

## Las Marcas de Combate y la Estrategia de Precios

Por: Stephanie Nuttin Martínez\*

En el año 2004, en medio de la apertura de las telecomunicaciones en Colombia, el mercado de larga distancia internacional estaba amenazado por tarjetas de llamadas introducidas al país por contrabando. En este escenario, la compañía de telecomunicaciones Orbitel veía amenazado su mercado natural, pero se enfrentaba a un dilema: ¿qué hacer para atender los clientes más sensibles al precio que se veían atraídos por esas tarifas, sin canibalizar la tarjeta Orbitel? La respuesta la encontraron en las llamadas marcas de combate, o *flanker*. Al lanzar la tarjeta Baratel, la compañía pudo conservar a los clientes más sensibles al precio, sin destruir valor en el segmento que estaba dispuesto a seguir pagando por las tarifas de la tarjeta Orbitel. Pero, ¿qué son las marcas de combate, y para qué sirven? ¿Cómo utilizarlas como parte de una estrategia de precios coherente y estructurada?

Las marcas de combate son aquellas que una compañía introduce en una categoría donde ya participa con una o más marcas, con el objetivo de ampliar su base de clientes, atendiendo a los segmentos más sensibles al precio. Normalmente las marcas de combate tienen menor valor en el mercado y ayudan a las marcas *premium* a atender los segmentos de la base de la pirámide u otros segmentos que ellas no alcanzan a cubrir. Fue así como, al lanzar su tarjeta de llamadas con marca de combate, Orbitel logró triplicar sus ingresos en el servicio de larga distancia internacional, y participar en un mercado que hasta ese momento era inalcanzable con su tarjeta Orbitel.

La marca, vista como atributo emocional en la decisión de compra, determina la prima de precio que se puede cobrar por un producto respecto a otro funcionalmente igual. Este valor adicional es generado por el posicionamiento que tiene

dicha marca en la mente del consumidor y es el resultado de la inversión que la empresa ha realizado en el mercado. Una marca de combate no debe tener la misma inversión en mercadeo que una marca con posicionamiento superior, porque pasaría a aumentar su valor en el mercado y dejaría de cumplir su función de flanqueo.

Normalmente las marcas de combate varían el nivel de los atributos funcionales del producto para diferenciarse de la marca superior. Este es el caso del grupo relojero suizo que lanzó la marca Swatch a principios de la década de los 80. Con diseños llamativos y económicos, la nueva marca se convirtió rápidamente en una opción atractiva para los clientes más sensibles al precio, donde ganaban cada vez más terreno los relojes japoneses de cuarzo. Al hacer esto, el grupo relojero suizo frenó la pérdida de participación en este segmento, y conservó el valor de los clientes menos sensibles al precio con sus marcas *premium*, como Tissot y Omega.

Sin embargo, no necesariamente una marca de combate debe tener atributos funcionales diferentes a los de la marca superior. Es posible encontrar casos donde la sola diferencia de marca es suficiente para justificar la prima de precios del producto superior frente al de combate. A finales de los años 90, el shampoo Pert Plus tenía la misma fórmula que el shampoo de marca Pantene. La primera era la marca de combate de Procter & Gamble, mientras que la segunda desempeñaba el rol de marca *premium*. A pesar de que ambos eran champú 2 en 1 y su formulación era exactamente igual, el valor del atributo emocional de la marca Pantene era suficiente para justificar la prima de precio sobre Pert Plus.

Pero muchas compañías fabricantes temen dejar que sus marcas superiores y de combate convivan en los diferentes canales de distribución. Una empresa líder del sector de la confección vende sus marcas superiores en las grandes superficies, restringiendo el uso de su marca de combate para atender el canal tradicional. De esta forma lo que busca es “evitar” la canibalización que la segunda pueda generar en las primeras. Lo que esta empresa no ha reconocido es que dicha canibalización de todas formas se presenta, pero no generada por su marca de combate, sino por las marcas económicas de las grandes cadenas. Y es que en la mayoría de los canales existen clientes

sensibles al precio y clientes que no lo son. Por ello se debe procurar, siempre que sea necesario, que todas las marcas de la empresa estén a disposición de todos los clientes y dejar que sea su nivel sensibilidad al precio quien los segmente.

Las marcas tienen un rango de acción. Tratar de “estirarlas” más allá de él para cubrir todos los segmentos del mercado puede distorsionar su posicionamiento. Las marcas de combate son, en conclusión, una excelente opción para que las compañías fabricantes lleguen a los segmentos que las marcas superiores no alcanzan a atender.

---

*Stephanie Nuttin es Consultora de PREXUS Consultoría*  
[snuttin@prexus.co](mailto:snuttin@prexus.co)