

Sus Clientes no son Tontos

Por: Nicolás Restrepo Abad*

Hace algún tiempo quisimos en nuestra empresa enviar un correo directo a grandes compañías en el país, para presentarles nuestros servicios de consultoría. Para ello, contactamos una empresa de servicios de paquetería y mensajería, donde nos explicaron los precios de envío: si enviábamos menos de 100 cartas, el precio era de \$5,000 por unidad, pero si el envío era superior a 100 cartas, se consideraba correo masivo y el precio de cada una sería de \$1,000. Como el correo directo que queríamos hacer era de 80 cartas, le propusimos al representante del *courier* pagarle 100 –para acceder al precio de correo masivo-, pero sólo enviar las 80 que necesitábamos. Así, el costo total del envío resultó ser de \$100,000, en lugar de los \$400,000 que hubiéramos pagado de no haber “cumplido” el volumen mínimo de correo masivo.

Meses después hicimos otro envío de 80 cartas, pero decidimos contactar una empresa de mensajería diferente. Las condiciones comerciales que nos presentaron fueron prácticamente idénticas a las del *courier* anterior, y al nuevo representante de ventas le propusimos el mismo trato. Sin embargo, en este caso nos explicaron que no podíamos pagar 100 cartas si sólo enviábamos 80: debíamos enviar los 100 correos necesarios para que el envío fuera considerado masivo. ¿Qué hacer entonces, si sólo teníamos que enviar 80? No nos quedó más remedio que completar las restantes 20 cartas, enviando unos sobres vacíos a nosotros mismos. Aun así se justificó este esfuerzo –ridículo, por cierto- para ahorrarnos \$300,000 en el envío de las 80 cartas.

Esta historia ilustra uno de los muchos casos en que los clientes aprovechan fallas en la estructura de precios de las empresas, para obtener mejores precios o mayores descuentos. ¿Cuál fue el error

de las dos compañías de mensajería descritas en esta historia? La diferencia en precio era tan alta entre los dos rangos de volumen, que casi cualquier cliente preferirá cumplir la condición del correo masivo. De hecho, siempre que el cliente requiera enviar al menos 20 cartas, se justificará pagar por 100, aunque en realidad no las necesite.

¿Qué se habría podido hacer, entonces, para evitar este arbitraje que aprovechan los clientes? Una alternativa habría sido no ofrecer descuentos retroactivos por volumen, sino los llamados *descuentos escalón*. Esta opción permite dar descuentos sólo en la medida en que el cliente cumple realmente las condiciones. Equivaldría, por ejemplo, a tener un precio de \$5,000 para los primeros 50 envíos, otro de \$2,500 para los siguientes 50, y finalmente cobrar \$1,000 por carta, de ahí en adelante. Así, si el cliente necesita enviar 80 correos directos –como en nuestro caso-, pagaría \$325,000 en total ($\$5,000 \times 50 + \$2,500 \times 30$). De esta forma el cliente no tendría incentivos económicos para “mentir” sobre su necesidad, y la empresa no dejaría dinero sobre la mesa.

Pero este tipo de comportamientos “engñosos” no son exclusivos de clientes finales. Los canales de distribución también encuentran a veces razones para comportarse de forma indeseable, cuando deben cumplir condiciones que no tienen sentido en las políticas comerciales de sus proveedores. Es común encontrar detallistas que ven más rentable comprar a un distribuidor o mayorista, que al mismo fabricante. En otros casos, los distribuidores encuentran incentivos para mentir sobre la zona donde harán la distribución –como poblaciones alejadas-. De esa forma acceden a mayores descuentos, cuando en

realidad venden sus productos en las zonas urbanas.

La solución a este tipo de situaciones es la utilización de los llamados *descuentos funcionales*. Estos consisten en remunerar a los canales de acuerdo con las funciones que desempeñan para agregar valor a los productos en el proceso de venta. Para ello, se debe cuantificar económicamente el costo de las actividades que realizan. Al calcular los descuentos óptimos a otorgar a los diferentes tipos de distribuidores, se evita la existencia de grandes diferencias de precios entre ellos, que incentivan la creación de mercados paralelos. Por ejemplo, la función de *distribución numérica* debe remunerar el costo en que incurren los distribuidores para desempeñar dicha actividad.

De forma similar, la función de *exhibición y asesoría* desempeñada por algunos detallistas de nivel superior de servicio, debe ser remunerada para compensar los sobrecostos en que incurren, comparados con otros detallistas de bajo nivel de servicio.

Es importante entender que los clientes no pretenden engañarnos. Simplemente no son tontos; aprovechan –con razón– cualquier oportunidad para obtener mejores precios o descuentos, al cumplir condiciones sin sentido en nuestras políticas comerciales. El objetivo de todo gerente de mercadeo debe ser estructurar menús de precios y descuentos proactivos y transparentes, que garanticen que sólo los clientes más sensibles al precio cumplen las condiciones necesarias para obtener descuentos.

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