



*High performance. Delivered.*



## Retail: Estrategias para la definición de precios en tiempos difíciles

Por Diego Cazorla. Socio Responsable de Retail en Argentina, Accenture

### Editorial

Accenture ofrece cinco soluciones clave respecto a precios que los tomadores de decisiones pueden aplicar para mantener las ganancias en aumento durante periodos de desaceleración económica. Estas soluciones demuestran el pensamiento audaz de aquellos minoristas con las mejores prácticas en el mercado ante situaciones difíciles en la economía.

### Introducción

Actualmente, leer los encabezados de los diarios puede poner nervioso a cualquiera y este nerviosismo puede ser especialmente agudo para los responsables de la definición de precios a los consumidores. Claro que es entendible que estén nerviosos, ya que asumen que la caída

de la demanda afectará a todos los productos inmediatamente. Creen que si no toman la iniciativa y bajan los precios, rápido y de manera profunda, sus rivales lo harán.

Es muy probable que esta baja en los precios pueda hacer sentir mejor a todos por poco tiempo. Además, complacerá a los consumidores, y en el corto plazo, probablemente ayudará a enmascarar las debilidades debajo de la demanda.

Pero la demanda no se debilita al mismo ritmo ni al mismo tiempo a través de todos los consumidores. Por supuesto que las necesidades de los compradores y sus comportamientos cambian rápidamente cuando la economía se debilita, pero los compradores no están buscando únicamente bajas en los precios. Por eso, los vendedores que no entiendan el ritmo y alcance de los cambios en las preferencias del cliente estarán todavía más tentados a bajar los precios.

La clave para definir los precios de manera efectiva en tiempos de incertidumbre es recordar que el poder de poner precios no se debilita junto con la economía. Accenture ofrece cinco soluciones clave que los decisores de precios pueden aplicar para mantener los márgenes en aumento durante un periodo de desaceleración de la economía.

Estas soluciones no tienen la intención de abarcar una estrategia de precios detallada, y mucho menos una serie de pasos para la ejecución de precios. No obstante, ofrecemos estas soluciones como evidencia de los pensamientos audaces que demuestran los jugadores cuando el panorama empieza a ser borroso utilizando las mejores prácticas.

## Entender la naturaleza cambiante de la demanda

En cualquier periodo de incertidumbre económica, los factores que hasta ese momento habían sido los más importantes para sus clientes cambiarán. Lo que había sido válido en cuanto a la manera en que los clientes se vinculan con su producto o servicio es muy probable que ya no aplique durante tiempos difíciles. Los clientes valorarán otros elementos de su oferta, mostrando menor entusiasmo por la selección de productos, y por ejemplo, más interés por tiempos de entrega más cortos. También harán grandes cambios en cuanto a lo que seguirán pagando y lo que no.

Las principales preguntas son:

- ¿Dentro de mi portafolio de productos ofrezco una ventaja competitiva con respecto a mis competidores?
- ¿Qué productos seguirán siendo esenciales para los clientes durante la desaceleración de la economía?
- ¿Qué productos son más probables que lleven a la compra de otros artículos?

Las compañías que "gestionan la recesión" se enfocarán en sus productos y las oportunidades que brindan, y buscarán minimizar los costos asociados. Concretamente, definirán precios alrededor de sus productos. Saben que esos productos son cruciales no solamente para sus clientes, sino para su propia subsistencia durante y después de la recesión.

En los casos en los que existe una clara ventaja, realizar bajas de precios junto con los competidores es muy probable que sea innecesario, sobre todo para marcas de primera calidad. Para los casos de precios insignia, se pueden ver las diferentes maneras de comprar de los clientes y cómo se desempeñan los diversos productos durante y después de una baja en la economía.

## Afinar la mezcla de productos

Los deseos y las necesidades de los clientes cambian de acuerdo con el nivel de lo que destinan para consumir. Existen dos caminos para ajustar el mix de productos a la medida de

los clientes. Para los minoristas, una baja en la economía puede ser una oportunidad para introducir a los consumidores los productos de marca propia. Otra táctica es cambiar el mix de productos ofreciendo alternativas de productos de bajo precio, lo cual es un enfoque riesgoso para minoristas que venden productos de primera calidad, pero para los grandes minoristas y aquellos que realizan fuertes descuentos es un enfoque de menor riesgo.

Los minoristas, sobre todo, necesitan volver a revisar su surtido de productos y sus estrategias por categoría. Es cierto que los clientes tal vez sean mejor atendidos, ofreciéndoles diferentes productos que durante periodos económicos de crecimiento. El truco está en ofrecer sustitutos que se adecuen mejor a las nuevas necesidades del cliente y que generen márgenes más altos, sin afectar la percepción de la marca.

## Hacer más estrecho el enfoque en el cliente

Cuando la economía se desacelera, algunos segmentos de clientes tendrán una mejor situación económica que otros. Los casos ejemplares de definición de precios se enfocan en los clientes de alto valor que sostendrán sus márgenes durante los días difíciles, y lo ayudarán a tener ganancias en el mercado una vez que la economía se haya recuperado. Durante tiempos de incertidumbre, los fabricantes de productos básicos a granel o de consumo masivo, cambian sus canales de distribución reduciendo sus costos a

fin de dar servicio a ciertos segmentos de clientes. Para la mayoría, estos cambios incluyen un movimiento hacia un canal indirecto, optando por acudir a distribuidores en vez de la fuerza de ventas de la compañía, para alcanzar también a clientes que compran en bajas cantidades.

Para responder a la difícil situación económica de 2001, un minorista líder del sector de electrónicos, decidió concentrar sus recursos para poder mejorar el servicio a sus clientes de alta contribución.

Sin embargo, estas compañías líderes no hacen a un lado a sus clientes de menor valor; sino que simplemente disminuyen el servicio que les brindan para aumentar el margen de ganancia que alcanzan a través de ellos, sabiendo que pueden atraerlos de nuevo cuando el tiempo sea adecuado.

## **Invertir en el valor más allá del precio**

Los expertos en precios saben que tienen que lograr tener un valor único y diferencial para sus mejores clientes. Ellos confirman que el precio no es todo cuando los clientes toman una decisión.

Los negocios pueden ser más atractivos al ofrecer una gama de servicios adicionales o extras que no ocasionan una sobrecarga en los costos fijos; por ejemplo, un precio especial a través de sus sitios de Internet, intercambio de información por correo electrónico, asesoramiento gratuito, etc. Mientras más valor ofrezcan, mayor flexibilidad

tendrán con el precio y menos probabilidad que sus consumidores vayan a su competencia.

Los minoristas líderes también toman ventaja de la desaceleración de la economía para mejorar sus finanzas y sus términos contractuales. Normalmente los clientes tardan más en pagar las cuentas. Así es que los proveedores y minoristas que extienden los planes de pago y ofrecen condiciones de financiamiento menos severas pueden hacer que sus productos parezcan más viables económicamente, aún cuando éstos cuesten más.

Algunas empresas han alcanzado el éxito al cambiar totalmente sus estructuras de precios durante una desaceleración económica. Las compañías de software han pasado de ofrecer paquetes completos a ofrecer módulos individuales a la carta; mientras que algunas compañías de mensajería han ofrecido una amplia gama de opciones de entrega, cada una con su propio costo, a fin de responder a las posibilidades económicas de sus clientes.

## **Mantener la disciplina en la definición de precios y la confianza**

Los minoristas normalmente aceptan contratos durante periodos de desaceleración económica de los que en mejores tiempos se alejarían. Esa carencia de disciplina tal vez funcione bien para sus cifras de ventas, pero puede dañar enormemente a sus compañías, aun cuando la economía se

recupere; ya que los accionistas vuelven a exigir el crecimiento de las ganancias, así como una mayor participación en el mercado.

Las reglas y políticas de precios que los minoristas aplicaban en épocas favorables, en periodos de desaceleración se vuelven a definir y se cambian con mayor frecuencia. A medida que los compradores se vuelven más selectivos en sus compras, comerciantes, gerentes de tiendas y aquellos en el nivel ejecutivo parecen ser más susceptibles a cambiar las reglas. Por ejemplo, para adherir a las políticas de precios, su definición de "competidores" se vuelve más elástica e incluyen a minoristas rivales que no estaban en su lista originalmente aprobada.

La disciplina para hacer negociaciones también requiere de un entendimiento detallado de todos los costos relacionados con el producto, tanto antes como después de la venta. Los diagramas de cascada sobre precios, los cuales describen los niveles de precio que coinciden con varias circunstancias, ayudan a determinar los rangos aceptables de precio e identificar las opciones de servicio que permitan que la venta siga siendo rentable. Los diagramas también muestran dónde están ocurriendo "fugas de dinero".

Los casos ejemplares de precios también contemplan la modificación en las compensaciones a la fuerza de ventas, para adecuarse a las condiciones de la industria. En caso de que los ingresos sean difíciles, y que la compañía

esté más interesada en permanecer rentable, ésta tratará de asegurar que su fuerza de venta reciba los incentivos apropiados para ayudar a alcanzar la meta. Los gerentes de la compañía entienden que si no cambian la métrica de la operación, entonces cuentan con exactamente la misma fuerza de ventas vendiendo las mismas cosas de la misma manera, sin importar las condiciones económicas prevalecientes.

Estamos seguros que estas cinco soluciones aportan gran valor para los minoristas frente a la actual desaceleración económica; siendo que partimos de casos ejemplares de las buenas prácticas de la industria ante este tipo de condiciones.

Para cualquier consulta por favor comuníquese con:

Diego Cazorla  
diego.cazorla@accenture.com  
+54 11 4318 8681

Copyright © 2008 Accenture.  
All rights reserved.  
Accenture, its logo, and  
High Performance Delivered  
are trademarks of Accenture.