

Todo lo que necesitas es precio..., precio, precio.

Gabriel Parra (*)

Cuando THE BEATLES escribieron “Todo lo que necesitas es amor” (All You Need Is Love) estaban convencidos que la paz en el mundo era posible y que el amor era todo. Sería interesante analizar éste tema pero no es lo que ustedes esperan de mí, diré sólo que quienes tenemos algunos años, sabemos que el amor es necesario pero no siempre suficiente.

Empeñado en encontrar analogías, escucho a muchos opinar que el precio es todo “... **dale las vueltas que quieras pero te aseguro que lo único que buscan es PRECIO**” decía un comerciante refiriéndose a sus clientes. ¿Entonces es verdadera, aunque mucho menos romántica, la afirmación “**TODO LO QUE NECESITAS ES PRECIO... PRECIO, PRECIO**”?

No negaré que, influenciado por la elasticidad de cada demanda, el precio es una decisión clave en la Estrategia de Comercialización de cualquier empresa.

Muchos de mis colegas fijan precios desde la posición de “**quienes venden**” para lograr maximizar los ingresos, aumentar la cobertura de mercado, promover el crecimiento de las ventas, etc. Ahora quiero ofrecerles una visión del precio desde la perspectiva de “**quienes compran**”.

Los compradores, sean finales o dentro del canal, albergan muchas más preocupaciones que comparar y encontrar la oferta más baja. En verdad, la búsqueda de soluciones y ahorro de tiempo es la constante en la conducta de los clientes de estos tiempos pero, para poder prometerlas, habrá que investigar y entender los comportamientos y estructuras de valor esperado.

Entendiendo al COMPRADOR FINAL

En general las empresas que manufacturan y/o comercializan productos no logran entender los comportamientos de sus compradores finales. Es complejo resolverlo y creen que es un problema de solución única: pensar que del otro lado hay un ser económico que únicamente tiene capacidad para calcular porcentajes y encontrar diferencias de precios.

Un enfoque científico frente al mismo problema sería investigar y explicar las respuestas conductuales masivas de los compradores, interpretando el PROCESO DE COMPRA en las etapas de Reconocimiento del Problema, Búsqueda de Información y Evaluación de Alternativas, que determinan la Decisión y sus Conductas Posteriores.

Si coincidimos en que éste es el camino, estudiar el PROCESO nos conducirá a

entender las DECISIONES en la elección del producto, marca y vendedor que concurren en el momento de compra.

La fijación de precios que proponemos basa su éxito en lograr analizar la conducta interpretando los procesos de Búsqueda y Evaluación de Alternativas proveyendo a la Estrategia de Comercialización las soluciones a prometer a sus compradores:

- Disponer de elementos o información para reconocer el problema
- Interpretar los beneficios de la Marca
- Confiar en el producto para invertir su tiempo
- Aprender a elegir productos con mayor Valor Entregado
- Poder comparar atributos contra otras alternativas
- Comprar el producto necesario y no el disponible
- Conocer donde encontrar el producto que buscan
- Relativizar el impacto del precio en su presupuesto

Las empresas que confíen en desarrollar estas ventajas diferenciales para fijar sus precios promoverán insensibilidades entre los compradores quienes, al momento de decidir, comprobarán la existencia de saldos a favor entre los beneficios recibidos y el precio pagado por ellos.

Entendiendo al COMPRADOR EN CANAL

Las GUERRAS DE PRECIO son indeseables conflictos dentro del canal que enfrentan a los participantes de una misma categoría donde cada uno logra victorias en algunas batallas pero nunca gana la guerra. El único triunfador, como ya suponen, es el comprador.

La marca culpa a su canal por la iniciación de los conflictos pero es ella al equivocar el objetivo de fijación de precios, la que alimenta su crecimiento. Lo explicaré de manera sencilla, si la marca decide una fijación de precios basada en el CRECIMIENTO DE LAS VENTAS y premia mayores cantidades de compra con menores precios, no hace otra cosa que abastecer de municiones y pertrechos a los contendientes.

Así las cosas, los distribuidores estarán obligados a perseguir esos volúmenes para no ser “castigados con menores descuentos” y la mejor manera será ir adonde ya se vende el producto para ofrecer, simplemente, un precio más bajo que el del competidor.

El proveedor desplazado reaccionará rápidamente en el mismo sentido proponiendo un precio algo inferior ya que sabe que si no lo hace recomprará en condiciones desventajosas... la batalla habrá comenzado desatando una escalada

de violencia contra la rentabilidad, que atenta, primero contra los participantes del canal y luego contra la marca misma.

Frente al problema algunos piensan que acordar precios con sus oponentes es una solución pero, en un mercado de competencia imperfecta, el poder lo detenta únicamente quien reúne el dinero. Entonces el acuerdo de precios se derrumbará frente a la primera disputa de los competidores por obtener una nota de pedido importante.

Para alcanzar una solución duradera debemos cambiar los paradigmas vigentes y desarrollar capacidades para entender las expectativas que tienen los integrantes del canal de distribución de una marca.

El nuevo paradigma nos muestra que los **Distribuidores de Función Completa** (los llamaremos en adelante **DFC**) buscan formar parte de la cadena de valor de marcas que los **valoren, reconozcan y diferencien** por efectuar acciones de inteligencia en el mercado, participar del branding, contribuir al financiamiento de sus ventas minoristas, desarrollar planes de venta, administrar registros detallados por cliente (CRM), disponer de niveles de inventario permanentes, comprometer distribuciones monomarca por categoría, programar los pedidos de compra, alcanzar las metas de venta, operar la política de garantía de la marca, cumplir con los pagos en tiempo y forma, alinearse con la política de precios y descuentos,

contribuir al desarrollo de nuevos negocios, mantener sus equipos de venta capacitados y motivados e invertir en sistemas informáticos.

Pero entonces ¿cuál es la principal razón para que una organización se profesionalice e invierta en entregar Valor a sus clientes convirtiéndose en un **DFC**? ¿Lo hacen por qué necesitan integrar el canal de una primera marca?. ¿Para destacarse entre sus pares y lograr prestigio?.

Lamento decepcionar a las primeras marcas pero la respuesta es que los **DFC son organizaciones proveedoras de sus clientes antes que compradoras de sus proveedores** que necesitan desarrollar diferenciales competitivos sostenibles y valorados para obtener rentabilidad en un mercado donde muchos son los que venden las mismas marcas a precios semejantes.

Sabemos que entregar VALOR necesita de inversiones y ello eleva el costo operativo de los **DFC**. La marca es quien tiene la responsabilidad de organizar y administrar el canal encontrando una fijación de precios tal que compense esas inversiones para construir así una cadena de valor más fuerte que la marca misma.

Existe una metodología que he implementado con éxito y que permite distribuir equitativamente beneficios económicos entre aquellas organizaciones

que más invierten en entregar VALOR a sus clientes y se denomina: DISCRIMINACION DE PRECIOS EN BASE A FUNCIONES COMPENSABLES.

Si consideramos que, las organizaciones de distribución ofrecen servicios de comercialización a cambio de un mark-up (diferencia entre el costo y el precio de venta) nuestra fijación de precios debe convocar, beneficiar y alentar a los **DFC** que más inviertan en ofrecer soluciones a sus clientes desalentando a aquellos cuyo único atributo sea vender a precios bajos.

Las funciones pueden variar dependiendo de los objetivos esenciales y el valor de marca pero, a modo de ejemplo, mencionaré algunas que pueden y merecen ser compensadas:

- Desarrollar Planes de Venta
- Mantener Equipos de Venta Capacitados
- Contribuir en Actividades para Divulgación de la Marca
- Comprometer una Distribución Monomarcaria
- Alcanzar Metas de Venta acorde al Area de Distribución
- Programar Pedidos de Compra
- Participar en el Desarrollo de Nuevos Negocios
- Invertir en Sistemas y Herramientas Informáticas

El método de fijación denominado DISCRIMINACION DE PRECIOS EN BASE A FUNCIONES COMPENSABLES contribuye a jerarquizar el Canal, minimizar las guerras de precios, diferenciarse a partir de la cadena de valor, aumentar la focalización de los distribuidores en la marca y compensar al canal sólo por las funciones realizadas.

Para el cierre elegí una frase que me pareció interesante, citaré a **Adam Smith** (1723-1790) economista y filósofo escocés autor del “Ensayo sobre la Naturaleza y las Causas de la Riqueza de las Naciones, quien con ingeniosa simpleza resumió el problema: **“El Verdadero Precio de las Cosas está en la Molestia de Adquirirlas”**

(*) Lic. en Comercialización. Director de la consultora Gabriel Parra & Asoc.