
Estrategias de Precios en Retail

*Por: Nicolás Restrepo Abad**

La cadena minorista norteamericana J.C. Penney, acaba de anunciar un giro radical en su estrategia de precios. Han decidido eliminar los cientos de promociones de precios que hacen cada año, en aras de lograr una estrategia más simple y predecible para los clientes. El cambio incluye una reducción general de precios de toda su mercancía en al menos un 40%, de manera que los clientes ya no tendrán que esperar los días de oferta para encontrar precios bajos. Así, una blusa para dama que antes se encontraba en \$14.99 se encontrará ahora en \$7.00. ¿Es una buena idea este cambio de estrategia? ¿Tiene sentido para esta cadena cambiar su estrategia tradicional de precios altos con alta intensidad promocional, por una de precios bajos todos los días? Para poder responder a estas preguntas, es necesario comenzar por comprender las diferencias entre las dos principales estrategias de precios en *retail*: *Hi-Lo* y *EDLP*.

La primera estrategia surgió de la necesidad de los detallistas por diferenciarse de sus competidores. Para ello apelaron al precio como diferenciador, reduciendo el precio de ciertos productos de forma periódica. El objetivo era atraer clientes altamente sensibles al precio a sus tiendas, de manera que, una vez dentro, compraran también otros productos que no estaban en oferta. Es a esta estrategia a la que se conoce como *Hi-Lo*, y se caracteriza por tener precios regulares altos (Hi), con promociones de precios frecuentes en algunos productos del surtido (Lo). Esta estrategia es especialmente atractiva para clientes que realizan compras pequeñas, y que tienen suficiente tiempo para recorrer y visitar varias tiendas. Adicionalmente, esta estrategia busca permitir al detallista poder atender a clientes sensibles y poco sensibles al precio, siempre bajo el mismo techo. Pero esta última afirmación sólo funciona si se logra

segmentar efectivamente los dos tipos de compradores. En los Estados Unidos, donde el uso de cupones de descuento tiene un fuerte arraigo cultural, se logra una válida segmentación de precios utilizando dicha herramienta, pues sólo los clientes más sensibles al precio se toman el trabajo de buscar los cupones de su interés en los interminables catálogos que llegan cada día a sus buzones. Sin embargo, en la mayoría de los países de América Latina se implementa la estrategia *Hi-Lo* por medio de promociones en días especiales, del tipo “Viernes de licores” o “Sábado de asados”. Si la mayoría de los clientes compran licor los viernes, o carne para asados los sábados, se termina vendiendo a precio bajo a todo el mundo, tanto sensibles como poco sensibles al precio.

Por su parte, la estrategia de “todos los días precios bajos” (*EDLP*, por sus siglas en inglés), nació como una solución dirigida al gran segmento de compradores altamente sensibles al precio que no tienen tiempo de recorrer varias tiendas buscando las ofertas de día. Esta estrategia es ideal para clientes que realizan compras grandes, con la garantía de encontrar precios bajos siempre en la misma tienda. A diferencia del *Hi-Lo*, esta estrategia no permite atender clientes de diferentes niveles de sensibilidad al precio en el mismo punto de venta. La decisión de adoptar esta estrategia debe estar necesariamente ligada a la existencia de un gran segmento del mercado que valore la facilidad de compras grandes en el mismo lugar, y a que el detallista cuente con costos operacionales suficientemente bajos, en comparación con el resto de los competidores. La norteamericana Wal-Mart y la Chilena Sodimac son ejemplos de cadenas minoristas que han adoptado exitosamente esta estrategia.

Con base en esto, ¿Tiene sentido, entonces, que J.C. Penney cambie su estrategia *Hi-Lo* por una *EDLP*? Lo primero que hay que considerar es que dicho giro debe implicar un cambio en el posicionamiento de la cadena. Y así lo ha entendido J.C. Penney, quien ha diseñado una gran campaña de re-posicionamiento que incluye mensajes en contra de la “invasión de cupones” en los buzones de los hogares norteamericanos. Un segundo elemento que debe tenerse en cuenta para determinar la idoneidad de dicho cambio, es si la nueva estrategia es coherente con las capacidades internas del detallista. Para adoptar exitosamente una estrategia *EDLP*, se debe contar con algún tipo de ventaja competitiva en costos, que permita ofrecer precios bajos siempre, sin sacrificar rentabilidad sobre la inversión. Dado que J.C. Penney ha competido tradicionalmente con una estrategia *Hi-Lo*, donde la excelencia operativa no es tan relevante, está por verse si puede adaptar su estructura de costos

a la nueva estrategia. Finalmente, es importante analizar si los clientes objetivo que busca atender la cadena son realmente compradores escasos de tiempo, que prefieren hacer todas sus compras en el mismo lugar. En caso contrario, es posible que su amplia base de clientes prefiera buscar ofertas en otro detallista que practique una estrategia *Hi-Lo*, con un agresivo calendario promocional.

Así las cosas, no está muy claro si para J.C. Penney es realmente una buena idea este cambio de estrategia. De hecho, según algunos estudios empíricos, ha demostrado ser más fácil rentabilizar el paso de una estrategia *EDLP* a una *Hi-Lo*, que una migración en sentido contrario (tal y como lo está haciendo J.C. Penney). Lo cierto es que la decisión de adoptar una u otra estrategia de precios en *retail* no es cuestión de modas ni tendencias, sino de entender cual es la estrategia que mejor se adapta al posicionamiento deseado, las capacidades internas y el mercado objetivo del detallista.

* Nicolás Restrepo es consultor de PREXUS Consultoría
nrestrepo@prexus.co