

Cómo diseñar descuentos para cada cliente: la estrategia del colador

miércoles, 09 de enero de 2019

A la hora de vender más, todos los clientes parecen “especiales” y merecen un descuento ¿Sucede esto también en su empresa? Si cree que es así, es probable que usted aún no conozca la estrategia del colador. Acompañemos a Mr. Price en la aplicación de la estrategia del paraguas, el colador y la zanahoria.

Ariel Baños *

El consultor, Mr. Price, concurrió a la nueva cita en el horario previsto. Al abrir la puerta de la oficina, el gerente general lo sorprendió con una sala llena de paraguas abiertos. Todos eran de vivos colores y tenían impreso un vistoso logo de la empresa.

Mr. Price retrocedió incómodo al asociar inmediatamente la escena a una señal de mal agüero.

– Juan, ¿nunca te mencionaron las consecuencias de abrir un paraguas en un interior?

– ¡Ja! Ahora no me digas Mr. Price, que sos supersticioso, encima que sigo al pie de la letra tus consejos. Mejor que nunca tengas que asesorar a una tienda que venda paraguas, porque entonces vivirías mortificado – dijo el gerente de la empresa mofándose del consultor.

– Bueno, contame a qué se debe este despliegue.

– Es que planeo comenzar a utilizar la estrategia del paraguas, que mencionaste en la última reunión. Mandé a comprar un lote de paraguas especialmente para nuestra convención de ventas. Quiero que expliques la estrategia que recomendaste ante mis vendedores y algunos de nuestros distribuidores clave.

– No hay problema, pero si no te incomoda, por favor te agradecería que cierres los paraguas.

Mientras Carolina, la secretaria personal de Juan, cerraba pacientemente todos los paraguas, los dos hombres aprovecharon a preparar un café, utilizando las cápsulas de la máquina de diseño italiano que reposaban sobre un mueble lateral.

– Sabés que, al hacer el ejercicio que nos propusiste en la reunión anterior, nos dimos cuenta de algo muy importante: no todos los clientes valoran los mismos diferenciales en nuestros productos, ni en la misma medida– dijo el gerente general entusiasmado por los hallazgos. Mientras que para algunos tenemos un paraguas de acero, absolutamente inexpugnable aunque llovieran meteoritos, en otros casos tenemos apenas un paraguas pequeño de tela de baja calidad, e inclusive en algunos sentimos las frías gotas directamente sobre la piel. En estos últimos clientes prácticamente no pudimos identificar ningún diferencial en relación a los competidores: es un mercado puramente de precio.

– Es razonable lo que me estás diciendo, Juan. Seguramente para algunos clientes tu propuesta es casi irremplazable, por los amplios diferenciales que pueden percibir, pero en otros casos los beneficios de tus productos son comparables a las restantes alternativas.

– ¿Qué hacemos entonces con esos clientes más difíciles de convencer? – preguntó el gerente visiblemente preocupado.

– Luego de haber aplicado la protección del paraguas, es decir identificar, cuantificar y comunicar de manera efectiva los diferenciales de la empresa, hay que pasar a la etapa siguiente: necesitamos utilizar el colador.

– ¿Colador?

– Sí, ahora verás que tiene perfecta lógica. No es una mala idea realizar descuentos especiales o promociones. El problema aparece cuando estas situaciones se generalizan o se aplican sin el criterio adecuado. El colador consiste en establecer de antemano los criterios para la aplicación de descuentos o condiciones especiales, e informarlos

adecuadamente a los vendedores, al canal de ventas y a los clientes.

El colador consiste en establecer de antemano los criterios para la aplicación de descuentos o condiciones especiales, e informarlos adecuadamente a los vendedores, al canal de ventas y a los clientes.

– Actualmente no tenemos ningún colador, ya que según mis vendedores casi todos los casos son “especiales” y ameritan el descuento – se sinceró Juan.

– Bueno, si implementamos este enfoque podrás filtrar con un criterio objetivo las situaciones en las cuales realmente es recomendable cobrar un precio más bajo.

– ¿Y qué hago cuando un vendedor me dice que algún cliente importante amenaza con dejar de comprarnos si no le bajamos el precio? – consultó el gerente

– Bueno, recordá el paraguas. Para este cliente ustedes ya deberían haber analizado los diferenciales respecto de los competidores, y por lo tanto conocerían hasta qué punto realmente le aportan un valor superior. Es decir supongamos que realmente tienen un paraguas sólido para este cliente. En tal caso, pueden ofrecerle un descuento, pero a cambio de propuestas que excluyan algunos elementos valiosos de la propuesta original para este cliente.

– A ver, Mr. Price, se me mezclaron un poco las ideas. Por favor dame un ejemplo.

– Imaginate que ese cliente importante valora especialmente el asesoramiento técnico de excelencia que recibe por parte de los ingenieros de tu empresa. Esto le permite lograr importantes ahorros en su proceso productivo. Entonces, una opción sería lanzar una opción básica, que no incluyera el servicio de asesoramiento, pero a un precio con descuento. De esta forma quién necesita el descuento, puede obtenerlo, pero sólo eligiendo la opción básica.

– ¿Y qué pasa si muchos clientes importantes pasan a elegir esta nueva opción? ¡Se me derrumba todavía más la rentabilidad! – exclamó asustado el gerente.

– De ninguna manera, si las condiciones para acceder al descuento están bien planteadas, estas nuevas opciones no resultarán atractivas para los clientes donde tus diferenciales son más sólidos, porque justamente estarían resignando a parte de los atributos de tu propuesta que resultan más valiosos para ellos. Además hay otra ventaja importante. Si algunos se inclinan por la opción básica, el descuento se otorgará a cambio de resignar algo. Es decir que no es simplemente cobrar menos por “lo mismo”. Esto ayudará mucho a evitar reclamos de otros clientes que opten por seguir recibiendo la opción habitual, a los precios sin descuento.

Si las condiciones para acceder al descuento están bien planteadas, estas nuevas opciones no resultarán atractivas para los clientes donde tus diferenciales son más sólidos, porque justamente estarían resignando a parte de los atributos de tu propuesta que resultan más valiosos para ellos.

– Entonces tengo que armar diferentes opciones a distintos precios – sugirió el gerente.

– Sí, esa es una alternativa, pero no la única. También podés aplicar el colador vendiendo el mismo tipo de productos o servicios, pero bajo diferentes condiciones.

– ¿Cómo sería eso? – preguntó intrigado el gerente.

– Por ejemplo tomemos un caso del sector turismo. Es posible comprar un pase para esquiar en temporada alta, es decir el producto top, con descuentos de hasta un 25%. Sin embargo no todos los clientes pueden acceder a este precio, sólo aquellos que cumplan ciertas condiciones, como comprar el pase al menos 60 días antes, utilizar el canal de ventas directo por internet y pagar con tarjeta de crédito. Es decir que hay un descuento importante, pero a cambio de cumplir un triple filtro o “colador” según mis términos.

– Ok, creo que ya entiendo. Entonces esto me ayudaría a evitar las negociaciones permanentes de precios.

– Por supuesto, diseñar adecuadamente el colador te ayudará a realizar descuentos en forma más inteligente. Es decir, sólo bajo condiciones preestablecidas, y no realizar permanentes acuerdos de precios “a medida” ante la presión del momento, ya que esto representa un pésimo precedente.

“Diseñar adecuadamente el colador te ayudará a realizar descuentos en forma más inteligente”.

– ¿Tenemos que olvidarnos entonces de realizar promociones?– sugirió Juan anticipando una “línea dura” de gestión de precios.

– No, las promociones de precios pueden ser un recurso útil. Pero nuevamente, utilizando adecuadamente el colador, es decir promociones direccionadas a aquellos segmentos de clientes más sensibles al precio y respetando los plazos de vigencia inicialmente establecidos.

En caso que las promociones fuesen un recurso permanente en tu mercado, entonces es recomendable cambiar de productos promocionados o bien renovar el formato de las mismas. Cuando estas se repiten, se extienden o se generalizan, ya se pierde el “efecto sorpresa” y se transforman en un derecho adquirido para los clientes, por lo que es muy difícil desactivarlas.

– Bien, bien – dijo el gerente entusiasmado- vamos a definir nuestro “colador” siguiendo tus recomendaciones, ahora sólo falta que me cuentes lo de la zanahoria. ¿De qué se trata eso?

– Bueno, paso a paso, necesito que avances sobre la estrategia del colador, luego nos reuniremos y te cuento sobre la zanahoria – anticipó Mr. Price antes de dar por finalizada la reunión.

* Economista fundador de FIJACIONDEPRECIOS.COM