
Estrategia de precios: ¿Sabe si necesita ayuda?

*Por: Nicolás Restrepo Abad**

La mayoría de las empresas tienen muy claro cuando necesitan ayuda en sus procesos de planeación estratégica, fidelización de clientes, distribución, o venta consultiva, entre otros. Pero son muy pocas las compañías que se dan cuenta de tener un problema con la variable que más directamente afecta su cuenta de resultados: el precio. Existe un corto cuestionario que se utiliza para determinar si una empresa necesita ayuda con su estrategia de precios. Por lo general, las organizaciones que lo han diligenciado responden afirmativamente al menos una de las preguntas.

En primer lugar, existe un gran número de compañías que dice encontrarse en medio de una guerra de precios, aceptando que no saben cómo reaccionar estratégicamente frente a las amenazas de la competencia. Desde categorías de consumo masivo como las cremas de dientes y los chicles, hasta sectores industriales como el cemento, se pueden encontrar ejemplos de cruentas guerras de precios, no solo en Colombia sino en toda Latinoamérica.

Un segundo grupo de empresas reconoce sentir que sus clientes sólo compran cuando sus productos o servicios están en promoción. Muchas compañías de comercio minorista, como los supermercados, han malacostumbrado a sus clientes por la utilización táctica de promociones, fallando en utilizarlas como creadoras de valor dentro de la estrategia de precios. Por su parte, un tercer grupo de empresas que participa en mercados industriales dice sentirse víctimas de clientes difíciles, que siempre quieren negociar mejores descuentos. Si en mercados masivos el problema es el uso indiscriminado de las promociones de precios, en mercados industriales muchas empresas fallan en la gestión

de sus clientes, otorgando descuentos sin criterio estratégico, como en el caso de los servicios corporativos de telecomunicaciones.

Existe un cuarto grupo de compañías que reconoce basarse sólo en sus costos y los precios de la competencia, para fijar el precio de sus ofertas. Sin embargo, sienten que dicha práctica les impide capturar todo el valor que ofrecen sus productos o servicios. Las compañías que tienden a respetar un margen determinado, generalmente se ven incapaces de atender a los segmentos de clientes más sensibles al precio, mientras que las empresas que basan sus precios en los de la competencia, ven reducida su rentabilidad y la capacidad de retener a sus clientes en el mediano plazo.

Por último, existe un grupo de empresas que siente estar dejando de capturar todo el valor potencial del mercado. Estas son las típicas compañías que, al pretender atender todo el mercado con un solo nivel de precios, excluyen a los clientes más sensibles al precio y “dejan dinero sobre la mesa” al venderles a sus clientes de más alto valor.

Si siente que pertenece a uno o varios de los grupos de empresas descritos, no se preocupe. No es el único. Tanto empresas grandes, como medianas y pequeñas se han vuelto cada vez más conscientes de la importancia de tener un manejo estratégico de sus precios, donde la coherencia entre sus estrategias competitiva, de mercadeo y de precios sea evidente. Darse cuenta de que necesita ayuda es el primer paso para atender más segmentos de manera rentable, y maximizar la capacidad de creación y captura de valor de su empresa.

** Nicolás Restrepo es Consultor de PREXUS Consultoría*
nrestrepo@prexusconsult.com