsley	Mariana Carmona
Christoph Prox	Martin Guerriera
Chuck Brinker	Mary Kyriakidi
Claire Spaargaren	Meena Sayal
Dale Smith	Nigel Hollis
Dom Boyd	Nuria Moreno
Dr. Nicki Morley	Pushkara Parthakudi
Duncan Southgate	Ranjiv Gill
Ernesto Padilla	Ruth Symonds
Filippos Kaliakatsos	Satya Menon
Geoffrey Ferlay	Saurabh Nandkishor Tekale
Horacio Gonzalez	Scott Spence
J. Walker Smith	Sherri Stevens
James Potter	Simon Buckley
Jon Puleston	Soumya Mohanty
Justin Cook	Tim Kelsall
Karen Georgiades	Vikash Chiriki
Karen Paterson	

# KANTAR

Kantar es la empresa líder mundial en datos de marketing y analítica y el socio de marca indispensable de las principales empresas del mundo, incluyendo 96 de los 100 principales anunciantes a nivel mundial.

Combinamos los datos actitudinales y de comportamiento más relevantes con nuestro profundo expertise y analítica avanzada para descubrir cómo actúan y piensan las personas. Ayudamos a nuestros clientes a comprender qué ha pasado, por qué y cómo crear las estrategias de marketing que construyan su futuro.