
El Menú de Precios: Una estrategia de precios proactiva

*Por: Nicolás Restrepo Abad**

Hace unos meses quise cambiar mi computador portátil, de manera que empecé a averiguar alternativas. Después de mucho investigar en internet, me decidí por una de las marcas más reconocidas del mercado que sólo vende por medio de su sitio Web y su línea gratuita de atención al cliente. El modelo que me gustó tenía un precio total, incluyendo accesorios, de cinco millones de pesos. Justo antes de hacer mi pedido en línea, un compañero de trabajo me dijo que, si hacía la compra por medio de la línea de atención al cliente, podía obtener mejores precios que los ofrecidos en el sitio Web. Me contó como un amigo suyo había obtenido un descuento enorme negociando con el asesor de la línea. Yo no daba crédito a lo que oía. ¿Cómo uno de los fabricantes de computadores más grandes del mundo, permitía “regatear” los precios de sus productos por medio de un teléfono?

Decidí entonces averiguarlo personalmente. Llamé a su línea gratuita, describí el equipo que quería y me ofrecieron el que yo ya había escogido, con el mismo precio del sitio Web. Le dije al asesor que no disponía de tanto dinero. Él me preguntó entonces cuánto tenía y se me ocurrió responderle que sólo contaba con cuatro millones de pesos. Acto seguido me ofreció un modelo que se ajustaba a mi presupuesto, pero que no ofrecía las prestaciones del portátil que yo quería (obvio! menor precio, menor valor!) Hasta ahí, todo muy bien. Sin embargo, seguí insistiendo en que necesitaba el primer modelo pero con el precio del segundo. Sin mucho esfuerzo, el asesor me dijo que lo iba a consultar con su supervisor. Cual sería mi sorpresa cuando al cabo de unos segundos mi interlocutor me dice que había sido autorizado para darme un descuento del 20% en el primer modelo, si compraba el equipo inmediatamente. Por sólo unos minutos de “regateo”, me estaban

ofreciendo un descuento de un millón de pesos. Y la verdad, es que yo habría estado dispuesto a pagar el precio original por ese portátil. Si al final compré o no ese computador, es otra historia.

Se podría decir que este fabricante de computadores tiene un buen menú de precios, pero no lo hace respetar. Pero, ¿qué es un menú de precios? Una definición sencilla sería “una lista de ofertas, con sus respectivos precios, y las condiciones para obtenerlos”. Pero el sólo listado de precios y condiciones no es suficiente para garantizar el buen funcionamiento de un menú. Éste debe cumplir con dos requisitos: (1) los precios de las ofertas deben ser proporcionales al valor ofrecido por cada una de ellas, y (2) las condiciones no deben ser negociables. Esto significa que si un cliente no está dispuesto a pagar el precio de una oferta determinada, porque su presupuesto es menor, debe estar dispuesto a recibir menos valor por una oferta de un precio inferior. Y lo más importante: el vendedor debe ser capaz de respetar esta política, pues si acepta negociar la relación precio-valor con un cliente, pronto se sabrá que con él es posible negociar mejores precios y terminará inevitablemente destruyendo valor en su negocio y la categoría en general.

Diseñar y respetar menús de precios es una práctica relativamente normal en mercados masivos, donde la costumbre de negociar precios es cada vez más escasa, y limitada casi siempre a los comercios informales. Sin embargo, sigue siendo muy fácil encontrar proveedores en mercados industriales (*Business to Business*) que, a pesar de contar con políticas de precios, no las hacen respetar por parte de sus vendedores. Y esta práctica trae graves consecuencias a la salud financiera de cualquier negocio. Un ejemplo de ello es el caso de una empresa líder en el sector

de materiales de la construcción que, a pesar de no ofrecer los precios más bajos, gozaba de una buena participación de mercado gracias a la superioridad técnica y excelente servicio al cliente. Sin embargo, desde hacía tiempo la compañía venía perdiendo participación de mercado debido a la fuerte guerra de precios existente entre los competidores más pequeños. A pesar de que ofrecía descuentos por volumen, pronto pago, etc., la empresa tradicionalmente había tenido y respetado una política de precios no negociables. Al presentarse un cambio en la dirección de la compañía, la nueva administración decidió revertir esa tendencia. Autorizó a los ejecutivos de ventas para que, siempre que estuviera en riesgo el cierre de un negocio, ofrecieran descuentos “especiales” para retener al cliente, siempre y cuando fuera rentable. Esta movida tuvo un impacto positivo inmediato en las ventas y la participación de mercado. Sin embargo, no pasó mucho tiempo antes de que los clientes empezaran a hablar entre sí, y darse cuenta de que algunos estaban pagando más por la misma calidad y servicio que recibían los clientes que mejor negociaban. El resultado fue desastroso: los clientes que hasta ese momento habían sido fieles, empezaron a licitar todas sus compras, buscando obtener los precios más bajos. Esto no sólo afectó los precios promedio que cobraba la empresa, sino los de toda la categoría.

Crear y respetar una política de precios fijos por medio de la implementación de un menú de precios, permite precisamente evitar que suceda lo que le ocurrió a la empresa del caso anterior: que los “buenos” clientes encuentren incentivos económicos para convertirse en clientes “difíciles”. La utilización sistemática de un menú de precios le permite a las empresas no sólo conservar el valor de su negocio y su categoría, sino también obtener enormes ahorros operativos por evaluación de excepciones; todo el que ha vivido de cerca la ausencia de políticas de precios en empresas de mercados industriales, ha sido probablemente testigo de la enorme carga operativa que implica evaluar financieramente cada una de las excepciones planteadas por los ejecutivos de ventas.

Diseñar un buen menú de precios no es tarea fácil. De hecho, puede llevar bastante tiempo llegar a estructurar un buen menú que permita lograr una efectiva segmentación de los clientes por sensibilidad al precio, y que sea coherente con la realidad del mercado donde participa. Y cada vez que haya indicios de que las políticas de precios no están funcionando, o que los niveles de precios ya no son competitivos, se debe revisar y ajustar las ofertas, precios y condiciones ofrecidas. Pero nunca, nunca, hacer excepciones a clientes difíciles.