



# EL FACTOR EXCESO

Cómo las pequeñas marcas  
pueden aprovechar el equity  
para desafiar a los líderes



# El dilema de la marca pequeña

En la batalla por ganarse el corazón y la mente del consumidor, a menudo parece que el juego está amañado. Grandes marcas consolidadas con amplios presupuestos dominan, dejando a las pequeñas empresas luchando por la atención. Pero ¿qué pasa si el crecimiento de las pequeñas marcas no reside en imitar a los gigantes, sino en forjar una estrategia propia? Las pequeñas marcas se enfrentan a grandes obstáculos: presupuestos limitados, poca visibilidad y la constante lucha por competir con los líderes de su categoría. El concepto de **Exceso de Share of Voice (ESOV)** de Binet & Field muestra que las marcas crecen cuando su Share of Voice supera su cuota de mercado. Sin embargo, para las pequeñas marcas,

mantener el ESOV es difícil, lo que las obliga a centrarse en un marketing más inteligente y específico.

Este documento presenta una alternativa: **el Exceso de Demanda del Consumidor**, donde el valor de una marca supera su cuota de mercado. Esta dinámica sirve como motor de crecimiento predictivo para las empresas rivales, cambiando el enfoque del gasto bruto a generar un Deseo de Marca desproporcionado<sup>1</sup>. Exploraremos cómo las pequeñas marcas transforman la demanda latente en un rápido crecimiento. Esto proporcionará a los profesionales del marketing una guía para lograr resultados extraordinarios sin grandes presupuestos.

## ¿Qué es el exceso de demanda consumidor?

Las pequeñas marcas no crecen por su popularidad, sino por generar un mayor **Deseo de Marca** del que su tamaño actual de mercado predice. Este informe vincula tres años de datos de compras de hogares de más de 430 marcas con el Deseo de Marca basado en una encuesta de Ipsos: una métrica de capital concisa que muestra cuánto desean los consumidores una marca en comparación con otras alternativas. En esencia, refleja la demanda orgánica de una marca dentro de su categoría.

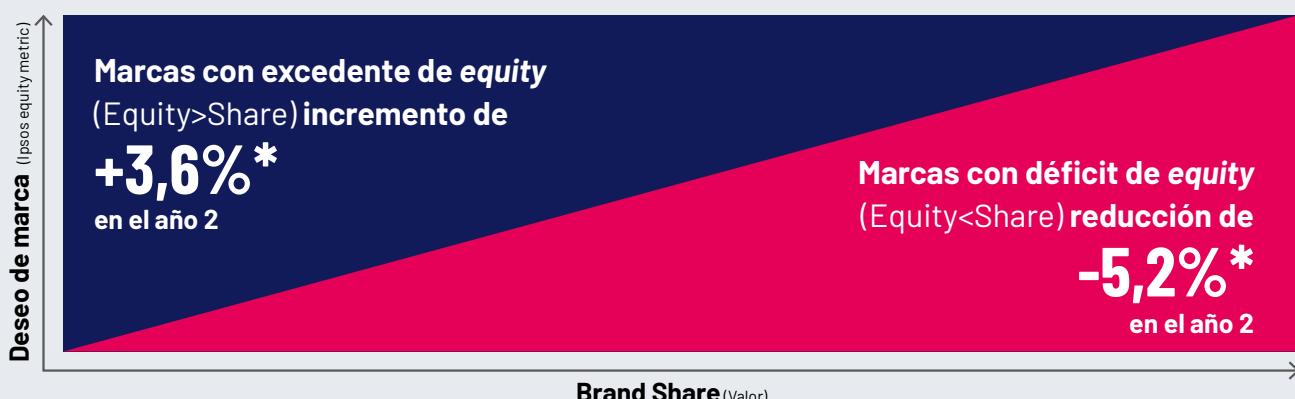
Cuando el Deseo de Marca supera la cuota de mercado, la marca tiene **un exceso de demanda de los consumidores**, o **un exceso de capital**, lo que le otorga una imagen superior a la que le corresponde. La relación entre el exceso de demanda actual y el crecimiento de las ventas futuras es sorprendentemente directa: en 438 casos comparados, las marcas con exceso de capital aumentaron sus ventas aproximadamente un **3,6%**



**Para los profesionales del marketing que se ven presionados a hacer más con menos, esta es una hoja de ruta para superar a los líderes de su categoría sin igualar su gasto, mediante el diseño de marcas más deseadas, más frecuentes y más fáciles de elegir.**

(al año siguiente), mientras que aquellas con un déficit disminuyeron un **5,2%**. En pocas palabras, cuando la gente te desea más de lo que sugiere tu presencia, las ventas se recuperan; cuando te desean menos, el mercado te retrae.

Gráfica 1



El equity se mide según el deseo de marca de los creadores de valor de marca, reflejado en la puntuación de equity. Crecimiento porcentual promedio en participación de ventas (en valor) por segmento de marcas (quintil superior, es decir, las de mejor rendimiento, frente al quintil inferior, es decir, las de peor rendimiento). 438 casos con una participación de mercado de más o menos el 1% en el segundo año frente al primer año.

# El superpoder de la marca pequeña

Nuestros datos muestran que las marcas pequeñas comienzan con una desventaja de penetración<sup>2</sup>, pero no necesariamente en la demanda del consumidor. En nuestro conjunto de datos, las marcas pequeñas suelen alcanzar menos del 5% de penetración en los hogares en 12 meses, mientras que las grandes marcas alcanzan el 29% o más.

Sin embargo, las marcas pequeñas aún pueden ser utilizadas o consideradas por una fracción considerable de su público objetivo, lo que significa que muchas más personas están dispuestas a comprarlas de las que realmente lo hacen. Esa brecha entre una baja penetración y un conjunto de consideración relativamente amplio es el superpoder de las marcas pequeñas.



**El exceso de equity es una métrica clave de la salud de la marca, que indica si tu marca está sobre o subestimando su lugar en el mercado.**

**Gráfica 2**

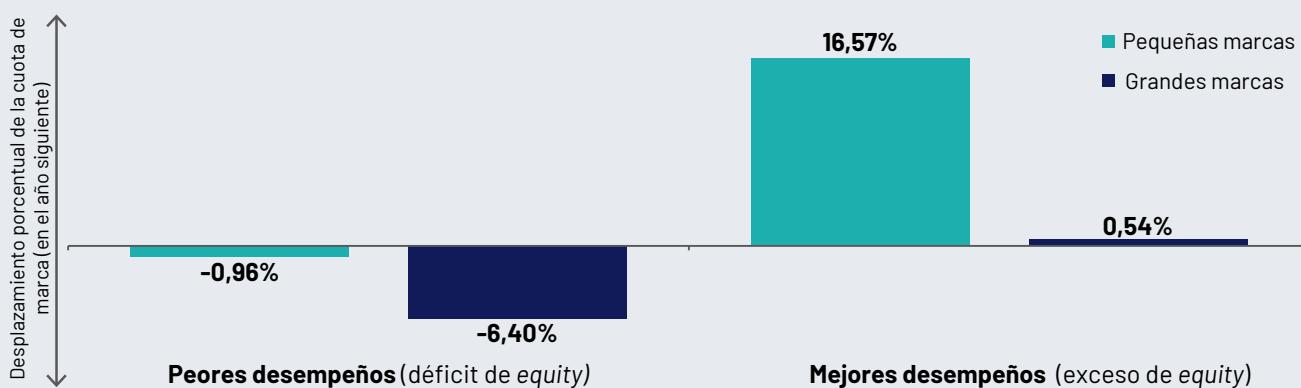
	Pequeñas marcas	Tamaño medio	Grandes marcas
<b>Distribución en la base de datos</b>	21% de los casos	36% de los casos	43% de los casos
<b>Penetración de la marca HH</b>	4,8% o menos	Entre el 7,7% y el 22,3%	29,3% o más
<b>Conjunto de Consideración</b> (Marca utilizada o considerada)	42% o menos	Entre el 58% y el 63%	66% o más

Cuando las pequeñas marcas logran convertir esa consideración en un exceso de capital, la recompensa es espectacular. Entre las pequeñas marcas, aquellas que se encuentran en el 20% superior con exceso de capital generan un crecimiento de ventas de valor de alrededor del 16,6% al año siguiente. En cambio, las grandes marcas con exceso de capital siguen creciendo, pero a un nivel más modesto, porque ya están cerca de la saturación y se enfrentan a una mayor inercia debido a los hábitos de compra. Para las pequeñas marcas, el exceso de capital convierte eficazmente la afición latente en un crecimiento rápido y creciente.

Por lo tanto, la pregunta central es cómo las pequeñas marcas pueden sentar las bases para generar una demanda desproporcionada a su cuota de mercado real.

Si bien Binet & Field define el exceso de share of voice en términos cuantitativos simples (es decir, cuánto gasta una marca en medios), lograr un exceso de capital es más matizado. Requiere un enfoque multifacético que integre tanto la estrategia de marca como la activación en el mercado.

**Gráfica 3**



# El manual del retador: Cómo generar un exceso de demanda

## Pilar 1

### Elegido por más personas: Construye una visibilidad inolvidable

Para las marcas pequeñas, el mero reconocimiento o familiaridad no es suficiente: deben asegurarse un lugar en la lista mental de los consumidores mediante una consideración activa y prueba para lograr una penetración real. Crear conciencia sin generar conjuntos de prueba o de impulso

que hagan que los jugadores pequeños fracasen, mientras que las grandes marcas aprovechan su familiaridad existente y el uso anterior para una consideración fácil y un retorno de inversión sólido a partir de simples recordatorios.

#### Qué hacer a continuación

- **Céntrate en una audiencia bien definida, un espacio de demanda u ocasión** para crear un nicho central antes de expandirte.
- **Genera demanda excedente diseñando una propuesta de valor diferenciada y superior:** Aborda necesidades y motivaciones específicas (en lugar de genéricas) y posiciona tu marca más allá de las convenciones de las categorías.
- **Construye una base de usuarios comprometida incluso si la penetración en el mercado sigue siendo baja;** las pequeñas marcas luchan por alcanzar un alcance más amplio hasta que esta base esté segura.
- **Escala la visibilidad y el alcance solo después de establecer dominio** en tu nicho para asegurar que la demanda supere la distribución.
- **Sigue el modelo de marca de ON:** genera demanda excedente mediante segmentación precisa, no presupuestos sobredimensionados.



**Para las marcas pequeñas, la verdadera penetración se logra al asegurarse un lugar en la consideración y el periodo de prueba de los consumidores.**

ON demuestra cómo un competidor enfocado puede generar una demanda excesiva al ser altamente visible para las personas adecuadas, en lugar de invertir más que los gigantes en un alcance masivo. Lanzada en Suiza en 2010 con su distintiva amortiguación CloudTec, ON combina rendimiento técnico con una estética minimalista “nude” (líneas limpias, una paleta de colores sobria y precisión visible), atractiva para corredores que valoran la ciencia del producto por encima de la ostentación. A pesar de tener menos del 3% de la cuota de mercado global, frente al 58% combinado de Nike y Adidas, ON construyó su marca con una promesa clara y tangible: hacer que los corredores se sientan como si estuvieran corriendo sobre las nubes.

En lugar de buscar el respaldo de grandes celebridades, ON se dirigió a corredores apasionados, comunidades de corredores y tenistas emergentes a través de contenido digital, historias de usuarios y eventos comunitarios que mostraban experiencias auténticas de su singular estilo. Su refinada identidad visual, que rechazaba las convenciones oscuras del diseño deportivo, basadas en la premisa de “sin esfuerzo no hay ganancia”, combinada con una historia racional y emocional de elegancia y naturalidad, creó distinción y deseo. Mucho antes de poder igualar los presupuestos de sus principales competidores, ON se convirtió en una opción premium y de primera línea en su nicho, al convertir una narrativa sólida y basada en la ciencia en un impulso cultural.



## Pilar 2

## Ser elegido más a menudo: Cerrar la brecha de cercanía

Construir conexiones emocionales es fundamental para hacer crecer pequeñas marcas, con la autenticidad, transparencia y empatía como núcleo. Los datos de Ipsos *Brand Equity*, extraídos de más de 2,600 estudios, revelan que las marcas pequeñas obtienen un 96 en un índice de "proximidad de marca", ligeramente por debajo de la puntuación perfecta de 100 lograda por las marcas mayores marcas<sup>3</sup>. Esta brecha de proximidad

representa la frontera crítica para el crecimiento de las pequeñas marcas. Cerrarla lleva a una marca más allá de la mera conciencia a ser genuinamente deseada por los consumidores, alimentando directamente la creación de una demanda excesiva.

### Qué hacer a continuación

- Crea una **posición realmente única y diferente** que conecte con el objetivo.
- Fomenta **un compromiso empático y activo** con los consumidores para fomentar la lealtad y construir cercanía emocional.
- **Reclama un espacio de demanda consistente** en categorías adyacentes para ampliar cómo los consumidores interactúan y experimentan la marca.
- **Diseña nuevos hábitos** y selecciona experiencias distintivas que fomenten conexiones auténticas que las marcas grandes no pueden replicar fácilmente.
- Combina estos esfuerzos para crear **expectativas únicas que** solo tu marca puede cumplir: profundizar el atractivo emocional y fomentar la elección repetida.



**La autenticidad, la transparencia y la empatía alimentan las conexiones emocionales que hacen crecer las pequeñas marcas.**

Dr. Squatch demuestra cómo construir conexiones emocionales a través de la autenticidad y la empatía de la marca impulsa un rápido crecimiento. Al crecer de 5 millones de dólares en 2018 a 400 millones de dólares en 2024, la marca se forjó un nicho antícategoría con jabones y desodorantes naturales con textura exfoliante, aromas intensos como alquitrán de pino, empaques retro y certificación B-corp, rechazando a sus rivales sintéticos y de género neutro.

Fomentó la cercanía con la Generación Z y los *millennials* a través de contenido viral y humorístico en TikTok y YouTube que, con humor, criticaba el "jabón de m\*erda", impulsado por colaboraciones con celebridades. Las suscripciones representan un tercio de los ingresos, lo que impulsa una sólida retención, mientras que las colaboraciones divertidas con marcas como Star Wars y Minecraft impulsan el entusiasmo y las ventas de ediciones limitadas. Esta personalidad irreverente y masculina crea una auténtica conexión, convirtiendo a los clientes en una comunidad de culto.



## Pilar 3

## Elegido con más facilidad: Disponible y accesible

Las marcas pequeñas no necesitan una escala masiva para convertir la demanda en crecimiento sostenido: necesitan accesibilidad estratégica. Nuestra base de datos de *Brand Equity* revela que, mientras los líderes de categoría convierten el 78% del conocimiento en uso, las marcas pequeñas solo convierten el 30%. Esta brecha destaca los desafíos que enfrentan las marcas más pequeñas debido a la disponibilidad física limitada. Sin embargo, la respuesta no es simplemente comprar una distribución más amplia;

se trata de impulsar una consideración más fuerte. En este aspecto, las marcas pequeñas tienen una clara ventaja, convirtiendo el 22% del conocimiento en consideración frente al 13% de los líderes. Para capitalizar esta ventaja, las marcas pequeñas deben actuar de manera más inteligente, haciendo que su marca sea relevante en contextos específicos y trabajando para dominar estos momentos de consumo o uso para desbloquear todo su potencial.

### Qué hacer a continuación

- Empieza siendo **altamente relevante en el contexto**: adapta el marketing y la presencia a las culturas, eventos y mentalidades locales, para que tu marca se sienta oportuna, personal e indispensable.
- Asegura **puntos de presencia de alto impacto** imprescindibles (por ejemplo, Liquid I.V. en las cajas de las licorerías) para maximizar la disponibilidad mental y física con tu público principal.
- Optimiza **las compras** repetidas mediante suscripciones, paquetes y reordenamientos fáciles para reducir la fatiga de toma de decisiones, fidelizar a tus clientes y estabilizar los ingresos, como lo demuestra Freshpet.



**Las pequeñas marcas ganan actuando con más inteligencia – poseyendo el contexto y momentos de consumo.**

Freshpet ilustra cómo las pequeñas marcas pueden triunfar al hacer que los productos premium sean más fáciles de elegir mediante una disponibilidad y accesibilidad únicas. Fundada en 2006 y alcanzando casi 1.000 millones de dólares en ventas netas en 2024, esta pionera en alimentos frescos y premium para mascotas superó las barreras tradicionales de almacenamiento a través de refrigeradores con marca propia en más de 27,000 tiendas, asegurando una prominencia a la altura de los ojos y señalización de frescura.

Su plataforma de entrega DTC elimina además las fricciones, ofreciendo planes de suscripción con nutrición personalizada directamente en la puerta del hogar, mientras aprovecha la tendencia de humanización de las mascotas a través de campañas “es comida real” que educan sobre los beneficios para la salud comparados con el alimento seco. Esta estrategia dual –visibilidad garantizada en la tienda más acceso fluido a domicilio– facilitó la prueba de los productos, impulsando la penetración en los hogares de EE. UU. hasta 13,5 millones.



# Puntos clave



Haz del **exceso de equity** tu métrica de salud principal: ¿Tu deseo de marca es mayor que tu cuota actual, y esa brecha crece o se reduce?



Monitorea si tu marca **es más deseada que su cuota actual** y haz de esa brecha tu **KPI principal** para la gestión del crecimiento a largo plazo.



Una vez que crees **demandas excesivas**, refuerza los **mecanismos de penetración**: distribución, visibilidad y estrategia de envases, para convertir el deseo acumulado en compradores.



Considera **la demanda excesiva de los consumidores** como un **indicador líder de crecimiento**, no como una métrica de vanidad. Muestra si tu marca está ganando más o menos en relación con su disponibilidad.



Si la demanda **superá la cuota de mercado**, tiene una oportunidad sin explotar: aprovechela mejorando la disponibilidad y los precios. Si la demanda es **inferior a la cuota de mercado**, reevalúe su estrategia de comercialización y marca, ya que está pagando de más por una distribución que su capital no puede sostener.



Ve más allá de la **mentalidad** de "exceso de share of voice" con **el pensamiento de "exceso de equity"**: céntrate en el resultado que importa: la demanda latente en la mente de las personas en relación con lo que la marca realmente vende.

# Conclusión

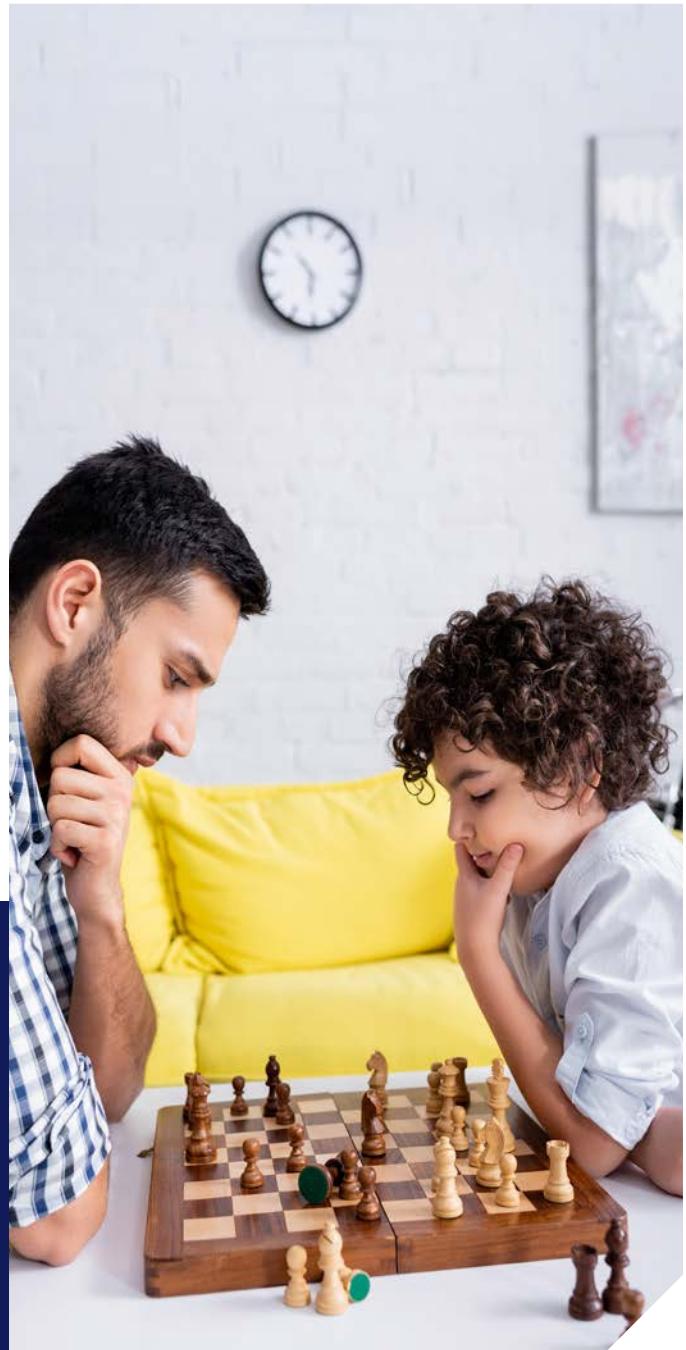
Las marcas pequeñas no necesitan presupuestos más grandes; necesitan un deseo desproporcionado. Cuando el deseo supera drásticamente la participación, el crecimiento sigue. El desafío principal para las marcas pequeñas es aprovechar el exceso de demanda del consumidor para construir gradualmente un alcance más amplio, mientras se mantiene el mensaje, la experiencia y la disponibilidad alineados alrededor de un público principal.

Trata el exceso de capital de marca como la métrica principal de la salud de la marca, la señal de si tu marca está ganando demasiado o muy poco en su posición en el mercado. Las marcas pequeñas que crecen más rápido de lo que gastan ganan no gritando más fuerte, sino creando más personas que las deseen y facilitando su elección.

Para hacer que ese motor sea repetible, los mercadólogos deben medir el Deseo de Marca de manera continua y usarlo para guiar la inversión, de modo que cada decisión aumente la demanda y asegure que el marketing entregue el mayor retorno posible.

## Medición ágil de marca con profundidad estratégica

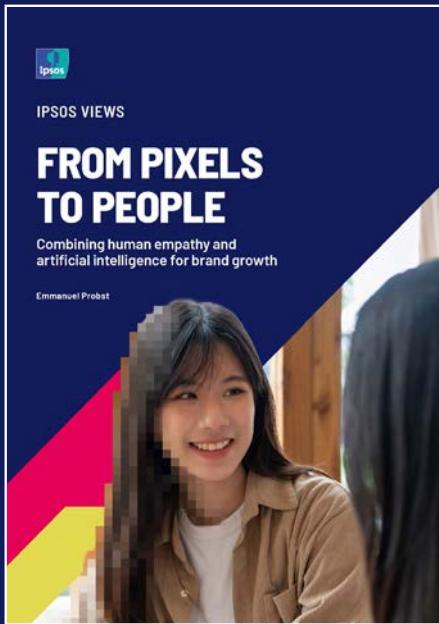
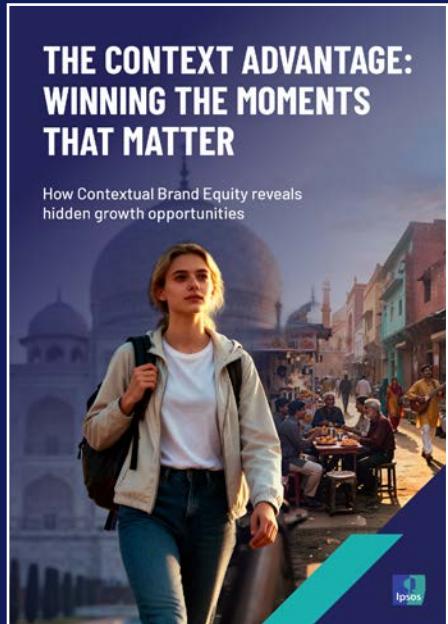
Para ayudar a las marcas emergentes a navegar por este panorama, desarrollamos **Ipsos Brand Health Essentials**. Aprovechando nuestra plataforma digital integral, esta solución ofrece una ruta optimizada y rentable hacia una estrategia de alto nivel, ofreciendo velocidad y simplicidad sin sacrificar la esencia. Al combinar nuestro marco validado de **Brand Desire** con un seguimiento de marca ágil y enfocado, proporciona las instrucciones claras que los profesionales del marketing necesitan para superar a la competencia. Brand Health Essentials permite a las pequeñas y medianas marcas monitorear eficazmente el valor de marca, diagnosticar las palancas de crecimiento relevantes y, en última instancia, convertir la demanda del consumidor en resultados comerciales sostenibles.



## Fuentes:

- 1 Ipsos' Equity summary metric (derived from Brand Value Creator).
- 2 Household penetration derived from consumer panel data. These figures were matched to comparable survey data by category.
- 3 Average Brand Closeness indexed to Brand Performance, across 2660 Brand Value Creator studies conducted in 2025.
- 4 Brand Consideration indexed to Brand awareness, across 2660 Brand Value Creator studies conducted in 2025.

## Lecturas adicionales:



# EL FACTOR EXCESO

**Cómo las pequeñas marcas  
pueden aprovechar el equity  
para desafiar a los líderes**

## AUTORES

---

**Laurent Dumouchel**

Chief Growth Officer,  
Brand Health Tracking, Ipsos

**Emmanuel Probst**

Global Lead, Brand Thought  
Leadership, Ipsos

