
Cuando una Marca Poderosa no es Suficiente

*Por: Nicolás Restrepo Abad**

La alta dirección de una compañía líder del sector de insumos para la construcción en Colombia no salía de su asombro. A pesar de tener la marca con mayor *Brand Equity* del mercado, venía perdiendo sistemáticamente participación de mercado durante los últimos años. ¿Qué podía explicar que aun teniendo una marca cuyo valor superaba de lejos al de sus competidores, perdiera año tras año participación de mercado? ¿Cómo podía ser esto posible, si tenían evidencia de que la marca era el atributo más importante en la categoría, pesando un 35% en la decisión de compra? La explicación a este misterio la ofrece la relación que existe entre el valor percibido, la sensibilidad al precio y la intención de compra.

Para comprender la relación y diferencia entre estos tres conceptos, veamos un ejemplo. Casi todo el mundo estaría de acuerdo en que es mejor un automóvil BMW que uno Chevrolet. Es más, si se les preguntara a cien personas que auto preferirían tener, lo más probable es que la gran mayoría escogería el BMW. Pero, ¿Por qué entonces Chevrolet vende más autos que BMW en la región? El hecho de que la mayoría de las personas prefiera a BMW sobre Chevrolet, refleja la mayor percepción de valor que tiene la gente de la primera marca. Sin embargo, no todo el mundo cuenta con el dinero necesario para comprar un BMW. Hay personas que, a pesar de reconocer y valorar la superioridad de esta marca, son tan sensibles al precio, que no les queda más remedio que conformarse con una alternativa más económica, como por ejemplo, un Chevrolet. Y la decisión de compra final está determinada por una combinación entre la percepción de valor del comprador y su nivel de sensibilidad al precio. Como resultado, aunque la mayoría de las personas quisieran tener un BMW, no todos lo pueden pagar.

Volviendo al caso de la compañía de insumos para la construcción, aunque la mayoría de las personas quieran comprar la marca tradicional de alto valor, no todo el mundo está en capacidad de pagar la prima de precio justificada por su posicionamiento de marca. Como resultado, los clientes más sensibles al precio que no tienen el dinero suficiente para comprar la marca tradicional, compran la marca más económica de algún competidor, y la compañía líder sigue perdiendo participación de mercado.

¿Cómo solucionar entonces este problema? Al reconocer que siempre existirá un grupo de clientes altamente sensible al precio que esté dispuesto a renunciar a cierto valor percibido en aras de obtener un mejor precio, cobra relevancia el uso de las segundas marcas. En este caso, la compañía debe usar las marcas de menor valor, que por fortuna ya posee, para atender a esa gran masa de clientes altamente sensibles al precio. De esta forma, cada cliente que no tiene el dinero suficiente para comprar la marca tradicional, encontrará una opción que se ajuste a su presupuesto dentro del portafolio de la compañía, en lugar de comprar la oferta de un competidor.

Pero la mayoría de las compañías se resisten a aceptar que sus marcas “de toda la vida”, que todavía gozan de altos niveles de valor de marca, pierdan participación de mercado año tras año. Y para detener este “desangre” de volumen recurren a acciones equivocadas como reducir el precio de dichos productos. Lo correcto es reconocer que las marcas de alto valor deben aportar margen a la compañía, mientras que las marcas de menor valor deben ser las que generen altos volúmenes. Es por eso que no nos debe extrañar que, en la medida en que el mercado madure y los clientes sean cada vez más

sensibles al precio, el volumen de las marcas tradicionalmente líderes sea incluso menor que el de las segundas marcas.

Una marca de alto valor y posicionamiento no es suficiente para garantizar niveles similares de intención de compra y participación de mercado. Es necesario estimar la proporción de clientes del mercado que están en capacidad y disposición de pagar por la prima de precio asociada a dicho

valor de marca. Cuando la mayoría del mercado se muestra altamente sensible al precio, y existen muchas alternativas en el mercado, lo más normal es que dichos compradores opten por los productos más económicos de la competencia. Para poder maximizar la capacidad de captura de valor en un mercado así, se debe ofrecer ofertas más económicas bajo marcas de menor valor, y nunca, nunca, caer en la tentación de bajar los precios de la marca de alto valor.

** Nicolás Restrepo es consultor de PREXUS Consultoría*
nrestrepo@prexus.co