
Estrategias de Precios para Tiempos Difíciles

Por: Nicolás Restrepo Abad*

Hace algún tiempo, durante una conferencia que dictaba en la convención de ventas de una gran multinacional del sector de la construcción, un ejecutivo me preguntó cuál era la estrategia de precios recomendada para atender un mercado en recesión. Antes que nada, es necesario aclarar que el tema de mi presentación era sobre el uso de la estrategia de precios dentro del proceso de creación de valor de las empresas. El mensaje general era que antes de poder definir cuánto cobrar por algo, es necesario saber primero qué es lo que se va a vender, y a quién se le va a ofrecer. La pregunta de este ejecutivo comercial se refería a si, en épocas de crisis, este enfoque seguía siendo válido. Mi respuesta: la única diferencia entre un mercado en recesión y otro que no lo está, es que en el primero la proporción de clientes altamente sensibles al precio es mucho mayor. Esto significa que la clave para ganar dinero en un mercado deprimido radica en la capacidad de atender rentablemente los segmentos que menos están dispuestos a pagar. Y aunque la siguiente historia no tiene como telón de fondo un mercado en recesión, creo que permite ilustrar la importancia de saber atender los segmentos más sensibles al precio.

A comienzos de los años 60, Lee Iacocca era Vicepresidente y Director General de la *Ford Motor Company*. La compañía no pasaba por un buen momento. Los autos deportivos estaban de moda, y *Ford* no podía en ese entonces competir contra la *General Motors* y los fabricantes europeos en el terreno del mejor auto deportivo. Fue entonces cuando Lee Iacocca se dio cuenta de la existencia de un enorme segmento de clientes deseosos de tener un auto deportivo. La amplia clase media norteamericana no podía pagar los elevados precios de un *Corvette* o un *Alfa Romeo*, pero tampoco quería su potencia. Ellos querían sólo un auto de apariencia deportiva, aunque no se desempeñara como tal.

Debía tener sillas individuales, palanca de cambios en el piso, pero no necesariamente el motor más potente. Lee Iacocca se dio cuenta de que para satisfacer a este gran mercado no era necesario tener el mejor auto deportivo, sino el más barato. Y fue así como se inició un proceso de diseño en el cual se le dio énfasis a la apariencia en lugar del desempeño. Al construir una carrocería bonita con el motor de un sedán económico, *Ford* pudo lanzar al mercado en 1964 un auto deportivo que satisfacía plenamente las necesidades de este atractivo segmento, por un precio inferior a los US2,500: el *Ford Mustang*, el auto deportivo más vendido en la historia de los Estados Unidos.

Este caso permite sacar dos conclusiones sobre lo que hay que hacer para atender segmentos altamente sensibles al precio, de los cuales los mercados en crisis son un ejemplo. En primer lugar, para que la empresa pueda ofrecer un producto o servicio con un precio suficientemente bajo, debe estar en capacidad de producirlo rentablemente. Pero, ¿cómo se logra satisfacer las necesidades de los clientes vendiendo a precios bajos de forma rentable? La mejor forma es eliminando los atributos que no son relevantes ni valorados por los clientes más sensibles al precio. La idea es identificar los atributos que no son percibidos como un valor agregado por estos clientes, y quitarlos de la oferta para que no se conviertan en un “costo agregado” para la empresa. En el caso del *Mustang*, al reconocer lo que la clase media norteamericana buscaba –la apariencia deportiva– y lo que no buscaba –el desempeño– en un auto deportivo, *Ford* pudo reducir los costos sustancialmente al incluir un motor económico.

La segunda conclusión que se puede sacar sobre el caso del *Ford Mustang* es que al atender los segmentos altamente sensibles al precio se debe

evitar vender barato a los clientes menos sensibles. El hecho de lanzar el *Mustang* como auto deportivo para la clase media, no significó haber abandonado el segmento *premium* de la categoría. Ya *Ford* participaba en él con el famoso *Thunderbird*, dirigido a los amantes de los grandes autos deportivos, con potentes motores y lujos extravagantes en su interior, a un precio mucho mayor. ¿Cómo garantizaba entonces *Ford* que los clientes de alto valor no se vieran atraídos por la opción económica del *Mustang*? Pues simplemente la relación precio valor no era atractiva para ellos. El *Mustang* no ofrecía lo que ellos buscaban en un auto deportivo: la baja potencia del motor y la

pobreza de los accesorios interiores impedía que dieran el paso hacia el nuevo modelo económico.

Estar en capacidad de atender los segmentos más sensibles al precio de forma rentable es clave cuando la mayoría del mercado se comporta de esa forma. Y las crisis económicas hacen que la mayoría de las categorías cumplan con esta condición. Es entonces de suma importancia recordar que, para poder poner el precio justo, es necesario identificar los atributos que son realmente valorados por los clientes, para no incurrir en el error de cobrarles por algo que no están esperando.

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