/ MODELO CONCEPTUAL

Mental & Physical Availability — familia Ehrenberg-Bass

Disponibilidad mental y física; Distinctive Brand Assets; Category Entry Points; How Brands Grow

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Byron Sharp y Jenni Romaniuk (Ehrenberg-Bass Institute)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Propone, a partir de regularidades empíricas de compra, que las marcas crecen ganando compradores y siendo fáciles de recordar y de encontrar al comprar.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Nos recuerdan y nos encuentran fácilmente todos los compradores de la categoría en las situaciones en que compran, y qué hacemos para que ocurra más?

01 Problema que resuelve

Esta familia de ideas responde a una pregunta concreta: **¿cómo crecen las marcas?**

La respuesta de Byron Sharp y del Ehrenberg-Bass Institute se apoya en regularidades observadas en datos de compra. Según esta escuela, las marcas grandes lo son, sobre todo, porque **tienen más compradores**, no porque sus compradores sean mucho más fieles. Y los compradores eligen, en gran medida, las marcas que les resultan **fáciles de recordar** en el momento de comprar (disponibilidad mental) y **fáciles de encontrar y de comprar** (disponibilidad física).

De ahí salen dos herramientas prácticas, desarrolladas por Jenni Romaniuk, que esta ficha integra:

- **Distinctive Brand Assets (activos distintivos de marca):** los colores, formas, logotipos, personajes o sonidos que hacen que la marca se reconozca sin leer su nombre.
- **Category Entry Points (situaciones de entrada en la categoría):** las necesidades, momentos y contextos en los que alguien empieza a pensar en comprar algo de la categoría.

Señales de que puede hacer falta:

- queremos crecer y todo el esfuerzo va a fidelizar a los clientes actuales, mientras la base de compradores no aumenta;
- la marca es conocida, pero no aparece en la cabeza del cliente cuando surge la necesidad;
- cambiamos logotipo, colores o mensaje con cada campaña;
- el cliente no nos encuentra en el canal, en el catálogo del distribuidor o en la búsqueda.

MENTAL & PHYSICAL AVAILABILITY

Cómo crecen las marcas: siendo fáciles de recordar y fáciles de comprar para todos los compradores de la categoría

CRECER ES GANAR COMPRADORES | Las marcas grandes lo son, sobre todo, porque tienen más compradores, no porque sus clientes sean mucho más fieles.

LA BASE
Cómo compran los clientes

- Las marcas pequeñas tienen menos compradores y, además, les compran algo menos a menudo (Double Jeopardy).
- Casi todos los compradores reparten sus compras entre varias marcas de la categoría.
- Muchos compran poco. El crecimiento viene, sobre todo, de ganar compradores.

1 · DISPONIBILIDAD MENTAL
Que piensen en la marca cuando van a comprar

La probabilidad de que la marca venga a la cabeza en las situaciones de compra. Se construye con:

Situaciones de compra
Category Entry Points

Motivos, momentos y lugares que hacen pensar en comprar algo de la categoría. Se identifican con siete preguntas:

¿Por qué? · ¿Cuándo? · ¿Dónde? · ¿Mientras qué? · ¿Con qué? · ¿Con quién? · ¿Cómo se siente?

Se eligen de cinco a ocho: frecuentes, creíbles para la marca y en las que puede competir.

Activos distintivos
Distinctive Brand Assets

Colores, formas, logotipos, personajes, sonidos o frases que identifican la marca sin leer su nombre. Se evalúan por su fama (cuántos los asocian a la marca) y su unicidad (si solo evocan a esa marca).

FAMA	UNICIDAD −	UNICIDAD +
+	No usarlo solo	Usarlo siempre
−	Probar o descartar	Invertir en él

Cómo se mide Se pregunta a compradores de la categoría qué marcas asocian a cada situación. Tres datos:

- **Penetración mental** — cuántos piensan en la marca en alguna situación.
- **Amplitud** — en cuántas situaciones piensan en ella.
- **Cuota mental** — qué parte de todas las asociaciones se lleva frente a la competencia.

2 · DISPONIBILIDAD FÍSICA
Que encuentren la marca y la puedan comprar sin esfuerzo

Lo fácil que es encontrar y comprar la marca. Tiene tres partes:

1. **Presencia** ¿Estamos donde se compra?
   En las tiendas físicas y online, los catálogos de los distribuidores, los marketplaces y las búsquedas.
2. **Prominencia** ¿Se nos ve con facilidad?
   En el lineal, el catálogo o la pantalla, entre muchas otras marcas. Los activos distintivos ayudan a destacar.
3. **Cartera** ¿Tenemos lo que el comprador quiere comprar?
   Formatos, tamaños, variedades y precios adecuados para cada situación de compra.

En How Brands Grow Part 2 (2015), la tercera parte se llamaba relevancia. Hoy el Ehrenberg-Bass Institute habla de cartera, en consumo y en venta a empresas.

Cómo se revisa
Canal por canal: qué parte de nuestras ventas pasa por cada uno, frente a lo que ese canal pesa en la categoría, y qué barreras encuentra un comprador nuevo.

MENTAL Y FÍSICA, NO UNA U OTRA | Si no piensan en la marca, no la buscan. Si piensan en ella y no la encuentran, compran otra.

emilio llopis

Fuente: Sharp, How Brands Grow (2010); Romaniuk y Sharp, How Brands Grow Part 2 (2015); Romaniuk, Building Distinctive Brand Assets (2018) y Better Brand Health (2023); Romaniuk, Category Entry Points in B2B (2022); Ehrenberg, Goodhardt y Barwise (1990); Ehrenberg-Bass Institute (2022 y 2025). Síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Sharp, How Brands Grow (2010); Romaniuk y Sharp, How Brands Grow Part 2 (2015); Romaniuk, Building Distinctive Brand Assets (2018), Category Entry Points in a B2B world (2022) y Better Brand Health (2023); Ehrenberg, Goodhardt y Barwise (1990); y Ehrenberg-Bass Institute (Romaniuk y Dunstone, 2022; Nenycz-Thiel y Romaniuk, 2025). Composición y textos: elaboración propia. Sin ejemplo.

Cuándo aporta valor

- ✓ Diagnosticar por qué una marca no crece o pierde cuota: ¿falta de compradores, de presencia en la mente o de presencia en el punto de compra?
- ✓ Revisar un plan de marketing para comprobar que trabaja para ganar compradores nuevos y no solo para retener.
- ✓ Decidir qué elementos de marca hay que proteger en un rediseño o una fusión de marcas.
- ✓ Orientar la comunicación hacia las situaciones de compra reales de la categoría.

> / EJEMPLO
> Un fabricante mediano de adhesivos industriales vende a través de distribuidores. Su marca es respetada, pero los instaladores solo piensan en ella para un tipo de reparación. Cuando surge otra necesidad (sellar en exterior, fijar sin taladrar), piensan en otra marca. Visto desde este modelo, el problema es que la marca está asociada a pocas situaciones de compra.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si hay que definir qué queremos que la marca signifique y frente a quién.** Eso es posicionamiento: **Brand Positioning**.
- × **Si hay que construir la identidad de la marca** (qué es, qué valores tiene, cómo se expresa). Para eso están **Aaker Brand Identity** y **Kapferer Brand Identity Prism**.
- × **Si queremos medir el valor de la marca en la mente del cliente con los modelos clásicos.** Se trata en **Brand Equity**; su valor en dinero, en **Brand Valuation**.
- × **Si la venta depende de muy pocas cuentas que se negocian una a una**, la disponibilidad mental ayuda poco frente a la gestión de cada cliente: **Key Account Management**.

02 Entender

Qué es

Es un modelo conceptual sobre cómo crecen las marcas. Parte de regularidades observadas durante décadas en datos de compra reales y propone una conclusión práctica: **para crecer, una marca tiene que ser fácil de recordar y fácil de comprar para el mayor número posible de compradores de su categoría.**

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

El visual resume el modelo. Arriba, la base: cómo compran los clientes. Debajo, las dos palancas del crecimiento. A la izquierda (1), la disponibilidad mental: las situaciones de compra, con las siete preguntas para identificarlas; los activos distintivos, con su rejilla de fama y unicidad; y cómo se mide. A la derecha (2), la disponibilidad física: presencia, prominencia y cartera, y cómo se revisa. Abajo, la idea que las une: hacen falta las dos.

> / NOTA · BM
> El Ehrenberg-Bass Institute no propone un gráfico único del modelo. La rejilla de activos distintivos, las siete preguntas y las tres medidas de disponibilidad mental son de Romaniuk; la composición que las reúne es una síntesis propia.

La base empírica: cómo compran los clientes

El modelo se apoya en regularidades de compra que la escuela de Andrew Ehrenberg describió antes que Sharp. Las más citadas son tres:

- **Double Jeopardy («doble castigo»):** las marcas pequeñas tienen muchos menos compradores y, además, esos compradores les compran algo menos a menudo que los de las marcas grandes (Ehrenberg, Goodhardt y Barwise, 1990).
- **Duplicación de compra:** los compradores de una marca también compran otras marcas de la categoría, y comparten clientes con cada competidor aproximadamente en proporción al tamaño de ese competidor (Ehrenberg y Goodhardt, 1970).

- **El modelo Dirichlet:** un modelo estadístico que reproduce con pocos datos de partida cómo se reparten las compras entre marcas en una categoría (Goodhardt, Ehrenberg y Chatfield, 1984).

La lectura que hace Sharp: la mayoría de los compradores reparten sus compras entre varias marcas, muchos compran poco, y la diferencia entre marcas grandes y pequeñas está sobre todo en **cuántos compradores tienen**. Por eso el crecimiento viene principalmente de ganar compradores, incluidos los que compran poco.

> / IDEA CLAVE
> Para Sharp, una marca crece sobre todo ganando compradores. La lealtad acompaña al tamaño, pero rara vez es el motor principal del crecimiento.

> / PARA TENER EN CUENTA
> Estas regularidades se documentaron sobre todo en bienes de consumo de compra repetida. Su alcance en otros mercados, en especial en B2B, se trata en Profundizar.

Los dos pilares

1 Disponibilidad mental

Es la probabilidad de que la marca **se note o venga a la cabeza en situaciones de compra**. Romaniuk y Sharp (2004) la definen así al hablar de «saliencia» de marca, y la distinguen del simple recuerdo espontáneo («top of mind»): lo que importa no es solo si la marca se recuerda, sino **en cuántas situaciones de compra** y con qué fuerza.

Qué la construye: llegar a muchos compradores de la categoría, no solo a los actuales; asociar la marca a las situaciones de compra relevantes (Category Entry Points); y usar de forma constante activos que la hagan reconocible (Distinctive Brand Assets).

2 Disponibilidad física

Es lo fácil que resulta **encontrar y comprar** la marca. El Ehrenberg-Bass Institute la descompone hoy en tres elementos: **presencia** (¿estamos donde se compra: tiendas físicas y online, catálogos de los distribuidores, marketplaces, búsquedas?), **prominencia** (¿se nos ve con facilidad entre muchas otras marcas?) y **cartera** (¿tenemos los formatos, tamaños, variedades y precios que el comprador quiere?). En *How Brands Grow Part 2* (2015), Romaniuk y Sharp llamaban **relevancia** a este tercer elemento: que lo que se ofrece sea adecuado para esa situación de compra.

Implicación práctica: si el cliente que piensa en nosotros no nos encuentra, la inversión en marca se pierde en buena parte. Los canales se diseñan en **Route-to-Market / Channel Strategy**.

> / EVIDENCIA
> En la venta online, Romaniuk y Dunstone (Ehrenberg-Bass Institute, 2022) advierten que estar presente no basta: con tantas marcas, promociones y valoraciones en la pantalla, el reto principal es la prominencia, y los activos distintivos (colores, logotipos, personajes) ayudan a que la marca destaque.

> / EVIDENCIA
> En la venta a empresas, el informe *Easy to Find* (Nenycz-Thiel y Romaniuk, Ehrenberg-Bass Institute y B2B Institute de LinkedIn, 2025) encontró, en una encuesta a más de 500 responsables de marketing, que las marcas usaban de media unos 3,7 canales de venta. Recomienda elegir los canales por los ingresos y los clientes que aportan; comparar la parte de las ventas propias que pasa por cada canal con lo que ese canal pesa en la categoría; y construir una prominencia propia con activos distintivos, en lugar de depender solo de la visibilidad pagada, que desaparece cuando se deja de pagar.

Distinctive Brand Assets — Jenni Romaniuk

Autoría: Jenni Romaniuk, *Building Distinctive Brand Assets* (Oxford University Press, 2018), que amplía un capítulo de *How Brands Grow Part 2*.

Qué son. Elementos distintos del nombre de la marca que, al verlos u oírlos, hacen pensar en ella: un color, una forma, un logotipo, un personaje, un sonido, una frase. Su función es que la marca **se reconozca rápido** y que cada contacto se atribuya a la marca correcta.

Cómo se evalúan. Romaniuk propone dos criterios, medidos entre compradores de la categoría:

- **Fama:** qué proporción de compradores asocia el elemento a nuestra marca.
- **Unicidad:** qué proporción de quienes asocian el elemento a alguna marca piensa en la nuestra y no en otras.

Con ellos se ordena cada elemento en una rejilla de cuatro zonas:

	UNICIDAD BAJA	UNICIDAD ALTA
Fama alta	Evitar su uso en solitario: se conoce, pero también evoca a otras marcas.	Usarlo o perderlo: es un activo; hay que usarlo siempre.
Fama baja	Ignorar o probar: todavía no es un activo.	Potencial de inversión: puede llegar a ser un activo si se usa con constancia.

> / EVIDENCIA
> En un estudio de 1.281 elementos de marca de 13 categorías de consumo en 19 países, los personajes, los logotipos y los logotipos tipográficos mostraron más potencial para ser propiedad de una sola marca; el color resultó más difícil de poseer porque lo comparten muchos competidores (Ward, Yang, Romaniuk y Beal, 2020).

Category Entry Points — Jenni Romaniuk

Autoría: Jenni Romaniuk. El concepto se presenta en *How Brands Grow Part 2* (Romaniuk y Sharp) y se desarrolla, con su medición, en *Better Brand Health* (Romaniuk, Oxford University Press, 2023), capítulos «Mental Availability and Category Entry Points» y «Mental Availability: Measurement and Metrics».

Qué son. Las situaciones en las que alguien «entra mentalmente» en una categoría: la necesidad, el momento, el lugar o el contexto que le hacen pensar en comprar. Funcionan como pistas que activan el recuerdo de unas marcas y no de otras.

Cómo se identifican. Romaniuk y Sharp proponen preguntar **por qué, cuándo, dónde, con quién y con qué** se compra o se usa la categoría.

En su informe para la venta a empresas (*Category Entry Points in a Business-to-Business (B2B) world*, B2B Institute de LinkedIn, 2022), Romaniuk amplía la lista a siete preguntas: **por qué, cuándo, dónde, mientras qué** (qué otra actividad se está haciendo), **con qué** (con qué otros productos o sistemas tiene que funcionar), **con quién o para quién**, y **cómo se siente** el comprador antes, durante y después de la compra. Distingue señales internas (motivos, emociones) y externas (lugar, momento). En la venta a empresas, cada pregunta se hace desde dos puntos de vista: el de la empresa y el de la persona que compra.

Cómo se eligen. Romaniuk propone quedarse con una lista corta de cinco a ocho situaciones, con tres criterios: que sean frecuentes en la categoría, que la marca resulte creíble en ellas y que pueda competir.

Cómo se usan. Se mide la fuerza con que cada marca está asociada a cada situación importante. Cuantas más situaciones relevantes tenga asociadas una marca, y cuanto más fuerte sea esa asociación frente a los competidores, mayor es su disponibilidad mental. Romaniuk habla de **cuota mental** (*mental market share*): la parte de las asociaciones entre marcas y situaciones de compra que se lleva nuestra marca.

Cómo se mide la disponibilidad mental. Se pregunta a compradores de la categoría qué marcas asocian a cada situación de compra. Con esas respuestas se calculan tres medidas (Romaniuk, 2022 y 2023):

- **Cuota mental:** la parte de todas las asociaciones entre marcas y situaciones de la categoría que se lleva la marca.
- **Penetración mental:** el porcentaje de compradores de la categoría que asocia la marca al menos a una situación.
- **Amplitud** (*network size*): entre quienes la asocian a alguna situación, a cuántas situaciones la asocian de media.

> / EVIDENCIA
> En un estudio de seguros para empresas, cada situación de compra adicional asociada a una marca reducía, de media, en torno a un 5 % la probabilidad de que el cliente cambiara de proveedor (Romaniuk, 2022).

/ PARA TENER EN CUENTA

El propio Ehrenberg-Bass Institute advierte que añadir situaciones sin criterio no garantiza crecimiento: hay que elegir las que pesan en la categoría y trabajarlas con constancia.

/ NOTA · BM

Los Category Entry Points no son los «momentos» del recorrido del cliente. Describen por qué y cuándo alguien empieza a pensar en la categoría, antes de elegir marca. El recorrido completo se analiza en **Customer Journey Map**.

Qué no es

- **No es una teoría del posicionamiento.** No responde a qué debe significar la marca. Sí cuestiona cuánto peso darle a la diferenciación percibida (ver Profundizar).
- **No es un modelo de identidad.** Los activos distintivos no dicen qué significa la marca ni qué valores tiene; miden si sus elementos funcionan como señales de reconocimiento.
- **No dice «no diferencies el producto».** Sharp distingue entre **diferenciación** (ser percibido como distinto y mejor) y **distintividad** (ser reconocible). Su tesis es que la segunda se descuida y la primera se sobrevalora como explicación del crecimiento, no que el producto dé igual.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica de Biblioteca Management a partir de las ideas de Sharp y Romaniuk. Los autores proponen conceptos y medidas; no formularon este procedimiento paso a paso.

1 **Definir la categoría y a sus compradores**
Qué necesidad cubre, qué marcas compiten y quién compra la categoría, incluidos quienes compran poco o no nos compran.

2 **Diagnosticar de dónde viene el volumen**
Cuántos compradores tenemos frente a los competidores y con qué frecuencia compran. Si nuestra lealtad es algo menor que la de marcas más grandes, es lo esperable (Double Jeopardy); si es mucho menor o mucho mayor, merece una explicación.

3 **Mapear las situaciones de entrada en la categoría**
Con entrevistas a compradores y a quienes les venden, preguntando por qué, cuándo, dónde, con quién y con qué. Quedarse con las situaciones que pesan de verdad.

4 **Medir la asociación de cada marca con cada situación**
Una encuesta a compradores de la categoría que pregunte qué marcas asocian a cada situación. Resultado: en qué situaciones estamos presentes, dónde estamos ausentes y quién domina cada una.

5 **Auditar los activos distintivos**
Mostrar cada elemento sin el nombre de la marca y preguntar a qué marca lo asocian. Situar cada uno en la rejilla de fama y unicidad.

6 **Auditar la disponibilidad física**
Presencia, prominencia y cartera en cada canal por el que se compra: catálogos y listas de proveedores, condiciones de pedido, facilidad para un cliente nuevo, cobertura de compradores pequeños.

7 **Decidir prioridades**
Qué situaciones de compra reforzar o conquistar, qué activos usar siempre y cuáles proteger o abandonar, qué barreras de compra eliminar y cómo llegar a más compradores de la categoría.

8 **Mantener y medir en el tiempo**
Repetir la medición con la misma metodología. Romaniuk (2023) propone cómo llevar estas medidas al seguimiento de marca; el seguimiento en general se trata en **Brand Equity**.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM
En empresas medianas B2B, los pasos 3 y 4 pueden empezar con conversaciones con clientes, distribuidores y el equipo comercial, y una encuesta breve a compradores de la categoría, incluidos los no clientes.

/ CONSEJO · BM
Si después del diagnóstico no se puede decir qué situaciones de compra vamos a trabajar, qué activos vamos a usar siempre y qué barrera de compra vamos a eliminar, el trabajo no está terminado.

/ EJEMPLO
Una marca de galletas de una empresa familiar es conocida en su región, pero sus ventas no crecen. Visto desde este modelo:

- **Disponibilidad mental:** los compradores la asocian solo al desayuno de los niños. No aparece en otras situaciones que pesan mucho en la categoría, como la merienda en el trabajo o tener algo para las visitas.
- **Activos distintivos:** en tres años ha cambiado dos veces el color del envase. Los compradores reconocen su personaje, pero no su color.
- **Disponibilidad física:** está en los supermercados de su región, pero en el lineal se pierde entre muchas marcas, no está en la tienda online de las cadenas y no tiene un formato individual para llevar.
- **Decisiones:** trabajar dos situaciones nuevas en la comunicación; usar siempre el personaje y fijar un color estable en el envase; lanzar el formato individual; y entrar en la tienda online de dos cadenas.

Kit práctico

Mapa de situaciones de entrada en la categoría

PREGUNTA	SITUACIÓN IDENTIFICADA	PESO EN LA CATEGORÍA (ALTO / MEDIO / BAJO)	MARCA MÁS ASOCIADA	NUESTRA ASOCIACIÓN (FUERTE / DÉBIL / NULA)	DECISIÓN
¿Por qué se compra?					
¿Cuándo?					
¿Dónde?					
¿Con quién o para quién?					
¿Con qué otros productos o servicios?					
¿Mientras qué otra actividad?					
¿Cómo se siente el comprador?					

Síntesis: ¿en qué dos o tres situaciones importantes estamos ausentes y podemos competir?

Auditoría de activos distintivos

ELEMENTO	TIPO (COLOR, FORMA, LOGOTIPO, PERSONAJE, SONIDO, FRASE)	FAMA	UNICIDAD	ZONA DE LA REJILLA	DECISIÓN (USAR SIEMPRE / INVERTIR / NO USAR SOLO / PROBAR O DESCARTAR)

> / CONSEJO · BM
>
> Medir entre compradores de la categoría, no entre empleados ni clientes fieles: ellos siempre reconocen la marca.

Auditoría de disponibilidad física

ELEMENTO	PREGUNTA	QUÉ REVISAR
Presencia	¿Estamos donde se compra?	Canales físicos y online, catálogos de los distribuidores, marketplaces y búsquedas; qué parte de nuestras ventas pasa por cada canal, frente a lo que ese canal pesa en la categoría
Prominencia	¿Se nos ve con facilidad?	Espacio en el lineal o en la pantalla; uso de los activos distintivos en envases, fichas de producto y catálogos
Cartera	¿Tenemos lo que el comprador quiere comprar?	Formatos, tamaños, variedades y precios para cada situación de compra; productos que no aportan

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir notoriedad con disponibilidad mental	La marca es conocida, pero no aparece en las situaciones de compra.	Medir la asociación con situaciones, no solo el conocimiento de la marca.
Cambiar activos por gusto o por moda	Se pierde reconocimiento acumulado.	Auditar fama y unicidad antes de cualquier rediseño.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Convertir el modelo en «solo marca»	Se olvida el acceso al producto.	Revisar siempre la disponibilidad física junto a la mental.
Usarlo como argumento contra cualquier diferenciación	Se descuida la calidad o la propuesta; ser más fácil de recordar no compensa una oferta peor.	Tratar distintividad y diferenciación como preguntas distintas (ver Profundizar).
Fiarlo todo a la visibilidad pagada	La marca solo se ve mientras se paga por destacar.	Construir una prominencia propia con activos distintivos que se reconozcan siempre.

Limitaciones

- **La base empírica es sobre todo de bienes de consumo de compra repetida.** Hay trabajos en servicios, bienes duraderos y B2B, pero con menos evidencia, sobre todo en B2B y en categorías nuevas o en ruptura (ver Profundizar).
- **Exige datos de compradores de la categoría**, que muchas empresas medianas deben obtener con encuestas.
- **Dice poco sobre qué debe significar la marca** ni sobre el precio.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners utilizamos mucho este modelo en los proyectos de Go-to-Market, que trabajamos con nuestro **Modelo Go-to-Market GLR Partners**, sobre todo cuando abordamos el despliegue de la marca y la experiencia de marca.

Nos da una guía muy clara para toda la comunicación y para la presencia de la marca en los canales, tanto físicos como digitales: en qué situaciones de compra queremos que piensen en ella, con qué elementos se tiene que reconocer siempre y dónde tiene que estar para que la encuentren y la puedan comprar. También nos ayuda a pensar la categoría: quién la compra, por qué y en qué momentos, antes de decidir qué tiene que hacer la marca.

Lo aplicamos tanto en empresas que venden al consumidor como en las que venden a otras empresas, y muy especialmente en productos de gran consumo.

glrpartners.com

04 Combinar

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

Este modelo suele entrar en el diagnóstico, dentro de un plan de marketing o de una revisión de marca. Aporta una pregunta que otras herramientas no hacen: si la marca es fácil de recordar y de comprar. No sustituye al posicionamiento ni a la identidad.

La lógica del orden: primero se delimita la categoría y a sus compradores; después se diagnostica la disponibilidad; después se decide qué representa la marca y qué comunica, protegiendo los activos que funcionan; por último, se lleva al plan y a los canales y se mide.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de Biblioteca Management. Sharp y Romaniuk conectan la disponibilidad mental con el alcance de la comunicación, los activos distintivos y los Category Entry Points, y la física con la distribución; las combinaciones con las demás herramientas no son suyas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Market Sizing.
Delimita la categoría y cuántos compradores tiene.

2 Mental & Physical Availability.
Diagnóstico de compradores, situaciones de compra, activos y acceso.

3 Aaker Brand Identity o Kapferer Brand Identity Prism.
Concretan la identidad y su expresión, incorporando los activos distintivos que hay que proteger.

4 Brand Positioning.
Decide qué parte de la identidad se comunica, a la luz de las situaciones de compra que se quieren trabajar.

5 Marketing Planning + Route-to-Market / Channel Strategy.
Llevan las decisiones a alcance de comunicación y a presencia en los canales.

6 Brand Equity.
Define cómo seguir en el tiempo la salud y el valor de la marca.

Otros complementos útiles

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

- **STP** → si hay que decidir a qué segmentos dirigir la oferta (ver en Profundizar la tensión con llegar a toda la categoría).
- **Customer Journey Map** → si queremos ver qué ocurre después de que el cliente piense en nosotros.
- **Marketing Mix** → si la disponibilidad física exige cambios de producto, formato o precio.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **Leyes empíricas de compra (años sesenta a noventa).** Andrew Ehrenberg, Gerald Goodhardt y colaboradores estudian la compra repetida con paneles de consumidores: *Repeat Buying* (Ehrenberg, 1972), duplicación de compra (1970), modelo Dirichlet (1984) y Double Jeopardy (1990, que revisa un fenómeno observado antes).
- **El modelo (2004–2010).** Tras definir la saliencia de marca (Romaniuk y Sharp, 2004), Sharp, director del Ehrenberg-Bass Institute (University of South Australia), publica *How Brands Grow* (2010).
- **Ampliaciones.** *How Brands Grow Part 2* (Romaniuk y Sharp, 2015, citado a menudo como 2016; revisada en 2021 con un capítulo B2B); *Building Distinctive Brand Assets* (Romaniuk, 2018); *Better Brand Health* (Romaniuk, 2023), que propone un seguimiento de marca basado en estas ideas, con la medición mediante Category Entry Points.
- **B2B (2023).** El Ehrenberg-Bass Institute y el B2B Institute de LinkedIn publican la serie *How B2B Brands Grow* (Romaniuk, Sharp, Dawes y Faghidno).
- **Disponibilidad física, hoy (2022–2025).** El Ehrenberg-Bass Institute pasa a describirla como presencia, prominencia y cartera, en la venta online (Romaniuk y Dunstone, 2022) y en la venta a empresas (*Easy to Find*, Nenycz-Thiel y Romaniuk, 2025).

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA
  Double Jeopardy es un patrón muy extendido; sus autores documentan también excepciones (Ehrenberg, Goodhardt y Barwise, 1990). La duplicación de compra y el modelo Dirichlet describen bien el reparto de compras entre marcas en muchas categorías de consumo (Ehrenberg y Goodhardt, 1970; Goodhardt, Ehrenberg y Chatfield, 1984).
- / EVIDENCIA
  En varias categorías y dos países, la diferenciación percibida entre marcas competidoras es baja (Romaniuk, Sharp y Ehrenberg, 2007).

Ámbito. La mayor parte de la evidencia procede de bienes de consumo de compra frecuente, con datos de panel. Las regularidades describen cómo se comportan los mercados; que la disponibilidad mental y física sea la causa del crecimiento es la interpretación que proponen los autores, no una ley.

Qué se sabe menos en B2B. Hay menos datos, compras menos frecuentes y varios decisores. La serie *How B2B Brands Grow* (2023) presenta análisis de Double Jeopardy, duplicación de compra y rechazo de marca en B2B, en forma de informes para la industria. La conocida regla del 95-5 (en un momento dado, la mayoría de compradores B2B no está comprando) es, según su autor, John Dawes, un heurístico para explicar la idea, no una cifra medida.

El debate con la escuela de diferenciación, posicionamiento e identidad

Hay dos grandes formas de pensar la marca. Ninguna es «la correcta»; responden a preguntas en parte distintas y discrepan en cuánto pesa cada factor.

La escuela de diferenciación, posicionamiento e identidad. Ries y Trout (*Positioning: The Battle for Your Mind*, 1981) plantean ocupar un lugar distinto en la mente del cliente. Aaker (*Building Strong Brands*, Free Press, 1996) y Kapferer (*The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, varias ediciones) trabajan la identidad de marca como base de la estrategia. Keller (1993) define el valor de marca desde el conocimiento del cliente: notoriedad e imagen, con asociaciones valoradas por su fuerza, su favorabilidad y su **unicidad**. Para esta escuela, una marca fuerte ofrece al cliente razones para preferirla.

La posición de Ehrenberg-Bass. Las marcas compiten sobre todo por ser recordadas y encontradas. La diferenciación percibida pesa menos de lo que se supone en la elección, y la **distintividad** (ser reconocible) se descuida. El crecimiento viene de ganar compradores en toda la categoría, más que de segmentos elegidos o de la fidelidad.

Posiciones intermedias.

- **Binet y Field (IPA).** En *The Long and the Short of It* (2013) sostienen que la construcción de marca a largo plazo y la activación de ventas a corto plazo cumplen funciones distintas y hay que equilibrarlas (orientación general: en torno a 60 % marca y 40 % activación). En *The 5 Principles of Growth in B2B Marketing* (2019), con casos B2B del IPA, incluyen ampliar la base de clientes, maximizar la disponibilidad mental y usar la emoción, con un equilibrio en torno a 50/50 en B2B.
- **Mark Ritson (prensa profesional, *Marketing Week*).** Defiende combinar distintividad y una diferenciación relativa (ser mejor en pocos atributos que importan). Romaniuk ha respondido públicamente discrepando de cómo describe el trabajo de Sharp.

Cómo distinguir evidencia, interpretación y controversia:

PLANO	QUÉ HAY
Evidencia	Las regularidades de compra (Double Jeopardy, duplicación, Dirichlet) están muy documentadas en consumo de compra repetida; la baja diferenciación percibida, en las categorías y países estudiados. La otra escuela se apoya en la investigación sobre valor de marca basado en el cliente (**Brand Equity**).
Interpretación	Para Ehrenberg-Bass, que el crecimiento dependa sobre todo de la disponibilidad mental y física y que la diferenciación pese poco en la elección. Para la otra escuela, que las asociaciones propias y valoradas sean fuente principal de preferencia y de precio.
Controversia	Cuánto pesa la diferenciación frente a la distintividad; si conviene elegir segmentos o llegar a toda la categoría; cuánto se trasladan estas conclusiones a B2B, a lujo o a categorías nuevas.

/ IDEA CLAVE · BM

Las dos escuelas son más compatibles en la práctica de lo que sugiere el debate. Una marca necesita que el cliente la recuerde y la encuentre, y necesita darle una razón para elegirla. Keller ya incluye la notoriedad y la fuerza de las asociaciones; el desacuerdo está sobre todo en el peso de la unicidad. Cuánto peso dar a cada cosa debería decidirse con datos del propio mercado.

Fuentes de origen

El modelo y las herramientas integradas:

- Sharp, B. (2010). *How Brands Grow: What Marketers Don't Know*. Oxford University Press. Capítulos 8 («Differentiation versus Distinctiveness») y 12 («Mental and Physical Availability»).
- Romaniuk, J. y Sharp, B. (2015). *How Brands Grow Part 2: Emerging Markets, Services, Durables, New and Luxury Brands*. Oxford University Press. Edición revisada (2021): *How Brands Grow Part 2 Revised: Including Emerging Markets, Services, Durables, B2B and Luxury Brands*.
- Romaniuk, J. (2018). *Building Distinctive Brand Assets*. Oxford University Press.
- Romaniuk, J. (2023). *Better Brand Health: Measures and Metrics for a How Brands Grow World*. Oxford University Press.

Base empírica:

- Ehrenberg, A. S. C. y Goodhardt, G. J. (1970). A model of multi-brand buying. *Journal of Marketing Research*, 7(1), 77–84. https://doi.org/10.1177/002224377000700109
- Ehrenberg, A. S. C. (1972). *Repeat Buying: Theory and Applications*.
- Goodhardt, G. J., Ehrenberg, A. S. C. y Chatfield, C. (1984). The Dirichlet: A comprehensive model of buying behaviour. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 147(5), 621–643. https://doi.org/10.2307/2981696
- Ehrenberg, A. S. C., Goodhardt, G. J. y Barwise, T. P. (1990). Double jeopardy revisited. *Journal of Marketing*, 54(3), 82–91. https://doi.org/10.1177/002224299005400307
- Romaniuk, J. y Sharp, B. (2004). Conceptualizing and measuring brand salience. *Marketing Theory*, 4(4), 327–342. https://doi.org/10.1177/1470593104047643
- Romaniuk, J., Sharp, B. y Ehrenberg, A. (2007). Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation. *Australasian Marketing Journal*, 15(2), 42–54.
- Ward, E., Yang, S., Romaniuk, J. y Beal, V. (2020). Building a unique brand identity: measuring the relative ownership potential of brand identity element types. *Journal of Brand Management*, 27(4).

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Romaniuk, J., Sharp, B., Dawes, J. y Faghidno, S. (2023). *How B2B Brands Grow*. Ehrenberg-Bass Institute y B2B Institute de LinkedIn.
- Binet, L. y Field, P. (2019). *The 5 Principles of Growth in B2B Marketing*. B2B Institute de LinkedIn.
- Romaniuk, J. (2022). *Category Entry Points in a Business-to-Business (B2B) world*. Ehrenberg-Bass Institute y B2B Institute de LinkedIn. Cómo identificar, elegir y medir las situaciones de compra, con las tres medidas de disponibilidad mental.
- Nenycz-Thiel, M. y Romaniuk, J. (2025). *Easy to Find: Being Where B2B Buying Happens*. Ehrenberg-Bass Institute y B2B Institute de LinkedIn. Disponibilidad física en venta a empresas: presencia, prominencia y cartera. https://marketingscience.info/news-and-insights/easy-to-find-being-where-b2b-buying-happens
- Romaniuk, J. y Dunstone, L. (2022). Sink or soar? Standing out in the e-commerce world. Ehrenberg-Bass Institute (publicado en WARC). https://marketingscience.info/news-and-insights/sink-or-soar-standing-out-in-the-e-commerce-world

Extensiones y críticas

- Binet, L. y Field, P. (2013). *The Long and the Short of It: Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies*. IPA.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101
- Dawes, J. (2021). Advertising effectiveness and the 95-5 rule: most B2B buyers are not in the market right now. Ehrenberg-Bass Institute. https://marketingscience.info/news-and-insights/advertising-effectiveness-and-the-95-5-rule-most-b2b-buyers-are-not-in-the-market-right-now
- Stephenson, J. (31 de julio de 2023). Ritson: Differentiation is not about uniqueness. *Marketing Week*. Recoge la posición de Ritson y la respuesta de

Romaniuk. https://www.marketingweek.com/ritson-differentiation-uniqueness/

Los libros de Sharp y Romaniuk se han cotejado por sus fichas editoriales de Oxford University Press (autoría, fecha, índice y descripción), no en su texto íntegro. La primera edición de How Brands Grow Part 2 figura en 2015 (OUP Australia & New Zealand) y la propia editorial la cita también como 2016. Las etiquetas de la rejilla de activos distintivos proceden de resúmenes secundarios; las preguntas para identificar Category Entry Points se han comprobado en el informe de Romaniuk para el B2B Institute de LinkedIn (2022). Los datos editoriales de Repeat Buying, Positioning y The Long and the Short of It no se han cotejado en su edición original.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Byron Sharp (How Brands Grow, 2010) y Jenni Romaniuk (Distinctive Brand Assets, 2018; Category Entry Points), Ehrenberg-Bass Institute, University of South Australia, sobre las leyes empíricas de compra de Andrew Ehrenberg, Gerald Goodhardt y colaboradores (2010 (How Brands Grow) · 2015 (How Brands Grow Part 2, citado a menudo como 2016; ed. revisada 2021) · 2018 (Building Distinctive Brand Assets) · 2023 (Better Brand Health)).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.