

## Política de precios en tiempos de crisis.

Algunos no quieren darse cuenta, pero llevamos varios meses de deflación en España, también en EUR y USA. Tendremos que acostumbrarnos a la palabreja. "Deflación: bajada generalizada de precios". En Japón la conocen bien desde hace más de una década... .

Esto es así por la bajada desde el pasado Verano, del petróleo y de algunas materias primas como los metales, pero la presión sobre los precios en la industria, el comercio y los servicios es cada vez más fuerte.



Carlos Jordana es socio director de Merk2 y profesor de ESADE en executive education. Cuenta con una experiencia de más de 15 años en consultoría de negocios y formación de directivos. [cjordana@merk2.com](mailto:cjordana@merk2.com)

En esta nota técnica les exponemos algunas reflexiones para que poner precios en esta crisis, sume a su favor.

Poner los precios correctos es la manera más rápida y más efectiva de aumentar beneficios, pero es complicado ya que hay mucha presión para bajar los precios. La presión viene del poder de negociación de algunos clientes, como las grandes superficies y los grandes clientes, de Internet que ha hecho el mercado más transparente y ha dado la posibilidad al cliente de comparar precios, de la competencia de países como China, de la competencia apurada en un mercado estancado, ihasta nuestros propios comerciales que nos dicen que si no bajamos no vendemos! .

Poner los precios correctos es un verdadero desafío. Ahora hay menos demanda, más sensibilidad de precios y un exceso de capacidad. Todo ello presiona para bajar los precios.

Normalmente disminuciones de los precios en *downstream* (hacia el cliente) están equilibradas por las disminuciones de los costes en *upstream* (hacia la compañía). Pero en estos momentos no es así, la disminución en la demanda complica mantener los precios, también los costes son cada vez más altos y más volátiles, además la baja demanda hace más difícil llegar a cubrir los costes fijos. En este escenario las empresas reciben los golpes de los dos lados.

Dada esta situación hemos elaborado cinco reflexiones para guiarles en este empeño. Que los cambios de la política de precios le ayuden a mantener el balance.

### **1.-Evitar cambios en las condiciones de precio sin contrapartidas.**

Las empresas deberían evitar bajadas de precios que no aseguren incrementos de ingresos, márgenes o reducciones de costes. Hay que evitar descuentos por volumen, reembolsos, descuentos por pronto pago o precios netos menores sin contrapartidas por parte del cliente. Estas pueden ser la garantía de una determinada cantidad de compra, o de un nuevo mix de compra de determinados productos de mayor margen o disminuciones del coste de servir el producto, (como el transporte y el soporte de los vendedores), o menores costes financieros (con condiciones y formas de pago más convenientes).

No podemos "regalar" descuentos rappels o bajadas sin contrapartida, hay que negociar con el cliente bajo la formula "yo gano tu ganas" y los comerciales deben saber hacerlo. Los planes de negocio por cliente son una buena herramienta para ello.

En el escenario actual la combinación de un descenso de la demanda y la alta competencia provocan presión para "regalar" rebajas en los precios... rebajas que seguirán nuestros competidores. Sólo nos traerá menos ingresos y menores márgenes.

### **2.-Colorear la rentabilidad de los clientes**

En situaciones de crisis el precio depende del cliente, no del producto. Midiendo la rentabilidad de cada cliente, las empresas pueden ver si el coste de servir o los descuentos que se le dan a un cliente en particular le convierten en un cliente que está por debajo del nivel de rentabilidad deseada.

Cada vez es más usual clasificar los clientes por un código de colores que identifique su rentabilidad, (azul, verde, amarillo, rojo), existen varios modelos para ello. El objetivo es identificar los clientes más rentables para fidelizarlos y tomar medidas con los rojos para mejorar su rentabilidad. No hay que olvidar que un cliente rojo, poco rentable, es rojo porque exige mucho servicio y mucho descuento. Si no atendemos a su "color" caeremos en el error de dedicar más recursos a los que más piden y dejar en un segundo plano a los más comprensivos. Estaremos fidelizando a los rojos y haciendo vulnerables a la competencia a los más rentables, los comprensivos azules....

### **3.-Ajustarse a las cambiantes necesidades de los clientes.**

Las bajadas de precio siempre causan cambios en las necesidades de los clientes y los beneficios que valoran cuando eligen a un proveedor. Las empresas que mejor salen de un

descenso económico son las que se informan constantemente, a través de investigaciones de mercado y contacto directo, de cómo la economía afecta a sus clientes, y reaccionan en función de ello. No podemos hacer la misma estrategia de precios si nuestro producto/servicio es un 0,5% del coste total para nuestro cliente que si es el 60% de su coste. Herramientas como el valor percibido y coste de adquisición, incorporadas a los argumentarios comerciales, son muy efectivas para mantener precios y mejorar márgenes.

#### **4.-Poner al día las investigaciones de sensibilidad de precios.**

En estos momentos de baja demanda y baja inflación suben los precios de productos básicos como alimentación o alquileres y bajan otros como gasolinas y compra de vivienda, Los bolsillos de los clientes se hacen más sensibles a todos los precios. Investigaciones de los precios del mercado, de la competencia y la sensibilidad a ello de los clientes, se hacen obsoletas en poco tiempo. Para acertar los precios es importante que se hagan investigaciones más a menudo.

#### **5.-Monitorear las microeconomías de la industria.**

Los cambios radicales en costes y demanda han cambiado los mecanismos de precios del mercado. Responder correctamente a estos cambios requiere un entender las fuerzas microeconómicas que juegan al nivel de la industria para prever cambios en los costes y demanda. En la relación con los clientes siempre es mejor anticiparse a los acontecimientos, no ser el último en la industria que cambia sus precios, porque el cliente ya será más sensible, si todos lo hacen acabaremos haciéndolo, pero ya no tendrá premio, solo nos permitirá seguir jugando, hemos de liderar el proceso de cambio.

La extrema volatilidad en este descenso requiere que las compañías no solo reexaminen las microeconomías de sus propias industrias, también las microeconomías de las industrias de sus proveedores y clientes para poder prever cambios en los costes de los inputs y ganar poder de negociación.

Si la salida fuera tan fácil como bajar los precios para incrementar las ventas y la cuota, los líderes en todos los sectores serian los ofertantes más baratos. ¿En su sector el líder es el más barato?, ¿verdad que no? .....

[cjordana@merk2.com](mailto:cjordana@merk2.com)

Invierno 2009