

## Estrategias de precios para tiempos de crisis

jueves, 24 de mayo de 2018

La preocupación por ahorrar crece en los momentos de crisis económica. ¿Qué acciones son las más recomendables para adaptar los precios al contexto económico imperante?

Ariel Baños \*

Cuando el ritmo de las ventas se comienza a reducir, la desesperación se multiplica

¿Adivine cuál es la variable más fácil de ajustar para las empresas? ¿Se le cruzó por la cabeza el precio?

Está en lo correcto. Los precios pueden modificarse de manera casi instantánea y con muy poco esfuerzo. Ante la desesperación por sostener el nivel de ventas, una reducción de precios, una promoción, una gran liquidación o descuentos especiales a los principales clientes aparecen como soluciones rápidas para abordar el problema. ¿Pero se pensó en las posibles consecuencias?

Una vez que los precios se reducen, luego se genera mucha resistencia en los clientes al intentar volver al nivel anterior.

Es la variable más fácil de imitar, los competidores rápidamente pueden seguirlo.

El impacto en el resultado de una reducción de precios es muy alto. No es suficiente mantener el volumen o un leve crecimiento. Debe analizarse con cuidado el nuevo escenario. En ocasiones arroja un mejor resultado aceptar un menor volumen, aunque sosteniendo los precios.

¿Entonces qué hacer? ¿Simplemente quedarse cruzado de brazos y aguardar que todo pase?

No, de ninguna manera. La empresa puede ser proactiva en la gestión de sus precios, aun en escenarios de crisis. A

continuación, se detallan algunas de las acciones recomendadas para no arrepentirse de las decisiones de precios cuando comienza una recesión en el mercado.

Sincerar las proyecciones de ventas

Si el mercado cae, inevitablemente se deberían ajustar las proyecciones de ventas para reflejar la nueva realidad. Mantener estimaciones de ventas irreales genera una presión innecesaria en el equipo comercial, lo que suele inducir a errores, principalmente en materia de precios.

Por su rapidez y facilidad de implementación, las acciones de precios son las preferidas para abordar una caída en las ventas. Sin embargo, ante un mercado en recesión, una baja de precios generalizada simplemente agravaría el problema. Es más, aun cuando se lograra mantener el volumen, probablemente sería a expensas de resignar mucha rentabilidad.

Para evitar presiones innecesarias sobre

los precios, las empresas deben sincerar

sus proyecciones de ventas  
ante un mercado que se encuentra en recesión

Identificar a los clientes más afectados

Aun en los mercados en declive, parte de los clientes sigue dispuesta a pagar el precio vigente. Por lo tanto, las reducciones de precios nunca deben ser generalizadas, sino que debe primar una perspectiva de segmentación. La empresa debe aplicar descuentos en forma analítica y selectiva. Una manera de aplicar los precios reducidos a quienes realmente lo necesitan es identificar a los grupos de clientes más afectados por la crisis del mercado.

Dentro de estas categorías pueden entrar diferentes tipos de clientes como familias numerosas, beneficiarios de subsidios sociales, jubilados, estudiantes o desempleados.

Por ejemplo, en un contexto de alto desempleo, la empresa Telefónica de España, a través de una campaña denominada &ldquo;Te ayudamos&rdquo;, implementó una promoción destinada especialmente a clientes que habían perdido su trabajo. Esta consistía en un 50% de descuento a clientes sin empleo, tanto en líneas fijas como móviles, con un límite de 20 euros mensuales.

&ldquo;Les Luthiers con 50% de descuento para desempleados&rdquo;. De esta manera estos exitosos artistas argentinos anunciaron su solidaridad con la situación española en las presentaciones teatrales realizadas en Madrid en 2010.

En contra de lo que podría inicialmente pensarse, y dado el perfil de muchos de los desempleados, no solamente se trata de descuentos en productos de primera necesidad o masivos. Abundan opciones relacionadas con el ocio, la

diversión, las vacaciones y hasta restaurantes de lujo.

Como no resulta difícil imaginar, el origen de estas acciones no es pura solidaridad. Muchas empresas entienden que, a pesar de su situación coyuntural, los desempleados siguen formando parte del mercado. Sin embargo, su conducta como consumidores cambia drásticamente. Algo que los caracteriza es su temor de gastar y por ende la priorización del ahorro, ya que es muy difícil pronosticar la extensión de la situación de desempleo. No obstante, en general no son indigentes. Muchos han cobrado indemnizaciones y en algunos casos reciben subsidios y beneficios sociales aceptables durante el período de desocupación.

En este contexto cada vez más empresas rescatan esta situación como una oportunidad para fidelizar o intentar capturar nuevos clientes, mostrando &ldquo;solidaridad&rdquo; con su condición particular, a través de precios preferenciales.

Este tipo de segmentación se implementa solicitando a todos aquellos que quieran acceder al descuento un comprobante o un trámite para validar su situación. De esta manera se evita el fraude y además aquellos que no estén dispuestos a realizar el procedimiento necesario o bien que les dé vergüenza declarar su situación, en caso de comprar continuarán pagando el precio corriente.

Debe identificarse a aquellos grupos de clientes más afectados por la crisis, como por ejemplo los desempleados, y pensar en acciones de precios específicas para ellos

### 3. Diseñar opciones de ahorro

En algunas situaciones no resulta factible separar claramente a aquellos clientes más afectados por las crisis para beneficiarlos con algún tipo de descuento selectivo. En tales casos puede recurrirse a un mecanismo indirecto: las estrategias de autosegmentación. En estas ocasiones es el propio cliente quien se identifica como sensible al precio al elegir alguna de las opciones de ahorro que la empresa ofrece al mercado. Esto puede implementarse de las siguientes formas:

Lanzar segundas líneas o versiones económicas: son líneas de producto o servicios que apuntan a los clientes más sensibles al precio. Las diferencias con las líneas principales de la empresa pueden ser tanto a nivel de características funcionales como en el posicionamiento en el mercado (marca, comunicación publicitaria, canal de ventas, etcétera).

Desarrollar packagings económicos: se trata de envases reutilizables, recargas económicas, ventas a granel o presentaciones de menor tamaño. La reducción de costos que implican estos packagings puede trasladarse a los precios. Esto permite llegar a clientes preocupados por ahorrar y dispuestos a sacrificar algunas ventajas de los packagings tradicionales.

Aplicar obstáculos y filtros: pueden establecerse condiciones para acceder a descuentos, tales como cantidades mínimas de compra, cupones, días u horarios especiales, anticipación programación de compra u otros mecanismos que permitan alta selectividad y precisión en los precios aplicados.

Resulta recomendable que las empresas diseñen propuestas especiales para aquellos clientes más preocupados por ahorrar ante la caída del mercado. Esto evita la necesidad de aplicar menores precios de manera generalizada.

\* Economista (Universidad Nacional de Rosario, Argentina), graduado con honores y Máster en Administración de Empresas (IDEA).  
En 2005, fundó, y desde entonces dirige, FIJACIONDEPRECIOS.COM, la primera organización en el mundo hispano especializada en gestión de precios para empresas (Pricing).