

3 claves para dejar de competir por precio

viernes, 12 de abril de 2019

¿Es posible competir en un mercado donde hay proveedores que cobran precios irrisorios? Una experiencia personal, en los comienzos de mi carrera, me enfrentó con este dilema y así pude conocer el caso de una empresa que logró superarlo con éxito. Veamos las claves de las empresas que evitan competir por precio.

Ariel Baños *

“- ¿Cómo que el precio es de sólo 3 dólares?” Esa fue mi reacción al enterarme de lo que pagaban los importadores de amortiguadores asiáticos. El precio final del producto chino era tan irrisorio que equivalía a nuestro costo de mano de obra, como fabricante local. Ni que hablar de los materiales, amortizaciones, energía, y otros innumerables conceptos que hacían que nuestro costo multiplicara varias veces al de nuestro competidor.

A comienzos de mi carrera, a fines de los años '90, trabajaba como Analista de Precios en una empresa multinacional dedicada a la fabricación de amortiguadores. Mi jefe me había encomendado analizar la posibilidad de fabricar amortiguadores para motocicletas en nuestra planta de Argentina. Hasta el momento sólo se fabricaban amortiguadores para automóviles y vehículos pesados, pero el explosivo crecimiento de ventas de motocicletas, tornaban atractivo este nuevo mercado de repuestos.

Lo primero que averigüé fue que la abrumadora mayoría del parque estaba compuesto por motocicletas de baja cilindrada, en general de hasta 110 cm³. Estas motocicletas eran ensambladas, a partir de partes importadas de China. Entonces, no por casualidad, el mercado de repuestos era también abastecido por empresas de origen chino. Al revisar los precios de importación de los amortiguadores de mayor rotación, es cuándo recibí la noticia de precios que me dejó “helado” e hizo naufragar el proyecto.

En un mercado sensible al precio como el de las motocicletas de baja cilindrada, existían pocas posibilidades de pedirle a un cliente que pagara al menos 4 veces más que las marcas importadas. Parecía imposible que una empresa local lograra ser competitiva a nivel internacional en el mercado de repuestos para motocicletas, ¿o acaso no?

Mi sorpresa fue muy grande al enterarme que desde mediados de los años '90 una empresa de capitales argentinos, específicamente localizada en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, había logrado insertarse exitosamente en mercado internacional de amortiguadores para motocicletas. La empresa FAR (Fábrica de Amortiguadores de Rafaela), fundada en el año 1960, y actualmente conducida por el ingeniero Hector Chiapero, había conseguido desarrollar y exportar productos para el mercado de repuestos para motocicleta. ¿Cuál había sido su secreto?

¿Tenía una gran escala de producción? “NO”

¿Tenía ventajas de costos versus sus competidores? “NO”

¿Tenía una planta altamente automatizada? “NO”

¿Tenía una marca muy poderosa a nivel internacional? “NO”

¿Tenía flexibilidad? ¡SI!

Su capacidad para fabricar lotes pequeños de productos altamente especializados, le había permitido insertarse en un mercado, que por sus bajos volúmenes, no resultaba atractivo para los principales fabricantes de origen asiático.

La flexibilidad para producir y entregar en forma regular, amortiguadores no convencionales, era un diferencial muy valorado por empresas internacionales especializadas en la venta de repuestos para motos de alta gama.

Así, FAR fabrica y comercializa amortiguadores para motos custom de alta gama, que llegan a distribuidores especializados en este tipo de vehículos en Estados Unidos y Europa. Entre las marcas emblemáticas que abastece para el mercado de reposición de amortiguadores, se encuentran Harley Davidson, Indian, Ducati, BMW y Norton, entre otras. Los precios de estos amortiguadores custom pueden llegar a ser 50 veces más caros que sus equivalentes para motos de baja cilindrada.

Inspirados en la exitosa experiencia de la empresa FAR, aquí siguen 3 claves para las empresas que decidan dejar de

competir por precio:

1. Identificar un segmento que valore nuestros diferenciales

Es casi imposible llegar, en forma rentable, a todos los clientes del mercado. Tratar de convertirnos en la mejor opción para todos, genera un posicionamiento confuso en la mente de nuestros clientes, y nos obliga a tomar decisiones de precios que sacrifican mucha rentabilidad. Como, por ejemplo, recurrir a grandes descuentos para tentar a los clientes más sensibles al precio, a la vez que intentamos mantener, a un alto costo, alta calidad y un gran nivel de servicio para seducir a los clientes que no compran por precio.

Debemos elegir aquellos segmentos del mercado que más valoren nuestros diferenciales. Si por ejemplo, los beneficios principales de nuestra propuesta son la velocidad de entrega, o la flexibilidad para adaptarnos a necesidades especiales, entonces deberemos identificar quiénes serán los clientes más favorecidos por estas ventajas.

¿Quiénes son los clientes más favorecidos por los diferenciales de nuestra propuesta? Al responder a esta pregunta identificaremos a los segmentos de clientes que podremos atender en forma rentable.

2. Cobrar un precio alineado con nuestra estrategia

Al hacer foco en determinados segmentos del mercado, esto nos quita presión para definir precios que sean convenientes para "todos". El precio que definamos tiene que estar alineado con el mensaje que intentamos transmitir a nuestros clientes objetivo.

Si tenemos una propuesta "Premium" el precio no debe dejar lugar a dudas al cliente. Un precio más alto que el promedio del mercado es consistente con una promesa de valor superior. Del mismo modo, si nuestro objetivo es llegar a segmentos de clientes masivos de alto volumen, entonces nuestro precio debe ser accesible, y generalmente inferior al promedio del mercado.

El precio es un elemento fundamental de posicionamiento. No debemos confundir a nuestros clientes en nuestro afán de generar más ventas. Si tenemos una propuesta con grandes diferenciales, para cierto segmento de clientes, el precio nunca debería ser bajo.

3. Comunicar claramente nuestros diferenciales

No es sencillo que el cliente comprenda en forma espontánea el valor que representa nuestra propuesta. Pensemos por ejemplo en un seguro de vida, un insumo agrícola, una solución tecnológica o un asesoramiento profesional, solo por mencionar algunos casos.

La empresa no debe asumir que sus clientes comprenden cabalmente todos los beneficios de su propuesta. Por lo tanto, es necesario ser proactivos en la comunicación de este valor superior, explicando con claridad:

Cómo les facilitará la vida o los hará sentir mejor.

Cómo les permitirá reducir costos o generar mayores ingresos.

Cómo los ayudará a reducir riesgos o sentirse más seguros.

Estas acciones permiten influir en forma positiva sobre el valor percibido y reducen la necesidad de recurrir a descuentos y promociones.

No debe asumirse que el cliente reconoce de modo espontáneo el valor de los productos y servicios de la empresa. Cualquier propuesta resulta cara para quien no comprende el valor que está recibiendo.

* Economista fundador de FIJACIONDEPRECIOS.COM