



ELIYAHU M. GOLDRATT

Cómo la noción de precio del producto puede aniquilar empresas.
(un diálogo sobre Segmentación de Mercado, parte 2)

En cuanto nos sentamos, le digo a Jonah, -Si no te importa, querría volver sobre el tema anterior.-

-¿Cuál era?-

-Cuando las empresas se enfrentan a una caída del mercado,- respondo con firmeza.

Con algún esfuerzo controlo mi impaciencia y digo tranquilamente, -¿Qué debe hacer una empresa que se enfrenta a una caída del mercado, si no quiere sufrir las terribles consecuencias de tener que despedir a muchos de sus empleados?-

-Exactamente lo que cualquier empresa, en cualquier circunstancia, debe hacer. No permitir la existencia de barreras artificiales en su camino.-

Esta noche no va a ser fácil, no si Jonah se muestra tan reservado.

-¡Jonah!- levanto ligeramente mi voz. -¿Puedes especificar un poco más?-

Levanta sus ojos del fuego y me sonrío. -Alex, a juzgar por tu impaciencia, me temo que no te has molestado en seguir las pistas que te dí la última vez. ¿Estás cayendo de nuevo en la costumbre de "dáme las respuestas"? ¿Qué ha sido de tu decisión de buscar las respuestas por nosotros mismos?-

-Estoy dispuesto a buscar las respuestas, pero no estoy de acuerdo con vagas afirmaciones generales o, aún peor, pistas poco claras.-

-De acuerdo- dice Jonah con calma, -hagámoslo a tu manera-. Enciende su puro y continúa, -¿Qué crees tú que determina el precio del producto en el mercado?-

Suspiro aliviado; al fin parece que vamos a iniciar la conversación. -Los precios en el mercado- digo con confianza -están determinados por la percepción del valor que el mercado tiene respecto del producto y su disponibilidad.-

-¿Debemos considerar al mercado como una sola entidad? ¿Es uniforme la percepción del mercado respecto al valor del producto?- pregunta Jonah.

-Por supuesto que no,- respondo. -Diferentes segmentos del mercado podrían tener diferentes percepciones del valor de un mismo producto. Muy frecuentemente una empresa tiene la oportunidad de vender sus productos en un segmento del mercado por un precio que difiere considerablemente, aunque por lo general inferior, del precio por el que se vende en otro segmento.-

Jonah asiente, exhala el humo una vez más y dice, -Alex, has utilizado dos veces el término segmento de mercado, ¿me lo podrías definir?-

Definir términos no resulta fácil, pero Jonah tiene razón, si los términos clave no se definen, el resultado final suele ser la confusión. -El mercado no es uniforme- comienzo pausadamente, -al menos no en cuanto a la asignación de valor a determinados productos. Por tanto, la existencia de segmentos de mercado es evidente. Pero, ¿cómo podría responder a tu pregunta? ¿Cuál podría ser una buena definición de segmento de mercado?-

Estoy atascado.

-¿Por qué no intentas primero definir "segmentación"?- sugiere Jonah.

Buena idea. -Dos secciones del mercado se llamarán segmentadas una de la otra si los cambios en el precio del producto en una sección no provocan ningún cambio en el correspondiente precio de la otra sección. La segmentación puede estar causada por muchas razones: distancias geográficas, diferentes garantías del fabricante, diferente empaquetado, diferentes niveles de servicio, etc. Lo importante es constatar que el precio no causa la segmentación, sino que es una medida de la existencia o falta de tal segmentación.-

Ing. Héctor Montero Sobrado. HMS
Cel 3769751 oficina 2317858 e mail hecmos@hotmail.com

-Continúa- me anima.

Con más confianza resumo, -Una sección del mercado se denominará segmento de mercado si los cambios en el precio del producto en esta sección no provocan cambios en el precio en el resto del mercado.-

Jonah asiente y pregunta, -¿Y tú afirmas que los segmentos de mercado existen para la mayoría de las empresas?-

-Por supuesto.- Después de pensarlo un poco añado -Siempre que se tenga cuidado, al realizar negocios en esos segmentos, de poner el énfasis en los ingredientes que garantizan la segmentación. Pero Jonah, como te dije antes, la mayoría de esos segmentos son para precios más bajos que en los segmentos en que la empresa opera actualmente. Muchas veces incluso inferiores al costo del producto. ¿Cómo puede ayudar a una empresa con problemas?-

-Estamos hablando de una empresa que se enfrenta a una caída de mercado, una empresa cuyas ventas se han precipitado,- me recuerda Jonah. -¿Tiene esa empresa exceso de capacidad?-

-Sí, por supuesto. La mayoría de las empresas en situaciones normales tienen exceso de capacidad en alguna de sus líneas de producto, pero una empresa en una caída de mercado tiene, por definición, un montón de exceso de capacidad. Para tales empresas, satisfacer las necesidades de un segmento de mercado no precisa casi de ningún aumento de sus gastos operativos. Mientras que el precio ofertado en un segmento de mercado sea superior al costo totalmente variable de los productos, se mejorarán los resultados de la empresa y aumentará su liquidez.-

-Alex, ¿estás seguro de que aún cuando el precio ofertado en ese segmento de mercado fuese inferior al "costo del producto", se mejorarían los beneficios y la liquidez?-

Me quedo pensando si me he perdido algo, pero no sé el qué. La empresa ya tiene la maquinaria, el edificio, el know how. La empresa no quiere perder su mayor inversión despidiendo a sus empleados. Los precios reducidos ofertados en el segmento de mercado no afectan a los precios en los mercados habituales.

-Jonah, estoy convencido de que sólo habría beneficios. Los ingresos aumentarían, y lo que es más importante, también lo haría la liquidez. Vamos, piénsalo, la mayoría de las empresas no suelen considerar esos segmentos como viables y por tanto, suelen subestimar su tamaño. En mi opinión, teniendo en cuenta las enormes oportunidades que se esconden en esos segmentos y el hecho de que la mayoría de empresas tienen un considerable exceso de capacidad, el impacto en los resultados de la empresa podría ser mucho mayor de lo que generalmente estimamos. Fácilmente podría sacarles de los números rojos.

Esta idea me fascina. A partir del trabajo realizado en mi fábrica, he llegado a apreciar la magnitud del exceso de capacidad que existe incluso en una fábrica bien llevada. También aprendí cuánto puede aumentarse esta capacidad si una empresa está dispuesta a contratar algo más de mano de obra directa, hacer funcionar un tercer turno, etc. Aumentar los gastos un pequeño porcentaje puede incrementar fácilmente la capacidad disponible en más de un treinta por ciento. Ahora, supongamos que una empresa no sólo intenta con ilusión encontrar los segmentos de mercado existentes, sino trabajar activamente para crear tal segmentación. Mediante pequeños cambios innovadores en los productos existentes, combinados con cambios en la forma en que se ofrecen al mercado, la mayoría de las empresas puede crear muchos nuevos segmentos de forma relativamente fácil.

Jonah, examinando la expresión de mi cara, suelta una carcajada. Eso me irrita un poco. -¿No crees que...?-

-Sujeta tus caballos,- me tranquiliza. -Antes de que empieces a desarrollar la estrategia de una empresa en base a la segmentación del mercado, ¿no crees que debemos examinar qué es lo que impide a la empresa hacerlo hoy?-

-Buena idea. Pero Jonah, francamente no encuentro ninguna razón lógica que impida a las empresas seguir esta camino.

-¿Y razones ilógicas?- es su cínica respuesta.

Alzo las manos en señal de rendición. -¿Cómo puedo imaginar una razón ilógica?-

-Bastante fácilmente- dice. -Lo que denominamos razón ilógica no lo es intrínsecamente, sino que el punto inicial de la argumentación lógica es erróneo, generalmente basado en una situación que ya no existe.-

Puesto que su explicación no ayuda mucho, espero que continúe.

-Alex, tenemos que recordar que la noción de "costo del producto" es aceptada hasta el punto de que la mayoría de los directivos ya han olvidado que sólo se trata de una entelequia matemática, el resultado de algunos juegos de asignación. ¿Cuál es la reacción casi instintiva de los directivos cuando les sugieres vender un producto por debajo del "costo de producto" calculado?-

-Están convencidos de que esta acción les llevará a perder dinero, a menos a largo plazo.-

-Así es. Acabas de probar que bajo una condiciones muy comunes existe exactamente lo opuesto, pero la noción errónea de "costo del producto" bloquea a la mayoría de los directivos para llevarlo a cabo.-

Cuando asiento, continúa, -Pero el mayor impedimento al que se enfrenta tu sugerencia procede de la noción de un "precio de producto uniforme". Como ves, puesto que la mayoría de los directivos acepta totalmente las nociones de "costo del producto" y "margen del producto", para ellos el precio del producto es simplemente la suma de ambos. ¿Cómo crees que reaccionarían ante tu sugerencia de vender el mismo producto, a la vez, por dos precios considerablemente distintos?-

-Probablemente dirían que no es honesto. Eh, espera un momento, ¿no es exactamente eso lo que están haciendo los japoneses?-