

---

## La Fórmula Mágica para Fijar Precios: ¿Si existe?

*Por: Nicolás Restrepo Abad\**

Hace algún tiempo, a la salida de mi cátedra en una universidad, un empleado de la institución me pidió que lo acercara hasta una estación del metro. Durante el recorrido me preguntó sobre mi especialidad, y le dije que era profesor de estrategia y tácticas de precios. Inmediatamente me dijo que yo le podía ayudar, y me contó su historia para ponerme en contexto. Resulta que él tenía una pequeña empresa casera de dulces de coco, y estaba elaborando su plan de negocio. Sin embargo, llevaba meses tratando de definir el precio de su producto, pero había recibido múltiples opiniones, todas ellas contradictorias entre sí. Su principal preocupación era decidir si su precio debía estar por encima, por debajo, o al nivel del líder del mercado de dulces de coco, quien vendía cada uno a \$200 en tiendas y supermercados principalmente. Mi recién conocido amigo pretendía entonces que en el trayecto de 10 minutos hasta la estación del metro, yo le aconsejara que precio ponerle a su producto. No sé que tan grande fue su decepción, pero lo cierto es que en lugar de bajarse de mi auto con una respuesta, lo que obtuvo fue una serie de interrogantes que debía resolver antes de siquiera intentar llegar a un número.

Lo primero que le pregunté fue si estaba seguro de quienes eran sus clientes. Esta pregunta le sorprendió, pues él daba por hecho que su mercado objetivo era el mismo del líder, es decir, las amas de casa que compran estos dulces en las tiendas y supermercados, para el consumo de toda la familia en diferentes ocasiones: como postre después de las comidas en la casa, como dulce para llevar al colegio o la oficina, etc. Cayó así pues en cuenta de que estaba dejando de ver la infinidad de posibles clientes diferentes al masivo, como hoteles, restaurantes, colegios, etc. Si tomamos por ejemplo los hoteles -le dije-, el cliente es muy diferente al del actual líder del mercado. Lo que valora el cliente masivo es

distinto a lo que en este caso busca un hotel en este tipo de dulces. Si bien un niño prefiere un dulce de coco grande y crujiente, el hotel busca dulces pequeños y blandos para poner de obsequio sobre la almohada de sus huéspedes todas las noches. A este punto, mi recién conocido amigo ya se empezaba a preguntar si su nivel de precio referencia era realmente el de los dulces del líder del mercado masivo.

Era claro hasta ahora que, en el caso de los hoteles, la competencia sería muy diferente a la inicialmente considerada. Más que los dulces de coco que se venden en tiendas y supermercados, los competidores serían los otros tipos de dulces y chocolates que compran los hoteles para regalar a sus clientes. Así por ejemplo, aunque un dulce de 30 grs. que se vende en una tienda de barrio tenga un precio de \$200, el precio de un dulce de coco de 10 grs. para un hotel debería parecerse más al de un chocolate del mismo tamaño, el cual puede tener un precio de aproximadamente \$100. De esta forma, al cambiar el precio referencia, puede incluso aumentarse el precio por gramo en un 50%. Pero hasta ahora, no le había dado suficientes pistas a mi pasajero sobre el nivel de precios que debían tener sus dulces asumiendo, nuevamente, que decide enfocarse el mercado de los hoteles.

Seguidamente le pregunté cual era el fuerte de su producto: bajo precio, sabor único, consistencia única, o cualquier otro atributo que fuera relevante para este tipo de dulces. Me respondió que no sabía. En ese momento, creo que comprendió que era imposible tratar de definir el nivel de precios de su producto si no tenía claro su posicionamiento comparado con el de los competidores o sustitutos, es decir, chocolates y otros dulces en el caso de los hoteles. Si, por ejemplo, él estuviera en capacidad de producir y comercializar su producto a un muy bajo costo

gracias al acceso a ingredientes o materias primas más económicas, mayores economías de escala, etc, tendría sentido que pretendiera competir con una estrategia de precios bajos, es decir, con una estrategia de penetración. Si, por el contrario, piensa que la diferenciación de sus dulces radica en su sabor único e inigualable, podría optar por una estrategia de precios iguales o superiores a los de la competencia (estrategia neutral o de descreme). Pero qué tanto por encima o por debajo de los precios referencia del mercado de dulces para hoteles, tendría que definirlo utilizando algún estudio de mercado, una vez estimada la elasticidad de su demanda: podría suceder que si la demanda es muy inelástica, podría vender sus dulces de coco a \$110 en lugar de \$100 la unidad, pues a ambos niveles de precio, vendería prácticamente el mismo volumen.

Por último, quise hacer consciente a mi amigo de que aunque tuviera claro su mercado objetivo, podría encontrar muchos tipos de hoteles, desde el punto de vista de su sensibilidad al precio. Incluso dentro del segmento de los que valoran la diferenciación, habría algunos que estarían interesados en comprar dulces de 10 grs. a \$100, a \$80 o \$120 la unidad, dependiendo de su sensibilidad al precio. Esto, en resumen, significaba que no basta con definir un solo nivel de precios, sino varios niveles asociados a diferentes niveles de valor ofrecido, para poder atender rentablemente todos los subsegmentos de hoteles que buscan dulces diferenciados. Aquí la situación se tornaba aún más difícil, y estoy seguro de que mi pasajero hubiese preferido no haberme preguntado nada! ¿Cómo podría él cobrar diferentes precios por el mismo dulce de

coco, simplemente para cobrarle a cada tipo de hotel lo que está dispuesto a pagar de acuerdo a su sensibilidad al precio? Esto parecía no tener sentido. Le expliqué entonces que no se trataba de cobrar diferentes precios por el mismo producto, sino de agregarle o quitarle valor o condiciones a los dulces de coco para crear ofertas distintas por cada nivel de precio. Podría por ejemplo tener diferentes empaques, diferentes sabores, condiciones de pago, tiempos de entrega, etc. Pero lo más importante, es que estos diferentes niveles de precios asociados a ciertas características o condiciones del producto, debían quedar plasmadas en un menú de precios, el cual se debía respetar para evitar caer en el pecado de la negociación de precios, especialmente con clientes corporativos como lo son los hoteles. En ese momento llegamos a la estación del metro y nos despedimos. Pero la verdad es que alcancé a decirle todo lo que le pude haber dicho en 10 minutos.

Estas preguntas y reflexiones son sólo algunas de las que deben hacerse todas aquellas personas que quieren definir el precio de sus productos o servicios. La mayoría de ellas espera una fórmula en una hoja de cálculo que, con base en unos datos de entrada, dé como resultado el número mágico: el precio. Pero pretender fijar el precio de un producto por medio de una fórmula, es como querer diseñar una estrategia de mercadeo por medio de una macro de Excel. No existen fórmulas mágicas. El precio final de un producto o servicio, más que ser el resultado de una operación aritmética, debe resultar de un análisis a nivel estratégico que busque capturar todo el valor ofrecido, con base en un posicionamiento determinado.