

Particularidades esenciales

1. EL RESPONSABLE DE PRECIOS

El análisis del responsable de precios lo haremos a través de la fijación de:

- a) Objetivo.
- b) Funciones.
- c) Formación.
- d) Conclusiones.

a) *Objetivo*

Contribuir al beneficio de la empresa a través del eficiente cumplimiento de la *fijación de precios*, evaluación del *desempeño de los mismos* y *monitoreo de alternativas* causadas en el mercado, de acuerdo con las pautas recibidas de la Dirección General y/o Gerencia Comercial dependiendo del nivel de empresa que se trate (pequeña, mediana, grande).

b) *Funciones*

1. Son de instrumentación y aplicación a nivel tradicional de precios para productos, líneas, sectores, divisiones, etc.
Determinación de márgenes, compensación de márgenes, subsidios, ofertas, diferenciaciones explícitas e implícitas

de precios. Presentación y comunicación de éstos de acuerdo al riesgo de precios (bajos, medios, altos) de la marca y/o empresa (véase "Precios y riesgos. Principios de Omnes", capítulo 7, punto 7.3). Esto de acuerdo y en consonancia a las áreas pertinentes de costos, marketing, finanzas, producción, comunicación, etc.

2. Conocimiento e información actualizada de las regulaciones de su sector o rubro. Leyes, decretos, artículos, etc.
3. Conocimiento de la demanda de la plaza donde fija los precios de sus productos.
4. Conocimiento de los precios de sus productos fijados en otras plazas, internacional, regional, nacional, local, etc.
5. Conocimiento de la competencia, sus precios y sus reacciones "habituales" ante los aumentos y reducciones de precios en el mercado que provocan (Véase "Aplicación de análisis bayesiano", capítulo 8, punto 8.4).
6. Establecimiento de un sistema de inteligencia de precios (SIP) que monitoree los mismos en el mercado de acuerdo con la rotación de los productos que comercialice. Carecer de un SIP es dar un *handicap* demasiado grande en la fijación de precios (véase: *Políticas y estrategias de gamas de producto y precio*, Ferré Trinzano y Ferré Nadal. Ediciones Díaz de Santos SA, Madrid, España, 1995).
7. Coordinación con las estrategias de comunicación de la importancia a asignar a los productos o líneas según el precio (véase: "Tipología de precios", capítulo 4, punto 4.1) y la presentación de las mismas (véase "Comunicación de precios", capítulo 7, punto 7.3).
8. Evaluación sistémica de las reacciones del consumidor ante las variaciones de precios ya sea de consumo masivos, industriales o servicios.
9. Apoyo primario explícito a los productos de mayor rentabilidad y/o productividad a través de promociones, comunicación, *merchandising*, etc.
10. Reporte periódico de las alternativas del mercado y su opinión a la Gerencia de marketing.

11. Acceso directo a los costos de los productos que se comercializan.
12. Responder con la máxima celeridad a los cambios de precio de mercado.
13. Amplio conocimiento de sus proveedores y los del resto del mercado de los productos que comercializan.
14. Capacidad de negociación con el jefe de venta o vendedores de la empresa para no ceder descuentos. Lo *importante* no es obtener muchas ventas sino el óptimo de beneficios. Para la gente de ventas generalmente ceder un descuento es un “gentil servicio”. El responsable de precios resulta más útil con un jefe de ventas “duro con la concesión de rebajas”.
15. Compatibilización permanente e instrumental con la política de la empresa (véase “Política de empresa y política de precios”, capítulo 1, punto 1.3).

c) Formación

1. Sólida formación o capacidad matemática para instrumentar y evaluar resultados.
2. Conocimientos concretos de costos.
3. Condiciones para *asumirse como cliente* para evaluar los estímulos (precios) como tal, recordemos que nosotros no nos equivocamos puesto que... “el infierno son los otros” (Jean Paul Sartre).
4. Creatividad. La comunicación de un precio de tipo “catástrofe” puede resultar más productiva que un precio menor ofrecido por la competencia con otro estilo de comunicación. En este tópico, más importante es lo que parece ser, que lo que realmente es.
5. Entender que descubrir el valor que los consumidores asignan a una ventaja diferencial es un arte, certificarlo en pesos es una ciencia, simbiosis de esta actividad.
6. Flexible ante los desaciertos y rápida reacción de rectificación.

d) Conclusiones

Si usted considera que lo descrito anteriormente es una entelequia, al menos le servirá de guía para una fijación de precios óptima; pero no hay que desanimarse, existen muy buenos profesionales. El cumplimiento del *objetivo* ya enunciado por el *responsable de precios* es una tarea insoslayable hoy, que se agudiza por la mayor transparencia de precios potenciada por el e-commerce.

La función del responsable de precios puede ser realmente cumplida por un profesional senior, un comité de precios, un ayudante de la Gerencia de marketing, un profesional junior, etc. Lo fundamental para cumplir el objetivo es materializar las *funciones* mencionadas, entre otros, de cada empresa en particular.

A manera de ejemplo ofrecemos una síntesis de los responsables de las decisiones de precios sobre una encuesta realizada en Francia en los años ochenta, citada por Martine Pele en *Le mode de fixation des prix dans l'entreprise*.

TIPO DE EMPRESA	FUNCION
Pequeña	Director General
	Director Comercial
Mediana	Director General
	Director Comercial
	Director Técnico
	Director Producto
Grande	Director Comercial
	Director Técnico
	Jefe Producto
	Jefe Ventas
	Responsable de Precios

“Un negocio que sólo reporta dinero es un pobre negocio”.

HENRY FORD

2. LA GUERRA DE PRECIOS

Introducción

Existen situaciones graves para las empresas, una de las más importantes es una guerra de precios. Es por esto que desarrollaremos algunas consideraciones generales sobre el tema que nos ocupa.

Entendemos que nuestra orientación como profesionales de negocios o empresarios debe ser **competir fundamentalmente en el valor**, para traducirlo luego en una expresión monetaria de precio. Esto nos permite generar genuina rentabilidad, sin pecar de falta de creatividad, esto es, competir básicamente en el precio. Sin embargo, la fuerte competencia en precio a veces se produce.

Pero, ¿en qué consiste?

La guerra de precios es una competencia intensa y duradera en un **único factor** de la política comercial, que es el precio.

Basar la competencia en este único factor provoca entre otras las siguientes consecuencias:

- Pérdida de valor del mercado total.
- Deterioro del posicionamiento estratégico del producto y su marca.
- Degradación de la imagen de empresa (imagen corporativa).
- Deterioro de la rentabilidad empresarial y posible generación de pérdidas.
- Disminución del retorno sobre la inversión.
- Modificación de los costos de oportunidad.
- Cambio de los precios relativos respecto de los precios de los productos de otros mercados.
- Caída del precio promedio ponderado del mercado.
- Gran dificultad para restablecer el nivel de precios existente anterior a la guerra.

Cuando se produce una guerra de precios, el precio es una variable de competencia muy activa. Intentar evitar la guerra

es la mejor acción, porque ésta produce degradación del mercado. El nuevo nivel de precios es más bajo, se transforma en precio consuetudinario, generando una baja general de precios en el mercado que seguramente es perjudicial para la rentabilidad y la supervivencia de las empresas.

Asimismo se produce un comportamiento perverso de la demanda de los consumidores y clientes ya que éstos postergan la compra a la espera de que los precios bajen aún más (demanda perversa).

Un peligro latente en el oligopolio es el riesgo de una guerra de precios, la que debe evitarse por las funestas consecuencias sobre la rentabilidad. En el siguiente cuadro damos un ejemplo simplificado del inicio de una guerra de precios.

Empresa	Situación 1 (inicial) Participación %	Situación 2 Participación %	Situación 3 Participación %	Participantes en la guerra de precios
A	30	38	29	SI
B	30	24	35	SI
C	25	23	21	SI
D	8	8	8	NO
E	7	7	7	NO

- ◆ Desde una situación inicial -1-, la empresa A decide en forma unilateral reducir su precio de venta sin consensuar con B y C, que son los integrantes del oligopolio con participación similar.
- ◆ Con esta decisión, aumenta su participación de mercado del 30% al 38%, capturando participación de los competidores B y C. Esto se debe a que en un mercado sin crecimiento general, una empresa sólo puede aumentar sus ventas a expensas de los competidores, provocando la situación -2-.
- ◆ Ante esto, la empresa B reduce su precio a un valor menor que el fijado por A, lo que da lugar a que B suba de 24% al 35% en la situación -3-.

- ◆ Estas rebajas erosionan las rentabilidades, hasta que algún integrante (A,B o C) “solicita”, en forma explícita o implícita a través de un acuerdo o “guiño” de complicidad, un aumento general de los precios.

Las consecuencias de una guerra de precios afectan en el **corto plazo** más gravemente a las empresas cuanto mayor es la participación de mercado. Los participantes menores sufren sólo en el mediano o largo plazo si los actores principales del oligopolio deciden eliminar tales empresas.

Podemos frenar el inicio de una guerra sin ser líderes si logramos reunir la voluntad de por lo menos el 60% del total de la oferta. Una vez desatada sólo el líder puede detenerla.

Si no podemos detenerla, por nuestra sola acción o por consenso debemos tomar medidas urgentes para que no nos haga peor daño.

Es muy valioso al respecto el aporte de John Winkler,¹ que reproducimos parcialmente:

- √ LUCHE CONTRA LOS COSTOS
- √ MACHAQUE A SUS PROVEEDORES
- √ PRESCINDA DE TODO LO QUE PUEDA
- √ PROTEJA SUS PRODUCTOS BASICOS
- √ PROTEJA SUS CUENTAS BASICAS
- √ COBRE POR TODO LO QUE HACE
- √ VERIFIQUE SU FACTURACION
- √ SUBA ALGUNOS PRECIOS

Como se podrá observar, el mencionado autor sabiamente ha reunido algunos principios básicos de la estrategia competitiva empresarial (derivada de la estrategia militar), concentrándose en los clientes y negocios principales (*Core Business*) y recortando o eliminando las actividades generadoras de costo y no de valor. Cuando hay un producto que genera valor adicional por sí mismo o por la ampliación de su valor a través de los

servicios, propone aumentar su precio o cobrar los servicios o prestaciones adicionales.

Tal orientación es sin duda, además de la aplicación de los conocimientos, la utilización del sentido común, hecho desgraciadamente no tan frecuente.

El hecho más notable y que constituye una **verdadera paradoja** acerca de la guerra de precios es que la **advertencia más cruda** para los empresarios fue hecha por un **enemigo del sistema capitalista**:

“Cuando llegue el momento de ahorcar a los capitalistas, ellos competirán entre sí para vendernos la soga a menor precio.”

V. I. LENIN

Notas

1. Winkler J. *Cómo poner precios, presentarlos y defenderlos* – Edit. Deusto SA – Bilbao, España, 1989.