

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PRECIOS. Estrategias de precios para Pymes Hoteleras.

Walter Zanchetti

INTRODUCCIÓN:

La definición del precio es una de las decisiones más complicadas que se debe hacer en las empresas. A partir del "Pricing" se analizan estrategias de precios en el contexto de su integración con las demás estrategias de marketing orientadas hacia la consecución del valor en la gestión avanzada de clientes.

El cliente en la actualidad debe ser el centro de todas las estrategias y parámetros de la toma de decisiones empresariales. Las estrategias de marketing han evolucionado a partir de un giro que pasa de enfoques del marketing transaccional hasta un marketing relacional e inclusive en esta etapa, es el cliente quien participa activamente en la definición del producto.

En este contexto, debe considerarse como una cuestión central, definir una metodología para la fijación y revisión sistemática de los precios. Seguido de ellos definir tácticas para su aplicación y seguimiento. En el presente trabajo se presentarán tanto estrategias como tácticas de pricing.

DESARROLLO

En primera instancia debemos comprender que significa pricing:

A partir del conocimiento de los objetivos de una empresa, definir una estrategia de precios, para cada producto/servicio, con un diseño óptimo del conjunto de productos. Optimizando los niveles de tarifas, a partir de un adecuado sistema de descuentos y/o bonificaciones, que parte de una comunicación inteligente del precio y su consecuente implementación.

CONSIDERACIONES GENERALES PARA COMPRENDER LA GESTIÓN DE PRECIOS

Modelo de las 3c

Para poder interpretar la importancia de la gestión de precios resulta conveniente conocer un modelo perteneciente al gurú japonés, famoso en temas de estrategia Kenichi Ohmae, quien nos plantea su Modelo de las 3c

Para crear una ventaja competitiva sostenible, se debe integrar este triángulo estratégico de empresa, cliente y competencia donde:

1. Estrategias basadas en la empresa.

Ohmae nos plantea que se deben fijar estrategias que apunten a maximizar las fuerzas de la corporación, respecto a su competitividad en las áreas funcionales que son críticas para lograr el éxito de la empresa, estas estrategias están dirigidas a:

Estrategia de selectividad y secuenciamiento, se trata de enfocarse en ganar posiciones expectantes en una función dominante, mejorando eventualmente aquellas funciones en las que el desempeño es mediocre, sin centrarse en liderar cada proceso para ganar.

Posibilidades de subcontratación de las operaciones simples, cuando el factor salarial sea una decisión crítica para la empresa, además de los costos involucrados en el aumento de la capacidad instalada, especialmente con una demanda fluctuante, esta posibilidad genera ventajas frente a una competencia lenta con una estructura de costos rígida, con implicaciones estratégicas muy importantes.

Mejorar la rentabilidad, utilizando tres estrategias básicas:

- Reducción de costos básicos con mayor eficacia que la competencia
- Implementar mayor selectividad en:
 - Ventas que se acepten
 - Productos/servicios que se ofrecen
 - Funciones que se realicen

Esto significa elegir operaciones de alto impacto, de modo que cuando se eliminan otras operaciones, los costos operativos bajan más rápidamente que los beneficios provenientes de las ventas.

- Compartir cierto proceso central con otros negocios de la corporación o a un con otras compañías. La experiencia indica que hay muchas situaciones en las cuales se comparten recursos, en unos o más procesos básicos de la comercialización, puede ser ventajoso.

2. Estrategias basadas en el cliente

Los clientes son la base de cualquier estrategia según Ohmae, no hay duda de que la primera preocupación de una empresa debe ser velar por los intereses de sus clientes, más que por la de sus accionistas o de otros terceros relacionados. A largo plazo, la empresa que está genuinamente interesada en sus clientes, será a su vez interesante para sus accionistas.

La segmentación es recomendable, buscando:

Segmentación por grupo de clientes objetivo de consumo.

Segmentación por cobertura. (Estrategia correcta de selección de canales)

Dividiendo el mercado en segmentos una vez más. (Trabajar sobre cuentas clave).

3. Estrategias basadas en la competencia.

Según Ohmae, estas estrategias se pueden construir observando fuentes posibles de la diferenciación en procesos de compras, producto, procesos, ventas, etc., la forma de hacer esto es:

El poder de la imagen. Sony y Honda venden más que sus competidores porque invirtieron más fuertemente en relaciones públicas y publicidad manejando estos procesos más cuidadosamente que sus competidores. Cuando el funcionamiento del producto y el modo de distribución son muy difíciles de distinguir la imagen puede ser la única fuente

de diferenciación positiva. Reinversión de utilidades y diferenciación en su estructura de costos. En primer lugar la diferencia en el origen de la utilidad, puede ser explotada para el margen de ventas de productos nuevos. En segundo lugar una diferencia en el cociente del costo fijo y del costo variable también se pueden explotar estratégicamente, porque una compañía con bajos costos fijos puede afrontar precios bajos en un mercado inactivo, de esta manera puede ganar participación del mercado.

Hito-Kane-mono. Una frase preferida de los planificadores de negocio japoneses es hito-kane-mono , O gente-dinero-infraestructura (costos fijos), ellos creen que logran una gerencia corporativa ágil, cuando estos tres recursos críticos están en equilibrio sin ningún exceso o desperdicio, por ejemplo o ausencias de liquidez que gente competente podría invertir inteligentemente, muchas veces es desperdiciada, demasiados gerentes sin suficiente dinero agotaran tres recursos críticos, la empresa debe primero asignar el talento de la gestión, basado en el mono disponible, infraestructura, tecnología, conocimientos técnicos de proceso de servicio y fortalezas funcionales y los fondos se deben asignar de estos últimos.

Las tres palancas del beneficio

Beneficio = precio x volumen – costes (fijos y variables)

El adecuado manejo de la fórmula en la relación precio volumen debe analizarse con mucha atención. Considerando las variaciones de la demanda en función del precio. Por tanto es importante entender la elasticidad del precio de acuerdo al tipo de producto. La estrategia estará entonces basada en función de cada producto. Resulta casi improbable lograr la optimización en cuanto a las tres variables: facturación, volumen y beneficios, quedando siempre una supeditada a las otras dos.

12 PILARES PARA LOGRAR EXCELENCIA EN PRICING (Simon – Kucher & Partners)

Estratégicos:

Valor de la marca /posicionamiento

Cuantificación del valor /pricing basado en valor

Liderazgo en pricing y dinámicas competitivas

Previsiones de precio

Segmentación del cliente/ diferenciación por segmento de cliente

Pricing de servicios / ofertas específicas por segmentos

Tácticos:

Diferenciación de producto

Lógica de la tarifa/ tabla de precios

Estructura de precios/ revisión de descuentos

Huecos en la cascada de precios

Herramientas de pricing para negociaciones individuales

Habilidades de negociación y comprensión de efectos colaterales

Customer Equity Accounting, influencia en los procesos de gestión estratégica y táctica de los precios

Es necesario considerar una relación equilibrada en la captura y retención de cuentas de una empresa. No obstante tanto retener como capturar cuentas no solo implica beneficios, sino que trae aparejado un costo. El equilibrio costo beneficio debe considerarse al momento de utilizar tácticas de pricing, considerando entonces de manera particular el caso que aplica a cada cuenta.

Posicionamiento de la marca, influencia en la gestión estratégica del precio.

Una marca que logra posicionarse definitivamente pasa a ser una alternativa de consideración independientemente del precio. En tal sentido en la medida que la misma se consolida el factor precio pasa de ser condicionante a condición. O sea que es el precio quien determina una barrera y logra diferenciar al público meta.

La gestión estratégica de los precios: ciclo de vida, segmentos, canales, regulación, oferta y demanda

Dentro de las consideraciones, el **ciclo de vida** de cada producto debe considerarse al momento de establecer estrategias de precios. En tal sentido, dependiendo del momento en que se encuentre, determinará el margen de beneficios esperado y la cuota de mercado a cubrir, siendo la tarifa el efecto bisagra en tal ecuación. En cuanto a la **segmentación**, un criterio apropiado permite llegar con un producto conformado a medida de cada segmento, tal producto es acompañado con un precio que guarda relación y equilibrio. En lo que respecta a **canales** como herramienta para llegar al cliente, resultan fundamentales para la distribución, aunque con su costo y margen representan una considerable fuga de beneficios dependiendo del nivel al cual corresponden. Una equilibrada utilización de canales permite mantener beneficios considerables para la organización. Más adelante se desarrollará este punto. Lo respectivo a **regulación** implica considerar cuestiones relacionadas a normativas vigentes en cada destino y/o territorio. Las influencias externas a la organización que provenientes por parte del estado, determinan la forma de operar como también impuestos y condiciones que determinan al negocio en particular. Aquí la observancia y cumplimiento resultan importantes para que la organización opere dentro de las condiciones establecidas en cada comunidad. Finalmente lo respectivo a la **oferta y demanda**, debe considerarse en tal punto el análisis respectivo por producto y segmento. De otro modo resulta una mirada generalista que impide llegar al verdadero volumen que genera la ecuación. A partir de la determinación de tal volumen, entra en juego la posición de cada empresa y la habilidad del manager al momento de colocar una posición de privilegio. En el presente trabajo se analizan herramientas para lograr tal posición.

Aplicación de estrategias de precios interpretando la estrategia de la compañía

Toda estrategia de precios debería buscar incluir las siguientes consideraciones:

- Maximizar la satisfacción del cliente.
- Maximizar las opciones que se ofrecen al cliente.
- Buscar la maximización del consumo del cliente.
- Buscar una mejor calidad de vida.

A continuación se describen algunas estrategias:

Fijación psicológica de precios: el precio dice algo acerca del producto. Por ejemplo, muchos consumidores usan el precio para juzgar la calidad. Al usar la fijación de precios psicológica, los vendedores toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios y no solo los económicos, dando a entender que el precio sugiere algo más acerca del producto. Si los consumidores no juzgan la calidad de un producto porque carecen de la información necesaria, el precio se convierte en un fuerte indicador acerca de la calidad del mismo. Los precios siempre dependerán de la actuación que los compradores tengan hacia los precios de venta y de la actuación que en el mismo mercado tengan los competidores. Las reglas del mercado enseñan que lo que determina finalmente el precio no es el coste de fabricación del producto ni la cantidad de beneficios que la empresa quiera obtener, sino la percepción que tengan los consumidores del valor de dicho producto.

El rol estratégico del mercadólogo: su rol es bastante amplio y sus funciones son de gran importancia para que una empresa tenga éxito, teniendo en cuenta que maneja un factor externo decisivo para la “vida” de una organización pues dependiendo de las decisiones de este, esta puede triunfar o por el contrario llegar a la quiebra y ese factor es el cliente.

A continuación las variables que maneja:

- Variables independientes (causas)
- Variables dependientes (efectos)

Modelo de mercadeo (controlable)

- Decisiones de precios
- Decisiones de promociones
- Decisiones de distribución
- Decisiones de productos

Respuesta del comportamiento

- Conocimiento
- Comprensión
- Gusto
- Preferencia
- Intención de compra

- Compra

Factores Situacionales (no controlables)

- Demanda
- Competencia
- Legal / Política
- Clima económico
- Tecnológico
- Regulación gubernamental
- Recursos internos de la organización
- Ventas

Medidas del desempeño

- Participación de mercado
- Costo
- Ganancia
- Rendimiento sobre la inversión
- Flujo de caja
- Ingresos / acción
- Imagen

La estructuración del proceso de gestión de precios en la organización

No puede hablarse de aplicar estrategias de precios o técnicas de pricing si previamente no se parte de una estrategia de marketing en la que la estrategia de precios forme parte integrada de las demás estrategias de producto, gestión de clientes, de distribución e incluso de comunicación comercial.

El enfoque del pricing responde a una doble necesidad: fijar precios que ofrezcan valor al cliente y fijar precios de venta rentables para la empresa.

El pricing debe contemplarse como un proceso que supone la coordinación de las decisiones de marketing y ventas y de las decisiones financieras, asegurando el equilibrio entre valor y costes de los productos.

Para que el pricing sea efectivo y cumpla las condiciones indicadas será conveniente que en el proceso de fijación de precios se cumplan como mínimo las siguientes exigencias:

- Se diseñe y desarrolle entre marketing y ventas de forma estructuradamente integrada.
- Se busquen vías creativas de fijación de precios.
- Se entienda la relación entre costes de productos y servicios y los precios.

El pricing debe plantearse como un proceso de actuación metodológico, compuesto de las siguientes fases:

- Identificación de las variables de referencia.
- Análisis estratégico de las variables o factores de referencia.
- Gestión de precios en la práctica.

Lo que diferencia al pricing de otros métodos menos científicos de fijar precios es el intentar combinar los costes con el valor para los clientes, único método para conseguir que los precios de ventas alcancen su objetivo final de ser rentables.

Veamos los tipos de costes que forman el precio de venta:

Establecer la doble distinción entre: costes directos e indirectos y costes variables y fijos.

- La diferencia entre los costes directos e indirectos. Esta clasificación de los costes parte del criterio de su facilidad de imputación al coste final. Los costes directos más usuales y representativos son las materias primas y materiales, la mano de obra directa y otros servicios directos (energía, alquileres...). Dentro de los costes indirectos se distinguen los gastos generales de producción, los gastos de comercialización y los gastos de administración.
- La diferenciación entre costes variables y fijos. Esta clasificación parte de un criterio eminentemente económico y se basa en cómo se comporta cada factor de coste cuando varía el nivel o volumen de fabricación, actividad o ventas.

Veamos los costes relevantes para el pricing

Los costes que puedan variar con las decisiones de precios son los costes relevantes para el pricing, mientras que los que se mantengan fijos sin variación por el efecto de cambios en los precios se deberán considerar costes irrelevantes a estos efectos.

En la clasificación de los costes para el pricing debe distinguirse claramente entre costes directos a las ventas y costes evitables por los cambios de ventas.

- Costes directos a las ventas. Se incluirán en esta categoría exclusivamente aquellos conceptos de costes, sea cual sea su clasificación previa, que aumenten o disminuyan cuando cambien los precios de venta y que afecten, en consecuencia, a las distintas estrategias de determinación de precios. Habrá que incluir los costes directos variables y los costes directos fijos.
- Costes evitables por las ventas. Para la toma de decisiones sobre precios, también hay que considerar si los costes serían o no evitables, si se han producido o no se producirían de no hacer cambios en los precios, o en última instancia, se podrían revertir. Estos costes deben ser contrapuestos a aquellos otros costes estructurales o costes hundidos (sunk cost) que la empresa se ve irremisiblemente comprometida a asumir. Sería el caso típico de los gastos de I+D+i asumidos en el pasado o los costes de mantenimiento de los activos materiales, como edificios, instalaciones, etc.

LA GESTIÓN TÁCTICA DE LOS PRECIOS

Fijación y revisión táctica de los precios

Según los diferentes tipos de beneficios que valora cada consumidor y el diferente grado de información que tiene, el precio dependerá de:

- a) La percepción del valor que concedan a los precios.
- b) La sensibilidad a los precios.
- c) La propia elasticidad de los precios.

a) La percepción del valor/precio. El valor percibido representa un compromiso entre los beneficios que el consumidor espera recibir del producto o servicio y el sacrificio que tiene que hacer al pagarlo. Estos beneficios pueden ser de dos tipos diferentes: beneficios tangibles (representados por características físicas del producto, como funcionamiento, fiabilidad, durabilidad y ahorro de gastos) y beneficios intangibles (como prestigio, identificabilidad, estatus, estilo de vida y de situación).

b) La sensibilidad del valor/precio. Es la diferencia entre precio y valor en las decisiones de compra de los consumidores. Dichas diferencias pueden surgir por muy diferentes motivaciones, siendo las más típicas: la sensibilidad al "precio de referencia", la sensibilidad al valor económico y la sensibilidad al valor de la diferenciación.

c) La elasticidad demanda/precio. Los diferentes niveles de sensibilidad a los precios motivados por las distintas percepciones del valor que tengan los consumidores afectarán a lo que en las estrategias de precios se viene denominando la elasticidad del precio.

LA TOMA DE DECISIONES EMPLEANDO EL CLV Y EL PLV (Customer Lifetime Value y Prospect Lifetime Value)

El mayor activo que disponen las organizaciones son las cuentas. El seguimiento pormenorizado de la producción en cuanto a facturación y producción, determinan que parte del volumen de transacciones de la empresa representa. Asimismo las mismas se organizan por segmentos. Las cuentas que representan el potencial de ventas de la organización, deben tener un valor cuantificable y como contraposición un costo tanto de adquisición como de mantenimiento. Esto implica beneficios que se conceden, créditos y financiaciones, marketing de relaciones, horas asignadas por vendedor, comunicación, etc,

Al momento de considerar el presupuesto anual, las empresas deben analizar que decisiones llevaran adelante para retener y adquirir cuentas. En tal sentido, determinar un plan de acción que de manera cuanti-cualitativa exprese recursos asignados y resultados esperados de la gestión.

En esta línea y una vez aclarado el punto anterior, resulta importante llevar adelante un análisis de relación entre el consumidor y el precio:

La comprensión de las diferencias de sensibilidad permite clasificar a los consumidores potenciales en base a dos referentes que resumen sus reacciones ante las percepciones del valor y la sensibilidad del precio: valor de la diferenciación y sacrificio por el precio.

a) La estrategia de precios con los compradores de PRECIOS. Los compradores de precios son muy difíciles de cambiar y convertir en compradores de valor o de relaciones. El objetivo deberá ser el de conseguir que en la negociación los precios resulten rentables, pues de no conseguirlo lo mejor sería renunciar a este tipo de compradores.

b) La estrategia de precios con los compradores de RELACIONES. La lealtad a las marcas o a determinados proveedores está determinada por el riesgo y la incertidumbre asociada a los proveedores desconocidos. Si el precio de su marca preferida no queda por encima de lo que los compradores consideran un intervalo razonable, la comprarán sin evaluar las alternativas potenciales. Sólo la pérdida de confianza en sus proveedores habituales les hará considerar otras alternativas.

c) La estrategia de precios con los compradores de COMODIDAD. Ante este tipo de compradores las estrategias de precios no tendrán relevancia y hay que considerar otros elementos del marketing.

d) La estrategia de precios con los compradores de VALOR. Estos consumidores potenciales toman sus decisiones de compra evaluando con mucho cuidado los atributos de cada producto y comparando sus valores diferenciales y de referencia entre competidores, tomando como referencia última de sus decisiones el valor económico del producto, siendo compradores muy bien informados.

Las técnicas de estudio del valor percibido por el comprador

El análisis de atributos o conjoint analysis es utilizado como herramienta para determinar las relaciones que los consumidores realizan entre precio y valor percibido. La base conceptual del método consiste en relacionar las opiniones de cada consumidor consultado y su sistema de valoración y calcular dicha relación de manera aislada.

El producto debe ser desglosado en una serie de atributos. A través del análisis se obtienen juicios generales sobre preferencias e inferir de ellas las valoraciones subyacentes de cada atributo por parte de los consumidores. Con el análisis conjunto se pueden identificar segmentos de clientes con distintas sensibilidades a los precios y, en la medida en que esas diferencias provengan de diferencias del valor económico de los atributos del producto, también pueden identificar los atributos específicos del producto que generan esas diferencias.

Pricing en función de la competencia:

Hablar de estrategias de precios y de competencia es hablar de precios competitivos y de competencia de precios, en ambos casos, no debe hablarse exclusivamente de si la empresa debe reaccionar ante el precio que ofertan y modifican los competidores, sino que hay que hablar también de cómo la empresa debe adaptar su estrategia competitiva global a la nueva situación.

La competencia y los precios competitivos

La competencia en precios hace que cuanto más fuerte sea, más se mine el valor del mercado en que se está compitiendo. Bajo el enfoque del pricing el objetivo nunca debería ser ganar batallas a corto plazo mediante la competencia de precios, sino convertir el juego en un juego de suma positiva, a través de otro tipo de estrategias de marketing, basadas en la creación de nuevos productos, la creación de nuevos servicios complementarios, mejor comunicación del valor añadido de la empresa, o incluso, en última instancia, reducir los costes operativos.

Las ventajas competitivas de la diferenciación

La diferenciación consiste en que el producto ofrecido por la empresa sea, de algún modo, único para sus clientes, o al menos singular.

a) Las ventajas competitivas de la innovación tecnológica. Esta innovación puede centrarse bien en la calidad tecnológica del producto, bien en los servicios complementarios que el mismo ofrece.

b) Las ventajas competitivas de la marca. Siendo un activo intangible, puede ser mucho más valiosa que las infraestructuras de producción y las tecnologías de proceso. Es crucial ser el dueño de una palabra que identifique a los productos o servicios de la empresa de una forma diferencial y preferente, respecto de otras que también ofrecen algo igual o parecido y que además permita ser la primera opción en la lista de los consumidores potenciales a los que se quiere atraer.

c) Las ventajas competitivas de los servicios complementarios. Estos servicios que se ofrecen para su consumo pueden ser: entrega a tiempo, asesoramiento, fiabilidad en los plazos, servicios postventa, garantías y servicios interpersonales.

Las ventajas competitivas de la eficiencia en costes

Otra fuente relevante de ventaja competitiva está en la posibilidad de obtener costes inferiores a los de la competencia. La eficiencia en los costes no puede ser una situación temporal sino que lo importante es que sea sostenible en el tiempo y ello sólo puede conseguirse a través de la utilización eficiente de los recursos de la empresa.

Esta utilización eficiente permite que si la empresa mantiene una situación competitiva de costes bajos, sin merma de la calidad, los beneficios de la venta de los productos pueden ser reinvertidos en incrementar aún más su ventaja competitiva. Si la ventaja no es sostenible porque los competidores pueden imitar fácilmente las acciones que llevan a las reducciones de costes, la empresa no obtendrá resultados positivos a largo plazo.

Las ventajas competitivas combinadas de costes y valor

Se trata de "ofrecer más valor por menos precio", frente a la estrategia más tradicional de "a menor precio menos valor".

La estrategia de ventajas combinadas consiste en buscar fuentes de diferenciación y gestionar los precios con eficacia para mantener a raya los costes. El pricing debe estar fundamentado en conseguir precios que permitan a los consumidores tener la percepción de que las empresas basadas en el valor siempre son comparativamente más baratas.

La competencia y la guerra de precios

Ante una guerra de precios, una empresa puede optar por diferentes alternativas de reacción, teniendo en cuenta por un lado cuál es la posición del competidor en términos estratégicos frente a la propia empresa y, por el otro lado, el coste que supondría una reacción por parte de la empresa a través de la reducción de sus propios precios de venta. Estas alternativas son la reacción de ataque, ignorar la amenaza, el ajuste a la amenaza y la reacción de defensa activa a la amenaza.

La mejor respuesta será aquella que evite lo más posible la confrontación, salvo que se adopten ventajas competitivas que hagan que a largo plazo se pueda ganar y que el beneficio probable de ganar exceda a su coste. La respuesta exclusiva en precios sólo estaría justificada cuando la misma cueste menos de lo que costaría acomodarse al comportamiento del consumidor.

El pricing en la gestión de clientes (CRM)

Las empresas aumentarán su valor si son capaces de combinar el ofrecer más valor con el "yo gano-tú ganas", efectos que para alcanzarse deberán estar basados en:

- Conocer el valor actual y potencial de los clientes.
- Segmentar adecuadamente a los clientes.

Frente a los criterios de segmentación tradicionales como la demografía, la edad y otros conceptos similares, para la segmentación de valor deben incorporarse otros criterios como: la segmentación psicográfica y la comportamental.

El pricing y el marketing relacional

Para retener a los clientes, las estrategias de marketing tienen que cambiar radicalmente asentándose en criterios de valor del cliente, donde además de la atracción y la venta habrá que conseguir su satisfacción y fidelización, que es el objetivo del marketing relacional.

Cada cliente estará satisfecho por unas y otras razones que habrá que descubrir y potenciar, pero sin olvidar que el coste de mantenimiento de un cliente satisfecho es muy inferior al coste de captación de un nuevo cliente.

La segmentación por la satisfacción del cliente

Puede establecer una clasificación de los clientes según su relación de satisfacción, tanto con los productos y servicios que suministra la empresa como con la atención que percibe que le dedica la empresa y el grado de vinculación que mantienen con la misma: clientes de alto riesgo (gran insatisfacción), clientes con mayor potencial (perciben una buena imagen de la empresa pero no tienen la misma opinión de la calidad global de los productos o servicios) clientes con mayor vinculación (están satisfechos con la calidad pero no mantienen relaciones de vinculación permanente) y clientes de alta relación (relación óptima con la empresa en todos los sentidos).

La fidelización de clientes y las estrategias de pricing

Debería segmentarse a los clientes por su doble relación entre el nivel de fidelización y su rentabilidad para la empresa, estableciéndose cuatro categorías: clientes de pricing transaccional, clientes de pricing competencial, clientes de pricing promocional y clientes de pricing colaborativo.

- a) Segmento de pricing transaccional. Recordar que quien entra por el precio se marcha por el precio.
- b) Segmento de pricing competencial. Posicionarse sólo por precio debe ser una estrategia a largo plazo. No hay que olvidar que precio competitivo no es sinónimo de mal servicio.
- c) Segmento de pricing promocional. El precio puede ser clave para captar clientes, pero no para retenerlos.
- d) Segmento de pricing colaborativo. El precio justo es el que más se ajusta al valor del cliente.

Pricing en función del canal de ventas

La transparencia de la información es el hilo conector de los retos a que se enfrentan las empresas en el ámbito de los canales. A continuación consideraciones que aplican al pricing de canales:

- Conocer cómo afecta los canales a las estrategias de la empresa.
- Las alternativas de canales a utilizar.
- Las estrategias de canal a utilizar en cada caso.
- Integrar las estrategias de canal en la estrategia de precios.

Los canales de ventas o distribución no son neutros con respecto a las estrategias que aplican las empresas puesto que influyen de forma decisiva sobre:

- La imagen que los consumidores finales pueden recibir de los productos o servicios de la empresa.
- La imagen que los consumidores pueden recibir de los productos competidores.
- Las estrategias de la empresa sobre inventarios de productos posicionados para su venta.
- Las estrategias de precios finales interviniendo con la aplicación de descuentos y promociones.

Para comunicar la creación de valor, la empresa proveedora debe elegir entre dos alternativas estratégicas: la estrategia de empujar o la estrategia del tirar.

a) La estrategia de empujar. La comunicación se orienta hacia el canal de distribución para que a lo largo del mismo se haga llegar a los consumidores finales. Esta estrategia requiere que el canal esté preparado para transmitir adecuadamente dicha creación de valor y que además quiera hacerlo sin entrar en la dinámica competitiva de intentar hacerlo para varios productos competidores.

b) La estrategia de tirar. Se centra en el cliente final, con el fin de tirar de la oferta de la empresa proveedora a lo largo de todo el canal de distribución. Con esta estrategia se hace llegar la oferta al cliente final, que es el que toma la iniciativa de acudir al canal solicitando el producto o la marca.

La elección del pricing en función de la estrategia de canal

Definida la estrategia de canal queda entonces como última fase la decisión sobre el pricing a establecer. Esta decisión deberá tomarse en función de dos factores relevantes:

- a) Capacidad de transmisión del valor por cada canal.
- b) Libertad de fijación de precios finales por cada canal.

a) El pricing de canal en función de la transmisión del valor. La colaboración y alianza con uno u otro canal sólo puede justificarse desde la perspectiva de que el mismo sea capaz de ayudar a la transmisión del valor del producto para el cliente final y su reforzamiento ante los competidores.

b) El pricing en función de la libertad de precios del canal. Otro aspecto a considerar es quién fija el precio de venta al consumidor final, pudiendo seguirse dos alternativas de gestión: el precio es fijado por el canal y el precio final viene establecido directamente desde la empresa fabricante.

Conclusiones finales:

La gestión de precios resulta de ser parte de una estrategia que abarca considerar la necesidad de generación valor para el cliente, sin perder de vista la creación de una imagen que permita diferenciar e identificar el servicio de la empresa. Por su parte resulta importante considerar en el análisis las 3 C (empresa, cliente y competencia). La relación precio beneficio como ecuación central. Este último como resultado de la ecuación, precio, volumen y costo.

Finalmente, identificar y gestionar cada cuenta, y comunicarse con las mismas por medio de los diferentes canales representa una estrategia clave para una correcta aplicación del pricing.

Bibliografía:

Kotler, Philip – Dirección de Mercadotecnia, Ed Prentice Hall, 8va Edición 1996
José Jaime Eslava – Pricing Nuevas estrategias de precios, Esic Editorial, 2007
John Shank y Vijan Govindarajan – Gerencia Estratégica de Costos – Editorial Norma 1995
Ian –Yeoman and Una McMahon-Beatti – Revenue Management and Pricing – Ed Prentice Hall, 2010
Kenichi Ohmae – El próximo escenario Global – Ed Norma, 2005
Reed Holden and Mark Burton – Pricing with Confidence: 10 Ways to Stop Leaving Money on the Table, Ed John Wiley & Sons, 2008

Otras fuentes:

<http://www.simon-kucher.com/es/content/pricing>

<http://www.netmba.com/marketing/pricing/>

<http://javierortego.com/curso-de-gestion-estrategica-de-precios>

Walter Zanchetti

e-mail: wzanchetti@unq.edu.ar